الجمهـــــورية الجـــــزائرية الديـــــمقراطية الشـــــعبية
وزارة التـــــعليم العـــــالي و البـــحث العـــلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية
قسم العلوم التجارية

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في العلوم التجارية

## الموضـــــــــــوع

# المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ميزة استراتيجية للدخول للأسواق الدولية.دراسة حالة تطبيقية على عينة من المؤسسات المصدرة العاملة في الجزائر

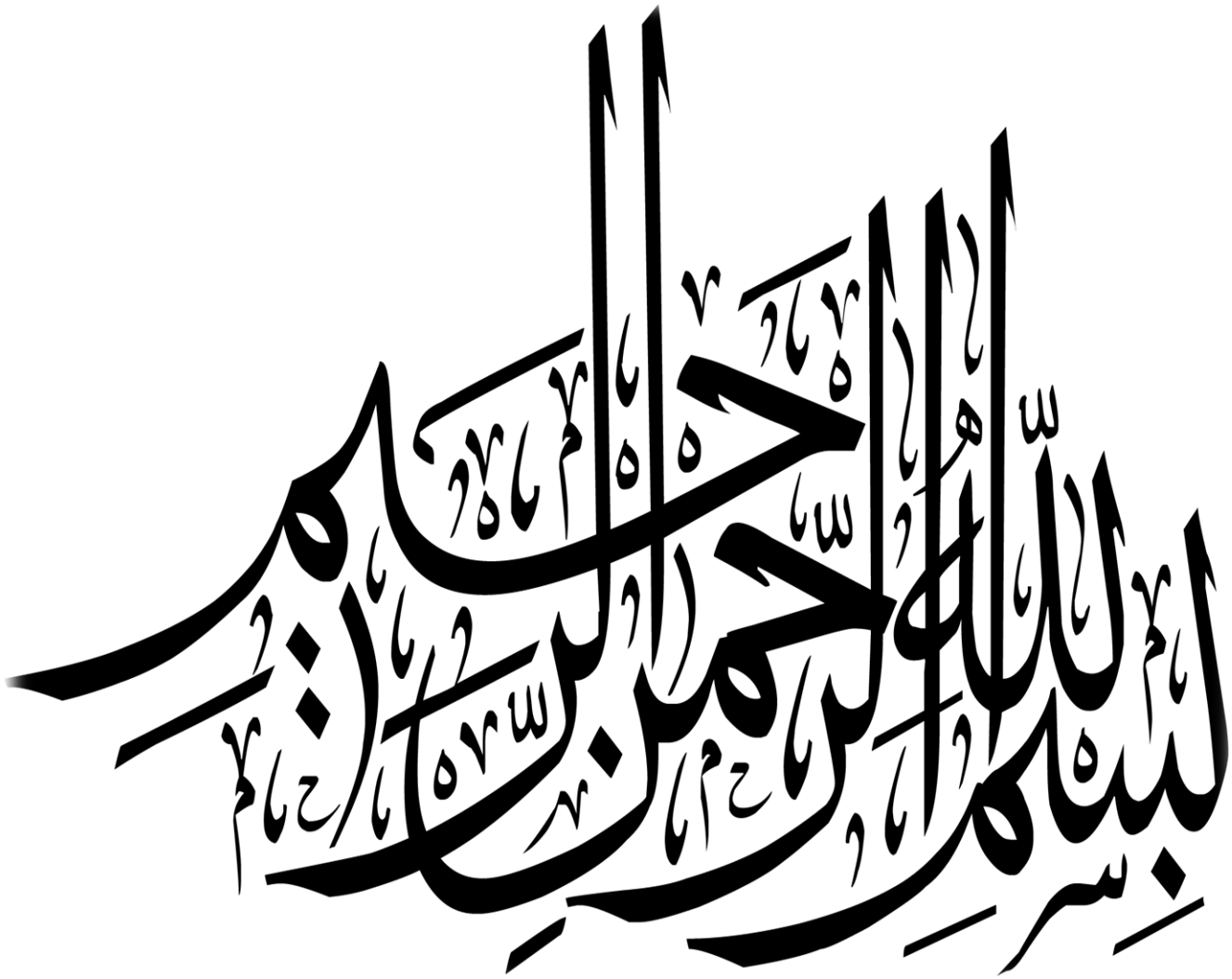
**إعداد الطالبة:**
بحـــيح خيـــرة

**إشراف الأستاذ الدكتور:**
د.يوسفي رشيد

أعضاء لجنة المناقشة

| | | | |
|---|---|---|---|
| أ.د .شليل عبد اللطيف | أستاذ التعليم العالي | جامعة تلمسان | رئيسا |
| أ.د يوســـفي رشـيد | أستاذ التعليم العالي | جامعة مستغانم | مقـررا |
| أ.د صـــوار يوســف | أستاذ التعليم العالي | جامعة سعيـدة | مناقشا |
| د.بروبة محـمد الحـاج | أستاذ محـاضـر . أ. | جامعة مستغانم | مناقـشا |
| د.بن حـــراث حيـاة | أستاذة محـاضرة .أ. | جامعة مستغانم | مناقـشة |
| د.رمـضاني محـمـــد | أستاذ محـاضـــر .أ. | جامعة مستغانم | مناقـشا |

السنة الجامعية : 2016/2015


بسم الله الرحمن الرحيم

# الاهداء

اهدي ثمرة نجاحي و جهد أيامي ، مع خالص شكري

و امتناني ،مفوحة بعطر حي و أشواقي إلى :

أمي التي أفنت سنين العمر في سبيل تربيتي أطال الله

في عمرها .

إلى جدتي أتمنى لها الصحة و طول العمر.....

إلى أختي رفيقتي في الحياة ،اتمنى لها التوفيق في

مشوارها .....

و إلى من حمل لهن قلبي أجمل الذكريات الأصدقاء

و الأحباب .

أهدي لكم حصاد جهدي

بحيح خيرة

# شكر و تقدير

كعرفان بالجميل فإنني أتقدم بخالص شكري و امتناني و تقديري للأستاذ الدكتور يوسفي رشيد الذي كان نعم مشرف لي طوال سنوات بحثي و لم يبخل بنصائحه و وقته ، فكان له الفضل الكبير في إخراج هذا العمل إلى العلن .

كما اتوجه بشكري و تقديري لكل ما ساعدني في إتمام البحث و أمدلي بيد العون و المساعدة ، و خاصة في توزيع الاستبيانة ، أخص بالذكر السيد سعيدون محمد مدير الغرفة التجارة لولاية مستغانم ، و لا انسى العاملين بالغرفة التجارة لولاية وهران .

كما لا يفتنني أن أتقدم بالشكر المسبق لكل أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه الرسالة .

## فهرس المحتويات


| التسلسل | الموضوع | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| .I | الإهداء | |
| .II | شكر و تقدير | |
| .III | فهرس المحتويات | I |
| .IV | قائمة الأشكال | VIII |
| .V | قائمة الجداول | X |
| .VI | قائمة الملاحق | XIV |
| .VII | مقدمة عامة | |
| .VIII | تمهيد | أ |
| .IX | إشكالية الدراسة | ب |
| .X | فرضيات الدراسة | ج |
| .XI | أهمية الدراسة | د |
| .XII | أهداف الدراسة | ه |
| .XIII | أسباب اختيار موضوع الدراسة | ه |
| .XIV | حدود الدراسة | و |
| .XV | الدراسات السابقة | ز |
| .XVI | منهج الدراسة | ي |
| .XVII | صعوبات البحث | ل |
| .XVIII | هيكلة البحث | ل |
| | **الفصل الأول : التداعيات وراء بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية** | |
| | مقدمة الفصل | **02** |
| | **المبحث الأول : أزمة النمو في المؤسسات** | |
| 1.1 | البعد النظري لمفهوم النمو | **03** |
| 1.1.1 | تعريف النمو | **03** |
| 1.1.2 | نماذج النمو في المؤسسات | **07** |
| 1.2 | أزمات النمو في ظل التحولات الاقتصادية | **09** |

| | | |
|---|---|---|
| 1.2.1 | المشاكل التنموية | 11 |
| 1.2.2 | أزمات النمو في المؤسسة | 14 |
| 1.3 | إستراتيجية التعامل مع أزمات النمو | 16 |
| 1.3.1 | الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات | 16 |
| | **المبحث الثاني النمو المستدام آلية لحل مشاكل النمو** | 17 |
| 2.1 | التنمية المستدامة رهان ناجح للمؤسسة | 18 |
| 2.1.1 | تعريف التنمية المستدامة | 18 |
| 2.1.2 | البعد التاريخي للتنمية المستدامة | 19 |
| 2.1.3 | أبعاد التنمية المستدامة | 22 |
| 2.2 | القيمة التي تخلقها التنمية المستدامة للمؤسسات | 23 |
| 2.2.1 | التنمية المستدامة و قيمة المؤسسة | 24 |
| 2.2.2 | المؤسسات المستدامة و زيادة في الجاذبية | 25 |
| 2.2.3 | التنمية المستدامة عامل من عوامل ضمان بقاء المؤسسة | 26 |
| 2.3 | المبادرات الوطنية والعالمية لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات | 26 |
| 2.3.1 | المبادرات الوطنية | 27 |
| 2.3.2 | المنظمة العالمية للتقييس | 29 |
| | **المبحث الثالث : المسؤولية الاجتماعية استراتيجية لتحقيق نمو مستدام** | 31 |
| 3.1 | البعد التاريخي لتطور المسؤولية الاجتماعية | 31 |
| 3.1.1 | التطور المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للشركات من قبل فريديريك | 31 |
| 3.1.2 | نظريات المسؤولية الاجتماعية | 33 |
| 3.1.3 | أسباب بروز المسؤولية الاجتماعية | 35 |
| 3.2 | مفهوم المسؤولية الاجتماعية | 37 |
| 3.2.1 | تعريف المسؤولية الاجتماعية | 37 |
| 3.2.2 | أهمية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية | 44 |
| 3.2.3 | أبعاد و قضايا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات | 53 |
| 3.3 | مجالات التغيير المؤسسي نحو المسؤولية الاجتماعية | 60 |
| 3.3.1 | الأنشطة ذات الاستجابة للمسؤولية الاجتماعية | 60 |

| | | |
|---|---|---|
| 3.3.2 | نهج دمج المسؤولية الاجتماعية في أنشطة المؤسسة | 62 |
| | **خلاصة الفصل الأول** | 68 |
| | **الفصل الثاني : تطور تطبيق المسؤولية الاجتماعية على الأعمال اللوجيستية** | |
| | **مقدمة الفصل** | 70 |
| | **المبحث الأول : تطور الأعمال اللوجيستية في ظل التحولات العالمية نحو المسؤولية الاجتماعية** | 71 |
| 1.1 | مفهوم الأعمال اللوجيستية | 71 |
| 1.1.1 | نشأة الأعمال اللوجيستية | 71 |
| 1.1.2 | تعريف الأعمال اللوجيستية | 74 |
| 1.1.3 | أسباب عولمة الأعمال اللوجيستية | 76 |
| 1.2 | وظائف العملية اللوجيستية | 77 |
| 1.2.1 | مكونات العملية اللوجيستية | 77 |
| 1.2.2 | أنشطة الأعمال اللوجيستية | 79 |
| 1.2.3 | الوظائف اللوجيستية | 91 |
| 1.3 | آثار التحولات العالمية على الأعمال اللوجيستية الجزائرية | 96 |
| 1.3.1 | أداء الخدمات اللوجيستية الجزائرية | 96 |
| 1.3.2 | الأعمال اللوجيستية و مخلفاتها | 98 |
| | **المبحث الثاني : استدامة الأعمال اللوجيستية استراتيجية متكاملة مع برامج المسؤولية الاجتماعية** | 103 |
| 2.1 | استدامة الأعمال اللوجيستية | 104 |
| 2.1.1 | تعريف استدامة الأعمال اللوجيستية | 104 |
| 2.2 | مسؤوليات إدارة اللوجيستيك | 105 |
| 2.2.1 | مسؤوليات إدارة اللوجيستيك اتجاه المحيط الداخلي | 105 |
| 2.2.2 | مسؤوليات إدارة اللوجيستيك اتجاه المحيط الخارجي | 106 |
| 2.2.3 | المسؤولية الاقتصادية لسلسة لإدارة اللوجيستيك | 107 |
| 2.3 | أدوات تحقيق استدامة الأعمال اللوجيستية | 107 |
| 2.3.1 | الشراء و التخزين المسؤول | 109 |

| | | |
|---|---|---|
| 2.3.2 | النقل المستدام | 113 |
| 2.3.3 | اللوجيستيات العكسية | 115 |
| | **المبحث الثالث آليات اللوجيستيك المسؤول على الصعيد الدولي** | 118 |
| 3.1 | أدوات اللوجيستيك الدولي | 118 |
| 3.1.1 | نظام الشراء الدولي | 118 |
| 3.1.2 | نظام التخزين الدولي | 119 |
| 3.1.3 | نظام التوزيع الدولي | 122 |
| 3.2 | أهمية البعد الاستراتيجي للوجيستيك الدولي على الصعيد الدولي | 124 |
| 3.2.1 | علاقة التجارة الدولية باللوجيستيك | 124 |
| 3.2.2 | أهمية اللوجيستيك للتجارة الدولية | 125 |
| 3.2.3 | أهداف و مهام وظيفة اللوجيستيك في عمليات التجارة الدولية | 126 |
| 3.3 | آليات اللوجيستيك المسؤول على الصعيد الدولي | 126 |
| 3.3.1 | مصطلحات اللوجيستيك العالمي المسؤول | 126 |
| 3.3.2 | مسؤوليات البائع و المشتري في التجارة الدولية | 128 |
| | **خلاصة الفصل الثاني** | 130 |
| | **الفصل الثالث : مساهمة تطبيقات المسؤولية الاجتماعية في تحقيق متطلبات الأسواق الدولية** | |
| | **مقدمة الفصل الثالث** | 132 |
| | **المبحث الأول : تطور العمليات الاقتصادية الدولية للمؤسسة** | 133 |
| 1.1 | التدويل و العولمة نهج المؤسسات لدخول الأسواق الدولية | 133 |
| 1.1.1 | الأبعاد النظرية للتدويل | 133 |
| 1.1.2 | الأبعاد النظرية للعولمة | 133 |
| 1.1.3 | الأسواق الدولية مفهومها | 137 |
| 1.2 | مبررات التوجه نحو الأسواق الدولية و عقبات الأسواق الدولية | 141 |
| 1.2.1 | مبررات التوجه إلى الأسواق الدولية | 141 |
| 1.2.2 | أشكال الدخول للأسواق الدولية | 142 |
| 1.2.3 | المظاهر العالمية التي تتميز بها الأسواق الدولية و المعرقلة للمؤسسات | 147 |

| | | |
|---|---|---|
| 1.3 | المسؤولية الاجتماعية للتسويق الدولي | 154 |
| 1.3.1 | المسؤولية التسويقية | 155 |
| 1.3.2 | أنواع المسؤولية الاجتماعية التسويقية | 155 |
| 1.3.3 | عناصر التسويق الاجتماعي | 156 |
| | **المبحث الثاني : المسؤولية الاجتماعية استراتيجية لبناء قوة اقتصادية في الأسواق الدولية** | 157 |
| 2.1 | المسؤولية الاجتماعية إستراتيجية لتحقيق رضا الزبائن و كسب العملاء المسؤولين | 158 |
| 2.1.1 | المسؤولية الاجتماعية إستراتيجية لكسب مختلف أنواع الزبائن | 159 |
| 2.1.2 | المسؤولية الاجتماعية إستراتيجية لتسيير دورة حياة الزبون | 150 |
| 2.2 | المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق الإبداع و الابتكار | 161 |
| 2.2.1 | تعريف الابتكار | 161 |
| 2.2.2 | الابتكار المسؤول | 162 |
| 2.2.3 | المهارات الابتكارية المسؤول | 163 |
| 2.3 | المسؤولية الاجتماعية إستراتيجية لتحقيق سمعة جيدة للمؤسسة | 165 |
| 2.3.1 | الصورة الذهنية أهميتها و أنواعها | 166 |
| 2.3.2 | العلاقة التبادلية بين الصورة الذهنية و المسؤولية الاجتماعية | 167 |
| | **المبحث الثالث : المسؤولية الاجتماعية كإستراتيجية لمواجهة عقبات الدخول الأسواق الدولية** | 168 |
| 3.1 | المسؤولية الاجتماعية أداة للحد من الجباية البيئية و الاستجابة لضريبة التلوث | 168 |
| 3.1.1 | تكاليف التلوث | 168 |
| 3.1.2 | أدوات الحد من التلوث | 169 |
| 3.1.3 | إجراءات النظام الضريبي لحماية البيئة من التلوث | 170 |
| 3.1.4 | علاقة المسؤولية الاجتماعية بالبيئة | 172 |
| 3.2 | المسؤولية الاجتماعية أداة للحصول على الامتيازات الجمركية | 172 |
| 3.2.1 | تعريف الجمارك | 173 |
| 3.2.2 | الروابط التصورية بين تدخل إدارة الجمارك و أهداف المسؤولية الاجتماعية | 174 |

| | | |
|---|---|---|
| | خاتمة الفصل الثالث | 180 |
| | **الفصل الرابع : تقييم تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات المصدرة الجزائرية** | |
| | مقدمة الفصل الرابع | 182 |
| | **المبحث الأول : تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الصعيد الدولي** | 183 |
| 1.1 | الأمم المتحدة ودورها في نشر المسؤولية الاجتماعية | 183 |
| 1.1.1 | الاتفاق العالمي للأمم المتحدة | 184 |
| 1.1.2 | مبادرة الإبلاغ و إرشادات المنظمات الدولية | 187 |
| 1.2 | المسؤولية الاجتماعية في الاتحاد الأوروبي | 191 |
| 1.2.1 | المراحل الأساسية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في الاتحاد الأوروبي | 191 |
| 1.2.2 | سياسات الاتحاد الأوروبي للتشجيع على المساهمة الاجتماعية للمؤسسات | 193 |
| 1.2.3 | المنتدى الأوروبي للمسؤولية الاجتماعية | 193 |
| 1.3 | المسؤولية الاجتماعية على المستوى المحلي | 194 |
| 1.3.1 | المسؤولية الاجتماعية للدول النامية | 194 |
| 1.3.2 | واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الدول العربية | 195 |
| 1.3.3 | المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في الجزائر و تونس و المغرب | 197 |
| | **المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لواقع تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات المصدرة الجزائرية** | 200 |
| 2.1 | التحليل الوصفي للبيانات من الاستبيان | 201 |
| 2.1.1 | أداة الدراسة | 201 |
| 2.1.2 | مجتمع و عينة الدراسة | 203 |
| 2.2 | الاختبارات الخاصة بأداة القياس | 206 |
| 2.2.1 | صدق وثبات الأداة لمحور المسؤولية الاجتماعية | 206 |
| 2.2.2 | صدق و ثبات الأداة لمحور الأعمال اللوجيستية | 210 |
| 2.2.3 | صدق و ثبات الأداة لمحور متطلبات الدخول للأسواق الدولية | 215 |
| 2.3 | تحليل و معالجة بيانات الدراسة الميدانية | 221 |

| | | |
|---|---|---|
| 2.3.1 | عرض و تحليل بيانات محور المسؤولية الاجتماعية | 221 |
| 2.3.2 | عرض و تحليل بيانات محور الأعمال اللوجيستية | 229 |
| 2.3.3 | عرض و تحليل بيانات محور متطلبات الدخول للأسواق الدولية | 235 |
| | **المبحث الثالث : مناقشة الفرضيات و استخلاص النتائج** | 245 |
| 3.1 | مناقشة فرضيات الدراسة | 246 |
| 3.1.1 | اختبار الفرضية الرئيسية الثانية | 246 |
| 3.1.2 | تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المسؤولية الاجتماعية و بين الدخول للأسواق الدولية | 246 |
| 3.2 | مناقشة الفرضيات الفرعية | 250 |
| 3.2.1 | مناقشة الفرضية الفرعية الأولى | 250 |
| 3.2.2 | مناقشة الفرضية الفرعية الثانية | 251 |
| 3.3 | مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة | 252 |
| 3.3.1 | اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة | 252 |
| 3.3.2 | تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الأعمال اللوجيستية المسؤولة و بين الدخول للأسواق الدولية | 253 |
| | خاتمة الفصل | 257 |
| | خاتمة عامة | 258 |
| | قائمة المراجع | 264 |
| | الملاحق | 281 |

# قائمة الأشكال


| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| 01-I | **أسباب نشوء الأزمات** | 12 |
| 02-I | أزمات النمو حسب Greiner(1977) | 14 |
| 03-I | النمط الكلاسيكي للركائز الثلاثة للتنمية المستدامة | 20 |
| 04-I | النمط الحديث لركائز للتنمية المستدامة | 21 |
| 05-I | هرم carrollللمسؤولية الاجتماعية 1991 | 42 |
| 06-I | أهمية المسؤولية الاجتماعية | 44 |
| 07-I | دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة أسعار أسهم المنظمات | 47 |
| 08-I | قياس الأداء الاقتصادي و الاجتماعي | 49 |
| 09-I | التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية | 51 |
| 10-I | خطوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة | 62 |
| 1- II | مفهوم الأعمال اللوجيستية | 75 |
| 02- II | مكونات العملية اللوجيستية | 78 |
| 03- II | الدالة اللوجيستية | 79 |
| 04- II | النموذج العام لعناصر نظام المعلومات | 88 |
| 05- II | الوظائف اللوجيستية | 92 |
| 06- II | العلاقة الوظيفية بين اللوجيستيك و الإنتاج | 94 |
| 07- II | العلاقة الوظيفية بين اللوجيستيك و التسويق | 96 |
| 08- II | اللوجيستيك المستدام | 108 |
| 09- II | الشراء المسؤول | 110 |
| 10- II | أساليب اختيار المخزن المسؤول | 113 |
| 11- II | متطلبات النقل المستدام | 114 |
| 12- II | النظام التقليدي للتدفق المادي للبضاعة | 119 |
| 13- II | نظام الترانزيت للتدفق المادي للبضاعة | 120 |
| 14- II | نظام المباشر للتدفق المادي للبضاعة | 121 |

| | | |
|---|---|---|
| 15- II | نظام المخزن الواحد لأكثر من دولة للتدفق المادي للبضاعة | 121 |
| 01- III | العوامل الداخلية و الخارجية للتدويل | 135 |
| 02- III | استراتجية الدخول إلى الأسواق الدولية | 146 |
| 03- III | درجة التكامل التجاري و المالي في العالم | 147 |
| 04- III | الضغوطات الأخلاقية المعولمة في الأسواق الدولية | 150 |
| 05- III | عمليات إدارة المسؤولية الشاملة من أجل الابتكار | 164 |
| 06- III | هرم الصورة و السمعة | 167 |
| 01 –IV | تحليل وجود فلسفة وثقافة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات | 197 |
| 02 –IV | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 204 |
| 03 –IV | تطبيق المتغيرات في عينة الدراسة | 248 |
| 04 –IV | تطبيق المتغيرات في عينة الدراسة | 254 |

## قائمة الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 01-I | أبعاد التنمية المستدامة | 23 |
| 02-I | هيئات المواصفات الوطنية | 27 |
| 03-I | التطور المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للشركات من قبل فريدريك | 32 |
| 04-I | تعريف المسؤولية الاجتماعية | 40 |
| 05-I | اهتمامات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة | 52 |
| 06-I | أبعاد المسؤولية الاجتماعية | 54 |
| 07-I | مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة | 57 |
| 01- II | مؤشر أداء الخدمات اللوجيستية للجزائر 2014 | 97 |
| 02- II | الأهداف الإنمائية للألفية | 99 |
| 03- II | تأثير الاستخدام غير المستدام بيئياً للأرض والمياه | 102 |
| 04- II | خصائص التدفقات العكسية للوجيستيك | 116 |
| 01 –IV | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 204 |
| 02 –IV | الفئات العمرية لأفراد العينة | 204 |
| 03 –IV | عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة و نسبة الاستجابة للمؤسسات | 205 |
| 04 –IV | درجات مقياس الدراسة | 206 |
| 05 –IV | معاملات الارتباط لفقرات بعد الموارد البشرية | 207 |
| 06 –IV | معاملات الارتباط لبعد المجتمع المحلي | 208 |
| 07 –IV | معاملات الارتباط لبعد العملاء | 208 |
| 08 –IV | معاملات الارتباط لبعد البيئة | 209 |
| 09 –IV | معاملات الارتباط لجميع أبعاد محور المسؤولية الاجتماعية | 209 |
| 10 –IV | معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ | 210 |
| 11 –IV | معاملات الارتباط لفقرات نشاط شراء المواد الخام للأعمال | 211 |

| | | |
|---|---|---|
| | اللوجيستية | |
| IV– 12 | معاملات الارتباط لفقرات نشاط النقل | 211 |
| IV– 13 | معاملات الارتباط لفقرات نشاط التخزين | 212 |
| IV– 14 | معاملات الارتباط لفقرات نشاط الإنتاج | 212 |
| IV– 15 | معاملات الارتباط لنشاط التوزيع | 213 |
| IV– 16 | معاملات الارتباط لنشاط التعبئة و التغليف | 213 |
| IV– 17 | معاملات الارتباط لأنشطة محور الأعمال اللوجيستية | 214 |
| IV– 18 | معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ | 215 |
| IV– 19 | معاملات الارتباط لمطلب الكفاءة | 216 |
| IV– 20 | معاملات الارتباط لفقرات مطلب التكلفة | 216 |
| IV– 21 | معاملات الارتباط لمطلب تحقيق الجودة | 217 |
| IV– 22 | معاملات الارتباط لمطلب الإبداع و التطوير | 217 |
| IV– 23 | معاملات الارتباط لمطلب الإجراءات الجبائية و القانونية | 218 |
| IV– 24 | معاملات الارتباط لفقرات لمطلب الإجراءات الجمركية | 218 |
| IV– 25 | معاملات الارتباط لفقرات مطلب كسب مزيد من الشراكات | 219 |
| IV– 26 | معاملات الارتباط لجميع متطلبات الدخول للأسواق الدولية | 219 |
| IV– 27 | معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ | 220 |
| IV– 28 | مقياس تحليل الوسط الحسابي | 221 |
| IV– 29 | نتائج التحليل الإحصائي لمدى التزام المؤسسات تجاه الموارد البشرية | 223 |
| IV– 30 | تحليل فقرات بعد المجتمع المحلي | 225 |
| IV– 31 | مستوى الالتزام بالعملاء في مؤسسات الدراسة | 226 |
| IV– 32 | مستوى الالتزام بالبيئة في مؤسسات الدراسة | 228 |
| IV– 33 | مدى الالتزام بعناصر المسؤولية الاجتماعية في عملية شراء المواد الخام | 229 |
| IV– 34 | مدى الالتزام بعناصر المسؤولية الاجتماعية في نشاط النقل | 230 |
| IV– 35 | مدى الالتزام بعناصر المسؤولية الاجتماعية في نشاط التخزين | 231 |
| IV– 36 | مدى الالتزام بعناصر المسؤولية الاجتماعية في نشاط الإنتاج | 232 |

| | | |
|---|---|---|
| IV– 37 | مدى الالتزام بعناصر المسؤولية الاجتماعية في نشاط التوزيع | 233 |
| IV– 38 | مدى الالتزام بعناصر المسؤولية الاجتماعية في نشاط التعبئة و التغليف | 234 |
| IV– 39 | دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الكفاءة | 236 |
| IV– 40 | دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق اقل تكلفة | 237 |
| IV– 41 | دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الجودة | 238 |
| IV– 42 | دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الإبداع و التطوير | 240 |
| IV– 43 | دور المسؤولية الاجتماعية في الحصول على تسهيلات في الإجراءات الجبائية و القانونية | 241 |
| IV– 44 | دور المسؤولية الاجتماعية في الحصول على تسهيلات في الإجراءات الجمركية | 242 |
| IV– 45 | دور المسؤولية الاجتماعية في تكوين شراكات | 244 |
| IV– 46 | تحليل فقرات محور متطلبات الدخول للأسواق الدولية | 245 |
| IV– 47 | معامل الارتباط بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية و الدخول للأسواق الدولية | 246 |
| IV– 48 | تحليل الانحدار الخطي بين المسؤولية الاجتماعية و الدخول للأسواق الدولية | 247 |
| IV– 49 | ارتباط أبعاد المسؤولية الاجتماعية مع الدخول للأسواق الدولية | 249 |
| IV– 50 | نتائج و مؤشرات اختبار نموذج الانحدار المتعدد لمتغيرات المسؤولية الاجتماعية و الدخول للأسواق الدولية | 250 |
| IV– 51 | الانحدار المتعدد | 250 |
| IV– 52 | تحليل الانحدار المتعدد بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية و الأعمال اللوجيستية المسؤولة و مطلب الكفاءة | 251 |
| IV– 53 | تحليل الانحدار البسيط بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية و عنصر التكلفة | 251 |
| IV– 54 | معامل الارتباط بين تطبيق الأعمال اللوجيستية المسؤولة و الدخول للأسواق الدولية | 252 |

| | | |
|---|---|---|
| IV– 55 | تحليل الانحدار الخطي بين تطبيق الأعمال اللوجيستية المسؤولة و الدخول للأسواق الدولية | 253 |
| IV– 56 | ارتباط أبعاد الأعمال اللوجيستية مع الدخول للأسواق الدولية | 255 |
| IV– 57 | نتائج و مؤشرات اختبار نموذج الانحدار المتعدد لمتغيرات الأعمال اللوجيستية المسؤولة و الدخول للأسواق الدولية | 255 |
| IV– 58 | الانحدار المتعدد | 256 |

# قائمة الملاحق


| رقم الملحق | عنوان الملحق | الصفحة |
|---|---|---|
| 01-I | قائمة الاستبيان | 281 |
| 02-I | تفريغ قائمة الاستبيان | 287 |
| 03-I | نتائج الاستبيان | 330 |

# مقدمة عامة

## 1. تمهيد :

تشهد بيئة الأعمال الدولية في القرن العشرين تغيرات كبيرة، فقديما كانت المنافسة في الأسواق الدولية حصرا على المؤسسات الكبيرة فقط، في حين ظلت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محلية النشاط. وقد حصل التغير الجذري نتيجة إزالة الحواجز الحكومية عن الأسواق التي كانت ضمن بنود الاتفاقيات الثنائية بين الدول أو ضمن بنود الاتفاقيات مع المنظمات الدولية، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر منظمة التجارة العالمية التي مبدأها تخفيض القيود أمام السلع و الخدمات بين دول العالم، و تسهيل عمليات حركة المنتجات بين مختلف الأسواق الدولية من جهة، و التقدم التكنولوجي في مجال التصنيع و النقل و الاتصالات من جهة أخرى، تمكين أصغر المؤسسات من الوصول إلى العملاء و الموردين و الموظفين في جميع أنحاء العالم. إلا أن عملية التوسع و الدخول في الأسواق الدولية مازالت تعرف بعض العقبات،حيث أنه من المعروف اليوم أن المركز التنموي للمؤسسة يعتبر أساس بناء مؤسسة ذات ركائز قوية، كما أنه قد أصبح اليوم المحدد الأول لاستمرار نشاط المؤسسة في السوق المحلي قبل الدخول للأسواق الدولية هو خلق مؤسسة ذات نمو مستدام مبني على مبادئ التنمية المستدامة.

يترتب عن هذا التغير دخول المؤسسات عصرا جديدا من التحولات الجذرية، تغيرات متفجرة و مرتكزة على الممارسات أخلاقية لرجال الأعمال في أسواق الدول المضيفة ، فلم تعد الأصول الصلبة و العوائد الملموسة من الاستثمار شرطا أساسيا لدخول الأسواق الدولية، على عكس الأصول اللاملموسة مثل الابتكارات و المعرفة التي تنقلها المؤسسة إلى هذه الأسواق التي أصبحت أحد العوامل المهمة التي تشجع هذه الدول على استقطاب هذا النوع من الاستثمار إلى جانب ما تتميز به هذه المؤسسات من ممارساتها الأخلاقية، و هذا نظرا لما لهذه الابتكارات و المعرفة التي تملكها المؤسسات من إيجابيات، لكن أيضا و بالمقابل لها مخلفات مضرة بالصالح العام.

لعل من أهم الاستراتيجيات التي تجعل المؤسسات أكثر أخلاقية عن مثيلاتها من المؤسسات في تنفيذ مشاريعها دون الإضرار بالمجتمع المحلي و تحقيق نمو مستدام للمؤسسة، يتجسد في مبادئ المسؤولية الاجتماعية ، نظرا أنه في حين أن الدول تسعى إلى فتح أسواقها للمستثمر الأجنبي فإن هناك دول تقوم بغلق أسواقها أمام المستثمر غير الخلاق ، فمثلا نجد الصين التي تعتمد المسؤولية الاجتماعية كأبرز أولويات السياسة الاقتصادية و هذا من أجل حماية مؤسسات الدول الناشئة من عمليات إغراق السوق بالمنتجات الأجنبية .

لذلك بات من الواضح اليوم أن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات ليست ظاهرة عابرة بل هي توجها استراتيجيا جديدا و أساسيا للأسواق الدولية، ذا أبعاد جديدة، و توسع تطبيقه إلى كل القطاعات الاقتصاديات و السياسات الاقتصادية في معظم بلدان العالم، و الأكثر من ذلك فقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية محط اهتمام لدى الكثير من المؤسسات لأنها لم تعد ينظر إليها كعبء أكثر من أنها ذات عائد على المؤسسة، أو أنها مجرد نشاط خيري بل امتدت لتشمل كل العمليات و النشاطات الاستراتيجية و تهيئها لتناسب هذا التحول التي أفرزته مؤخرا بيئة الأعمال الدولية .

و بالتالي أصبح موضوع المسؤولية الاجتماعية ضمن أولويات الأعمال اللوجيستية دون سواها من فروع المؤسسة ، و على رجال الأعمال أخذها في الحسبان عند وضع الخطط و اتخاذ القرارات اللوجيستية و خاصة اللوجيستيك الدولي ، باعتبارها أداة للتوجه إلى الأسواق الدولية، و بناء استراتيجية لاستغلال الفرص و التغلب على التهديدات الداخلية و الخارجية ، بما أنها أصبحت تمثل قوة استراتيجية للحد من نقاط الضعف التي كانت تعرف بها المؤسسات في الأسواق الدولية.

**2. إشكالية الدراسة:**

برزت مشكلة الدراسة من خلال ملاحظة الباحثة التغير المتمثل في المخاطر و العقبات التنظيمية التي أصبحت تعترض المؤسسات للدخول للأسواق الدولية، و خاصة مؤسسات الدول النامية، منها تلك التي باتت تعرف باختفائها من الساحة الدولية. و أما الدراسات و الأبحاث التي تناولها الباحثين لمعالجة موضوع المسؤولية الاجتماعية كانت تتجلى معظمها في قياس مدى اهتمام المؤسسة بذوي المصالح بالمؤسسة من موردين ، حملة الأسهم ، الزبائن ، من خلال عرضهم للمكاسب التي يمكن أن تضيفها لهذه الفئة مع التركيز في دراستهم ، على دراسة المكاسب التي قد تحصل عليها وراء هذا الاهتمام، و إن درست الفائدة وراء تبني هذه الاستراتيجية تركز أساسا على ما تحققه على المستوى المحلي، مع إهمالهم للامتيازات التي يمكن أن تضيفها هذه الاستراتيجية المبنية على المسؤولية الاجتماعية على المستوى الدولي و مدى تحقيقها لمتطلبات المؤسسات الدولية التي أصبحت تحكم الأسواق الدولية و إخفاء دور الدولة من ذلك. منه و على ضوء ما تقدم حاولت الباحثة الربط بين ما يحتاجه السوق الدولية و ما تقدمه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، و هذا ما توضحه لنا الإشكالية الرئيسية التالية :

**" ما الأنشطة التي تمسها المسؤولية الاجتماعية لكي تحقق للمؤسسة ميزة استراتيجية للدخول للأسواق الدولية؟"**

لتوضيح معالم الإشكالية الرئيسية و لتكون بداية سليمة لحل هذه الإشكالية ، يجدر بنا طرح التساؤلات الفرعية المساعدة و هي كالتالي :

1. ما أهم الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق نمو مستدام بالمؤسسة ؟ و ما هي أهم جوانب تجسيد التنمية المستدامة في المؤسسات؟
2. ما مفهوم المسؤولية الاجتماعية وما هي أهم قضاياها ؟
3. ما هو مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات ؟
4. ماذا يقصد باللوجستيك ؟ ما هي الاعتبارات وراء الاهتمام باللوجيستيك ؟
5. هل اللوجيستيك هو النشاط الذي تمسه المسؤولية الاجتماعية لتحقيق الأهداف الدولية للمؤسسات ؟
6. فيما تتجسد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة على وظيفة الأعمال اللوجيستية ؟
7. ما مدى إدراك المؤسسات المصدرة بأهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المبحوثين؟
8. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتحقيقها لميزة استراتيجية للدخول للأسواق الدولية ؟

**3. فرضيات الدراسة:**

تنطلق الدراسة في معالجة المشكلة من خلال ثلاث فرضيات رئيسية تمثلت في :

**الفرضية الأولى : المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة بأبعاد التنمية المستدامة .**

**الفرضية الرئيسية الثانية :توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية و الدخول للأسواق الدولية .**

**الفرضيات الفرعية:**

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (( $\alpha \leq 0.05$)) بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية و الدخول للأسواق الدولية و تحقيق الكفاءة.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (( $\alpha \leq 0.05$)) بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية و الدخول للأسواق الدولية و تحقيق الجودة للمنتجات بأقل تكلفة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (( $\alpha \leq 0.05$)) بين تطبيق اللوجيستيك المسؤول و الدخول للأسواق الدولية.**

**4. أهمية الدراسة :**

تكمن أهمية الدراسة في أنها تسلط الضوء على أسلوب تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كنهج لتجسيد الاستدامة في أعمال المؤسسة والتي برهن على أهميتها. من أنها تخلق عمل مستدام، الذي يعد أحد أهم الاستراتيجيات الحديثة التي حث عليها أمين الأمم المتحدة "بان كيي مون" وهي الأكثر قدرة على تحقيق ذلك . و اعتبرت الباحثة أن استراتيجية تحقيقها على مستوى الأعمال اللوجيستية هي الأكثر فعالية عن غيرها من الأنشطة الأخرى لأنها تعود بالفائدة المزدوجة، و برهنت الدراسة أن الأعمال اللوجيستية هي الأكثر تأثيرا على البيئة و على أصحاب المصالح و في نفس الوقت تعد الأسلوب الأنجع الذي يمكن من تخصيص و تقسيم العمل و دراسة طلبيات الزبائن و التأثير عليهم وتحقيق الكفاءة والابتكار للمؤسسة و تعظيم مكاسبها، و كل هذا يندرج ضمن أهم نقاط القوة التي على المؤسسة أن تعمل عليها و تتميز بها في الأسواق الدولية .

و تزداد الدراسة أهمية لربطها بين عنصرين فعالين و ضروريين و جوهرين من جهة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي تعد أهم الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف الإنمائية للمؤسسات و متطلباتها، والتي أصبح لا غنى عنها اليوم في العالم المسؤول من حيث حماية المستهلك و البيئة ، ثم من جهة أخرى الأسواق الدولية التي أصبحت ضرورة حتمية للمؤسسات في وقت أصبح المستهلك مسؤولا مقارنة بما سبق، و أصبح ما يحدد الأسواق الدولية ليس فقط قانون العرض و الطلب بل أيضا سمعة المؤسسة. ومنه المسؤولية الاجتماعية هي كل متكامل يمتد من داخل المؤسسة إلى خارجها، فالمسؤولية الخارجية تتمثل بالحالات المرتبطة بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع و التي تعد جميعها بمثابة مؤثرات سلبية على مدخلات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية، أما المسؤولية الداخلية فإنها ترتبط بالأفراد العاملين و رفاهيتهم واستخدام الموارد بما يحقق الأداء المطلوب عبر التصميم المناسب لذلك العمل. وقد ترتب على ما سبق اكتساب المؤسسات ميزة تنافسية تستطيع من خلالها الدخول إلى أي سوق أجنبي تطمح إليه بدون أي صعوبات أو مخاوف من الطرف الأجنبي لأنها تتبع استراتيجية متكاملة تمس جميع المجالات .

و ما دفعنا بالأساس لاعتبار الموضوع المدروس أكثر أهمية، هو أنه في حين تعتبر بعض المؤسسات أن التوفيق بين الاهتمام بالجانب البيئي و الاجتماعي و تحقيق ميزة تنافسية للدخول للأسواق الدولية أمر تعجيزي و مستحيل يصعب الجمع بينهما، فإما أن تصبح المؤسسة مثلها مثل نظيراتها من المؤسسات الخيرية تهتم بالأمور البيئية و مشكلات المجتمع مع عدم تحقيق أي ربح، أو تبحث عن مصلحتها الخاصة بغض النظر عن مصالح الآخرين، إلا أننا قد حاولنا إثبات عدم صحة ذلك في هذه الدراسة، إذ يسهل التوفيق بين التوجهين بتبني استراتيجية مسؤولة اجتماعيا وقادرة على تمكين المؤسسات

من الوصول إلى الأسواق الدولية باستدامة الأعمال اللوجيستية التي تعتبر النقطة التي تلبي كل احتياجات المستهلك كما أن لها علاقة بالبيئة بما أنها المجال الذي تنشط فيه المؤسسة.

**5. أهداف الدراسة :**

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي يمكن توضيحها فيما يلي:

1. الوقوف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية و تطورها كفلسفة و كممارسة ، و الذي يحول ممارسة المهتمين بالتغير نحو الابتكار من خلال فهم أبعادها و فوائدها و طرق تطبيقها؛
2. عرض الآليات الكفيلة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية لتكون دراسة إرشادية للمسؤولين و المهتمين بالقضايا الإدارية الحديثة؛
3. عرض مختلف عوائق و إشكالات التوجه نحو الأسواق الدولية التي أصبحت تعترض المؤسسات؛
4. الوقوف على مدى تبني استراتيجية مبنية على مبادئ المسؤولية الاجتماعية من خلال الوقوف الميداني عل مدى مراعاتها من قبل المؤسسات المصدرة؛
5. قياس العلاقة بين تطبيق استراتيجية مبنية على مبادئ المسؤولية الاجتماعية و التوجه نحو الأسواق الدولية للمؤسسات المصدرة الجزائرية؛

**6. أسباب اختيار موضوع الدراسة:**

هناك مجموعة من الأهداف و الدوافع التي كنت وراء اهتمامنا و شغفنا لدراسة هذا الموضوع من أهمها:

- اخترت هذا الموضوع كبحث منهجي لتوفية الأبحاث المقدمة لنيل شهادة الدكتوراه من جهة و لكن من جهة أخرى هو بحث لا ينأى بي بعيدا عن الأحداث الإدارية التي تحضى بجملة من اهتمام الباحثين و أيضا ميولي الشخصي لذلك، وهو موضوع منطلق من الوقائع الاقتصادية الحديثة التي أصبحت مؤخرا تهتم بالتنمية المستدامة، التي أساسها تحقيق الأهداف الإنمائية و دور القطاع الخاص من ذلك، وهذا ضمن توجيهات منظمة الأمم المتحدة التي هي من أهم المؤسسات التي تحكم سير الاقتصاد العالمي.
- غياب الأبحاث و الدراسات التي تتناول أهمية المسؤولية الاجتماعية على المستوى الدولي، وهذا ما دفع الباحثة أكثر لاختيار هذا الموضوع نظرا عدم سعي الباحثين العرب لدراسة هذا الموضوع و اقتصاره فقط على الباحثين الأجانب، مما يعرف تناقص على المستوى الأكاديمي و حتى الميداني.

– ضرورة البحث عن البدائل الاستراتيجية الدائمة التي يجب أن تكتسبها المؤسسات للدخول للأسواق الدولية و كذا البحث عن نقاط القوة التي تكتسبها المؤسسة من جراء تطبيق هذه الاستراتيجية المستدامة، و ضرورة الوعي بأهميتها على المستوى الدولي و عدم اقتصار أهميتها على المستوى المحلي فقط.

**7. حدود الدراسة :**

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

**– الحدود الموضوعية :**

– دراسة تطبيق المسؤولية الاجتماعية، و الدور الذي تلعبه في تحقيق النمو المستدام و الذي أصبحت تتميز به المؤسسات الحديثة.

– الدراسة ركزت على الدور الدولي الذي تعلبه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تحسين أداءها في الأسواق الدولية و لإكسابها متطلبات تحقيق ميزة تنافسية متخطية بذلك الدور المحلي .

– **الحدود الزمنية:** تم انجاز البحث خلال السنة الجامعية 2015/2012 .

– **الحدود المكانية :** المؤسسات المصدرة الجزائرية .

– **الحدود البشرية :** تتمثل في مجموعة إطارات من المؤسسات المصدرة الجزائرية .

**8. الدراسات السابقة :**

إن متغيرات الدراسة التي تناولها الموضوع ليست بجديدة، إذ نجد العديد من الدراسات التي تناولت مواضيع لها علاقة بالمسؤولية الاجتماعية، وكذا استراتيجيات الدول للدخول للأسواق الدولية التي بدورها تميزت بوفرة الدراسات في معالجتها إلا أن موضوع المسؤولية الاجتماعية و القيمة التي تخلقها على مستوى الأسواق الدولية لم يحظ بالقدر الكافي من الدراسة و البحث و خاصة في البحوث العربية، فإن كانت هناك مواضيع تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية فتكون بدراسة أحد الجوانب التسويقية أو علاقته بأحد المتغيرات الموجودة في السوق.

فقصور معالجة الموضوع على أحد المتغيرات الموجودة،أجبر الباحثة على الاعتماد عليها كدراسات سابقة و خاصة تلك التي لها علاقة بالمسؤولية الاجتماعية، و التي سنعرض البعض منها فيما يلي :

1) لابد من التركيز أولا على اعتماد دراسات سابقة من النظريات المفكرين الأوائل لعلم الاقتصاد الذين وضعوا بصمتهم في تغيير وجهة علم الاقتصاد وخاصة أولئك الذين تناولت أبحاثهم الموضوع المدروس، إذ نجد دراسة" RUSS Roberts" حول " **كيف يستطيع ادم سميت أن يغير حياتك**" ، حيث حاول " RUSS Roberts من خلال دراسته التركيز على أهم النظريات الأخلاقية لسميث و أهم نظرية استند

عليها هي : " أبحث عن الحكمة و الفضيلة ، و تصرف و كأن متفرجا حياديا يراقبك "، والمغزى من هذه النظرية التركيز على كيفية التفاعل بين الأفراد و المجتمع وهو الحكم الأساسي في نظرية سميث الأخلاقية، حيث أضاف أن اهتمام سميث الأكبر هو الفضيلة، و قد لحق بذلك بركب طويل بدأ به سقراط ، فالفضيلة لا تتجزأ و ليست فكرة مطلقة غير قابلة للتحول إلى واقع ملموس مجسد في الاقتصاد و خاصة أن الأخلاق عادت في دائرة الضوء في علم الاقتصاد و السبب هو الأزمة المالية العالمية التي كشفت عن الكثير من الأنشطة غير القانونية و السلوكيات غير الأخلاقية في القطاع المالي و التي ترتب عنها تداعيات كارثية بالنسبة للاقتصاد العالمي و حياة الأفراد، و منه يرتبط التركيز على الأخلاق بشعور عميق بعدم الرضا إزاء الاقتصاد الحديث.

2) أطروحة دكتوراه من إعداد فؤاد محمد حسين الحمدي (2003)، و التي قدمها تحت عنوان **الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك** ، و التي تناول فيها عينة من المستهلك اليمني ، حيث انتهت دراسته إلى استنتاج أن التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية قليل في كل أبعادها ، حيث أن الدور التسويقي لتلك المنظمات ينتهي عند إتمام عملية البيع و يقتصر عل بيع ما تم إنتاجه ، و إن تلك المؤسسات مازالت محصورة في المفهوم البيعي333، إلا أنه أهمل دراسة الأسباب التي كانت وراء قلة إلزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات .

3) دراسة Nicolas PIAU (2004) **حول "الارتباط بين التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات: المسائل العملية والأخلاقية للشركات متعددة الجنسيات"**أطروحة دكتوراه، حاول الباحث التطرق من خلال هذه الدراسة إلى تحليل الاختلافات بين مفهومي التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و توضيح النقاط المشتركة التي قد تكون موجودة بين المفهومين. في البداية، اقترح الباحث صياغة قضايا التنمية المستدامة في منظور أخلاقي، لتسليط الضوء على صعوبة فهم هذا المفهوم في الإطار النظري والمعنوي من الاقتصاد الكلاسيكي، استنادا إلى معيار العقلانية. ثم أتم بحثه بتحليل تعقيدات المؤسسات المتعددة الجنسيات وبيئة الأعمال من خلال تقديم التقارير على أهمية دور الأسواق المالية في المبادئ التوجيهية لهذه المؤسسات، وحدود نظرية أصحاب المصلحة التي تواجه هذا التعقيد. وعلى هذا استنتج أن فهم قضايا التنمية المستدامة والتعقيدات التي تميز الشركات متعددة الجنسيات من خلال إبراز العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و التنمية المستدامة من المفهوم والآثار والتقارب، يعني بين الممارسات التجارية و التنمية المستدامة . في هذا الصدد، فإن الناحية التطبيقية الرابطة بين أداء المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء الاقتصادي سمح للباحث بالنظر إلى المسؤولية الاجتماعية كوسيلة لتعزيز النموذج الصناعي للشركات. و قد عزز هذه النقطة من خلال إنشاء المؤشرات الاجتماعية واستخدامها للسيطرة على الشركات، مما يسمح بشرح أفضل لنموذج الأعمال التجارية لأصحاب

المصلحة. و أخيرا، قد تجاوز منطق تثمين **المسؤولية الاجتماعية** بصياغة فرضية أن الصعوبة الحقيقية تكمن في تعظيم القيمة للمساهمين والتي تنطوي على استخدام معايير قياس أداء الأعمال الذي يتعارض مع التنمية المستدامة . و في هذه الدراسة قد أهمل الباحث الأنشطة التي قد تعزز الترابط بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة و اقتصر دراسته على الاهتمام بأصحاب المصلحة من المساهمين .

4) رسالة ماجستير من إعداد الطاهر خامرة الذي درس **المسؤولية البيئية و الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة** ، و الذي كانت نتيجة دراسته استنتاج أن نتيجة المخلفات التي تفرزها المؤسسات الاقتصادية و ما ينجم عنها من آثار بالغة على البيئة توجب عليها الاهتمام بالجانب البيئي و الاجتماعي مما يؤدي بنا الوصول إلى التنمية المستدامة، إلا أن دراسة الطاهر خامرة قد أهملت الجانب الربحي من اهتمام المؤسسة بالبيئة و الجانب الاجتماعي فضلا عن تحقيق التنمية المستدامة لأن هدف أي مؤسسة تحقيق الهدف التي وجدت من أجله و هو تحقيق أقصى ربح.

5) **دراسة** FLORIANE Bouyoud ( 2010) حول "**الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للشركات**" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، حيث حاول الباحث من خلال دراسته اعتبار المسؤولية الاجتماعية للشركات مثلها مثل الإدارة التنفيذية للشركات والمنظمات المعنية. و الواقع أنه من الضروري توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات لأن هذه الفكرة لا تتعلق فقط الجوانب الاجتماعية للمؤسسات، وأنه لا ينطبق فقط على الشركات. أولا وقبل كل شيء، و أن يتم تطبيق هذا المفهوم في القرارات وممارسة الإدارة الاستراتيجية و بذلك تتم تنفيذ الهندسة الاستراتيجية. و هذا ما نلمس أثره في نهاية المطاف على الأداء العام للشركات أو المنظمات التي سيتم تقييمها على ثلاثة مستويات مختلفة: البيئية والاجتماعية والاقتصادية من أجل قياس كفاءته وفعاليته على مدى فترة من الزمن. يقترح FLORIANE نموذجا لتسهيل تنفيذ المسؤولية الاجتماعية في الشركات من خلال الهندسة ثلاثية الأبعاد. و يتألف هذا النموذج من ثلاث خطوط رئيسية للمسؤولية الاجتماعية للشركات وتشمل عملية تنفيذها بثلاث دورات مختلفة. و منه قد توصل في البحث إلى تسعة مجالات مختلفة ، تمكن من الحصول على العناصر الضرورية لتطوير نموذجا للإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للشركات.في دراسة الباحث نلاحظ أنه قد أهمل إبراز أي استراتيجية محددة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي قد تعتبر فعالة لتحقيق رؤية و توجه المؤسسة.

6) دراسة فاتن باشا (2012) حول" **تحسين الأداء الاجتماعي للمنظمات بتوجه قادة المنظمات نحو المسؤولية الاجتماعية** " أطروحة دكتوراه ، حيث أن موضوع الباحثة كان نتيجة اتجاه قادة المنظمات نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وانعكاساتها على الأداء الاجتماعي للمنظمات ككل، و الذي قد

اكتسب أهمية خاصة في الوقت الحاضر. ففي ظل الممارسات السلبية التي يتعرض لها المستهلك في الوقت الحاضر جراء عدم الالتزام الملحوظ من قبل بعض المنظمات المصنعة للمنتجات الخدمية أو الاستهلاكية ببعض الحقوق الأساسية للمستهلك، وكذا عدم التزام بعض تلك المنظمات بالتشريعات البيئية الصادرة من الجهات ذات العلاقة.وبالتالي فإن هذا الموضوع أصبح ضمن القضايا الواجب على المنظمات أخذها بالحسبان عند وضع الخطط واتخاذ القرارات الحكومية والخاصة. إلا أنه قد أهملت الباحثة في دراستها الدافع الاقتصادي الذي له علاقة بالدافع الاجتماعي و راء التوجه الاجتماعي للمنظمات و اقتصرت الباحثة دراستها على إبراز المخلفات الغير الأخلاقية للمنظمات التي كانت الهدف الأساسي وراء تحسين التوجه الاجتماعي لنظيرتها من المنظمات الأخرى .

7) **دراسة** Aline Pereira PUNDRICH(2013) حول" **استخدام المسؤولية الاجتماعية للشركات في أوقات الأزمات: حالة الشركات الفرنسية والبرازيلية في القطاع النفطي**" أطروحة دكتوراه، و تهدف الباحثة من وراء هذه الدراسة إلى إبراز أهم الأزمات من ناحية ، ومن ناحية أخرى إبراز مجالات المسؤولية الاجتماعية التي تشملها و التي اعتبرتها الباحثة معقدة بطبيعتها لأنها تشمل حماية البيئة وإدارة الموارد البشرية، والسلامة المهنية والعلاقات مع المجتمعات المحلية. إذ وجدت الباحثة أنه في وقت الأزمات أن أصحاب المصلحة في المؤسسة يعتبرون هم الضحايا. ويمكن تجاوز هذا في الوقت الذي يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لإدارة الأزمة، و الذي يمكن أن تكون قراراته انعكاسا لالتزام اجتماعي له ويكون لها تأثير مباشر على الوضع الراهن. وفي مواجهة هذه التحديات، يركز هذا البحث على الأزمة التنظيمية التي تشكل عاملا محفزا لتنمية المسؤولية الاجتماعية للشركات في المنظمات. والهدف من ذلك هو مراقبة كيفية استخدام المسؤولية الاجتماعية في أوقات الأزمات بسبب الضغط من أصحاب المصلحة. لهذا، يتم تحليل شركتين في قطاع النفط: المجموعة الفرنسية "توتال" والمجموعة البرازيلية "بتروبراس". من خلال نهج نوعي، وأساسا باستخدام بيانات وسائل الإعلام، وقد تم بناء قاعدة بيانات جنبا إلى جنب مع الإطار المفاهيمي ، إذ يسمح هذا التحليل بإبراز الخيارات الاستراتيجية من حيث المسؤولية الاجتماعية للشركات لتوتال وبتروبراس للاستجابة لبعض الأزمات، النظر في دور أصحاب المصلحة وجها لوجه مثل هذه الأعمال ووضعها في سياقاتها الزمنية والثقافية والسياسية. ونتيجة لهذا البحث هو تحديد خمسة الآليات التي وضعتها الشركات لمواجهة الأزمة ومطالب أصحاب المصلحة، من سلبيات الدراسة اقتصرت على أصحاب المصلحة .

8) دراسة Stephano VACHER (2011) حول" **دمج المسؤولية الاجتماعية (CSR) في سلسلة القيمة للمؤسسات الخدماتية ، هي ميزة تنافسية؟**" أطروحة دكتوراه ، الهدف من البحث تقديم العناصر

التي تسمح المؤسسة بالبقاء في الأسواق بصفة دائمة.إذ يجب على المؤسسة، بناء ميزة تنافسية ، باختيار أحسن الاستراتيجيات. و يقترح الباحث باختيار تطبيق أحد الخيارات الاستراتيجية الأربعة. و هذا لتحكمها بالموارد التي أصبحت أحد القيود التي تعاني منها المؤسسات؛ و هذه تعتبر من عوامل النجاح الرئيسية التي يمكن أن تقلل من ضغوطات الأسواق. و لا ننسى أيضا أن التنسيق الجيد بين الوظائف المختلفة يمكن أن تخلق أيضا ميزة تنافسية.إن السعي لتطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات هو الهدف الأول لا لكسب ميزة تنافسية، وهو ما يحقق قيمة أعلى بكثير من المنافسين. و الهدف الثاني من دمج المسؤولية الاجتماعية في سلسلة القيمة هي أن التنمية المستدامة هي الآن واحدة من أولويات الحكومات، على الصعيد العالمي. و بذلك على المؤسسات تنفيذ استراتيجية تقوم على احترام مبادئ التنمية المستدامة، للتوفيق بين الأوضاع الاجتماعية والبيئة والاقتصادية. وهنا كان هدف الباحث من هذا الموضوع هو التعرف على الفرص والقيود، والتأثيرات والمساهمات لسياسات التنمية المستدامة، التي تلقي بثقلها على سلسلة القيمة لشركات الخدمات في سياق أدائها الاقتصادي.أما الجانب السلبي من الدراسة إهمال دراسة الأنشطة التي كانت وراء تحقيق الميزة التنافسية و التي تؤثر فيها المسؤولية الاجتماعية ، و كانت دراسته شاملة و غير محددة لأي وظيفة لها تأثير أكثر في خلق سلسلة القيمة.

## 9. منهج الدراسة :

لتتم دراستنا على الوجه الصحيح، و لتكون معلوماتنا شاملة و كاملة و دقيقة و على أساس معايير المنهاج التالي:

### أ. حسب المعيار العقلي :

استندت الباحثة على أساس المنهج العقلي الذي مبدأه الأفكار التي انطلقت منها الباحثة، على المنهج الاستقرائي و هذا بانتقال الباحثة من الجزء إلى الكل للوصول إلى قوانين و حكم عام الذي يتعلق بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ميزة استراتيجية للدخول للأسواق الدولية،و اكتفت الباحثة على الاستقراء الناقص و هذا بدراسة عينة من المؤسسات المصدرة و التي تستطيع أن تمثل باقي العينات الأخرى من المؤسسات المصدرة بهدف الكشف عن القوانين التي تخضع لها جميع الحالات المتشابهة.

إلا أنه قد استعملت الباحثة المنهج الاستنباطي أيضا في الفصول الأولى من الدراسة و هذا باستخدامها للقوانين و البديهيات و التعاريف و النظريات و بعض القوانين و هذا بهدف استعمال القضايا المسلم بها سابقا و المعروفة عن المسؤولية الاجتماعية للوصول إلى فعالية المسؤولية الاجتماعية على المستوى الدولي .

**ب. حسب الإجراءات و الأساليب التي يعتمدها الباحث**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الإحصائي وهذا لكي تمس دراستنا كل المجالات و سنركز على هذا المنهج خاصة في الفصول الثلاثة الأولى ، أما في الفصول الأخيرة فنقوم بتحليل جملة من البيانات و الإحصاءات التي استجمعتها الباحثة من مواقع انترنت و وكالات أو مؤسسات .

ففي الفصول الأولى من الدراسة علينا انتهاج الأسلوب الوصفي بهدف تتبع الظاهرة بالاستناد على مجموعة من المعلومات التي جمعت من مراكز البحث و الكتب التي تتعلق بها ، و هذا بالنظر إلى عناصرها و مختلف مفاهيمها و تطورها و علاقتها بمختلف الظواهر الأخرى ، و هذا من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية و دقيقة و بلوغ الأهداف التي و جدت من أجلها الدراسة .

الهدف من اختيار المنهج الوصفي هو إبراز الخطوط العريضة لماهية المسؤولية الاجتماعية و أهم الاستراتجيات المتبعة لتكون إدارة متكاملة شاملة لمبادئ المسؤولية الاجتماعية مع رسم أهداف التنمية للمؤسسة المستدامة، و مختلف الآليات على مستوى أنشطة المؤسسة لتحقيق أهدافها، و بروز أهم المفاهيم المتعلقة بمتطلبات الأسواق الدولية، واستراتيجيات الدخول وقرارات الدخول التي تتخذها المؤسسة. و المنهج الوصفي لأي عملية بحث لا يعتمد فقط على جمع المعلومات و سردها بل يتعدى ذلك إلى عملية تحليلها و استخلاص النتائج .

أما الفصل الرابع من الدراسة يستند على مجموعة من الإحصائيات و التقارير المتعلقة بمدى تبني المسؤولية الاجتماعية على مستوى الدولي، و الذي يساعدنا في عملية استنتاج أهمية الالتزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية لدخول أسواق هذه الدول .مع الاعتماد على استعمال المنهج الإحصائي ، وذلك بهدف تحويل العناصر النوعية للدراسة إلى كمية قابلة للقياس،وتطبيق التقنيات الإحصائية والرياضية التي تتصف بالصرامة وتحليل البيانات وتبويبها باستعمال التكرارات، النسب، المتوسط الحسابي، أساليب الاستدلال الإحصائي وأدوات دراسة صدق وثبات الاستمارة.

أما جمع المعلومات باستخدام الاستمارة التي وزعت عشوائيا على عينة تمثلت في 78 شخصا يمثلون أعضاء الإدارة ( مدراء رؤساء الأقسام ، نوابهم ، رؤساء المصالح و حتى العمال) في المؤسسات المصدرة إما بطريقة المقابلة الشخصية أو عن طريق البريد الالكتروني، و هذا ما استدعى ملأها بالاعتماد على أهداف البحث و الفرضيات و مشكلة البحث ثم القيام بعملية القياس .

**10. صعوبات البحث :**

كأي بحث فإن انجازه على أكمل وجه، يشير إلى مواجهة الباحث عدة مشاكل و صعوبات فنية أو أكاديمية، يمكن إجمالها في النقاط التالية :

- تعقد الإجراءات الإدارية لبعض المؤسسات قيد الدراسة، و التي كانت بعضها عائق في انجاز البحث في المدة المسطرة مسبقا لإنجازه؛
- عدم تمركز المؤسسات المصدرة في مدينة مستغانم و ضواحيها و اقتصار هذه المؤسسات في مزاولة نشاطها إلا في المدن الكبرى ، مما أدى إلى تضييع وقت ، و بذل جهد كبير للحصول على المعلومة .
- ندرة الحصول على المراجع و المصادر الحديثة عن المتغيرات قيد الدراسة مما استدعى الباحثة التنقل بين مختلف المكتبات .

**11. هيكلة البحث :**

تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول، تتعلق الثلاثة الأولى بالجوانب النظرية، و يتعلق الفصل الأخير بالجوانب التطبيقي .

خصص الفصل الأول من الدراسة لتقديم **التداعيات العامة لبروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية** في المؤسسات و إعطاء الأبعاد النظرية له، من خلال ثلاث مباحث و هذا من خلال إبراز أزمات النمو التي تعترض المؤسسات الاقتصادية و عرض مختلف المشاكل التنموية و الأسباب التي دفعت إلى نشوء هذه الأزمات مع عرض أهم الاستراتيجيات لمواجهة هذه الأزمات. وأما المبحث الثاني تضمن التوجه نحو تقنية النمو المستدام كآلية لحل المشاكل و الذي يعتبر أهم استراتيجية تعتمدها المؤسسات الاقتصادية في القرن العشرين لحل المشاكل التنموية و لا يمكن لهذه المؤسسات أن تتميز بنمو مستدام دون بناء استراتيجية ملتزمة بمبادئ المسؤولية الاجتماعية، إذ تعتبر المسؤولية الاجتماعية وجه التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية و هذا ما يؤدي بنا في المبحث الثالث إلى إعطاء نظره شاملة عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية. فمن خلال هذا الفصل يعتبر النمو المستدام كميزة استراتيجيه للدخول للأسواق الدولية .

الفصل الثاني و عنوانه : " **تطور تطبيق المسؤولية الاجتماعية على الأعمال اللوجيستية** " خصص لدراسة بناء استراتيجية الأعمال اللوجيستية المسؤولة، وهذا الفصل قسم إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول خصص لتوضيح أهم التطورات التي برزت في عالم الأعمال اللوجيستية في ظل التحولات نحو المسؤولية الاجتماعية، بإعطاء تعريف شامل لمفهوم الأعمال اللوجيستية و أهم الأنشطة التي تكون العملية اللوجيستية و أخيرا و في هذا المبحث سلطنا الضوء على أثار التحولات العالمية على الأعمال اللوجيستية الجزائرية، أما المبحثين الآخرين من الفصل الثاني فقد أوضحنا من خلالهم تكامل الأعمال اللوجيستية مع

برامج المسؤولية من خلال بناء لوجيستيك مستدام، و المبحث الثالث في الفصل الثاني فقد خصص لإبراز أهمية اللوجيستيك المستدام على الصعيد الدولي، من خلال هذا الفصل توصلت الباحثة إلى أن اللوجيستيك المسؤول تعتبره المؤسسة ميزة استراتيجية ثانية للدخول للأسواق الدولية .

الفصل الثالث و عنون ب" **مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق متطلبات الدخول للأسواق الدولية**"، في هذه الدراسة ، قامت الباحثة بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصصته للبحث في أهم التطورات التي مست العمليات الاقتصادية الدولية للمؤسسة من خلال إبراز أهم المفاهيم و المصطلحات التي عرفتها المؤسسات عند الانتقال إلى الأسواق الدولية من عملية تدويل نشاطها أو مفهوم عولمة نشاطها، و أخيرا قد أوضحت أهم التقسيمات التي تكون على مستوى الأسواق، أما المبحث الثاني فقد تضمن دراسة دور المسؤولية الاجتماعية في استغلال الفرص في الأسواق الدولية ، و المبحث الثالث من الدراسة فقد أبرز دور و أهمية المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية لمواجهة العقبات في الأسواق الدولية، فمن خلال هذا الفصل استنتجت الباحثة أن المسؤولية الاجتماعية تعتبرها المؤسسة كميزة استراتيجية لاستغلال الفرص و مواجهة العقبات التي تعترضها المؤسسات للدخول للأسواق الدولية .

أما في الفصل الرابع حاولت الباحثة من خلاله إبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية على الصعيد الدولي، انطلاقا من اهتمام المؤسسات الدولية به، و الذي عنون ب : " **تحليل واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات المصدرة الجزائرية** " بدراسته في ثلاث مباحث ، المبحث الأول تضمن تقييم تطبيق المسؤولية الاجتماعية على الصعيد الدولي ، المبحث الثاني تحليل بيانات واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات المصدرة الجزائرية، من خلال إعطاء الإطار المنهجي للدراسة ، وتحليل و معالجة بيانات الدراسة الميدانية و أخيرا مناقشة الفرضيات الدراسة حول أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية في دخول المؤسسات الجزائرية للأسواق الدولية و استخلاص النتائج .

# الفصل الأول

## التداعيات وراء بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية

## مقدمة الفصل الأول :

نتيجة لتدني مستوى أرباح كثير من المؤسسات و ما إنعكس عنه من إنخفاض في درجة نموها، نجد أن هذه المؤسسات تسعى إلى انتهاج استراتيجيات جديدة بينما تفتقد إلى الكثير من المهارات اللازمة للتكيف مع المتغيرات الجديدة التي تطرأ على بيئة الأعمال التي خلفتها مجموعة من الضغوط خاصة عند إتخاذ قرارات طويلة الأمد بشأن إستمراريتها.

إن نقص الموارد و عملية تمويل برامج الأعمال أو نقص اليد العاملة لا يؤدي المؤسسات بالضرورة إلى الوقوع في أزمة تنموية حقيقية بل تعتبر أزمة عابرة، و تكون بوجه عام الأزمة، نتيجة لصعوبة تحديد أسلوب و استراتيجية تنموية دائمة. إلا أنه و بمرور سنوات من دراسة مجموعة من المؤسسات وجد أن المجتمع و البيئة بوجه خاص لهما أثرهما القائم على التأثير بوجه غير مباشر في نمو المؤسسة، و هناك أمثلة عديدة عن مجموعة من المؤسسات فقدت مكانتها و تعرضت لانهيارات نتيجة لعدم إحترامها لهذين البعدين.

أثبتت مجموعة من الدراسات أن انتهاج استراتيجية مسؤولة اجتماعيا، تمكن المؤسسة من صنع القرار بصفة أخلاقية، مما يتضح لنا أن تطبيق هذا النوع من الاستراتيجية يقلل من نشوء الأخطار، بالرغم من أن بعض المعارضين يرون أن انتهاج المؤسسات الدور الإجتماعي بشكل أكبر، قد يخالف قواعد تعظيم الأرباح التي وجدت من أجلها هذه المؤسسات، لأنها تشكل تكاليف للمؤسسات هي بغنى عنها، إلا أن هذه الاستراتيجية وجدت قبولا لدى المؤسسات سواء في الدول الأوروبية أو النامية و بإختلاف أنشطتها بمبرر أن مقابل كل كلفة هناك ربح مضاعف. ما دفعنا إلى إبراز هذه النظرية و نفي نظرية المعارضين للمسؤولية الاجتماعية، و ذلك بإلقاء الضوء على هذا المفهوم من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الاول : أزمة النمو في المؤسسات ؛

المبحث الثاني : النمو المستدام كآلية لحل مشاكل النمو؛

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية استراتيجية لتحقيق النمو المستدام.

## المبحث الأول: أزمة النمو في المؤسسات

إن مجموعة التحولات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية التي تعرضت لها المؤسسات،و التي كانت وراء تعرض الهيكل الداخلي و الخارجي للمؤسسة إلى مجموعة من الضغوط، ما أدى إلى تعرض المؤسسات إلى عقبات تنموية دفع بالباحثة بالضرورة إلى البحث عن الاستراتيجيات التي تمكنها من بناء هيكل تنظيمي متكامل و متناسق مع التغيرات التي تواجه البيئة، كما أن مشكلة بناء نمو جديدة داخلية أو خارجية في سياق العولمة مع الحرص على الحفاظ على تمسكها بمبادئها تعد المشكل العام الذي تعاني منه معظم المؤسسات و خاصة تلك التي تعاني من أزمات دورية في هيكلها التنظيمي.

### 1.1 البعد النظري لمفهوم النمو

يعبر نمو المؤسسة عن زيادة عدد الموظفين، و زيادة المبيعات، و الحصة السوقية، التي حققتها المؤسسة في سوق يتميز بالديناميكية، و بتعداد المنافسين، مهما كانت طبيعة هذه السوق، و مدى فعالية المؤسسة في تحقيق الأرباح فيها. و لتحقيق هذه النجاحات فعلى المؤسسة أن تعمل مع أصحاب المصلحة معا كيد واحدة.

#### 1.1.1 تعريف النمو:

لقد حضي مفهوم النمو بمجموعة من التعاريف، إذ يمكننا إدراج بعض هذه التعاريف على أساس مجموعة من أفكار بعض الاقتصاديين منها :

عرف النمو حسب **ET-PENROSE** 1963 : " إنه سلوك التعاظم و ما يخلفه من إنعكاسات سلوك التعاظم، و هو الإرتفاع في العوامل الكمية ( الإرتفاع في حجم الإنتاج ، اليد العاملة، الحصة السوقية ، القيمة المضافة ، رقم الأعمال ، الصادرات .....إلخ)، أما الإنعكاسات فهي التغيرات الكيفية الداخلية (التغير في الهيكل ، طبيعة النشاط ، نمط التسيير .....إلخ) "[1]. من هذا التعريف يعنى بالنمو التغير البعدي في العوامل الكمية و ما يتبعها من تغيرات على مستوى المؤسسة.

و حسب **sttarbuck** 1965 فإنه عرف النمو على:"أنه ليس نمو عفوي أو عشوائي حدث، إنما نتيجة لقرار التوظيف، أو قرار زيادة مستوى الإنتاج إستجابة للطلب و قرار لتحفيز الطلب، و يؤكد أن النمو يمكن أن يكون هدفا في حد ذاته".[2]

---

[1] إلياس بن ساسي ، **الخيارات الاستراتجية لنمو المؤسسة** ، دار وائل للنشر ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011، ص 16.

[2] pierre SAUVÉ, Mahjoub AMINE, Louise PELLETIER**, La croissance des PME : Exploration des facteurs de croissance auprès d'entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue,5ème congres international de l'acaémie de l'entrepreneuriat** p2 ,voir le: (10-05-2014) à:13:54
Sur le site :http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Sauve_Mahjoub_Pelletier.pdf

و النمو يعني أيضا "التوسع من حيث الزيادة في أبعاد المؤسسة في سياق التطور بفضل الطلب المتزايد على منتجاتها و تكون المؤسسة في حالة من الازدهار و تتميز بوجودها المؤكد في الأسواق، بسهولة تصريف المنتوج و التنشيط القوي للإندماج و زيادة تشغيل اليد العاملة و إرتفاع الأسعار في البورصة[1]".

استنادا للتعاريف السابقة الذكر يبدو للباحثة أن مفهوم نمو المؤسسة لا يفترض أن تسلك المؤسسة مسارا واحدا فأمام المدراء خيارات نمو مختلفة تقود إلى تطوير أعمالهم ، بضرورة التمسك به لضمان كفاية بيئة المؤسسة مع خيارات التنمية و البحث عن الأولويات الاستراتيجية، فمن جانب نجد أنت النمو لايتوقف فقط على جانب الزيادة في حجم المنتجات في المؤسسة بل يستند في أساسه على الزيادة في كفاءة العناصر الإدارية في المؤسسة ومنها الزيادة في فكرة الحجم ، حيث أن الفكرة تنص على وجود حجم أمثل بدلالة عوامل الانتاج تتحق تحت تأثير كل من :[2]

**أ- مردودية العوامل :**

نعني بالمردودية قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجة لاستخدام رأس مالها في نشاطها الاستغلالي و تعد معيار أفضل من الربح[3]، كل هذا يؤدي بنا إلى استنتاج وجود دلالة ذات علاقة طردية بين حجم إنتاج المؤسسة و ما يقدمه أحد عناصر الانتاج، مثلا في حالة الإيراد العاملي نجده نتيجة لوجود الزيادة في عائد الانتاج نظرا لارتفاع الجهد العملي أو زيادة عدد ساعات العمل، والمؤسسات التي تتميز بهذا النوع من مردودية اليد العاملة هي تلك المتواجدة في بيئة دولية تعرف بارتفاع النمو الديمغرافي كالهند مثلا التي تستغل هذا الوضع مما يوفر لها ميزة نسبية في ذلك. أو عامل الموارد الأولية بالنسبة للمؤسسات المتواجدة في الدول الغنية بالموارد الأولية التي تحصل ايرادات عالية جراء توظيف مدخرات الدولة في ذلك.

يقاس النمو في هذه الحالة استنادا على الارتفاع المسجل في رقم الأعمال خارج الرسم خلال فترة زمنية معينة، و ذلك مع تحييد أثر التضخم على التغيير في القيمة النقدية بإستخدام العلاقة التالية:

$$C = \left[\left(\frac{CA_t}{CA_{t'(i+1)}}\right) - 1\right]$$

**المرجع** : إلياس بن ساسي، **مرجع سبق ذكره** ،ص 32.

[1] نوال آمنة ، "**دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة حالة مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر E.A.W.A**"، مذكرة ماجستير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، 2009، ص 27.

[2] فريد إل فراي ، تشارلز آر.ستونر، لورنس جي.وينزابمر ، نقله إلى العربية دينا عبد الإله الملاح ، راجعه ، عبد المطلب يوسف جابر، **تسير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة** ، العبيكان ، الرياض ، 2007، ص ص 35،34.

[3] السعيد فرحات جمعة ، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال** ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2000، ص 83.

$CA_t$: رقم الأعمال في السنة t؛

$CA_{t'}$ : رقم الأعمال في السنة t'؛

i : معدل التضخم النقدي للسنة t' ؛

C :معدل النمو .

من المعادلة نجد وجود علاقة طردية بين رقم الأعمال لهذه السنة و معدل نموها، بدلالة أن كل ارتفاع في رقم السنة الحالية عن السنة السابقة تسجل بذلك المؤسسة معدل نمو جيد، على عكس علاقة رقم الأعمال السنة الماضية مع معدل النمو تربطهما علاقة عكسية .

**ب- وفرة الحجم أو تحقيق اقتصاديات الحجم:**

تعرف الأعمال على أنها تنمو بأحجامها من خلال استغلال أكثر لمواردها، و هذا من خلال الإنتاج بأحجام كبيرة مما يؤدي الى التقليص في قيمة التكاليف .

تسمى أيضا الزيادة العائدة إلى الحجم، و هو مصطلح يستخدم من قبل خبراء الاقتصاد إن أشير إلى الحالة التي يكون فيها تكلفة إنتاج وحدة إضافية من الناتج ( أي التكلفة الحدية للمنتج سلعة أو خدمة ) تتناقص مع حجم إنتاج الزيادات. و يمكن أيضا أن يتم تعريفها على أنها حالة زيادة نسبة متساوية من جميع نتائج المدخلات في زيادة نسبة أكبر في المخرجات العملية الانتاجية. إذ أنها نسبة التغير في الانتاج الناشئة عن تغير مدخلات الانتاج بنسب متساوية، و تغير دلالة وفرات الحجم عن طريق العلاقة بين التكاليف الكلية و الناتج على خط توسع المؤسسة.[1]

إذن من كل هذا نجد أن وفرات الحجم هي إنخفاض متوسط التكلفة الكلية على الأمد الطويل كلما ارتفع حجم الشركة،و يطلق عليها أيضا تزايد الغلة للحجم الكبير و وفرة حجم الإنتاج الكبير.[2]

**ج- جذب الأفضل و الألمع :**

إن فكرة النمو إلى جانب استنادها على فكرة الحجم، فإنها أيضا تستند على إكتساب الخبرات و المؤهلات، نتيجة تميزها بالنمو الدائم فإنها تصبح قطبا جاذبا للقوى البشرية و المؤهلات العلمية للذين لهم

[1] عبد الرحيم عبد الحميد الساعاتي ، محمود حمدان العصمي ، **تقدير دالة تكاليف البنوك الإسلامية و البنوك التجارية ، دراسة مقارنة،** مجلة ، الاقتصاد الإسلامي ، جامعة الملك عبد العزيز،المملكة العربية السعودية، المجلد 7 ، العدد 01 ، سنة 1995 ، ص 11 .

[2] تحسين التاجي الفاروقي ، **معجم الاقتصاد المعاصر –انجليزي– عربي** ، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان ،(د ،ذ،س) ص 186.

إهتمامات ليصبحوا عضوا و جزء فعالا من هذه المؤسسات الفاعلة في التنمية الاقتصادية ، و خاصة لمن لهم تطلعات نحو مستقبل ناجع.[1]

**د- تنشيط الأفضل و الألمع من العاملين :**

تعمل المؤسسة على تنشيط عمل اليد العاملة من خلال استقطاب اليد العاملة، باستعمال أسلوب توفير البيئة التي يستطيع بها مد المؤسسة بكل أفكاره مما يزيد من نموها، من خلال الابتكار الدائم نتيجة أن العاملين اليوم يسعون نحو تحقيق الأفضل للوصول إلى مراكز أعلى و يفضلون أن ينشطوا ببيئة تتميز بوجود تحديات، و بذلك يودون أن يكون جزء من المؤسسات التي تستغل الفرص انطلاقا من نقاط القوى التي تمتلكها و مواجهة، و التصدي للتحديات التي تتعرض لها بيئة أعمالها [2].

**هـ- تعزيز قيمة المؤسسة و عرض قيمتها :**

إن قيمة المؤسسة مرتبطة مع نمو الأعمال مما يضعنا أمام علاقة واضحة بين المفهومين ، بحيث أن عرض القيمة للمؤسسة يعتبر بالنسبة للعميل بمثابة تعهد من قبل المؤسسة من خلال التميز التسويقي و ريادة المنتج و كسب العميل . و نعني بالتميز التسويقي أن المؤسسات تقوم بعرض منتجاتها بأقل عيوب وفي أي مكان مهما كانت طبيعته و بأقل سعر عن نظيراتها من منتجات المؤسسات الأخرى. أما بالنسبة لريادة المنتجات فإن المؤسسات تلتزم بوجود ابتكارات و إدخال عامل التكنولوجيا و الإبداع و تقديمها على أحسن صورة و بتصميمات جديدة مناسبة للبيئة، و أما فيما يخص التقرب من العميل فيكون بحل مشاكل العميل و تقديم خدمات ما بعد البيع ( عملية التركيب ، النقل .....الخ ) [3]، إلا أن "فيرونيكا مارتينز" من جامعة كرانفيلد لإدارة الأعمال مع زملائها قد وسعت العروض التقليدية إلى مصفوفة من القيم ، تجمع فيها جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة و هذه المصفوفة تتكون من ستة عروض للقيم: المبتكرين وما يقدمونه من تصميمات جديدة مبتكرة و منتجات لا مثل لها ، مديرو تسويق الأصناف من المنتجات و ما يقدمونه للعملاء من حقهم في معرفة حالة المنتج و إتباع أسلوب حياة رفيع و الشعور بالرفاهية، أما المسؤولين عن تقليل السعر للحد الأدنى مسؤوليتهم تجاه العملاء هو الحصول على منتجات موثوق منها، و كذلك خدمات بأقل سعر مع الحصول على ضمانات على هذه المنتجات، و المسؤولين عن تسهيل الأمور للعملاء فمهمتهم هي توفير المنتج في الأسواق مع وجود خبرة كافية لإبعاد العميل عن

---

[1] فريد إل فراي ، تشارلز آر.ستونر، لورنس جي.وينزلير ، نقله إلى العربية دينا عبد الإله الملاح ، راجعه ، عبد المطلب يوسف جابر،، **مرجع سبق ذكره** ، ص 35.

[2] فريد إل فراي ، تشارلز آر.ستونر، لورنس جي.وينزلير ، نقله إلى العربية دينا عبد الإله الملاح ، راجعه ، عبد المطلب يوسف جابر،**مرجع سبق ذكره** ، ص35.

[3] **المرجع نفسه** ،ص35.

المخاطر. أما العاملين بإدارة العلاقات مع العملاء، فمهمتم تجاه العملاء هي تقديم منتجات و خدمات توافق متطلباتهم و الإستفادة من أحدث الحلول الموجودة مع توفير خدمات تتميز بالمرونة في العلاقات. أما في ما يخص مهمة العاملين في مجال خدمة العملاء هي العلاقات الجيدة بين الأشخاص لثقتهم الشديدة في المؤسسة[1]. يقاس النمو عندئد بحساب التغير في القيمة المضافة بين فترتين كالتالي:

$$C= \left(\frac{VA_t - VA_{t'}}{VA_{t'}}\right)$$

**المرجع** :إلياس بن ساسي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 34.

$VA_t$ : القيمة المضافة للسنة الحالية t؛

$VA_{t'}$ : القيمة المضافة للسنة السابقة t' ؛

C : معدل النمو .

من المعادلة السابقة نجد أن كلما إرتفعت القيمة المضافة للسنة السابقة إنخفض معدل النمو، مما يعكس وجود علاقة عكسية بين متغير القيمة المضافة للسنة السابقة مع النمو.

### 1.1.2 نماذج النمو في المؤسسات :

رغم أن المؤسسات تعرف تعدادا في أنواعها من تجارية، خدماتية، صناعية إلا أن نماذج النمو موحدة ، رغم أن كثير من الاقتصاديين و المحللين قد تطرقوا إلى أنواع مختلفة من النمو إلا أنها في الأخير وفي مجملها تنقسم إلى نوعين أساسين يمكن إدراجهما عموما و إنطلاقا من

اعتبارات محددة لا جدل فيها إلى :

**أ. النمو الداخلي في المؤسسة :**

النمو الداخلي أو النمو الذاتي هو مصطلح يشير إلى الاقتصاد الجزئي لأنه له علاقة مع النمو الذاتي لإدارة الأعمال، و يرتبط مع نمو المبيعات في الشركة و رقم أعمالها من خلال زيادة حجم المبيعات و اكتساب المهارات التي حصلت عليها المؤسسة من تلقاء نفسها و اكتسبت حصة سوقية، و يتعارض هذا النمو مع النمو الخارجي لأن هذا الأخير مبني على أساس تحالفات و اتفاقيات التعاون، و الإندماج، إذ ينتج عن توظيف الموارد البشرية و الموارد المالية و التقنية زيادة في حجم منتجاتها .و يمكن

[1] برنالد مار ، ترجمة خالد العامري ، **الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء** ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية ، القاهرة ، الطبعة الأولى، ( د ،ذ ،س)،ص 44.

أن يقوم النمو الداخلي على اكتساب ( شراء أو إيجار ) لوسائل إنتاج جديدة أو مستعملة يتم إدماجها مع باقي عوامل الإنتاج داخل المؤسسة [1].

على هذا الأساس فإن العديد من المؤلفين قد اختلفوا في إعطاء تعريف دقيق لهذا المفهوم حيث عرف **Penrose** 1959 نمو المؤسسة على أنه " أساس عملية تطورية على أساس النمو التراكمي للمعارف الجماعية ". و بذلك يعتبر النمو هدفا بحد ذاته، و أيضا يوضح لنا النمو الداخلي بأنه الزيادة في حجم و خصائص المتغير للمؤسسة التي تم الحصول عليها يعني اكتساب مخرجات إضافية تم إنشاؤها من قبل نشاط المؤسسة أو شرائها من الخارج.

إلا أن **R.Paturel** عرف النمو الداخلي على أنه " هو حيازة أو إنشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للانتاج لأنها تحتاج إلى إندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات." إذن يتضح لنا مما سبق أن النمو الداخلي هو الاستراتيجية أي المنهجية التي إتبعتها المؤسسة ، وتكون مبنية على مواردها الذاتية التي تم الحصول عليها مسبقا ، و يترجم ذلك إما على شكل زيادة في مبيعاتها انطلاقا من زيادة حجم انتاجها أو اكتسابها خصائص جديدة تميزها عن باقي المنافسين الآخرين الناشطين في نفس المجال و السوق.

**ب. النمو الخارجي:**

إن النمو الخارجي يختلف عن النمو الداخلي بإعتباره نموا يعتمد على المحيط الخارجيو البحث عن شركاء عن طريق إبرام إتفاقيات، أي هي عملية دمج الأعمال المتنافسة لزيادة قفزة السوق و تخفيض تكاليف الوحدة و خاصة إذا كانت مؤسسة تتمتع بخاصية عن نظيراتها من المؤسسات الأخرى، والنمو الخارجي يعتمد على مزج الموارد المادية في حالة اكتساب كيان يتمتع بمدخلات الموارد البشرية بهدف إستشاري ، إلا أن **WESTON J. F** في تعريفه للنمو الخارجي فإنه يعني به" عملية الاستحواذ"أي يشير هنا لاكتساب الأصول المادية ، أو عن طريق التأجير و الإندماج بجعل المشاركة بالعمل مرتكزة على النمو"[2].

أما **R.Paturel** فيستند إلى التعريف التالي: " يعرف النمو الخارجي بعمليات الحيازة المباشرة الجزئية أو الكلية للمؤسسة (عن طريق الابتلاع مثلا) ، أو الحيازة غير المباشرة عن طريق السيطرة على

[1] سمية دربال ، "**سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي ، دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة الجزائرية خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2010**" ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجيستير في العلوم التجارية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2012 ، ص 42.

[2]Nacer GASMI**.determinants de la croissance externe horizontale.** doctorat sciences de gestion.universite de bourgogne.1998.p94.

مؤسسة أخرى بامتلاكها لحصة هامة من رأسمالها يكفي لتولي السيطرة و إدارتها أو بواسطة مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة و إدارة المؤسسة و ذلك بالإعتماد على مجموعة من عوامل الانتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية و لها القدرة على الانتاج و/أو تقديم الخدمات و تستحوذ على حصة سوقية."[1]و هو التغير في عناصر و خصائص و مميزات المؤسسة الناتج عن الاندماج الكلي أو الجزئي للمؤسسة أو المشاركة مع مؤسسات أخرى[2].

النمو الخارجي في حد ذاته ينقسم إلى أنواع حيث أن اختيار أي نوع من هذا النمو يستند في الأساس على استراتيجية محددة و مدروسة من جانب الخسارة أو الربح لأن النمو الخارجي :

- ✓ متجانس في حالة تماثل المنتجات المنتجة من قبل الشركاء؛
- ✓ تجميع وظيفي في حالة اختلاف المنتجات المصنعة.

### 1.2 أزمات النمو في ظل التحولات الاقتصادية :

إن المؤسسات بما أنها تنشط في أوضاع اقتصادية تعاني عدة مشاكل تنموية دائمةأو متقطعة حسب الجانب الذي تمسه الأزمة.

#### 1.2.1 المشاكل التنموية :

إن المشاكل التنموية تعرف أقل حدة من الأزمات التنموية التي تعرفها المؤسسات على موقعها التنظيمي، إلا أنها تعرقل عمل المؤسسة و توضع المؤسسات في أزمات حقيقية إن لن تستطع المؤسسة السيطرة عليها و يمكن توضيحها فيما يلي :

**أ- العولمة و قوى السوق :**

تسعى معظم المؤسسات إلى النمو من خلال العولمة، باعتمادها على ما تجلبه العولمة من تكنولوجيا حديثة و رأس المال الفكري و غيره حسب ما وجدت من أجله العولمة ولكن من جهة أخرى تعرف المؤسسات نتيجة لذلك مجموعة من التحديات له أثرها على كيانها المبني وفق استراتيجة محددة، لذا تعد الأنظمة الحكومية، و التعريفات الجمركية، من القيود البيئية و المعايير المتباينة لماهية الاستغلال في العمل و

[1] إلياس بن ساسي ، يوسف قريشي ، **التسيير المالي ( الإدارة المالية ) دروس و تطبيقات** ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، 2011،ص 45.

[2] إلياس بن ساسي، **النمو و مفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي و الاستراتيجي للمؤسسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود ENAFOR ولاية ورقلة – الجزائر** ،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة ،08-09 مارس 2005،ص341.

هي من المشاكل التي يمكن أن تكلف المؤسسات الملايين من الدولارات. و عرض بعض القضايا الأخلاقية، تعتبر مجرد عائق مكلف، بحيث تشكل العولمة خطوط تكون من أولويات المؤسسة و التي يمكن ذكرها كالتالي: [1]

- ✓ التأثير على أذواق و مواقف المستهلكين، و توسع التنوع الثقافي؛
- ✓ توسع حدود الممارسات التجارية؛
- ✓ تغير العلاقات بين المنتج و المستهلك؛
- ✓ إنتشار المعرفة و التقنيات الانتاجية الجديدة ، ووجوب استخدامها؛
- ✓ تطوير المسؤولية الإجتماعية .

**ب- المشكلات التمويلية :**

مهما كان حجم المؤسسات صغيرة أو متوسطة أم كبيرة فإنها تعاني من مشكلات تمويلية بالحجم المناسب و الوقت المناسب و القدر و الشروط المناسبة منها: [2]

- ✓ التسديد من حيث وقت الاسترداد و خاصة فوائد الديون من مصادر التمويل الخارجية التي تكون أحيانا فوائد تعجيزية للمستثمر؛
- ✓ صرامة الإجراءات التضمينية لوحدها تعيق العملية التمويلية لعدم كفاياتها من وجهة نظر الممول حيث تضطر المؤسسات إلى وضع كل ممتلاكاتها تحت رهن القرض.

**ج- المشكلات و الصعوبات الإدارية :**

إن المؤسسات تعاني من مشكلات إدارية مختلفة، منها ما يمس الجانب التأسيسي والإجراءات التأسيسية و جملة من القوانين الواجب الإلتزام بها تصل إلى حد التعقيد خاصة بالنسبة لمنعدمي الخبرة، و ما يتبعها بعد عملية الإنشاء من الضرائب تكون على عاتق المؤسسة رغم وجود إعفاءات ضريبية على بعض المشروعات بالإضافة إلى مجموعة من الصعوبات داخل الإطار الإداري في المؤسسة نذكر منها:[3]

- ✓ غياب التنسيق بين أصحاب المصلحة في المؤسسة، وهنا تتعارض وجهة و أسلوب تحقيق الغاية التي وجدت من أجلها المؤسسات؛
- ✓ عدم الإلمام التام بقواعد المحاسبة و الإجراءات مما يعرض المؤسسة إلى مشاكل محاسبية ؛
- ✓ افتقارها لكيفية التعامل و استكمال إجراءاتها الإدارية الرسمية، و خاصة تعاملها في عمليات

[1] Christian FOURNIER, **GLOBALISATION**, editions EMS, PARIS, 2013,p 25.

[2] نبيل جواد، **إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** ،الجزائرية للكتاب ، الجزائر ، 2006، ص97.

[3] .**المرجع نفسه**، ص103.

التسجيل في السجل التجاري؛

- ✓ غياب الجهات الداعمة و الممدة لها بالمعلومات و الإحصاءات لدى المؤسسات؛
- ✓ صعوبة التنسيق بين الجهات الأكثر تعامل مع المؤسسات خاصة التأمينات الاجتماعية،و التموين و الكهرباء إلا أنها في مجملها بعيدة كل البعد عنها؛
- ✓ الضرائب أغلبها تتمثل في انحياز الاستثمارات المطبقة في العديد من الدول العربية و منها الجزائر فيما تتعلق بالاعفاءات الضريبية.

**د- المشكلات و الصعوبات التسويقية :**

إن المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات من الجانب التسويقي من أكثر المشاكل، مهما كانت طبيعة المؤسسة، لأن الجانب التسويقي يتكون من المزيج التسويقي الذي يضم جانب المنتوج و السعر و الترويج و التوزيع و كل هذا يتأثر جملة واحدة و يمكن عرض مجموعة هذه الصعوبات فيما يلي: [1]

- ✓ عدم اكتسابها للمعلومات سواء عن السوق المحلي أو الخارجي؛
- ✓ بروز فكرة المنتج الأجنبي أفضل من المنتجات المحلية عند المستهلك؛
- ✓ ضعف التأطير الحكومي لحماية المنتجات المحلية من المنافسة الأجنبية التي توفر لهم منتجات ذات جودة عالية تمتلك المواصفات الدولية و مرغوبة من قبل المستهلك؛
- ✓ إتباع سياسة البيع المباشر مع إنعدام خبرة المؤسسة بذلك؛
- ✓ حصر عملية التوزيع على مناطق محددة دون بذل أي مجهود للوصول إلى المناطق النائية ذات المداخل المحدودة؛
- ✓ التقليص من تكاليف المنتجات على حساب إهمال عملية الترويج لمنتجاتها.

**هـ- الصعوبات الفنية :**

الصعوبات الفنية من أكثر المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة في القرن الواحد و العشرين ،و هذا لتطور في المجال التقني و المعلوماتي، إذ يمكننا إجمال الصعوبات في النقاط التالية: [2]

- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات و التكنولوجيا و صعوبة التطوير و التحديث التكنولوجي؛
- ✓ صعوبة الحصول على مدخلات الإنتاج المادية : منها الأولية أو الوسيطية؛
- ✓ ضعف مصادر التمويل المتعددة، مما تصبح المؤسسة غير قادرة على التمويل فعليا للحصول على المعدات الإنتاجية الحديثة؛

[1] نبيل جواد، **مرجع سبق ذكره** ، ص 104.

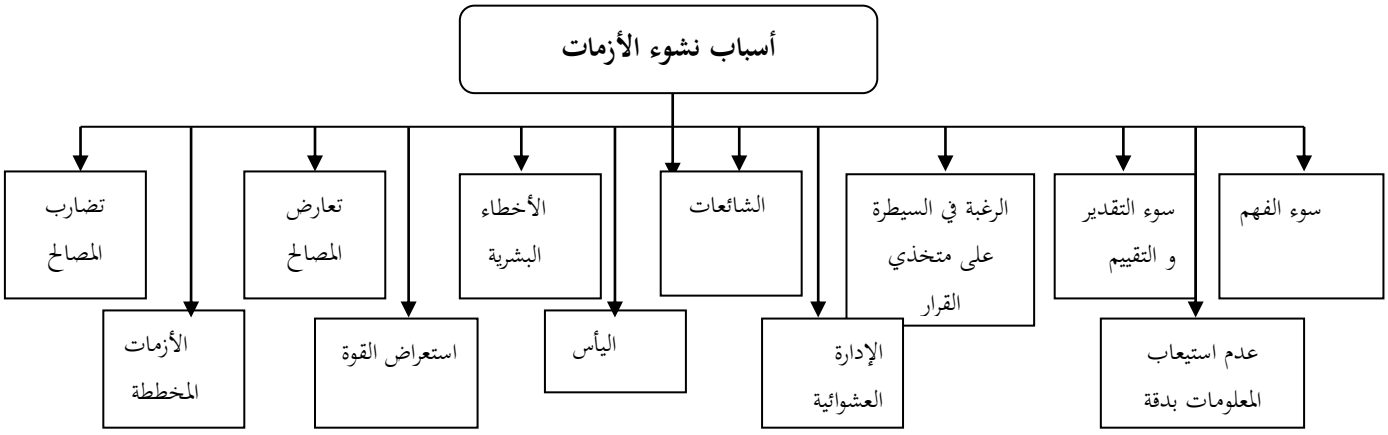
[2] **المرجع نفسه**، ص 105.

✓عدم كفاية التدريب اللازم لأصحاب المشروعات، ضعف في الكفاءات و المهارات للقوة البشرية و اليد العاملة و افتقارها للخبرات على مستوى إدارتها.

### 1.2.2 أزمات النمو في المؤسسة :

إن المؤسسات في ظل تغير بيئة العمل و متطلبات الأسواق تصبح عرضة لسلسة من الأحداث التي عادة ما تكون وراء بروز الأزمة و التي تتطور بدورها إلى حدث كبير وفق سلسلة من التمزقات و التدهورات على مستوى نظام المؤسسة لتتحول إلى ما يشبه الصراع .[1] و الأزمات بصفة عامة تنشأ نتيجة مجموعة من الأسباب، و هذا ما يمكن إبرازه في الشكل التالي:

**الشكل (I-01): أسباب نشوء الأزمات**




**المرجع** : سليم بطرس جلدة ، **الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير** ، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن ، 2010، ص24.

ومن الشكل **(I-01)** تظهر لنا أهم الأسباب التي تكمن وراء نشوء الأزمات إما داخلية، نظرا لوجود ضعف على مستوى الجوانب الإدارية و غيرها من الصراعات على مستوى المؤسسة،و إما نتيجة مجموعة من الظروف الخارجة عن سيطرة المؤسسة كالظروف الاقتصادية أو البيئية والتي يمكن إبراز أهمها فيما يلي :

[1] أحمد يوسف عريقات ، **دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال** ،ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي السابع تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال _التحديات _ الفرص _الآفاق _،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية بجامعة الزرقاء ، الأردن ، (د،س)، ص 07.

- ✓ سوء الفهم يعتبر من أحد الأسباب وراء تشعب الأزمة و هذا لتعارض الأفكار نتيجة سوء الفهم ، الذي عادة ينشأ من خلال المعلومات المبتورة التي تحصلت عليها المؤسسة أو نتيجة للتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور؛[1]
- ✓ سوء الإدراك الذي يكون سوء الإدراك عادة نتيجة محاولة تفسير المعلومات على ضوء رغبات المرء الشخصية و هذا ما يسبب الأزمة؛[2]
- ✓ سوء التقدير والتقييم أي سوء تقدير الطرف الآخر و الاستخفاف بقدرات المنافس، و هذا للثقة الزائدة عند المسير، و هذا ما يسبب الأزمة، لعدم تقدير المنافس جيدا؛
- ✓ الإدارة العشوائية و نعني به افتقار الإدارة إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها وتطبق أنماطاً إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب؛
- ✓ اليأس، يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار، مما ينتج عنه فقدان الرغبة للتطوير؛
- ✓ انفصام العلاقة بين العاملين في المؤسسة، إذ تبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة " انفصام " وانفصال بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة المؤسسة الذي يعمل فيها؛
- ✓ الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين؛
- ✓ استعراض القوة أو ممارسة القوة واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للاثنين معا؛
- ✓ الأخطاء البشرية و تتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء ، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب؛
- ✓ الأزمات المخططة من قبل المنافسين لإيجاد نقاط الضعف و الثغرات التي تحدث الأزمة؛
- ✓ تعارض الأهداف و المصالح بين أصحاب المصلحة في المؤسسة، مما يدفع كل طرف إلى إيجاد وسائل تتوافق مع مصالحة ،و مع إهمال مصالح و أهداف الفئات الأخرى .

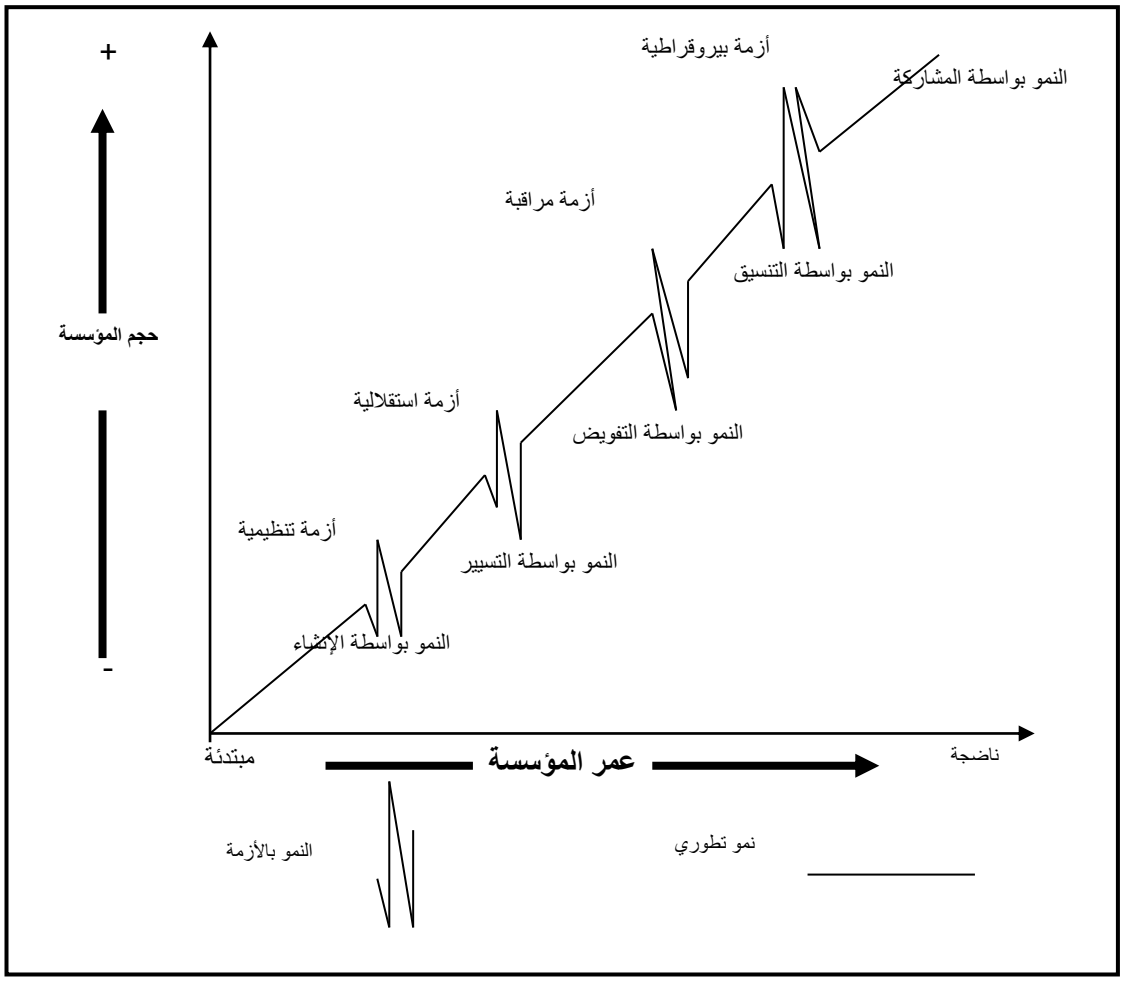
يمكن تلخيص الاختلاف في أنواع الأزمات ، من خلال الشكل(I-02) التالي :

---

[1] محسن أحمد الخضري **إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف** ، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، الطبعة الثانية، 2002، ص 66.

[2] عباس رشدي عمار:" **إدارة الأزمات في عالم متغير** ، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة ، الطبعة الأولى، 1993، ص22.

**الشكل (I-02):أزمات النمو حسب Greiner(1977)**




**المرجع** :إلياس بن ساسي ، **الخيارات الاستراتجية لنمو المؤسسة** ،مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

من الشكل( I-02) نجد أن Greiner وضح في مخططه عن أزمات* النمو في المؤسسات سنة 1977أن المؤسسة عرضة للوقوع في الأزمات على مستوى نموها من مرحلة نشوءها وصولا إلى مرحلة النضج مهما كانت طبيعة هذا النمو إما النمو بواسطة الإنشاء أو بواسطة التسيير أو بواسطة التفويض أو بواسطة المشاركة، فإنها تتعرض بدورها إلى أزمات على مستوى كل مرحلة نمو و هذا مرتبط بطبيعة كل مرحلة و الطريقة التي اعتمدتها المؤسسة في نموها و أبرز الأزمات التي تتعرض لها سواء أزمات تنظيمية أو أزمات استقلالية أو أزمات مراقبة أو أزمات ديموقراطية و خاصة إذا كان نظام المؤسسة يتميز بوجود بعض الإختلالات .و بذلك فإن المؤسسات عند تعرضها للأزمات تكون أمام معضلة حقيقية، و حتى المشاكل التي يمكن حلها بأسهل الطرق تجنب المؤسسة الوقوع في الأزمات، لذا فإنه على المؤسسات أن تكون سباقة

*إن الأزمة في طبيعتها لا تشبه الكارثة رغم أنهما يتفقان على نفس الخصائص كمفاجئة الوقوع مثلا ، إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة من حيث الخسائر، فالخسائر الناتجة عن الكارثة قد تؤثر سلبا على مصالح الدولة .

في حل المشاكل و متابعتها بصفة دورية قبل أن تتحول إلى أزمات. أما الأزمة الحقيقية التي تتعرض لها المؤسسة فهي أزمات النمو كما أوضحها "Greiner"، و هذه الأزمات عبارة عن خلل مفاجيء نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عنها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على إحتوائها من قبل الأطراف المعنية و غالبا ما تكون بفعل الإنسان و داخل المؤسسة أي من فعل أصحاب المصلحة و يساعد في تشعبها المحيط و البيئة التي تنشط بها المؤسسة و تتميز الأزمة ببعض الخصائص التي تكسبها صفة الكارثة و التي يمكن إدراجا في النقاط التالية :[1]

- ✓ **التعقيد و التشابك و التداخل:** تتميز الأزمة بوجود تشابك ما بين عناصرها و أسبابها و هذا ما يقسم الأطراف إلى مؤيدين و معارضين عن كيفية حلها مما يجعلها أكثر تعقيدا؛
- ✓ **المفاجأة في الزمان:** أي قابلية الحدوث في أي فترة زمنية غير متوقعة بعيدة عن الأوضاع التي يمر بها اقتصاد البلد و نادرا ما تكون متوقعة الحدوث مثلا عند حدوث الأزمة المالية العالمية؛
- ✓ **المفاجأة في المكان** : قابلية الحدوث في أي مكان مهما كانت قوة المؤسسة في المكان الذي تنشط به، مثلا وجود أوضاع سياسية متدهورة في البلد الذي تكون فيه المؤسسة أو من خلال قطع العلاقات الدولية و هذا يظهر من خلال غلق الحدود و وجود نظام حظر* لوجود عملية تبادلية بين البلدين أي بين الدولة الأم و الدولة المسوقة لمنتجاتها ؛
- ✓ **سوء التخطيط** :سوء التخطيط في المؤسسات و إنعدامه يجعلها عرضة للأزمات ؛
- ✓ **سوء التجهيز** : عدم وجود تجهيزات كافية للتصدي لهذه الأزمات نظرا لعدم التنبؤ المسبق لها؛
- ✓ **جماعات الضغط** : أنواع هذه الضغوط عديدة و لكنها تمس الحالة النفسية للعامل الإداري و قد تكون مالية أو اجتماعية أو إنسانية ؛
- ✓ **تفاقم الأزمة** : إن تشعب و تفاقم الأزمة يصعب على متخذ القرار حل الأزمات المتسارعة؛ المتتالية و التصدي لها خاصة إذا لم تتوفر له المعلومات نتيجة ضعف الجني المعلوماتي؛
- ✓ **تهديدات المحيط الخارجي** : وجود تهديدات من الطرف الآخر من الإتفاقية في المؤسسات يؤدي إلى تفاقم الأزمة ، ومنها فك شراكتهم مما يؤدي إلى وقوع المؤسسات في ضغوط مالية.

---

[1] ماجد عبد المهدي المساعدة ، **إدارة الأزمات – المداخل –المفاهيم – العمليات** – ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى، 2012 ، ص 24 .

*نظام الحظر هو نظام تعتمده الدولة لمنع منتجات معينة من الدخول أو الخروج منها أو إليها .

## 1.3 استراتيجية التعامل مع أزمات النمو

إن التعامل مع الأزمة يستدعي من المؤسسات البحث عن الأساليب التي تمكنها من التعامل معها بشكل عقلاني ، و مبدئيا فإن هناك بعض الاستراتيجيات التي اعتادت اللجوء إليها :

### 1.3.1 الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات :

لإدارة الموقف في العادة فإن المؤسسات تستعمل مجموعة الموارد المالية و البشرية للخروج منها و هذا من خلال وقف توسع الأزمة و وقف الخسائر و التقليل منها، حماية المراكز المسببة للأزمة للتقليل من تأثيرها، باستخدام الآثار التي ترتبت عن الأزمة في حلها، بإجراء مجموعة من الدراسات و البحث في العوامل التي أدت إلى توسعها .

تعتبر استراتيجية المواجهة هي المنهجية التي تعتمدها المؤسسة للتعامل مع الأزمة مرتكزة على استخدام الموارد و نقاط القوة التي تمتلكها مع القدرة الشخصية و يمكن اعتماد نفس الاستراتيجية على طول فترة الأزمة أو تقوم باستبدال هذه الاستراتيجية تماشيا مع قوة الأزمة و يمكن استخلاص مجموعة هذه الاستراتيجيات فيما يلي : [1]

- ✓ **استراتيجية العنف:** في التعامل مع الأزمة استراتيجية العنف أحسن استراتيجية للتصدي للأزمات المجهولة المصدر، إذ يمكن التعامل مع الأزمة ببعض التكتيكات الموجودة على مستوى المؤسسة و هذا من خلال التدمير الداخلي للأزمة بالإستناد على تحطيم المقومات و العقول المفكرة التي تستند عليها الأزمة، إما عن طريق التدمير الخارجي للأزمة بإتباع استراتيجية حصار الأزمة و قطع مصادر الإمداد.
- ✓ **استراتيجية وقف الأزمة:** إن هذا النوع من الاستراتيجية يستخدم عادة للحد من الأضرار المصاحبة للأزمة و منع تدهورها من خلال التعامل بذكاء مع الفئة المسببة للأزمة( قضايا الرأي العام ، العمال ..) ، من خلال الاستماع إليهم، تلبية متطلباتهم، التوجيه و النصح ...إلخ، أي استعمال استراتيجية التفاوض .
- ✓ **استراتيجية التجزئة** :تستند هذه الاستراتيجية على تجزئة الأطراف المسبب للأزمة، من خلق نوع من التعارض بين مصالح الأجزاء المكونة للأزمة.
- ✓ **استراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة:** الهدف من هذه الاستراتيجية هو التركيز على الفكر الذي يشكل مجموعة القيم ذات التأثير القوي على الأزمة و على شدة تأثيرها من خلال التشكيك في

[1] سليم بطرس جلدة ،**مرجع سبق ذكره** ،ص ص 93 ،94،95.

العناصر المكونة للفكر، أي كل الأفكار التي تقف وراء الأزمة،و كيفية التعامل مع هذه الأفكار لإضعافها و إضعاف القوى المؤيدة لها.

- ✓ **استراتيجية دفع الأزمة للأمام** :الهدف من هذه الاستراتيجية دفع القوى المشاركة في إحداث الأزمة و خلق الصراع بينها، والإسراع إلى زرع الخلافات فيما بينهم و هذا باستخدام أسلوب التظاهر بعدم القدرة على التصدي للأزمة، من خلال تسريع بعض المعلومات و تقديم التنازلات لتكون مصدرا للصراع عند مناقشتها .
- ✓ **استراتيجية تغيير المسار** :وجدت هذه الاستراتيجية عندما تكون المؤسسة في اتجاه واحد مع مسار الأزمة، و في لحظة ما تقوم بتغيير كل مسارها، كما استعملت أيضا هذه الاستراتيجية في حالة الأزمات الكبيرة و المخلفات الكبيرة لهذه الأزمات و هذا من خلال الإنحناء للأزمة و الاستسلام لها ، أما التوجه للأزمة إلى مسارات فرعية مما يؤدي إلى تشتتها .

## المبحث الثاني: النمو المستدام آلية لحل مشاكل النمو

إن الأبحاث الحديثة التي أجريت على المؤسسات مؤخرا وجدت أن المؤسسات أصبحت أكثر تأثرا بالأوضاع البيئية عن ما كانت عليه مسبقا، حيث كان تأثرها يقتصر على التحديات الاقتصادية دون الأخذ بعين الاعتبار الجانب البيئي، هذا ما وضح للعديد من المؤسسات أنها السبب الحقيقي وراء تعرضها للأزمات، نظرا لعدم استيعاب الكثير من المؤسسات للتغيرات التي تحدث في بيئتها و ما عكسته على تطلعات المستهلكين، هذا ما جعل الاقتصاد يعرف نوعا جديدا من التنمية، و هي تنمية شاملة أو ما يعرف بالتنمية المستدامة لما لها من آثار إيجابية على مستوى كل الأعوان الاقتصادية و الأفراد و البيئة بشكل عام.

لذا فإن المؤسسات للتماشى معها فإنها تخلق نوعا جديدا من النمو يعتمد و يتوافق مع السياسة الجديدة للتنمية. إلا أن التنمية المستدامة و اتباع سياسة النمو المستدام يطرح فرصا جديدة أو يشكل مخاطر و تهديدات بالنسبة للمؤسسات، و هذا ما يدفعنا إلى معالجته في هذا المبحث .

يرى" نيتن ديزاي"، الأمين العام للأمم المتحدة لمؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة أنه:" لقد فطن رجال البيئة و الصناعة على السواء منذ زمن طويل إلى زيف المبادلة بين حماية البيئة و النمو الاقتصادي. و يجب علينا اتباع أسلوب تفكير جديد، يرى أن الصحة الاقتصادية و البيئة هدفان مترابطان و يدعم أحدهما الآخر."

## 2.1 التنمية المستدامة رهان ناجح للمؤسسة

إن التنمية المستدامة لم تعد مفهوما له أبعاده و فوائدة الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية على الاقتصاد الكلي فقط بل له أبعاده على الاقتصاد الجزئي أيضا، فقد أبرزت لنا دراسات و أبحاث للاقتصاديين أهميته و انعكاساته على الاقتصاد الجزئي من جهة، و هذا ما نحاول توضيحه.

### 2.1.1 تعريف التنمية المستدامة :

تعرف التنمية المستدامة بأنها ليست حالة من التوازن، وإنما هي عملية التغيير إلى استغلال الموارد، واختيار الاستثمارات، واتجاه التطور التكنولوجي والتغيير المؤسسي وتحديدها على أساس الاحتياجات الحالية و المستقبلية. "[1]

كما عرفها الإعلان العالمي للحق في التنمية سنة 1986 بأن:"التنمية هي سيرورة شاملة ، اقتصادية و اجتماعية و ثقافية و سياسية ، تهدف إلى تحقيق تقدم مستمر في حياة جميع السكان و رفاهيتهم ، و هذه السيرورة تقوم على أساس مساهمة جميع الأفراد بشكل فعال و حر في التنمية، و على أساس التوزيع العادل لعائداتها ."[2]

إذن تعتبر التنمية المستدامة "هي تنمية لتلبي إحتياجات الحاضر دون المساس بتلك الأجيال القادمة".[3] و عرف المبدأ الثالث الذي تقرر في مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة و التنمية الذي انعقد في ريو دي جانيرو عام 1992 التنمية المستدامة بأنها " ضرورة إنجاز الحق في التنمية " بحيث تتحقق على نحو متساوي الحاجات التنموية و البيئية لأجيال الحاضر و المستقبل." [4]

بذلك فإن التنمية المستدامة هي عملية خلق توازن كامل بين الجانب الاقتصادي و الجانب الاجتماعي و الجانب البيئي ، إلا أنه في سياق التنمية المستدامة نفسه نجد أن المؤسسات تواجه ضغوطا جديدة تعتبر عائقا جديدا إضافة إلى العوائق الاستراتيجية نظرا لمجموعة من القيود منها الأنظمة الوطنية و الدولية. و تعد التنمية المستدامة أو التنمية القابلة للديمومة منهجا تخطيطيا و مفهوما فلسفيا يتكون من مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في توجيه التنمية الاقتصادية و الإدارة البيئية .

---

[1] Franck-Dominique VIVIEN, **Jalons pour une histoire de la notion de développement durable,**Mondes en développement, vol 121 ,2003/1,p16

[2] نبيل اسماعيل ، **التوعية البيئية و التنمية المستدامة** ، أوراق عمل المؤتمر العربي الرابع للإدارة البيئية بعنوان : التنمية المستدامة و الإدارة المجتمعية ، المنامة البحرين ، ص 125 ،126.

[3] Farid BADDACHE **,Le développement durable**,Eyrolles, paris , troisieme tirage , 2010, p 14.

[4]دوجلاس موسشين ، ترجمة بهاء شاهين ، **مبادئ التنمية المستدامة** ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م ،(د،م،ن) الطبعة الأولى، 2000، ص17.

### 2.1.2 البعد التاريخي للتنمية المستدامة :

إن التنمية المستدامة ليست مفهوما جديدا في علم الاقتصاد، فقد كانت لها مكانتها الخاصة في تطور الفكر الاقتصادي، بحيث أن معظم المفكرين الأوائل اهتموا بها و أشاروا إليها كل حسب طريقته و تفكيره.

فقد أبرز آدم سميث سنة 1776 أهمية التنمية المستدامة، بتمثيلها باليد الخفية ، ففي إطار نظام السوق هي التي توجهه و تعطيه الدافع و بذلك تسهم في رفع رفاهية المجتمع و بيئته ، أما في العالم القاتم الذي رسمه القس مالتس في عام 1798 فإنه قد أشار إلى أن التكاثر حتما يدفع البشرية إلى هاوية الوجود و تبعه بذلك ديفيد ريكاردو عام 1815 الذي بدوره قد أشار إلى أن مصلحة ملاك الأراضي تتعارض دائما مع مصلحة كل طبقة في المجتمع مما سيؤدي إلى صراع داخلي في المجتمع. [1]

أما في القرن الواحد و العشرين، عقد مؤتمر التنمية الأول للأمم المتحدة، حيث إقترن مفهوم التنمية بالنمو الاقتصادي [*] انطلاقا من مؤشر الدخل القومي و دخل الفرد أي أنه إرتكز المفهوم على اعتبارات اقتصادية خاصة بعيدة عن الأبعاد الاجتماعية و الثقافية و هذا كان في فترة بداية الستينات .[2]

إلا أن مفهوم التنمية المستدامة قد تأسس في عام 1968، حيث كان نادي روما نقطة انطلاقة للمناقشات بشأن التنمية المستدامة، و قد نشر تقريرا في عام 1972 تحت عنوان "حدود النمو"يشمل دراسة المشاكل البيئية. وفي نفس الوقت كان عمل الخبراء الدوليين، يهدف إلى استكشاف التفاعلات المتعددة بين البيئة و النمو الاقتصادي، و منه قد أثبت أنه من الممكن تصميم و تنفيذ استراتيجية تنمية اجتماعية و اقتصادية تكون أكثر إنصافا للبيئة : استراتيجيات بيئية . وكان لها طابعا إيجابيا على المؤسسات الدولية التي أصبحت تعرف تضاعفا كبيرا. [3] في عام 1987 ، قد شهدت اللجنة العالمية للبيئة و التنمية CEMD تبني تقرير " مستقبلنا المشترك [4] المعروف " تقرير بروتلاند" و الذي يوضح فيه مفهوم التنمية المستدامة بأنها " هي التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون النيل من قدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها " .

---

[1] أحمد بن محمد آل الشيخ ، **اقتصاديات الموارد الطبيعية و البيئة**، دار العبيكان ، الرياض ،الطبعة الأولى ، 2007. ص 50.

[*] النمو الاقتصادي نعني به زيادة قدرة الاقتصاد مع مرور الزمن على انتاج السلع و خدمات و زيادة رفاهية مواطنيه . يبدأ بالمجتمع التقليدي ثم مرحلة الإنطلاق ثم النضوج و أخيرا مرحلة الرفاه.

[2] عبد الحكيم ميهوبي ، **التغيرات المناخية ، الأسباب ، المخاطر** ، و مستقبل البيئة العالمي ، دار الخلدونية ، الجزائر ،2011، ص253.

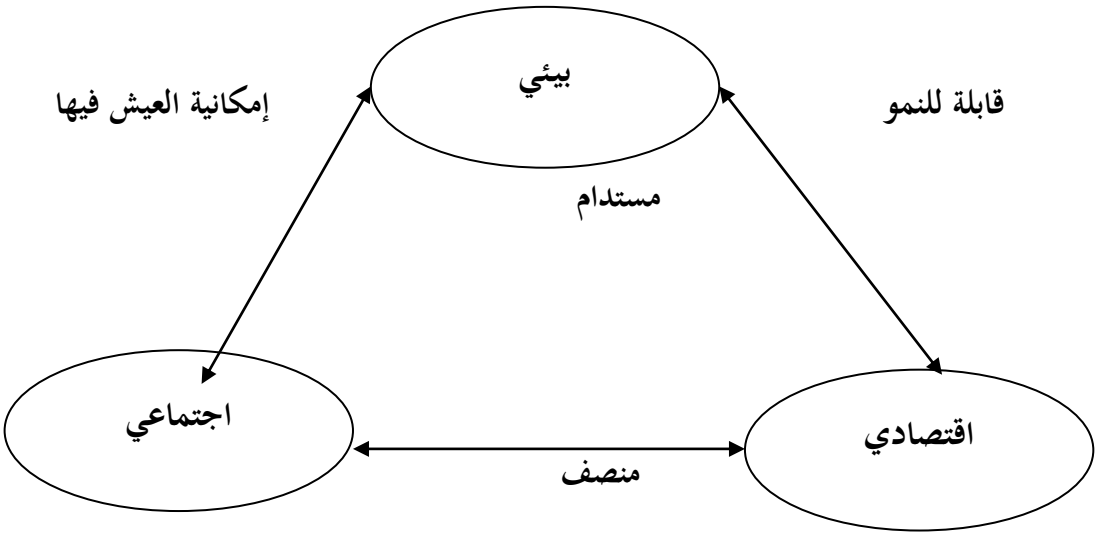
[3] ORSE ,**Développement Durable Et Entreprise** ,AFMOR,2 édition ,2008,p 5 .

[4] الأمم المتحدة ، مؤتمر قمة جوهانسبورغ ،2002.اطلع عليه بتاريخ(2014-10-06) بتوقيت :21:32على الموقع الالكتروني :
http://www.un.org/arabic/conferences/wssd/brochure

و في عام 1992 طرحت الأمم المتحدة إتفاقية خلال قمة ريو دي جانيرو في البرازيل تحت اسم " قمة الأرض "، و التي دخلت حيز التنفيذ يوم 21 مارس 1994[1] ،و تم الإتفاق عليها من قبل 108 من رؤساء البلدان و الحكومات، و تأييدهم لخطة عمل تهدف إلى تحقيق مستقبل مستدام ، إذ تمكنت القمة من تحقيق نجاحا كبيرا في رفع الوعي بأن الاعتبارات البيئية و الاجتماعية جزءا لا يتجزأ من الاعتبارات الاقتصادية .

يركز مؤتمر ريو 1992 على موازنة الركائز الثلاثة للتنمية المستدامة : التوفيق بين الكفاءة الاقتصادية و التقدم الاجتماعي و التوازن البيئي .و هي متمثل في الشكل التالي :

**الشكل(I-03) : النمط الكلاسيكي للركائز الثلاثة للتنمية المستدام**




المرجع :بتصرف بالاستناد على :

Source :Anne JÉGOU, **Les géographes français face au développement durable**, L'Information géographique , 2007/3 Vol 71,p 9.

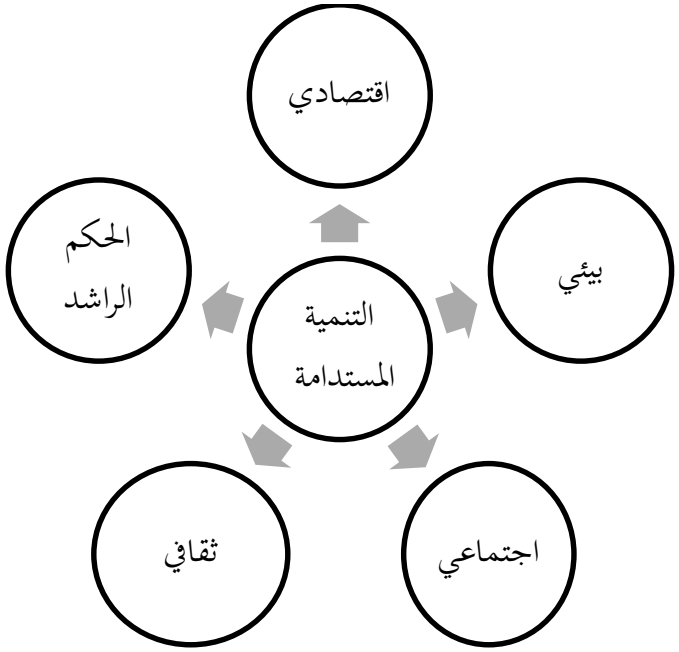
بعد 10 سنوات من إنعقاد مؤتمر ريو إنعقدت قمة الأرض في جوهانسبرغ* في عام 2002، حيث توسع مفهوم التنمية المستدامة إلى حد كبير تحت ضغوط من المنظمات غير الحكومية و 7000 بلد من الجنوب و الأنصاف الإقليمية تتولى الأنصاف بين الأجيال، و قد أكد مؤتمر جوهانسبرغ على الركيزة الاجتماعية مع التركيز على الفقر، التضامن بين الشعوب و التعاون الدولي ، أما الركيزة الرابعة إضافة لما

[1] حقائق حول التقدم الذي تم إحرازه منذ قمة الأرض ،أطلع عليه بتاريخ (2014/04/10)بتوقيت 21:55 على الموقع الإلكتروني:
http://www.un.org/arabic/conferences/wssd/media/fact2.html

*انعقدت قمة جوهانسبرغ بجنوب افريقيا من 26 أوت إلى 04 سبتمبر 2002، و قد حضر القمة أكثر من 100 رئيس و ملك دول و حكومات اضافة الى 173 ممثل ل 173 بلد ، و قد حضرت وفود وطنية.

سبق فهي الركيزة الثقافية، استنادا إلى قمة التنوع الثقافي مع تصاعد أهمية الحكم الراشد ، أنظر الشكل (I-04).

**الشكل (I-04): النمط الحديث لركائز للتنمية المستدامة**




**المرجع : من إعداد الباحثة بالاستناد على**

Anne JÉGOU, op ,cit,p12

و بذلك قد ركز مؤتمر جوهنسبرغ على الإلتزام بجوانب تخص التنمية المستدامة الشاملة و هي:[1]

- ✓ الالتزام بالتنمية المستدامة كسبيل لتحقيق التنمية البشرية و القضاء على الفقر ومنه إقامة مجتمع عالمي إنساني منصف؛
- ✓ مكافحة التصحر من خلال الإلتزام بنقل التقنيات و المعارف الزراعية الأساسية المستدامة، للتخفيف من أثار الفياضانات و الجفاف ، بالإستفادة من نظام الإنذار المسبق و معرفة حالة الطقس ، توسيع استعمال الزراعة العضوية؛
- ✓ تسخير جهود الحكومات و الهيئات الدولية لحل قضايا المياه و تعزيز استعمال الطاقة لدعم الأنشطة الدولية للمحافظة على المياه؛
- ✓ التعاون و الإتفاق بين الدول من خلال إقامة بروتوكولات للتقليل من حرارة الأرض؛

[1] عبد الحكيم ميهوبي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 256.

- ✓ الإلتزام بالتضامن العالمي وتشجيعه باعتبار أن كل من الحكم الراشد و الأمن و الإستقرار من مبادئ التنمية المستدامة؛
- ✓ تقليص و حتى عدم الأنشطة الاستهلاكية و الانتاجية غير المستدامة التي لها أثار بالغة على البيئة؛
- ✓ عدم تجاوز حقوق الإنسان و الشعوب كالحق في التنمية و الشفافية و المساءلة و الحكم و إدارة قطاعات المجتمع، باعتبارها أساسا لتحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة.

و بعد مرور 20 عام من قمة ريو إنعقد مؤتمر **ريو +20** الاسم المختصر للأمم المتحدة للتنمية المستدامة، و الذي جمع رؤساء دول و حكومات في منطقة ريو ديجانيرو البرازيلية من أجل إعادة التفكير في النمو الاقتصادي و النهوض بالعدالة الاجتماعية و البيئية، و لا تخص أو تلزم الحكومات فقط بل تتطلب إقامة شراكات بين الناس و فئات المجتمع المحلي و المنظمات و دوائر الأعمال و الدوائر الأكاديمية و المنظمات غير الحكومية . " إذ أن خطة التنمية المستدامة خطة للنمو من أجل القرن الواحد و العشرين " بان كي مون الأمين العام للأمم المتحدة" [1]. و بذلك فإن تحقيق التنمية المستدامة ينبثق من الإلتزام بثلاث مبادئ أساسية يمكن سردها في ثلاث نقاط كالتالي:[2]

- ✓ ترشيد استخدام الموارد غير المتجددة و هذا أمر واضح و مبدأ اقتصادي عقلاني لا يحتاج إلى شرح أو تبرير فرصيدنا منها محدود و أحيانا غير معروف، و حسن استخدامه واجب. و عدم تجاوز قدرة الموارد المتجددة سواء كانت نباتية أو حياوانية أو مائية على تجديد نفسها حتى لا تندثر و تفنى ؛
- ✓ عدم تجاوز قدرة النظام البيئي على هضم المخلفات التي تقذف فيه، حتى لا يتلوث تلوثا يضر بالإنسان.

### 2.1.3أبعاد التنمية المستدامة :

يمكن أن يكون لدى أي دولة دوافع لا حصر لها من الإلتزام بمبادئ التنمية المستدامة من أجل تحقيق الاستقرار في اقتصادها، إلا أن التنمية المستدامة تنطوي بالأساس على مجموعة من الأبعاد التي وجدت لتحقيقها و التي يمكن حصرها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (I-01): أبعاد التنمية المستدامة**

[1] الأمم المتحدة ، **المستقبل الذي نبتغيه ، ريو +20 مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة** ، ري ودي جانيرو البرازيل ،20-22 جوان 2012، أطلع على الموقع بتاريخ (2013/04/10) بتوقيت 20:33على الموقع الالكتروني :
http://www.un.org/ar/sustainablefuture/pdf/conf_brochure.pdf

[2] عبد العزيز قاسم محارب ، **الاقتصاد البيئي مقومات و تطبيقاته** ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2011، ص 69.

| الأبعاد الاقتصادية | الأبعاد البشرية | الأبعاد البيئية | الأبعاد التكنولوجية |
|---|---|---|---|
| –حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية .<br>–مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث و معالجته .<br>–تقليص تبعية البلدان النامية.<br>–المساواة في توزيع الموارد.<br>–تقليص الإنفاق العسكري. | – تثبيت النمو الديمغرافي .<br>– مكانة الحجم النهائي للسكان و أهمية توزيعه .<br>– الاستخدام الكامل للموارد البشرية .<br>– الأسلوب الديمغرافي و المشاركة في الحكم . | –اتلاف التربة و استعمال المبيدات.<br>– صيانة المياه .<br>–تقليص ملاجئ الأنواع البيولوجية.<br>– حماية المناخ من الاحتباس الحراري . | – استعمال التكنولوجية الأنظف في المرافق الصناعية.<br>– المحروقات و الاحتباس الحراري.<br>– الحيلولة دون تدهور طبقة الأوزون. |

**المرجع** :إبراهيم بختي ، الطاهر خماره ، **المسؤولية البيئية و الاجتماعية للمؤسسة و دورها في تحقيق التنمية المستدامة،** مؤتمر علمي دولي : التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامة للموارد المتاحة ، جامعة سطيف ، أفريل 2008 ، ص 03.

من الشكل (I-01) نلاحظ أن أبعاد التنمية المستدامة قد جمعت في أربعة فئات و هذا حسب ما أصدرته لجنة التنمية المستدامة المنبثقة عن قمة الأرض ، و الذي خصص لذلك كتاب حول مؤشرات التنمية المستدامة محددة بذلك ، الأبعاد الاقتصادية تهدف من خلاله التنمية المستدامة إلى تخفيض استهلاك الطاقة و الموارد الطبيعية و خاصة هذا البعد موجه إلى البلدان المتطورة ،و البعد البشري يهدف إلى تحسين مستوى الرعاية الصحية و التعليم و العدالة والمساواة و الإنصاف، ثم تليه البعد البيئي فحواه هو تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى حماية البيئة منها ترشيد استخدام الموارد القابلة للزوال و المحافظة عليها لأن الأجيال القادمة حق فيها ، و هذا من خلال البحث في وجود البدائل لذلك ، أما البعد الأخير و الذي جاء مع التطور الحاصل في التقنيات و تطور التكنولوجيا ، إلا أن هدف التنمية المستدامة في ذلك هو أتى تكنولوجيا الإعلام و الاتصال تساهم بشكل كبير في التنمية المستدامة و تحويل المجتمع التقليدي إلى مجتمع معلوماتي قادر على مواجهة و تحدي البيئة الحديثة التي يعيش فيها و التأقلم معها و خاصة بالنسبة لدول العالم الثالث .

## 2.2 القيمة التي تخلقها التنمية المستدامة للمؤسسات

إن التنمية المستدامة في المؤسسة تنعكس أساسا على القواعد الإدارية للتنمية المستدامة و هي: الوقتية ( من جيل إلى آخر ) و الطوعية ( البحث عن الثروة الجماعية الكمية و النوعية )، الفضاء ( التفكير العالمي و الإدارة المحلية ) و الامتثال للقوانين و إشراك الأعمال الخيرية و المسؤولية الاجتماعية في الأداء الاقتصادي و الحكم الأخلاقي لأصحاب المصلحة و سلامة البيئة، و بذلك تعتبر، رفاهية و

نموا على مستوى الاقتصاد الجزئي حتى و إن كانت هذه القواعد تشكل قيودا على المؤسسة، و لكن يمكن أن تتحول إلى فرص بالنسبة للمؤسسات. [1]

أما الركائز الثلاثة التي تعتمد عليها التنمية المستدامة في المؤسسة بوجه خاص فهي :

الكفاءة الاقتصادية (التي وجدت في مفهوم النمو )، العدالة الاجتماعية ( بين الأفراد و الأجيال )، و سلامة البيئة ، بالاضافة إلى الحكم باعتباره شكلا من أشكال الإدارة القائمة على مبدأ زيادة القيمة للمؤسسة و ذلك يستند أساسا على التوفيق بين أهداف العمل الاقتصادي و القضايا البيئية و الاجتماعية.

### 2.2.1 التنمية المستدامة و قيمة المؤسسة:

إن الشهرة الناتجة عن التنمية المستدامة المبنية على أساس مساهمة الأهداف المشتركة في خلق القيمة نتيجة لانعكاس الأداء العام للإدارة قصد التغلب على المخاطر وبذلك تكون مستعدة لها، و باعتبار أن هذه المخاطر عبارة عن استراتيجية للرفع من رأس المال فإنه على المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار التكاليف الناتجة عن أنشطتها و دعمها للمجتمع و الأجيال المستقبلية وفقا لمبادئ التنمية المستدامة، رغم أنهم يعتبرون بأن الموارد المستغلة هي موارد متاحة و مجانية، كما جاء ذلك في تقدير :

R. Kennedy, "le produit national brut (PNB) ne mesure jamais notre intelligence ou notre courage, notre sagesse ou notre apprentissage, notre compassion ou notre dévotionau pays. Il mesure tout, en bref, sauf ce qui donne du sens à la vie"

أي أن الناتج القومي الإجمالي لا يقاس بالذكاء أو الشجاعة، أو الحكمة والتعلم أو تمسكنا بالبلاد، إنما يقاس بكل شيء، لذلك فهو يفضل كل ما يعطي معنى و قيمة للحياة و خاصة ما يتعلق بالتنمية البشرية باعتبارها نطاقا أوسع إلى حد كبير.

إلا أن مساهمة المؤسسة في خلق القيمة العالمية، مفاده أن القيمة المالية وراء تلك الاشتراكات بين المؤسسة و القطاع العام، مما يعني أن القيمة المضافة للأجزاء المختلفة التي تسمح لأصحاب المصلحة بالإجابة على السؤال الذي لم تستطع أي مؤسسة إعطاء إجابة مرضية عليه،هل التنمية المستدامة تخلق القيمة الإجمالية ؟ لكن أكثر من ثلثي مؤسسات CAC 40 تعتقد أن قيام القيم الأخلاقية تولد القيمة.

[1] Emmanuelle REYNAUD , Florence DEPOERS, Caroline GAUTHIER**, Le développement durable au cœur de l'entre prise,** Dunod, Paris, 2011 ,p29

### 2.2.2 المؤسسات المستدامة و زيادة في الجاذبية:

إن المؤسسات المستدامة تعزز من رأس مالها بسمعتها التي تظهر قدرتها في تلبية تطلعات المجتمع و جذب الموردين من خلال نوعية العلاقة التي تربطهما، و بذلك فإن المؤسسة تصبح أقل عرضة للمخاطر و منه قطبا لجذب المستثمرين ممن لهم تطلعات و إهتمام لضمان بقاء مركز المؤسسة. [1].

و نتيجة للخدمات التي تقدمها و السلوك الأخلاقي الذي تتعامل به مع عملائها الذي يتحول إلى أداة لجذب المستهلكين لمنتجاتها مما يدفعها إلى توسيع مجموعة منتجاتها و توسيع أعمالها و الاستعداد لدخول أسواق جديدة و عملاء جدد في أسواق لم تخترقها المنافسة بعد.بالإضافة إلى انجذاب المقاولين لمشاركة المؤسسات في مشارع جديدة ذات نوعية جيدة.

إن المؤسسة المستدامة تساهم في تطوير أداء الموظفين من خلال مساعدتهم بتقديم لهم تكوينات و ما تكسبه من تعزيز و تشجيع لروح الابتكار لدى الموظفين، و بالتالي زيادة الربحية لزيادة الانتاجية بأساليب جديدة ، و تحسين الابتكار ، الجودة ، الالتزامات القوية من قبل الموظفين للمؤسسات.

تكون مكافأة المؤسسة المستدامة على ذلك من خلال الصكوك الإقتصادية – ضرائب الرسوم،التراخيص الإدارية أو من خلال الوكالات الجديدة. و زيادة رواج المؤسسة من خلال الجوائز التي تتحصل عليها و ما يتبعها من الشهرة المقدمة لها من قبل وسائل الإعلام لها .

إن المكاسب التي تحصلت عليها المؤسسات من إدخار و ابتكار نتيجة تبنيها المسؤولية البيئية و الاجتماعية تعتبر بمثابة كفاءة و إطار للتحسن المستمر، و أداة لتدفق المواد و المهارات، و تقلل من التكاليف و تحسن من إنتاجية الموارد، كما تزيد من الكفاءة و بالتالي زيادة في الأداء الفعلي و الضخ المالي للمؤسسات.

و تقوم المؤسسات بتوسيع قدراتها على الابتكار و الإبداع و المنظور و الرؤية الشاملة من خلال رسم رسالة تهدف إلى إبراز دورها في تحقيق الأبعاد الذي حددتها التنمية المستدامة و للمشاركة في الممارسة الجيدة نحو تحقيق التنمية المستدامة ، و هذا ما يعزز من سمعتها و تكون قطبا عاملا بمبادئ التنمية المستدامة و مشجعة لبقية المؤسسات .

[1] العايب عبد الرحمان ، بقة الشريف ، **التنمية المستدامة و التحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر** ، المؤتمر علمي دولي : التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة ،كلية العلوم الاقتصادية فرحات عباس ، سطيف ، 08/07 أفريل 2008، ص ص10،11.

### 2.2.3 التنمية المستدامة عامل من عوامل ضمان بقاء المؤسسة:

عندما تحاول المؤسسات جاهدة لضمان بقائها في ظل بيئة و محيط جد متقلب فإنها تسعى بذلك إلى الإهتمام بتطبيق التنمية المستدامة. و هذا من خلال محاولة الاحتفاظ بنفس أصحاب الملكية و عدم اللجوء إلى الاستدانة الفائقة عند اللزوم أو الاعتماد على التمويل الذاتي بتطبيق سياسة التنمية المستدامة حيث تهتم المؤسسة باستدامتها و كذلك باستدامة المؤسسات التي تنشط معها في محيطها، و أيضا الاقتصاد في استهلاك الطاقة و الموارد الطبيعية، و التوفيق بين الأداء الاقتصادي للمؤسسة و رغبات و توجهات المجتمع [1] .

## 2.3 المبادرات الوطنية و العالمية لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات

على غرار الآليات التي على إثرها يتم تطبيق التنمية المستدامة في البلدان أي في اقتصاد البلد ككل و التي ترتكز أساسا على عملية تمويل المشاريع التنموية و حماية البيئة و القيام بمجموعة من التعاونات منها التعاون البيئي بحوض البحر الأبيض المتوسط [2]، من أجل إرساء فكرة التنمية المستدامة .

تشكل مؤسسات ذات نمو مستدام يتوافق مع المبادئ التي وجدت من أجلها التنمية المستدامة، لا يتحقق إلا و فقا لمعايير الجودة و النوعية من خلال تطبيق مبادئ و معايير مقاييس أيزو 26000 [3]، نظرا لأن هذا المقياس في متناول جميع المؤسسات و ليس بالأمر العسير عليها في جميع الدول و من بينها الجزائر، خاصة أن نصوص المشرع الجزائري و التشريعات القانونية تتوافق مع ما تمليه مقاييس أيزو 26000 ، من خلق ظروف عمل جيدة ، حماية المستهلك، و هذا ما ينعكس إيجابا على زيادة الإنتاج.

و منه المؤسسة تصبح ذات فعالية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال خلق نشاط اقتصادي يتمثل في تقديم خدمات و استغلال فرص الاستثمارات ، خلق فرص عمل ، و دور ثاني يتجسد في مسؤوليتها تجاه المجتمع و الحفاظ على البيئة و إحترام علاقات العمل وحماية المستهلك و نوعية المنتجات ، و منه أيزو 26000 تعتبر بالنسبة للمؤسسة أداة تتبع وفقها بمنهجية عمل تستطيع من خلالها الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة .

---

[1] العايب عبد الرحمان ، بقة الشريف ،**المرجع السابق** ، ص10.

[2] مفوضة المجتمعات الأوروبية ، **وثيقة مقدمة من المفوضة إلى المجلس و البرلمان الاوروبي لإعداد استراتيجية البيئة من أجل البحر الأبيض المتوسط** ، بروكسل ، 5/9/2006،ص 04.

[3] ق .إ ، **قالوا أن التشريعات الجزائرية تساعد على تقدم نشاطاتهم ، خبراء اقتصاديون يؤكدون دو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة** ،جريدة الفجر الجزائرية ،17-12-2011.

### 2.3.1 المبادرات الوطنية

إن أفضل الأدوات التي تراعي فيها المؤسسات التزامها نحو تحقيق التنمية المستدامة هي تلك المقترحة من قبل الوكالات للمواصفات القياسية و تكمن استراتيجية و إدارة أي مؤسسة باللجوء و استعمال أدوات بسيطة تسمح لها بإجراء تقييم ذاتي .

**الجدول رقم (I-02): هيئات المواصفات الوطنية**

| هيئة المواصفات الوطنية | الدولة | هيئة المواصفات الوطنية | الدولة |
|---|---|---|---|
| JBS | جاميكا | IRAM | الأرجنتين |
| KAZMEMST | كازاخستان | SARM | أرمينيا |
| KATS | جمهورية كوريا | SA | أستراليا |
| DSM | ماليزيا | AZSTAND | أذربيجان |
| MSB | موريشيوش | ON | النمسا |
| DGN | المكسيك | BELST | روسيا البيضاء |
| SNIMA | المغرب | IBN | بلجيكا |
| NEN | هولندا | ABNT | البرازيل |
| SNZ | نيوزيلاندا | SCC | كندا |
| SON | نيجيريا | INN | تشيلي |
| SN | النرويج | SAC | الصين |
| COPANIT | بنما | ICONTEC | كولومبيا |
| BPS | الفلبين | INTECO | كوستاليكا |
| PKN | بولندا | CODINORM | كوت ديفوار |
| IPQ | البرتغال | CNI | جمهورية التشيك |
| GOST R | روسيا الاتحادية | NC | كوبا |
| SLBS | سانت لوتشيا | DS | الدانمارك |
| SPRING SG | سنغافورة | EOS | مصر |
| SABS | جنوب افريقيا | SFS | فنلندا |
| AENOR | اسبانيا | AFNOR | فرنسا |
| SIS | السويد | DIN | ألمانيا |

| | | | |
|---|---|---|---|
| SNV | سويسرا | GSB | غانا |
| TISI | تايلاندا | ELOT | اليونان |
| TSE | تركيا | BIS | الهند |
| BSI | المملكة المتحدة | BSN | أندونسيا |
| UNIT | اوروجواي | ISIRI | ايران |
| ANSI | الولايات المتحدة | NSAI | ايرلندا |
| FONDONORMA | فنزويلا | SII | اسرائيل |
| TCVN | فييتنام | UNI | ايطاليا |
| SAZ | زيمبابوي | JISC | اليابان |

**المرجع** : نشرية صادرة عن المنظمة العالمية للتقييس ،**المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية ايزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية** ، يوليو 2006. منشورة يوم 2013/10/20 بتوقيت 20:46 على الموقع الالكتروني : www.iso.org

الجدول (I -02) يلخص أفضل الأدوات التي اقترحتها الوكالات الوطنية التابعة للمنظمة العالمية للتقييس ، حيث أنه و من خلال قراءتنا له نجد أن فرنسا إقترحت SD21000[1] الصادر من الوكالة الفرنسية للمواصفات القياسية AFNOR ،وفقها يمكن للمؤسسات مراعاة إهتمامات التنمية المستدامة في استراتيجية المؤسسات و ذلك باللجوء إلى استعمال أدوات بسيطة تسمح للمؤسسات بإجراء تقييم ذاتي لها و بواسطتها يمكن لها أن تفكر بشكل جدي و بشكل مستقل دون اللجوء إلى الاستعانة بجهات خارجية للإندماج في سياسات التنمية المستدامة. أما في بريطانيا، فيوجد معيار AA1000 و الذي يسمح بقياس الأداء الاجتماعي و الأخلاقي للمؤسسة و مقارنته مع معايير موضوعة كأهداف يجب بلوغها، و كذلك معيار "سيغما" و هو مبادرة طرحها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية BSI سنة 1999 بالتعاون مع منظمات الأعمال البريطانية و المنظمات غير الحكومية و قد أطلق على المنتدى تسمية" من أجل المستقبل" و الهدف من هذه المبادرة هو وضع معيار يسمح بإدماج التنمية المستدامة في الإدارة ،و هذا المعيار أوسع و أشمل من معيار AA1000 حيث يتناول كل الأوجه الممكنة التي تسمح بإدارة التنمية المستدامة كما يحتوي على الأدوات التي تتيح ذلك ، و من جهة أخرى في بريطانيا تم تطوير نظام موحد للحصول على شهادة ايزو بحيث بدلا من الحصول على شهادة واحدة خاصة بالمواصفات القياسية ، أصبح بإمكان المؤسسات وضع نظاما موحدا و تحصل من خلاله على شهادة واحدة.

### 2.3.2 المنظمة العالمية للتقييس:

[1] العايب عبد الرحمان ، بقة الشريف ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 15.

المنظمة العالمية للتقييس هي وثيقة مرجعية توفر الحلول للمشاكل التقنية والتجارية المتعلقة بالمنتجات والسلع والخدمات التي تنشأ مرارا وتكرارا في العلاقات بين المؤسسات الاقتصاديين والعلماء[1]،إذ بدأ نشاطها عام 1947 ويشارك في عضويتها 157 هيئة مواصفات قومية من مختلف الدول سواء كانت صغيرة أم كبيرة، صناعية و نامية، وكذلك من مختلف أنحاء العالم.

هناك الآن ما يقارب 20000 من المعايير. وهناك عدد قليل منها موثق و معروف على الساحة الاقتصادية ، مثل ISO 9001 حول ضمان الجودة أو ISO 14001 على البيئة، و هذه أفضلها. وهدف المنظمة من إعداد المواصفات القياسية هو إضافة قيمة للأنواع المختلفة للأعمال التجارية والمواصفات التي يتطلبها السوق من خلال الخبراء القادمين من القطاعات الصناعية والفنية والتجارية التي طلبت هذه المواصفات القياسية[2].

أ- **لجنة سياسة المستهلك**

وفق مطالب مجلس إدارة الايزو من لجنة الكوبولكو التي صرح بها في أفريل 2006 ، و المتمثل في البحث ،إذ تم إعداد مواصفات قياسية دولية معنية بالمسؤولية الاجتماعية المشتركة من قبل المنظمة العالمية للتقييس ايزو ، و هذا ما إستدعى إلى شروع اللجنة بإعدادها و هذا في ماي 2001. و قد توصلت اللجنة في جوان 2002 على أن ايزو من وجهة نظر المستهلك متمكنة من إعداد مواصفات قياسية دولية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية ، هذا ما دفع اللجنة بتقديم توصية لمجلس إدارة أيزو يحثها على إنشاء لجنة إستشارية متخصصة لقيام بالبحث و هذا لتفعيل قيامها.[3]

ب- **مجموعة الاستشارية لأيزو المسؤولية الاجتماعية**

قامت منظمة الأيزو في بداية عام 2003 ، بتكوين مجموعة استشارية أعضاءها من مختلف العالم و تشمل المجموعة على على المنظمات التجارية والحكومية والبيئية والعمال والمستهلكين إلى جانب المنظمات غير الحكومية تختص بالمسؤولية الاجتماعية و هذا من أجل إبراز وجود قيمة عند مشاركة الأيزو في مجال المسؤولية الاجتماعية و هذا من خلال تقرير .وبعد فترة قدرت ب 18 شهر من المناقشات المكثفة والتطوير، خلصت المجموعة الاستشارية على إثرها إلى أن منظمة الأيزو يجب أن تمضي قدما في عملها بشأن المسؤولية الاجتماعية. وفي جانفي 2005 صوت 37 عضوا في الأيزو على اقتراح لإعداد

[1] Emilie BRUN,**comprendre iso 26000,**AFNOR,France ,2011,p03.

[2] الأيزو، **المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية**، ص،02 منشورة يوم 2013/10/20 بتوقيت 20:30 على الموقع الالكتروني : www.iso.org

[3] أيزو ، **المرجع السابق**،ص02.

مواصفة قياسية جديدة حول المسؤولية الاجتماعية الذي يعد الوثيقة الأساسية لتقدم الخطوط الإرشادية الرئيسية لإعداد المواصفة. وقد حصل هذا الإقتراح على أغلبية كافية ضمت 32 دولة، وقد أعربت هذه الدول عن استعدادها للمشاركة في إعداد مواصفة قياسية خاصة بالمسؤولية الاجتماعيةو هي ISO 26000.

✓ **الأيزو 26000** :

في نوفمبر 2010 و"بعد 5 سنوات من المفاوضات الدولية غير المسبوقة ، مع أكثر من 500 خبير من 99 دولة و مؤسسات كبيرة مثل منظمة العمل الدولية، منظمة التعاون والتنمية وغيرها، من أعضاء المنظمة العالمية للتقييس ISO اتفقت الأغلبية على انشاء ISO 26000.تسمح ISO 26000 بتقييم "جميع ممارسات منظمة ونتائجها على الركائز الثلاث للتنمية المستدامة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية). إذ أن استراتيجية المسؤولية الاجتماعية، تعني بإدماج المسؤولية الاجتماعية في مجالات الإدارة والموارد البشرية وظروف العمل، الجذور الإقليمية، والإنتاج والاستهلاك وحماية المستهلك ... يتم تحليل جميع هذه النقاط من قبل فريق من خبراء مقيمين بالخارج ،و مدربين تدريبا خاصا. "

تحدد هذه الوثيقة توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات لجعله قابلا للتطبيق و التحويل إلى أي نوع من المؤسسات .[1]

الأيزو 26000 هي "مواصفة دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية و من المزمع استخدامها من قبل جميع المنظمات بشتى أنواعها في كلا القطاعين العام والخاص، في كل من الدول المتقدمة و النامية وتلك التي تمر بمرحلة انتقالية و سوف تساعدهم في جهودهم الرامية للتعاون بأسلوب مسؤول اجتماعيا و الذي يتطلبه المجتمع بطريقة متزايدة[2]".

و توفر منظمة الأيزو قيمة مضافة لكل المبادرات الحالية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، من خلال عرض مجموعة من الإرشادات و التوجيهات المتكاملة، ترتكز على إتفاق عالمي بين الخبراء الذين يمثلون أطراف مختلفة من أصحاب المصالح، و تشجع هذه المواصفة أيضا على الممارسات الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية في العالم ككل.

## المبحث الثالث : المسؤولية الاجتماعية و نمو المؤسسات

[1] Monique GOUIRAN, ,**responsbilite societale et ressources humaines**, AFNOR,france,2011,p 41.
[2] Jounot ALAIN, **RSE et développement durable**,AFNOR,France,2010,p59

المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تتمكن من خلاله المؤسسات من دمج الشواغل الاجتماعية و البيئية و الاقتصادية في نشاطاتهم و في تفاعلها مع محيطها الداخلي و الخارجي .إلا أنه يبقى في غموض لدى الكثير من المتعاملين الاقتصاديين و خاصة في الدول النامية منهم و يركزون نظرتهم إليه انطلاقا من المعنى الظاهري له دون دراسة الخلفيات من تطبيقه ، هذا ما دفعنا إلى دراسته في هذا المبحث بشكل أكثر تفصيلي .

## 3.1 البعد التاريخي لتطور المسؤولية الاجتماعية

يعزز البعض إنطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصيغته الجديدة إلى الفكرة التي نادى بها الأمين العام للأمم المتحدة في مؤتمر ديفوس في يناير 1999م، و فحواها أن تتبنى شركات القطاع الخاص و العام دورا في المسؤولية الاجتماعية و توجيه قوى الأسواق من أجل دعم المثل الأعلى على أساس المبادئ الثلاثة و التي هي كالتالي:[1]

- ✓ الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عام 1948م؛
- ✓ إعلان المبادئ و الحقوق الأساسية في العمل الصادر عن منظمة اللعمل الدولية في عام 1998م؛
- ✓ إعلان ريو دي جانيرو حول البيئة الصادر عن مؤتمر قمة الأرض عام 1991م .

### 3.1.1 التطور المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للشركات من قبل فريدريك

إن الدراسات التي قام بها المفكرين الاقتصاديين كشفت أن هذا المفهوم لم تعطى له هذه الصياغة إلا بالتدريج.

و من أحد الأسباب التي عرقلت ظهور هذا المفهوم بصبغته الحالية هي التخوف من عدم تحمل المؤسسات لمتطلبات هذا المفهوم رغم أنه وجد من أجل إعطاء ذوي المصالح و العلاقة مع المؤسسات حقوقهم، دون أن يلزم أي مؤسسة بأي تكاليف إضافية .

غير أن المفكرين على علم بأن هذا المفهوم قد يواجه تحديا و عدم تقبل و خاصة نظرا للأهداف التي وجد من أجلها و على المؤسسة أن تخفض أثرها السلبي على المجتمع ، و هذا ما أدى بهم إلى رسم قرار بعرض المفهوم تدريجيا بما يتوافق مع حالة المؤسسات في كل مرحلة.

[1] ناصر حرادات،عزام أبو الحمام ، **المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية للمنظمات** ، إثراء للنشر و التوزيع ،الأردن ، الطبعة الأولى ، 2013، ص 22.

و هذا ما دفع المفكر فريديرك إلى عرض المفهوم و متطلباته و أهدافه حسب كل فترة مما يمكن رؤية تطور المسؤولية الاجتماعية انطلاقا من عرض التسلسل الزمني لها في الجدول (I-03).

**الجدول رقم(I-03) : التطور المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للشركات من قبل فريدريك**

| اسم المفهوم | الفترة الزمنية | وصف المفهوم و برامجه الاساسي |
|---|---|---|
| **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات** | **1960-1950** | • تحديد مجموعة من الالتزامات الأخلاقية التي يجب أن تخضع لها الشركات.<br>• ولكن الصعوبات تتمثل في غياب معيار متماسك على أساسها هذه المناهج. |
| **التقبل الاجتماعي للمؤسسات** | **1980-1970** | • التركيز على الصكوك والعمليات على المؤسسات وجها لوجه مع متطلبات بيئتهم.<br>• هذه المناهج رافضة أي تحليل للبعد المعياري محاولة لإنكار ما هو واضح<br>وإضفاء الشرعية بلا انتقاد للممارسات التجارية. |
| **التقبل الاجتماعي للمؤسسات** | **2000-1980** | • إعادة البعد المعياري في التحليل.<br>• تطوير قاعدة نظرية أكثر منهجية (المسيحية واليهودية المسيحية والفلسفة، والماركسية، والإنسانية ...). |
| **الكون / علوم / الدين** | **2000** إلى يومنا هذا | • إزالة مفهوم الأداء الإجتماعي للشركة للأزمة الأخلاقية .<br>• اللامركزية في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركة وأعتقد أن تفاعل الأعمال التجارية / شركة في المنظور المعياري كوني تركز على الإنسانية (نقل الشركة إلى الكون من العلوم الاجتماعية لجميع العلوم والمسؤولية للدين).<br>• يحقق الدين ( يفهم على أساس المعنى ) يمثل بعدا أساسيا في أي تحليل للأعمال و العلاقات الإنسانية للشركة . |

Source : Pavie XAVIER, **innovation resposable strategieet levier de croissance de organisation** ,EYROLLES,PARIS,2012,p p5-6.

إذ ما يمكن استنتاجه من الجدول(I-03) أن :

✓ **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 1950-1960** : بلورت التحديات إلى فكرة أن التفاعل بين المؤسسات يحتاج إلى التعديل، بروز فكرة المساءلة؛

✓ **التقبل الاجتماعي للمؤسسة 1970-1980**: يتم تناول القضايا البيئية بالدرجة الأولى و التركيز عليها؛

✓ **التقبل الاجتماعي للمؤسسة 1980-2000**: النظر و التركيز أولا على أصحاب المصلحة، الفرد، والأعمال التجارية، والمجتمع والبيئة والمساهمين والموظفين،..... الخ؛

✓ **كون/علوم/دين 2000 إلى يومنا هذا**: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هذا المصطلح هو مختصر" **cosmos**" لكوزموس، العلم والدين. و هي دائرة التحرك للمؤسسة بأن تأخذ بعين الاعتبار أفضل أداء عام للبشرية بالمعنى الواسع بما في ذلك الوراثة، الفيزياء الفلكية والقضايا الحيوية، إلى جانب الكون ، إضافة إلى هذه العناصر تجدر الإشارة أيضا إلى أن تأخذ بعين الاعتبار قضايا الاستنساخ، الكائنات المعدلة وراثيا، التلاعب الحمض النووي... الخ.

### 3.1.2 نظريات المسؤولية الاجتماعية

إن النظريات التي قامت بتفسير المسؤولية الاجتماعية قد اختلفت في درجة إهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية في مختلف مراحل تطور الأفكار الاقتصادية و هذا بإتباع المبادئ التي بنيت عليها كل فترة و ما مدى إهتمام كل حقبة بذلك.

أ. **النظرة الكلاسيكية** :

إن أساس النظرية الكلاسيكية هو اعتقادهم أن لا شيء مهم سوى الأرباح للمالكين، و بذلك فإنه و حسب الرائد MILTON Friedmen يبرز لنا أن النظرية الكلاسيكية لا تعترف بالمسؤولية الاجتماعية، و يعتقد حسب هذه النظرية إن وجدت المسؤولية الاجتماعية فربما تكون وحيدة و هي الاستخدام الواعي و الأمثل في عملياتها من أجل تحقيق أقصى ربح و أهملت النظرية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع ككل. و من مبررات نظريتهم هذه صعوبة الجمع بين العمل المربح و العمل المتجاوب اجتماعيا، نقص الخبرة لدى إدارة المؤسسة فيما يتعلق بجمع الأمور الاجتماعية مع الأمور الاقتصادية ، تعدد الجوانب الاجتماعية و محدودية موارد المؤسسة، و أخيرا صعوبة قياس الحد المطلوب اجتماعيا و ما هو أكثر من ذلك .[1]

[1] فريد فهمي زيارة، **وظائف منظمال الأعمال مدخل معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2009، ص 268.

أما آدم سميث فإننا نجده يستند في نظريته على أن المؤسسات تسعى دائما لتحقيق أفضل الخدمات لعامة المجتمع، و تحقيق أقصى ربح، بما ينسجم مع الأحكام القانونية و القواعد الأخلاقية، و يبرر تحقيق أقصى الأرباح باستجابة المجتمع لمنتجات المؤسسة و هو دليل نجاحها،و بذلك المؤسسة مدركة لما عليها من مسؤولية تجاه مجتمعها. [1]

ب. **النظرية الكينزية :**

إن إهمال إدارات المؤسسات الصناعية لبعض مسؤولياتها تجاه أطراف متعددة من المستخدمين، جعلها في تضاد مع مصالح هؤلاء، بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخد بعين الاعتبار المستهلك و مصالحه المتعددة، إذ أن حصول الكساد العالمي الكبير و انهيار الشركات الصناعية و تسريح العمال أدى إلى إضطرابات كبيرة نجم عنها دعوات مهمة لتدخل الدولة لحماية مصالح اليد العاملة و ايجاد فرص عمل بديلة لهم. كذلك من العلامات البارزة هنا ظهور دعوة كينز و نظريته الشهيرة بوجوب تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي. إن هذه الدعوات و الكساد الكبير فضلا عن تأثير الأفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر و يطلع عليها الناس بشكل واسع ، أدت في النهاية إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار و تحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.[2]

ج. **نظرية الاقتصاد السياسي**

ساعدت نظرية الاقتصاد السياسي الباحثين في تفسير العمليات الاجتماعية من السياق الاقتصادي والسياسي والاجتماعي. ويمكن أن يفسر المنظور الحداثي لنظرية الاقتصاد السياسي ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات[3]، حيث يركز هذا المنظور الحداثي للنظرية على تفاعلات المجموعات من منظور تعددي جديد، على سبيل المثال المؤسسات والمستخدمين أو المستهلكين أو مجموعة الضغط.

**د. النظرة المعاصرة :**

انطلق رائد هذه النظرية keith dauis بفكرته عن المسؤولية الاجتماعية من مجموعة من الافتراضات و التي يمكن إجمالها فيما يلي:

---

[1] ثامر البكري ، **استراتيجيات التسويق الأخضر**، إثراء للنشر و التوزيع،الأردن ، الطبعة الأولى ،2012، ص 34.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري ، **المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال –الأعمال و المجتمع** – ،دار وائل للنشر ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2008 ، ص 57.

[3] Rahman Belal ATAUR, **Corporate Social Responsibility Reporting in Developing Countries**, (Corporate social responsibility series) Ashgate Publishing Company, USA, 2008, pp 13-14.

✓ المسؤولية الاجتماعية وفقا لقوة منظمة الأعمال الاجتماعية :لما تكون المؤسسة ذات تأثير مباشر على البيئة و على تشغيل اليد العاملة، هنا لابد من أن تكون المؤسسة مسؤولة على ما تقدمه، و على ما تمتلك من قوة ؛[1]

✓ على المنظمة أن تعمل بنظام مفتوح بإتجاهين :على المؤسسة أن تسعى إلى معالجة الانشغالات و تقديم أطروحات حول تحسين جوانب خدمة المجتمع من خلال توفير قنوات إتصال مع مختلف الجهات العاملة من خلال توفير الخدمة اللازمة لهم ؛

✓ لكل سلعة أو خدمة يجب أن تحسب التكاليف الاجتماعية و المنافع الاجتماعية قبل الشروع بتقديمها للجمهور: كما أنه هناك تأثير للجانب المالي و الفني في قرارات المؤسسة فهناك تأثير آخر من ناحية الجوانب الاجتماعية ؛

✓ لابد و أن يتحمل المستهلك ذلك النصيب من التكاليف الاجتماعية المرتبطة بإنتاج السلعة أو الخدمة من قبل المؤسسات: نتيجة لقيام المؤسسات بتمويل بعض المشاريع ذات النفع الاجتماعي بعيدة عن ما هو اقتصادي ، فإنه لابد للمجتمع من تقبل أي أسعار تصدرها المؤسسة بهدف تغطية التكاليف؛

✓ المؤسسة هي مواطن: وهنا مسؤولية المؤسسة تندمج مع مسؤولية المجتمع ككل بما أن المجتمع يعترف بحقوقها في العمل و استغلال موارده.

### 3.1.3 أسباب بروز المسؤولية الاجتماعية

من أهم الأسباب التي كانت وراء ظهور هذا المفهوم الذي يمس شتى الوظائف الإدارية نلخصها في النقاط التالية:[2]

✓ **تطورات الظروف الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية** : تطورت أهداف منظمات الأعمال خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين لتتخطى هدف تعظيم الربح و تعظيم عوائد المستثمرين،كما ندد بذلك الفكر الاقتصادي التقليدي مثل ما نجده في دعوة العالم الاقتصادي friedman الذي أشار إلى تعظيم الربح وهو الهدف الاجتماعي الوحيد للمؤسسة.

✓ **التحديات و المتغيرات العالمية** :

يمكن حصرها فيما يلي :

[1] فريد فهمي زيارة ،**مرجع سبق ذكره** ، ص 269.

[2] نزار عبد المجيد البرواري ، أحمد محمد فهمي البرزنجي ، **استراتيجيات التسويق** ، دار وائل للنشر ، عمان، االطبعة الأولى ،2004 ، ص ص ص 47 ، 52،50 .

✓ **العولمة** : سعت المؤسسات عموما و استجابة لتيار العولمة المتنامي و الضاغط إلى إبراز إهتمامها بحقوق الإنسان ، توفير ظروف عمل آمنة ، المحافظة على البيئة و الموارد الطبيعية ، التقيد بقوانين و تشريعات تشغيل الأحداث .

✓ **الضغوط الحكومية و الشعبية** :تتمثل في التشريعات الداعية لحماية المستهلكين و البيئة و العمل الآمن و الدور الايجابي للمؤسسات في تحقيق حقوق المستهلكين .

✓ **التطور التكنولوجي** : أفرزت التطورات التكنولوجية ثورة في مجالات تقنية الموادو ديناميكيات التشغيل مما أدى إلى توفير البيئة المناسبة للاهتمام بجودة المنتجات و العمليات و تنمية مهارات العاملين .

✓ **المنافسة الشمولية** :إتسعت المنافسة بسبب إتساع السوق و حدودها لتنتقل من المنافسة المحلية و الإقليمية إلى المنافسة العالمية ، و أبرز مثال على ذلك الشركات متعددة الجنسيات .

✓ **الكوارث و الفضائح الأخلاقية** :من أبرز الأمثلة على ذلك كارثة مصانع بوبال الهندية ، و تشرنوبل النووية في الإتحاد السوفياتي سابقا و فضائح الرشوة للعديد من الشركات العالميةو منها شركة لوكهيد الأمريكية و غيرها.

كانت هذه الكوارث و الفضائح سببا كافيا لسن قانون ينظم التعامل مع قضايا الرشوة ومسببات الكوارث.

✓ **تغير فلسفات التسويق**

إن المسؤولية الاجتماعية تعتبر وسيلة للتوجه الاجتماعي للتسويق فرجال التسويق ينظرون إلى التوجه الاجتماعي و يعدونه ممثلا بمسؤولياتهم في تبني حاجات و رغبات الزبون و إهتمامات المجتمع ، و أخذها جميعا بالحسبان عند اتخاذ قراراتهم [1]. فذلك الإنتقال من التوجه الإنتاجي ، مرورا بالتوجه البيعي إلى التوجه التسويقي وصولا إلى التوجه الاجتماعي، يوضح لنا أن المسؤولية الاجتماعية هي الموجه الرئيسي للتسويق للحد من المشاكل البيئية و العوامل السياسية و القانونية. [2]

ومنه نستنتج أن ظهور المسؤولية الاجتماعية في بيئة ا لأعمال دون المفاهيم الأخرى و انتشارها بشكل واسع في أكبر المؤسسات ،كان نتيجة تفاعل عدة عوامل منها: [3]

✓ تصاعد ضغوط المجتمع و تناميها مع التوسع في حجوم منظمات الأعمال و تعقد علاقاتها؛

[1] ثامر ياسر البكري ، **تسويق الخدمات الصحية** ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة العربية ،2005، ص43.

[2] ثامر البكري ، **التسويق أسس و مفاهيم معاصرة** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006، ص 27 .

[3] وائل محمد صبحي ادريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، **الإدارة الاستراتيجية المفاهيم ...العمليات** ، دار وائل للنشر ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011، ص 203.

- ✓ إسهام أكبر لمنظمات الأعمال في تطوير نوعية الحياة و الارتقاء بها ؛
- ✓ ضرورة إسهام منظمات الأعمال في تعزيز القيم الإنسانية و الاجتماعية؛
- ✓ أهمية رضا المجتمع و قبوله لأهداف منظمات الأعمال ووسائل عملها؛
- ✓ التطور في وعي الإنسان و إدراكه لذاته و للمجتمع ؛
- ✓ الإهتمام العالمي الذي تبديه الجامعات العالمية الكبرى و مراكز البحوث بتدريس مساقات تخص علاقة المجتمع؛
- ✓ تراكم البحوث العلمية النظرية منها و التطبيقية في هذا المجال .

## 3.2 مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تعتبر المسؤولية الاجتماعية كفكرة قديمة نوعا ما ،ظهرت نتيجة الممارسات اللاأخلاقية لرجال الأعمال، و التشريع الاسلامي كان سباقا لفكرة إدماج معايير المسؤولية الاجتماعية في نشاطات المؤسس ةو كانت تعرف بصيغة احترام حقوق الغير عن قوله تعالى :" آتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَى وَالْيَتَامَى وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ" . [1]

### 3.2.1 تعريف المسؤولية الاجتماعية

إن مصطلح المسؤولية الاجتماعية يرتكز على أسس الإدلاء بالبيانات النظرية القديمة جدا، وممارستها تختلف بين المؤسسات.حيث عرف هذا المصطلح عدة مفاهيم ربما اختلفت في معناها، نظرا لكونه مصطلحا اجتماعيا يعرف عدة معاني، مما يكسبه بعض الغموض الذي يصعب تحديد المعنى الحقيقي له، و خاصة أن المؤسسة تنشط من أجل تحقيق الرفاهية للمجتمع، و في نفس الوقت فإنها تعرف بأنها هيكل اقتصادي يتكون من مجموعة من القوى البشرية أي أنها كيان يتكون من مجتمع داخلي و خارجي، حيث أن مصطلح "**المسؤولية**" جذوره قانونية و هو كلمة لاتينية تعود جذورها إلى العقد اليوناني ، و تعني وعد رسمي بهذا الالتزام.[2]

إلا أننا و لتوضيح المعنى الأقرب لهذا المصطلح وفقا لدراستنا اقترحنا بعض التعاريف التي يمكن إدراجها فيما يلي :

عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها " الإلتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا و المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة و العمل على تحسين

[1] القرآن الكريم ،البقرة –177.

[2] Jean-Paul TCHANKAM, Christophe Estay**, La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise**,gestion 2000, vol 21,n° 04-2004 , , p 32

نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة و عائلتهم ، إضافة إلى المجتمع المحلي و المجتمع ككل [1]." نجد أن هذا التعريف لم يحدد أي مجتمع تلتزم به المؤسسة و منه يمكن اعتباره تعريفا شاملا، ومنه تهيأة أنشطة المؤسسة لحماية و خدمة المجتمع الداخلي و الخارجي .

إلا أنه هناك تعاريف أكدت على أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية وجد من أجل تحقيق التنمية الشاملة و هذا ما جاء في تعريف البنك الدولي حيث يعرفها :" بأنها إلتزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم و عائلاتهم و المجتمع المحلي و المجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة و يخدم التنمية في آن واحد[2]" ، إلا أن هذا التعريف لم يشمل مجمل الأنشطة بل حددها بالأنشطة التجارية دون النظر في الأنشطة الأخرى ، و أيضا نجد أن هذا التعريف يرتبط بمفهوم التنمية المستدامة حيث تتصرف المؤسسة بشكل أخلاقي لحماية الأجيال القادمة دون إلحاق الضرر بالمجتمع الذي تنشط من أجله .

أما التعريف التسويقي للمسؤولية الاجتماعية كما جاء في مفهوم Kotler et Armstrong فإنه :

" الإختلاف عن المجالات الأخرى في التسويق ذات الصلة بالأهداف التي يسعى إليها المسوق أو المؤسسة و كونه يبحث عن التأثير المتحقق في السلوك الاجتماعي و ليس عن المنافع التي يحصل عليها المسوق، و أن تكون تلك المنافع منصبة نحو المجتمع بشكل عام [3]." ما يعني قبول المسوقين للإلتزامات التي يضعونها على أنفسهم آخذين بعين الإعتبار تحقيق الأرباح و رضا المستهلك في نفس الوقت، و رفاهية المجتمع بما يتكافئ مع مستوى الأداء المحقق المؤسسة، و في هذا التعريف يمكن أن نجد الهدف الأول الذي وجدت من أجله المسؤولية الاجتماعية ، و تبعا لنشاط المؤسسة و الذي تسعى من خلاله إلى تحقيق أقصى ربح و غزو الأسواق و تحقيق أكبر حصة سوقية بغض النظر عن الطريقة التي ألحقت عدة أضرار على المستوى الجزئي و الذي نعني به المجتمع الداخلي و الأفراد الذين تنشط من أجلهم و الذين بينهم مصلحة مشتركة دون إهمال الأضرار القانونية كالغش في البضائع و الحيل التسويقية و عدم النزاهة في التوظيف و غيرها ، مما أدى إلى ظهور مؤسسات تهدف إلى حماية المستهلك.

[1] World Business Council for Sustainable Development (WBCSD Meeting changing expectations: **Corporate social responsibility**,1999,p 3

[2] World Bank, **Opportunities and options for governments to promote corporate social responsibility in Europe and Central Asia: Evidence from Bulgaria, Croatia and Romania**. Working Paper, March 2005..p1

[3] ثامر البكري ، **التسويق أسس و مفاهيم معاصرة** ،مرجع سبق ذكره ، ص25 .

كما أنه قد تم تعريف المسؤولية الاجتماعية بإطارها العام على أنها" مجموعة من الإلتزامات التي تتبناها المنظمة لحماية المجتمع و تعزيز المحتوى الاجتماعي في أنشطتها " [1]على غرار اللجنة الأروربية التي تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها " المفهوم الذي يمكن من خلاله الشركات دمج الشواغل الاجتماعية و البيئية في عملياتها التجارية و في تفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي." [2]هنا نجد أنفسنا أمام تساؤل جوهري هل المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية أم هي أداء اجتماعي؟ في حين نجد أن رجال التسويق يفضلون مصطلح المسؤولية بما أنها مسؤولة عن مزاولة أنشطتها دون إلحاق الأضرار بالبيئة، و مسؤولة عن تصريف المخلفات الإنتاجية بصفة عقلانية و تسويق منتجاتها بما يعود بالفائدة لكلا الطرفين المستهلك و المؤسسة دون أن تتصادم مع العوائد و الأرباح، أما رجال الإدارة فيفضلون عموما مفهوم الأداء الاجتماعي بعيدا عن مفهوم المسؤولية لأنها تقوم طوعيا بتخصيص جزء من أموال المؤسسة لبعض الأنشطة الاجتماعية .

إن المسؤولية الاجتماعية نعني بها عند تعامل المؤسسة مع السوق هي التزام المؤسسة ب:[3]

- الالتزام بالقوانين و التشريعات النافذة ؛
- توفير الأمان في استخدام السلع من قبل الزبائن عبر ارشادات و تعليمات ؛
- المحافظة على البيئة من خلال السلع التي لا تلوث البيئة في استخدامها ، و كذلك كيفية التعامل مع السلع المعاد استخدامها أو اعادة تصنيعها ؛
- اعتماد معايير اخلاقية واضحة في تعامل المؤسسة مع البيئة المحيطة بها سواء كانت عبر الافراد العاملين لديها أو في تعاملها مع الزبون بصورة مباشرة أو غير مباشرة و ذلك من خلال سياسات المزيج التسويقي المتعلقة بالتسعير ، التوزيع ، الترويج .

لم يتوقف تعريف المسؤولية الاجتماعية عند هذا الحد ، فنجد الادباء الاقتصديين على مر السنوات قد قاموا بإعطاء تعريفا مناسبا له في كل فترة ، أي كل حسب البيئة التي وجد فيها، فمنه نجده تعريفا بسيطا يستدعي فقط الالتزام ببعض العناصر و التي هي تشكل من أساسيات المجتمع و منه من تجاوز تعريفه إلى أبعد نقطة حتى تعتقدوا منه أن المسؤولية الاجتماعية هو واجبة التطبيق في المؤسسة، على العموم فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمكن تلخيصه في الجدول (I-04) التالي :

---

[1] ثامر البكري ، أحمد نزار النوري ، **التسويق الأخضر** ، دار اليازوري للنشر و التزيع ، الأردن ، الطبعة العربية ،2007، ص 38.

[2] EUROPEAN COMMISSION, **A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility** , communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions , Brussels, 25.10.2011 sur le site : http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF

[3] ثامر البكري ، **استراتيجية التسويق** ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ،2008، ص 392.

**الجدول رقم (I-04): تعريف المسؤولية الاجتماعية**

| الكاتب | الدلائل | التعريف المقترح للمسؤولية الاجتماعية |
|---|---|---|
| Bowen (1953) | مقدمة من الأبعاد الأخلاقية في قرارات قادة الأعمال. | يشير إلى التزام رؤساء المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات واتخاذ القرارات وضمان الممارسات التي تنسجم مع أهداف وقيم المجتمع. |
| Davis (1960) | تتجاوزالمسؤوليات الاقتصادية والتقنية | هو مجموعة من القرارات التي اتخذت لأسباب خارجة عن مصلحة اقتصادية أو فنية للمؤسسة. |
| McGuire (1963) | تتجاوز المسؤولية الاقتصادية أو القانونية أو التعاقدية | يفترض أن المؤسسة لديها التزامات قانونية أو اقتصادية فحسب، ولكن لديها أيضا مسؤوليات تجاه المجتمع، والتي تتجاوز هذه الإلتزامات. |
| Friedman (1970) | تحقيق أقصى قدر من الأرباح للمساهمين | هو استخدام مواردها والمشاركة في الأنشطة الرامية لزيادة الأرباح . |
| Caroll (1979) | تلبية توقعات الشركة طوعا | يتضمن كل التوقعات الاقتصادية والمجتمع القانوني والأخلاقي وتقديري يتوقع منظماتها. |
| Wartick et Cochran (1985) | نهج الاقتصاد الجزئي الإقتصادية العلاقة بين بيئة المؤسسة. | هو التفاعل بين المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية، وعملية الأحوال الحسية والسياسات الاجتماعية المنفذة للتعامل مع المشاكل الاجتماعية. |
| Wood (1991) | إحترام مبادئ تراجع في المؤسسية التنظيمية والإدارية. | هو تفاعل ثلاثة مبادئ هي: الشرعية، والمساءلة العامة وحرية التصرف الإداري. وهذا نتيجة ثلاثة مستويات من التحليل والمؤسسية والتنظيمية والفردية. |
| Clarkson (1995) | مقدمة من الأداء المجتمعي كما القدرة على تلبية أصحاب المصلحة. | هو القدرة على إدارة وتلبية مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة. |

Source : Najoua TAHRI, **responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens application au cas de la mutuelle** ,Thèse de Doctorat , Éditions EMS , paris ,2014,p 35

من الجدول نستنتج التعاريف التالية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية :

بوين Bowen (1953) الذي سمح بتعيين أول تعريف لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مع الأخذ بعين الإعتبار التوقعات الاجتماعية للمجتمع. وقد حدد ديفيس Davis 1960 المسؤولية الاجتماعية للشركات بإعتبارها مسؤولية تتجاوز الجوانب الاقتصادية والتقنية. ويقول أن "المسؤولية الاجتماعية تشير إلى إجراءات وقرارات رجل الأعمال ، جزئيا على الأقل، والمصالح الفنية الاقتصادية المباشرة للمؤسسة" وبعد سنوات قليلة، أشار ديفيسDavis (1967) إلى تعريف آخر ويقترح فيه النظر من جانب المؤسسات، والعواقب الأخلاقية المترتبة على قراراتهم. ويقول: "إن نتائج مضمون المسؤولية الاجتماعية من الفائدة في العواقب الأخلاقية من الإجراءات الخاصة به بقدر ما قد يؤثر على مصالح الآخرين ستتناول ما المسؤولية المالية لتتجاوز بذلك الأشخاص و التركيز على الإجراءات المؤسسية وآثارها على النظام الاجتماعي برمته ".

أما جوناس Jonas (1979)، فمفهوم المسؤولية عنده يشير إلى إلتزام لتبرير أي قرار أو فعل لبناء على المعايير والقيم الأخلاقية. يعتبر كتاب الفيلسوف الألماني بعنوان "مبدأ المسؤولية" إشارة قصوى إلى المسؤولية بإعتبارها الموقف الأخلاقي. و بعد فترة، وضع الفيلسوف ضرورة استباق والأخذ بعين الإعتبار عواقب عملها: "إذ يجب على الفرد أن يقوم بأفعال ، بحيث آثار أفعاله تكون ليست مدمرة ومتوافقة مع دوام حياة الإنسان الأصلي".

إلا أنه وفقا ل 1979carroll فإن الإلتزامات التي يتعين على المؤسسات الإلتزام بها تجاه المجتمع يمكن تصنيفها إلى أربعة نماذج تنص على نسب كل فئة و تعطي مؤشرا على أهمية المساءلة و إجراءات المؤسسات التي يمكن تصنيفها في أي من هذه الفئات ، و هذه الفئات الأربع من المسؤولية موجودة في نفس الوقت لأنها تشير إلى أهميتها النسبية .

في الواقع يرى carroll(1991-1979) أنه وعلى الرغم من أن الفئات الأربع موجودة في وقت واحد في عالم الأعمال، و على الرغم من أن العمل قد يسعى إلى تحقيق أهدافها سواء على الصعيد الاقتصادي ، القانوني ، الأخلاقي أو التقديري ، إلا أن التاريخ الاقتصادي يظهر لنا أن البعد الاقتصادي هو الذي يحظى بالإهتمام من قبل المؤسسات ثم يليه البعد القانوني و تليه الجوانب الأخلاقية التي لم يعطى لها أهمية بالغة .

في عام 1991 carroll عاد لنموذجه الأصلي و أنشأ مفاهيم جديدة للمسؤولية الاجتماعية في مستويات مختلفة ، حيث أصبحت المسؤولية الاقتصادية أساس المسؤولية ، تليها القانونية ، ثم تأتي الأخلاقية و في الأخير الخيرية .و هذا حسب الشكل(I -05 )التالي :

**الشكل رقم (I-05) : هرم carrollللمسؤولية الاجتماعية 1991**

Source : Michel CAPRON ,Françoise quairel-lanoizelee, **la responsabilité - social d'entreprise ,** la découverte , paris , p39

و انطلاقا من **الشكل رقم** (I-05) تتحدد المسؤولية الاجتماعية بأربعة مستويات وفقا لما حدده كرول ضمن ما يعرف بمثلث carroll(1979):[1]

**المسؤولية الاقتصادية :**

وفقا ل carroll(1979-1991) الغرض من العمل هو توفير المنتجات و الخدمات لتلبية الطلب على السلع الاستهلاكية، و في هذا السياق يكون دور رجال الأعمال في المقام الأول دورا اقتصاديا لإرضاء المستهلكين من خلال تقديم لهم المنتجات و الخدمات التي يحتاجون إليها و تحقيق الربح لاستدامة أعمال المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الاستثمارات و بالتالي يمكنها الدفع لمورديها و موظفيها و هو أول مسؤولياتها . بحيث إذا كانت المؤسسة لا تحقق الأرباح فهذا معناه أن المساهمين لا يمكن لهم الحصول على أي عائد من استثماراتهم في حال أن المؤسسة غير قادرة على المنافسة نتيجة عدم خلقها لأي قيمة نظرا لإمتلاكها إدارة غير فعالة و عدم وجود الابتكار، مما يمنع المؤسسة من الانخراط في الأنشطة الخيرية أو متابعة الأهداف الاجتماعية الأساسية ، فالمسؤولية الاقتصادية للمؤسسة مرتبطة باحتياجات مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة سواء المساهمين الذين يرغبون في الحصول على توزيعات الأرباح أو إعادة

[1] Adel GOLLI , DorraYAHIAOUI , **responsabilite social des entreprises : analyse du modele de carroll 1991 et application au cas Tunisien** ,revue management et avenir .n° 2009/3 vol 23 .p 142

استثمارها، أو الموظفين الذين يرغبون في الحصول على وظائف مستقرة و جيدة الأجر، أو المستهلكين الذين يرغبون في الحصول على منتجات ذات جودة عالية و على خدمات ما بعد البيع، أو الزيادة في إيرادات الدولة نتيجة الدفعات المتصلة بالأعمال التجارية للشركة، و بالتالي استنتج 1991carrroll أن المؤسسة أولا عليها أن تلتزم بالمسؤولية الاقتصادية.

**المسؤولية القانونية :**

نعني بالمسؤولية القانونية أن تعمل المؤسسة وفق القانون ، إذ أن سيادة القانون أمرا أساسيا عندما يتعلق الأمر بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لأن القوانين عبارة عن عملية تدوين للقيم الأخلاقية التي تكون موجودة في المجتمع، و من هنا فإن المؤسسة تتوقع مواصلة تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل الإطار القانوني المؤسسي على أن تتوافق مع الخطوط العريضة التي بنيت من أجلها المؤسسة، و تجدر هنا الإشارة إلى أن القانون يحاول رسم حدود ما هو مقبول و لكن لا يعرف ما هو أخلاقي و هذا هو السبب في كون المسؤولية هي مسؤولية قانونية، فضلا عن المسؤولية الاقتصادية التي وجب على المؤسسة تحقيقها .

**المسؤولية الاخلاقية :**

وفقا ل 1991carroll المسؤولية الأخلاقية تتطلب من المؤسسات أن تقوم بما تجده جيدا و عادلا و نزيها حتى و إن لم تكن مقيدة بالقانون، و هذه هي الاجراءات التي يتوقعها أصحاب المصلحة من المؤسسة حتى لو لم يكن ذلك مطلوبا من قبل القانون، إذ أنها مرتبطة بنظرتهم إليها و موافقتهم عليها ، كما أن بيئة المنظمة الأخلاقية يمارسها أصحاب المصلحة من خلال إتخاذ القرارات، لذلك عليهم أن يهتموا بالمعايير القانونية لأن انحرافهم عنها يؤدي إلى عدم رضا الزبون و انعدام الثقة و تعطيل العمليات التبادلية للمؤسسة، فضلا عن ذلك يجب إدراك المؤسسات لحقيقة أن ما هو قانوني ليس بالضرورة أخلاقي و ما هو أخلاقي ليس بالضرورة قانوني.[1]

**المسؤولية الخيرية :**

في قمة هرم 1991carroll نجد آخر مستوى من المسؤولية الاجتماعية، و هي المسؤولية الخيرية إذ أننا و من خلال قراءتنا للكلمة نستنتج أن أساسها هو العمل الخيري **(philanthropiques)**[*] ، **و**

[1] طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، **الإدارة الإستراتيجية " منظور كمي متكامل "** ،دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006،ص524.

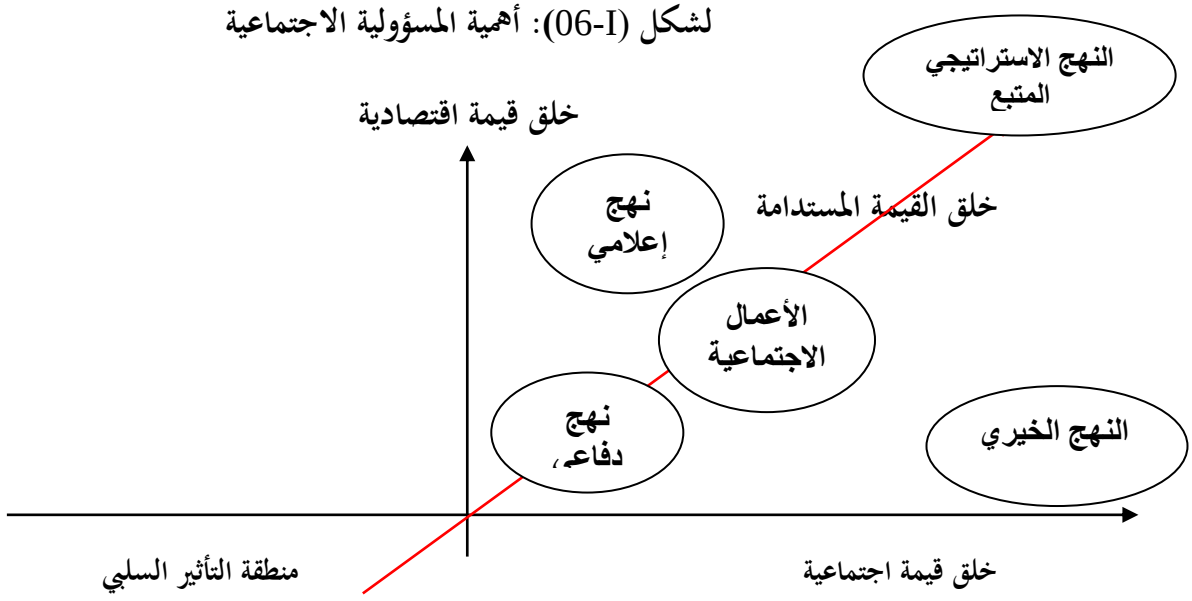
[*]كلمة Philanthropiques يونانية الأصل ، تنقسم إلى PHILOS تعني صديق أما anthropos نعني بها رجل ، أي أن يحب المرء جاره .

العمل الخيري هو المذهب الذي يرتكز على فعل الخير للأفراد و الإنسانية ككل، حيث أن تحسين وضع أشخاص آخرين دون إنتظار الدفع أو المكافاة و هذا ما نلمسه ضمن أبعاد المسؤولية الاجتماعية. تعتبر كافة الإجراءات التي وضعتها المؤسسة لتحسين ظروف عمل الموظفين و القيام بالأنشطة لفائدة المجتمع كالمشاركة في الجمعيات الخيرية، و تدعيم برامج تأهيل السجناء و غيرها، فهذه المسؤولية تعتبر أقل أهمية من الفئات الثلاث الأخرى من المسؤولية الاجتماعية و لكنها في الواقع الأكثر طلبا و إلحاحا من قبل المجتمع.

### 3.2.2 أهمية الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية

يرى "سايمون زاديك" simon ZADEK (2001) في إنبعاث الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات نتاجا للاقتصاد الجديد[1].إذ يتحقق النجاح في الاقتصاد الجديد بقدرة المؤسسة على بناء إحساس بالقيم المشتركة مع الأطراف الرئيسية المؤثرة و المتأثرة بنشاطها بقدر ما يتصل بالجودة الفنية للمنتجات و الخدمات ، و المؤسسات التي تحقق ذلك، تتقاضى أعلى الأسعار مقابل منتجاتها المميزة بعلامات تجارية ، و تحصل على أفضل الموظفين ، و تواجه بأقصى فعالية الإنتقادات الصادرة عن شبكات المنظمات غير الحكومية بصورة متزايدة .

**لشكل (I-06): أهمية المسؤولية الاجتماعية**




Source : La RSE s'installe dans le management des meilleures entreprises. Sur le site :http://www.finyear.com/La-RSE-s-installe-dans-le-management-des-meilleures-entreprises_a12701.htm. voir le : 06/04/2013à21:24

[1] فيليب سادلر،ترجمة علا أحمد إصلاح ، **الإدارة الاستراتيجية** ، مجموعة نيل العربية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص 64 .

في ظل تزايد الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، يثور التساؤل حول الأسباب التي تشجع المنظمات على الإلتزام بهذه المسؤولية خاصة في ضوء ما تنطوي عليه من أعباء مالية ومادية. وتشير التجارب الدولية إلى أن أهمية تبني الدور الاجتماعي يتمثل فيما يلي:

أ. **تحسين الأداء المالي:**

البحوث التي أُجريت في هذا المجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قد أثبتت وجود صلة حقيقية بين ممارسات المسؤولية اجتماعياً للشركات والأداء المالي الإيجابي[1] .

ب. **تخفيض تكاليف التشغيل:**

هناك مبادرات كثيرة تستهدف تحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض التكاليف مثل تقليل انبعاثات الغازات التي تسبب تغير المناخ العالمي أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية، كما يمكن تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها .والجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال الموارد البشرية مثل جداول العمل المرنة، والتناوب على الوظائف وغير ذلك من البرامج المتصلة بمكان العمل و التي تؤدي إلى خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين شديدي الحماس للعمل، والفعالية والكفاءة الإنتاجية، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب.

ج. **تحسين سمعة المؤسسات:**

والتي تُبنى على أساس الكفاءة في الأداء، والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين المؤسسات وأصحاب المصالح ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المنظمات ومدى مراعاتها للإعتبارات البيئية وإهتمامها بالاستثمار البشري ويساهم إلتزام المنظمات بمسؤوليتها الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها[2].

د. **تعزيز المبيعات وولاء العملاء:**

إن العودة بصورة ملحوظة إلى تثمين النقاء البيئي والمنتجات الطبيعية قد دفع بالمستهلكين إلى الإهتمام الخاص بعمليات الإنتاج وتأثير هذه العمليات والمنتجات على البيئة، على الرغم من أن منظمات الأعمال التجارية يجب عليها أن تفي في المقام الأول بالمعايير الشرائية للمستهلكين مثل الأسعار، وجودة السلع، وتوفرها، وسلامتها وملاءمتها، فإن الدراسات تظهر تزايد الرغبة في الشراء أو

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية**، مجلة العلوم الإنسانية، عمان، العدد 13، 2002.

[2] كامل مهنا، **المسؤولية الاجتماعية للقطاعين العام والخاص بإزاء منظمات المجتمع المدني حالة لبنان**، مؤسسة عامل، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، لبنان، ديسمبر2010 ، ص 02.

عدم الشراء بسبب بعض المعايير الأخرى المستندة إلى قيم مثل قلة التأثير على البيئة، وعدم استخدام مواد أو مكونات معدّلة وراثياً.

هـ. **زيادة الإنتاجية والجودة:**

إن الجهود التي تبذلها المنظمات في سبيل الألتزام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال القوة العاملة والعمليات التي تقوم بها تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض معدل وقوع الأخطاء وتعزز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار.

و. **زيادة القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم:**

المؤسسات المسؤولة اجتماعياً يسهل عليها تعيين موظفين ذوي كفاءة عالية والمحافظة عليهم، ويؤدي ذلك إلى خفض تكاليف التوظيف والتدريب . ويتم في الغالب تعيين الموظفين من المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة ولهذا السبب، ستصبح القيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات متسقة مع قيم الموظفين، الشيء الذي يستبعد أي تعارض من حيث القيم ويعزز بيئة العمل.

و منه نستنتج أن المؤسسات إذا تبنت المسؤولية الاجتماعية فإن ذلك سيعزز من سمعتها و علامتها التجارية ، و هذا ما ينمي درجة الرضا لدى أصحاب المصالح من خلال الاستماع لأراء و وجهات نظر الجمهور و جماعات الضغط و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة مما يعزز ريادتها في السوق . هذا ما جعل العديد من المنظمات تتبنى المسؤولية الاجتماعية كإستراتيجية تسترشد بها من تلك المؤسسات .

إلا أنه تبرز لنا أهمية دور المسؤولية الاجتماعية في :

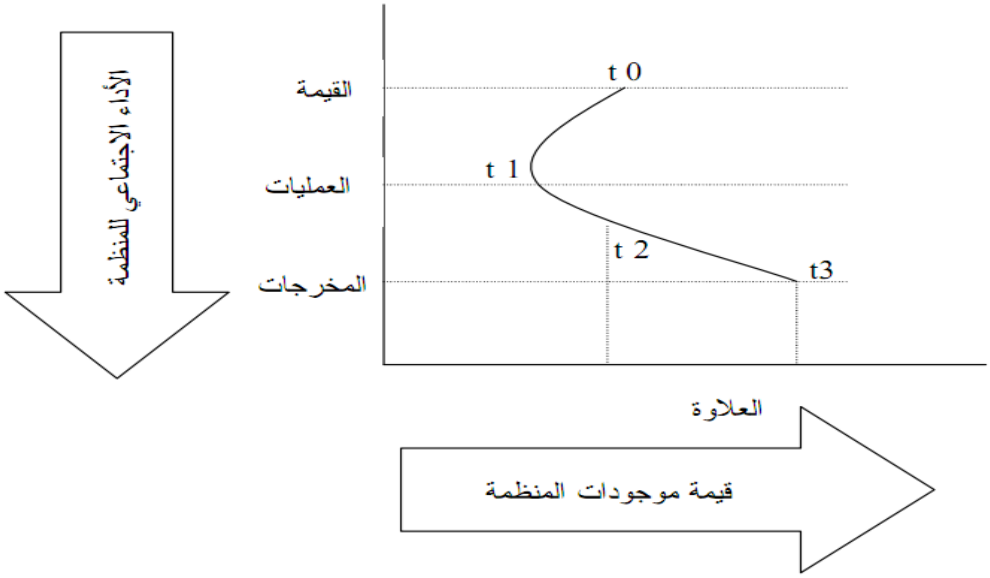
أ.**المجتمع الداخلي :**

يتمثل المجتمع الداخلي في أصحاب المصلحة و الذين يتضح تأثير تطبيق من حيث تطبيق المسؤولية الاجتماعية عليهم من حيث وجود الشفافية في تقسيم الأرباح ،حيث في الملكية الخاصة هدف المؤسسة تحقيق عائد على الأموال المستثمرة ،و الملكية العامة تحقيق الأهداف المسطرة من السلطة الوصية[1].

الشكل (I-07 ): **دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة أسعار أسهم المنظمات**

[1] مراد سكاك ،**تدقيق المسؤولية الاجتماعيةللمؤسسات دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف** ،مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،العدد 11 ،2011،ص205.

دور المسؤولية الإجتماعية في زيادة أسعار أسهم المنظمات




**المرجع** : فؤاد محمد حسين الحمدي، **الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وإنعكاستها على رضا المستهلك**، ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة المستنصرة ، 2003 ،ص43.

من خلال الشكل(I-07 ) يمكننا أن نستنتج أن سعر السهم للمؤسسة يهبط من النقطة t0 إلى النقطة t1 عندما تصل الأخبار حول القيم الجديدة للمؤسسة ذات التوجه الاجتماعي، ولكن ما إن تبدأ المؤسسة بتنفيذ العمليات الجديدة حتى يتم تغطية سعر السهم عند النقطة t2 والتي تمثل السعر القديم للسهم، وعند انجاز المخرجات الجديدة فإن المؤسسة تحقق علاوة المسؤولية الاجتماعية، ويصل سعر السهم إلى t3.

يجب أن تنظر إدارة مؤسسة الأعمال إلى أصحاب المصالح ضمن الإطار الآتي [1]:

- ✓ تزايد أعداد هذه الفئات بستمرار بسبب تطور الحياة ؛
- ✓ تزايد نفوذ البعض من هذه الفئات بسبب قبول المجتمع لها و خاصة مؤسسات المجتمع المدني؛
- ✓ تطور مفاهيم حماية المستهلك و تحول المستهلك إلى صاحب رأي بطبيعة السلع و نوعياتها؛
- ✓ تعارض مصالح هذه الفئات لذلك يفترض إيجاد صيغة لموازنة هذه المصالح؛
- ✓ كثرة الحاجات و الطلبات الاجتماعية لهذه الفئات بحيث تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على تلبية جميع تلك الحاجات و الطلبات .

**ب.المجتمع الخارجي:**

[1] طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، **الإدارة الاستراتيجية** ،دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2007، ص 523.

إن التأثير الذي تحدثه أي مؤسسة أعمال تجارية على المجتمع و على السياسات العامة و على الممارسات المستخدمة في التحديث المجتمعي يمكن تلخيصه فيمايلي [1]:

✓ **التوظيف** : إن دور المؤسسات كجهات مستخدمة يعد من أهم مصادر التنمية الاقتصادية، فالمؤسات تقوم بتوظيف الأفراد بصورة مباشرة من خلال تعيين موظفين دائمين ، أو موظفين بموجب عقود ، و بطريقة غير مباشرة من خلال مورديهم و العقود الخارجية ، و ممارسة الشركات الأجنبية في الإعتماد على العمال المغتربين بدلا من العمالة المحلية أو قيامها بالتمييز بين الشريحتين فيما يتعلق بالمعاملة و الأجور يدل على عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أو المجتمع الذي تقوم المؤسسة من خلاله بتحقيق أهدافها.

✓ **توفير الموارد و المشتريات** : إن التأثير الاقتصادي للأموال التي تنفقها المؤسسات في الاستعانة بمصادر خارجية و الاستيراد قد يكون كبيرا و بالتالي فإن توفير الموارد من المؤساست الموجودة في المجتمعات المحلية قد يؤدي إلى تحفيز التنمية الاقتصادية للمجتمع المحلي .

✓ **تحديد مواقع المرافق و الإدارة** : إن المجتمعات التي تختارها المؤسسات المستثمرة لإقامة مواقع مرافقها التشغيلية تحصل على دفعة جيدة لاقتصادياتها من خلال إيرادات الضرائب المحلية ، و إنشاء مؤسسات الأعمال التجارية المحلية و توفير فرص عمل و مثل هذه المؤسسات تعزز الجهود المحلية لإنعاش الاقتصاد و تدعم المنظمات المحلية .

✓ **الاستثمار المالي** : إن قيام المؤسسات باستثمار الأموال على أساس قصير أو طويل الأمد يعود على المجتمعات المحلية بالعديد من الفوائد، و وسائل الاستثمار النافع التي تشمل شراء الأسهم في الأوراق المالية المحلية ، و التعامل مع مصارف تنمية المجتمعات المحلية أو الاستثمار في صناديق القروض لتنمية المجتمع المحلي.

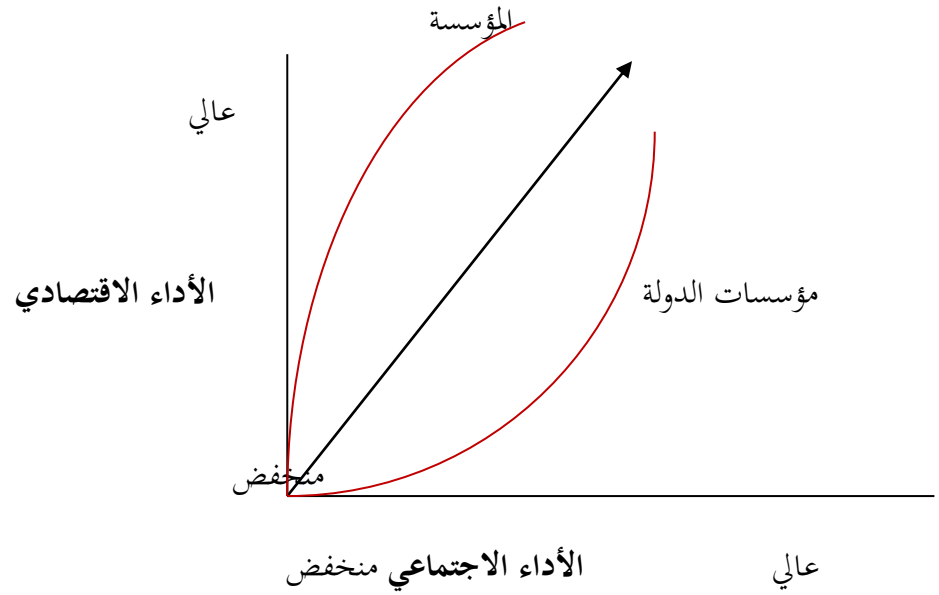
✓ **الأعمال الخيرية و الاستثمار في المجتمع المحلي** : يتضمن هذا المجال توجيه الأموال النقدية و الموارد إلى الأنشطة التي تؤدي إلى تحفيز إيجاد الوظائف و توليد الدخل في المجتمع المحلي ، مثل التدريب بغرض الإعداد للتوظيف و توفير السكن بتكلفة معقولة ، و تطوير و توسيع مؤسسات الأعمال التجارية الصغيرة ، و الإنعاش الاقتصادي ، و الاستثمار في تعليم الشباب و تعزيز الظروف الصحية للشباب في المجتمع المحلي . و تقوم المؤسسات بهذه الأنشطة من خلال التبرع للمنظمات المعنية بتطوير المجتمع المحلي، و بالشراكة مع الوكالات غير الربحية و تصدر برامج الإنعاش الاقتصادي .

[1] الأمم المتحدة ، اندرونغو غاثينجي ، **المسؤولية الاجتماعية للشركات** ، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية ، نيويورك و جنيف ، 2004، ص 81.

و منه يمكن استخلاص مجموعة من النقاط التي تعتبر منعرج تحول ذا دافعية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية على الدولة تتمثل في: [1]

- ✓ تخفيض الأعباء الاجتماعية المختلفة التي تتحملها الدولة من توفير الخدمات الصحية ؛
- ✓ يؤدي الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة و الصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية ؛
- ✓ مساهمة المؤسسات المسؤولة اجتماعيا في التطور التكنولوجي و القضاء على البطالة و غيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعباءها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار ؛
- ✓ مساهمة المؤسسات في بناء الهياكل القاعدية للمجتمع بما يخدم الصالح العام ؛
- ✓ تخفيض الأعباء المتعلقة بتدخل الدولة بمختلف أشكاله لمحاربة الفساد و الرشوة ؛
- ✓ بناء قوة إقتصادية للدولة .

الشكل (I-08):**قياس الأداء الاقتصادي و الاجتماعي**




**المرجع** :طاهر محسن منصور الغالبي ، نعمة عباس الخفاجي ، **قراءات في الفكر الاداري المعاصر** ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان 2008،ص 305.

[1] مولاي لخضر عبد الرزاق و بوزيد سايح ، **دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات** ، الملتقى الدولي، الاقتصاد الإسلامي : الواقع و الرهانات ، جامعة غرداية – الجزائر ، فيفري 2011، ص 08 .

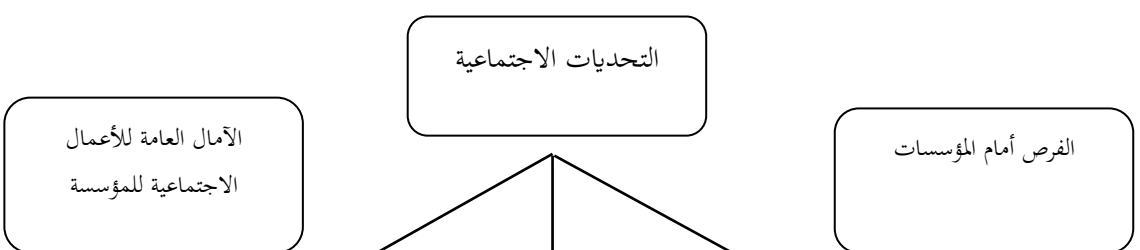
من خلال الشكل (I-08) يمكن القول أن الأداء الاقتصادي للمؤسسة والأداء الاجتماعي متعارضان في المدى القصير ، إلا أنه يمكن الوصول في المدى الطويل إلى علاقة توازن وتبادل بين كل منهما وذلك من خلال إنعكاس كل منهما على الآخر، بمعنى آخر يتكامل كل من الأداء الاقتصادي والاجتماعي في المدى الطويل، حتى ولو كان هذا الأخير يشكل عبئا وتكلفة إضافة للمنظمة.

ومنه يمكن القول أنه لا يوجد تعارض بين كل من الأداء الاقتصادي للمنظمة وأدائها الاجتماعي المتمثل في المسؤولية الاجتماعية ، إذ أن كل منهما يكمل الآخر بطريقة تخدم المؤسسة على المدى المتوسط والطويل ويحقق لها أهدافا اقتصادية أكبر منها في حال عدم اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية، لما لها من أثر على صورة المؤسسة ومكانتها ونشاطها بشكل إجمالي.

الآن أصبحت المسؤولية الاجتماعية جزء متزايد الأهمية من مكاسب المؤسسة من خلال إعطائها أبعادا لجانب الأداء الاجتماعي نظرا لما تضيفه من قيمة أخلاقية لمنتجاتها على غرار القيمة الاقتصادية ، كما أن أداءها الأخلاقي ليس بدافع قانوني أو سياسي ، و هذا ما يدفع إلى رواجها إضافة إلى ما تعكسه من إنجذاب لعملائها و إكتساب عملاء جدد .و من ثم فإن المسؤولية الاجتماعية هي تنمية جديدة للمؤسسة قابلة للإستمرار في محاولة منها لخلق توازن بين الأداء الاجتماعي و الاقتصادي .

فالمسؤولية الاجتماعية و من خلال قياسها الأداء الاجتماعي فنجدها فانه يتحقق من تخصيص جزء من الأرباح المكتسبة من أدائها الاقتصادي في تمول الأنشطة الاجتماعية منها ، إنشاء المرافق العامة لصالح المجتمع ككل ، إلا أنه في بعض الأحيان و في ظل استراتيجية المسؤولية الاجتماعية فان المؤسسة تخصص جزءا من الأموال لدعم بعض الأنشطة الاجتماعية منها الراضية و الثقافية ، لتكون في شكل إعلام و من اجل ترسيخ فكرة حسنة للمجتمع عن التمتع الأخلاقي لهذه المؤسسة ، و منه تحقيق أداء اقتصادي علي ، و منه في هذه النقطة نجد أن المؤسسات تعتمد على أدائها الاجتماعي لدعم الأداء الاقتصادي ، و بعضها الآخر العكس بحيث تعتمد الأداء الاقتصادي لدعم الأداء الاجتماعي و هذا نجده خاصة في المؤسسات الصغيرة .إلا أن في هذه النقطة لابد الإشارة بان المؤسسة لا تهمل أدائها الاقتصادي على حساب أدائها الاجتماعي لأن سبب وجود أي مؤسسة هو تحقيق الربح ، إلا أنه فلا تهمل أدائها الاجتماعي على حساب الداء الاقتصادي ، لأنن كل مؤسسة تعتبر مواطن له حقوق و عليه واجبات .

**الشكل (I-09): التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية**



المرجع: محمد الصيرفي، **إدارة التغيير و التطوير**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 23.

من خلال الشكل**(I-09)** نلاحظ أن المؤسسة في بحثها عن التوازن بين أهدافها الاقتصادية والاجتماعية تلتزم بالعمليات والنشاطات الاقتصادية من جهة، وتحاول من جهة ثانية كسب ثقة وولاء الأفراد وذلك من خلال تنمية وخلق فرص النشاطات والعمليات الاجتماعية، فهذه الثنائية تمكنها من معرفة ما يجب عليها فعله وما لا يجب، فخلال فترة نشاطها و تنافسها في السوق ومحاولتها لكسب أكبر الحصص والمكاسب تأخذ بعين الإعتبار رأي الجمهور والمجتمع من حيث إحترام حقوقه و أيضا العمل على تحسين المستويات المعيشية و تحقيق الرفاهية و توفير الحياة الكريمة.

**الجدول(I-05) : إهتمامات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة**

| | التوظيف | الزبائن | المجتمع التي تعمل من لاجله الشركات |
|---|---|---|---|
| **توليد معلومات عن أصحاب المصلحة** | – التشاور مع ممثلي نقابات الموظفين؛<br>– مناقشة المعلومات حول القضايا التي تؤثر على الموظفين؛<br>– تشجيع اللقاءات غير الرسمية بين الموظفين على جميع المستويات. | – المنتديات؛<br>– مقابلة ومناقشة مع العملاء لفهم احتياجاتهم والقضايا مفاتيح الاجتماعية.<br>– تحليل شكاوى العملاء؛<br>– دراسةلوحة البايانات؛<br>– تبادل المعلومات بين المؤسسات. | – منتديات النقاش؛<br>– التشاور مع ممثل المنظمات غير الحكومية؛<br>– مناقشات منتظمة مع قادة الرأي من المجتمعات المحلية لإقتراح القضايا والمسائل والكيمياء العلمية؛<br>– الأحداث التي قد تنطوي على مختلف أصحاب المصلحة. |
| **مبادرات لتلبية مطالب أصحاب المصلحة** | – برنامج تدريب وتعليم الموظفين؛<br>– برنامج لضمان صحة وسلامة العمال؛<br>– مدونة لقواعد السلوك ميثاق لقواعد السلوك في مجال الأعمال التجارية؛<br>– إعادة تصنيف الخلايا داخل الشركة في حالة من فقدان الوظيفة. | – برامج تحسين في جودة و سلامة المنتجات .<br>– ردا على أي شكوى من العملاء. | – رعاية البرامج من خلال التبرعات الخيرية نقدا والمنتجات وإشراك الموظفين الشراكة؛<br>– الشراكة مع المنظمات غير الحكومية من فلوريدا وهي جمعية معترف بها إضفاء الشرعية على أعمالهم<br>– برنامج حماية البيئة |
| **تقييم أثار المنظمة على القضايا التي أثارها أصحاب المصلحة** | – مؤشر مثل لدينا حادث و عدد الإجازات المرضية؛<br>– قياس رضا الموظفين<br>– الكتابة ونشر تقرير الاجتماعية؛<br>– مقارنة بين ممارسات الأعمال في أفضل الممارسات الصناعية. | – عدد شكاوى العملاء؛<br>– عدد من المنتجات التي يتم إرجاعها بسبب مشاكل الجودة؛<br>– تقييم رضا العملاء. | – القياس المستمر لمؤشرات الأداء البيئي؛<br>– الكتابة ونشر تقرير البيئة؛<br>– التدقيق البيئي. |

Source : Isabelle MAIGNAN , Valerie SWAEN , **la responsabilité social d'une organisation : intégration des perspective marketing et managériale** , revue francaise du marketing – decembre 2004-n° 200-5/vol 5 p 61 .

من الجدول رقم (I-05) الذي يدور أساسا حول إبراز اهتمامات تطبيق المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية وهذا ما يوضح لنا العلاقة القائمة بين أصحاب المصلحة مهما كانت طبيعتهم موظفين، زبائن أو مجتمع ككل ، حيث يمكننا الجدول من تنظيم المعاملة، كما يوضح ما على المؤسسة الالتزام به و يختلف حسب طبيعة أصحاب العلاقة بالإضافة إلى ذلك فمن خلال الجدول تتضح مدى فعالية القضايا التي أثارها أصحاب المصلحة على تأثيرات المؤسسة تجاه بيئتها حيث شكلت الدول الصناعية المسؤول الأول عن تلوث الهواء إذ تشكل نسبة الغازات المنبعثة منها أكاسيد الكربون 27 %و أكاسيد الكبريت 50%و أكاسيد النيتروجين 54 %، و الجسيمات العالقة مثل : الأتربة الدخان ، الرذاذ ، نسبة 77% من إجمالي الملوثات المنبعثة عالميا ، لإيضاح خطورة ملوثات الهواء نجد أن الولايات المتحدة تنتج لوحدها سنويا أكثر من بليون كيلو غرام من ملوثات الهواء السامة .

### 3.2.3 أبعاد و قضايا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إن المسؤولية الاجتماعية وجدت أساسا من أجل تحقيق مجموعة من الأبعاد، كما أنها تحرص على إحترام مجموعة من العناصر التي تعتبرها قضايا وجدت من أجل الحفاظ عليها .

**أ. أبعاد المسؤولية الاجتماعية :**

تستند المسؤولية الاجتماعية على ثلاث مبادئ رئيسية تعنى اقتصادية و اجتماعية ، و مبادئ بيئية، إذ يمكن ذكرها فيما يلي :[1]

- ✓ **البعد الاقتصادي :**

إن مصطلح البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية ، لا يشير إلى الربح فقط كجانب من جوانب الأعمال التجارية و إنما يشير إلى الالتزام بممارسات أخلاقية داخل المؤسسات ، مثلحوكمة المؤسسات ، منع الرشوة و الفساد ، حماية حقوق المستهلك ، الاستثمار الأخلاقي .

- ✓ **البعد الاجتماعي :**

و يعني به المؤسسة لابد أن تساهم في تحقيق رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه ، و تحسين و رعاية شؤون العاملين فيها ، بما نعكس ايجابا على زيادة انتاجيتهم ، و تنمية قدراتهم الفنية و توفير الامن المهني و

[1] صندوق استثمار أموال الضمان الاجتماعي ، **مبادئ و أبعاد و متطلبات المسؤولية المجتمعية للمؤسسات** ،أطلع عليها بتاريخ (2014/11/05) بتوقيت 20:56 على الموقع الالكتروني :

http://www.ssif.gov.jo/AR

الوظيفي ، الرعاية الصحية ، إذ يعد النمط الاداري المنفتح للمؤسسة حاسما في ذلك ، حيث لا يمكن تحدد مجمل القضايا المجتمعية إلا يمكننا عرض بعضها في: ممارسات التشغيل و العمل العادلة ، المساهمة في المجتمع المحلي .

✓ **البعد البيئي:**

يعتبر على أنه واجب المؤسسة لتغطية الآثار البيئية المترتبة على عمليات و منتجات المؤسسة و القضاء على الانبعاثات و النفايات و تحقيق أقصى قد من الكفاءة و الإنتاجية ،من الموارد المتاحة و تقليل الممارسات التي تؤثر سلب ا على تمتع البلاد و الأجيال القادمة بهذه الموارد .

**الجدول (I-06) : أبعاد المسؤولية الاجتماعية**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التركيز على المساءلة | من | أصحاب المصلحة القانونية و التقليديين | إلى | أصحاب المصلحة المباشرين و التأثيرات قصيرة الأمد | إلى | تشكيلة واسعة من أصحاب المصلحة و التأثيرات بعيدة المدى | |
| حالة الأعمال | من | تخفيف الآلام | إلى | علاقة الكلفة بالمنفعة | إلى | المحاذاة الاستراتيجية | |
| مستوى الإرتباط | من | الإلتزام بالمسؤوليات القانونية | إلى | الحد الأدنى من الضرر | إلى | تولد قيمة اجتماعية | |
| درجة التأثير | من | أعمال السوق | إلى | إعادة تشكيل السوق | إلى | التأثير السياسي | |

المرجع : وائل محمد صبحي ادريس ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 206.

من الجدول(I-06) نجد أول بعد التي تهدف المسؤولية الاجتماعية في تحقيقه هو التركيز على المساءلة و التي تنطلق من أصحاب المصلحة القانونية و التقليديين إلى أصحاب المصلحة المباشرين و التأثيرات قصيرة الأمد لتكون في شكل تشكيلة واسعة من أصحاب المصلحة ذات تأثيرات بعيدة المدى، والبعد الثاني التي تهدف إليه المسؤولية الاجتماعية و هو تحقيق مكاسب للمؤسسة من خلال تخفيف الألام أو التأثيرات التي تتعرض لها المؤسسة إلى الربط بين التكلفة الحالية مع المنفعة التي تتحقق على المدى الطريق من خلال تصميم الاستراتيجية المناسبة لطبيعة الأعمال ،البعد الثالث و له علاقة بالبعد القانوني التي يتحقق من خلال تطبيق استراتيجية المؤسسة و الالتزام بالمسؤوليات القانونية التي تكون معنية بها المؤسسات إلى تحقيق الحد الأدنى من الأضرار من كل هذا تملك المؤسسة قيمة اجتماعية على المدى البعيد ، أما البعد الأخير التي تهدف إلى تحقيقه المسؤولية الاجتماعية من خلال استهداف فئة معينة في السوق ما يدفعها إلى إعادة تشكيل السوق المستهدف مع الأخذ في عين الاعتبار الاعتبارات السياسية لكل سوق .

إن الأبعاد سابقة الذكر في الجدول (I-06)يمكن إعادة ترتيبها بصيغة أخرى توضح أكثر إلتزامات المؤسسة تجاه مجتمعها ، و قد تمحورت تلك الإلتزامات فيما يلي : [1]

1. **الشفافية:**

ويقصد بها الإلتزام بالقوانين والإجراءات التي تمكن المجتمع وأصحاب المصالح من الوصول بسهولة إلى معلوماتها، والتي يمكن التعامل بها من خلال، الإفصاح العام، مكافحة الإستغلال الوظيفي، ومكافحة الرشوة، وسهولة الوصول للمعلومات.[2]

**2. الإلتزامات التنموية:**

و يقصد بها تلك الإلتزامات للمؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ، وذلك بتحقيق الأهداف التنموية و السياسات التي تتبناها الدول و تعمل بها نحو تحقيق النمو و التنمية ، لهذا لابد من أن تسهم المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها ، في تحقيق تقدم اقتصادي و اجتماعي و بيئي كعمل مساند للتنمية المستدامة . إن حماية البيئة ، و تقديم الخدمات العامة ، و نقل التكنولوجيا ، مع العمل على ممارسة التقاليد المتعارف عليها في قطاع الأعمال كلها تمثل دليلا يمكن أن يساهم في تحقيق المزيد من التنمية و التقدم .

[1] سرمد كوكب الجميل ، **المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي**، مجلة علم إنسانية ، العدد 18 ، فبراير 2005 .

[2] الغالبي و العامري، صالح مهدي محسن، " **المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظم المعلومات**"، المجلة الأردنية، عمان،2002.

### 3. الإلتزامات السياسية و الاجتماعية:

إن مسؤولية المؤسسة تجاه مجتمعها تنبع من العلاقة بينها و بين المجتمع الذي يضيفها، و يقصد بالالتزامات السياسية و الاجتماعية احترام النظم و القوانين و الإجراءات و التقاليد الإدارية و احترام القيم العليا و الثقافية و الأهداف و عدم التدخل في الأنشطة السياسية و الحكومية . و يمكن إجمال مجمل المجالات التي يمكن أن تمارس نشاطها الخاص بالمسؤولية الاجتماعية [1]:

- ✓ عدم الإضرار بالبيئة من حيث تلوث الهواء ، أو المياه ، أو قطع الأشجار؛
- ✓ احترام القوانين و التشريعات الحكومية المتعلقة بحماية البيئة ، و العمل ، و الضرائب و الجمارك؛
- ✓ إنتاج سلع و خدمات تلبي حاجات أبناء المجتمع بأعلى جودة و أقل تكلفة ؛
- ✓ تنفيذ أعمال تقدم بموجبها منفعة مجانية لأبناء المجتمع ، كإنشاء المستشفيات أو الجامعات ...الخ؛
- ✓ تقديم منح دراسية لأبناء المجتمع ؛
- ✓ تقديم حوافز مادية و معنوية للعاملين داخل المؤسسة، تؤثر إيجابيا في تحقيق مستوى معيشي جيد لهم و إحترامهم و تقديم جهودهم ، بإعتبارهم بشرا و ليسوا بآلات .

### 4. الإلتزام بحماية المستهلك :

إن الإنتشار الكبير للأعمال في العالم و فرض ظاهرة تخطي الحدود بهدف التوسع والبحث عن الأسواق و الزبائن فرض قيدا و إلتزاما جديدا على المؤسسة تتمثل مسؤولية حماية المستهلك : و التي تتضمن الالتزام و الأمان و حماية المنافع الاقتصادية للزبون (الحماية من تضليل الإعلان ، مؤشرات الأسعار ، الحماية في التعاقدات ) و الخدمات المالية و توفير المعلومات و الحد الأدنى من الثقافة .

### 5. الإلتزام بالممارسات الجديدة و الناشئة :

لقد أفرزت التغيرات و التطورات عناوين جديدة في ممارسات المؤسسات و الحكومة ، تعد أساسا من صلب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أيا كانت وطنية أم أجنبية ، و منها حاكميه المؤسسة و معايير أخلاقيات الأعمال و حقوق العمال .

### ب. قضايا المسؤولية الاجتماعية :

يمكننا الجدول (I-07) من تعيين مجالات المسؤولية الاجتماعية وفقا للمستفيدين ، و لتصنيف التصرفات المسؤولة اجتماعيا للمؤسسات علينا تحديد الفئات المستفيدة من كل تصرف .

[1] عمر وصفي عقيلي ، **الإدارة " أصول و أسس و مفاهيم "** ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007. ص 83.

**الجدول رقم(I-07) :مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة**

| المجال | بعض ما يجب أن تدركه المنظمة الريادية من دور اجتماعي تجاهه |
|---|---|
| **المساهمات العامة** | تدعيم المؤسسات العلمية و الثقافية و الخيرية و المساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية و برامج الحد من الأوبئة و الأمراض و العمل على حل المشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتوظيف الأقليات و المعوقين و العناية بالطفولة و توفير وسائل النقل للعاملين مما يؤدي إلى تخفيض الضغط على وسائل النقل العامة و الإشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيف معدل الجرائم و المساعدة في تنفيذ برامج. |
| **الموارد البشرية** | إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم و إتباع سياسة للترقي و تحقيق رضائهم الوظيفي و إتباع نظام أجور و حوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع أو يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة و في المجتمع . |
| **الموارد الطبيعية و المساهمات البيئية** | الموارد الطبيعية:<br>- الاقتصاد في استخدام الموارد الخام؛<br>- الاقتصاد في استخدام موارد الطاقة ؛<br>- المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للموارد الخام و الطاقة .<br>المساهمات البيئية :<br>- تجنب مسببات تلوث الأرض و الهواء و المياه و إحداث الضوضاء؛<br>- تصميم المنتجات و عمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات ؛<br>- التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث |
| **لوجيستيك** | تحديد و تصميم المنتجات:<br>- القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين؛<br>- تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى التقليل من احتمالات التعرض لأي إصابة عند الاستخدام .<br>تحقيق رضا المستهلكين : |

| | |
|---|---|
| | - وضع بيانات على عبوة المنتوج للتعرف بحدود و مخاطر الاستخدام و تاريخ عدم الصلاحية ؛<br>- القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتوج و طرق و مجالات استخدامه؛<br>توفير مراكز خدمة لصيانة و إصلاح المنتوج . |
| **المالكون** | حماية أصول المنظمة، تحقيق أكبر ربح ممكن، رسم صورة جيدة للمنظمة، تعظيم قيمة السهم والمنظمة ككل، زيادة حجم المبيعات. |
| **العمال** | عدالة وظيفية، رعاية صحية، رواتب و أجور مدفوعة، إجازات مدفوعة، فرص تقدم وترقية، تدريب مستمر، إسكان للعاملين و نقلهم، ظروف عمل مناسبة. |
| **المستهلكون** | أسعار مناسبة، الإعلان الصادق، منتجات آمنة و بنوعية جيدة، إرشادات بشان استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياه. |
| **المنافسون** | معلومات صادقة، عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة، منافسة عادلة ونزيهة. |
| **الموردون** | أسعار عادلة، الإستمرارية في التجهيز، تسديد الإلتزامات المالية والصدق في التعامل |
| **الحكومة** | الإلتزام بالقوانين، إعادة التأهيل والتدريب، تكافؤ الفرص بالتوظيف، حل المشكلات الاجتماعية، تسديد الإلتزامات الضريبية. |
| **جماعات الضغط** | التعامل الصادق مع الصحافة، إحترام أنشطة جماعات حماية البيئة، التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، إحترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها. |
| **الاقتصاد العالمي** | عندما تحترم المؤسسات التنوع، وتساعد الاقتصادات على النمو، وتساعد البيئة والتعليم في بلدان، فإنها تولد دورة من الرخاء" |

**المرجع** : محمد عباس بدوي ، **المحاسبة عن التأثيرات البيئية و المسؤولية الاجتماعية للمشروع** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2000، ص 82.

من الجدول(I-07) يمكن تصنيف الفئات الأكثر إستفادة من التصرفات الاجتماعية للمؤسسة وهي :

**أ.المستفيدون الداخليون :**

يوجد ثلاث مجموعات بارزة تحت هذا التصنيف : العملاء ، العاملين ، حملة الأسهم أو الملاك كما أن أنشطة المنظمة الموجهة إليه قد تكون قائمة على الإلتزام أو رد الفعل أو الإستجابة.

**1. المسؤولية تجاه العملاء :**

تتسم قضايا المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء بالتحديد النسبي في بعض الأحيان و ذلك مثل الحالات التي تحدد فيها القوانين و التشريعات مواصفات المنتج أو مستويات الأمان، كما قد تتصف في حالات أخرى بالعمومية و عدم التحديد، مثل تلك التي تحدد فيها توقعات العملاء العلاقة بين السعر و الجودة. و قد تقرر الإدارة في العديد من المؤسسات تحقيق الإستجابة الفورية لشكاوى العملاء من خلال توفير معلومات شاملة و دقيقة بخصوص المنتج ، و تنفيذ برامج إعلانية تتسم بالمصداقية و عدم المبالغة فيما يتعلق بأداء المنتج ، و كذلك من خلال إتخاذ مبادرات إيجابية لتطوير و تحسين المنتج بما يساعد على إشباع حاجات و رغبات العملاء .

**2. المسؤولية تجاه العاملين:**

تتحدد هذه المسؤولية في حدها الأدنى عن طريق مقابلة الحد الأدنى من المتطلبات القانونية التي تحكم العلاقة بين العاملين و أصحاب العمل. هذه التشريعات قد تشمل تحسين ظروف العمل المادية مثل الأمان و الصحة، كما قد تتناول مستويات الأجور و ساعات العمل و نوعيات الخوافز و التوظيف و نسب محددة من ذوي الحاجات الخاصة، و عدم التمييز في الممارسات استنادا إلى النوع أو الدين أو اللون أو غيرها من النواحي التي تنظم حقوق و إلتزامات طرفي عقد العمل.

يتمثل الغرض من هذه التشريعات في خلق بيئة مشجعة على العمل و الانتاجية لا تنتهك فيها الحقوق المدنية للعاملين ، علاوة على هذه النوعية من المسؤوليات ، فقد امتدت ممارسات المؤسسة الحية لتشمل إضافة إلى ذلك مزايا العمل مثل التأمين الصح و تعويضات الإحالة للمعاش و الخدمات الاجتماعية و الترفيهية، و قد يعكس تقديم هذه المزايا التعرض لضغوط الإتحادات النقابية أو العاملين أنفسهم.[1]و البعض من المؤسسات تمارس أنشطة تستهدف تنمية مهارات و قدرات العاملين، و تطوير برامج لتنمية المسار المهني و تمكين العاملين ، بالإضافة إلى تبني ما يسمى ببرامج مساعدة العاملين و خاصة في مجال التخلص من الإدمان أو الصحة النفسية أو مواجهة بعض المشكلات الخاصة .

[1] ثابت عبد الرحمن ادريس ، **إدارة الاعمال نظريات و نماذج و تطبيقات** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص182.

كما بادرت المؤسسات بتبني مفهوم ساعات العمل المرنة و التي تأخذ أشكالا متعددة منها ممراسة العمل في أوقات غير عادية أو العمل لبعض ساعات فقط أو السماح بمشاركة الزوجين في عمل واحد أو ممارسة العمل من المنزل ، أو السماح بالحصول على إجازات غير إعتيادية .

و من وجهة نظر المؤسسة فإن السماح للعاملين بالعمل لأوقات أقل و ملائمة في ذات الوقت ينمي الولاء و الإنتماء للعاملين و يساعد على الحفاظ على نوعيات المهارات المتميزة فنيا و إداريا .

**3. المسؤولية تجاه حملة الأسهم :**

تعد الإدارة مسؤولة أمام الملاك أو حملة الأسهم فيما يتعلق بالكشف عن كيفية استخدام موارد المنظمة و النتائج المترتبة على استغلال تلك الموارد . إن القانون يمنح حملة الأسهم الحق في الحصول على معلومات مالية شاملة و دقيقة . إن الحق الأصيل لحملة الأسهم لا يكمن بالدرجة الأولى في ضمان الحصول على الأرباح فقط، بل ضمان الحصول على المعلومات التي تعكس أسلوب الإدارة و كفاءتها و قدرتها على إتخاذ القرارات التي تساعد في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة أو العائد على السهم .

كما أن أي تصرف يتجاوز حدود المسؤولية القانونية و يستهدف تحقيق النفع لأي مجموعة أخرى بخلاف حملة الأسهم ، هو في الواقع إنتهاك لمسؤولية الإدارة أمام ملاكها . [1]

**3.3 مجالات التغيير المؤسسي نحو المسؤولية الاجتماعية**

تمس المسؤولية الاجتماعية عدة قضايا منها ما يتعلق بالجانب الوظيفي و منها ما يتعلق بالجانب الإنساني، على المؤسسة أن تأخذ عدة أنواع من الاستراتيجيات لتتناسب رسالتها مع قضايا المسؤولية الاجتماعية .

**3.3.1 الأنشطة ذات الإستجابة للمسؤولية الاجتماعية**

يمكن تصنيف الأنشطة ذات الإستجابة الاجتماعية وفقا لأسس مختلف، أبرزها ذلك التصنيف ذو الأبعاد الثمانية و الذي يشمل :

أ. **المسؤولية الاجتماعية في الممارسات التسويقية :**

**و** مثال ذلك أن تتحرى المؤسسة الصدق و الأمانة في الإعلانات الخاصة بمنتجاتها، و أن توجه العملاء لشراء المنتجات الملائمة لإحتياجاتهم، و ألا تحاول استغلال تلك الحاجة كمبرر لرفع الأسعار .

[1] ثابت عبد الرحمن ادريس ، **المرجع السابق** ، ص 183.

ب. **المسؤولية في الممارسات ذات العلاقة بالمنتج:**

و مثال ذلك أن تتسم عمليات تصنيع المنتج بضمان الأمان و الإعتمادية و مستويات الجودة المتوقعة و سهولة استخدام المنتج.

ج. **المسؤولية عن تعليم و تدريب العاملين :**

فالأنشطة المسؤولة اجتماعيا يمكن أن تتضمن المحاولات المخططة للمؤسسة لإثبات وجودها في مجال تنمية مهارات العاملين و تحسين قدراتهم على الأداء الجيد لمهام وظائفهم و تحسين فرص تقدمهم الوظيفي .

د. **المسؤولية عن البيئة و تنميتها و الحفاظ عليها :**

و يبرز ذلك من تلوث البيئة و استنزاف الموارد الطبيعية أو إعادة استخدام الفاقد في العمليات الإنتاجية .

هـ. **التصرفات التي تستهدف تنمية العلاقات مع العاملين و زيادة مزايا العمل و تحقيق الرضا عن بيئة العمل :**

و قد تشتمل هذه التصرفات برامج تنمية العلاقات الاجتماعية و المشاركة في اتخاذ القرارات و تحسين مزايا العمل مثل الرعاية الصحية و التسلية و الأنشطة الترفيهية ...الخ.

و. **التصرفات التي تستهدف رفع مساهمة المرأة في قوة العمل أو توظيف الأقليات :**

مثال ذلك التمييز بين الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف وفقا للنوع أو الدين أو اللون أو الأصول العرقية ...الخ.

ز. **تدعيم الأمان و المناخ الصحي و السلامة المهنية :**

و يتم ذلك من خلال التصرفات التي تجعل من بيئة العمل مكانا آمنا من المخاطر الصحية و المهنية بالإضافة إلى النظافة و توفير سبل الراحة .

ح. **ممارسات تصرفات أخرى :**

تعكس الحساسية تجاه قضايا و مشكلات المجتمع و الرغبة في تطويره مثل المشاركة في الأعمال الخيرية و التبرعات و المساهمة في أنشطة جمعيات النفع العام و تطوير المجتمع المحلي .

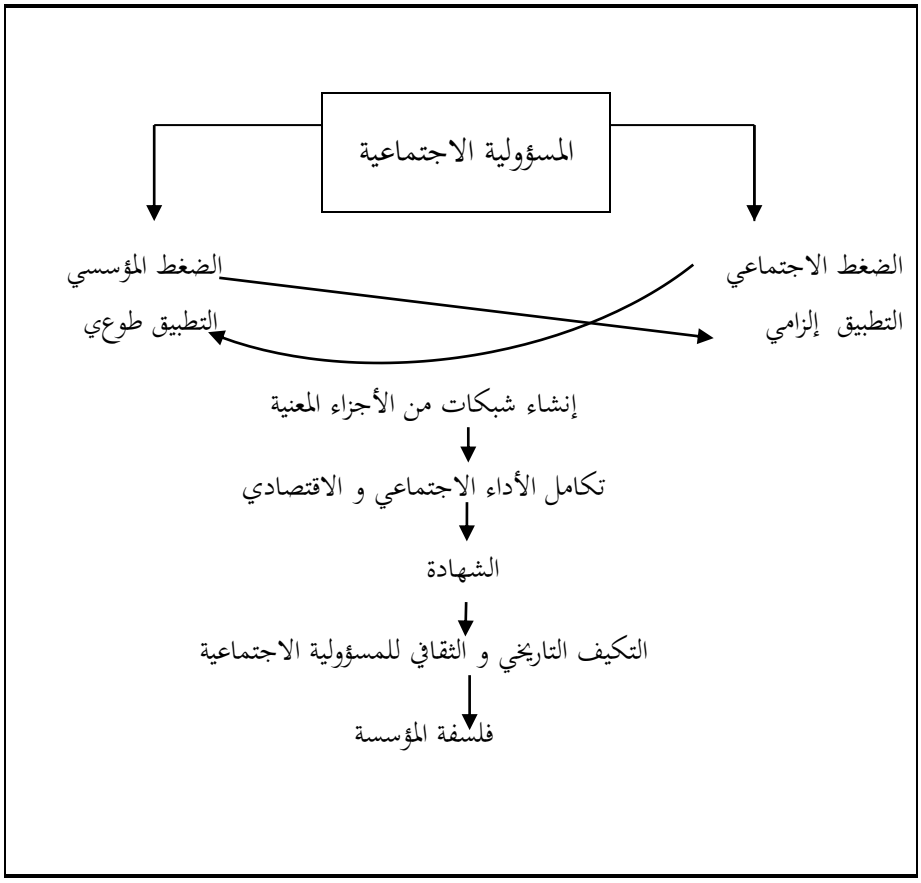
### 3.3.2 نهج دمج المسؤولية الاجتماعية في أنشطة المؤسسة:

إن تطبيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لم يعد أمرا عشوائيا يقتصر على ما تقدمه المؤسسة من تبرعات و مساهمات خيرية من الحين إلى الآخر، بل أصبح أمرا مخططا له بما يتناسب مع رؤية المؤسسة و الأهداف المسطرة مسبقا .

**أ.خطوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة**

لا تختلف خطوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية بين مؤسسات انتاجية أو خدماتية لأن معظمها تنتهج طريقة واحدة ، إذ يوضح الشكل(I-10) الخطوات العامة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات ،و التي نبرزها فيما يلي :

**الشكل (I-10): خطوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة**




Source : Stefka MIHAYLOVA **,la responsabilite social dans les pays de l'est entre les modeles europeen et etasunien**, etudes comparatives est –ouest, n 2 vol 40, juin 2009, p 38

و من خلال قراءتنا للشكل(I-10) نستنتج الخطوات التالية:

تطبيق المسؤولية الاجتماعية يكون طوعيا ، أي لا يتدخل الجزء القانوني لإلزامية تطبيقها إلا أن البعد الاجتماعي و الاقتصادي و الضغط المؤسسي حول تطبيقها يحول مفهوم المسؤولية الاجتماعية من طوعيا إلى إلزاميا و هذا حسب طبيعة المحيط الذي تنشط فيه .إنشاء شبكات من الأجزاء المعنية : أي تطبيق المسؤولية الاجتماعية يكون منظما سواء كان تطبيقها إلزاميا أو طوعيا و لا يكون تطبيقها عشوائيا، و يكون عن طريق إنشاء شبكات متدربة في مجال المسؤولية الاجتماعية لها خبرة بهذا المجال و قادرة على التنسيق بين أهداف المؤسسة و مع بناء إستراتيجية مبنية على المسؤولية الاجتماعية .تكامل الأداء الاجتماعي و الاقتصادي أي التنسيق بين أهداف المؤسسة و هي هدف الربح مع الهدف الاجتماعي و هو رضا العمال و المستهلك و المجتمع ككل. الشهادة : السعي إلى الحصول على شهادات من منظمة الايزو (المنظمة العالمية للتقييس ) للتوضيح للجمهور بأنها تعمل وفق مبادئ المسؤولية الاجتماعية ، حيث تسعى المنظمات إلى تبني معايير المنظمة العالمية للتقييس إيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية من خلال إحترام بنود المواصفة و التي وجدت من أجل إعطاء إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية و من المزمع استخدامها من قبل جميع المنظمات بشتى أنواعها في كلا القطاعين العام والخاص، في كل من الدول المتقدمة و النامية وتلك التي تمر بمرحلة إنتقالية و سوف تساعدهم في جهودهم الرامية للتعاون بأسلوب مسؤول اجتماعيا و الذي يتطلبه المجتمع بطريقة متزايدة.عدم الإخلال بمفهوم المسؤولية الاجتماعية أي مراعاة تطبيقها إحتراما للبعد التاريخي الذي خلقت من أجله و أخيرا دمج المسؤولية الاجتماعية في ثقافة المؤسسة أي بناء إستراتيجية مسؤولة اجتماعيا مراعية لأهداف المؤسسات و إمكانياتها المالية .

**ب. تكامل المسؤولية الاجتماعية و استراتيجية المؤسسة**

تسعى المؤسسات من خلال التخطيط الاستراتيجي إلى تقييم بيئتها من خلال المسح البيئي و تحديد الفرص و التهديدات المحيطة بها ، و كذا تحديد نقاط القوة و الضعف التي تعتريها ، و من خلال المعلومات المتوفرة من عملية المسح البيئي يمكن للمدراء إتخاذ القرارات الصائبة حول كيفية الإستفادة من الفرص و نقاط القوة و كذا كيفية تجنب التهديدات و تلافي نقاط الضعف .

و كون أغلب تلك الفرص و التهديدات لا تنشأ من عوامل تتعلق بالمنتجات أو الأسواق التكنولوجية فقط بل تنشأ جراء تغيرات سياسية و اجتماعية و اقتصادية خارج المنظمة ، لذا فإن الأعمال عادة ما تتبع استراتيجية معينة تعد بمثابة منهج استراتيجي للمشاركة الاجتماعية و التعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية ، و قد حددت ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن للمنظمات الإختيار من بينها

للتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية و هي الاستراتيجية التكيفية، الاستراتيجية المبادرة (الفاعلة) ، الاستراتيجية التفاعلية. فيما حدد أربع استراتيجيات أساسية تمثلت في :

**1. الاستراتيجية المانعة أو عدم التبني :**

من أولويات هذه الاستراتجية أنها تركز إهتمامها على الدور الاقتصادي للمؤسسة ، دون الإهتمام بالأبعاد الاجتماعية لها ، لأنه يعتبر خارج مصالحها التي يجب أن تركز على تعظم الربح و العوائد الأخرى [1].

تهتم المنظمة هنا بتلبية المتطلبات الاقتصادية فقط ، أما المتطلبات الاجتماعية فتتم مقاومتها و محاربتها من قبل إدارة المنظمة .كما أن الاستراتيجية المتبعة في هذا المستوى هي استراتيجية ردود الأفعال ،كما تقوم المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية بترك المشاكل دون حل إلى أن يعلم بها الجمهور ، و عند ذلك تستجيب لمعالجة المشكلة المطروحة رغم إنكارها لمسؤولياتها تجاه تلك المشاكل و الأخطاء و التقليل من التأثير السلبي لها . و تسعى نحو إمتصاص غضب أصحاب المصالح.

**2. الاستراتيجية الدفاعية**

المؤسسة تبدأ بالإهتمام بالدور الاجتماعي بصفة محدودة ، و هذا من أجل التطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط ، لعدم تعرض المؤسسة للإنتقادات ، و هذا الدور الاجتماعي الذي تلعبه المؤسسة يأتي ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة و ضغوط الناشطين في مجال البيئة [2].

و منه فإن المؤسسة وفقا لهذه الاستراتيجية تقوم بأقل مما هو مطلوب منها قانونيا ، من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية و القانونية فمع زيادة الضغوط التنافسية و السوقية و زيادة الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك و البيئة ، تلجأ المؤسسات إلى المناورات القانونية كتكتيك للمحاربة من تقليل أو تحاشي الإلتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها المؤسسة.

**4. الاستراتيجية التكيفية**

في هذه الاستراتيجية تخطو المؤسسة خطوة بإتجاه المساهمة في الأنشطة الاجتماعية إنطلاقا من تبني سياسة الآفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية و القانونية إضافة إلى الاقتصادية .

[1] صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، **الإدارة و الأعمال** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2008 ، ص 96.

[2] صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي، **المرجع نفسه** ، ص97.

بحيث يكون لها قبول اجتماعي واضح من خلال إحترامها للأعراف و القيم و معتقدات المجتمع[1].

تستخدم المؤسسات هذا النوع من الاستراتيجيات التوفيقية و التي تشير إلى تبني الحد الأدنى من المتطلبات الأخلاقية ، من خلال الإلتزام بالمسؤوليات الاقتصادية و القانونية و كذا الأخلاقية .

و تنطلق المؤسسة المستخدمة لهذا النوع من الاستراتيجيات من فرضية المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها في عدم تجاوز التشريعات الحكومية حتى لا تتعرض للمساءلة القانونية .سلوك المؤسسة في هذا المستوى يكون منسجما مع المعايير السائدة للمجتمع و القيم و التوقعات السائدة ، و لكن في أحيان أخرى قد ينشأ هذا السلوك نتيجة للضغوط الخارجية فقط و ليس نابعا من ثقافة المؤسسة.

**5. استراتيجية المبادرة**

تشير هذه الاستراتيجية إلى أن المؤسسة التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات تتولى زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية و تكون مصممة على تلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية و القانونية و الأخلاقية، و يكون في أتم الإستعداد للتعامل مع جميع الإتهامات التي توجه إليها ،و كذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية و التهديدات و كذا التشريعات الحكومية إنطلاقا من كون المؤسسات التي تتبع هذا النوع من الاستراتيجيات تفرض مسؤولياتها تجاه الأعمال التي تقوم بها[2].

كما أن الإدارات التي تتبع مثل هذا النوع من الاستراتيجيات ينبغي لها أن تتمتع بدرجة حرية كافية في مساندة الأعمال و المبادرات التي من شأنها أن تعزز سمعتها في السوق .

و قد لخصت تلك الاستراتجيات التي تصف درجات إلتزام المنظمات تجاه معايير المسؤولية الاجتماعية المحددة سابقا .

**ج . خطوات دمج المسؤولية الاجتماعية في أنشطة المؤسسة:**

هذا النهج لدمج المسؤولية الاجتماعية في المنظمات يمكن أن يؤدي إلى ثلاث مراحل رئيسية:

- ✓ جرد مما يؤدي إلى تحديد الأولويات؛
- ✓ نشر؛
- ✓ المساءلة.

[1] صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي، **المرجع السابق** ، ص 97.

[2] صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي، **المرجع السابق** ، ص 98.

وينبغي أن تستند هذه الخطوات الثلاث على الحوار مع أصحاب المصلحة من أجل جعل الضمانات وفعالية النهج ذات الصلة وضمان مصداقية المتوقعة.

**1. الخطوة الأولى هي إجراء جرد لحالة تنظيم ضغط:**

تتمثل الخطوة الأولى في إجراء الجرد حيث الهدف منه هو: [1]

- ✓ تحديد نطاق النهج والخطوط العريضة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ، بما في ذلك منطقة نفوذها؛
- ✓ تحديد توقعات أصحاب المصلحة في المؤسسة ؛ تحديد أهميتها وأهمية المناطق.

هذا المخزون المعرفي يمكن المؤسسة من تحديد النقاط الحرجة التي يجب أن تلتزم بها المؤسسة، وهذا هو النهج الذي يجب أن تتبعه إلى مرحلة البناء التي تسمح لتحديد الإلتزامات التي

يتعين إتخاذها لتغطية تأثير أنشطتها وقراراتها.

2. **الخطوة الثانية تقدم توصيات من أجل نشر أولويات السياسات والإلتزامات.**

و نجد منها العناصر الكلاسيكية للإدارة، والتي تهدف في المقام الأول لدعم المنظمة في التغيير نحو سلوك أكثر مسؤولية. ويكون هذا التغيير في جميع مستويات استراتيجية المؤسسة، من خلال الإدارة والفرق التشغيلية. للقيام بذلك، ISO 26000 توصي: [2]

- ✓ تحديد الخطوط العريضة؛
- ✓ إعادة النظر في القيم، وذلك باستخدام مبادئ RS؛
- ✓ وضع سياسة؛
- ✓ رفض أهداف المبادئ التوجيهية وخطط العمل؛
- ✓ التكامل؛
- ✓ تنفيذ خطط العمل،
- ✓ بما في ذلك ممارسة النفوذ؛
- ✓ عملية وإجراءات التحديث؛
- ✓ تثقيف وتطوير المهارات في المنزل؛
- ✓ رفع الوعي على المسؤولية الاجتماعية ؛
- ✓ التدريب على مهارات جديدة (الفنية والإدارية)؛

[1] Mérylle AUBRUN et autres ,**iso 26000 responsabilite social comprendre,deployer,evaluer**,AFNOR , paris,p 32.
[2] Op,cit, p 33.

✓ التحسين المستمر – مؤشر الرصد، – الأداء بالمسؤولية الاجتماعية.

3. **المرحلة الثالثة وتهدف إلى تلبية مبادئ المساءلة والشفافية.**

في الواقع ليس فقط على مستوى التواصل فقط ولكن يجب تقديم تقريرا إلى مختلف الجهات المعنية من أجل وضع أساس للحوار، وإحترام مبادئ الإتصال الجيد و الدقيق، و التي يمكن الوصول إليها وتحديثها وأن لا تكون مضللة. [1]

يجب أن توجه هذه الإتصالات على حد سواء لأصحاب المصالح الداخلية والخارجية وتقديم تقرير عن الآثار المترتبة عن قرارات وأنشطة المنظمة، توقعات أصحاب المصلحة، والإلتزامات ونطاق إنجازات المسؤولية الاجتماعية .

و تأخذ المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال واحدا أو أكثر من التوجهات التالية: [2]

✓ التوجه نحو تدريب أفراد المؤسسة و العناية بهم ؛
✓ استثمار و تطوير الخبرات المختلفة لجميع العاملين في المؤسسة مهما اختلفت توجهاتهم ؛
✓ التعامل مع القضايا الحضارية لصالح الجميع ؛
✓ العمل على تطوير المهارات الإدارية ؛
✓ الحرص و العناية في إشباع تطلعات القيم و العادات و التقاليد السائدة؛
✓ حيازة موقع متقدم و متميز لخدمة المصالح العامة؛
✓ المساهمة في الأنشطة ذات النفع العام ؛
✓ تشجيع و رعاية الجهات التي تهتم بتقديم خدمات طوعية؛
✓ صياغة بقاء و ديمومة في ضوء طموحات أصحاب المصالح تجاهها؛
✓ العناية بالمواد المنظمية جميعها دون استثناء .

## خلاصة الفصل الأول :

[1] Mérylle AUBRUN et autres ,op cit p34.

[2] شوقي ناجي جواد ،**مفاهيم حديثة في سياسات الأعمال الإدارية** ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2010،ص 14.

كان هدفنا الأولي من هذا الفصل تحديد ما إذا كان مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تعتبره المؤسسة نموذجا يمكن أن تتوجه من خلاله الإدارة نحو الاستدامة . و قد بدأنا أولا بعرض لمحة عامة عن التعاريف الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية. وقد رأينا أن الإجماع الغالب في مجمل التعريف كان مبنيا على أن مفهوم المسؤولية قد إنفجر بفكرة مشتركة و مختلطة مع التنمية المستدامة، أو مع محاولة التوفيق بين الأخلاق والأداء الاقتصادي .

هذا التناقض يؤدي نظريا إلى الشك في قضية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نفسها، و غياب الوضوح المعياري من حيث الأدبيات ، تلك الأدبيات المستندة على الحقائق التي تدل على عدم التجانس الشديد بين الممارسات التي تم جمعها تحت هذا المصطلح. في الواقع، نجد أن المسؤولية الاجتماعية تختلف عن المسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية. و المسؤولية الاجتماعية لا تشير إلى تقرير أعمال المؤسسة إنما تأخذ بعين الاعتبار التوقعات العقلانية من قبل أصحاب المصلحة بالمؤسسة . وعلاوة على ذلك، فهي لا تركز على الإنجازات المحققة في الماضي و إنما تسعى إلى تحقيق أهدافا معينة في المستقبل . إذ أنه و من منظور المسؤولية الاجتماعية ينظر للمؤسسة على أنها كيانا مستقلا يتمتع بالإرادة والحرية.

إلا أننا من خلال هذا الفصل قد عرضنا المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة و العلاقة التي تربطهما ، اللذان يعتبران كأدوات لتحقيق نمو مستدام بالمؤسسة ، من خلال دراسة طبيعة تطبيق المسؤولية الاجتماعية ضمن قرارات فلسفة المؤسسة ، و إنتهينا إلى أن تحسين مستوى أداء المؤسسة في تطبيق مبادئ الارشادات بشأن المسؤولية الاجتماعية للمعيار ايزو 26000 يظهر بوضوح من خلال الإجراءات الايجابية التي تتخذها المؤسسة للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

و لقد رأينا أن هناك نتائج عديدة عن هذا التطبيق ، منها ماهو واقع مجسد بالفعل و ما هو مفترض و تقتضيه الضرورة ، و لعل أهم النتائج المفترضة التي أثبتناها من خلال هذا الفصل هي تحقيق نمو مستدام ناتج عن تطبيق المسؤولية الاجتماعية و تطبيق مبادئها تجسيدا لمتطلبات البيئة الجديدة لإدارة الأعمال الدولية.

وهنا يبرز تحقيق أولى أولويات قرارات دخول المؤسسة للأسواق الدولية ، و الذي يتمثل في تميز أنظمة المؤسسة بالإستقرار ، و تميز نموها بالإستدامة بعيدا عن وجود مشاكل و إختلالات تنموية ونمو غير مستقر ، نتيجته عدم إهمال دمج السلوك المسؤول اجتماعيا في استراتيجياتها.

# الفصل الثاني

# تطور تطبيق المسؤولية الاجتماعية على الأعمال اللوجيستية

## مقدمة الفصل الثاني:

إن لمتتبع لحركة السلع و الخدمات التي تدور في السوق ، نجد أنها لم تعد قادرة على جلب الزبائن، فهي تتدفق بأحجام كبيرة و أنواع متعددة و بطرق مختلفة مع عدم احترامها للبيئة كما أنها غير متعايشة مع الأوضاع البيئية الحالية، خاصة فيما يتعلق بعملية نقلها و توزيعها مع استخدام معدات ذات مخلفات بيئية و التي لها أثرها السلبي على البيئة، أما فيما يتعلق بالجانب الاقتصادي فقد تفاقمت حدة المشكلة الاقتصادية، و هذا فيما يتعلق باللوجيستيك الإنتاجي، و عليه فإن ما يحدث هو عملية استنزاف الموارد الأولية و عدم مراعاة الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية.

إلا أنه عند مقارنتنا للعمليات اللوجيستية قديما التي تعرف على أنها عملية تكاملية بين عمليتي إدارة الإمداد و التوزيع المادي ، مع الأعمال اللوجيستية الحالية المتكاملة مع برامج المسؤولية الاجتماعية، نجد أنها حولت الأعمال اللوجيستية إلى أعمال لوجيستية مسؤولة اجتماعيا و بيئيا و اقتصاديا حيث أصبحت تخدم كافة ذوي المصلحة في المؤسسة بما أنها تعد محور نشاط المؤسسة، و من الملاحظ أن أهمية هذا التكامل، يتجلى و يتضح ذلك من خلال بروز برامج المسؤولية الاجتماعية بين جميع أنشطة المؤسسة، انطلاقا من الأنشطة المكونة للأعمال اللوجيستية مع ظهور مفهوم استدامة الأعمال اللوجيستية، حيث نجد أن معظم تلك التحولات في مفهوم الأعمال اللوجيستية أدت إلى وجود علاقة بين التجارة الدولية و التسويق الدولي.و نحاول إبراز العلاقة من خلال المباحث التالية:

المبحث 01: تطور الأعمال اللوجيستية في ظل التحولات نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية؛

المبحث 02 : استدامة الأعمال اللوجيستية استراتيجية متكاملة مع برامج المسؤولية الاجتماعية؛

المبحث 03: آليات اللوجيستيك المسؤول على الصعيد الدولي.

## المبحث الأول : تطور الأعمال اللوجيستية في ظل التحولات نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية

إن انهيار عدد من المؤسسات في ظروف عادية ، طرح إشكالا أمام عدد من الاقتصاديين، إذ يشير إلى أن تحدي أي مؤسسة غير متعلق بالبيع فقط بل بكيفية توصيل المنتجات في الوقت المناسب و المحدد و بالجودة العالية المطلوبة، و مثلا عن ذلك ( Amazon ) و التي نتيجة عدم توزيع طلبيات رأس السنة فقدت الكثير من زبائنها و مصداقيتها و تم رفض التعامل معها مجددا رغم الاعتذار الذي قدمته إلى زبائنها،و كل ذلك كان نتيجته لعدم التخطيط المسبق للطلبيات الزائدة، و في سنة 1996 ( Webvan) كانت شركة رائدة في مجال الائتمان و التسليم، و لكن في عدة أشهر انهارت و اختفت من الأسواق لفشلها في تثبيت نظام أوتوماتيكي لإدارة عمليات التخزين، و من جهة أخرى نجد انهيار و فشل العلامة الرائدة في عالم الرياضة ( Adidas) نتيجة لفشلها في تطبيق نظام تسيير المخزون في 1996، ما سبب لها خسائر كبيرة ، و إلى أن تمكنت من دخول في الأسواق مجددا كانت منتجات أخرى قد اخترقت الأسواق و توسعت نذكر منها علامة (NIKE).

و بناء عما سبق ستنص دراستنا على توضيح جملة من الأفكار التي تكمن وراء أهمية مفهوم الأعمال اللوجيستية في أي مؤسسة و في أي نقطة تغيير حسب طبيعة البيئة و الظروف التي تنشط فيها المؤسسة .

### 1.1 مفهوم الأعمال اللوجيستية

لقد ارتفع عدد المؤسسات و تزايدت أعمالها و حجم نشاطها مما أدى إلى استعمال استراتيجية جديدة من أجل تسيير أمورها بالاستعانة على ما يقوم به الجيش ، إلا أن السؤال المطروح هنا : كيف يستطيع الجيش تنظيم أعماله بالرغم من كثرة تنقلاته ؟

#### 1.1.1 نشأة الأعمال اللوجيستية :

إن اللوجيستية بطبيعتها ليست جامدة، بل لها صفة الديناميكية، و الواقعية و التطور المستمر كي تتلاءم بسرعة وفق مصالحها و بحسب المتغيرات الاقتصادية و السياسية، رغم ذلك يصعب تحديد دقيق لمراحل تطور مفهوم اللوجيستيك، و تجدر الإشارة هنا إلى أن هذا التطور يعود بالأساس إلى ارتباط هذا المفهوم بالمفهوم العسكري، و من هنا نستطيع تحديد مراحل تطور المفهوم بالمراحل التالية :

**أ.نشأة الأعمال اللوجيستية كمفهوم عسكري :**

المرحلة الأولى من نشأة مفهوم اللوجيستيك "logistics" نشأة عسكرية ، و هذا ما كان يستخدم في الجيش الفرنسي عام 1905م بغرض ضمان وصول الذخائر و المعدات العسكرية في الوقت الملائم [1]، و بأحسن حالة ، و بأمثل طريقة ممكنة ، و بهذا فقد كان للأعمال اللوجيستية دور مهم في انتصار الحلفاء أثناء الحرب العالمية الثانية حيث تم استخدام أعقد العمليات اللوجيستية من النقل، التخزين، المناولة، بعد الحرب العالمية الثانية و منه فقد تم نقل الخبرات المكتسبة في المجال العسكري إلى مجال الأعمال و التجارة.

في الستينات كان يعني مصطلح اللوجيستيك بالتوزيع الفيزيائي للبضاعة من المنتجين إلى المستهلكين و هذا يعني أن المفهوم الشائع قبل هذا هو المفهوم البيعي ، و في السبعينات كان يعبر بالدرجة الأولى عن الاستثمار الكامل لوسائل الإنتاج الصناعية، و استغلالها على الوجه الأكمل و في هذه الأيام اتخذ المفهوم مكانه الصحيح باعتباره نظاما اقتصاديا هندسيا لإدارة الإنتاج و الخدمات بواسطة تطوير نظم إدارية جديدة، مثل الإنتاج المتزامن مع الطلب، و تكليف طرف ثالث بتنفيذ بعض المهام التي لا تؤثر في سياسة المؤسسة، بعد دراسة اتخاذ قرار التصنيع أو الشراء، و كذلك تحسين الجودة بواسطة تفعيل برامج إدارة الجودة الشاملة[2] و محاربة أشكال الهدر و خفض التكاليف عن طريق الإنتاج المنسق. و قد تعددت مهام الأعمال اللوجيستية و التي تتميز بالصعوبة نظرا أن مهامها تكمن في إيصال مواد الإغاثة في المناطق المنكوبة بالمجاعة و الزلازل.[3]

**ب.نشأة مفهوم الأعمال اللوجيستية في المؤسسة :**

يمكن حصر الفترات التي ظهر فيها و تشعب استخدام مصطلح اللوجيستيك في المؤسسات في مجموعة من الفترات المتتالية و المتكاملة، متأثرة بأحداث الفترة التي كانت وراء تميز المفهوم ببعض المهام.

**1.مرحلة ظهور مفهوم الأعمال اللوجيستية كمفهوم متكامل ( 1945-1965)** :

بداية ظهرت الأعمال اللوجيستية في المؤسسة على أساس المفهوم الذي يجمع بين كيان المؤسسة و الاهتمام بقنوات التوزيع المباشرة و غير المباشرة و الاهتمام بالزبائن نظرا لأن المؤسسة وجدت من أجل إشباع حاجات الزبون من خلال شعوره بالرضا و ذلك باستخدام أحد أنواع قنوات

[1] خالد ممدوح إبراهيم ، **لوجيستيات التجارة الإلكترونية** ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2008،ص 26.

* نعني بإدارة **الجودة الشاملة** أو إدارة الجودة الكاملة هو مراقبة الجودة و إدارتها إلى درجة الكمال .

[3] نهال فريد مصطفى ، جلال العبد ،**إدارة اللوجيستيات** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ،إسكندرية ،(د.ط)، 2003، ص ص 16،15.

التوزيع .[1]

**2.مرحلة ظهور إدارة التوزيع المادي و إدارة المواد ( 1972-1966) :**

تتضمن هذه المرحلة تحديد أساس عملية الأعمال اللوجيستية في المؤسسات و هذا ما دفع هذه الأخيرة إلى التفضيل بين إدارة التوزيع المادي و إدارة المواد و هدفها تحسين أداء المؤسسات و هذا ما يعرف باللوجيستيك و قد سمي نظرا لتميز هذه الفترة بما يلي:[2]

- ✓ توجيه المؤسسة رؤيتها نحو تعظيم الإنتاج و إهمال الزبون؛
- ✓ تقديم خدمات أقل للزبائن مع تحسين جودة المنتجات ؛
- ✓ الطلب أكثر من العرض .

**3.مرحلة استحداث الهياكل التنظيمية ( 1973):**

كان لتطور الأوضاع الاقتصادية و السياسية الأثر الأكبر على تطلعات و متطلبات المؤسسات فكان لابد من ترشيد عملية الشراء على مستوى كل مؤسسة و هذا ما أدى إلى ظهور نوع من الارتباطات طويلة الأجل، و عالية التخطيط، و من مميزات هذه الفترة :[3]

- ✓ ارتفاع أسعار البترول؛
- ✓ ارتفاع أسعار المواد النصف المصنعة.

**4.مرحلة ظهور مسؤوليات جديدة :**

تميزت هذه المرحلة بإلقاء مسؤوليات جديدة على كاهل إدارة اللوجيستيات و التي أصبحت مجبرة على توفير و إشباع حاجات المؤسسات بأقل تكلفة ممكنة،و اقتصاد الطاقة، و الحفاظ على مصادر التوريد مما أدى إلى ظهور أساليب جديدة و حديثة لإدارة المواد و الانتقال من التخطيط لعملية التشغيل في ضوء احتياجات التسويق إلى التخطيط طويل الأجل و المسبق و هذا تماشيا مع الأوضاع التي كانت سائدة و التي تتمثل فيما يلي :

---

[1]علي فلاح الزعبي ، زكريا أحمد عزام ، **إدارة الأعمال اللوجيستية** ، دارة المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2012، ص 32.

[2]علي فلاح الزعبي ، زكريا أحمد عزام ، **المرجع نفسه** ، ص 32.

[3]علي فلاح الزعبي ، زكرياء أحمد عزام ، **المرجع السابق** ، ص 32.

- ✓ عدم إستقرار الظروف الاقتصادية عالميا؛[1]
- ✓ مشاكل نقص مصادر الطاقة و ارتفاع أسعارها ؛
- ✓ ارتفاع أسعار المواد و المنتجات الصناعية .

## 5.مرحلة تكامل أنشطة إدارة الأعمال اللوجيستية

تتجه المؤسسة عند تكامل أنظمة إدارة الأعمال اللوجيستية التي تقوم على الربط بين أنشطة التسويق و الإنتاج، إلى إتباع نظام موحد للنقل و التخزين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة مهما اختلفت طبيعتها، و تلبية لاحتياجات الزبائن و العملاء مع توحيد نظام التوزيع و التوريد و التنسيق بينهما، و الأسباب التي أدى إلى تكامل نشاط اللوجيستيات هي:[2]

- ✓ تداخل أنشطة التوزيع المادي وإدارة المواد ؛
- ✓ تقليل الجهود و تخفيض التكاليف نتيجة توحيد نظام التخزين و نظام تحريك المواد و المنتجات في المؤسسة؛
- ✓ متطلبات الرقابة على كل من عملية التوزيع و عملية التوريد مع توحيد عناصر التنسيق و الاتصال بين الأنشطة المكونة لكل منهما؛
- ✓ المساعدة على الربط بين نشاط الإنتاج و التسويق .

## 1.1.2تعريف الأعمال اللوجيستية :

يقصد بالأعمال اللوجيستية تلك العمليات المتواصلة لمقابلة احتياجات العملاء من خلال تأكيد توافر المنافع المناسبة للعميل المناسب.و اللوجيستية هي أيضا تجميع الأنشطة التي لها علاقة بتدفق و تخزين السلع و الخدمات وإدارتها من نقاط المصدر إلى نقاط الاستهلاك .[3]

في عام 1948، لجنة جمعية التسويق الأمريكية المسؤولة تقترح تعريف مصطلح اللوجيستيك بأنه: " حركة و مناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى الاستهلاك أو الاستعمال. [4]"

---

[1] خالد ممدوح إبراهيم، **مرجع سبق ذكره** ، ص 30.

[2] علي فلاح الزعبي ، زكرياء أحمد عزام ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 32.

[3] شريف محمد ماهر ، **تخطيط النقل و سياساته ، الفعاليات و عوامل الجدارة** ، الدار الجامعية ، إسكندرية ، 2006، ص11.

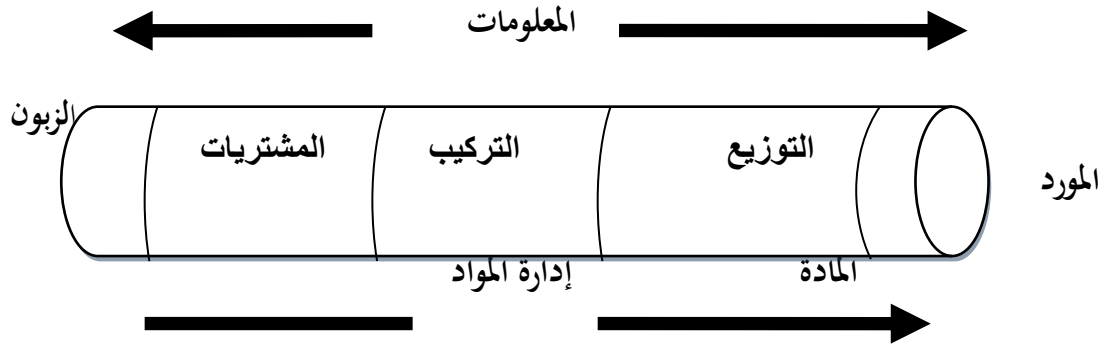
[4] Pierre MÉDAN, Anne GRATACAP, **Logistique et supply chain management, Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale**, Dunod, Paris, 2008,p09.

حسب مجلس إدارة الأعمال اللوجيستية بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1962 عرف الاعمال اللوجيستية كالتالي : " إن الأعمال اللوجستية هي العملية الخاصة بتخطيط و تنفيذ و رقابة التدفق و التخزين الكفء و الفعال للموارد الخام و السلع النهائية و المعلومات ذات العلاقة و ذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء ."[1]

كما يمكن تعريف نشاط الأعمال اللوجيستية على أنه نشاط يتعامل مع أنشطة تحريك المخزون بما يؤدي إلى تدفق المنتج بداية من مرحلة شراء المادة الخام و انتهاء عند مرحلة الاستهلاك النهائي هذا بالإضافة إلى إطار المعلومات الذي يضمن توفير المنتج النهائي للعملاء بمستوى مقبول من الخدمة و بسعر معقول، و لا يمكن أن تعتبر أنشطة النقل و التخزين مثال عن الأنشطة الحديثة، إلا أن الاتجاه الإداري الحديث تمثل في الربط بينهما للتوصل إلى وظيفة متكاملة و هي وظيفة اللوجيستيات[2].

إذ يمكن تلخيص مفهوم الأعمال اللوجيستية في الشكل (II -01) متضمن بدوره كل العمليات الذي يشمله المفهوم:

**الشكل (II -01): مفهوم الأعمال اللوجيستية**




Source :Alexandre .K.SAMIE **, stratégies logistiques**, dunod,PARIE,2001,p 04 **.**

إن الباحثة من خلال الشكل (II -1) ترى أن مفهوم الأعمال اللوجيستية يحقق شموليته لمجموعة من العناصر و التي يمكن حصرها في تلبية احتياجات الزبون بإعادة تحويل المادة التي تم توريدها من المورد ،انطلاقا من المعلومات التي تحكم اكتسابها و تحصيلها من مصادر إما داخلية أو خارجية للمؤسسة على مستوى المراحل الثالثة بداية من الشراء و تركيب المشتريات و تصنيعها إلى توزيعها.

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس ، **مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية** ، ، الدار الجامعية ، (د.م.ن) ، 2003، ص 20.

[2] محمد عبد العليم صابر ، **إدارة اللوجيستيات** ، دار الفكر الجامعي ، إسكندرية، (د،س) ، ص 17 .

### 1.1.3 أسباب عولمة مفهوم الأعمال اللوجيستية

إن وجود مجموعة من العوامل التي لها علاقة بنشاط المؤسسة قد ساعدت في انتشار الأعمال اللوجيستية، إذ دفعت العديد من المؤسسات إلى استبدال نظامها الإداري التقليدي بنظام جديد يتميز بتكامل أنشطته التسويقية و الإنتاجية في النظام اللوجيستي إذ يمكن حصر أهم هذه العوامل في ما يلي:

**أ- تغير أنماط الاستهلاك :**

لقد أدى النزوح الريفي إلى المدن و ما ترتب عنه من كثافة عدد السكان في المناطق الحضرية، إلى تركيز عملية التوريد في أماكن بيع محدودة و لكن بكميات كبيرة، و بنوعيات متعددة ذات جودة عالية مما أدى إلى ارتفاع تكاليف التخزين لسد حاجات السوق بالتشكيلة المطلوبة .[1]

**ب- القيمة المضافة للمنتج:**

تسعى المؤسسة من خلال تعدد الخدمات و المنتجات إلى تحقيق قيمة للزبون لاكتساب وفائه، و هذا ما أكسب للأعمال اللوجيستية أهمية عظمى لارتكازها على عنصر القيمة المضافة من خلال العمليات المتكاملة من أجل إيصال المنتج على أحسن طريقة و بأقل تكلفة.[2]

**ج- التغير في أنماط التوزيع:**

يعكس تغير أنماط التوزيع إلى اتجاه المنتجون نحو التخلص من أعباء التخزين و تحويلها بالكامل نحو الموردين، و قد ترتب عن ذلك زيادة أعباء هؤلاء الموردين حيث أصبحوا مطالبين بالاحتفاظ بأحجام كبيرة من المخزون و الرقابة على عمليات النقل و التوزيع لضمان سرعة التوريد و تنظيمه.[3]

**د- نجاح عملية اللوجيستيات في المنظمات العسكرية :**

شهدت الأعمال اللوجيستية أول ظهور لها في أكبر منظمة من المنظمات الحكومية و هي المنظمة العسكرية، التي كانت تقوم بتوزيع و نقل آلاف من الأفراد و المعدات و المؤن، و نظرا لهذا فقد تم نقلها من المؤسسة العسكرية إلى المؤسسة الاقتصادية من أجل توريد المؤسسة و التوزيع لها [4].

---

[1] محمد عبد العليم صابر ، **مرجع سابق**، ص 17.

[2] علي فلاح الزعبي ، **مرجع سبق ذكره**، ص 35 .

[3] أحمد محمد غنيم ، **إدارة اللوجستيات** ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2010، ص 08 .

[4] **المرجع نفسه** ،ص 08.

## 1.2 وظائف الأعمال اللوجستية

أصبحت العملية اللوجيستية ذات أهمية و قيمة كبرى داخل أي مؤسسة، باعتبارها النشاط الشامل و المتكامل لكافة الوظائف ، إذن الأعمال اللوجيستية لم تعد تقتصر على تأدية نشاط دون آخر بل شملت كافة الأنشطة .

### 1.2.1 مكونات العملية اللوجيستية :

إن التوصل إلى مكون أساسي للعملية اللوجيستية أمر حساس ذو أهمية و لا يجب الاستهانة به ، لكن تعدد المؤسسات و طبيعة نشاطاتها و كيانها الإداري كان وراء تعدده، و خاصة أنه ليست معظمها تمتلك قسم لوجيستي خاص و غالبية المؤسسات تدمجه مع الأقسام الأخرى،و خاصة قسمي التسويق و الإنتاج، إلا أنه يمكن إعطاء المكونات الأساسية لهذه العمليات بإعطاء مكون واحد يمكن إجماله في معظم المؤسسات على غرار نشاطها و هدفها الذي وجدت من أجله.

إذ من الشكل (II -02) نجد أن المؤسسة تزود قسم الإنتاج انطلاقا من المعلومات التي قد تم التحصل عليها سواء الموارد الطبيعية أو الموارد البشرية أو الموارد المالية و هذا حسب احتياجات القسم أو مختلف الأقسام الأخرى و هذا ما يعرف بالمدخلات اللوجيستية التي تعتبر أول انطلاق للعمليات من أجل تحقيق مخرجات لوجيستية، و التي تسعى إلى تحقيقها أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال المنفعة في الوقت و المكان، توفير الطلبيات للزبون في الوقت المناسب و المكان المناسب بالمقابل يتلقى القسم نتيجة هذه العمليات على شكل أصول لتمويل اللوجيستيك.

إذن إن عملية أنشطة شراء المواد المواد الخام و تجميع و نقلها إلى مراكز التصنيع في المؤسسة و تحويلها بفعل الإمداد الداخلي من المنتجات المتوفرة في المخازن و انطلاق من المعلومات المتحصلة عليها من المحيط الخارجي تمكننا من الحصول على منتجات أو خدمات لفائدة العملاء الدائمين أو المؤقتين أو الفئات المستهدفة ، و هذا من خلال توفير طلباتهم مع خدمات ما بعد البيع انطلاقا من عمليات النقل و التنظيم و التنسيق مع مختلف الأنشطة التي لها علاقة مع قسم اللوجيستيك ، الذي يعتبر المكمل الأساسي لبقية الأنشطة الأخرى .

**الشكل (II -02) : مكونات العملية اللوجيستية**

| المدخلات اللوجيستية | التسيير اللوجيستي | مخرجات اللوجيستيك |
|---|---|---|
| 1. الموارد الطبيعية | إجراءات<br>**الأعمال الإدارية**<br>**التخطيط** التنفيذ المراقبة | 1. الميزة التنافسية<br>2. منفعة في الوقت و المكان.<br>3. حركة كفئة نحو الزبون<br>4. أصول مخصصة للوجيستيك |
| 2. الموارد البشرية | | |
| 3. الموارد المالية | | |
| 4. المعلومات | المورد الزبون<br>المخزون<br>مادة اولية \| محزون قيد التنفيذ \| منتجات تامة<br>حركة المعلومات<br>-خدمة العملاء -المشتريات<br>-توقع الطلب - خدمة ما بعد البيع<br>- توزيع المعلومات -النقل .<br>- التنظيم | |

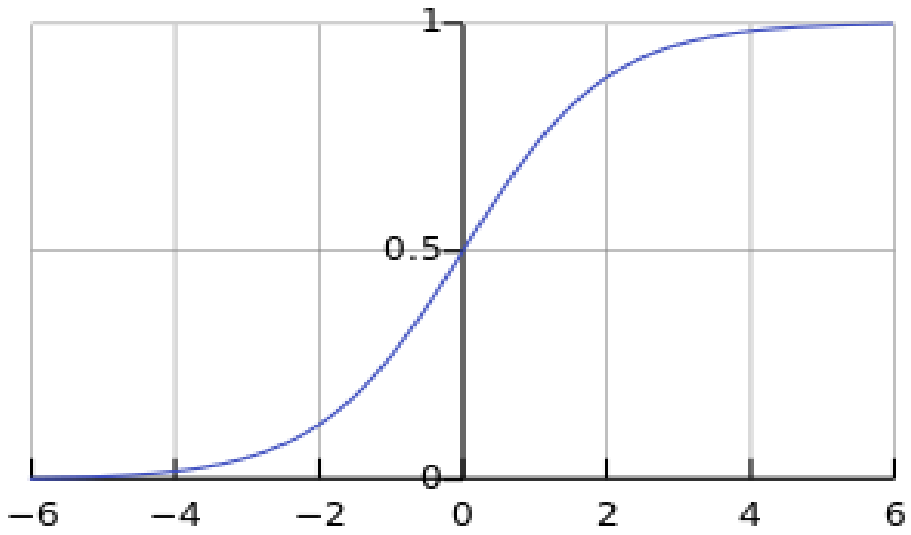
اتجاه العمليات

Source :Allexandre K.SAMII ,**op.cit.,** ,P06.

علاوة على ذلك فإن عملية تحويل المدخلات اللوجيستية إلى مخرجات لوجيستية كما خطط له و بالكفاءة التي تحافظ على ولاء العملاء فإنها تستند في طبيعتها على عملية التخطيط و التنفيذ و المراقبة انطلاقا من المورد وصولا إلى الزبون شاملة في ذلك تسيير المخزون الذي يعتبر المكان التي تم فيه تخزين المادة الأولية و المنتجات التامة على أحسن صورة و شاملة بذلك تحقيق خدمة للعميل ، و ترجمة توقعات الطلبيات ، و توفير خدمة ما بعد البيع ، النقل ، توزيع المعلومات و تنظيمها .

يمكن التحقق من جودة و تجاوب المدخلات اللوجيستية مع الظروف و الأوضاع التي نشطت فيها المؤسسة باستخدام نموذج التنبؤ باحتمالية وقوعها ، و الذي يتمثل في الانحدار اللوجيستي ، و هو كالتالي:

**الشكل (II -03): الدالة اللوجيستية**




المرجع : الدالة اللوجيستية ، ويكيبيديا ، منشورة على الموقع الإلكتروني، آخر زيارة للموقع (2014/05/03) بتوقيت 20:05

ar.wikipedia.org/wiki/دالة_لوجستية

من الشكل (II -03) نجد أن المؤسسات تستعمل الدالة اللوجيستية لقياس تكلفة المخرجات من الموارد المشتغلة و هذا لقياس الدالة اللوجيستية هي دالة تأخذ المدخلات من سالب النهاية ، أما المخرجات كون دائما محصورة بين 0 وواحد ، إذ يعبر Z عن المتغيرات المستقلة في حين يمثل f(z) الاحتمال لمخرج معين لمجموعة من المتغيرات المستقلة.

## 1.2.2 أنشطة الأعمال اللوجيستية :

امتدت العملية اللوجيستية لتشمل جل الأنشطة التي تقوم بها، فبينما كانت تتوقف الأعمال اللوجيستية على عنصر النقل فقط أصبحت لتشمل كافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، و هذا مما يزيد من أهميتها.

من خلال مكونات العملية اللوجيستية يظهر لنا بوضوح الأنشطة المتداخلة التي تعني بها العملية اللوجيستية و التي من خلالها يمكنها إبراز العلاقة المتداخلة بين مختلف المدخلات اللوجيستية و

المخرجات، ما يؤدي بنا إلى إمداد الأنشطة المكونة للأعمال اللوجيستية من بداية التنبؤ بالطلب و حتى وصول المنتجات التامة الصنع إلى المستهلك النهائي، و هذا ما يسمى بتداخل الأنشطة .

لذلك وطبقا لهذه الأنشطة نجد أن الأعمال اللوجيستية نشاط يتكون من أنشطة أساسية، كانت السبب الأول وراء تحول الأعمال اللوجيستية إلى أنشطة كمالية. على الرغم من تشابك الأنشطة اللوجيستية فيما بينها، إلا أنه هناك أنشطة أساسية و أنشطة كمالية أو معاونة، إذ أن الأنشطة الأساسية تتم ممارستها بصفة عامة في القناة اللوجيستية و في كل مؤسسة .و تعد هذه الأنشطة اللوجيستية أحد الموضوعات الحيوية التي تزايد الاهتمام بها خاصة أنها العمود الفقري في المؤسسات التي هدفها خدمة العملاء و تحقيق ميزة تنافسية .

**أ– الأنشطة الأساسية للأعمال اللوجيستية :**

باعتبار أن الأنشطة الأساسية هي أنشطة يتم ممارستها بصورة دورية في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها و هذه الأنشطة تمثل قلب العملية اللوجيستية من خلال ما تمسه من النقاط الحساسة و التي تعكس جودة أداء المؤسسة .إذ يمكن حصر هذه الأنشطة فيما يلي :

**1.تحديد الطلب :**

يتضح حاليا بأن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الاستقرار و اكتساب الأرباح و ذلك من خلال كسب ولاء الزبون و هذا أولا بترجمة المعلومات التي تحصلت عليها و المتعلقة بالعملاء مثلا منها [1]:

- الإلمام بالأسباب التي دفعت بالعميل إلى طلب السلعة أو الخدمة ؛
- معرفة نواحي و أساليب استخدام السلعة؛
- البحث و تحليل أساليب الشراء عن العميل ؛
- تحديد الكمية التي عادت يشتريها العميل؛
- معرفة الأصناف البديلة التي يمكن أن يتحصل عليها العميل من السوق؛
- تحديد القدرة المالية من خلال معرفة الدخل القابل للإنفاق لدى العميل ؛

[1] خضير كاظم حمود،**إدارة الجودة و خدمة العملاء**،دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002،ص ص 206،207.

- معرفة الأسعار التي تكون في متناول جميع عملاء الفئة المستهدفة ؛
- تحديد العوامل المؤثرة في قرارات الشراء عند المستهلك؛
- تحديد سلوك العميل في قابليته لتخزين السلع المعروضة .

يعود مفهوم ولاء الزبون إلى سعي المؤسسات المختلفة مؤخرا إلى استبدال عملياتها التقليدية التي تسعى من خلالها إلى تعظيم أرباحها ببيع ما تم إنتاجه إلى عمليات بهدف اكتساب ولاء الزبون، و خلق طرق و نماذج جديدة مبنية على أساس تكامل مختلف مصالح و عمليات المؤسسة. يمكن اقتراح تعريف ولاء الزبون من مجموع الاقتراحات التي قدمها مفكري التسويق، على الرغم من أن المفكران جاكوبي( jacoby)و شسنت (chesnut)في عام 1978 قد أحصيا 53 مفهوم لمجموع 300 دراسة دون إعطائهما تعريف شاملا[1]. إلا أن باستخدام معيار وفاء الزبون فإنه يمكن تعريف وفاء الزبون على أنه: " هو الزبون الذي يفضل ، أو يميل إلى شراء أصناف معينة من مصادر أو جهات معينة بعد أن توصل إلى قناعة بأن هذه الجهات تلبي رغباته "[2]. إذ أنه يمكن أن نقيس وفاء الزبون انطلاقا من امتداد فترة تعامل الزبون مع المؤسسة و يتحدد أيضا انطلاقا من نصيب المؤسسة من مشتريات الزبائن ، إذ أنه يمكن تحديده أيضا من خلال تقبل الزبائن شراء أي منتج قد تم عرضه من قبل المؤسسة . و قد قسم الزبائن إلى قسمين هما :

✓ **الزبائن الخارجيون** : و هو الأفراد المتأثرون بالسلعة، و لكنهم ليسوا أعضاء في المؤسسة التي تنتج هذه السلعة، و تضم هذه الفئة من الزبائن العملاء الذين يشترون السلع، و منظمات الجهاز الحكومي و غير ذلك، و الذين يتأثرون بسبب عدم أمان السلعة ، أو إضرارها بالبيئة [3].

✓ **الزبائن الداخليون** :يمثل الأفراد العاملون في المنظمة ذاتها و هم [4]:

- العاملون في الخطوط و المحطات الإنتاجية و التشغيلية ؛
- العاملون في حقول الأنشطة التسويقية في المؤسسة ؛
- العاملون في حقول إدارة الموارد البشرية ؛
- العاملون في حقول الأنشطة المالية ؛

---

[1] معراج هواري ،أحمد مجدل ،ربان أمين ، **سياسات و برامج ولاء الزبون و أثرها على سلوك المستهلك** ، كنوز المعرفة ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2013 ، ص 31 .

[2] جيل غريفن تعريب أيمن الأرمنازي ، **طرق كسب الزبائن ( كيف تكسب ثقة الزبائن و تحافظ عليهم )** ، مكتبة العبيكان ، السعودية ، 2001، ص15.

[3] رعد حسن الصرن ، **كيف تخطط جودة أعمالك** ، دار علاء الدين للنشر و التوزيع و الترجمة ،سوريا ، الطبعة الأولى ، 2002 ، ص16.

[4] خضير كاظم حمود ، **إدارة الجودة و خدمة العملاء** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002، ص 208.

- كافة العاملون في المؤسسة في غير الأنشطة المذكورة .

**2.النقل :**

يعد نشاط النقل قلب العملية اللوجيستية باعتباره النشاط الذي يتم به تحريك المواد و المستلزمات من الموردين إلى المؤسسة و ما زاده أهمية الخسائر المادية التي تتمثل في التكلفة الزائدة له إما الخسائر التي تتمثل في البضاعة نتيجة لحدوث تلف في وسائل النقل.

كما يمكن تعريف النقل على أنه "كل الطرق و الوسائل التي يمكن بواسطتها نقل مستلزمات الإنتاج أو المنتج النهائي، إذ أن إدارة نشاطه تهتم بعملية اختيار وسيلة النقل المناسب، و الطرق التي سوف تسلكها هذه الوسائل، و تحقق الحمولة الكاملة للوسائل المستخدمة." [1]

و لقد حظي مفهوم النقل اللوجيستي بأهمية كبيرة على غرار الأنشطة الأخرى نظرا إلى :

- ✓ التأثير على الأنشطة المكملة له: وظيفة النقل تتعامل مع المسائل المتصلة باختيار وسائل النقل و نوع الشحنات و معدات النقل ، و في أي منظمة صناعية نجد أن مشاكل النقل إلى الداخل[2]
- ✓ التأثيرات البيئية : تتسم عملية النقل بمخلفات بيئية نتيجة لكثرة استخدامها إما من طرف الأفراد أو المؤسسات عامة مما جعل منه نشاط ذا ضغط كبير على البيئة و ضغط على المجتمع .
- ✓ تطوير في الجودة ووفرة البضائع ، و توفيرها بسرعة تدفق المعلومات مع ثبات السعر أو انخفاضه نتيجة لكثرة السلع المحمولة و توزيع تكلفتها بين الوحدات المنتجة [3].

و بشكل عام فإن لإدارة المؤسسات بدائل رئيسية في تصميم الأساس لقدرتها في جانب النقل و هذه البدائل يمكن إدراجها بالآتي: [4]

- ✓ إمكانية جيدة و خاصة من المعدات الممكن شراؤها أو تأخيرها؛
- ✓ عقود خاصة و محدودة يمكن أن ترتب مع المختصين بالنقل لتجهيز عقد الخدمة لحركة المنتجات و المواد الأولية المحدودة ؛

---

[1] عبد الغفار حنفي ، رسمية قرياقص ، **أساسيات إدارة المواد و الإمداد** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003، ص 22.

[2] علي شريف ، علي شرقاوي **إدارة الشراء و التخزين** ، دار النهضة العربية بيروت ، 1983، ص 42.

[3] شريف محمد ماهر ،، **مرجع سبق ذكره** ، ص 13.

[4] محمود جاسم الصميدعي ، ردينة يوسف ،**إدارة الأعمال الدولية** ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2007، ص227.

✓ إن المؤسسة تستطيع أن تتبنى أية خدمات لشركة نقل مخولة أو لديها سلطة قانونية و خبرة يمكن أن تقدم عروضها في النقل و بكل مما يدفعنا أن نقول أن تطوير في فن إدارة اللوجيستيات كلما حدث تطوير فلنقلي الجودة .

و بشكل عام فإن لإدارة المؤسسة بدائل رئيسية في تصميم الأساس لقدرتها في النقل،و هذه البدائل يمكن إدراجها في [1]:

✓ إمكانية جيدة و خاصة من المعدات الممكن شراؤها أو تأخيرها؛

✓ عقود خاصة و محدودة يمكن أن ترتب مع المختصين بالتنقل لتجهيز عقد الخدمة لحركة المنتجات و المواد الأولية؛

✓ إن المؤسسة تستطيع أن تتبنى أية خدمات لشركة نقل محولة أو لديها سلطة قانونية و خبرة يمكن أن تقدم عروضها في النقل و بكلف محدودة .

**3.إدارة المخزون و الاحتفاظ به :**

إن التكيف مع تزايد عدد السكان و تلبية طلباتهم، برر دور إدارة المخزون في المؤسسة و دوره الكبير في تغطية احتياجات المؤسسة بالمواد الأولية و خاصة في الأزمات الاقتصادية التي أصبحت تشهدها معظم الدول في النصف الثاني من القرن العشرين ، و لكن بينما تنتفع العديد من المؤسسات من هذه الأوضاع نتيجة لحسن تسيير مخزونها ، مما أدى إلى سيطرتها على السوق و اكتساحه، في المقابل تعاني مؤسسات أخرى من نقص المادة الأولية .

إذ أنه لا يمكن أن توفر ما يحتاجه العميل من مستلزمات إنتاجية بصورة دورية في فترة زمنية وجيزة دون مخزون لذا تبين أن على المؤسسات الوفاء لزبائنها بتوفير طلباتهم و تلبية احتياجاتهم.

أهم أسباب الاحتفاظ بالمخزون هي: [2]

✓ مواجهة تقلبات العرض و الطلب و حالات عدم التأكد؛

✓ مواجهة حالات عدم التوافق بين العرض و الطلب؛

✓ مواجهة حالات الطلب التي تفوق الموقع أو التي تأتي في أوقات غير متوقعة؛

✓ مواجهة احتمال تأخر وصول البضائع؛

✓ تجنب تأخر تسليم البضاعة للعملاء؛

---

[1] **المرجع نفسه** ، ص 227..

[2] محمد محمود مصطفى ، **إدارة المخزون و المواد** ، " **مدخل كمي** " ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ،الطبعة الأولى ، 2003، ص 12.

- ✓ الاستفادة من مزايا الخصومات السعرية عند الشراء بكميات كبيرة؛
- ✓ شراء بعض البنود عند انخفاض الأسعار في حالة توقع ارتفاع تلك الأسعار؛
- ✓ شراء البنود التي يصعب العثور عليها؛
- ✓ تدنية تكاليف النقل؛
- ✓ مواجهة حالات الطوارئ؛
- ✓ الحفاظ على استقرار مستوى العمليات.

**ب–الأنشطة التكميلية المساعدة للأعمال اللوجيستية:**

من بين الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إضافة إلى ما سبق يوجد أنشطة أخرى مساعدة للأنشطة الأساسية، إذ يبرز نجاح المنتج في صبغته .و التي تعكس لنا نجاح المنتج على صيغته.

1.**المخازن:**

يعرف المخزن أنه متسع من المكان التي توفره المؤسسة لتخزين موادها في مكان مناسب ، مهيأ حسب طبيعة منتجها ، مجهز ، و هذا لحفظ المخزون بطريقة آمنة ، بانتظار تشغيله و استغلاله أو توزيعه على الزبائن [1]، مما يعكس لنا هذا النشاط أهمية كبيرة ضمن مستويات الأعمال اللوجيستية، أنه يتضمن إدارة المساحات الكبيرة التي تتوفر عليها المؤسسة لحفظ المخزون و اختيار مواقعها المناسبة ، إلى جانب التنظيم الداخلي للمخازن، أماكن التخزين الداخلية، مناطق الاستلام، الفحص ، الشحن داخل المخازن.[2]

إن توازن متوقع المنتجات النصف المصنعة مع الموارد الأولية، يفتح فرصة أمام المؤسسة لتطوير منتجاتها في أقصر وقت ممكن نظرا لتنظيم و ترتيب المخزون مما يمكنهم من استغلال أكبر للمنتجات دون إهدار الوقت في عملية نقلها و البحث عنها .

و من جهة أخرى نجد أن مسؤوليات وظيفة التخزين ترتبط بنشاط الشراء، والذي له علاقة مباشرة في عملية التخزين، و لتحقيق أهداف عملية اللوجيستيك من خلال عملية التخزين لابد أن نقوم بمجموعة من الوظائف على مستواها و هي كالتالي:

---

1 علي السيد ، **التخزين و المناولة و التصنيف** ، منشورات وزارة الثقافة و الإرشاد القومي ، دمشق ، 1978،ص 95.

[2]إسماعيل محمد السيد ، محمد توفيق ماضي ، محمد أحمد حسان ، **إدارة الإمداد و التوزيع** ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006، ص 24 .

✓ **التمييز**:تشير مسؤولية التخزين إلى عملية تعريف و وصف الأصناف المكونة للمخزون، من خلال اعتماد العاملين بها إلى اعتماد فهرس للأصناف أو قاموس لتمييزها ، و في بعض المؤسسات نجد أن جزءا من هذا العمل يتم بواسطة إدارة التصميم أو إدارة التخطيط و وضع المستويات كما[1]:

✓ **الاستلام** :تعد مسؤوليات الاستلام بداية العمليات المخزنية ، فهي تستلم كافة المواد من السلع و آلات و معدات و مواد أولية ، انتظارا لإرسالها لموقع الإنتاج بالنسبة للمواد الأولية و الآلات أو توجيهها للزبائن كبضائع جاهزة.

✓ **التفتيش** : تتعلق مسؤولية التفتيش بعملية الفحص الدورية للمخزون ، و هدفها اكتشاف الأعطاب الموجودة على مستوى المواد المخزنة .[2]

✓ **الإصدار و الإرسال** : هي عملية استلام الطلبات و اختبار الأصناف المطلوبة ، و هي لها علاقة بعملية التعبئة و التغليف ، و شحن البضائع و تفريغها كلما استدعت الحاجة لذلك .

✓ **سجلات المخزون** :و هي تلك المستندات الذي يسجل فيها وضعية و مستوى المخزون يوميا أو حسب فترات حسب ما تقرره المؤسسة.

✓ **الرقابة على المخزون** :نعني بالمراقبة على المخزون المعاينة الفعلية المستمرة للتعرف على مستويات المخزون و الأصناف ، و يتم إما عن طريق الجرد الفعلي أو بالرجوع إلى السجلات الدفترية أو تسجيلات الحسابات الإلكترونية [3].

✓ **جرد المخزون** :الهدف من عملية الجرد المراجعة الدورية لكميات المخزون من المواد و الأصناف المختلفة قيد التنفيذ و تكون بصفة دورية (فترات محدودة و معروفة )، بصفة مستمرة ( عدة مرات في العام ، خلالها تستمر المخازن في عملها )، و مقارنتها من السجلات السابقة من أجل تعويض النقص و الوصول إلى أي فروق محتملة[4].

**2.مناولة المواد** :

يقصد بالمناولة حسب تعريف جمعية مناولة المواد بأمريكا بأنها فن و علم تحريك و تغليف و

[1] علي الشرقاوي ، **إدارة الأعمال " الوظائف و الممارسات الإدارية"** ، دار النهضة العربية ، بيروت ،(د،ت)،ص 489.

[2] علي الشرقاوي، **مرجع السابق** ، ص 489.

[3] مصطفى زهير ، **إدارة المشتريات و المخازن** ، دار النهضة العربية ، بيروت ،1976 ،ص 427.

[4] فايز جمعه صالح النجار ، عبد الستار محمد العلى ، **الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة** ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية 2010،ص 166.

تخزين المواد بأي شكل من الأشكال [1]، مما يستوجب التعامل بحذر و رشد مع المواد الأولية الموجهة للإنتاج أو المنتجات التامة الصنع أثناء استعمال وسائل النقل المتجهة نحو المستهلك النهائي.

و بذلك المناولة "ذلك النشاط الذي ينتج عنه تحميل المواد و البضائع على وسائط النقل أو تفريغها لغايات الاستلام أو التسليم أو التخزين بأدوات و طرائق معينة. [2] "

إذ أن عملية المناولة تشير إلى عملية تحريك المنتجات، و البضائع من موقع لآخر و ذلك للاستجابة لأحد أوامر التشغيل من إدارة التوزيع المادي أو إدارة المواد أو إدارة حركة المخزون الداخلية.[3]على غرار المناولة الصناعية على أنها جميع الالتزامات في مجالات الإنتاج و الخدمات الصناعية ( مكونات المنتجات ، خدمات ) التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقا للعقد المتفق عليه و الملزم للطرفين بما يتضمن استمرار العلاقة و خدمة المنافع المشتركة ، من أجل زيادة استغلال الموارد و الطاقات الإنتاجية ، أي أنه أحيانا تلجأ المؤسسة إلى مؤسسة أخرى متعاقدة معها من أجل تشكيل شبكات من الصناعات لتوسيع النشاط المنجز . [4]

3.**الشراء** :

قد ركزت معظم المؤسسات على عنصر الشراء وخاصة تلك التي تريد توفير احتياجاتها للمنتج بصورة دورية، هذا و يتركز محور اهتمامات المؤسسة، كيفية تحقيق مكاسب، من خلال التحكم في عملية الشراء باعتباره العملية التي توفر الحصول على السلع و الموارد من مصادر الشراء التي تنتج داخل القطر، و في حالات عديدة يفضل مصدر الشراء المحلي على مصدر الشراء الخارجي.[5]

إذ أن **COLTON** في تبيانه لمصطلحي الشراء و التوريد، فيقول أن الشراء هو الحصول على السلع و الخدمات و دفع الائتمان المتفق عليها، و لذلك يتضمن الشراء إعداد المواصفات و اختيار الموردين و إجراء المفاوضات و إبرام العقود و ضمانات التسليم ، أما التوريد فيتضمن الشراء و ما يتصل به من وظائف مثل الاستلام و الفحص و الرقابة و يكون أكثر شمولية من عملية الشراء نظرا لشموله المخزون

---

[1]عادل حسن ، **إدارة الإنتاج** ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1985 ، ص236.

[2]علاء فرج طاهر ، **إدارة المواد و الجودة الشاملة** ،دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ،ص 105.

[3]محمد عبد العليم صابر، **إدارة اللوجيستيات – الشراء – التخزين –التوزيع** ، دار الفكر ، إسكندرية ، الطبعة الأولى، 2008، ص 297.

[4]علالي فتيحة ، فاطمة الزهراء عراب ، **تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر** ، ملتقى وطني : استراتيجيات التنظيم و مراقبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر ، كلية العلوم التجارية و التسيير و الاقتصادية ، ورقلة، 2013، ص 06.

[5]غانم فنجان موسى ، محمد عبد حسين ، **إدارة المشتريات** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 99 .

السلعي و التخزين و التخلص من الفائض.[1] لذا هناك علاقة مرونة بين سرعة ترجمة الطلبيات و هذا ما يحقق للمؤسسة قدرات تنافسية.

**4.التعبئة و التغليف :**

إن امتلاك المؤسسات مجموعة تعبئة و تغليف ناجحة، تعتبر سياسة ناجحة لتوريد منتجاتها، إذ أن عملية التغليف بصورة أساسية هي أداة للتعريف بالمنتج و حمايته، و من أجل عدم تعرضها إلى أي تلف نتيجة للظروف البيئية أو ما يتعلق بأصناف معينة عند نقلها [2]. كانت هذا ما أوجب على أي مؤسسة تغليف أي منتج عند توريده لغرض حمائي و بما يتناسب مع المعايير التي تتماشى مع طبيعة و حساسية المنتجات المراد التعامل معها على مستوى أي وسيلة نقل كانت .

5.**المعلومات :**

تعرف المعلومات : " بأنها مجموعة من البيانات المنظمة و المنسقة بطريقة وكيفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص، و تركيبة متجانسة من الأفكار و المفاهيم التي تمكن مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها و تم ترتيبها و وضعها بشكل مفهوم[3]" ، باستخدام عدة تقنيات منها الحديثة مثل الحاسوب و طابعة الانترنت و المساحات الضوئية، أجهزة المراقبة و غيرها و كل الوسائل التي تساعد على جمع البيانات و معالجتها و توزيعها بسرعة . نظام المعلومات يمثل نظام الذي يستخدم الأفراد و المعدات و إجراء و سياسات التشغيل لتجميع و معالجة البيانات و تجميع المعلومات شريطة الالتزام بخصائص البيانات الجيدة التي أسلفتها إليها نظام المعلومات بمتطلبات الإدارة[4].

إذ تختلف أنواع المعلومات من إدارة إلى أخرى، فهناك معلومات استراتيجية تكون على المدى الطويل و تحتاج إليها الإدارة العليا و التي تعتبر مستوى استراتيجي متعلق بالأهداف و البيانات العامة، أما المعلومات على مستوى الإدارة الوسطى تعتبر معلومات تكتيكية تهدف لتنفيذ القرارات الاستراتيجية، على خلاف المعلومات التشغيلية فهي تتميز بكونها تكون مفصلة و دقيقة و متكررة بصفة مستمرة، تتميز بالتجديد لكونها تكون على مستوى الإدارة التنفيدية و هدفها تشغيلي، تمس النشاطات و العمليات اليومية .

---

[1] صلاح الشنوني، **الأصول العلمية للشراء و التخزين**، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، 1999، ص 18 .

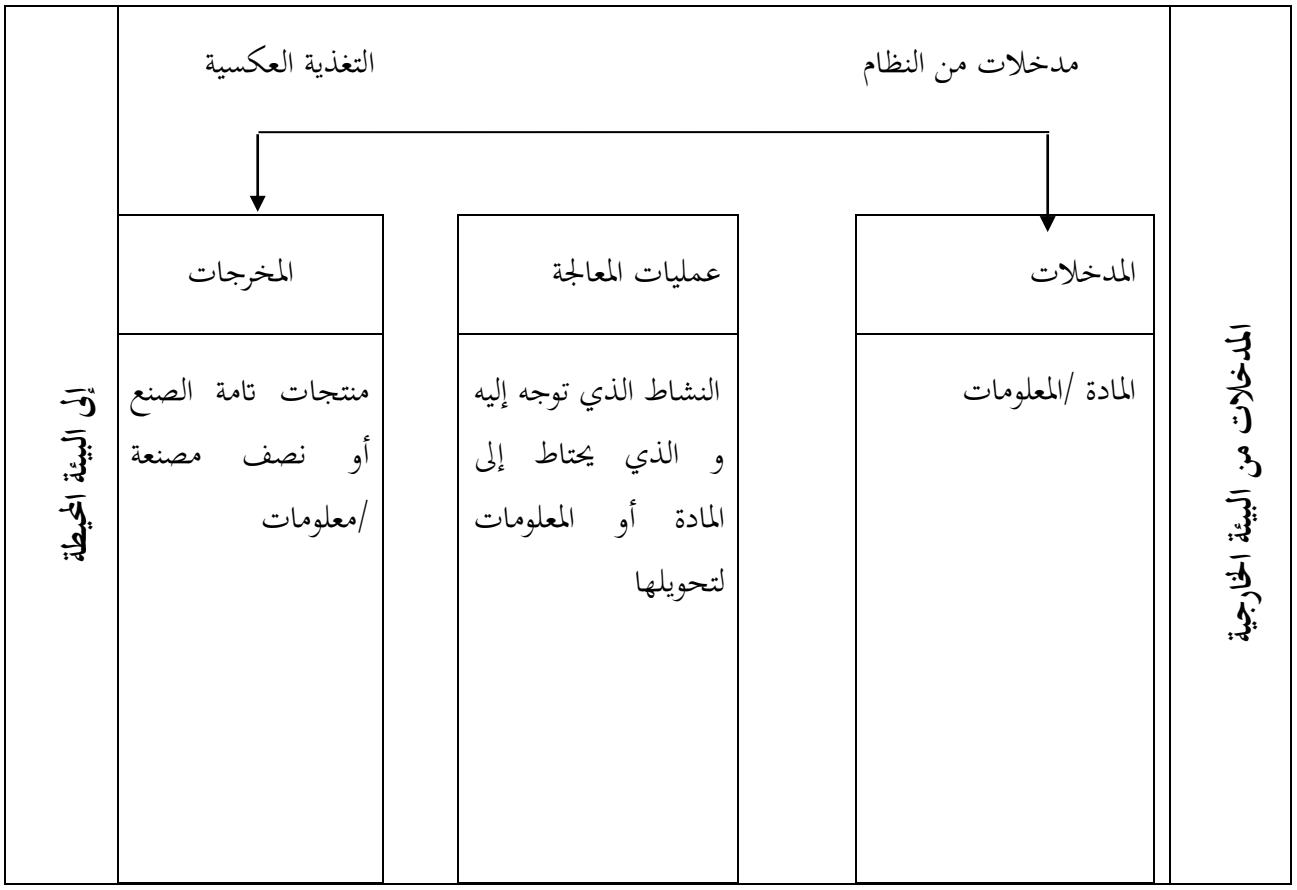
[2] إسماعيل محمد السيد ، محمد توفيق ماضي ، محمد أحمد حسان ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 24 .

[3] خضير مصباح ، إسماعيل طيطي ، **إدارة المعرفة : التحديات و التقنيات و الحلول** ، دار حامد للنشر و التوزيع الأردن ، 2009 ، ص 20.

[4] محمد نهال سوريا ، **نظم المعلومات** ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 1996، ص 30.

**الشكل(II -04 ): النموذج العام لعناصر نظام المعلومات**

المرجع: فريد كورتل ، حكيمة لحمر ، **نظم المعلومات التسويقية** ، دار الكنوز للمعرفة العلمية




للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011، ص61.

من الشكل(II -04 ) يوجد ثلاث نشاطات أساسية في نظام المعلومات و التي تعمل على إنتاج المعلومة، و التي تحتاج إليها المنظمات للمساعدة على اتخاذ القرارات و هذه النشاطات هي:[1]

- ✓ عناصر المدخلات : جمع المادة الخام من البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة؛
- ✓ المعالجة ( عمليات الحساب، الترتيب ، الفرز ، التصنيف ،...الخ): تحويل المادة الخام إلى شكل قابل للفهم و ملبي لطلبات الزبائن؛
- ✓ عناصر المخرجات : يعمل على نقل البيانات التي تمت معالجتها إلى العناصر .

إن هذه النشاطات الثلاثة تساعد المدراء في العديد من النشاطات مثل :

أ. **اتخاذ القرارات**:تختلف أنماط المعلومات في عمليات صنع القرار كما يلي [1]:

[1] خضير مصباح إسماعيل طيطي ، **مرجع سبق ذكره**، ص 21.

- ✓ تشكيل السياسة و تحديد الأهداف، الهدف من المعلومات هنا تحديد الغايات و رسم السياسة و تحديد الهدف ، و تكون المعلومات هنا بتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف و الفرص و التحديدات.
- ✓ التحليل الاستراتيجي :الهدف من المعلومات تقليل الغموض و اختيار البدائل و الوسائل من خلال إجراء أبحاث السوق .
- ✓ العمليات الرقابية : غاية المؤسسة من المعلومات هي مراجعة الأنشطة و أساليب الرقابة و تقييمها .
- ✓ مرحلة التقييم : تساعد المعلومات المكتسبة إلى إجراء تقييم الأداء عن طريق عملية المقارنة بين الأداء الحالي و عن ما سبق مع الإستراتيجيات و الأهداف و سياسة المؤسسة .

**ب.** تحليل المشكلات.

**ج.** التحكم و السيطرة على المعاملات و العمليات التجارية.

**د.** بناء و إنشاء منتجات و خدمات جديدة .

**6.الجدولة**

نعني بالجدولة تنظيم سير عملية الإنتاج وفق جدول أعمال محدد مسبقا، أي برمجة سير العمل بالشكل البسيط ليتم تنفيذها و ترتيبها وفق تسلسل معين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، إذ الجدولة تبين أوقات بداية الإنتاج و استحقاقه و هي بيان لكمية و توقيت الإنتاج في بيئات الاستهلاك المتعددة. إذ أن لتنفيذ عملية الجدولة بشكل يحقق أهداف المؤسسة فلابد من توفر المعلومات التي يستطيع من خلالها المسير على تحقيق ما وجدت لآجلة المؤسسة و تتمثل المعلومات فيما يلي [2]:

**أ. الأعمال و المهمات يجب تتوفر على :**

- ✓ وقت الاستحقاق ؛
- ✓ سير الأعمال مع الوقت المعياري وإعداد العمليات ؛
- ✓ متطلبات الموارد؛
- ✓ مرونة المواد ؛
- ✓ مرونة وقت التشغيل .

ب. **الأنشطة:**

---

[1] روب ديكسون،ترجمة الطبعة الثانية ، **المهام الإدارية** ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية ، مصر ، 2003.ص 234 .

[2] غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكرولي البياتي ، **إدارة الإنتاج و العمليات**، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة العربية ، 2008،ص409.

- ✓ وقت إكمال المطلوب ؛

ج. **العاملين:**

- ✓ مدى توفرهم؛
- ✓ طاقات العمل؛
- ✓ الكفاءة لتغيير الأعمال؛
- ✓ معدل الرواتب و الأجور .

**د. الأجهزة و المعدات :**

- ✓ طاقة المكائن أو مراكز العمل و قدرتها .
- ✓ توفر المعدات .
- ✓ تكاليف العمليات .

هـ. التسهيلات المطلوبة :

- ✓ الطاقة الكلية ؛
- ✓ استخدام المكننة ؛
- ✓ تكاليف الاستخدام؛
- ✓ الوفرة .

### 1.2.3 الوظائف اللوجيستية :

في مجال الخدمات اللوجستية، فقد ظهر التفكير حول الهيكل الوظيفي لها في منتصف عام 1980 ، و كانت معظم المؤلفات اتصف وجود هيكل ما وفقا للتعريف الحالي اللوجستية. هذا التعريف يتغير اعتمادا على نضج التفكير في هذا المجال، ولكن أيضا وفقا للتغيرات في البيئة الاقتصادية وإمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.و التغييرات الهيكلية داخل المؤسسات، الناجمة عن تطور هذا المفهوم، ثم البحث و تحديث المؤسسة، من خلال الحصول على أفضل بنية لتنفيذها. وفقا لدراكر (1954) نجد فكرة قديمة جدا في علم الإدارة ،و هي أن إعادة الهيكلة لا يضمن الأداء الجيد، ولكن هيكل الخطأ هو ضمان الفشل، بغض النظر عن الأفراد الموجودين. مما يمكن المؤسسات من الاتجاه نحد مبدأ إعادة هيكلة صحيحة وفقا محيطها لضمان بقائها.[1]

[1] Laurent Livolsi, **Structuration de la fonction logistique: état des lieux et proposition d'une nouvelle approche,**revue gestion 2000,n°01,2002,vol 19,p141.

وفق للتعريف الحديث للوجيستيك يظهر أن التكامل اللوجيستيكي الوثيق بين الأنشطة يحقق مزيدا من النمو و التطور في وظائف المؤسسة إلى جانب تحقيق مزيدا من الأرباح.و لا تزال العديد من المؤسسات و خاصة الصغيرة منها تتجه نحو الاستغلال المنفصل لعملياتها اللوجستية

و هذا مالا يحقق لها أي نجاح في عملياتها و تعاملاتها التجارية.

**الشكل (II -05) :الوظائف اللوجيستية**

Source: Michel DARBELET, Laurent IZARD, Michel SCARAMUZZA,**L'essentiel su le Management,** coprighit BERTI Éditions ,ALGER ,2007,5eme Edition, p127 .

من المنظور اللوجيستيكي فإنه نجدده شامل لإدارة المواد و إدارة التوزيع المادي لمختلف القطاعات (إنتاجية ، صناعية ، خدماتية )، و هذا يتوقف في ذلك على مدى استكمال عملاته و على مدى توفر المعدات لاستكمال العمليات اللوجيستية .

**أ. هيكل الخدمات اللوجيستية الداخلية**

سنتحدث في هذا العنصر عن والخدمات اللوجستية الداخلية لكل ما يتعلق بالنقل المادي

للوحدة من نظام لآخر (المواد الخام والتجهيزات وقطع الغيار، وشبه المنتج النصف النهائي ). وتشمل الخدمات اللوجستية الداخلية أيضا التحويلات بين مواقع الإنتاج أو المبيعات و تعتمد اعتمادا مباشرا على الأعمال؛ كما أنها أحيانا يمكن أن تكون عابرة للقارات.

**1. الخدمات اللوجيستية الواردة :**

الخدمات اللوجستية تمكن المؤسسة من الحصول على المواد الخام أو المنتجات شبه الجاهزة التي تحتاجها في إنتاجها. ويتمثل دوره في تحسين العلاقة مع الموردين، من المصدر إلى شراء والنقل لأجل أخذ وإدارة المخزون.و هذا هو المهم عندما يتعلق الأمر بإدارة الإنتاج لأنه هو طلب المستهلك النهائي الذي يقوم بتشغيل الإنتاج وبالتالي يحتاجها. القيود المفروضة على مقدمي الخدمات والشركات من حيث مواعيد التسليم والمرونة لها تأثير قوي .

المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الخدمات اللوجستية المنبع هي نوعية وكمية، ووقت التسليم، وشروط الدفع والسعر وشروط البيع[1].

**2.اللوجيستيك الداخلي**

إن إدارة المواد هي الإدارة المسؤولة عن إدارة و حركة المواد الخام و السلع نصف المصنعة من المخزون لتلبية متطلبات عملية الإنتاج [2]، نتيجة للأنشطة التي تشملها إدارة المواد، فإنها تشير إلى أنها إدارة

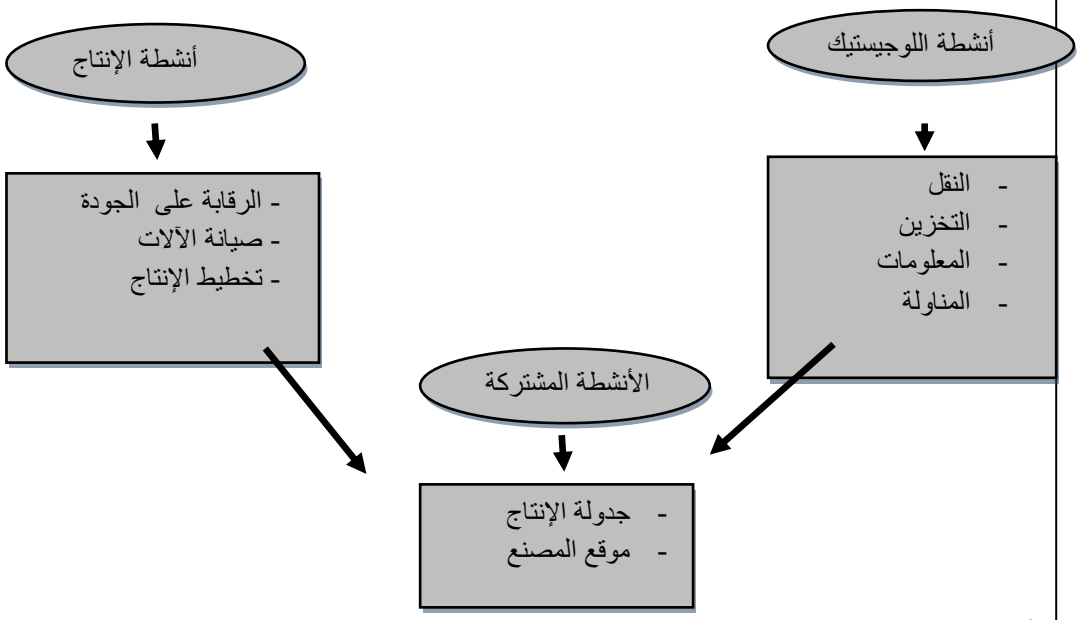
[1] Cavagnol ANDRÉ, Roulle PASCAL, **management des organisation ,** Gualino,2009,p142**.**

[2]علي فلاح الزعبي ، **إدارة التوزيع** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2010 ، ص29.

منبثقة من مجال الإنتاج و التصنيع [1]. دور الخدمات اللوجستية الداخلية هو تنسيق التدفقات وتجنب تعطل الإمدادات وخفض التوقعات (مواد تجميد) في دورة الإنتاج.

ويشارك الخدمات اللوجيستية الخارجية أيضا في جدولة الإنتاج من خلال لعبها دور وسيط بين الشراء والإنتاج والمبيعات[2].وتنظيم مخزونات المواد و تقنيات تنفيذها بالإضافة إلى إدارة الأسهم التقليدية، على سبيل المثال مع إنشاء عتبة التنبيه، هي أساليب الأصفار طريقة (الأسهم صفر، صفر تأخير، الصفر الافتراضية، الصفر أعطال، ورقة صفر). و هذا من خلال العلاقة التي تجمع بين إدارة الانتاج و اللوجيستيك انظر الشكل (II -06):

الشكل (II -06) : العلاقة الوظيفية بين اللوجيستيك و الإنتاج




**المرجع** :من إعداد الباحثة بالاعتماد على نهال فريد مصطفى ، جلال إبراهيم العبد ،**مرجع سبق ذكره**، ص20.

من خلال الشكل (II -06) فإن إدارة المواد تمثل أحد الجوانب الأساسية التي تدفع إلى تدفق و تخزين السلع التي يتم استيرادها و توريدها من مراكز و مصادر المواد الخام، أي أنه لا يمكن تصور إدارة الأعمال اللوجيستية بدون هذه الإدارة و من هنا الأعمال اللوجيستية يمكن أن تعن أشياء أخرى مختلفة .

تعتبر إدارة المواد أكثر الإدارات ارتباطا بنجاح المؤسسات لأنها تمثل تلك الإدارة التي تتعلق باختيار كل من موارد الخام، و مصادر التجهيز، ووسائل النقل المادي للمواد الأولية، و تحديد حجم الطلبية

[1] خالد ممدوح إبراهيم ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 29.

[2] Cavagnol ANDRÉ, Roulle PASCAL,op, cit,p143.

الأمثل و كل ما يتعلق بالسيطرة على التخزين و إعداد الموازنات التقديرية و تنظيم الخيارات الاستراتيجية للمواد و المشتريات و كل ما يتعلق بعمليات توجيهها و تنسيقها. و هنا تعني الأعمال اللوجيستية أشياء مختلفة لمؤسسات مختلفة حيث أن بعض المؤسسات تهتم بدرجة كبيرة بإنتاج المنافع، أي أن التركيز في هذه المؤسسات يكون منصبا على تدفق المواد الخام إلى العمليات الإنتاجية و ليس على تسليم المنتجات التامة الصنع للعملاء ، وهنا كل من الإمداد و إدارة المواد الخام و الأجزاء المصنعة يعكس ما يمكن أن يطلق عليه" **إدارة المواد الخام** ". [1]

**ب. هيكل الخدمات اللوجيستية الخارجية**

سنتحدث في هذا العنصر عن الخدمات اللوجستية الخارجية في ربطها مع الموردين (اللوجستية المنبع) والعملاء (اللوجستية المصب).

**1. الخدمات اللوجستية المصب ( اللوجيستيك الخارجي):**

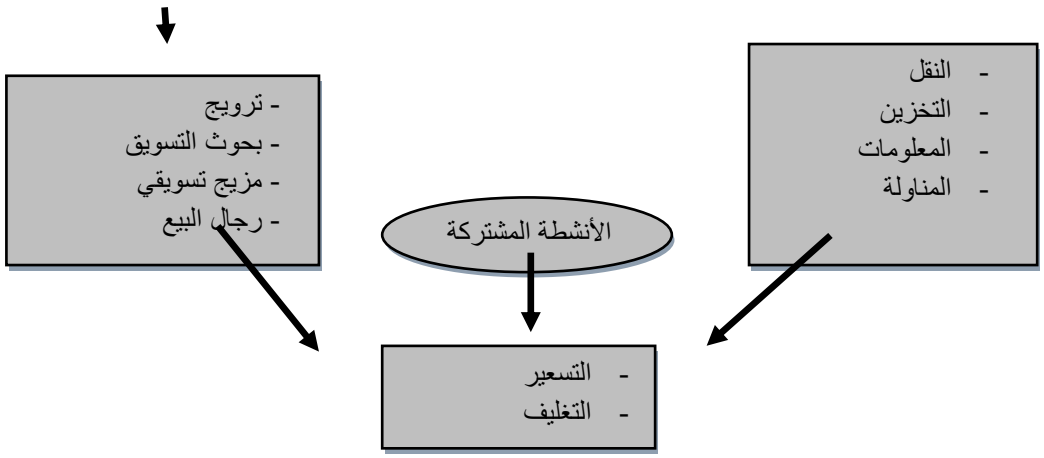
الخدمات اللوجستية المصب وجدت لتحسين التوزيع المادي للسلع، و لتحقيق ذلك هناك ثلاث مهام: [2]

- ✓ التخزين وذلك بهدف الحد من الودائع، من خلال الاستعانة بمصادر خارجية ؛
- ✓ النقل و هو أحد الجوانب الرئيسية في هذه الاستراتيجي ، لكنه يعتمد أيضا على الاستعانة بمصادر خارجية عموما؛
- ✓ التسليم وهو عنصر رئيسي من استراتيجية العمل هذه من خلال المساهمة في تحقيق رضا العملاء،بضمان التسليم في حالة جيدة في الوقت المناسب والمكان المناسب.

فمن خلال الشكل (II -07) نجد بروز الترابط بين اللوجيستيك و التسويق ، إذ يعتبر اللوجستيك حلقة وصل بين المؤسسة و الزبائن الخارجيون ،و هي ما يعكس توجه المؤسسة.

الشكل (II -07) : العلاقة الوظيفية بين اللوجيستيك و التسويق

[2] (




المرجع :من إعداد الباحثة بالاعتماد على نهال فريد مصطفى ، جلال إبراهيم العبد ،**مرجع سبق ذكره**، ص20.

## 1.3 آثار التحولات العالمية على الأعمال اللوجيستية الجزائرية

لقد عرف مفهوم الأعمال اللوجيستية، تطورا هاما في السنوات الأخيرة بسبب بروز مفاهيم جديدة تمس بيئة الأعمال و خاصة تنامي ظاهرة تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية، انتشار تجمعات لحماية البيئة، حماية المستهلك، كما أنه لم تعد الأرباح فقط هي القيمة التي تسعى إليها المؤسسات عند تطبيق و متابعة الأعمال اللوجيستية إنما هناك قيما أكثر أهمية تتجلى في حماية اقتصادنا من ظهور مشكلة الندرة إلى الواجهة من جديد.

### 1.3.1 أداء الخدمات اللوجيستية الجزائرية :

تتخذ التحديات في مجال الأعمال اللوجيستية أشكالا كثيرة، ففي بعض أجزاء العالم ، تظل المشكلة الأساس هي عدم الحصول على المعدات الأساسية للقيام بالأنشطة اللوجيستية، و هي بؤرة عدم تنامي القطاعات الاقتصادية الأخرى ، و التي تعتبر شريانا لإمداد الأفراد بمتطلباتهم التي يتم الحصول عليها من المؤسسات. فالجزائر تضل تحتل المراكز الأخيرة ضمن تقرير البنك الدولي لإدارة الخدمات اللوجيستية فهي تأتي في المرتبة 125 من أصل 155 دولة عام 2012 إذ يرتبط مؤشر الأداء، بالخدمات اللوجيستية و التدفقات المادية من المعلومات، فبالنسبة للبلدان الرائدة في مجال الخدمات اللوجيستيية فقد حلت هذه الأخيرة محل ما يعرف بصورة التميز في تلبية السوق[1].هذه تعتبر احتياجات الأسواق الدولية ، التي تفرض

[1]khaeda.R , **algerie aux derniers rangs en matere de logistique** , journal liberté -06-02-2013 .

تواجد السلع في الوقت المناسب و التكلفة المناسبة . أما بالنسبة للمصدرين الجزائريين يعتبرون إن لهم علاقة في عملية البيع بالتجزئة في الخدمات اللوجيستية و بالنظر إلى الجدول التالي :

**الجدول رقم (II -01) : مؤشر أداء الخدمات اللوجيستية للجزائر 2014**

| السنة | الترتيب | رسوم الجمارك | البنية التحتية | الشحنات الدولية | الكفاءة اللوجيستية | تتبع و تعقب | التوقيت |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **2014** | 96 | 2.65 | 2.71 | 2.54 | 2.54 | 2.54 | 2.54 |
| **2012** | 125 | 2.41 | 2.26 | 2.02 | 2.68 | 2.13 | 2.46 |
| **2010** | 130 | 2.36 | 1.97 | 2.06 | 2.7 | 2.24 | 2.26 |
| **2007** | 140 | 2.06 | 1.60 | 1.83 | 2.00 | 1.92 | 2.27 |

SOURCE : the wold Bank, **logistics performance index country score car ; Alegria 2014,** sur le site, le (06/09/2014) à :16 :30.

http://lpi.worldbank.org/international/global

في التقرير الجديد الذي صدر في 20 مارس 2014 ، فإن مجموعة البنك الدولي صنفت الجزائر في المرتبة 26 في مؤشر أداء الخدمات اللوجيستية، هذا المؤشر يستند أساسا على مسح 1000 دراسة من 160 دولة [1]، في حين نجد أن الجزائر قد عرفت تحسنا في مرتبتها عن ما كانت عليه عام 2007 حيث كانت تحتل المرتبة 140 و جاء هذا التحسن نتيجة تسخيرها جهودها و سياستها من أجل تحسين خدماتها اللوجيستية لتصبح أكثر إنتاجا مما يجعلها قادرة على الاندماج في الأسواق الدولية .إن تقرير مؤشر الخدمات اللوجيستية يستند على اختيار الخبرة العملية للمهنيين و المؤسسات في إطار الأعمال اللوجيستية العاملة في الشحن الدولي و هي في أساسها مرتكزة على :[2]

- ✓ كفاءة الجمارك و التخليص في إدارة الحدود الإقليمية ؛

[1]the wold bank,**Rapport sur l'indice de performance logistique : de fort es disparitespersitent ,**la banque mondiale.20 mars 2014 sur le site le (08/09/2014) à :14 :33.: www.banque mondiale.org/fr/nws/pressnelease/2014.

[2]the wold bank,op,cit.

- ✓ نوعية التجارة و البنية التحتية للنقل ؛
- ✓ سهولة ترتيب الشحنات بأسعار تنافسية ؛
- ✓ كفاءة و نوعية الخدمات اللوجيستية ، النقل بالشاحنات ، الشحن ، و التخليص الجمركي؛
- ✓ القدر على تتبع و تعقب الشحنات ؛
- ✓ تتبع الشحنات حتى تصل إلى المرسى في أقرب وقت و في المكان المناسب .

إذن الاسراتيجيات التي تتبعها الدول مختلفة المناهج ، من تحسين البنية التحتية ، و هذا ما يعكسه تحسن حركة السلع داخل الوطن .

## 1.3.2 الأعمال اللوجيستية و مخلفاتها

أصبحت الأعمال اللوجيستية في القرن الواحد و العشرين ،لها مخلفات على البيئة الطبيعية ، و خاصة لما عرفت المؤسسات بأشكال كبيرة و بأحجام كبيرة ما خلق آثار بالغة .

**أ. تأثير على السياسة الإنمائية للألفية الثالثة :**

طوال العقود القليلة الأخيرة من القرن العشرين كانت الموارد الطبيعية لها دور صغير من الأهمية ، و لكن مع تنامي الاستراتيجيات الرامية إلى الحد من الفقر و تعزيز التنمية الاقتصادية في مختلف بلدان العالم . و لأن السياسات الإنمائية السابقة كانت ترتكز على التجارة و الزراعة و الطاقة و النقل و الاستراتيجيات الصناعية، دون أي اهتمام للموارد الطبيعية ، و على الرغم من أنها تعتبر وسيلة ناجحة لتحقيق الاستراتيجيات المرسومة ، إلا أنها لم يكن لها دمج في مناهج التنمية إلا عند البحث عن مصادر جديدة لتلبية الاحتياجات من الموارد .

في سبتمبر 2000، عقدت الأمم المتحدة قمة الألفية حيث التزمت 189 دولة عضو في الأمم المتحدة بالعمل على نطاق دولي ،ويعطي أولوية للقضاء على الفقر وتحقيق التنمية المستدامة. وقام بالتوقيع على إعلان الألفية 147 رئيس دولة حيث قام أعضاء الجمعية العمومية للأمم المتحدة بتمرير هذا الإعلان بالإجماع. وتمخضت الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة عن هذا الإعلان والاتفاقيات والقرارات التي تم التوصل إليها في المؤتمرات العالمية التي نظمتها الأمم المتحدة في التسعينيات[1].

تركز الأهداف الإنمائية للألفية على جهود المجتمع الدولي الرامية إلى تحقيق تحسينات هامة وملموسة في حياة الناس بحلول عام 2015. وقد حددت هذه الأهداف مقاصد ومعايير لقياس النتائج

[1] البنك الدولي : الأهداف الإنمائية للألفية،منشورة على الموقع الالكترونية ، أطلع عليه (2014/08/15) بتوقيت 21:55
http://web.worldbank.org

ليس فقط للبلدان النامية، ولكن أيضاً للبلدان الغنية التي تساعد في تمويل برامج التنمية، وكذلك للمؤسسات المتعددة الأطراف التي تساعد البلدان على تنفيذ هذه البرامج.

وتعتبر الأهداف الإنمائية الثمانية للألفية الواردة في الجدول(II -02) مرشداً لجهود كافة المنظمات الفعلية العاملة في مجال التنمية، وقد قبلت بصورة عامة كإطار لقياس التقدم المحرز على صعيد التنمية.

إذ أن من أولويات الأهداف الإنمائية للألفية و المسطر تحقيقها لعام 2015، هو تخفيض الفقر انطلاقا من تخفيض الضغط السكاني، إلا أنه لا تزال الموارد محور اهتمامات السياسات الإنمائية و تعتبر من الأهداف المسطرة تحقيقها في غضون عام 2015 و التي تعتبر البلدان المتوسطة الدخل أكثر البلدان تسارعا نحو تحقيق هذه الأهداف انطلاقا من تحقيق أول هدف و هو تخفيض نسبة الفقر رغم التضخم السكاني الذي تعرفه من هذه الدول مع التركيز أيضا على تحقيق المساواة بين الجنسين انظر الجدول رقم **(II -02):**

**الجدول (II -02): الأهداف الإنمائية للألفية**

| الأهداف الرئيسية | الأهداف التكميلية |
|---|---|
| **1- القضاء على الفقر و الجوع.** | أ- تخفيض نسبة السكان الذين يقل دخلهم اليومي عن دولار واحد إلى النصف في الفترة 1990 و 2015.<br>ب- توفير العمالة الكاملة و المنتجة و العمل اللائق للجميع، بمن فيهم النساء و الشباب.<br>ج- تخفيض نسبة السكان الذين يعانون من الجوع . |
| **2- تحقيق التعليم الابتدائي.** | أ- كفالة تمكن الأطفال من كل مكان، سواء الذكور أو الإناث، من إتمام مرحلة التعليم الابتدائي بحلول 2015. |
| **3- تعزيز المساواة بين الجنسين** | أ- إزالة التفاوت بين الجنسين في التعليم الابتدائي و |

| | |
|---|---|
| **و تمكين المرأة.** | الثانوي و بفضل أن يكون ذلك بحلول 2015 ،لجميع مراحل التعليم في الموعد لا يتجاوز 2015 . |
| **4- تقليل وفيات الأطفال .** | أ- تخفيض معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة بمقدار الثالثين في الفترة 1990 إلى 2015 . |
| **5- تحسين الصحة النفاسية .** | أ- تخفيض معدل الوفيات النفاسية بمقدار ثلاثة أرباع في الفترة 1990 و 2015 .<br>ب- تعميم إتاحة خدمات الصحة الإنجابية بحلول عام 2015 . |
| **6- مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية / الايدز و الملاريا و غيرها من الأمراض .** | أ- وقف انتشار فيروس نقص المناعة البشرية / الايدز بحلول عام 2015 و بدء انحساره اعتبارا من ذلك التاريخ .<br>ب- تعميم إتاحة العلاج من فيروس نقص المناعة البشرية بحلول 2015 لجميع من يحتاجونه .<br>ج- وقف انتشار الملاريا و غيرها من الأمراض الرئيسية بحلول 2015 و بدء انحسارها اعتبارا من هذا التاريخ. |
| **7- كفالة الاستدامة البيئية .** | أ- إدماج مبادئ التنمية المستدامة في السياسات و البرامج القطرية و انحسار فقدان الموارد البيئية .<br>ب- الحد بقدر ملموس من معدل فقدان التنوع البيولوجي بحلول 2015 .<br>ج- تخفيض نسبة الأشخاص الذين لا يمكنهم الحصول باستمرار على مياه الشرب المأمونة و خدمات الصرف الصحي الأساسية إلى النصف بحلول 2015 .<br>د- تحقيق تحسين كبير بحلول 2020 لمعيشة مالا يقل عن 100 مليون من سكان الأحياء الفقيرة . |
| **8-إقامة شراكة عالمية من أجل التنمية .** | أ- المضي في إقامة نظام تجاري و مالي يتسم بالانفتاح و التقيد بالقواعد و القابلية للتنبؤ به و عدم التمييز، و يشمل التزاما بالحكم الراشد و التنمية و تخفيف وطأة الفقر على |

| | |
|---|---|
| | الصعيدين الوطني و الدولي .<br>ب- معالجة الاحتياجات الخاصة لأقل البلدان نموا و هي تشمل دخول صادرات لأقل البلدان نموا إلى الأسواق و إعفاءها من التعريفات الجمركية و عدم خضوعها للحصص و برنامجا معززا لتخفيف عبء الديون الواقع على البلدان التي أعلنت التزامها بالحد من الفقر.<br>ت- معالجة الاحتياجات الخاصة للبلدان النامية غير الساحلية و الدول الجزرية الصغيرة النامية ( عن طريق برنامج العمل من أجل التنمية المستدامة للدول الجزرية الصغيرة النامية و نتائج الدورة الاستثنائية الثانية و العشرين للجمعية العامة). |

المرجع : مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية ، **إضافة إلى المذكرة التوجيهية الثانية بشأن إعادة التقارير القطرية عن الأهداف الإنمائية للألفية** . ص ص ،16،15 .منشورة على الموقع الأمم المتحدة و أطلع عليه (2014/08/06) بتوقيت 11:06.

http://www.undp.org/content/dam/undp/library

إن الهدف الأساسي التي يعنينا من الأهداف الإنمائية السابقة الذكر هو الهدف السابع و ضرورة استدامة الأعمال اللوجيستية ، لارتباط تحقيق هذا الهدف مع بقية الأهداف الأخرى.

**ب. البيئة :**

مع النمو و زيادة الوعي لدى السكان و زيادة معدلات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في العديد من الدول في العالم تزايد الوعي بالقضايا البيئية، و لقد استوجبت إدارة القضايا و الاهتمام بالأعمال البيئية.مما استوجب ضرورة اتخاذ العديد من القرارات الجديدة اللازمة لممارسة الأنشطة اللوجيستية ، إذ أن مثل هذه القضايا تحتاج بالطبع إلى القيام بالعديد من الأنشطة اللوجيستية مثل التعبئة ، المناولة ، النقل ، تحديد مواقع التخزين أو التخلص من النفايات ، الاتصالات ، تدفق المعلومات ، و في بعض الحالات فإن الأمر قد يزداد تعقيدا مثال التشريعات و القوانين الحكومية التي قد تجعل ممارسة الأعمال اللوجيستية أكثر كلفة من خلال توسيع قناة التوزيع المادي .[1]حيث إن قرارات اللوجيستيك التي تتعلق بنقل المواد الخام والمنتجات النهائية،من مصانع الإنتاج ومراكز التوزيع، لا يمكن تجاهل تأثيرها على البيئة.

[1] خالد ممدوح إبراهيم ،**مرجع سبق ذكره** ، ص 64.

في السنوات العشر الماضية، قد تزايدت الجهود المبذولة لحماية البيئة، سواء المقترحة أو المنفذة بالفعل، إذ تغيرت قواعد النشاط في المؤسسة. و كل هذا و لا تزال المشكلة في التشعب نتيجة للتدابير الوطنية المتناقضة التي يمكن من تمكين المؤسسات من تأخير تنفيذ سياسة اللوجستية المتكاملة،و أيضا نتيجة لنقاط الضعف والتناقضات من التدابير التي وضعتها السلطات المحلية والوطنية[1].الخدمات اللوجستية تخلف مباشرة ستة أنواع من التلوث: تلوث الهواء والماء نشوئها التلوث، التلوث الضوضائي، تشويه المناظر الطبيعية الريفية، الاختناقات المرورية التي تفاقمت بسبب المركبات التجارية، صدمة قوية أو تصدير النفايات بيئة،هذا ما يعني المزيد من الحرية لكل

دولة أو منطقة لوضع معايير خاصة به من الملائمة البيئية. و بالنسبة للشركات، وهذا يعني إعادة صياغة استراتيجيات الخدمات اللوجستية من خلال تبني معايير كمعيار الأكثر تقييدا.

**الجدول (II -03) : تأثير الاستخدام غير المستدام بيئياً للأرض والمياه**

| التدابير غير المستدامة بيئياً | النتيجة | التأثيرات الاقتصادية |
|---|---|---|
| **1 – الرعي الجائر** | • انخفاض نمو الحشائش<br>• تدهور التربة | • انخفاض أعداد الماشية<br>• انخفاض الإنتاجية<br>• انخفاض الدخول |
| **2 – تلوث المياه من استخدام مبيدات الآفات والأسمدة و/أو من مخلفات حيوانات المزارع السائلة.** | • تستخدم المياه بصورة مقيدة تعتمد على درجة التلوث.<br>• زيادة حدوث الأمراض التي تحملها المياه | • انخفاض إنتاج المزارع نتيجة الفائدة المنقوصة للمياه مما يؤدي إلى انخفاض الدخول<br>• زيادة تكاليف معالجة المياه<br>• زيادة تكاليف الحصول على المياه الصالحة للشرب<br>• تزايد حدوث اعتلال الصحة وارتفاع |

[1] Alexandre K SAMII**,op,cit**,p115.

| | | تكاليف العلاج |
|---|---|---|
| **3 – استنفاد موارد المياه عن طريق الزيادة في سحبها من المصادر السطحية والجوفية** | • انخفاض توافر المياه | • انخفاض الإنتاج لانخفاض المياه المتوافرة. (انخفاض أعداد الحيوانات، ونقص أحجام المحاصيل)<br>• زيادة تكاليف الحصول على المياه<br>• انخفاض الدخول الصافية |
| **4 – الري غير الكفء** | • زيادة ملوحة التربة<br>• تدهور التربة<br>• نفايات المياه | • ارتفاع تكاليف الحصول على المياه.<br>• انخفاض إنتاجيات التربة والإنتاج والدخول.<br>• وفي النهاية التوقف التام في إنتاج الحيوانات أو المحاصيل |
| **5 – إزالة الغابات – أي عدم القدرة على إدارة الغابات لإعطاء غلاف أرضي مستدام** | • زيادة الترسب في أسافل الأنهار<br>• انخفاض موارد المياه نتيجة لتزايد مياه السَيح<br>• تدهور التربة ونقص الأخشاب المقطوعة<br>• زيادة التعرض للفيضانات | • انخفاض الإنتاجية في أسافل الأنهار نتيجة للترسب<br>• انخفاض هطول الأمطار كنتيجة لقطع الغابات وتأثيره على أنماط المناخ المحلية<br>• انخفاض الإنتاجية في الموقع مع مرور الوقت إذا حدث تدهور التربة.<br>• انخفاض موارد الأخشاب.<br>• انخفاض الدخول وزيادة التكاليف. |

المرجع : مجلس إدارة برنامج الأمم المتحدة للبيئة ، ورقة معلومات أساسية للمشاورات ذات المستوى الوزاري، **تنفيذ الأهداف الإنمائية المتفق عليها في إعلان الألفية** ، الأمم المتحدة ، الدورة الثالثة و العشرون لمجلس الإدارة البيئية الوزاري ، نيروبي ، 25/21/فبراير 2005 ، ص06.

**المبحث الثاني: استدامة الأعمال اللوجيستية استراتيجية متكاملة مع برامج المسؤولية الاجتماعية**

تمثل الأعمال اللوجيستية ضرورة لا غنى عنها لتلبية احتياجات المؤسسة من الموارد الأولية، و تلبية متطلبات الأفراد من المنتجات و الخدمات التي يطلبونها، إلا أنه للأعمال اللوجيستية مخلفات تؤثر على الوظائف البيئية الأساسية كسلامة الأنهار و البحيرات مثلا ، لذا يجب الاستعانة بسياسة المسؤولية الاجتماعية و هو المفهوم السائد في القرن الواحد و العشرين و الذي يعطي عملية متكاملة لجميع ذوي المصلحة مع المؤسسات و لا يهمل احتياجات طرف مقابل الآخر مع عدم الاهتمام بالنظم البيئية ، و يتطلب هذا النهج الجديد في إدارة الأعمال ، تحسين كفاءة استخدام المواد الأولية و تحسين إنتاجيتهم و كل العمليات التي تلحقهم لدعم سلامة البيئة و السعي نحو إيجاد مصادر إمداد مبتكرة انطلاقا من مفهوم استدامة الأعمال اللوجيستية .

إن بناء المؤسسة للوجيستيك مستدام يعتبر أول استراتيجية تعتمدها المؤسسة لدخول الأسواق الدولية، رغم وجود بعض العراقيل التي تواجه المؤسسات في ذلك، و هذا لاختلاف الأسواق و القوانين المشجعة على ذلك، إلا أن سياسة المؤسسة في اعتمادها على المسؤولية الاجتماعية في إدارة منشآتها يمنحها القوة لاختراق جميع الأسواق مهما كانت طبيعتها.

## 2.1 استدامة الأعمال اللوجيستية

لقد حظي مفهوم استدامة الأعمال اللوجيستية بتعاريف مختلفة من مفكرين متعددين ، نظرا لعلاقة المفهوم بالسياسة الاقتصادية الجديدة و من جهة أخرى نظرا لأهمية المفهوم على المستوى الاقتصادي ، الثقافي ، الاجتماعي و البيئي و حتى السياسي .

إذ يعد مفهوم استدامة الأعمال اللوجيستية مفهوم ذو معنى هادف نتيجة لتحديث سلسلة التوريد من جهة و من جهة أخرى تنمية المشاريع اللوجيستية منذ 1950م.

### 2.1.1 تعريف استدامة الأعمال اللوجيستية

استدامة الأعمال اللوجيستية في معناها الظاهري، هي ذلك التحول من الأعمال اللامسؤولة إلى أعمال أكثر مسؤولية تجاه مجتمعها ، بيئتها و اقتصادها ، و ارتبط هذا المفهوم بكل ما يخدم المؤسسة و

المجتمع دون الإضرار بثروة أجيال المستقبل و دون التعدي على قوانين البيئة. و نظرا لتعدد التعاريف التي تتناول هذا المفهوم، إلا أنه لابد من إعطاء تعريف يقترب من الدور الحيوي الذي وجدت من أجله، ويأتي على رأس كل هذه التعريفات على أن :

الخدمات اللوجيستية المستدامة يمكن اعتبارها كخدمة لوجيستية تقدم تحسينات في ظروف العمل، مع تقديم نفعة بيئية صافية، و زيادة كفاءة الخدمات المقدمة للمؤسسات و عملائها.

بعدما ما كانت اللوجيستيك تركز على تنسيق الأنشطة سالفة الذكر في التعريف بطريقة تلبي متطلبات العملاء بأقل تكلفة مالية ممكنة، أصبحت المؤسسات أكثر اهتماما بالبيئة و أصبح عليها الأخذ بعين الاعتبار حساب التكاليف الخارجية اللوجيستية المرتبطة أساسا مع تغير المناخ، و تلوث الهواء و الضوضاء و الاهتزاز و الحوادث، وأن يدرس سبل الحد من هذه العوامل الخارجية، لتحقيق توازن أكثر استدامة بين الأهداف الاقتصادية و البيئة و الاجتماعية.و يمكن الإشارة إلى أن استدامة الأعمال اللوجيستية في وجودها هي امتداد لتطور مفهوم الأعمال اللوجيستية، تتمركز حول تأسيس اقتصاد خلاق، فعلى مدار السنوات الأخيرة، ارتبط تطور مفهوم الأعمال اللوجيستية مع تطور و تغير العوامل التي تحكم الفترات الزمنية المتتالية. [1]

## 2.2 مسؤوليات إدارة اللوجيستيك :

تعرف إدارة اللوجيستيات عدة مسؤوليات تجاه المجتمع التي تنشط فيها، فلا يتحقق هدف أي عمل تقوم به إلا و إن كانت هذه الفئات من المجتمع داعمة لها ، مقابل أن تحترم المؤسسات مسؤولياتها .

### 2.2.1 مسؤولية إدارة اللوجيستيك اتجاه المحيط الداخلي:

تضمن مسؤولية إدارة اللوجيستيك اتجاه المحيط الداخلي للمؤسسة نجاح المؤسسة، نتيجة أن مسؤولياتها متجهة نحو نقاط قوة المؤسسة .

**أ- مسؤولية إدارة التوريد اتجاه العاملين :**

لا تقل اهتمام إدارة التوريد بالعاملين عن اهتمامها لأصحاب المصالح فيها، و إنه لمن المعلوم أن المورد البشري هو أثمن الموارد عموما و إن إنتاجية إدارة التوريد لا يتحقق إلا من خلال العاملين الذين

[1] Anne BOLLET ,christine ROUSSAT, nathaliefabbe COSTE,stephanesir JEAN**, qu'est-ce que la logistique durable ? analyse des discours d'acteurs en France** ,revue . logistique et management , -n°1 vol.21,2013,p 47 .

يضمون الميزة التنافسية لهذه الإدارة ، و طالما الحال كذلك فإنه على إدارة التوريد و مديرها تحديدا ما يلي :

- ✓ الإصغاء للعاملين في إدارة التوريد و احترام أرائهم؛
- ✓ شحذ أهم العاملين و طلب مشاركتهم في عملية صناعة و اتخاذ القرارات؛
- ✓ الرد على استفسارات العاملين و نقل ردود أفعالهم لهم لدفعهم و تحفيزهم باتجاه تحقيق الأهداف؛
- ✓ الصدق مع العاملين و عرض الحقائق أمامهم ؛
- ✓ تحديد المطلوب من العاملين ليحصلوا على ما يريدون تعويضا للخدمات الإضافية التي يقدمونها[1].

**ب– مسؤولية إدارة التوريد اتجاه المستثمرين :**

يقع على عاتق إدارة التوريد مسؤولية تحقيق تطلعات المستثمرين في إنشاء منظمة التوريد، و تلك الإدارة توفر المردود لهم لقاء استثماراتهم ، و لابد من إدراك أن المردود من إدارة التوريد لا يمكن في نجاح المؤسسة الراعية لها ، و إنما في الاهتمام بالجوانب الأخلاقية و الاجتماعية اتجاه المستثمرين و قد صرح أحد مديري التوريد بالقول أن إداراته ترى أن عليها تحقيق أمرين مهمين الأول هو تحقيق الموازنة بين المردود من تنفيذ عمليات التوريد و تكاليفها، و الثاني ينشد العناية بالآثار الاجتماعية و السياسية التي تترتب عن ممارسة أنشطة التوريد مع اتجاه الغير. [2]

## 2.2.2 مسؤولية إدارة اللوجيستيك اتجاه المحيط الخارجي

إن هدف إدارة اللوجيستيك من تحديد مسؤوليتها تجاه المحيط الخارجي هو تقوية روابط الشراكة مع المتعاملين مع المؤسسة.

**أ. مسؤولية المؤسسة الموردة اتجاه البيئة :**

تميز عقد الثمانينات و التسعينات من القرن المنصرم بحرصها على رفع شعار بيئة نظيفة و سليمة و خاصة عند ارتفاع وعي الناس حول مسببات التلوث خصوصا نحو استهلاك الطاقة، بحكم شعار المؤسسات الموردة أو المستفيدة من عمليات التوريد، لأنه ليس من المستحيل تخفيض نسبة التلوث، و هذا انطلاقا من اتخاذ المؤسسات التدابير المناسبة و تنفيذها ، فمن جانب آخر فقد أضاف مديرو التوريد شرطا آخر إلى قائمة مشترياتهم يشير إلى سلامة البيئة حتى أن العديد منهم معني بهذه السلامة ،و الإضرار على توريد سلع لا تلوث البيئة[3].

---

[1] شوقي ناجي جواد،محمد سالم الشموط، **مرجع سبق ذكره** ، ص 194.

[2] **المرجع السابق** ، ص 195 .

[3] شوقي ناجي جواد،محمد سالم الشموط، **إدارة سلسلة التوريد– علاقة الموردين** –، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى، 2008، ص 194.

**ب. مسؤولية إدارة التوريد اتجاه الزبائن :**

أحد الأركان الأساسية من ذوي المصالح المنتفعة من إدارة التوريد هم الزبائن، و إن تحقيق حالة الرضا، و القبول لدعم هذا الركن الأساسي، يعد من الغايات التي تنشدها إدارة التوريد نشاطا أوسع من مجرد تزويدهم بالمواد الجيدة و البعيدة المدى باعتبار أن الزبائن مصدر إعلاني جيد و دعائي للمؤسسات التوريد و إدارتها، لأن مقابل كل زبون استقطاب 250 زبون آخر . و هذا من خلال: [1]

✓ يسجل طلبات العملاء مع التحقق من الامتثال لخبرات الشركة وتتبع تحقيقها لتسليم باستخدام إدارة الوثائق المحددة؛

✓ يضمن جدوى طلبات العملاء داخليا ويتبع دورة حياة المنتج، تجريب عمليات ترويجية لخفض

المخزون من أجل الحياة، واستخدام الموارد المتاحة؛

✓ يحافظ على بيانات الكمبيوتر من أجل تحسين خدمة العملاء؛

✓ أجوبة الأسئلة من العملاء حول طلباتهم والعروض و التعديلات اللازمة لتلبياتها.[2]

**ج. مسؤولية المؤسسة الموردة اتجاه المجتمع :**

تعيش المؤسسة المعنية بالتوريد حالة مجتمعية و تقع عليها مسؤولية عظمى كونها تشكل نظاما جزئيا و هو المجتمع ، إذ تنشط داخله بعد أن تدرك مسؤولياتها و التزاماتها المختلفة اتجاهه فبالإضافة إلى كون هذه المؤسسة توفر وظائف مختلفة للأفراد و تولد ثورة لمستثمريها ، إلا أنه يتوجب عليها تقديم ما يمكن تقديمه من منافع اجتماعية للمجتمع الذي تعيش فيه و تقدم المؤسسة التزويد بالإضافات و تحدث التطورات و تسهم في مجال الخدمات الاجتماعية التطوعية، و تخصص جزء من أرباحه ا للجهات الخيرية و تدعم الأنشطة الاجتماعية و تقوم بالدراسات
و البحوث التي من شأنها تطوير المجتمع بشكل مباشر أو غير مباشر [3].

## 2.2.3 المسؤولية الاقتصادية لإدارة اللوجيستيك:

يمكن أن نحدد مجموعة من المسؤوليات الاقتصادية لإدارة التوريد و تتمثل في : [4]

✓ تشارك في تطوير استراتيجية المؤسسة وميزانيتها، من أجل تنفيذ وتنظيم وظيفتها، بما يتفق مع أهدافها المسطرة والوسائل المتاحة؛

---

[1] caroline MONDON, le chaine manquant **, management agile de la chaine logistique en pme,** AFNOR ,paris, 2012,p 334 .

[2] شوقي ناجي جواد،محمد سالم الشموط، **مرجع سابق** ، ص 195.

[3] شوقي ناجي جواد،محمد سالم الشموط ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 195.

[4] Mondon CAROLINE,op,cit,p 333 .

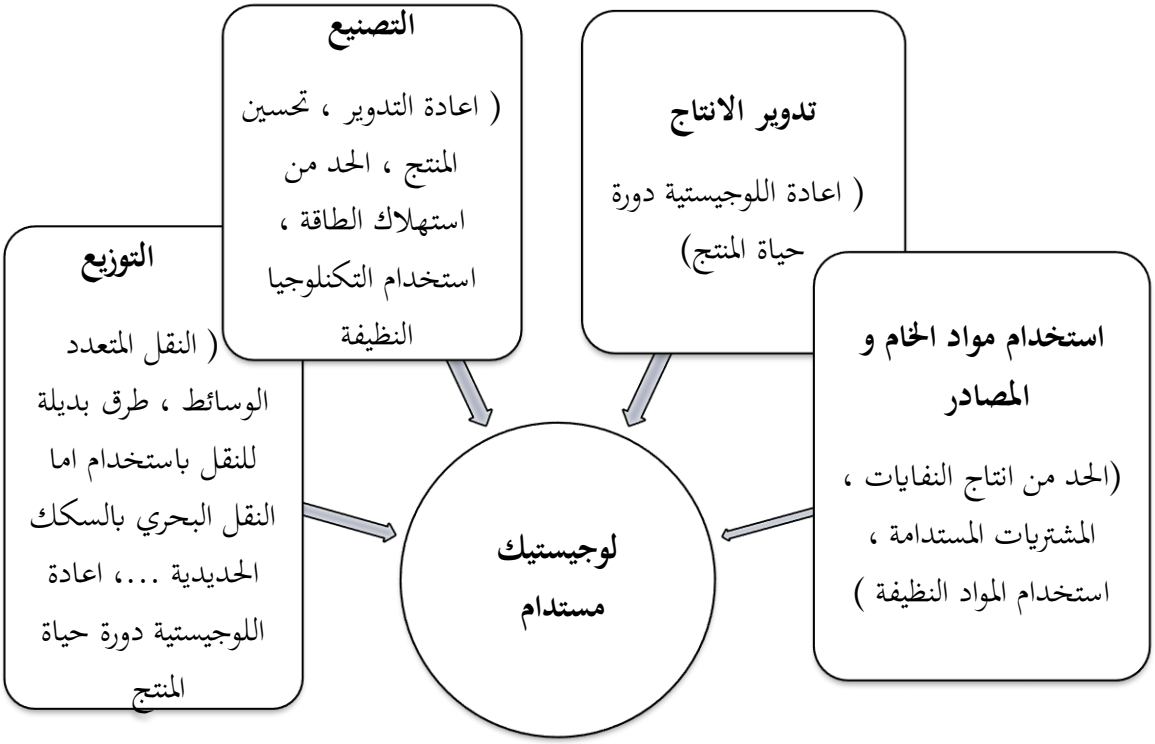
- ✓ تنسق إعداد القرارات للعثور على الوجه الأمثل بين العملاء مع الخدمة المتفق عليها واستخدامها الصحيح لموارد الشركة في السياق التنافسي والتشريعي من الأسواق العالمية التي تستهدفها المنتجات والخدمات؛
- ✓ تطوير المنتجات بالتحكم في التدفق وفي نظام المعلومات في المؤسسة، وبين المؤسسة والشركاء الخارجيين (الموردين ومقدمي الخدمات والزبائن)، لضمان كفاية أداء الخدمات اللوجستية لسلسلة توقعات العملاء واحترام قواعد واحتياجات المجتمع والبيئة؛
- ✓ يشرف على نقل وتخزين المكونات والمنتجات، والمشاركة في تطوير المشتريات أو سياسات الإنتاج الداخلية؛
- ✓ الإشراف على تدريب الفرق، باستخدم مؤشرات الأداء لضمان مناخ اجتماعي جيد، وتسهيل تحسين العمليات باستمرار مع خدمات الشركة الأخرى، الشركاء الخارجيين والمجتمع والبيئة.

## 2.3 أدوات تحقيق استدامة الأعمال اللوجيستية

تشير التطورات الحاصلة في قطاع الأعمال و مخلفاتها البيئة المستدامة، إلى زيادة الاهتمام باستدامة الأعمال اللوجيستية باعتبارها الحلقة الواصلة بين دورة الموارد الأولية حتى عملية إنتاجها، و المتمثلة أيضا في زيادة عائدات المؤسسة المادية أو غير المادية و التقليص من مخلفاتها على البيئة و يشير هذا المفهوم بدوره إلى أن حتى تتحقق استدامة كاملة على الأعمال اللوجيستية لابد من أن تتسم جميع أنشطة الأعمال اللوجيستية بالمسؤولية .

فمن خلال الشكل(II -08 ) تتضح لنا مجمل الأنشطة التي تعنى بها المسؤولية الاجتماعية.

**الشكل(II -08 ):اللوجيستيك المستدام**




المرجع : من إعداد الباحثة بالاستناد على :

Source :Opal , **développement durable et logistique** ,le :21/05/2014, à20:00 sur le site

http://www.opale-lyon.com/AffichePDF/Developpement_durable_et_logistique-3298

بناء على الشكل(II -08) فإن استدامة الأعمال اللوجيستية هي وجه آخر لاستدامة عناصر الإمداد و على رأسها النقل، بما أنه العنصر الأساسي في العملية اللوجيستية و يتضح هذا التأثر بينهما في تغيير مسار عمل النقل المضر من حيث استهلاك الطاقة و ما تلحقه من انبعاثات لثاني أكسيد الكربون في البيئة و جراء للاستعمالات الكثيرة له و جد النقل الأخضر وهو نعني به النقل المستدام و هو مصطلح نابع من التنمية المستدامة، وقد استخدم لوصف وسائل النقل، ونظم التخطيط والنقل، والتي تتفق مع اهتمامات أوسع للاستدامة. وهناك تعاريف كثيرة للنقل المستدام، أو المصطلحات ذات صلة بها كوسائل النقل المستدامة والتنقل المستدام،أحد هذه التعاريف هو تعريف مجلس وزراء الإتحاد الأوروبي للنقل و هو كالتالي: النقل المستدام هو النقل الذي يسمح بوصولية وتلاقي احتياجات الأفراد المؤسسات والمجتمع بشكل آمن وبطريقة تتفق مع صحة الإنسان والبيئة، وتعزيز المساواة بين الحاضر وبين الأجيال المتعاقبة.وأن يكون بأسعار معقولة، ويعمل بنزاهة وكفاءة، وأن يقدم خيارات في اختيار واسطة النقل، وأن يدعم

الاقتصاد المنافس والتنمية الإقليمية المتوازنة. وأن يحد من الانبعاثات والنفايات ضمن قدرة الكوكب على استيعابها، وأن يستخدم الموارد المتجددة بمعدلات إنتاجها أو أقل، وأن يستخدم الموارد غير المتجددة بمعدلات تنمية بدائل الطاقة المتجددة أو أقل، مع تقليل الأثر على استخدام الأراضي وإصدار الضوضاء.

### 2.3.1 الشراء و التخزين المسؤول :

لا يمكن أن نعتبر اللوجيستيك مسؤولا دون التركيز على وظيفة الشراء و التخزين ، لأن لهما فعاليتهما في نجاح عملية اللوجيستيك .

**أ– الشراء المسؤول :**

يعتبر الشراء مسؤولا عندما يدمج معايير الأداء الاقتصادي و البيئي و الاجتماعي معه ، و يرتبط هذا المفهوم بشكل وثيق مع المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة لذا فإن المشترين أو المدرين لهم دور مهم جدا في استراتيجيات مورديها لاسيما في مجال التنمية المستدامة [1].

مدير المشتريات يعمل على تحقيق التوازن بين متطلبات أصحاب المصلحة و المواصفات و المعايير اللازمة لحماية و تحسين البيئة ،و التقدم الاجتماعي و التنمية الاقتصادية، نظرا أن المشتري يبحث عن الكفاءة و تحسين جودة الخدمة و خفض تكاليف التشغيل الإجمالية في سلسلة القيمة ، و قياس الأثر منه ، و ينتج الشراء المسؤول وفق العلاقة التالية:

**الشراء المسؤول= الشراء المستدام + الشراء التضامني**

إن عملية الشراء ، هي إذن الوظيفة التي من خلالها تتصرف المؤسسة بشكل كبير لصالح السياسة المسؤولة اجتماعيا في المؤسسات ، إذ يعتبر الشراء المسؤول خيارا و هو أيضا عائقا تنظيميا في بعض الأحيان و خاصة في سياسات المشتريات العامة .

يمكن للشركة أن تنفذ سياسة الشراء المسؤول و المستدام من خلال التركيز على محورين أساسيين هما:

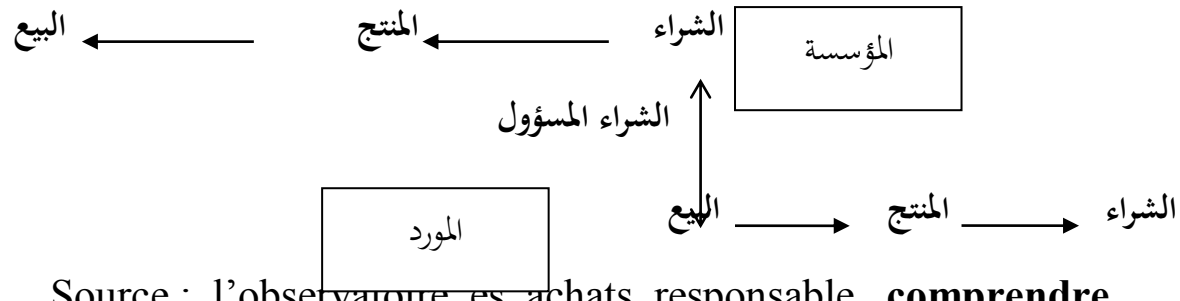
✓ تحديد المواصفات التي تشمل المتطلبات التنظيمية و البيئية ( الامتثال، اختيار المواد الخام، إمكانية إعادة تدوير المنتجات، نقل المنتجات )؛

[1] Sandrine GUNBERG,**100 question pour comprendre et agir- les achats durables**, AFNOR ,france,2011,p03.

✓ النظر في الممارسات الغير المالية للموردين و الالتزامات في مجال التنمية المستدامة من حيث الحكم ( شهادات ، الميثاق الأخلاقي ، إشراك المجتمع )ومن الناحية الاجتماعية (خطة التدريب ، إدارة التنوع، الخ) و البيئة ( البصمة الكربونية ، المشتريات المستدامة و إدارة النفايات ) .

و ما يمكن إستخلاصة من الشراء المستدام، هو فعل الشراء الذي يبنى على ثلاث ركائز للتنمية المستدامة (الاقتصادية الاجتماعية و البيئية )، التي تهدف إلى تحقيق مستوى متطلبات و أداء أعلى من متوسط المشتريات اليومية.

**الشكل( II -09 ): الشراء المسؤول**




Source : l'observatoire es achats responsable ,**comprendre les achas reponsbles,TPE-PME** : votre guide pratique .p11,sur le site :

www.cci.fr (20-06-2014)à 25 :23

إن تطبيق سياسة الشراء المسؤول يجب تطبيقها من قبل المشترين قبل أن يتم نشرها بين الموردين إلا أن بعض المؤسسات تطلب من مورديها الامتثال للوائح و الإجراءات و المواصفات و الاتفاقيات لكن بعد طرح هذه المتطلبات تستمر محاولات الاختيار على أساس السعر وحده .

إلا أنه يجب أن يكون موجود مبدأ المعاملة بالمثل و من الضروري على الموردين تهيئة عملية داخل مؤسساتهم من أجل مرافقة مورديها في مجال المسؤولية الاجتماعية .

**- المشاركة بالأعمال مع الموردين:**

يجب على مسؤولي المشتريات دائما السعي إلى تحسين مواقعهم التفاوضية مع الموردين أو مصادر مشترياتهم لأنها هي عملية اتصال و تشاور و تبادل الرأي بين البائع و المشتري يقود إلى الاتفاق على الشراء أو البيع للسلع أو المواد ، إذن هو مجرد إجراء من إجراءات الشراء يتم إتباعه من قبل المشتري و البائع للوصول إلى الشروط النهائية للتعاقد ، فإن كانت عملية التفاوض يبرز فيها المشتري عدم مسؤولياته

تجاه البائع فإن هذا سيعرقل عملية البيع نتيجة لتخوف البائع من ذلك [1]، و إحدى طرق تطبيق ذلك هي بزيادة حجم التبادل التجاري مع هؤلاء الموردين . لكن خطر هذه المقاربة هو أنه يمكن أن تؤدي إلى مشاركة شركتنا في نسبة كبيرة من إنتاج هؤلاء الموردين ، و إذا قررنا فجأة تغيير المورد الذي نتعامل معه قد يكون لذلك تأثير كبير على المورد و الشركة الشارية على السواء إلى درجة حصول خطر على أعمالها .

و هذه خطوة أخلاقية بالدرجة الأولى إلى حد أن قلة من المؤسسات ترغب في أن تكون في هذا الوضع ، و الحقيقة أن الكثير من المؤسسات الكبيرة اليوم تتبع سياسة عدم تجاز نسبة مشترياتها من المورد الواحد أكثر من 30 % من إنتاج المورد . لكن هذه السياسة تفرض اختيار عدة موردين كمصادر المشتريات[2] .

**ب- التخزين المسؤول**

نقصد بعملية التخزين المسؤول هو أن يكون القائم بعمليات التخزين أمامه صورة تفصيلية عن المساحة و الرسوم التخطيطية عن تكوينها و موقعها، و اتصالها بالممرات الرئيسية و الطرق المستخدمة في النقل داخل أرض المصنع أو خارجه بحيث تكون بعيدة و غير مسببة لأي أضرار على بيئة الموجودة بها ، و تؤمن سلامة العاملين بها ، و هذا من خلال اكتسابه لمعلومات عن المخزن تتعلق ب [3]:

- ✓ الكميات المتوقع شرائها بهدف تخزينها ؛
- ✓ درجة خطورة كل مادة .؛
- ✓ مدة تخزينها ؛
- ✓ نسبة استخدام كل مادة بحسب المعلومات المكتسبة من مراكز الإنتاج ؛
- ✓ حجم كل دفعة إنتاجية المتوقعة في فترة معين؛
- ✓ سعة المواد المتوقع شرائها .

و من جهة أخرى يتحمل القائم بتنظيم عمليات التخزين مسؤولية تجاه أصحاب المصلحة في المؤسسة ، نتيجة أنهم استثمروا أموال ضخمة لإنشاء المخزن ، فيتوجب عليه تخطيط نظرة مستقبلية لحجم المواد المخزنة ليس فقط من حيث المساحة بل أيضا من حيث الارتفاع ، و هذا لكي لا يتحمل المسؤولين

---

[1] عمر العقيلي ، قحطان العبدلي ، **إدارة الشراء و التخزين** ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات بالتعاون مع جامعة قدس، مصر ، 2009 ص292.

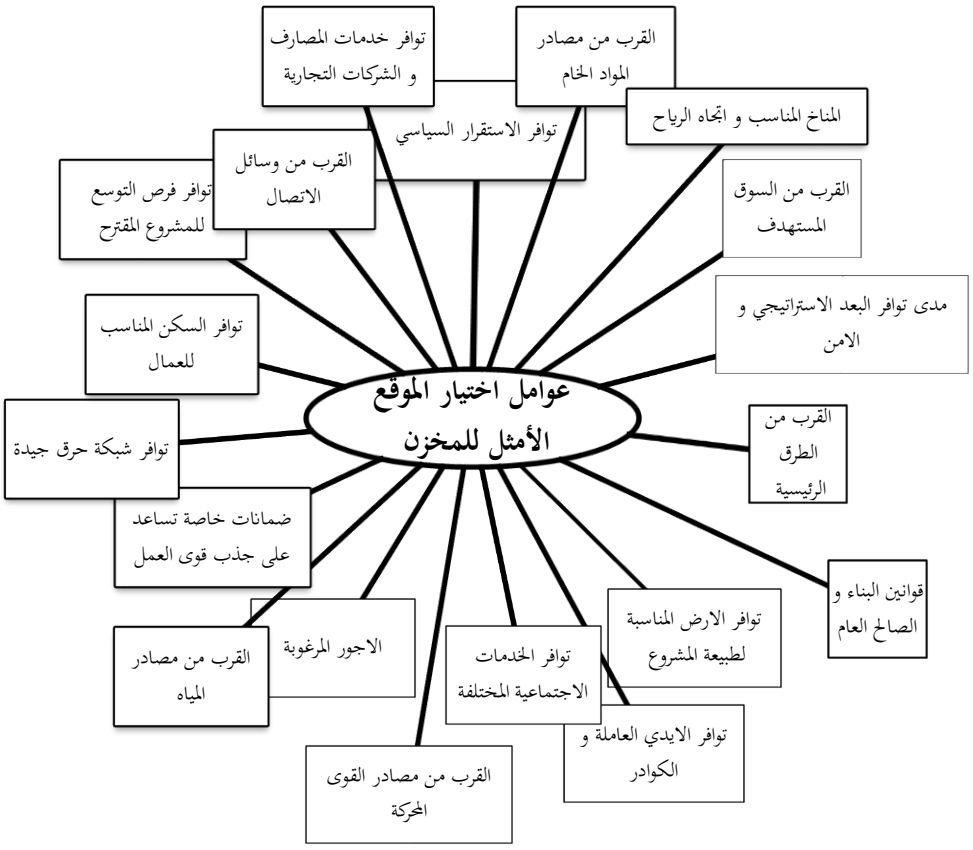
[2] ستيفن كارتر ، ترجمة مركز التعريب و البرمجة ، **إدارة المشتريات الناجحة** ، الدار العربية للعلوم ،(د،م)، 1997 ص،62.

[3] بشير عباس العلاق ، محمد عبد الفتاح الصيرفي ، **إدارة المخازن** ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2006ص11.

أعباء إضافية نتيجة التقدير الخطأ لنوع المواد المخزنة ، و اتجاههم إلى مراكز تخزين تكلفهم أموال إضافية تكون على عاتق المؤسسة مستقبلا.

و في عملية اختيار موقع المخزن يجب مراعاة ما يلي أنظر الشكل ( II -10) :

**الشكل( II -10): أساليب اختيار المخزن المسؤول**




المرجع : بشير عباس العلاق، **مرجع سبق ذكره**، ص 85 .

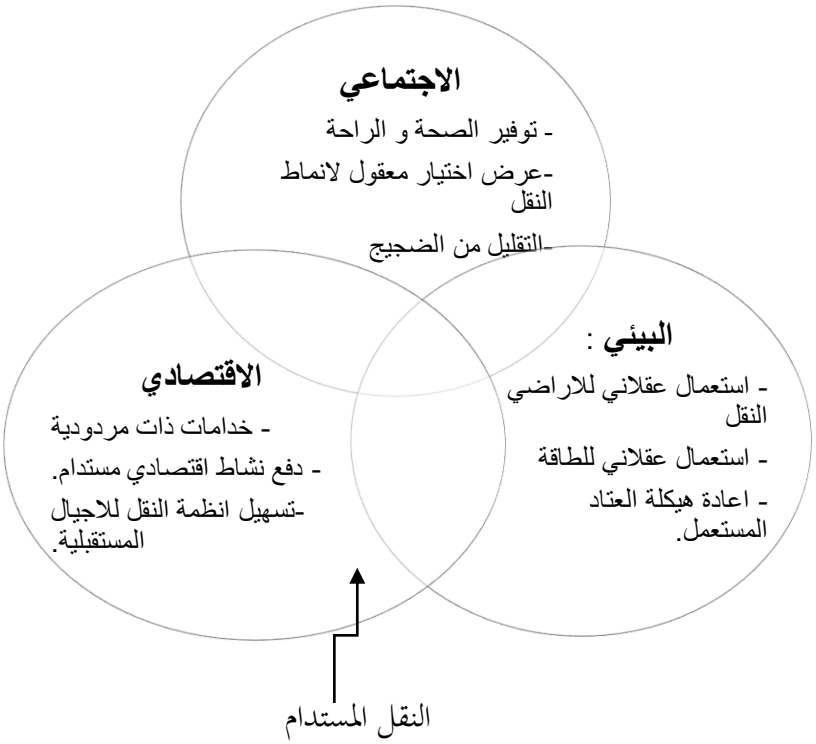
انطلاقا من الشكل (II -10) ، اتضح أنه إذ استطاعت المؤسسة أن تحدد مسبقا كل الاعتبارات التي تحدد مسؤولياتها تجاه مختلف القضايا فإنه قد يعفيها من كل المخاطر التي ستتعرض لها مسبقا و التي سيخل بمركزها في السوق و بسمعتها ، و هذا لاحترامها لقضايا البيئية و قضايا المجتمع المحلي ، و قضايا المستهلك و الموارد البشرية عند إنشائها للمخازن .

### 2.3.2 النقل المستدام :

في ظل العولمة الغير المتكافئة فإن النقل المكثف يعتبر ضعيفا ، و هذا ما يؤدي إلى تدهور الأوضاع المعيشية ، نظرا تراجع الصناعة و زيادة عدم المساواة الاجتماعية و ما ينجم عنها الخسارة التي تتعرض لها المؤسسات الناجم عن التكلفة الزائدة عن الربح المحقق ،جنبا إلى جنب مع استخدام المكثف للنقل بسبب التقييم الدولي للعمل و ارتفاع الواردات ، و هذا يؤدي إلى الركود و الظروف المعيشية بسبب النمو المنخفض .

إذ أن النقل المستدام هو النقل الذي يسمح بسلامة المواطن و البيئة و لا يهدد الصحة العامة و الذي يستخدم الموارد المتجددة بمعدلات لا تؤثر على تجددها ، كما أنه يستخدم الموارد غير المتجددة بمعدلات ضعيفة بهدف نقل جهود التطور نحو البدائل المتجددة لها، فهو جانب من جوانب الاستدامة العالمية ، يهدف إلى تلبية احتياجات الحالة دون المساس بحاجات و مصالح الأجيال المستقبلية و تعرضها للخطر و ذلك من خلال ترشيد استعمال وسائل النقل للتحفيض من سلبياتها، و بالتخلق جزئيا و الاهتمام مستقبلا في رفاهية العيش .

**الشكل (II -11): متطلبات النقل المستدام**




المرجع : من إعداد الباحثة

نظام النقل المستدام الواحد هو النقل الذي : [1]

✓ يسمح بوصول الاحتياجات الأساسية للأفراد والمجتمعات الواجب توافرها بأمان وفي بطريقة تتفق مع صحة الإنسان والنظم الإيكولوجية، ومع الإنصاف داخل و بين الأجيال؛

✓ بأسعار معقولة، وتعمل بكفاءة، ويقدم اختيار واسطة النقل، ويدعم اقتصاد نابض بالحياة؛

✓ الانبعاثات والنفايات داخل حدود استيعاب قدرة الكوكب ، يقلل من استهلاك الموارد غير المتجددة، يحد من استهلاك الموارد المتجددة لمستوى العائد المستدام، إعادة استعمال وتدوير مكوناته، ويقلل من استخدام الأراضي وإنتاج الضوضاء؛ ·

✓ تقييد الانبعاثات والنفايات لتلبية قدرة الكوكب على استيعابهم ،وتقلل من استهلاك الموارد غير المتجددة،وإعادة استخدام وإعادة تدوير المكونات المستخدمة وتقليل استخدام الأراضي وإنتاج الضوضاء [2]."

## 2.3.3 اللوجيستيات العكسية :

تعتبر اللوجيستيات العكسية كاتجاه ثالث لعملية اللوجيستيات فهي تتعامل مع المناولة و التخزين ، و حركة المواد التي تتدفق عكسيا من المستهلك إلى المنتج او المورد و تتضمن عودة الوحدات المعيبة و الحاويات او الصناديق و عوامل التعبئة .إن بناء نظام لوجيستيكي مسؤول بيئيا فان ظهور مفهوم اللوجيستيات العكسية و دخولها في نظام اللوجيستيات كاتجاه لمعالجة مخلفات منتجات المؤسسة احدث نقلة نوعية في بيئة الأعمال كوزنها يساعد على إعادة تصنيع المواد غير المطلوبة ( الزجاجات ، العبوات،... الخ) بما يساهم في خفض التكاليف .[3]

### أ. مجالات اللوجيستيات العكسية :

تختلف تصرفات المشروعات المختلفة تجاه اللوجيستيات العكسية ، عموما بعدة خيارات، منها لتفادي تغليف المنتجات و ذلك عن طريق نقلها أو استعمال الحاويات التي يمكن عودتها أو ربما من خلال التكامل الأمامي مع التوقعات العكسية أو تعبئة المنتجات قرب الأسواق و إعادة تصميم العبوات و

[1] The centre for sustainable transporatation **, definition and vision of sustainable transporatation**, octobre 2002,p 1 .
Sur le site: http://cst.uwinnipeg.ca/documents/Definition_Vision_E.pdf , voir le ( 16/06/2014)à22:29

[2] Corine MEUNIER et thomas ZEROUAL **,transport durable et developpement economique**, revue developpemt durable et territoires, dossier 08, 2006, p 02 .

[3] فريق من خبراء المنظمة ، إشراف لاشين عبد القادر فتحي ، **المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجيستيات** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2007 ، ص 45 .

ربما يكون الحل الأمثل استخدام توليفة من هذه الخيارات و قد يكون هناك خيارات أخرى مثل تجميع العبوات و إعادتها للمورد ، أو إرسالها إلى مركز الإصلاح لإعادة استخدامها أو التبرع بها إلى جمعية خيرية أو تحويلها إلى خردة و بيعها .

**الجدول(II -04 ) : خصائص التدفقات العكسية للوجيستيك**

| وصف | وقت الدورة | الحوافز | المعالجة | المشغلين | أمثلة |
|---|---|---|---|---|---|
| **إرجاع المنتجات غير المستخدمة** | طويلة | - اقتصادية<br>- تسويقية<br>- تشريعية | - تجديد<br>- إعادة التدوير<br>- التخلص | - السلسلة الأصلية .<br>- قنوات بديلة | المعدات الالكترونية ، إعادة تدوير السجاد ، إطارات متسربة . |
| **تجارة العوائد** | قصيرة، طويلة | - التسويق | - إعادة الاستخدام<br>- التجديد<br>- إعادة التدوير<br>- التخلص | - السلسة الأصلية | أجزاء فائضة من تجار التجزئة ، الملابس ، مستحضرات تجميل ، إعادة شكل الكتالوج . |
| **ضمان عودة المنتج** | متوسطة | - التسويق<br>- تشريعية | - إصلاح<br>- إعادة التدوير<br>- التخلص | - السلسة الأصلية | الأجهزة العاطلة<br>قطع الغيار |
| **المشتقات، النفايات، المنتجات** | جد قصيرة | - اقتصادية<br>- تشريعية | - تجديد<br>- إعادة التدوير | - السلسلة الأصلية<br>- قنوات بديلة | صناعة الأدوية ، المكونات الصلبة |
| **التغليف** | قصيرة | - اقتصادية | - إعادة استخدامها | - السلسلة الأصلية<br>- قنوات بديلة | لوح ،صناديق، زجاج |
| | | - تشريعية | - إعادة تدويرها | - سلسلة الأصلية | منتجات إدارة الاسترداد |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | . |

المرجع : من إعداد الباحثة

ترتبط عملية اللوجيستيك العكسي بشكل عام بخدمة العملاء ، التي تقدمها تجار التجزئة و هذا للسماح للتبادل و استرداد السلع الغير مطابقة للمواصفات و توقعات العملاء و تكون ذات شفافية للمستهلكين .

إن تنفيذ الأنشطة اللوجستية العكسية تنطوي على فكرة معقدة، لأنه يتطلب نظام يتكون من أصناف عالية من العناصر و الترابط بين هذه العناصر ، يعتبر نظام اللوجيستيك العكسي هي إعادة تكوين سلسلة اللوجيسيتيك من أجل إدارة تدفق الأجزاء المنتجات لاسترداد و إعادة تدويرها للقضاء و استخدام الموارد على نحو فعال إذ نقترح مخطط للنظام الخدمات اللوجيستية العكسية، إذ أن قاعدة النظام التنظيمي هي سلسلة الخدمات التقليدية من مختلف الأنشطة اللوجيستية العكسية و هي واردة في تدفق حركة المواد .

**ب. طرق تدوير المنتجات:**

إن إعادة تدوير المنتجات يعتبر نهجا ايكولوجيا يهدف إلى المحافظة على البيئة و الحد من الانبعاثات المؤثرة على البيئة ، حيث من المهم على مصممي المنتجات ضمان إعادة تدوير المنتجات و تسهيل تدويرها بفعالية و بطرق سهلة من قبل العملاء . و هذا ما يعكس تصميم منتجات أقل تعقيدا و مصنوعة من مواد متشابهة و قابلة للإزالة و فصل مكوناته [1].

ومن جهة أخرى لمساعدة المؤسسات لإعادة تدوير منتجاتها لابد أن تتبع المؤسسة استراتيجية تشجيع العملاء على إعادة المنتجات المستهلكة مقابل منحهم ميزة مالية و هذا عند اقتناء منتجات بديلة ، رغم تكلفة الطريقة إلا أنه يتيح للمؤسسة تطوير منتجات من مخلفات منجاتها السابقة .مما يسمح للمؤسسة بخلق دورة حياة جديدة للمنتج أساسها تقليل الأثر البيئي لهذه المنتجات ،إن الهدف الأساسي من ذلك هو تصور دورة حياة جديدة فيها إعادة تدوير المنتجات المستخدمة بإعادة نفس المنتج، والدعم الخارجي الوحيد هو الطاقة أو مواد قابلة للتجديد.

بعض الشركات تذهب إلى أبعد من ذلك وتتعاون مع الجهات الفاعلة الإقليمية الأخرى لوضع نظم "الإيكولوجية الصناعية"، الذي يهدف إلى العمل معا من الشركات المتواجدة في نفس المنطقة الجغرافية

[1] Andre SOBCZAK,nicolas MINVIELLE,**responsabilite globale**,VUIBERT,PARIS,2011,p171.

بحيث يمكن للمرء أن تضيع خدمة كمورد للآخرين. ينطوي على تنفيذ مثل هذه المشاريع على عملية التعلم مع مختلف أصحاب المصلحة ويوضح تماما فكرة المسؤولية العالمية ول.

**المبحث الثالث :آليات اللوجيستيك المسؤول على الصعيد الدولي**

تعتبر عملية اللوجستيك الدولي عملية لا تختلف عن عملية اللوجيستية على الصعيد المحلي للمؤسسة من عملية تحديد الطلبيات ، النقل ، التخزين ، معالجة المخزون ، المناولة ، المعلومات، الجدولة ، فنجد كافة هذه النشاطات موجودة على النشاط الدولي إلا انه يختلف عن المحلي من ناحية المكان ، و سعة كل نشاط .

## 3.1 أدوات اللوجيستيك الدولي

ترتكز عمليات اللوجيستيك على المستوى الدولي التوفر على مجموعة من الأدوات تختلف باختلاف طرق التعامل على المستوى الدولي .

### 3.1.1 نظام الشراء الدولي:

يمكن اعتبار عملية الشراء الدولي، هي عملية الاستيراد على المستوى الدولي، نظرا لطبيعة الأطراف المتعامل فيها، و قد تختلف أنظمة الشراء تباعا لكل دولة إذ يمكن إيجاز بعضها في:

**أ. نظام الشراء من مناطق التجارة الحرة :**

المناطق التجارية هي مناطق آمنة قانونيا وذات طابع استراتيجي من ناحية قربها من الموانئ أو المطارات الدولية و من الأنظمة الجمركية و هي مناطق يمكن إنشاء مستودعات ضمنها . و تتميز الولايات المتحدة بشيوع هذا النوع من المناطق باحتوائها على 145 منطقة عاملة و 120 فرعية ، على غرار الجزائر فان تحتل المراتب الأخيرة لاكها منطقتين حرتين و مما يدفع المؤسسات التعامل في هذه المناطق نظرا لتميزها بعدة مزايا [1]:

- ✓ القيام بأي عملية استيراد أو تصدير دون أي رسم أو تعريفة جمركية؛
- ✓ عدم دفع أي رسم لتخزين البضائع في التجارة الحرة مما يزيد في التدفقات النقدية للتجارة و خاصة التجزئة؛
- ✓ إمكانية إضافة أي تعديلات على المنتج مثلا المركبات؛

[1] غياث الترجمان ، التسويق الدول ،دار رضا للنشر ،الطبعة الأولى،(د،م) ،2001 ، ص 394 .

✓ إن وجود المناطق التجارة الحرة يمكن للمنتجات المصنعة محليا أن تغادر البلد رسميا و تخزن فيها و تعفى و التخلص من الضرائب الحكومية؛

✓ قيام المؤسسات بعرض و شحن المنتجات المستوردة للزبائن نظرا للتجهيزات التي تتوافر عليها مناطق التجارة الحرة؛

✓ تمكن التجهيزات الإنتاج الموجودة ضمن مناطق التجارة الحرة في الدول النامية لاستفادة المؤسسات من انخفاض تكاليف العمالة.

**ب. نظام الشراء في الوقت الملائم :**

عادة الموارد الأولية لعملية التصنيع للمؤسسة تزيد من تكلفة المخازن التي تملكها المؤسسة ، أما في نظام الشراء في الوقت الملائم تصل فيه المواد النصف المصنعة و الأجزاء المصنوعة و بقية المواد و الأجزاء إلى موقع التصنيع في الوقت الملائم لاستخدامها في عملية التصنيع كما تضع المنتجات المنتهية و يتم تسليمها إلى تجار التجزئة في الوقت الملائم لبيعها .

و لنظام الشراء في الوقت الملائم للمؤسسة مزايا هي :

✓ تخفيض تكلفة التخزين و هذا مما يساهم في توفير المساحات المطلوبة للإنتاج،

✓ قيام الموردون باستمرار بشحن المواد و الأجزاء بسبب تخفيض المخازن إلى حدها الأدنى،

✓ اعتماد نظام التصنيع على أساس طلب السوق و هذا يعني أن برامج الإنتاج تتم مقاطعتها عندما يتم إدخال تعديلات على النموذج ليتماشى مع الطلب السوقي الحالي؛

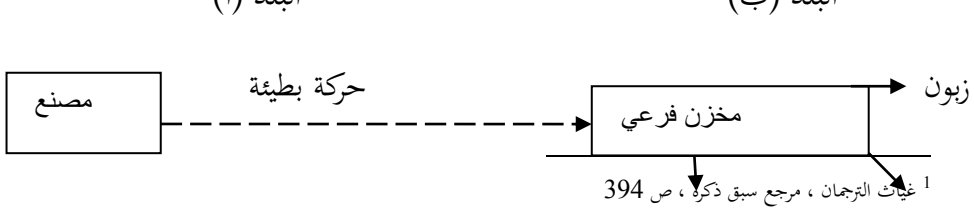
✓ امتلاك المصنع للمؤسسات الموردة .

## 3.1.2 نظام التخزين الدولي :

**أ. النظام التقليدي :**

في هذا النظام تصل شحنات بالجملة إلى المخازن الفرعية التي تخزن فيها البضائع حتى يطلبها الزبائن، ومزايا هذا النظام تشمل انخفاض تكاليف النقل بسبب استخدام الشحن البحري و دمج الشحنات [1].

**الشكل (II -12 ) : النظام التقليدي للتدفق المادي للبضاعة**




[1] غياث الترجمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 394

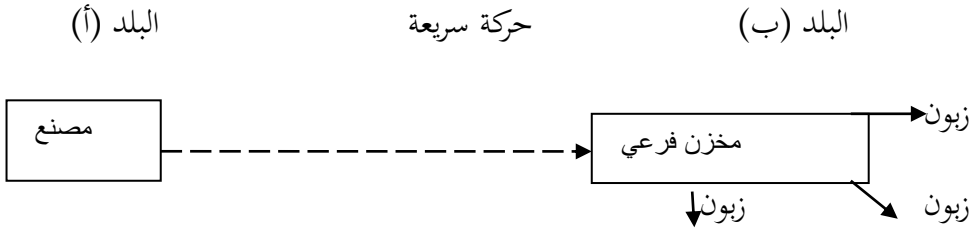
زبون زبون

**المرجع**: غياث الترجمان، **المرجع السابق** ، ص395.

كما أن شحنات الجملة تخفض من التكاليف و المتطلبات الورقية ، و المخازن الإضافية الموجودة في هذا النظام تخفض إمكانية نفاذ المخزون . ولكن هذا النظام مكلف ،ورغم ذلك فهو خيار ملائم للمؤسسات التي تكون لديها تشكيلات سلعية واسعة و عندما يكون طلب المستهلكين مستقرا و قابلا للتنبؤ به و عندما يرغب المستهلكون بالحصول على البضائع فورا .

**ب. نظام الترانزيت :**

في هذا النظام تكون هناك حركات سريعة لشحنات صغيرة من البضاعة بين مواقع الإنتاج و المخازن التي تلعب دور مراكز التوزيع ، و تكون تكاليف التخزين منخفضة بسبب عدم الاحتفاظ بمخازن فائضة ، و لكن تكاليف النقل هي مرتفعة عادة بسبب استخدام وسائل النقل السريعة ،كما أن تكاليف الإدارة و المستندات مرتفعة أيضا بسبب صغر حجم الشحنات . **الشكل (II -13 ): نظام الترانزيت للتدفق المادي للبضاعة**




**المرجع**: غياث الترجمان، **المرجع السابق** ، ص396.

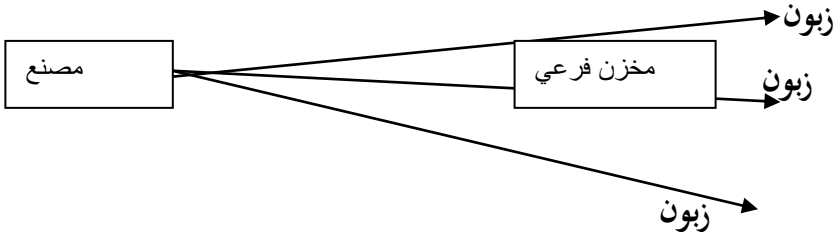
و يستخدم نظام الترانزيت في المنتجات التي تكون قيمتها مرتفعة بالمقارنة مع وزنها ، و عندما يكون فحص المنتج في اللحظة الأخيرة قبل شحنه إلى الزبون أمرا ضروريا .

**ج.النظام المباشر :**

في هذا النظام يتم شحن البضاعة مباشرة من موقع الإنتاج إلى الزبون ، أو إلى قناة توزيعية فرعية في البلد المقصود ، و هذا النظام يجعل التخزين مركزيا في البلد الأم و يجعل من الممكن القيام بالتسويق على نطاق واسع من أحجام المخزون الكبيرة ، كما أنه يلغي التكاليف التي تتحملها الشركة التابعة في المناولة و التخزين و الشحن .

**الشكل (II -14 ): نظام المباشر للتدفق المادي للبضاعة**

**البلد(ب)** **البلد (أ)**



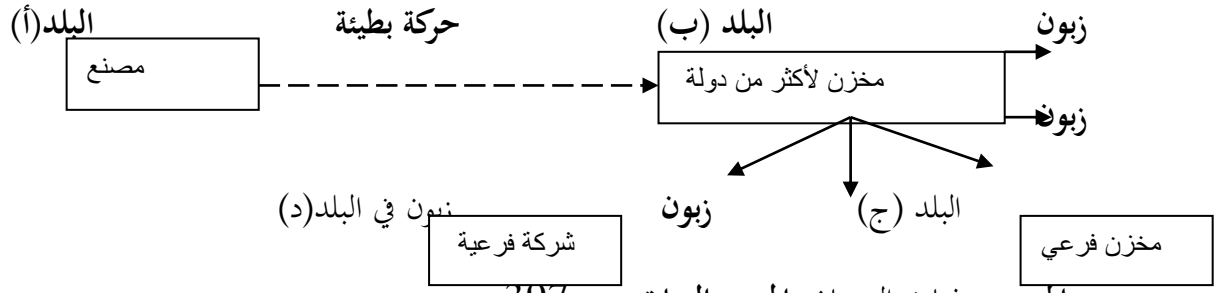

**المرجع**: غياث الترجمان، **المرجع السابق** ، ص396.

و تكون هذه الأنظمة فعالة إلى أقصى درجة عندما تكون المنتجات مرتفعة القيمة أو عندما تكون هذه المنتجات موسمية أو قابلة للتلف أو عندما يكون طلب الزبائن متقلبا أو مجزءا ، أو عندما تكون هذه المنتجات مصنوعة بناءا على طلب الزبون . [1]

**د. نظام المخزن الواحد لأكثر من دولة :**

يستخدم هذا النظام من قبل المؤسسات التي لديها العديد من المؤسسات الفرعية في منطقة جغرافية واحدة ، و من قبل المؤسسات التي تقوم فروعها بإنتاج أجزاء مختلفة يجب تجميعها قبل الشحن النهائي للزبائن ، حيث تكون التكاليف أقل من تكاليف إقامة العديد من المخازن المحلية و لكن ترتفع تكاليف النقل من و إلى المخزن

**الشكل (II -15 ): نظام المخزن الواحد لأكثر من دولة للتدفق المادي للبضاعة**




**المرجع** : غياث الترجمان، **المرجع السابق** ، ص397.

و تنشأ مشاكل أخرى إذا خضع المخزن إلى سلطة سوق معينة ، أو إذا ظهرت نزاعات على تقاسم تكاليف المخزن بين فروع المختلفة . [2]

## 3.1.3 نظام التوزيع العالمي :

التوزيع الدولي هي عملية نقل البضائع من مكان إلى آخر ،إذ تأخذ وسائل النقل مكانة هامة في نظام التوزيع فبدون وسيلة نقل مناسبة لايكون هناك نظام توزيع دولي ناج و لايوجد تجارة دولية .

[1] غياث الترجمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 394.

[2] غياث الترجمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 394

أ- **النقل البحري** :

لم يكن الشحن البحري أسبق وسائل الشحن و لكنه كان أسبقها في عمليات النقل الثقيل، و ربما كان هو السبب في جعل النقل البحري يتفوق على وسائل النقل الأخرى بالرغم من المنافسة المتعددة التي يتعرض لها ، إضافة إلى الأسباب التالية [1]:

- ✓ رخص تكاليف التشغيل في السفن البحرية مما ينتج عنه انخفاض في أجور الشحن؛
- ✓ القدرة الاستيعابية للسفن البحرية التي لا تضاهيها أي وسيلة نقل أخرى إذ أن بعض السفن تتسع لعشرات الآلاف من الأطنان للبضائع العادية و مئات الآلاف من الأطنان للبضائع السائلة؛
- ✓ سلامة الطرق البحرية ؛
- ✓ وسائل النقل المائي أصبحت الآن و من جراء التقنية الحديثة أق خطرا؛
- ✓ رخص القوى المحركة للسفن .

خلال فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية ظل قطاع النقل البحري من أقل القطاعات الاقتصادية في العالم من حيث التطور التكنولوجي ، فقد كانت عمليات تداول البضائع من و إلى السفينة تتم بطريقة يدوية بطيئة ، مما تضطر معه السفينة إلى البقاء مدة طويلة بكل ميناء من أجل شحن و تفريغ شحناتها من البضائع ، حتى أن السفينة كانت في المتوسط تقضي حوالي 60%من وقت رحلتها بالموانئ و 40 % في الإبحار ، و لذلك لم يكن ممكنا استخدام سفنا أكبر ذات سرعات أكثر و ماكينات أقوى للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير ، و قد تسبب ذلك في ضعف إنتاجية الأسطول العالمي . كما أن الموانئ في الستينات من هذا القرن كانت تعتني بشدة من ظاهرة تكدس السفن بها ، مع ازدياد نسبة الفاقد من البضائع المتداولة ، و طول زمن رحلة السلعة من المصدر إلى يد المستورد لها ، مما كان له تأثير كبير على تكاليف النقل و على مدى اتساع السوق التجارية بل على نمو التجارة العالمية ، و خلال هذه الحقبة ، و في ظل فلسفة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي ازدادت سياسات الحماية ، و الدعم للأساطيل الوطنية ، و على الأخص أساطيل الدول النامية و دول النظام الاشتراكي السابقة ، و قد نتج عن ذلك تقييد حرية الشاحنتين في اختيار السفينة الناقلة لبضائعهم و ترتدي كفاءة النقل و ارتفاع تكاليفه، و كانت السياسة المتبعة هي أن تكون تجارة الدولة في خدمة أسطولها الوطني ، دون اعتبار لمستوى الخدمة المقدمة ، بينما يجب أن يكون النقل البحري في خدمة تجارة الدولة حتى تكون أسواقها قادرة على المنافسة .

و في خلال السبعينات و الثمانينات تعرض قطاع النقل البحري إلى ثورة تكنولوجية ، ظهرت في اتجاهين : الأول في اتجاه استحداث نظام الحاويات من الباب إلى الباب بالنسبة لنقل البضائع العامة ، و

[1] أسامة عزمي سلام ، **إدارة الخطر و التامين** ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ،الطبعة الأولى ،2007،ص 23.

الثاني استخدام تكنولوجيا متقدمة لتفريغ و شحن سفن البضائع الصب و بذلك أمكن عن طريق التكنولوجيا الحديثة تقليل وقت بقاء السفينة بالميناء إلى ساعات قليلة ، وزيادة زمن أبحارها ، مما أدى إلى زيادة إنتاجية إنتاجية السفينة بحساب الطن ميل ، و هكذا أصبح من الممكن التوسع في استخدام مبدأ اقتصاديات الحجم لبناء سفن كبيرة أخذت تزداد حجما بسرعة . و أصبح كذلك من الممكن بناء سفن متخصصة ذات تكنولوجيا عالية مرتفعة الثمن و هذه التغيرات مهدت الطريق إلى التحول في قطاع النقل البحري.[1]

**أ. النقل الجوي:**

يعتبر النقل الجوي من أحدث و أثمن أنواع النقل و هذا لسرعتها و مرونتها، نظرا لاستخدام أساليب التكنولوجية المتطورة ، إذ أن وسيلة النقل بالطائرات هي وسيلة تضمن عقد بين المؤسسات و بين شركة الطيران من خلال قسمة البضائع و الشركة هي مسؤولة عن توصيل المنقول[2].

**ب. النقل البري**

النقل البري هو أول وسيلة نقل استعملها الأشخاص لنقل بضائعهم من منطقة لأخرى و هي أكثر الوسائل التي تعرف تطورات ،نظرا لاعتباره النشاط الأقل تكلفة و أقل خطورة عن

بقية الوسائل الأخرى.

**✓ عمليات النقل البري الدولي**

نعني بعملية النقل البري الدولي ، هو جزءا من النقل الدولي ينعقد في طرف المتعاقد من مكتب الجمارك في نقطة المغادرة أو الدخول إلى مكتب الجمارك المقصد في نقطة الوصول .[3]

**- بداية عملية النقل البري الدولي :**

أن المركبة البرية أو مجموعة المركبات أو الحاوية قد عرضت لأغراض الرقابة على مكتب جمارك، المغادرة أو الدخول و معها الشحنة و بطاقة النقل البري الدولي الخاصة و أن مكتب الجمارك قبل بطاقة النقل البري الدولي .

**- انتهاء عملية النقل البري الدولي :**

[1] أيمن النحراوي ،**لوجيستيات التجارة الدولية** ، دار الفكر الجامعي ، إسكندرية ، الطبعة الأولى، 2009، ص97.

[2] سعيد عبده،**أسس جغرافية النقل** ،مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة ، 2005،ص321.

[3] اتفاقية النقل البري الدولي ، منشورة على الموقع الالكتروني ، اطلع على الموقع يوم 20-03-2014 ، بتوقيت 18:25
http://www.unece.org/fileadmin/DAM/tir/handbook/arabic/newtirhand/TIR-6Rev9AR_Convention.pdf

أن المركبة أو مجموعة المركبات أو الحاوية قد عرضت لأغراض الرقابة على مكتب جمارك، المقصد أو الخروج و معها الشحنة و بطاقة النقل البري الدولي الخاصة بها .

**- الإفراج عن عملية النقل البري الدولي:**

عند اعتراف سلطات الجمارك بأن عملية النقل البري الدولي قد أنهيت بشكل صحيح في طرف المتعاقد ، و هو ما تثبته السلطات الجمركية على أساس مقارنة البيانات أو المعلومات المتاحة لمكتب جمارك المقصد أو الخروج و البيانات أو المعلومات المتاحة في مكتب جمارك المغادرة أو الدخول .

## 3.2 أهمية البعد الاستراتيجي للوجيستيك الدولي على الصعيد الدولي

### 3.2.1 علاقة التجارة الدولية باللوجيستيك

تعتمد التجارة الدولية على مدى توفر شبكة فعالة من تكنولوجيا الاتصالات و النقل ( الجوي ، البري و النقل البحري )بنفس قدر اعتماد درجة التنافسية على كفاءة التكاليف و تعتبر وسائل الاتصالات الدولية أكثر تعقيدا من شبكات النقل و الاتصالات المحلية داخل الدولة الواحدة .في حين ينصب دور اللوجيستيات على الربط بين عناصر النقل و الوريد المادي و التوزيع الماجي الذي يمارسه المشروع الإنتاجي بمعنى أن اللوجيستيات تهتم بتنظيم و رقابة كافة الأنشطة لحركة و تخزين التي تؤدي الى سهولة تدفق المنتج منذ مرحلة اقتناء المادة الخام و حتى مرحلة وصولها في صورتها النهائية و بحالة صالحة للاستخدام الى العملاء و المستهلكين ، في الوقت المناسب و المكان المناسب و بالشكل المناسب و بأقل تكلفة ممكنة [1]، و هذا ما تعتبر فيه إدارة المواد و إدارة المخزون ذات أهمية بالغة في تجارة الدولية و التسويق الدولي .[2]

إذ تتعدد القنوات اللوجيستية بحيث تشكل في مجموعها شبكة متجانسة و متداخلة الآليات و متوازنة الأهمية برا و جوا و بحرا من حيث تخطيط السياسات و تنفيذها من متطلبات و مسارات و أهداف ، فالكيانات الاقتصادية على مستوى الكتل و على مستوى القارات و على مستوى الأقاليم تدرك أن القرن الحادي و العشرين هون قرن الازدهار لصناعة اللوجيستيات التي تشكل العمود الفقري للتجارة الدولية التي تقضي شركات عولمة تقدم مجموعات و تشكيلات متنوعة و متكاملة الخدمات ، فصناعة اللوجيستيات تعتبر محطة حوار و تفاعل لا يغتر للحظة ما بين اقتصاد المبادلات التجارية الدولية و اتساع حجمها ، و يكفي ان نعرف معا ان شركة مثل ميكروسفت التي تقدم لصناعة اللوجيستيك احدث المبتكرات تقدم فرصا لتوظف نحو 40 الف فردا . كما أن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجيستية في

[1] المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، إشراف عبد القادر فتحي لاشين ، **المفاهيم الحديثة في إدارة النقل و اللوجيستيات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية** ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 27.

[2] فريد النجار ، **إدارة الأعمال الدولية و العالمية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص308 .

منظمات الأعمال لم يظهر إلا عندما وجدت المؤسسات كلفة زائدة و عندما أيقنت الإدارة في هذه المؤسسات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي، و تحقيق الميزة التنافسية، و زيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء، تقليل من الطاقة الفاقدة لقطاعات الاقتصاد و تزيد قدر ما يمكن من القوة النسبية لهذه القطاعات.

## 3.2.2 أهمية اللوجيستيك للتجارة الدولية :

تعود أهمية العملية اللوجيستية في قطاع التجارة الدولية لعدة أسباب نذكر منها :

**أ- اعتبارات التكلفة العالية :**

تمثل الأنشطة اللوجيستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول ، حيث تشير الإحصائيات إلى أن 19 % من الثورة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في الأنشطة اللوجيستية ، و أن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13 % من قوة العمل هناك ، و من بين هذه الأنشطة هي النقل بحيث أن عددا من النقل بنيت لكي تكون متعددة الأغراض و لمهام في عمليات الصب و السائل و الحاويات و البضائع العامة ما بين الموانئ البحرية و ما بين الموانئ البحرية و النهرية .[1]

**ب- طول خطوط الإمداد و التوزيع :**

إن اتجاه نحو العولمة في الصناعة و كذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد

كبير على الأداء اللوجيستي ، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجيستية داخل كل منظمة الأعمال و خاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية و ذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد و التوزيع الطويلة [2].

**ج- فعالية اللوجيستيك في استراتيجية المؤسسة :**

تبذل المؤسسات وقتا طويلا و جهدا كبيرا في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين ، أي أن استراتيجية التمايز و خاصة في تكلفة ( أسعار المنتجات ) تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجيستية من حيث التكلفة و خدمة العملاء ، فالمؤسسات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجيستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية بالشركات المنافسة لها ظن و تساعد المؤسسة على التوسع في السوق و زيادة حصتها السوقية و ربحية المؤسسة.

---

[1] نهال فريد مصطفى ، جلال إبراهيم العيد ، **إدارة اللوجيستيات** ، الدار الجامعية ، مصر، 2005، ص 24

[2] نهال فريد مصطفى ، جلال إبراهيم العيد، **المرجع السابق** ، ص24.

**د- اللوجيستيك ذات دلالة للعميل :**

مما لاشك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت و المكان المناسبين و لكن عندما تبذل المؤسسة جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين و المحتملين في الوقت و المكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات و المعلومات [1].

### 3.2.3 أهداف و مهام وظيفة الإمداد في عمليات التجارة الدولية :

يمكن تحديد مجوعة من الأهداف و هي :

- ✓ ضمان مسؤولية العملية التقنية و الإدارية لكل من التخزين و النقل و العبور و هذا للمعرفة الدقيقة لشروط العقود و لالتزامات المتفق عليها من طرف الشركة التجارية؛
- ✓ إعداد الكشوف التقنية لتكاليف التخزين ، النقل و العبور و توفير الدعم التقني للمشروع خلال انجازه؛
- ✓ مفاوضة العقود اللازمة و إبرامها مع المتدخلين في عمليات التخزين ، النقل و العبور حسب شروط العقد المبرم مع المشتري و البائع الأجنبي و تحرير الطلبيات و مراقبة المصاريف و ضمان متابعة سير العمليات إلى نهايتها .

## 3.3 آليات اللوجيستيك المسؤول على الصعيد الدولي

### 3.3.1 مصطلحات اللوجيستيك العالمي المسؤول :

مصطلحات اللوجيستيك العالمي معقدة بالمقارنة بمصطلحات اللوجيستيك المحلي ، و لقد طورت غرفة التجارة الدولية ما يسمى بمصطلحات التجارة الدولية ، أو ما يعرف اختصارا بمصطلح ( incoterms) و تعمل هذه المصطلحات كقواعد عامة لتوضيح التكاليف ، و المخاطر و الالتزامات التي تترتب على الباعة و المشترين من خلال حركة التوريد و التجارة العالمين ، إذ هي تنظم المسائل المتعلقة بالخدمات اللوجيستية الدولية و نقل ملكية البضاعة لأنها تسمح بتقسيط تكاليف و مخاطر تسليم البضاعة و تحديد مسؤوليات كل من البائع و المشتري [2].

المصطلحات التجارية الدولية كانت موجودة دائما. وهي تحدد الخدمات التي يقدمها كل شريك، البائع والمشتري لتسليم البضاعة. فهي جزء من عملية التصدير وذلك لسببين: أنها أصبحت نادرة بشكل متزايد أن يتم بيع "في المصنع". معظم المشترين لا تأخذ لجذب ثابت النقل الاتهام والإجراءات في بلد

[1] نهال فريد مصطفى ، جلال إبراهيم العيد، **المرجع السابق** ، ص24.

[2] Oliver L'AUZON, **contrat commerciaux en francais et en anglais** , eyrolles,paris , troixieme edition,2002,p 53.

أجنبي. القضية الأخرى المعنية وليس البائع: سعر البيع يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الالتزامات الإضافية التي يدعمها. لا تنطبق هذه الشروط مباشرة بعقود النقل، ولكن تحديد الذين ستنتهي هذه العقود. فهي جزء من عقد البيع التي هي واحدة من البنود[1].

لقد تأسست تلك القواعد لأول مرة عام 1936 [2]، و يتم تعديلها بين فترة و أخرى كلما دعت الحاجة لذلك . إذ أن شروط التجارة الدولية، تحدد مجموعة من قواعد المعلومات التي تنطبق على العلاقات التجارية الدولية و تنظيم تسليم و بيع السلع من خلال: إدارة النقل والتأمين والمعاملات الجمركية والرسوم والضرائب، ونقل المخاطر. استنادا إلى المختصرات التي وضعتها غرفة التجارة الدولية تعتبر كمرجع للعالم يتم تحديثها بانتظام، بأحدث نسخة و مؤخرا قد صدرت نسخة جديدة في سبتمبر 2010 للتطبيق في يناير 2011.

و المصطلحات التجارة الدولية هي مصطلحات متعلقة بقانون التاجر هذا ما نستطيع تعريفها بالمسؤولية القانونية الدولية .واليوم لها دورا رائدا في التجارة الدولية، ويمكن معرفة ذلك من خلال محتويات شروط التجارة الدولية (مصطلحات التجارية الدولية) التي نشرتها غرفة التجارة الدولية. و هذه الممارسات التجارية مفيدة في مجال التحكيم الدولي.[3]

يمكن اختيار Incoterm بالنسبة للمؤسسة، نظرا لمتطلبات العميل. بحيث يتعرف على الفور ما الالتزامات التي عليه في حالة تسليم البضاعة والمخاطر التي ستواجهه. ولكن يجب أن يعرف العميل كل التفاصيل، انطلاقا من مصطلحات التجارة العالمية. إن اختيار Incoterm الأنسب هو جزء من عملية التصدير بشكل عام. بالتالي لا ينبغي اعتباره عنصرا نتجاهله.

تعتبر رسوم النقل في التجارة الدولية حسب مصطلحات التجارة الدولية هي مستقلة عن نقل المخاطر. ويمكن أن تكون في وقت واحد (كما هو الحال في FOB) أو منفصلة (كما هو الحال في CIF) وشروط التجارة الدولية لا تنظم توقيت نقل الملكية[4].

### 3.3.2 مسؤوليات البائع و المشتري في التجارة الدولية:

[1] Laurence lucias joselune studer_ laurens, **vendre plus acheter mieux l'international**, vuilert , parie , 2003.

[2] شرقي ناجي جواد ، محمد سالم الشموط ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 144.

[3] Alexandre Braud ,**l'essentiel droit commercial et des affairs**, Gualino ,06 edition ,2014.

[4] Ghislaire LEGRAND , huberk MARTINI , **technique du commerce international** , gualino editeur ,2 éme edition , paris, 2002, p 20 .

يمكن لنا أن نحدد مسؤوليات كل من البائع و المشتري من المسؤولية القانونية و المسؤولية الاقتصادية و حتى أنها تشمل المسؤولية البيئية و الأخلاقية انطلاقا من مصطلحات التجارة الدولية المتفق عليها في بنود العقد المبرم بينهم و يمكن إبرازها في :

**أ. المصطلح E :**

هو مصطلح الذي يكون فيه التزام البائع في حده الأدنى ، فلا يترتب على البائع أن يقوم بأكثر من وضع البضاعة بتصرف الشاري في المكان المتفق عليه ، و يكون عادة في المبنى الخاص بالبائع ، ومن جهة أخرى و بحكم التعامل الحقيقي غالبا ما يقوم البائع بمساعدة الشاري في تحميل البضاعة على ظهر الشاحنة العائدة للأخير و على الرغم من أن مصطلح EXW ( تسليم أرض المعمل ) قد يعكس هذا بصورة أفضل إذا تم توسيع التزامات البائع بحيث تشمل التحميل ، و قد رئ أن من المرغوب فيه التمسك بالمبدأ التقليدي لتخفيض التزام البائع إلى الحد الأدنى بموجب المصطلح EXW بحيث يمكن استخدامه للحالات التي لا يرغب فيها البائع أن يتحمل أي التزام مهما يكن بالنسبة لتحميل البضاعة ، فإذا أراد الشاري من البائع أن يقوم بأكثر من ذلك ، فيجب النص على ذلك في عقد البيع .

**ج.المصطلح F :**

يتطلب من البائع تسليم البضاعة للنقل حسب توجيهات الشاري ، و النقطة التي يقصدها الأطراف لحصول التسليم في المصطلح FCA قد يمثل صعوبة بسبب الظروف المختلفة و الكثيرة التي قد تحيط بالعقود التي يشملها هذا المصطلح . و هكذا فان البضاعة يمكن تحميلها على عربة النقل التي يرسلها الشاري لنقلها من مبنى البائع . أو قد تحتاج البضاعة إلى تفريغ من عربة إرسالها البائع لتسليم البضاعة في محطة يسميها الشاري و يتم أخد هذه البدائل بالحسبان و ذلك باشتراط انع عندا يكون مكان التسليم قد حدد في العقد بأنه مبنى البائع ، يصبح التسليم تاما عندما يتم تحميل البضاعة على عربة نقل الشاري أو في حالات أخرى يكون التسليم تاما عندما تحمل البضاعة على عربة الشاري ناقلة ، و في حالات أخرى يكون التسليم تاما عندما توضع البضاعة بترف الشاري ، و هي غير مفرغة من سيارة البائع .

**FCA : البائعين المحليين**

تم تصميم لمبيعات المتعدد الوسائط و سببه للنقل المسؤولية (أو المخاطر) والتكاليف (أو النفقات) في نفس المكان وفي نفس الوقت: بعد تحميل البضاعة جاهزة للتصدير، على السيارة التي يقدمها الناقل المرشح من قبل المشتري (أو أي شخص يتصرف نيابة عنه). FCA فيها البائع يصبح فعليا

المصدر. "المباني FCA البائع ..." يجب أن تستخدم عندما رغب الطرفان في التعامل مع الحمل على السيارة رشح في البداية من قبل المشتري البائع، وكذلك الإجراءات الجمركية للتصدير.

فمن المستحسن في عملية النقل المتعدد الوسائط البحر أو الجو أو نهر أو الهواء عندما يتم الأرض (إلى ميناء أو مطار المغادرة ) من قبل الناقل مرشح من قبل المشتري (نقل عمال النقل).

### 3.3.3 شروط التجارة الدولية للبيع عند الوصول

هي كل من أنكوتمز DAF، DEX، DEQ، DDP، DDU. إلا أن الأكثر شيوعا هو DDUحيث يتحمل التكاليف والمخاطر من قبل البائع.

DDU (واجب تسليم غير مدفوعة الأجر) : البائع هو من يدفع الرسوم ، حيث يقوم البائع بتسليم البضاعة إلى المشتري، إذ لا تفرغ البضاعة في الوجهة المقصودة[1]. أي البائع يفي بكل التزاماته بالتسليم عندما يقوم بتسليم البضاعة إلى المشتري مخلصة للاستيراد غير منزلة عن وسيلة النقل في مكان الوصل المعين ، و يمثل هذا الشرط الحد الأعلى من الالتزام المترتب على البائع .

[1] Jean Christophe Pic, Jean-Michel Érault, **Optimiser sa trésorerie par le crédit client**,VUIBERT,paris,2009,p 58.

**خلاصة الفصل :**

ختاما لهذا الفصل نشير إلى أنه قد تم إدراك أهمية المسؤولية الاجتماعية على مستوى غرفة التجارة الدولية من خلال مصطلحات التجارة الدولية أو ما يعرف باللوجيستيك المسؤول التي قامت بإصدارها بداية من عام 1936 و العمل على تجديدها و هذا ليناسب طبيعة و احتياجات بيئة الأعمال الدولية، و من جهة أخرى أهمية أبعاد المسؤولية الاجتماعية على أنشطة الأعمال اللوجيستية الدولية و تأثيرها على التجارة الدولية في الأسواق الدولية و ما تحققه من التزام كل من البائع و المشتري. ومنه تحقق المسؤولية الاجتماعية المطلب الثاني للدخول للأسواق الدولية، و هي توافق استراتيجية المؤسسة مع استراتيجيات الغرفة الدولية من أجل عدم وجود نزاعات بين البائع و المشتري من خلال احترام بنود العقد من خلال الأعمال اللوجيستية المستدامة، و احترام قواعد البلد المضيف .

إذ أننا بعدما تطرقنا إلى تناول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الفصل الأول، اتضح لنا تأثير تطبيقها على مستوى أنشطة الأعمال اللوجيستية، لأن المؤسسات تبني استراتيجياتها بناءا على أبعاد المسؤولية الاجتماعية، مما نتج عنه تكوين أعمال الوجيستية مستدامة مرتكزة من خلالها المؤسسة على أهم ثلاث عمليات و هي تكوين عملية شراء مستدامة و نقل مستدام مع وجود عملية إمداد عكسية تتوجه من خلالها المؤسسة إلى التحكم في عنصر التكلفة و التقليل من انبعاثات عملية إنتاجها. فمن خلال ترشيد عملية الشراء و بناء استراتيجية شراء مسؤولة من أجل المحافظة على المواد الخام التي هي في طريق النفاذ، بما في ذلك النقل المستدام وجد من أجل المحافظة على سلامة البيئة و غير مهدد للبيئة باستخدام في ذلك الموارد المتجددة، أما اللوجيستيات العكسية و التي يمكن اعتبارها الاتجاه الثالث للعملية اللوجيستية المستدام الذي يحقق مكاسب لكل من المؤسسة و المحيط الخارجي للمؤسسة، كل هذا نجد أن المؤسسة تحترم قواعد أي بلد تتوجه إليه إنما عن طريق التصدير أو عن طريق الاستيراد.

# الفصل الثالث

# مساهمة تطبيقات المسؤولية الإجتماعية في تحقيق متطلبات الأسواق الدولية

## مقدمة الفصل الثالث :

ستحاول الباحثة من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على تقديم بعض الامتيازات التي تضيفها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المتجهة نحو الأسواق الدولية ، بعد التطرق إلى عرض المفاهيم المتعلقة بالأسواق الدولية و العراقيل التي يمكن أن تواجهها المؤسسة للدخول لهذه الأسواق، على الرغم من أن التدويل يمكن أن يصبح خطوة كبيرة و طريق لتطوير المؤسسات الصغيرة، إلا أنه يمكن أيضا أن يكون تحديا كبيرا.

إذ أن حل مشكلة الدخول للأسواق الدولية تقوم أساسا على بناء استراتيجية كفيلة بتحقيق متطلبات الدخول للأسواق الدولية ، من تحقيق كفاءة أداء عالية، و التحكم في التكاليف، و تحقيق جودة منتجات، كما أنه على المؤسسات أن تكون سباقة في عمليات البحث و التطوير، مع إمكانية التحكم في عمليات مخزونها ، و عدم تعرضها إلى أي ضغوط قانونية من الضرائب من خلال حصولها على الامتيازات الجبائية و حتى الجمركية. إن الهدف من تبني هذه الاستراتيجية المبنية على مبادئ المسؤولية الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيق مجموعة من المطالب للدخول للأسواق الدولية و القيام بعملية تدويل نشاطها هو استغلال الفرصة التي تكتسبها من خلال ما تحققه من تبني هذا المنهج ، مع التحكم في نقاط الضعف و امتلاك المؤسسة جراء ذلك، نقطة قوة تساهم في تحقيق التميز في أنشطة المؤسسة .ومنه في هذا الفصل تحاول الباحثة الإلمام بكافة العناصر المتعلقة بعمليات الدخول للأسواق الدولية ، و أهم الفوائد التي تضيفها تطبيق المسؤولية الاجتماعية على الصعيد الدولي ، مقسمة في ذلك الفصل إلى ثلاث مباحث و هي :

المبحث الأول: تطور العمليات الاقتصادية الدولية للمؤسسة؛

المبحث الثاني : المسؤولية الاجتماعية استراتيجية لبناء قوة اقتصادية في الأسواق الدولية؛

المبحث الثالث : المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية لمواجهة عقبات الأسواق الدولية.

## المبحث الأول: تطور العمليات الاقتصادية الدولية للمؤسسة

لا تكاد أن تذكر تلك بحوث التي تتقصى تأثير هذه العقبات على السياسات التسويقية للمؤسسة في الأسواق الدولية، إلى أن وجدت عقبات جديدة تعترض المؤسسات و تنقص من فعالية تحرير الأسواق الدولية أمام منتجات المؤسسات المصدرة.

قبل الخوض في موضوع أهمية المسؤولية الاجتماعية على مستوى الأسواق الدولية، نرى أنه من الضروري الوقوف أولا عند بعض المفاهيم التي لها علاقة بالأسواق الدولية، و العقبات التي تعترض المؤسسات في هذه الأسواق.

و الحقيقة أن محاولة تحديد العقبات من أكثر الأمور تشعبا في علم الاقتصاد لارتباطها بمجموعة من المتغيرات، و لاختلاف الأسواق من جهة واختلاف كيان المؤسسة من جهة أخرى، إلا أن الباحثة ستحاول عرضها و دراستها في هذا المبحث.

### 1.1 التدويل و العولمة نهج المؤسسات للدخول للأسواق الدولية

إن تزايد تدفق السلع والأشخاص والمعرفة والتكنولوجيا للمؤسسة، يدفعها إلى السعي للدخول للأسواق الدولية بعد تحقيقها ميزة محلية.حيث أن المؤسسات والمستهلكين لا تعرف الحدود والتبادل بين العرض والطلب التي تجري في سياق متعدد الثقافات.

#### 1.1.1 الأبعاد النظرية للتدويل :

في أغلب المؤلفات، عندما يتحدث الاقتصاديون عن دخول المؤسسات إلى الأسواق الدولية، فإنهم يشيرون إلى مصطلحات تلخص العملية التي تلخص أعمال المؤسسة و هي عملية التدويل أو العولمة . بوجه عام يفترض أن عملية التدويل و العولمة مفهومين يصبان في معنى واحد و لكن المشكل يظهر الآن في ماهية الفراق بين هاتين العمليتين ؟ و متى تصبح مؤسسة ما مؤسسة دولية؟

**أ.تعريف القرارات الاستراتيجية للتدويل**

تدويل نشاط المؤسسة يندرج ضمن القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث ينبغي أن تسمح الاستراتيجية بنمو المؤسسة في الأسواق الدولية. و إذا قررت المؤسسة تدويل أعمالها لا يمكن الاستغناء عن تحليل استراتيجي للبيئة التي تتوجه إليها، و التي ترغب بتوسيع نشاطها فيها .

منه نجد أن الاستراتيجية ليست غاية في حد ذاته بل مجرد وسيلة للسماح للمؤسسات لتحقيق أهدافهم[1].

يجب أن يكون مخطط الاستراتيجية مصدر إلهام بتفكير استراتيجي مع الأهداف التي وضعتها المؤسسة. ليس من الممكن التفكير في استراتيجية دون أن نعرف أولا ما الذي تريده أن تحققه المؤسسة في الأسواق المختلفة، والموقف الذي ترغب فيه والنتائج التي تريد أن تحققها في الوقت المحدد سلفا ضمن العقبات المتواجدة في الأسواق الدولية .

**ب. تعريف التدويل**

عرف التدويل بعدة تعاريف من قبل الباحثين في مجال التجارة الدولية و الذين يسعون إلى دراسة هذا المصطلح الاقتصادي المتعدد الجوانب، و هذا ما يظهر بأن التدويل من المفاهيم المرتبطة بالعلاقات الدولية .

إذ يمكن تعريف التدويل بأنه :" اندماج الشركة في الأنشطة الدولية، و ما يرتبط بذلك من تغيير في الخطط و الاستراتيجيات ، و في لهيكل الإداري و التنظيمي ، و في الموارد المالية و البشرية للشركة، بما يتناسب مع البيئة التي تعمل بها. [2]" و قد ظهر مفهوم التدويل بالسبعينات من القرن الماضي لأجل دراسة عملية التطور و التوسع الذي تقوم به المؤسسات في سبيل زيادة أنشطتها على المستوى الدولية و ذلك عن طريق[3]:

- ✓ تحقيق التنوع الجغرافي في الأسواق التي تعمل بها المؤسسة سواء بهدف زيادة الأرباح ؛
- ✓ تعميق أساليب العمل داخل السوق الدولي عن طريق الأشكال المختلفة من التعاملات الدولية، تصدير، استخدام وكلاء و ممثلين ، التصريح ، الامتيازات ، المشروعات المشتركة .

و عليه عرف التدويل حسب Kotler و Dubois أنه تطوير المنتجات و الخدمات للدخول في الأسواق الخارجية[4].

---

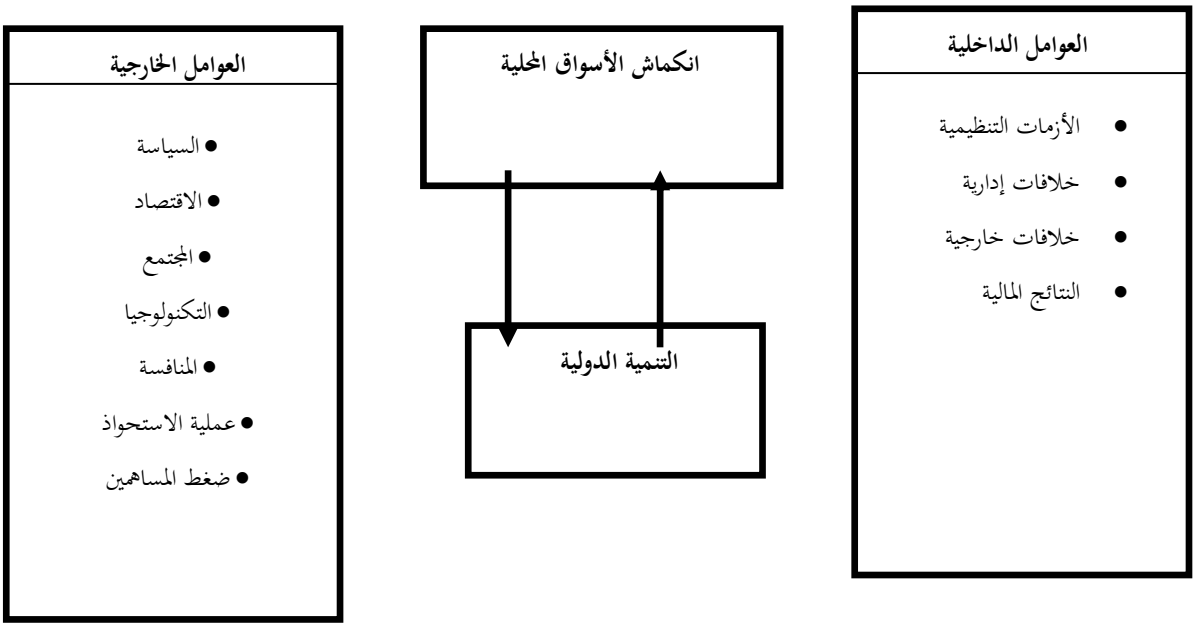
[1] Éliane KARSAKLIAN**, Internationalisation d'entreprises**, Dunod, Paris, 2009.p13.

[2] إسماعين جوامع ، **مساهمة الاندماجات و التحالفات في تدويل نشاط الصناعات الصغيرة و المتوسطة** ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد السادس عشر ، جامعة بسكرة ، ديسمبر 2014 ، ص 117.

[3] براهامي زرزور ، حفيظ عبد الحميد ، **دور الشراكة في تدويل اقتصاديات الدول النامية** ، الملتقى الدولي حول : اثار و انعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري و على المنظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 13/14 نوفمبر 2006 ، ص 02 .

[4] Philipe KOTLER, Bernard DUBOIS, **Marketing management**, , Nouveaux Horizons Paris ,12eme édition, 2006, P 779.

**الشكل(III -01) : العوامل الداخلية و الخارجية للتدويل**




**Source :** Éliane KARSAKLIAN, op,cit,p20.

من الشكل (III -01)نجد أن العوامل الخارجية لها علاقة بدرجة أسهم معينة من المؤسسة، تماما كما يكون لها تأثير كبير في اتخاذ قرار تدويلها. حيث الوضع السياسي والاقتصادي في البلاد يعني أن الوضع المالي للمؤسسة ستكون أكثر اختلافا بالمقارنة مع نفس العوامل في أسواق أخرى. وبالإضافة إلى ذلك، العوامل الاجتماعية أي العلاقات الاجتماعية والتطور التكنولوجي للمؤسسة ستحدد استدامته في السوق الوطنية إلى حد أن تدويل الاقتصاد والاعتماد المتبادل بين الدول يعني أن المستهلكين يسعون للحصول على نفس المنتجات بسهولة أكبر في أسواق أخرى من تلقاء نفسها.

من منظور التسويق، الضغوط التنافسية قد تؤدي إلى تدويل المؤسسات من أجل الهروب إلى أسواق أخرى. حيث أن عمليات الاندماج و استحواذ المؤسسات الدولية على الأسواق المحلية جعلت لها الأسواق الأجنبية سوقا لها، مما يحفزها و حثها على إتباع مسارات إنمائية أخرى. أخيرا، فإن إرادة المساهمين ورؤية الشركة هم على الأرجح عوامل رئيسية في قرار تدويل أم لا.[1]

أما بالنسبة للعوامل الداخلية، غالبا ما يكون للأزمة التنظيمية بالمؤسسة إلى البحث عن سبل للخروج من هذه الأزمات. و هناك عدة أسباب تكون سبب هذه الأزمة، على سبيل المثال، انخفاض

[1] أحمد جبر ، **إدارة التسويق** ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ،مصر ،2007،ص20.

ظروف العمل أو أداء المؤسسة. ويمكن أيضا أن تتأثر هذه الأزمة بفعل عوامل خارجية مثل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في البلاد.

خلافا لإدارة المؤسسات يمكن أن يجلب نهجا مختلفا للطريقة التي ينظر بها الأعمال. كبار رجال الأعمال تحدد مهمتها وأهدافها؛ تغيير القيادة قد يعني أيضا تغيير رسالتها وأهدافها التي تنتج عن التغيير. و الرغبة في توسيع آفاق المؤسسة جعل رؤية المدير هو أكثر طموحا. هذا هو في الواقع دور الثقافة المؤسسية في مشروعها للتدويل. اختلافا عن القيم الثقافة الوطنية، التي تكون مفتوحة أمام تدويل أي مؤسسة. في المقابل، إذا كان ثقافة المؤسسة قائمة على القيم الأكثر عالمية تقود معايير المؤسسة وسلوك وكلائها نحو الابتكار والتغيير المستمر، فإنه من المحتمل أن تكون رائدة في الاستثمار في الخارج.

وأخيرا، فإن المشاكل المالية والخلافات الداخلية ذات الصلة ،إن نفس المشاكل تؤدي إلى المفاوضات الداخلية أيضا، بحيث يمكن وضع الشركة باعتبارها بيئة وطنية التي تدفع إلى التنمية.

**ج. خطوات تدويل التجارة و بيئة التجارة الدولية :[1]**

تتجلى الخطوات المعتمدة على مستوى العالم لتدويل نظم التجارة في الخطوات التالية :

- زيادة الوعي بتأثر الأنشطة الدولية على مستقبل التجارة ؛
- بناء جسور من العلاقات بين تجارة الدول؛
- قياس الآثار المباشرة و غير المباشرة للصفقات الدولية على مستقبل المؤسسة ؛
- حساب المركز التنافسي الآن و في المستقبل .
- تقدير دوافع التدويل ، من النمو المستمر ، تشبع السوق المحلي ....الخ.

## 1.1.2 الأبعاد النظرية للعولمة :

تشير العولمة على أنها عملية تبادل السلع والخدمات ورؤوس الأموال والأشخاص والثقافات في النمو على الصعيد العالمي، وخلق تفاعلات قوية على نحو متزايد بين أجزاء مختلفة من العالم. [2]

[1] فريد النجار ، **مرجع سبق ذكره**، ص 243.

[2] Corinne PASCO Berho, **Marketing International** , 4ème éd, Dunod, Paris, 2007, ,p18.

لكن في النصف الثاني من القرن العشرين شهد تسارعا دراماتيكيا من مختلف التدفقات التجارية. وما يدعم هذا التسارع ثورات تكنولوجية كبرى في مجال النقل، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولكن أيضا على الخيارات الاقتصادية والسياسية التي يفضلها الأسواق المفتوحة.

و منه تتميز العولمة من خلال زيادة حجم التجارة الدولية، والتي تؤثر على كل من: – السلع الاستهلاكية، والتكنولوجيا، والخدمات ....إن استراتيجية الإنتاج يعتبر في عصر العولمة استراتيجيات موقع العمل على أساس عوامل مختلفة (التكاليف، وفرص)– رأس المال: المؤسسات المالية بجمع وتضع رأس المال في العالم.[1]

و بهذا العولمة يقصد بها تجارة المؤسسة خارج الحدود الإقليمية و هو مصطلح يعود على الثقة التي اكتسبتها المؤسسة في الأسواق الدولية و التي مكنتها من اختراق الأسواق على ابعد مدى، على غرار التدويل الذي يعتبر في أول وهلة أول عملية تصدير تقوم بها المؤسسة في الأسواق الدولية نهيك على المركز التي تكتسبه المؤسسة في هذه الأسواق ، حيث أن في بعض الأدبيات يعتبران أن وجه الاختلاف بين العولمة و التدويل يكمن في الأول أنها تسعى إلى الوصول إلى تحقيق الأهداف العالمية بجودة عالية و اقل تكلفة ، أما مصطلح التدويل يعني به سعي المؤسسة إلى التوسع نشاطها خارج الحدود الوطنية .

و قد يعود مصطلح العولمة و التدويل إلى كتابات و أبحاث مختلف النظريات الاقتصادية التي عرفها علم الاقتصاد، حيث لهذين المصطلحين اتجاه عام لدى الاقتصاديين القدامة، و كانت الظاهرة تفسر حسب احتياجات كل منطقة التي عرفتها أي دولة حسب ما تكتسبه من مزايا أو ما تنقصه من موارد .

إذ وجدت مجموعة من النظريات التي مكنت من دراسة و التوسع في مفهومي التدويل و العولمة، و اعتبرت كل نظرية المبدأ الرئيسي لكل عملية تدويل لهذه النظريات هو أن عملية التدويل و العولمة يمكن أن تكون وجه لاستقرار الاقتصاد القومي من خلال استغلال الميزة النسبية لهذه الدول من موارد و ما يحققه مكاسب لهذه الدول .

### 1.1.3 الأسواق الدولية مفهومها و مبررات التوجه إليها

هناك مجموعة من الأدبيات النظرية التي تتمحور في إعطائنا تعريف شامل للأسواق الدولية و التي يمكن عرض بعضها فيما يلي:

**أ. مفهوم الأسواق الدولية:**

[1] Laurent braquet,**l'essentiel pour comprendre la mondialisation**,GUALINO ,2014,p18.

لقد ارتبط مفهوم الأسواق الدولية بالتسويق الدولي ، لأن هذا الأخير يعتبر الآلية التي تمكن المؤسسة من دخول هذه الأسواق بمختلف الأشكال و التي يمكن يجاز بعض هذه المفاهيم المتعلقة بالتسويق الدولي قبل التفصيل في الأسواق الدولية .

**1. تطور التسويق الدولي :**

لقد حظي مفهوم التسويق الدولي بعدة اتجاهات حتى وصوله الى المفهوم الحالي ، فالبعض ينظر إليه بمجرد آلية لتصريف المنتجات مهما كانت هذه الطريقة و البعض يتجاوز هذا المعنى و هذا ما يمكننا توضيحه فيما يلي :

- **التسويق التصديري:**

يقصد بالتسويق التصديري هي كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتسويق منتجاتها خارج الأسواق المحلية، بحيث تشحن منتجات المؤسسة من السوق المحلي إلى أسواق دولة أخرى، إلا أنه تبرز للتسويق التصدير مشكلة رئيسية و هي اختيار الأسواق و اختيار قنوات التصدير، و عدم التركيز على السوق الأجنبي و إهمال السوق المحلي الذي يعتبر وجهة لوجود المؤسسة.

- **التسويق الدولي:**

هنا على رجال التسويق يقومون أولا بدراسة السوق قبل القيام بعملية تسويق منتجات المؤسسة، بهدف وضع استراتيجياتها مع ما تتميز به هذه الأسواق .إلا ما يميز هذا النوع هو عدم قدرة المؤسسة على فهم البيانات الخارجية للسوق المتجه إليه [1].و بذلك يمكن تعريف التسويق الدولي من ذلك على أنه" أداء الأنشطة التجارية التي تساعد على تدفق سلع الشركة و خدماتها إلى المستهلكين أو المستخدمين في أكثر من دولة و احدة"[2].

- **التسويق الدولي المتعدد:**

ما يميز هذا النوع من التسويق، المؤسسة تضع استراتيجية لكل سوق تتجه إليه ، مما يؤدي إلى تنوع استراتيجية التسويق التي تستخدمها الشركة الواحدة تبعا لتنوع أسواقها .

**2.** دوافع التسويق الدولي :

[1] محمود الشيخ ، **التسويق الدولي** ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2012،ص10.

[2] هاني حامد ضمور ، **التسويق الدولي** ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الثالثة،2004، 21.

تلجأ المؤسسة إلى التسويق الدولي نظرا لمجموعة من الاعتبارات التي تعتبر خيارا و إلزاما على المؤسسة في نفس الوقت ، و هي تتمثل فيما يلي :[1]

- مبدأ المزايا النسبية يتطلب تبادل السلع و توزيع الفائض ؛
- تغير التكنولوجيا العالمية ؛
- تزايد الفجوة بين الدول المتطورة و تنافس الدول الفقيرة و حتى بين دول العالم إلى ضرورة القيام بالتسويق الدولي ؛
- السعي وراء تحقيق مركز تنافسي من خلال التسويق الدولي ، أو تحقيق قوة إدارية في اتخاذ القرارات ؛
- قد يتطلب النظام الضرائبي في بعض الدول توزيع الفائض في الأسواق الدولية لتجنب دفع الضرائب العالية ؛
- قد يكون نتاجا عن العائد الإضافي من الاستثمار في التسويق المحلي ؛
- الاستفادة من فروق الأسعار و أسعار الصرف كأحد دوافع التسويق الدولي .

**3. تقسيمات الأسواق الدولية:**

يمكننا أن نقسم الأسواق الدولية إلى ثلاث أسواق تتماثل من حيث المستوى المعيشي و طبيعة المستهلك ، و متطلبات كل سوق .

**ب. تعريف السوق الدولية**

تعتقد الكثير من المؤسسات أن النجاح في الأسواق الدولية هو مجرد عرض منتجاتها بها مع وجود من يطلبها ، لكن و منذ تنوع المنتجات و تغير فلسفات التسويق من مجرد أنه فن بيعي إلى أن أصبح التسويق ذو اتجاه اجتماعي ، لأن السوق الدولية ليس مجرد فن التقاء العرض و الطلب كما يعتقده البعض بل هو:

" المكان التي يحكم عمليات المبادلات بين الدول أو العناصر المقيمة بها، من تجارة و خدمات و استثمار وما يتعلق بهما من تخصيص وتوزيع الموارد وتحديد قيمتها التبادلية الدولية".[2]كما يمكن اعتبار السوق الدولي هو" مجموعة من المستهلكين الذين لديهم حاجات و رغبات و أذواق يرغبون في إشباعها و

[1] فريد النجار ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 306.

[2] مصطفى رشدي شيحه ، **الأسواق الدولية ، المفاهيم و النظريات و السياسات** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003، ص11.

يسعون إلى ذلك في ضوء مجموعة من العوامل البيئية المؤثرة في أنماط سلوكهم التي تحكمها عادات و تقاليد و قوانين تختلف عن السوق المحلي".[1]

**ج.تقسيمات السوق الدولي:**

إن دراسة الأسواق الدولية لا يتوقف فقط على حجمها أو الفئة المستهدفة بل على خبراء التسويق البحث أكثر عن طبيعة المستهلك حسب كل سوق، لأنه هو المحرك لقوة العرض و الطلب ، و هنا قمنا بتقسيم الأسواق إلى :

- ✓ **الأسواق الإفريقية:**

إن الأسواق الأفريقية تعتبر أسواقا تقليدية، ومجالا واعدا للصادرات ، وخاصة صادرات منتجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، والتي تعد منتجات يزيد عليها الطلب في هذه الأسواق ، خاصة أن هذه الأسواق تتميز بالمساحة الواسعة ، وبالحجم الضخم من العملاء المرتقبين .

- ✓ **الأسواق الأوروبية :**

الأسواق الأوروبية تعتبر من أكبر الأسواق اهتماما بعرض منتجات ذات جودة عالية ، لأن المستهلك الأوروبي يدفع مقابل حصوله على منتجات تتميز عن غيرها من المنتجات التي قد تعرض بأسعار منخفضة ، فهدف المستهلك الأوروبي الحصول على أكبر منفعة من المنتجات المعروضة دون الاهتمام بسعرها ، هنا على المصدرين أو المستثمرين الموجهين إلى الأسواق الأوروبية ، عليهم الاهتمام بالمستهلك لان يحمل اهتمام اكبر من قبل الاتحاد الأوروبي و هذا يظهر لنا في القوانين التوجيهية للممارسات التجارية الغير عادلة ، والقوانين التوجيهية للشروط العقدية غير العادلة وللتجارة الإلكترونية ، ويوجد المفوض الأوربي لحماية المستهلك أما في ألمانيا فقد اعتمدت قوانين حماية مأخوذة وفقاً للقوانين التوجيهية للاتحاد الأوربي وقد ضم بعضها إلى مدونة القانون المدني الألماني.

- ✓ **الأسواق الأمريكية:**

إن الأسواق الأمريكية أيضا تعتبر من أكثر الأسواق قوة ، و على المستثمرين التميز في منتجاتهم، حتى يتمكنون من الحصول على حصة سوقية ، و لمعرفة أكثر عن الأسواق الأمريكية علينا أن نبرز طبيعة

[1] قحطان العبدلي ،بشير العلاق ، **التسويق ،أساسيات و مبادئ** ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008،ص341.

المستهلك الأمريكي ، يتميز هذا الأخير بحصوله على منتجات مقابل سعر معين مع عروض مقابل شراء سلع معين ، و تعتبر على شكل محفزات إما مادية أو معنوية [1].

✓ **الأسواق الأسيوية :**

إن الأسواق الأسيوية بطبيعتها فإنها تبحث دائما عن التجديد و التطوير ، و بذلك نجد أن المستهلك الأسيوي أكثر توجها للمنتجات ذات تكنولوجيا عالية ، ومنتجات جديدة لم يسبق و أن تعرف عليها مسبقا ، ناهيك عن جودتها .

## 1.2 مبررات التوجه نحو الأسواق الدولية و عقبات الأسواق الدولية

لقد اختلف دوافع المؤسسات للتوجه نحو الأسواق كل حسب السوق التي تريد أن تتوجه إليه المؤسسات ، إلا أن كل مؤسسة تواجهها مجموعة من العقبات التي تكون وجها لانهيار بعضها ، و قوة لبعضها الآخر نظرا لما تتماثل سياستها مع السياسات و النظم التي تفرضها بعض الأسواق.

### 1.2.1 مبررات التوجه نحو الأسواق الدولية

إن الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى التوجه إلى الأسواق قد تختلف نظرا أن ما هو سبب خسارة مؤسسة ما يكون فرصة أمام مؤسسة أخرى: [2]

**أ. الدخول للأسواق الدولية يمثل للمؤسسة فرصا للنمو و زيادة في الأرباح**

أدت الزيادة الكبيرة في منتجات المؤسسات و ضيق الأسواق المحلية إلى التوجه نحو الأسواق الدولية،نظرا لتباطؤ النمو في مجال مبيعاتها، لذا يتعين عل المؤسسة تحسين إنتاجية أعلى و توسيع قاعدة تصريف منتجاتها للحفاظ على مستوى أدائها .

**ب.يمثل استراتيجية للتغلب على المشاكل المالية التي تواجهها المؤسسة**

تتمكن المؤسسة على التغلب على المشاكل المالية من خلال ما تكسبه الأسواق الدولية، و هذا من خلال على عائدات أكبر كلفة أقل. و هي: [3]

---

[1] من إعداد الباحثة

[2] نظام سويدان ، **التسويق المعاصر** ، دار خامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2010،ص383.

[3] فريد الشيخ ، **التسويق بالمنظومات** و **المصفوفات** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006، ص 557.

✓ مبدأ المزايا النسبية يتطلب تبادل السلع و توزيع الفائض؛

✓ تغير التكنولوجيا العالمية ؛

✓ قد يتطلب النظام الضريبي في بعض الدول توزيع الفائض في الأسواق الدولية لتجنب دفع ضرائب عالية .

**ج. ضعف المبيعات في الأسواق الأم نتيجة لزيادة المنافسة بها**

انطباع المؤسسات نحو أهمية الأسواق الدولية في مواجهة المنافسة نتيجة للأسباب التالية [1]:

✓ متابعة الزبائن في الخارج لحمايتهم من أنشطة المنافسين ؛

✓ استخدام الإنتاج في الدول المضيفة لتتحكم في التكاليف من خلال الاستفادة من رخص الأيدي العاملة ، المواد الأولية أو الطاقة ؛

✓ حماية الأسواق الأجنبية من المنافسة من خلال إقامة المشاريع في البلد المضيف بدلا من التصدير المكلف؛

✓ اشتداد المنافسة في الأسواق المحلية و ضيق السوق المحلي؛

✓ تجنب القيود على الاستيراد التي وجدت من أجل الحد من المنافسة أو لتشجيع المصدرين في الاستثمار المباشر بإنشاء مشاريع إنتاجية في البلد المستورد ؛

✓ ضمان توريد المواد الأولية مثل قيام المصنعين في الدول الصناعية بالاستثمار في الدول النامية التي تتوافر فيها المواد الأولية و احتياطاتها ؛

✓ التنويع الجغرافي لغرض الحصول على مبيعات مستقرة، و عوائد في مختلف فترات الكود الاقتصادي الوطني في حين هناك نمو في الدول المجاورة .إشباع رغبات الإدارة العليا في التوسع لإبراز الأهمية، أو خلق الانطباع بالأهمية لدى الزبائن ملعب دورا اكبر في السوق .

## 1.2.2 أشكال الدخول للأسواق الدولية :

تتخذ طرق الدخول إلى ا أشكال مختلفة يمكن إبراز بعضها فيما يلي :

**أ. الاستثمار الغير المباشر:**

إن الاستثمار الغير المباشر يعتبر انجح استراتيجية للدخول لأسواق الدول أن يكون أي مخاطر يمس بمركز المؤسسة ، إلا في الحالة الشاذة تظهر بعض المخاطر و لكنها طفيفة ، إذ يمكن لنا أن نبرز أهم أشكال الاستثمار الغير المباشر الذي تعتمد عليها المؤسسات للدخول للأسواق الدولية فيما يلي :

[1] محمود جاسم محمد الصميدعي ، **استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي** ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 279.

1. **التصدير** :

تدخل المؤسسة بأبسط طريقة من خلال التصدير الذي نعني به دخول السوق الأجنبي عن طريق بيع السلع المنتجة في دولة منشأها ، و عادة مع تعديل بسيط [1].

المؤسسات قديما كانت تأخذ أبسط أنواع الدخول للأسواق الدولية باعتمادها على وسطاء دوليين مستقلين ، ومنه شمل التصدير غير المباشر استثمارا أقل لأن المؤسسة لا تحتاج لتنظيم تسويقها و يحتاج إلى مجموع من العقود ، إلا أنه يتميز بأقل الأخطاء نتيجة تميز وسطاء التسوق الدولي المعرفة و تجميع علاقات ، حتى لا يقع البائع إلا في قلة الأخطاء .و هو الشكل البسيط للدخول للأسواق الدولية لأنه يتضمن أقل نسبة للمخاطر بالمقارنة مع البدائل الأخرى ، و على العموم يمكن أن ينظر إلى التصدير من زاويتين :[2]

- ✓ التصدير باعتباره نشاطا سلبيا و هو عندما تبيع الشركة إلى الخارج دون تخطيط و خبرة حيث تنظر إلى السوق الخارجي كوسيلة للتخلص مما لديها من فائض غير متوقع و بالتالي تمارس النشاط التسويقي الدولي بالمناسبات فقط .
- ✓ التصدير باعتباره نشاطا ايجابيا و الذي يعني أن الشركة تقرر الالتزام بالبحث عن فرص تسويقية في الخارج كما و تخصص موارد ماديو و بشرية في السوق الخارجي كبديل استراتيجي للعمل في السوق المحلي .

- **أشكال التصدير**

و من أشكال التصدير يمكن ذكرها في النقاط التالية : [3]

**1.عقود التصدير**

هنا تقوم المؤسسة الدولية بإبرام عقود طويلة الأجل مع موزعين في دول أخرى أو إنشاء منافذ توزيع تشارك في تسويق و بيع منتجات في الأسواق الخارجية.

✓ **الصفقات العارضة:**

حيث تقوم المؤسسة الأم ببيع المنتجات و بكميات محدودة في دول أخرى عن طريق تجار جملة أو موزعين خارجيين أو محليين....الخ .

✓ **صفقات التصدير**

---

[1] فليب كوتلر ،جاري ارمسترونج ، تعريب سرور علي إبراهيم ، مراجعة عبد المرضي حامد غرام ، تقديم عبد المنعم بن ابراهيم العبد المنعم ، **أساسيات التسويق " الكتاب الثاني "** ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2007، ص 197.

[2] الشيخ محمود ، **التسويق الدولي** ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2012 ، ص193 .

[3] سامح عبد المطلب عامر ، **إدارة الأعمال الدولية** ، دار الفكر ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2010 ،ص 173.

تقوم المؤسسة بعمل صفقات بيع في بداية الأمر مع المحاولات الجادة لإنشاء علاقات مستمرة مع الموزعين في الدول الأخرى تمهيدا لإيجاد سوق خارجية دائمة لمنتجاتها.

✓ **تصدير الفائض**

أي تصدير الفائض و الزائد عن الطلب المحلي للسوق الخارجية دون الرغبة لإنشاء سوق دائمة و في حالة ارتفاع الطلب المحلي و استيعابه لكل الإنتاج بما فيه الفائض تتوقف المؤسسة الأم عن التصدير.

- **أهمية الصادرات في الفكر الاقتصادي :**

تتجلى أهمية الصادرات في الفكر الاقتصادي في : [1]

**1. الصادرات في الفكر الاقتصادي التجاري**

أكد التجاريون على أن أحسن وسيلة لجمع و الحصول على أكبر قدر من المعادن النفيسة (الثروة) للأمة هي التجارة الخارجية و بالتالي ، يجب تسخير كل النشاطات الاقتصادية الأخرى ، لكي تكون في خدمة التجارة الخارجية .

**2.الصادرات في الفكر الاقتصادي الكلاسيكي**

الذي نادى بالحرية الاقتصادية الكاملة في مجال التجارة الخارجية ، و عدم تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية و هو ما حالف الفكر التجاري بخصوص تدخل الدولة .

**3.الصادرات في الفكر الاقتصادي الحديث**

ركز على أهمية دور الصادرات كأحد مكونات الدخل الوطني على طريق مساهمتها من خلال عمل المضاعف بزيادة الدخل بصورة اكبر من قيمتها المباشرة ، و ظهر عدد من الاقتصاديين الذين يحملون وجهة نظر مغايرة لمن سبقهم من الاقتصاديين حول دور الصادرات في عملية التنمية الاقتصادية."

✓ **الاستثمار المشترك**

هو الطريقة الثانية للدخول إلى السوق الأجنبي بقيام الشركة بالاستثمار المشترك إذ تشتركمع شركات أجنبية لدخول أسواقها و تقديم منتجاتها داخلها و يختلف الاستثمار المشترك عن التصدير في ذهاب المؤسسة إلى داخل أسواق الدولة المضيفة و لاشتراكها مع أطراف وطنية ،داخل هذه الدول بشكل يمكنها من تحقيق تواجد دولي لمنتجاتها في الأسواق الخارجية .

كما يختلف هذا الشكل من أشكال الاستثمار عن الاستثمار المباشر في ضرورة تكون تحالف مشترك مع احد أطراف الوطنية داخل الدولة الأجنبية[2] . إذ يتفرع عن المشروعات المشتركة أربعة أنماط:

✓ **المشروعات المشتركة**

---

[1] وصاف سعيدي، **تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر، الواقع والتحديات**، مجلة الباحث، عدد 2002 ص ص ص 01- 08 -07.

[2] محمد عبد العظيم أبو النجا ، **التسويق المتقدم** ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ،2012،ص 209.

هو نوع من أشكال الدخول للأسواق الدولية،حيث تقوم الشركة الدولية بالمشاركة في إقامة مشروعات مشتركة في العديد من الدول لعرض السلع، و الخدمات، و الأفكار في هذه الدول سواء كانت المشاركة في رأس المال أم الإدارة أم كلاهما معا . [1]

**4.التراخيص**

تعتبر التراخيص أحد الأساليب التي يمكن من خلالها أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية و بدون استثمار للرأسمال الخاص للشركة ووفقا لهذا المفهوم فان الشركة توقع عقدا بين طرفين و تمنع المؤسسة الأم شركة أخرى امتياز الاستخدام لقاء عائد أو نسبة من الأرباح خلال فترة معينة في العقد و يكون على شكل اسم السلعة علامة تجارية ، أو الاستفادة من شكل النموذج ، و بعبارة أخرى هو ترتيب معين يتمكن بمقتضاه طرف أجنبي المرخص له من شراء حقوق تصنيع منتوج المؤسسة المرخص في موطن المرخص له نظير أتعاب متفق عليها و عادة ما تكون في شكل مدفوعات نقدية تحتسب على أساس عدد الوحدات.

**5.عقود الإدارة**

بعض المؤسسات تسعى إلى الدخول إلى الأسواق الدولية إلى إتباع استراتيجيات ذات جودة عالية من الأمان و عدم المخاطرة بموجبها تتفق المؤسسة مع مؤسسة خارجية بتزويدها بالخبرة الكافية الفنية و البشرية اللازمة لإنتاج السلعة في السوق الخارجية ، على أن يتم التدويل المالي من قبل المؤسسة الخارجية و تحمل السلعة، الاسم و العلامة التجارية لسلعة المؤسسة الأم التي لا تقوم بمهمة تسويق السلعة في السوق الخارجية و لقاء عقد الخبرة تتقاضى المؤسسة مبلغا من المال يتفق عليه الجانبين [2].

**ب . الاستثمار المباشر :**

يعتبر الاستثمار المباشر الشكل الأخير لعملية الدخول إلى السوق الأجنبي، و هو عبارة عن إنشاء أو استثمار مالي في السوق المستهدفة بصورة مباشرة ، و بما أن المؤسسة تراكمت الخبرة في التسويق ، و زاد الطلب على صادراتها ، قد يتطلب الأمر منها أن تستثمر في السوق الأجنبي ،هذا على الرغم من ارتفاع نسبة المخاطرة إلا أن الاستثمار المباشر يحقق العوائد التالية للمؤسسة :[3]

✓ قد تلجا المؤسسة إلى تخفيض التكلفة الاقتصادية عن طريق الحصول على أيدي عاملة رخيصة،

---

[1] سامح عبد المطلب عامر ، **مرجع سبق ذكره** ،ص 173.

[2] قحطان العبدلي ،بشير العلاق ، **مرجع سبق ذكره**، 2008،ص 340.

[3] شريف علي الصوص ، **التجارة الدولية ( الأسس و التطبيقات)** ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2012، ص 90.

أو مواد خام رخيصة أو حوافز تشجيعية تقدمها الدولة المضيفة كالسماح بتحويل العملة أو الإعفاء أو تخفيض الضرائب و الرسوم الجمركية أو العوائق التجارية الأخرى .

✓ قد تحظى المؤسسة بنجاح واسع ،التي تحدث انطباعات جيدة لأنها تعمل على خلق فرص عمل أو تعمل على توظيف جيد للموارد الطبيعية بصورة أفضل .

✓ يمكن للمؤسسة المستثمرة أن تطور علاقات جيدة مع الحكومة و المستهلكين من موزعين و موردين وهذا قد يكون في صالح جميع الأطراف المختلفة ، بحيث أنها تساعد المؤسسة على أن تكيف استراتيجياتها التسويقية مع البيئة الجديدة التي تعمل بها .

إذ يمكن الإشارة إلى الأنواع المختلفة للدخول للأسواق الدولية وفق الشكل التالية :

الشكل **(III -02)** : **استراتيجية الدخول للسواق الدولية**

المرجع : محمد عبد العظيم أبو نجا، **مرجع سبق ذكره**،ص207.

من الشكل (III -02) يبرز لنا مستوى المخاط التي تتعرض إليها المؤسسة في كل أسلوب للدخول للأسواق الدولي ، إذ نجد التصدير أقل خطورة و اقل التزام ،أما أكثرها رقابة هو الاستثمار المباشر.

### 1.2.3 المظاهر العالمية التي تتميز بها الأسواق الدولية و المعرقلة للمؤسسات

لا تحتاج المؤسسات أن تتعامل في الأسواق الدولية، لتظل باقية على قيد الحياة. مثال ذلك تحتاج المؤسسات المحلية إلى تسويق جيد في السوق المحلي، فالعمل مليا يكون أسهل ،و أكثر أمنا و لا يحتاج المدير أن يعمل وفق اللغة، و قوانين الدولة الأخرى ، و لا يحتاجوا أن يتعاملوا مع عملاء غير مستقرين ، و

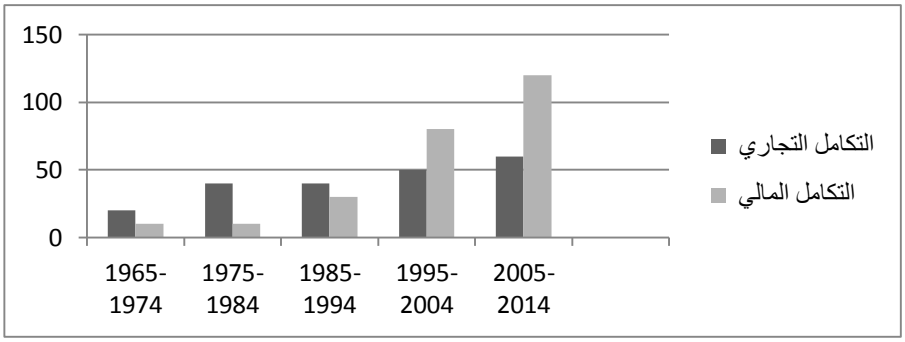
يواجهوا عدم تأكد السياسة و القانون ، أو يعيدوا تصميم منتجاتهم لتناسب توقعات عميل مختلف، إلا أن المؤسسات التي تعمل في الصناعات العالمية، تتأثر مواقعهم الاستراتيجية في أسواق محددة بقوة مواقعهم العالمية الشاملة، ويجب أن تتنافس على أساس عالمي لتنجح .

و الآن قبل اتجاه أي مؤسسة إلى الأسواق العالمية ، عليها أن تزن عدد المخاطر و الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي يطرحها السوق الدولي و التي هي بعيدة السيطرة عليه .

**أ. العصر الرقمي الجديد و مخلفاته على الساحة الدولية:**

الزمن يتغير و أيضا نطاق استعمال التكنولوجيا أيضا يتغير، نتيجة لما يوفره عالم الرقمنة من فرص أمام مستخدميها نظرا لطريقة الانتفاع منها بطريقة نستطيع استغلال المعلومات التي توفرها، بحيث أتاحت فرصة للمؤسسات على التواصل بأي سوق آخر في أي بقعة من العالم بحيث تستطيع الاتصال الكترونيا من اجل تبادل البيانات و المعلومات[1]، و هذا ما أدخل العالم في دائرة العولمة التي لم تكن لها أي مفعول في عام 1964 ، و تزامنها كان مع التطورات التكنولوجياو الاتصالات مما دفعت الدول أكثر ارتباطا من خلال زيادة حركة السلع و الخدمات و رأس المال [2]انظر الشكر( III -03) :

الشكل( **III -03**): **درجة التكامل التجاري و المالي في العالم**




المرجع : إيهان كوسي ،ازغي اوز ترك ، **عالم من التغير** ، مجلة التمويل و التنمية ، سبتمبر 2014 ،المجلد 51، العدد 03 ، ص07.

من الشكل( III -03)نجد أن كل من التكامل التجاري و التكامل المالي لهما علاقة طردية إذ أنه لا تكمن انعكاسات تطور التكنولوجيا والمعرفة على بروز التكامل التجاري بين الدول نظرا للتسهيلات التي تقدمها التكنولوجيا في سهولة التواصل من جهة ،و من جهة أخرى فان التكنولوجيا قد خلقت طرقا جديدة لإنتاج الطاقة بالرغم من الاستهلاك السنوي العالمي من الطاقة المتجددة من الموارد الأولية إذ عرف

[1] أحمد علي صالح ، **إدارة الأعمال الدولية** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2012 ، ص245.

[2] إيهان كوسي ،ازغي اوز ترك، ،**المرجع السابق**، ص07 .

زيادة في معدلاته نتيجة أن الدول أصبحت تبادل خبراتها فيما بينها ، اذ نجد من جهة أخرى أن التحسينات و الطرق التكنولوجية التي تضعها المؤسسات في قطاع إنتاج الطاقة قد جعلت الإنتاج أكثر كفاءة من أي وقت مضى ، حيث كان لإنتاج ما قيمته 1000 دولار ، كان العالم يستخدم ما يعادل 137 كلغ من النفط عام 2011 .و كل هذا زاد من التكامل التجاري ، التي دمج فيه كل ما تتميز به الدول مع بعضها و هذا ما أدى إلى تحقيق أيضا التكامل المالي إلى جانب ما حققته من نجاح التكامل التجاري.

**1. شدة المنافسة :**

تعد المنافسة القوية في الأسواق الدولية نظام اقتصادي، تعرض فيه عدة مؤسسات منتجاتها، و هذه الأخيرة يقيمها المستهلك بكل حرية، كما يوجد أي احتكار و إرغام للمستهلك أو الزبون في التفكير في شراء منتج ما[1]، أهم عقبة أمام المؤسسات المتجهة نحو تسويق منتجاتها دوليا نتيجته لحرية التبادل التجاري العالمي و التطور التكنولوجي السريع الذي مما زاد في ضيق الأسواق المحلية لتصريف فوائض إنتاجها .[2]

أصبحت المؤسسة تدرك الآن أن بقاءها في السوق مرتبط بقدرتها على المنافسة و على هذا الأساس فكل مؤسسة تنشط في قطاع تنافسي إلا و كانت لها إستراتيجية تنافسية قوية مبنية على إمكانيات المؤسسة لمواجهة منافسيها.و منه قبل اتخاذ قرار الانفتاح الدولي يجب أن تدرك المؤسسات أنها ستواجه منافسة حادة في مختلف الأسواق العالمية سواء من قبل المؤسسات الوطنية او في البلد المستهدف[3].

و على غرار ما سبق فإنه قد ظهر نوع جديد من المنافسة و هي المنافسة العادلة في الأسواق الدولية ، و هذا ما يستدعي احترام طبيعة عمل الأسواق الدولية انطلاقا من كسب المنافسين الناشطين في هذا الأسواق.

**2. الضغوطات الأخلاقية المعولمة :**

في دراستنا للأسواق نجد أن السياسة الكينزية في دراسة توازن الأسواق التي مفادها الطلب يولد العرض، أصبحت تتلاشى مع غزارة العرض مقارنة بالطلب و بظهور متطلبات جديدة لحاجيات المستهلكين ، و التي فرزته العولمة و التي اعتبرها ستيفن راين سميث في كتابه الموسوم " دليل إلى العولمة" بأن

[1] فريد النجار، **المنافسة و الترويج التطبيقي**، دار الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2000 ، ص 20.

[2] رضوان المحمود العمر ، **التسويق الدولي** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2007، ص 85.

[3] رضوان المحمود العمر ، **المرجع نفسه**،ص38.

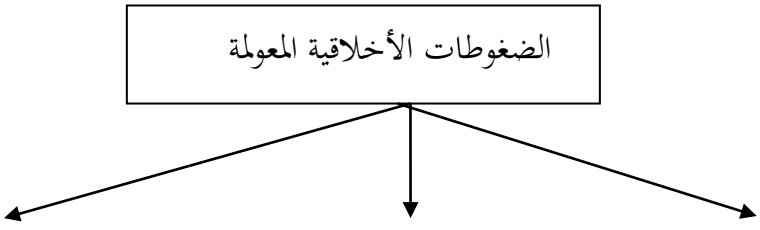
العولمة هي مرحلة من مراحل نمو استراتيجيات المؤسسات و هياكلها و ثقافتها أي أنها سلوك تنظيمي متطور تتبناه المؤسسة للتفاعل مع جملة من العوامل المتشابكة[1] ".

إذا في مجملها يمكن أن تعبر هذه الحاجيات في عصر العولمة عن عقلانية الشراء و ما يدفعها إلى الصعود المتنامي لأهمية الأخلاق في النشاط التجاري و هذا ما تبرزه المؤسسات المتعددة الجنسيات التي أصبحت تتعامل وفق سياسة الأخلاق . و هذا ما يتوجب على المؤسسات توخي الحظر و القيام بكل الخطوات الأخلاقية لإرضاء المتطلبات المتباعدة لمختلف ذوي المصلحة في المؤسسة من مستثمرين و عمال و نقابات و حتى المجتمع المحلي .ينظر الاقتصاديون إلى الأدوار التي تلعبها المؤسسات في الأسواق الدولية التي لخصت في دورتين أساسيتين هما:[2]

✓ المؤسسة تلعب دور الموجه للنشاطات الأخلاقية في الأسواق الدولية من خلال تطوير أسواق متخصصة :إن الفجوة التي تظهر فيها تلاشي الأخلاق في الأسواق الدولية يمكن القضاء عليها من خلال جمع الاستثمارات الخضراء أو الأرصدة الأخلاقية و التجارة العادلة .

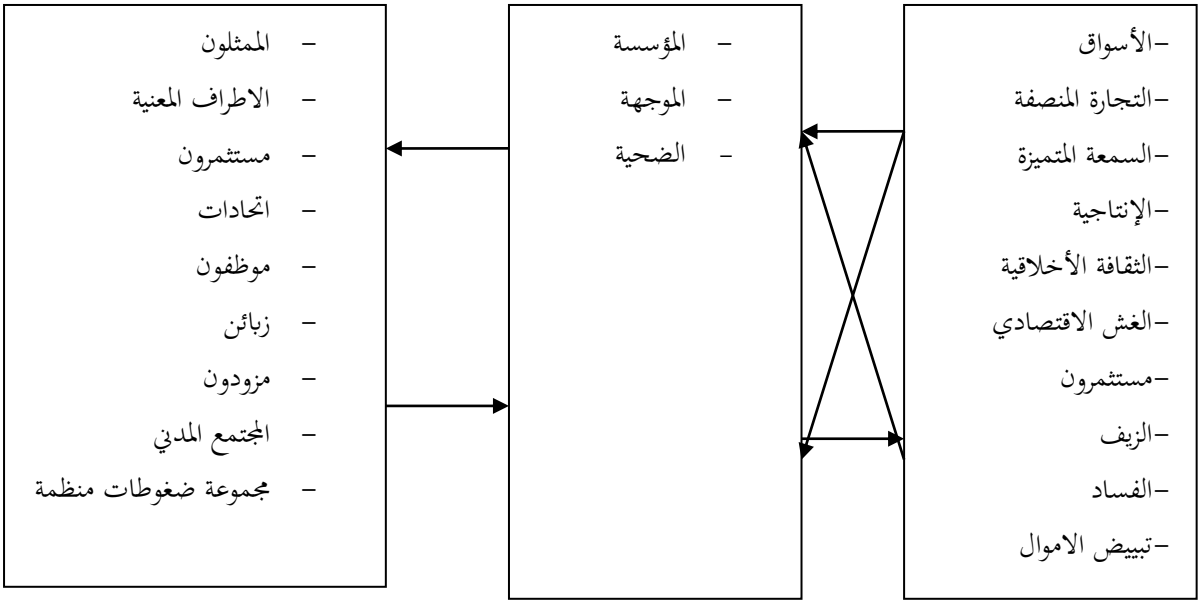
✓ المؤسسة تلعب دور الضحية نتيجته إحاطتها بعنصر غير منضبط، مما يجعلها تنشط في أسواق عالمية متميزة ببعض الجرائم الاقتصادية (الزيف ،الفساد، تبييض الأموال، التجسس الاقتصادي)، إذ يمكن شمل كل الأطراف المعنيين في عمليات بروز هذه الضغوطات الأخلاقية، و التي دفعت المؤسسات تقف موقف الموجه من جهة و من جهة أخرى دور الضحية و هذا في الشكل (III -04 ) التالي :

**الشكل (III -04 ): الضغوطات الأخلاقية المعولمة في الأسواق الدولية**




[1] بشير العلاق ، قحطان العبدلي ، **إدارة التسويق** ، دار زهران ، عمان، (د،س)، ص382.

[2] عائدة البكوشبن عمارة، وسام جكيري، **البعد الأخلاقي في التسويق العالمي**، بحوث الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي بالتعاون مع الجمعية التونسية للتسويق المنعقد في روبال الحمامات التونسية ، مايو 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة، 2007، ص 184.




**المرجع** : عائدة البكوشين عمارة، وسام جكيري، **مرجع سبق ذكره**، ص185.

من الشكل (III -04 ) نجد أن الضغوطات التي تتعرض لها المؤسسات تتمثل في جانبيين مختلفين جانب يمثل الممثلين المباشرين و جانب أخر الممثلين الغير مباشرين و ممثلي الأسواق المقابلة.

إن الأخلاق و معايير تطبيقها هي معقدة بشكل لا نستطيع تحديد صحته من خطاه ، حيث ما هو صحيح في مجتمع هو خاطئ في مجتمع آخر ،" فالأخلاق هي ذلك النظام الخاص بالأفراد و الذي يحدد لهم ما هو جيد و ما هو سيء و ما هو صحيح و ما هو خاطئ ، و ما هي الالتزامات الخلقية التي ينبغي أن يلتزم بها الفرد . "[1]

✓ **مخاطر و مصادر أخلاقيات التسويق الدولي:**

قد تواجه الشركة الدولية أنواع مختلفة من المقاطعة و هي :

- **المقاطعة المباشرة:** هي استجابة للمقرر التسويق الدولي، مثلا (مقاطعة شراء أحذية نايك لإجبار المؤسسة على صناعة منتجات للأطفال أطول في آسيا، مقاطعة منتجات نستله لإجبار الشركة على تغيير استراتيجياتها المبيعات والتسويق في البلدان النامية)
- **المقاطعة غير المباشرة:** لا علاقة لها سهم واحد من شركة (مقاطعة شراء كوكا كولا لمكة كولا، لأن المنتج هو أمريكي). نحن هنا التركيز على النوع الأول من المقاطعة. هو التسويق الدولي التي تواجه بالفعل

[1] رضوان محمود العمر ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 32.

الكثير من القضايا الأخلاقية عند تقديم منتج جديد في الأسواق الخارجية، وخصوصا عندما يكون للمؤسسة معايير أقل عن ما هي في الأسواق الخارجية[1].

إن الأخلاق فيما يتعلق بالوعي من قبل المسوقين الدوليين من الالتزامات الأخلاقية في قراراتهم، ومسؤولياتهم لتقييم الآثار غير المباشرة لاستراتيجياتها في سياقات مختلفة اجتماعية وثقافية وسياسية وقانونية.

نأخذ حالة المقاطعة ضد شركة نستله في 1970 (المقاطعة الأوروبية في الأصل)، واستجابة لفي الرضع العملي مبيعات الحليب التسويق في البلدان النامية على نطاق أوسع، لحث المؤسسة على التفكير الأخلاقي في مجال الأعمال التجارية في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات. المسؤولية الاجتماعية للشركات هي تعهد وجها لوجه مع الجهات المعنية في تصنيع دورة شراء و بيع بين الدول والموظفين والموردين والمقاولين من الباطن، والمؤجر أموالها والمساهمين والمستهلكين (كما عمل الأفراد أو جماعات الضغط – العامة) تبقى الشركاء حظا من العمل ونموه بهذه الطريقة الأخيرة لاستجواب واعتماد سياسات التجارة بما يتفق مع القيم الأخلاقية. خصوصا أن الوصول الى العالمية جماعات الضغط من المنظمة الدولية للمستهلكين). المخاطر الأخلاقية التي أقرها أصحاب المصلحة تدور حول ثلاثة تحديات رئيسية: التنمية المستدامة (وخاصة التي تؤثر على البيئة)، واحترام حقوق المستهلك، والظروف الاجتماعية للعمل العاملين في الشركة وكذلك أن الباطن (وخاصة تلك التي تقع في البلدان النامية أو التي تمر بمرحلة انتقالية). إذا كان العمل الدولي في كثير من الأحيان ناقلات خطر أخلاقي بسبب سلوك غير لائق في التنمية المستدامة، واحترام حقوق المستهلكين والظروف الاجتماعية للعمل، كما قد يكون الضحية من خلال المقاطعة الثانوية، و المنتجات المزيفة (ما يقرب من 10% من التجارة الدولية)، والتجسس الصناعي ، وعلى نطاق أوسع في قضايا الفساد.

- ✓ **اتجاه السلطات الدولية نحو فتح أسواقها**

النماذج التقليدية للالتزامات الدولية التي تنظم الأنشطة التجارية في قطاعات المنتجات في الأسواق المختلفة ، يفسح المجال لصفقة جديدة. إلا أن في النظام الاقتصادي الجديد، نجد المؤسسة تحصل على مواردها من عدد لا يحصى من الموظفين والموردين في جميع أنحاء العالم. والهدف هو تحقيق أقصى قدر من عملية الاستحواذ، عن طريق تجميع هذه العناصر ومن ثم توزيع المنتجات النهائية حيث يوجد الطلب، بغض النظر عن الحدود الوطنية للمؤسسة. [2]

[1] Anne-Gaëlle Jolivot, **Marketing International**,DUNOD , ,PARIS,2 edition,2013,p 21.
[2] Dana LEO et autre , Les PME dans l'arène mondiale: une nouvelle donne,gestion2000,vol21,n°2,2004,p75.

انتشار اتفاقات التجارة الإقليمية مثل الاتحاد الأوروبي، والتي يتم نقل صلاحيات أكثر أهمية للدول الأعضاء في الأمم على المستوى الأوروبي هي اتفاقات الدولية الأوسع نطاقا مثل اتفاقيات منظمة التجارة العالمية .

هذا ما يضعف سلطة الدولة ونقلها إلى مستويات فوق وطنية أو عالمية و التي لها آثار عميقة المؤسسات الصغيرة. من جهة، و المؤسسات الصغيرة لديها الآن فرص للدخول إلى الأسواق العالمية، بعدما كانت لزمها 10سنوات للدخول و إليها، إذا، ومع ذلك، فإنها يمكن تأمين الموارد اللازمة.و من ناحية أخرى، فإن الاتجاه التصاعدي للسلطات الوطنية يعني أن في كل مكان، تواجه المؤسسات المنافسة العالمية دون وجود حماية من قبل الحكومة الوطنية. حتى إذا قررت الأعمال التجارية الصغيرة عدم المغامرة في الأسواق الدولية، فإنه يحتاج إلى تحقيق قدر أكبر من الكفاءة من أجل البقاء في دائرة المنافسة في سوق مفتوحة على مصراعيها. و هذا ما يستدعي الحاجة إلى استراتيجيات مبتكرة في مختلف مستويات سلسلة القيمة لتلبية هذا النظام الجديد.

وعلاوة على ذلك، فإن تكامل الأسواق يعني أن أي مؤسسة تعمل خارج بيئتها الوطنية أو التي تريد أن تحقق كفاءة عالية خارج حدودها الإقليمية دون أن تترك السوق المحلية عليها أن تقيم اتصالات مع موردين عملاء في الثقافات الأخرى. يمكن للمؤسسة التي تنشط إلا في البيئة المحلية أو الوطنية، أن توظف مديرين ذوي الخبرة الدولية. و هذا ما يستدعي منها تميزها بمهارات متعددة الثقافات.

**ب. الضغوطات الحكومية:**

السياسات و الضوابط التي تضعها الدول على التجارة و التي تتمثل في السياسة التجارية و التي هي عبارة عن مجموعة من الوسائل و الطرائق التي تستعين بها الدولة لتعبر في تجارتها الدولية بقصد أهداف معينة ، و هي تعكس موقف الدولة تجاه العلاقات الاقتصادية التي ينشؤها الأشخاص من خلال صفتهم أفراد أو كمؤسسات المقيمون على أرضها مع الأشخاص كأفراد أو مؤسسات المقيمين في الخارج .[1]

تؤثر بدرجة مباشرة على المؤسسات المتجهة نحو الأسواق الدولية و تتمثل هذه السياسات في الرسوم الجمركية ، نظام الحصص ، الرقابة على أسعار الصرف أو تحويل العملات الأجنبية ، و القيود

[1] شريف علي الصوص، **مرجع سبق ذكره** ،ص129.

الأخرى ،التي تمثل معوقات تقف أمام الكثير من المؤسسات في ممارسة نشاطاتها التجارية على مستوى العالم مثل سياسة حماية المنتجات الوطنية ، التعقيدات البيروقراطية و القوانين الخاصة بالتجارة الأدوية[1].

## 1. العوامل التي تؤثر على السياسة التحويل :

يمكن تحديد أكثر العوامل التي تؤثر على سياسة التحويل التي لها علاقة بالتجارة الولية و التي تؤثر في المؤسسات بصفة خاصة ، و هذا من جملة العوامل التي تؤثر في الاقتصاد ككل فيما يلي :

### ✓ الجمارك :

تؤدي الجمارك إلى زيادة تكلفة البضاعة الواردة إلى الفرع من فرع آخر في دولة أخرى ، و عادة ما تكون معدلات الجمارك على المنتجات غير تامة الصنع أقل من غيرها . و تختلف الجمارك باختلاف الاتفاقيات المعقودة بينها أو التكتلات المتاحة لتعميقها . و كذلك باختلاف طبيعة السلعة ذاتها من حيث كونها ضرورية أو كمالية . [2]

كانت الجمارك تؤثر مباشرة في ربحية الشركة فمن الطبيعي جدا أن تلجأ المؤسسة التي تواجهها جمارك عالية في دولة ما إلى تحديد أدنى سعر تحويل ممكن عند إرسال البضاعة إلى فرعها بتلك الدولة لان الجمارك ستؤدي إلى إضعاف القدرة التنافسية للرفع بزيادة تكاليفه .

### ✓ الرقابة على الصرف :

تعاني دول كثيرة و بالأخص الدول النامية ، من نقص مواردها من العملات الصعبة ، ما يدفعها بذلك إلى فرض القيود على شراء تلك العملات بالعمة المحلية .

يمكن التغلب على مثل هذه القيود إلى حد ما عن طريق تحديد أسعار تحويل منخفضة ، مما ينتج عنه استيراد كميات اكبر و تحويل عملات أقل [3].

### ✓ القيود الغير الجمركية على التجارة الدولية :

[1] عبد السلام ابو قحف ، **مرجع سبق ذكره**،ص 28.

[2] جاسم ، محمد ، **مرجع سبق ذكره** ، ص40.

[3] جاسم ، محمد ، **مرجع سبق ذكره** ، ص40.

كان تتبع بعض الدول تطبيق ما يسمى بنظام الحصص أو وضع قوانين أخرى مشددة على الاستيراد ، و تؤدي مثل هذه القيود على المؤسسة العالمية في سعيها نحو زيادة أرباحها أو زيادة حجم أسواقها فهي قد تحجب إمكانية الاستفادة من وفرات الحجم الكبير مثلا ، و قد تضيف من المركز التنافسي للمؤسسة .

فالأنسب في مثل هذه الحالة أن تفرض أسعار تحويل عالية لتعويض ضياع هذه الوفرات في حالة وجود حصص الاستيراد ، أو حصص تصدير .

✓ **الضرائب :**

و المشكلة الرئيسية هنا هي الازدواج الضريبي ، حيث قد تفرض الضرائب على أرباح الفرع في الدول الأجنبية ، و تفرض أيضا على أرباح المؤسسة الأم في دولة مركزها الرئيسي ،مما يزيد المشكلة صعوبة اختلاف مفاهيم الربح المستخدمة و معدلات الضرائب المطبقة بين الدول المختلفة. و يمكن استخدام سياسة سعر التحويل المناسب للتغلب على هذه المشكلة بنقل الأرباح إلى المناطق ذات الضرائب المخففة عن طريق التحويل إليها بسعر منخفض .

✓ **تقيد خروج الأرباح :**

إذا فرضت حكومة الدولة الأجنبية قيودا على خروج الأرباح إلى الشركة الأم لسبب أو لأخر ، فيمكن التغلب على هذه المشكلة بتحديد أسعار تحويل تلك الدولة في مستوى عال يخفض من حجم الأرباح الخاضعة لتلك القيود ، على أن الأسلوب لا يخلو من العيوب حيث يزيد في صعوبة موقف فرع المؤسسة بالدولة الأجنبية في مواجهة المنافسة كما انه سيزيد صعوبة تقييم أدائه على أساس الربح المحقق [1].

## 1.3 المسؤولية الاجتماعية للتسويق الدولي

إن أغلب المؤسسات هدفها الاساسي هو تعظيم العائد للأرباح لأصحاب المصالح ، و هذا خارج عن اعتقادات بعض الدول تجاهل المؤسسات و الذي يتمحور على أن المؤسسات لها التزامات واسعة اتجاه لزبائن و العاملين و المجهزين و الموردين و حتى المجتمع ككل ، و على كل مؤسسة أن تضمن تحقيق النمو الاقتصادي و الاستقرار السياسي و الاجتماعي و استقرار نسب البطالة و تحقيق التوظيف لجميع الناس و هو أهم من تعظيم الأرباح ،إلا أن القيم و المعتقدات بدأت تتجه إلى مسار آخر مع تقدم الزمن .

[1] جاسم ، محمد ، **مرجع سبق ذكره** ، ص40.

و بذلك فقد وضعت مختلف المؤسسات الدولية المسؤولية الاجتماعية، و التي حتمت على المؤسسات بأن تكون جزءا من المجتمع الكبير و هي محاسبة من قبل المجمع على جميع نشاطاتها.[1]

### 1.3.1 المسؤولية التسويقية

إن المسؤولية في معناها واحدة في شتى الوظائف ، إلا أنها تختلف في درجتها و تأثيرها و ممارستها تبعا إلى المستوى الإداري الذي تمارس فيه ، و المسؤولية ترتبط مع الصلاحية الممنوحة لكل موظف مسؤول ، إلا أن المسؤولية التسويقية يجب أن تتحقق من خلال ثلاثة شروط رئيسية في تحقيق المسؤولية و هي :[2]

**1. الدور :**

مثل تحديد الأنشطة المعبر عنها بالالتزامات المحددة و المؤطرة بشكل وظيفي.

**2. السببية:**

تحديد الأنشطة التي تكون مصدرا للأذى و تتطلب تحديد المشكلة و السبب وراء هذا الأذى لتصحيح مسار ذلك المصدر من الحالة السببية إلى الموجه.

**3.المقدرة :**

هي الإمكانيات و المؤهلات المتوفرة في الشخص و التي تمكنه من تحمل المسؤولية مثلا التعبير عن الفرص و المواقف المطلوبة للمسؤولية التي ينوء بها.

### 1.3.2 أنواع المسؤولية الاجتماعية التسويقية

إذن إن المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتق إدارة التسويق الدولية يمكن أن ننسبها إلى :[3]

أ. توجه إدارة التسويق إلى الاهتمام بمتطلبات و غياب المجتمع الدولي ، فإنه يحقق بذلك المنفعة الذاتية للمؤسسة و هذا في نفس الوقت ، لأن التوجه نحو حل و تصحيح المشكلات ينمي من مبيعات و أرباح المؤسسة و قدرتها الإنتاجية فيما بعد .

---

[1] علاء فرحات طالب ، عبد الحسين حبيب ، أمير غانم العوادي ، **فلسفة التسويق الأخضر**، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2010، ص 35.

[2] ثامر ياسر البكري، **مرجع سبق ذكره**، ص 107.

[3] نزار عبد المجيد ، **مرجع سبق ذكره** ،ص58.

ب. إن حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع الدولي و خاصة فيما يخص نوعية جيدة للحياة ، تقديم المنتوج الأفضل ، مواجهة البطالة ، استياء المستهلكين من بعض المنتجات المعروضة و مقاطعتهم لها ، يمكن أن تقلل المؤسسة من آثارها من خلال اعتماد المسؤولية الاجتماعية و أدائها .

ج. المسؤولية الاجتماعية للتسويق تبرز أكثر في المؤسسات الكبيرة و المتخصصة في المجال التسويقي، و هذا لحجم تأثرها في المجتمع .

### 1.3.3 عناصر التسويق الاجتماعي

إن التسويق الاجتماعي يستند بالأساس على عناصر أساسية ، من يجعلها تحقق مسؤولية اجتماعية للتسويق الدولي و تتمثل في :[1]

**أ.فهم حاجات الزبون:**

إن الدراسات التسويقية الذي بدأ بها التسويق الاجتماعي ، فإنها تحدد المجتمع المستهدف و معرفة تركيبتهم السكانية ، و الخصائص النفسية و الحالة الاجتماعية ، و بذلك فإن كل حملة تسويقية لابد أن تأخذ مجمل هذه العوامل في الحسبان و تكون متوافقة مع التقاليد و ثقافات المجتمع الدولي المتوجه إليه ، مع متابعة تنفيذ البرامج المخطط لها و هذا لمعرفة رد فعل المجتمع أو الفئة المستهدفة من أجل أن يكون تدخل فوري في حالة وجود أي ضرر أو انتقاد.

**ب.قنوات التوزيع**

إن قنوات التوزيع لا نقصد بها فقط توزيع المنتجات بصفة ملموسة بل أيضا نعني بها توزيع المنتجات بطرق غير ملموسة عن طريق قنوات الإعلام حيث نجدها تتفاوت حداثة وسائل الإعلام من جمهور إلى آخر ، بحيث بعض مجتمعات الدول تعتمد على وسائل الإعلام المتطورة من خلال مثلا الانترنت ، التلفاز، أما في مناطق الريفية تعتمد أكثر على المذياع أو الوسائل البدائية في الإعلام .

إذ يكون الإعلام بصفة دورية و هذا لزرع صورة ذهنية ايجابية للمجموعة المستهدفة ،و تكون بصفة متجددة لكي لا يعانون من الملل ، إلا أن في التسويق الاجتماعي تبقى عملية الاتصال المباشر بالمجموعة

[1] ردينة عثمان يوسف، **التسويق الصحي و الاجتماعي** ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ،2008،ص ص 200-202.

المستهدفة لا يمكن الاستغناء عنها ، و لها تأثير على سلوك الأفراد أكثر منه على استعمال وسائل الإعلام و الاتصال المتطورة منها .

**ج. التسعير :**

من خلال سياسة التسعير فإن إدارة التسويق تحدد جملة من الأهداف يمكن إجمالها في :

- تحقيق الأرباح؛
- زيادة المبيعات؛
- تحقيق أهداف المنظمة؛
- زيادة الحصة السوقية و المحافظة عليها؛
- الصمود أما المنافسة؛
- الأسعار المرتفعة تقلل المبيعات؛
- الأسعار المنخفضة تزيد المبيعات؛
- تلعب الأسعار دور مهما في تحديد مكان المنتج و تميزه؛
- يعتبر السعر مؤشرا مهما لجودة المنتج و شهرته؛
- السعر المرتفع يقابله في الغالب الجودة العالية؛
- الدخول للأسواق الجديدة.

و بذلك فإن هدف السياسة السعرية هو الحصول على زبائن دائمين من خلال عرض المنتجات و الخدمات الاجتماعية بأقل سعر منخفض و مجاني( مثال لقاح ضد مرض السل أو شلل الأطفال) ، و في بعض الحالات فإن حملات التسويق الاجتماعي الذي يهدف معالجة حالة معينة فإنه لابد من احتساب تكاليف الفرصة البديلة أو ما يطلق عليها بتكاليف التبني، و في حالة احتساب التكاليف الكلية في تبني فكرة اجتماعية نجدها تتجاوز السلع المحدد المنتج أو الخدمة ، إلا أن بعد اكتساب الفئة المستهدفة فتكون المؤسسة بعد ذلك قادرة على تحديد سعر يناسب جميع الأطراف مع تحقيق ربح مناسب لهذه الخدمة أو المنتج.

## المبحث الثاني : المسؤولية الاجتماعية إستراتيجية لبناء قوة اقتصادية في الأسواق الدولية

تقرير تدويل أعمال المؤسسة في كثير من الأحيان يؤدي المديرين في مأزق. هذا هو ما يمكن أن نطلق عليه "معضلة التدويل". إذ أن التدويل جذاب و مخيف بالنسبة للمؤسسات. يجذب لأن بداية جديدة للمؤسسة و مخيف لغموض موقف المؤسسة في الأسواق الدولية وغير معروف مركزها في السوق.

لا يمكن التأكد من نجاح المؤسسات في الأسواق الدولية دون أن تقوم بالدخول و التسويق فيه ، و على المؤسسات أن تستعد للمخاطر والمكافآت التي تجنيها من الأسواق الدولية . و على المؤسسة أن تكون ذو منهجية واضحة في عملية تدويلها. و يتعين عليها أن تحاول التحكم في إعدادات أكبر قدر ممكن والتعامل مع أي طاورئ. ويجب أن لا تخشى التناقضات،ال مفاجآت، والفشل. نظرا لأن هناك نجاح بعض الفشل المسبق التي تعترض عليه المؤسسة .

كثير من الأحيان يكون الفشل هو نتيجة لعدم القدرة على التكيف مع البيئة الجديدة أو بيئة متغيرة.و من أجل تكيف المؤسسة في الأسواق الدولية يجب أن تسأل المؤسسة الأسئلة الصحيحة، ويجب أن تكون لها القدرة على الاستماع والمراقبة التي ستقوده إلى الاندماج في هذه البيئة الجديدة.

إن القضايا الرئيسية التي تعالجها المسؤولية الاجتماعية تعتبر في نفس السياق الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة لاختراق الأسواق الدولية ، في حين أصبحت التجارة الدولية نحو مسار الأخلاق ، حيث أصبحت فيه معظم السياسات التجارية التي تبنى عليها التجارة الدولية تكون على رأسها مدى الالتزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية و هذا ما حدث بدولة بيكين .

و لكي تتوافق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية مع أهداف المؤسسة للدخول للأسواق الدولية لابد من تحقيق ميزة تنافسية، إذ تعتبر الميزة التنافسية من أهم نقاط القوة التي يمكن على المؤسسة أن تركز عليها للدخول للأسواق الدولية و هذا لان الميزة التنافسية للمؤسسات تمثل القدرة على تعزيز الاستراتيجيات المجدية من حيث الكلفة ، أو من حيث سعر السلع و الخدمات و إنتاجها .

### 2.1. المسؤولية الاجتماعية استراتيجية لتحقيق رضا الزبائن و كسب العملاء المسؤوليين

إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الدولية تعتبر مجموعة من الالتزامات نحو مجتمعات التي تتواجد فيها هذه المؤسسات مثل الدولة الأم و الدولة المضيفة التي تمارس فيها المؤسسات الدولية أنشطتها ، و هذه الالتزامات تفرضها حقيقة أن الشركة لا تعمل في فراغ ، و إنما هي جزء من المجتمع المحيط بها ، و بالتالي عملية تأثير متبادل بينهما [1].

إن مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على المستوى الدولي متماثلة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محلية النشاط و لا تبعد عنها كثيرا إلا أنها متعددة و شاملة لكثرة المحيطين بها و المتأثرين بأنشطتها محليا أو دوليا .

[1] مصطفى كامل ، **إدارة الأعمال الدولية** ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2006 ،ص 112.

استهلاك الأخلاقي، الاستهلاك المسؤول، ، يغير معنى مصطلح الاستهلاك إذ أنه يعبر عن شروط جديدة لوصف التزامات و مخاوف المستهلكين الأخلاقية. الفكرة الأساسية هي أن المستهلكين يدمج اليوم بين معايير الشرائية التي تتجاوز مصلحة شخصية، إلى جانب نسبة السعر و الجودة لهذه العلامة التجارية، ومدى توافر هذه المنتجات من المعايير الأخلاقية ، والمستهلكين اليوم يدفعون أكثر وأكثر للنظر في تأثير مشترياتهم على العالم من حولهم . يمكننا أن نميز غرضين في هذا الاتجاه المستهلك الجديد.هو أن يلتزم المؤسسة بمبادئ المسؤولية الاجتماعية و أن تكون أحد أوليات سياسة المؤسسة في بناء استراتيجياتها .

### 2.1.1 المسؤولية الاجتماعية أداة لكسب مختلف أنواع الزبائن:

بدأ النظر في أهمية المسؤولية الاجتماعية على الصعيد الدولي منذ تعرض مجموعة مؤسسات الدولية إلى عمليات مقاطعة منتجاتها من قبل الزبائن و ما سبب لها من انهيار كيانها المبني في الأسواق الدولية و ما حدث لها من عمليات التراجع و حتى الإفلاس .[1]

إذا المقاطعة هي شكل من أشكال التزام المسؤولية الاجتماعية للشركات الأكثر وضوحا وربما الأكثر انتشارا، ولكنها لا نستطيع اعتبارها الشكل الوحيد فهناك طرق أخرى للتعبير عن تضامنهم من خلال مشترياتهم: على سبيل المثال شراء المنتجات المشاركة في الحملات التوعوية و التضامنية .

من خلال هذا التعبير، يعني أن شراء المنتجات يكون بهدف التبرع وهو دفع جزء من الثمن لسبب وجيه. أفضل مثال معروف هو شراء منتجات التجارة العادلة و التي أطلقت التسمية هي مؤسسة ماكس هافلار. إذ أن حسب الإحصائيات نجد أن المستهلك يتوجه إلى شراء منتجات كثيرة عليها شعار هذه المؤسسة التي تنشط في مجال تجارة الموز ، نهيك على مختلف سلسة المنتجات التي تقوم بإنتاجها ، و السبب نحو توسع نشاط المؤسسة في الأسواق الدولية و قبولها للمستهلك هو علم المستهلك في الدول المتقدمة أنه يدفع زيادة في السعر نتيجة مساعدتهم للمزارعين المحرومين في الدول النامية من خلال النسبة المضافة إلى الأسعار و هو ما يترتب عن هذه العملية الحد من نسبة الأمية بإرسال أبناء المزارعين إلى المدارس أو غيرها من المرافق العمومية. و في نفس السياق ، هناك المزيد والمزيد من المؤسسات التي تلتزم بمواعيدها المحددة لدفع جزء من بيعها لقضية عادلة، على سبيل المثال منتجات UNICEF أو منتجات المؤسسات أو CAMIF المنتج.

في هذه الحالات، يرتبط المستهلك مباشرة مع التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية ، لأن المستهلك الآن على دراية مباشرة بما يحدث بالمبلغ الذي يدفعه لكسب منتج ما. والشفافية التي تظهرها المؤسسة هو

[1] Agnès FRANCOIS LECOMPTE,et pierre VALETTE FLORENCE , **l'avènement du consommateur socialement responsable :quels enjeux pour l'entreprise** ?, revue de responsabilité, éthique et logique marchande, éditions ems.paris , , 2008, p 52 .

الآن أصبح مقياس يجعل المستهلك يدفع أكثر ،و هنا تظهر معالم المسؤولية الاجتماعية عند اتصالها المباشر بالمؤسسة. [1]

لذا المقاطعة وشراء المنتجات المشتركة مع هيئات اجتماعية هي أهم أشكال المسؤولية الاجتماعية للشركات.

وهناك أشكالا أخرى للمسؤولية الاجتماعية ولكن بنفس القدر من الأهمية ، على سبيل المثال الدفاع عن الأعمال الصغيرة. و الاعتماد على التجار الأقل حجما حتى لو أنهم لا يتمتعون بشهرة واسعة في مجال أعمالهم. لأن بعض المستهلكين، يتجنبون أحيانا الشراء من السوبر ماركت و الشراء من المحلات الصغيرة ليضمنون عيش هذه الفئة .

وأخيرا،هناك أكثر شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية الأكثر تعقيدا و هو شراء المستهلك المنتجات من أجل لاشيء يعني أن شراء المنتجات التي تستهلك بطريقة مسؤولة اجتماعيا، و المنطق التجاري لهذه الفئة هو تخوفهم من المجتمع الاستهلاكي و فكرتهم تدور حول الحد من مشترياتهم و شراء ما هو ضروري حقا هذا للحد من حجم استهلاكها ، و سعيهم لشراء منتجات يمكن التخلص منها بطريقة ما تكسبه أرباحا ، لذا المؤسسة تركز جهودها على هذه الفئة بإعادة تشكيل المنتجات التالفة و خلق منها منتج جديد.

### 2.1.2 المسؤولية الاجتماعية استراتيجية لتسيير دورة حياة الزبون:

إن توافق المرحلة الأولى بداية دورة حياة الزبون مع المؤسسة ، تبدأ مع حصول الزبون على المنتج و الخدمة ، بحيث يتعرف الزبون على هذا المنتج ، و تتضح معالم بداية العلاقة بين المؤسسة و الزبون .

يقوم طرفي العلاقة المتمثلين في المؤسسة و الزبون بتقييم مدى جاذبية العلاقة و تكاليفها و عوائدها ، ليتم بعد ذلك اتخاذ قرار مواصلة العلاقة أو انقطاعها ، تتميز هذه المرحلة بنسبة نمو الاستهلاك الموجبة ، والتكاليف المرتفعة .

و في المرحلة الثانية يقوم الزبون بتثبيت مستوى استهلاكه لأن متطلباته تبدأ بالتحقق، و هو ما يؤدي إلى استمرارية التبادلات، و ظهور التزام الزبون بالعلامة التجارية أو المؤسسة ، و الذين يترجم بعدم استجابته لتأثيرات المنافسة .

[1] Agnès FRANCOIS LECOMPTE,op,cit,p53

## 2.2المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق الإبداع و الابتكار المسؤول

تعد عملية الابتكار التي تقوم بها المؤسسة عملية ضرورية في ظل متطلبات الاقتصاد الجديد، إلا أن مع تطور وعي المستهلك نجده يبحث عن التجديد في ظل منتجات تحافظ على سلاماته و سلامة البيئة التي يعيش فيها ، فعلى المؤسسة إذن أن تبدع منتجات مبتكرة صديقة للبيئة ذات مواصفات مستمدة من تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، لأن كلما تتميز المؤسسة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية فإنه تعكسه على كل المنتجات التي تقدمها ، و التي تكون بصبغة جديدة تخدم جميع الأطراف الموجهة إليهم.

### 2.2.1 تعريف الابتكار :

إن الابتكار أساس بيئة المؤسسات إلا انه مفهوم أكثر غموضا و تعقيدا و خاصة عند التصدي للتنافسية التي تفرضها العولمة و الاندماج الدولي ، و بقاء المؤسسة في هذه الأسواق مرهون بالابتكارات التي تقدمها و التي تصنع بصمتها المتميزة و هذا ما يعكس استجاباتها لديناميكية السوق، نظرا للأدوار التي يلعبها الابتكار إذ يعتبر قوة دافعة يلفت المؤسسات نحو الأهداف الطموحة على المدى الطويل ، كما انه يؤدي إلى تجديد الهياكل الصناعية ،و بذلك يعتبر بهذا المفهوم مسؤولا عن تجديد الأعمال في النشاط الاقتصادي .

ومن بين التعاريف التي وردت لتعريف الابتكار يمكن ذكر ما يلي :

منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OCDE :" الابتكار يتجاوز البحث و التطوير إذ انه ابعد ما يكون على أن يقتصر على مختبرات الأبحاث و مجال الابتكار ، بل يشمل جميع المستخدمين و الموردين و المستهلكين سواء في الحكومة و منظمات الأعمال أو المنظمات غير الهادفة للربح و بذلك يتجاوز الحدود بين البلدان و القطاعات و المؤسسات"[1]

الابتكار هو إنشاء قيمة يستفيد منها المستهلك، لذا هذا المفهوم لا يعكس خلق قيمة و التغطية عليها، بل خلق المعرفة و نشرها ليستفيد منها كل من يكسبها و للمجتمع ككل .

[1] OCDE: **stratégie de l'OCDE pour l'innovation** ,sur le site www.OCDE.org voir le 20-06-2014 à 20:36.

بعض الباحثين الاقتصاديين أشاروا إلى مفهوم الابتكار كقدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج ( فكرة، وسيلة ، أداة ، طريقة ) لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي لها دون تقليد بما يحقق نفعا للمجتمع. [1]

و البعض منهم يعتبر الابتكار في المنظمات انه يمثل تطوير و تطبيق للأفكار الجديدة من خلال العاملين الذين يضمنون على مدار الوقت الإجراءات مع الآخرين داخل ترتيب مؤسسي ، و من هنا فهو يُقصد به تنمية و تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة ، و كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها.[2]

انطلاقا من التعاريف السابقة نستطيع اختصار الابتكار في النقاط التالية :

- ✓ الابتكار شامل و ليس منحصر على مراكز الأبحاث بل يتعدى ليشمل لكل من له مصلحة من ذلك ؛
- ✓ الابتكار هو خلق منتج، أداة، فكرة جديدة ، أو تطورها؛
- ✓ الابتكار نعني به تنمية شاملة بدءً من إنتاج فكرة جديدة إلى إدراك الفكرة وصولا إلى تطبيقها في المؤسسة.

## 2.2.2 الابتكار المسؤول:

فحسب اللجنة الأوربية في 2002 فإن المؤسسات الأكثر إبداع هي التي توسع وتدمج في استراتيجيات نموها أنشطة التنمية المستدامة ابتداء من الحفاظ على الورق أو تغيير التعليب حتى إلى القيام بمراجعة بيئية. بالإضافة إلى الانتقال التدريجي في أنشطتها القاعدية نحو إجراءات أكثر مسؤولة للوصول على تحديد "أخضر و سليم..."ذلك أن قدرة المؤسسة على الابتكار يرفع من قدرتها على التنافسية و تحسين الأداء.

ليس هناك شك أن الابتكار المسؤول يعتبر أطروحة فلسفية في عالم اقتصادي متغير و هو مفتاح النجاح في نظام اقتصادي متجه نحو الإنسانية ، و هذا وفق ما صرح به الرئيس التنفيذي مع تصريحات الرئيس التنفيذي لمؤسسة سانوفي في الجلسة المخصصة للتنمية المستدامة في المؤتمر السنوي 17 المنعقد في مونتريال .

[1] مدحت ابو النصر ،**تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المنظمة** ، مجموعة نيل العربية ، مصر 2004، ص 20.

[2] راوية حسن ، **سلوك المؤسسات** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001، ص 393.

لانسحاب المؤسسة من الحركات الاجتماعية و البيئية للأنشطة يجب أن يكون لمؤسسة طابع عليه، والذي يفتح ثغرة لتدخل العوامل الخارجية، وهذا ما يوضح دمج الاهتمامات الاجتماعية و التنمية المستدامة في الحساب الاقتصادي. في هذا السياق نجد أن الحركات الاجتماعية الاقتصادية الجديدة موجودة على نحو متزايد وقوتها هو أقوى للاستثمار في المجال التجاري للمؤسسة. وأصحاب المصلحة الجديدة يعملون معا لزيادة استراتيجيات تدخلهم ، مما اضطرت المؤسسة إلى الابتكار من أجل إدارة هذا الشكل غير عادي من واجهة العرض ، وآليات استيعاب العوامل الخارجية، وأدوات تقييم الأداء الاجتماعي والبيئي المؤسسة، وشهادات وتعزيز المساءلة من أجل التنمية المستدامة[1].إلا أن مؤشر الابتكار العالمي المسؤول اجتماعيا يتمثل في تقرير الاستدامة باعتبارها الابتكار الاجتماعي[2]، مدفوعا في المقام الأول من قبل منظم المؤسسي (GRI). و هو مهتم في المقام الأول هذا الابتكار بتوسع إفساح المجال لمفهوم التنمية المستدامة مع الحفاظ على علاقته مع منطق الأعمال التقليدية.

### 1.2.3 المهارات الابتكارية المسؤولة:

لكي تتميز المؤسسة بإنتاج منتجات مبتكرة فإنها دائما تبحث عن الآليات التي تمكنها من تحقيق ذلك في ظل تطبيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية ، و لعل أهم خطوة تعتمدها المؤسسة لتحقيق ذلك هو تحسين علاقتها مع العمال ، أو ما تعرف إدماج برامج المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية لأنه القطب الحساس و المؤثر في نفس الوقت على نشاط المؤسسة.

**✓ الابتكار التواصلي**

هو الابتكار الذي من خلاله يمكن الحصول على دعم جميع الجهات المعنية لإنشاء التواصل الاجتماعي ، و الذي بني على أساس التجارة المسؤولة و القدرة على الابتكار التواصلي، و تستحدث القدرة على تصحيح النماذج العقلية التي تتيح الفرصة للاستماع من بعضهم البعض و مهارات الاتصال لتطوير و تحقيق الانسجام و خلق رؤية مشتركة [3].

**✓ الابتكار التنظيمي:**

الابتكار التظيمي يتعلق ب :

[1] CORINNE Gendron et autres,**l a triple reddition de comptes de la firme : succès, limites et avenir d'une innovation, Développement durable et responsabilité sociale – De la mobilisation à l'institutionnalisation**, Presses internationales Polytechnique, canada,2010 p 119.

[2] Corinne Gendron et Bernard Girard,**repenser la responsabilite social de l'entreprise**, Armand Colin, paris,p 244.

[3] Monique Gouiran,,les indicateurs cles de la RSE et du developpement durable,AFNOR ,France ,2012,p95.

- تحديد الواهب؛
- تحديد المخططات ؛
- إعادة توزيع الأدوار.

إن الابتكار التنظيمي يمنح للمؤسسة القدرة على إعادة النظر مع السلطة ، و تغير نظرتها مع أفكار و كفاءة المهارات الداخلية أو الخارجية .

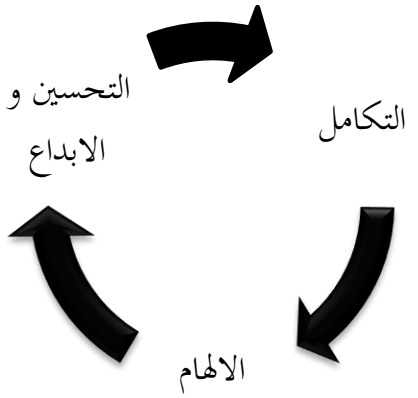
✓ **ابتكار صنع القرار :**

التفكير المنهجي يتأسس على أساس القدرة على التفكير ، التصحيح ، الابتكار في فريق ، ابتكار السياسات و التي يمكن وضع استراتيجية تنظيمية جديدة في مجال صنع القرار ، من أجل بناء الحس المشترك و خلق الديناميكية ، التي سوف تساعد على إثراء عروض للعملاء من المستخدمين ، و ظهور إمكانيات جميع أصحاب المصلحة من شأنه أن يثري الفكر البنيوي ، و تشجيع الإجراءات المستدامة.

✓ **استراتيجية المؤسسات المسؤولة اجتماعيا لتحقيق الابتكار المسؤول:**

إن تبني استراتيجية المؤسسة على أساس المسؤولية الاجتماعية هذا لا يعني تخصيص قسم خاص بها ليس له علاقة أو تدخل مباشر ذات قرار صارم على مختلف الأسام الأخرى ، و خاصة قسمي الإنتاج و قسم التسويق بما أنهما يعكسوا وجه المؤسسة في مختلف الأسواق و في نفس الوقت يعتبرا القسمي الأكثر ابتكارا ، لذا عند الاهتمام المؤسسة بضرورة تطبيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في العملية الابتكارية عليها إتباع مجموعة من الخطوات التي تعتبر مهمة لخلق ابتكار مسؤول و هي تتمثل في :

**شكل III -05 : عمليات إدارة المسؤولية الشاملة من اجل الابتكار .**




**المصدر** : احمد علي صالح ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 238.

انطلاقا من الشكل تتضح لنا أن تحقق لنا المسؤولية الاجتماعية مسؤولية شاملة و عملياتها هي :

- ✓ **الإلهام** :المسؤولية في صلب رؤية المؤسسة ، و تعني أن منهج المسؤولية هو ممارسة واضحة في رؤية المؤسسة من خلال الالتزام الجاد بها داخل المؤسسة من جهة و تجسيد هذا الالتزام تجاه أصحاب المصالح الآخرين من جهة أخرى . و يزداد وضح هذه الممارسة و الالتزام بها كلما كان دعم الإدارة العليا كبيرا لها و العكس صحيح .
- ✓ **التكامل** : ممارسة إدارة المسؤولية ، و تشير إلى ربط منهج إدارة المسؤولية مع منظومة القياس من أجل ترجمة الرؤية إلى واقع .
- ✓ **التحسين و الإبداع** : يتحقق التحسين المستمر و الإبداع المتواصل من خلال التغذية العكسية الفاعلة ، و يسهم منهج المسؤولية الاجتماعية في توفير هذه التغذية بالكم و النوع و التوقيت الملائم .

### 2.3 المسؤولية الاجتماعية استراتيجية لتحقيق سمعة جيدة للمؤسسة

إن اندماج الأخلاق في الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة تسمح تحسين السمعة الخارجية للمؤسسة و علاقتها مع الأطراف المعنية حيث أن [1]:

السمعة تمثل عنصرا مهما جدا في العديد من القطاعات بالرغم من أنه غير ملموس و هو أكثر حساسية للمعطي الأخلاقي ،كما أن سمعة المؤسسة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالنجاعة المالية.

ترتبط استراتيجية التميز الأخلاقي في المؤسسة على استراتيجية محددة المعالم مفادها تحقيق الفوز رغم المخاطر المتعددة الموجودة في المحيط الخارجي ،هذا بالاعتماد على السمعة الجيدة والتي مبدأها استراتيجيات الفوز– الفوز :

- ➢ الفوز للمؤسسة و ذلك بتحقيق نتائجها الاقتصادية ؛
- ➢ الفوز للمستهلكين الذين يحصلون على منتجات ترضي طموحاتهم ؛
- ➢ و هذا لأن التميز الأخلاقي يتحقق من خلال اقتراح منتجات تحترم المعايير البيئية و الأخلاقية حيث أن تبني استراتيجية التميز الأخلاقي محبذ من قبل القانون و يتمتع بتأثيرات جماعية و تكميلية على الآليات التقليدية ، إذ أنها تمكن من الوصول إلى الأهداف التي تضمن المصالح الخاصة و الكيان الجماعي .

[1] عائدة البكوش بن عمارة ، وسام جكيري ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 186 .

### 2.3.1 الصورة الذهنية أهميتها وأنواعها:

أدركت الكثير من المؤسسات مدى أهمية الصورة الذهنية الجيدة, لذلك فقد استثمرت أموالا طائلة في محاولة ترسيخها في أذهان أصحاب المصلحة بأن لكل مؤسسة صورة ذهنية, و أن الصورة الذهنية الجيدة لها تأثير كبير على نجاح المؤسسات, و أن الصورة الذهنية قادرة على إيجاد قيمة وأن لها تأثير على سلوك المستهلك حيث تتضمن إدراك معين لديهم وقد لا يعكس هذا الإدراك الحقيقة الموضوعية, و الصورة الذهنية لمنظمات الأعمال تساهم في تحسين السلوك والمواقف الفردية عند الموظفين, كنز من الصعب الحصول عليه ومن السهل ضياعه. ويقول بأن هذا الإدراك له تأثير كبير على قدرة المنظمات على البقاء في ظل الظروف الحالية المعقدة والتنافس الشديد[1].

إن الأهمية البالغة أن تتميز المؤسسة عن غيرها حتى تبقى قادرة على المنافسة, خصوصا في ظروف العولمة التي نعيشها, ويخص بالذكر تلك المنظمات التي تقدم نفس الخدمات مثل البنوك وشركات الطيران ذات النمطية العالية في تقديم الخدمات. وحتى تتميز المؤسسات عن بعضها البعض وحتى تمتلك الميزة التنافسية الضرورية عليها التخطيط لصورة ذهنية تركز على اختلافات دقيقة مثل: الخدمة، الاعتمادية، سرعة التوصيل, والآمان. والصورة الذهنية للمؤسسات هي واحدة من أهم الموارد غير المحسوسة التي تدعم استمرارية الميزة التنافسية لديها.

و الصورة الذهنية هي واحدة من الأصول الاستراتيجية التي تقود إلى إيجاد ميزة تنافسية وظروف مشجعة للبقاء والتطور للمؤسسة.ويستخدم الكثير من الكتاب مصطلحا الصورة الذهنية والشهرة على أنهما متماثلين في حين ذهب آخرون إلى اختلاف المفهومين في أن الصورة الذهنية قد تتضمن معاني سلبية وفيها اختلاق وصيانة ولا تنم عن الحقيقة, ومنهم من يستعمل هوية المنظمة بدلا من الصورة الذهنية الذاتية, وإدارة الانطباع بدلا من الصورة الذهنية المتوقعة, وأما كلمة الشهرة فيستعملونها بدلا من الصورة الذهنية المدركة.

إن شخصية المؤسسة وموقفها في السوق تصنع من خلال رؤية هذه المؤسسة،الرسالة، التوجه،الأسلوب الإداري، التاريخ، والأهداف. وهذه الشخصية هي التي تشكل هوية المؤسسة، وهي مجموعة من الرموز التي تستخدمها المؤسسة لتعرف بها نفسها للناس مثل المنتجات، الخدمات، الشعار،

---

[1] . فالح عبد القادر الحوري ،ممدوح الزيادات، هايل عبابنه، **ادارة الصورة الذهنية للمنظمات الاردنية في اطار واقع المسؤولية الاجتماعية** "دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية ، على الموقع الالكتروني : شوهد بتاريخ(2013-10-20) بتوقيت 20:15

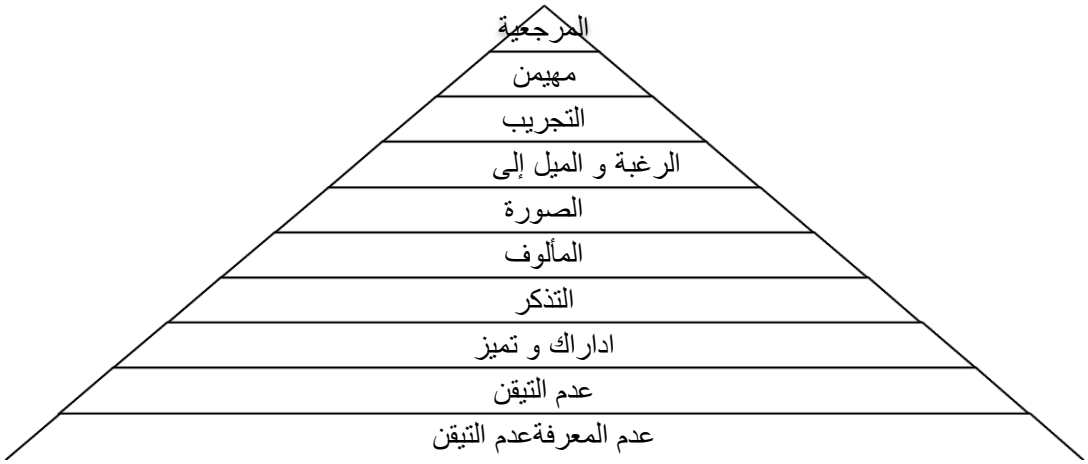
www.kantakji.com/media/3203/01020.doc

البنايات، وغيرها. وكل هذه الإشارات هي التي تصنع الصورة الذهنية للمؤسسة. لذا فإن الصورة الذهنية تعتبر مجموعة من الانطباعات عند الجمهور لهذه المنظمة. وبمجرد أن تتكون الصورة الذهنية بطريقة ايجابية تتكون الشهرة.

### 2.3.2 العلاقة التبادلية بين الصورة الذهنية و المسؤولية الاجتماعية :

إن المؤسسات و لكي تبني لها صورة ذهنية و سمعة جيدة، فيجب أن تكون المؤسسة مع الجماهير علاقة تواصل ، و هذا ما تعكس مسؤوليتها الاجتماعية التي تكون لها علاقة مباشرة مع الجماهير ، و منه تعرف تفكيره وتوجهاته و أرائه تجاه مؤسستها ، و بذلك يكون المستهلك صورة جيدة و بعد ذلك تتحول إلى سمعة جيدة ، من خلال أن مسؤولية المؤسسة تجاه مواردها البشرية أو تعاملها مع أحد العملاء فإنه تبتدع صورة تحمل المديح و الإطراء و ذلك يكون خاصة أمام أشخاص لم يسبق التعامل معهم ، فتعزز عندهم صورة ذهني ايجابية و لكنها ضعيفة ، فتعمل على تنمية هذه الصورة من خلال دعمها ، أو تغيير صورة غير محببة من خلال تصحيح الأخطاء عن المؤسسة و الاعتراف بما خلفته المؤسسة ، دون محاولة المؤسسة بتبرير أخطائها، هذا ما يقوي مركزها، لأنها فتحت باب الحوار و لم تغلقه أمام تلك التبريرات . و تعمل المؤسسة من جهة أخرى من أجل تكوين سمعة جيدة، و تميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين المماثلين لها ، و لا تبقى ساكنة نتيجة سكونهم بل تتميز بالديناميكية و التجديد ، كل هذا سيحل الصورة التي اكتسبها أحد الزبائن لأول مرة إلى زبائن دائمين يبحثون إلى التعريف بالمؤسسة و إشهارها ، لأن اكتساب زبون يحقق للمؤسسة اكتساب 260 زبون آخرين، و بذلك قد اكتسبت المؤسسة سمعة جيدة ،وهذا وفق الهرم الموضح في الشكل**III -06** :

**الشكل III -06 :هرم الصورة و السمعة**




**المرجع** : غراهام داولينغ ، تعريب وليد شحادة ، **تكوين سمعة الشركة " الهوية و الصورة و الأداء** "،مكتبة العبيكان، الرياض ، 2003، ص 236.

من الشكل (III -06) تتضح لنا أن الصورة الايجابية تلزم للمؤسسة ، ترسيخ فكرة جيدة عن المؤسسة في أول وهلة، ما يكلف المؤسسة أعباء إضافية على المدى القصير ،إلا على المدى الطويل لها للسمعة الجيدة فوائد تكسبها للمؤسسة .

## المبحث الثالث : المسؤولية الاجتماعية كإستراتيجية لمواجهة تهديدات الأسواق الدولية

لم تعد المسؤولية الاجتماعية استراتيجية تتوقف أبعادها على تحقيق فوائد تعود بالنفع العام على المجتمع و أصحاب المصلحة و البيئة ، التي تظهره المسؤولية الاجتماعية في المدى القصير ، بل تعدت ذلك إلى أن تصل فوائدها على المدى الطويل للمسؤولية الاجتماعية آفاق أخرى يمكن توضيحها في هذا الجزء من الدراسة .

### 3.1 المسؤولية الاجتماعية أداة للحد من الجباية البيئية و الاستجابة لضريبة التلوث

إن تميز المؤسسات باستراتيجية مبنية على المسؤولية الاجتماعية ، فنعلم أن هذه المؤسسات تحترم بيئتها ، و تنشط بشكل أخلاقي، مخلفة آثار أقل على البيئة المحيطة بها ، و تلتزم على إعادة تدوير إنتاجها لكي لا تحمل الحكومات تكاليف أكثر من جهة و من جهة أخرى حتى لا تخلف هذه المخلفات آثار كارثية و خاصة تلك المنتجات الكيماوية ، أو المنتجات البلاستيكية التي تعرف بصعوبة تحليليها ، و كل هذا قد يكلف المؤسسة أعباء على المدى القصير ، أما على المدى الطويل فإنه يعفيها من تكاليف التلوث و الجبايات القانونية، التي لها علاقة مع ما تخلفه المؤسسة والتي سنشير إليها في هذا الجزء من الدراسة .

#### 3.1.1 تكاليف التلوث :

إن الاقتصاديين اليوم يعتبرون بأن كافة الأنشطة التجارية و حتى الخدماتية منها لها آثار بالغة و مختلفة على البيئة ،إما علة الهواء من خلال الغازات السامة المنبعثة ،أو على التربة مخلفات الإنتاج الصلبة أو على المياه و التي تكون نتائجه و خيمة و خاصة عند إلقاء السوائل السامة في البحار والمستنقعات ، مما قد يسبب مخلفات تكون ملزمة على الدولة في الفصل فيها، إلا أنه حديثا أصبح ينظر إلى هذه المخلفات باتجاه آخر لأنها ظاهرة تمس رفاه المواطنين و لا يمكن ترجمتها في شكل تبادل نقدي سوقي يطلق عليها اليوم تكاليف خارجية أو أثر خارجي بسبب خروجها عن نظام السوق بقيت حتى

عهد غير بعيد مهملة تماما من جانب الاقتصاديين، و هذا يوضح صعوبة القياس النقدي للآثار السلبية الناتجة عن التلوث البيئي. [1]

**تكاليف المؤسسة = تكاليف إنتاج الخاصة بالمؤسسة + التكاليف الخارجية .**

### 3.1.2 أدوات الحد من التلوث

أحيانا الدول تكون ملزمة في بعض الظواهر التي قد تضر بالصالح العام، مما دفع دول العالم إلى فرض قوانين إلى كل من يسئ التصرف في الملك العام ،إلا أن التزام المؤسسات بمبادئ المسؤولية الاجتماعية يعفيها من الأدوات التي تستخدمها الدول للحد من التلوث و التي يمكن عرضها فيما يلي :

**أ- الأدوات القانونية :**

إن الأدوات القانونية التي تفرضها الدول و التي تكون إما في شكل أوامر من رئيس الجمهورية أو قرارات أو مختلف القوانين التي جاء بها المشرع تعتمد في الأساس على شكل المنع مع فرض العقوبات ، إلا أنها في المقابل ضمنت معايير محددة و حددت المصادر المختلفة وراء التلوث، و أيضا ساعدت المتعاملين الاقتصاديين باجتهادها في عرض مختلف التقنيات الإنتاجية التي تتضمن أساليب الإنتاج التي تحقق الكفاءة و الجودة البيئية في نفس الوقت.

و أن أهم القوانين و التشريعات التي أصدرتها الدولة لحماية البيئة هي كالتالي [2]:

إدماج رسم الايكولوجي ( الجباية البيئية) منذ سنة 2005 انطلاقا من مبدأ على من يلوث البيئة أن يدفع الثمن و الهدف من ورائه هو حث المؤسسات الصناعية على انتهاج تصرفات أكثر حماية للبيئة ، و في هذا الصدد تم إدخال الرسم البيئي في قانون المالية لسنة 2005 و صدرت في نفس السنة تعليمة وزارية توضح كيفية تطبيق الرسم ، حدد بمبلغ الرسم ب 10.500 دج عن كل طن إذا كان الملوث يمارس نشاطا صناعيا .كما تم صياغة جملة من القوانين منذ سنة 2001 و أهمها :

- ✓ القانون 19-01 المؤرخ يوم 12 ديسمبر 2001 المتعلق بتسيير و مراقبة و التخلص من الفضلات.
- ✓ القانون 20-01 المؤرخ يوم 12 ديسمبر 2001 المتعلق بالتهيئة العمرانية في اطار التنمية المستدامة.

[1] خير الدين قريشي ، يوسف خروبي ، الياس بدوي ، **فعالية الضريبة ضمن الأدوات الاقتصادية لحماية البيئة** ، ملصقة علمية بحثية للمؤتمر العلمي الدولي حول : سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير ، ورقلة ، يومي 20 و 21 نوفمبر 2012، ص15.

[2] خير الدين قريشي ، يوسف خروبي ، الياس بدوي، **مرجع سبق ذكره** ، ص16.

✓ القانون 10-03 المؤرخ يوم 19 جويلية 2004 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، بحيث المادة 84-85-86 تفرض عقوبات واضحة و هذا لحماية الهواء و الجو و من هذه العقوبات :[1]

- غرامة مالية تقدر ب 5000 دج إلى 15000دج.
- منع استعمال المنشات أو أي عقار منقول آخر يكون مصدر للتلوث الجوي.
- حظر استعمال المنشات المسببة في التلوث إلى حين تنفيذ الالتزامات المنصوص عليها في القانون 03-10.
- كما هو الحال بالنسبة لتلوث الماء فانه إذا اقتضى الأمر فانه يوقف السفينة المسببة للتلوث ، أو السجن لمدة 06 أشهر مع دفع غرامة مالية تقدر ب 100000 دج إلى أن تصل إلى 1000000دج بالنسبة للإضرار الكبير التي تحدثها السفينة .

✓ القانون 09-04 المؤرخ يوم 14 أوت 2004 المتعلق بترقية الطاقات المتجددة في إطار التنمية المستدامة .

✓ القانون 20-04 المؤرخ يوم 25 ديسمبر 2004 المتعلق بالوقاية من الأخطار الكبيرة و تسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة .

**ب- الأدوات الاقتصادية :**

إن الهدف من عرض مختلف الأدوات الاقتصادية ، و التي هي عبارة عن تغيير سوك المؤسسات من خلال تضمين التكاليف البيئية التي تعتمدها الدولة على المنشآت هي إبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية على احترام البيئة و عدم تعرض المؤسسات المطبقة لها ، فهي وسيلة حماية عن كل المصاريف الزائدة التي تخلفها النشاطات المخلة باستقرار النظام البيئي.

### 1.3. إجراءات النظام الضريبي لحماية البيئة من التلوث:

الجباية البيئية تشمل مختلف الضرائب و الرسوم التي تفرضها الدولة على الأشخاص المعنويين و الطبيعيين الملوثين للبيئة، بالإضافة إلى أن الجباية البيئية قد تشمل مختلف الإعفاءات و التحفيزات الجبائية للأشخاص المعنويين و الطبيعيين الذي يستخدمون في نشاطاتهم الاقتصادية تقنيات صديقة للبيئة.

و من أهم أدوات النظام الضريبي التي يمكن الاعتماد عليها في معالجة المشكلة التلوث و الحد من

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 43-2003.

أثارها السلبية ما يلي : [1]

**أ. الإجراءات المباشرة :**

إن الإجراءات المباشرة التي تقوم بها للتقليل من الإضرار على البيئة ، تكون تمس بصفة مباشرة المنتج و الوحدات الإنتاجية أو الوحدات الاقتصادية ، إما بفرض ضرائب مالية أو حظر استعمالها و هذا كل حسب درجة الإضرار.

**1.الضريبة على المنتجات :**

تفرض الحكومات على المؤسسات الإنتاج على دفع ضريبة على الإنتاج بهدف التقليل من الإضرار التي تلحقها العملية الإنتاجية على البيئة و تكون هذه الضريبة ضريبة قيمية أو نوعية على الإنتاج في مختلف الوحدات الإنتاجية التي تملكها المؤسسة ، و دائما هذه الضريبة موجهة إلى المنتجات الأكثر تأثير على البيئة منها المنتجات الكيماوية ، إذ أن الضرر البيئي يلحقه ضرر اجتماعي و الهدف من هذه الاستراتيجية التي تتبعها الدولة ليس مالي أكثر من توعوي للحفاظ على البيئة بصفة جبرية ، تهدف لحماية الصالح العام دون الإضرار بالاستقرار المالي للمؤسسة .

**2.ضريبة النفايات أو الانبعاث :**

تفرض هذه الضريبة على كافة الوحدات الاقتصادية على اختلاف أنواعها و ليس فقط على الوحدات الإنتاجية و تعتمد في تسعير التكلفة الخارجية للتلوث ، و تكون عكسا للآثار البالغة التي خلفتها الوحدات الاقتصادية على البيئة و خاصة عند المشروعات الأكثر علاقة بالبيئة و أكثر ملوثة لها .

**ب.الأدوات الغير مباشرة :**

لقد استخدمت الدولة أساليب أخرى و هي تحفيزية و ليس ترهيبية لمساعدة المؤسسة من جهة و الحفاظ على البيئة من جهة أخرى ، إذ أنه تضمن هذه الأدوات الحفاظ على الاستقرار المالي للمؤسسة دون إلحاق أي تكاليف إضافية تكون على عاتق المؤسسة ، و هنا تظهر أهمية الابتكار المسؤول التي تعتمده المؤسسات و هذه الأساليب يمكن توضيحها فيما يلي :

- تقديم الاعتماد الاستهلاك المعجل : تقدم الدولة بعض الامتيازات إلى الوحدات الإنتاجية التي تستعمل تكنولوجية جديدة و مستدامة لحماية البيئة و التقليل من مخلفاتها على البيئة من خلال الاعتماد على الاستهلاك المعجل و تقديم إعانات الاستثمار في حساب الاستهلاك المعجل و هذا كله لغرض

[1] فارس مسدور،أهمية تدخل الحكومات في حماية البيئة من خلال الجباية البيئية ،مجلة الباحث ، عدد07/2009/2010،ص 350.

الإعفاء الضريبي مما يساهم في تحفيز بقية المشروعات على تخفيض مستويات التلوث بالمقابل تحقيق وفرات ضريبية.

- الإعفاء الجمركي و الضريبي للآلات الغير الملوثة للبيئة : تسعى الدولة من خلال هذا الإعفاء إلى تشجيع المؤسسات إلى استيراد الآلات الصديقة للبيئة و هذا للإعفاءات الضريبية و الجمركية التي تتميز بها .
- خصم أقساط القروض الممولة للتكنولوجيا الصديقة للبيئة و المعالجة للتلوث: يخصم أقساط قروض من الوعاء الضريبي الذي تفرض على الدخل ، و خصم الفوائد الناتجة عن القروض بدون حد أقصى.

### 3.1.4 علاقة المسؤولية الاجتماعية بالبيئة

إن المؤسسات المطبقة للمسؤولية الاجتماعية فإنها ملزمة باحترام البيئة التي تنشط فيها ، لأن من أوليات تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية هي منطلق للتنمية المستدامة التي تعتبره واجب عليها لأنها تستعمل ذخائر الطبيعة لكسب أرباح .

و من منطلق المسؤولية الاجتماعية لها علاقة بالبيئة يعن أنها تساهم في ترسيخ مقياس iso 14000 الذي يعتبر من المعايير المتاحة للجماهير، و إنشائها بالتعاون مع الأطراف المعنية بهذا الاتجاه ، بناء على النتائج التي تم جمعها من مختلف العلوم و التكنولوجيا و مختلف الخبرات ، و يهدف إلى تحقيق فائدة عامة للمجتمع ككل ، إذ أن هذه المعايير هو استخدام طوعي مثل معاير المسؤولية الاجتماعية بالرغم من توفر جميع الشروط المطلوبة ، و تكون المؤسسات بذلك أمام خيار استخدام مستودع المقاييس المتعلقة بها و هذا لتطوير نظام البيئة لها ، و بمجرد أن تقوم بالموافقة على هذا المعيار فيلزمها تنفيذ جميع المتطلبات و معايير النظم الإدارة البيئية .[1]

## 3.2 المسؤولية الاجتماعية أداة للحصول على الامتيازات الجمركية

إن الفوائد التي تجنيها المؤسسة من تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية ليست منحصرة في جني الأرباح على المدى الطويل ، بل تتعدى أن تصبح المسؤولية الاجتماعية الوريقة لعبور ، نظرا لتوافق إجراءات الجمارك مع نشاط المؤسسة و ليست معاكسة له .

### 3.2.1 تعريف الجمارك:

[1] Loetitia aute ,marie-paule grevecha,certification iso 14001, les 10 pieges a eviter, afnor,France,3éme édition,2012,p99.

تعرف الجمارك بأنها الإدارة التي أوكل إليها مراقبة تطبيق الأنظمة الجمركية بشان تحصيل الضرائب الجمركية المستحقة للخزينة العمومية و استفاء الشروط و القيود الاستيرادية المقرر عليها حماية النظم الاقتصادية لكل دولة ، و أن أي خرق لهذه التشريعات أو الإخلال بها يمثل إخلال بالنظام الاقتصادي الذي تحميه التشريعات الذي تحميه التشريعات القانونية [1].

إذن تعرف الجمارك بأنها مصلحة تابعة لوزارة المالية تقوم بفرض ضريبة على السلع و الخدمات لدى تحركها عبر الحدود السياسية للدول.و مصلحة الجمارك تشير إلى تداخل مفاهيم علمية و عملية و جزائية التي تضم عدد من العناصر نذكر منها [2]:

يرى البعض أن الجمارك باعتبارها خط الدفاع الأول في أي دولة لموجهة كافة أشكال الإدخال غير مشروع أو تهريب إلى و من الدولة ، حيث تقوم السلطات الجمركية بخطر دخول السلع الضارة بالمجتمع و الأخلاق و المخالفة للقوانين مثل المخدرات و المواد المنافية للآداب ، و كذلك تلك السلع التي تتطلب إدخالها موافقات مسبقة و الخضوع لإجراءات و تدابير خاصة ، و بذلك تصبح الوظيفة الأولى للجمارك هي القيام بالدور الرقابي لحدود الوطن و مقدراته

و قد ارتبط بهذه الوظيفة أيضا ظهور أبعاد جديدة للوظيفة الجمركية تعينها على القيام بواجباتها على الوجه الأكمل مثل التحفظ و المصادرة و الضبط ، و التجريم و غيرها و يخول قانون الجمارك في كل دولة القيام بهذه الأدوات عند أداء الدور الرقابي للجمارك .

### 3.2.2 الروابط التصورية بين تدخل إدارة الجمارك و أهداف المسؤولية الاجتماعية:

يعكس تطبيق المسؤولية الاجتماعية بأن المؤسسة تصرح بالقيمة الحقيقية للسلعة ، و البلد المنشأ، و تمتاز بالمنتجات التي لها نفس خصائص البلد المضيف ، كل هذا قد يعفيها من المراقبة الدورية لمصلحة الجمارك للصورة الحسنة التي تمتاز بها المؤسسة و المعروفة بها في مصلحة الجمارك إذ أن المسؤولية الاجتماعية قد تعفيها من تدخل الجمارك التي في بعض الأحيان و من خلال الإجراءات الجمركية و المراقبة الجمركية قد تأخذ وقتا للتجاوزات التي يحدثها بعض المتعاملين الاقتصاديين ، و من نجد أن مجال تدخل أعوان الجمارك تتوافق مع ما تهدف إليه المسؤولية الاجتماعية .

**أ. مجال تدخل أعوان الجمارك.**

[1] صديق محمد عفيفي ، **التسويق الدولي** ، مكتبة عين شمس الإسكندرية ،الإسكندرية ، الطبعة الأولى،2003،ص 185.

[2] عمر سلمان ، **الجمارك بين النظرية و التطبيق** ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، (د،س)،ص 27 .

إن الغش التجاري هو مخالفة الأحكام التشريعية أو التنظيمية التي تسهر إدارة الجمارك إلى تطبيقها و البحث عن كل مخالفة لذلك من طرف أشخاص أو منظمات عاملة في إطار المبادلات التجارية الدولية و هذا لضمان منافسة حرة و شريفة في جميع إقليم الوطن.

**1. التدخل لدى المتعاملين.**

إن المصالح المتخصصة في بحث و قمع الغش الجمركي و التحري عنه و المتمثلة في أغلب الأحيان في عناصر قطاع مكافحة الغش مكلفة بالتدخلات الميدانية مستعملة في ذلك كل الوسائل و الصلاحيات التي خولتها إياها القوانين و التنظيمات في مجال التحريات.

و إذا كانت الأولوية في المراقبة تُعطى في أغلب الأحيان للمؤسسات العاملة في مجال البضائع الحساسة للغش( التي تكون محل غش في كثير من الأحيان) فإن هذا لا يعني غض البصر عن باقي المؤسسات التجارية و الاقتصادية، و في الحالتين فإن المعرفة الجيدة للمؤسسة قبل القيام بالتدخل و ذلك من حيث طبيعتها القانونية، رأسمالها، طبيعة مستورداتها...الخ أمر ضروري لتحقيق رقابة فعالة و ناجعة.

**2. رقابة القيمة.**

لقد عُرفت القيمة لدى الجمارك بعدة تعاريف منها تعريف بروكسل الذي يعرف القيمة على أنها:" السعر العادي أي الثمن المدفوع فعلا خلال عملية بيع تمت في ظروف المنافسة التامة بين بائع و مشتري مستقل كلاهما عن الآخر"

و لما كان هذا التعريف نظري نوعا ما فقد تم التخلي عنه، و العمل بتعريف المادة 07 الذي اتخذته الجزائر كأساس في تحديد القيمة و تم إدراجه في المادة 16 من قانون الجمارك من اتفاقية GAAT . و القيمة المطبقة هنا هي القيمة التعاقدية و المتمثلة في السعر المدفوع فعلا أو المستحق عن بيع البضائع من أجل التصدير اتجاه الإقليم الجمركي الجزائري.[1]

لكن في الواقع، فإن تحديد القيمة ليس سهلا كما يبدو من التعريف، فهناك شروط يجب توفرها في عملية البيع ليتم قبول هذه القيمة، و قد ذكر المشرع هذه الشروط في المادة 16 مكرر1 من قانون الجمارك، إضافة إلى عناصر يجب التحكم فيها جيدا للوصول إلى القيمة الحقيقية للبضائع، و تتمثل هذه العناصر في

[1] خيرة بحيح ،**الاجراءات الجبائية و الجمركية لتشجيع الاستثمارات الأجنبية** ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس علوم اقتصادية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ،2009، ص70.

بعض التكاليف التي يجب إضافتها إلى القيمة التعاقدية و تلك التي يجب حذفها و التي ذُكرت بالتفصيل في المادة 16 مكرر6.

من هنا ظهرت إمكانية الغش في القيمة المصرح بها من طرف المتعاملين الاقتصاديين إما بالتصريح بقيمة أعلى أو أدنى من القيمة الحقيقية، حيث نجد أن :

✓ **الإنقاص من القيمة:**

يكون خاصة عند الاستيراد، حيث يصرح مرتكب الغش بقيمة أقل من القيمة الحقيقية للبضاعة بهدف التخفيف من قيمة الحقوق و الرسوم المستحقة و كذا زيادة القدرة التنافسية لهذه السلعة في السوق الوطنية.

✓ **الرفع من القيمة:**

و الهدف فيها تهريب رؤوس الأموال للاستفادة من امتياز جبائي في بلد معين و تقليل بعض أنواع الضرائب كالضرائب على المداخيل و التي تنقص بزيادة أعباء الاستغلال من جهة، و الاستفادة من النظام التعويضي للرسم على القيمة المضافة على المواد الأولية للاستثمارات التي تدخل في إنتاج السلع المطبق عليها هذا الرسم.

**3. رقابة النوع التعريفي:**

تنص المادة 10/01 من قانون الجمارك :" تمنح التعريفة الجمركية تسمية للبضائع وتشكل هذه التسمية نوع البضائع"

إن النوع يلعب دورا كبيرا في تحديدي نسبة الحقوق و الرسوم الجمركية و هذا حسب الوضعية التعريفية الواردة في مدونة التعريف الجمركية و بالتالي فإن النوع يكون عرضة للغش، حيث أن التغيير في الوضعية التعريفية التي تتواجد بها بضاعة معينة يؤدي لا محالة إلى تغيير في الإجراءات المطبقة على البضاعة و نسبة الحقوق و الرسوم المطبقة عليها، إضافة إلى أن التلاعب بالوضعية التعريفية قد يلغي إجراءات الحضر على سلعة معينة سواء كان حضرا كليا أو جزئيا، و الملاحظ كذلك أن التلاعب بالوضعية التعريفية لسلعة ما قد يهدف كذلك إلى التملص من التعقيدات الوثائقية الخاصة ببضاعة معينة عند الاستيراد، إذ أن مقتضيات التجارة الخارجية و كذا الصحة العمومية تفرض في بعض الأحيان إجراءات الحصول عليها معقدة و بالتالي محاولة تجنبها من خلال التغيير في الوضعية التعريفية للبضاعة المستوردة.

**4. رقابة منشأ البضاعة:**

يعتبر منشأ البضاعة عنصرا جوهريا في تحديد الحقوق و الرسوم الجمركية، ازدادت أهميته حاليا في ظل وجود المنشأ الامتيازي، و قد عرفت المادة 14 من قانون الجمارك منشأ البضاعة كما يلي: " يعتبر منشأ بضاعة ما البلد الذي استخرجت من باطن أرضه هذه البضاعة أو جنيت أو صنعت فيه ".و يلجأ المتعاملون إلى تغيير المنشأ الحقيقي للبضاعة لسببين هما:

✓ **الاستفادة من الوضع الامتيازي:**

فنظرا لوجود بضائع ذات منشأ يعود لبلد أو مجموعة من البلدان تستفيد من تخفيض أو إعفاء من الحقوق و الرسوم الجمركية، مثل دول اتحاد المغرب العربي، و دول الاتحاد الأوربي* فيعمل المتعاملون إلى التصريح بأن منشأ البضاعة يعود إلى إحدى الدول سالفة الذكر على الرغم أنه خلاف ذلك و ذلك عن طريق الحصول على شهادة منشأ من هذه الدول تكون في أغلب الأحيان كاذبة.

✓ **التهرب من إجراءات الحماية:**

تتمثل إجراءات الحماية في الحقوق التعويضية و الحقوق ضد إغراق السوق، أي حظر دخول بضائع ذات منشأ معين، فيقوم المتعامل تفاديا لذلك بتغيير منشأ البضاعة.

**5. رقابة البضائع المجمركة تحت نظام اقتصادي جمركي.**

إضافة إلى المخالفات المذكورة سابقا، و التي يرتكبها المتعاملون عن طريق الغش في عناصر الوعاء الضريبي، يجد الغش أيضا مكانا له في عمليات الجمركة تحت نظام اقتصادي جمركي، حيث يسعى الغشاشون إلى هذا النوع من الجمركة و الذي يعتبر معلقا للحقوق و الرسوم الجمركية ثم يعملون على تحويل مسارها. [1]

و يقصد بالنظام الجمركي هو وضعية قانونية تدرج ضمنها البضاعة لإتمام إجراءات الجمركة. أما الأنظمة الاقتصادية الجمركية المعمول بها في الجزائر و التي نص عليها قانون الجمارك في الفصل السابع فتتمثل في:

* دخل اتفاق الشراكة بين الجزائر و دول الاتحاد الأوربي في 01 سبتمبر 2005، و إلى غاية أحداث منطقة التبادل الحر في 2017 تستفيد البضائع ذات منشأ يعود إلى دول الإتحاد الأوربي من: نظام التفضيلات، حقوق مشتركة، حقوق منخفضة، حصص مستفيدة من تخفيض التعويض و نسب خاصة من الحقوق الجمركية من 2005 إلى 2009.

[1] المفتشية العامة لإدارة الجمارك، **تقارير من مصلحة الجمارك لولاية مستغانم**، مستغانم ،2011.

العبور، المستودع الجمركي، القبول المؤقت، إعادة التموين بالإعفاء، المصنع الخاضع للمراقبة الجمركية و التصدير المؤقت.

و كلها تسمح بتعليق الحقوق و الرسوم الجمركية و كذا تدابير الحظر ذات الطابع الاقتصادي الخاضعة لها، و ذلك أثناء استعمالها، تنقلها، تخزينها و تحويلها ، و تكون عملية الغش في الأنظمة الاقتصادية الجمركية الآتية:

- ✓ تحويل البضائع المصرحة في إطار الأنظمة التي تمكن من التخزين و التنقل إلى العرض على الاستهلاك،
- ✓ تحويل البضائع المدرجة في إطار الأنظمة التي تمكن من التحويل إلى العرض على الاستهلاك عوضا عن إعادة تصديرها.

**6. مراقبة محاسبة المؤسسات.**

إن الدخول الحر للبضاعة إلى الإقليم الجمركي و التسهيلات الممنوحة قد تنتج عنها عدة مخالفات، الأمر الذي يستوجب من إدارة الجمارك أخذ مبدأ الحذر و مضاعفة عمليات التحري المعمقة خاصة في جانب إجراءات الجمركة، و تعتبر الرقابة اللاحقة أحسن طريقة لإعمال ذلك خاصة في جانب مراجعة العمليات المحاسبية للمتعاملين الاقتصاديين.

إن التدقيق المحاسبي يرتكز على المراجعة الفورية لمحاسبة المؤسسات و ذلك للمقاربة بين بعض المعطيات قبل مراقبة صحة التصريحات المكتتبة.

تتم عملية مراقبة محاسبة المؤسسة عن طريق مراجعة الدفاتر المحاسبية، ملفات استلام البضائع و فحص جميع الحسابات، و استغلال كل الانحرافات المعاينة قبل تحديد نوع المخالفة.

و على سبيل المثال و في مجال مراقبة القيمة المصرح بها، تلعب قيود الدفع أهمية كبيرة حيث يمكن معرفة السعر المدفوع و كذا كيفية الدفع و التي يمكن مقارنتها مع المبلغ المذكور في سند الطلب و كذا الفاتورة، و هذا ما يمكن أن يدل على آثار وجود إنقاص أو رفع في القيمة.

ترتكز مراقبة محاسبة المؤسسات على التحقق من صحة بعض الفواتير المشكوك فيها، حيث يتم استدعاء الشخص محرر الفاتورة و التأكد من وجودها في محاسبة مؤسسته و كذا مدى مطابقة تحريرها للمرسوم التنفيذي 468-05 المتضمن شروط و طرق تحرير الفاتورة.

**7. التدخل لدى الملحقين و البنوك.**

إن التزايد المستمر لعمليات التبادل الخارجية يستدعي توسيع الرقابة اللاحقة، التحريات و التحقيقات المعمقة لدى بعض الهيئات و الإدارات التي تتدخل في عملية تنفيذ هذه المبادلات.

إن هذه الرقابة تسمح الكشف عن مناورات الغش المعقدة الناتجة عن التعقيد المستمر في التنظيمات المتعلقة بالتسويات المالية مع الخارج، و بهذا أصبح تدخل أعوان الجمارك أمرا ضروريا لدى هذه الهيئات و الإدارات و المتمثلة في الملحقين و بالخصوص الوكلاء لدى الجمارك و كذا البنوك.

✓ التدخل لدى الملحقين: إن الملحقين لدى إدارة الجمارك هم الأشخاص الطبيعية أو المعنوية، المكلفون بصفة مباشرة أو غير مباشرة بتنفيذ العمليات المتعلقة بحركة البضائع البضائع، و هذا لحساب موكليهم.[1]

و يتمثل الملحقون لدى الجمارك في الوكلاء المعتمدون لدى الجمارك، المصرحون، أمناء السفن و أمناء الشحن.

✓ **التدخل لدى البنوك:**

تلعب البنوك دورا هاما في إتمام مختلف عمليات التجارة الخارجية بشكل سليم، حيث تلعب في أغلب الأحيان دور الوسيط بين المستورد و المصدِّر فيما يتعلق بالجانب المالي للعملية.

إن القانون الجزائري يفرض على كل مستورد أو مصدر إتمام عملياتهم التي تكون بالعملة الصعبة عن طريق بنك مُعتمد، و ذلك بالحصول على توطين بنكي يثبت من خلاله تسديد المستورد لالتزاماته نحو مُورده، حيث يجب أن يكون التوطين بنفس المبلغ المذكور في الفواتير.

و يكون تدخل إدارة الجمارك لدى البنوك بهدف مراقبة عمليات الصرف الناشئة عن هذه الحركة للبضائع إما بالتصدير أو الاستيراد و هذا للتحقق من بعض المعلومات الموجودة في التصريح المفصل كالقيمة التي تم التصريح بها، و هذا بمقارنتها بالمبلغ المذكور على الفاتورة محل التوطين. و في هذا الإطار، يقوم أعوان التحقيق بالتقرب من هذه البنوك لطلب التحقيق في صحة التوطينات البنكية للمتعاملين التي تجري عليهم إدارة الجمارك تحريات، حيث يُقدم أعوان الجمارك البيانات التي قُدمت إليهم و المتمثلة في اسم المستورد، رقم الفاتورة، رقم التوطين... و تطلب من البنك التحقق من هذه المعلومات و هذا في إطار التعاون بين المصالح.

[1] عاشور سماعون، دروس في:" تنظيم إدارة الجمارك الجزائرية" ، المدرسة الوطنية للإدارة، 2006.

**خاتمة الفصل الثالث :**

إن المسؤولية الاجتماعية تعتبر من أهم الاستراتيجيات التي على المؤسسة أن تلتزم بها على المستوى الدولي و أهم واجب التي يقع على عاتقها ، و الذي يساهم في تطوير و تحسين مستوى أداء المؤسسات دوليا بما يتوافق مع متطلبا الأسواق الدولية و خاصة فيما يخص بكسب و تحقيق رضا المستهلك من

خلال السمعة المكتسبة من الأعمال الخيرية و العمل الأخلاقي في الدول المضيفة لها ، و قبل الوصول للأسواق الدولية وجد إن للمسؤولية الاجتماعية نفع على مستوى تحقيق للمؤسسات متطلباتها لاختراق أي سوق دون أي عقبة باكتسابها قوة اقتصادية .

# الفصل الرابع

# تحليل واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات المصدرة الجزائرية

## مقدمة الفصل الرابع :

استعرضت الفصول السابقة الجوانب النظرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية كما استعرضنا الجوانب المتعلقة بالأسواق الدولية باعتبارها هدف تسعى المؤسسات إلى اختراقه من خلال دراسة أهم العقبات المعاصرة التي تعترضها، ناهيك عن العقبات الكلاسيكية محاولة منا اعتبار المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية للدخول للأسواق الدولية و الحد من هذه العقبات . و المسؤولية الاجتماعية كما اشرنا إليها سابقا تقوم على أساس تحقيق مجموعة من الأبعاد و التي هي أهم مكونات بيئة الأسواق الدولية و التي من خلالها نستطيع أن نحكم على نشاط المؤسسة إن كان مسؤولا اجتماعيا أو لا و لعل أهم هذه الأبعاد : الأبعاد الاقتصادية ، الأبعاد الاجتماعية ، الأبعاد البيئية ، الأبعاد الخيرية ، الأبعاد القانونية .

و الملاحظ عمليا من خلال تشخيص وضعية المؤسسة المصدرة الجزائرية ، و استراتيجياتها المبنية على مبادئ المسؤولية الاجتماعية فإنها استطاعت اختراق الأسواق الدولية إلا أنها ما زالت تفتقد بتميز منتجاتها في الأسواق الأوروبية ، و أن معظم مؤسسات العينة لا تنشط إلا في الأسواق الاسبانية أو أسواق بينين ، و الأسواق الإفريقية ، و الأسواق الأمريكية ، و لا تزال لا تعرف رواجا في الأسواق الفرنسية الأوروبية نظرا ، لأسباب سياسية من جهة و من جهة أخرى أسباب متعلقة بالمنتجات و بالمؤسسة نفسها .

و في هذا الإطار تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول :تقييم تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الصعيد الدولي؛

المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث :الفرضيات و النتائج.

## المبحث الأول : تطور تطبيق المسؤولية الاجتماعية على الصعيد الدولي

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الدولية عند بناء استراتيجياتها و هذا للاستجابة للتغيرات الاقتصادية و البيئية بمختلف أشكالها و التعايش مع التغيرات على المستوى الاقتصادي أو السياسي أو الثقافي دون أن ننسى الاجتماعي ، التي أفرزته مجموعة من الأفكار منها فكرة العولمة و ما جلبته من تحرر التجارة الدولية و ضرورة إثبات وقعها في السوق ، بالإضافة إلى ما خلفته و ما كان وراء الأزمة المالية العالمية منها انهيار مجموعة من المؤسسات مع ضياع حقوق أصحاب المصلحة ، و بذلك أصبحت المسؤولية الاجتماعية عائقا غير جمركيا على المؤسسات التأقلم به أمام التجارة.نتيجة لكل ما سبق أصبح تطبيق المسؤولية الاجتماعية شيء ايجابي وضروري في المؤسسة له مخلفاته و فوائده لجميع الذين لهم علاقة بنشاط المؤسسة داخليا أو خارجيا ، إلى أن عرف هذا المفهوم انتشارا في مؤسسات الدول الأوروبية على غرار الدول النامية حيث البعض يرجع السبب في ذلك هي كبر حجم المؤسسات و منها كبر حجم رأسها المالي الذي ليس للأعمال الطوعية أي تأثير بالمركز المالي للمؤسسة على غرار مؤسسات الدول النامية ، إلا حسب دراستي أن السبب الحقيقي وراء نجاح المؤسسات الأوروبية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية ينبع أساسا من وراء الخطة التي تبنيها المؤسسة عند بناء استراتيجية مسؤولة اجتماعيا .

### 1.1الأمم المتحدة ودورها في نشر المسؤولية الاجتماعية

تنظر منظمة الأمم المتحدة إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات،على أنها توسع لمفهوم المواطنة و هذا باستخدام عبارة " تحلي الشركات بروح المواطنة العالمية"، التي تغطي كلا من حقوق ومسؤوليات المؤسسات عبر الوطنية في السياق الدولي. وبإمكان المؤسسات عبر الوطنية أن تظهر تحليها بروح المواطنة الصالحة عن طريق اعتناق واستصدار عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها عالميًا في الممارسات الفردية للمؤسسات وفي دعم السياسات العامة الملائمة على السواء إما في مجالات حقوق الإنسان، وفي تحسين ظروف العمل وحماية البيئة.

في استجابة منها للأهمية المتعاظمة للمسؤولية الاجتماعية بادرت الأمم المتحدة إلى إطلاق مشروعها الذي يحمل اسم "**الميثاق العالمي**" والذي تم تنفيذه في مقر الأمم المتحدة بنيويورك عام 2002، حيث يسعى هذا الاتفاق من خلال العمل الجماعي على تعزيز الممارسات الاجتماعية، إذ تساهم المنظمات بالشراكة مع أطراف اجتماعية أخرى في قيام اقتصاد عالمي أكثر استدامة وشمولية.

### 1.1.1 الاتفاق العالمي للأمم المتحدة

الأمم المتحدة و من خلال خلقها للاتفاق العالمي فقد أبرزت توجهها نحو نشر المسؤولية الاجتماعية، فالاتفاق العالمي ليس مجرد اتفاق يطوى صفحاته بل وجد للتعريف بالمسؤولية الاجتماعية ضمن مبادئ محددة .

**أ. تعريف الاتفاق العالمي للأمم المتحدة**

تم إنشاء الاتفاق العالمي للأمم المتحدة بمبادرة كوفي عنان الأمين العام للأمم المتحدة يوم 26 جوان 2000 في مقر المنظمة بنيويورك[1] . الاتفاق العالمي للأمم المتحدة هو المبادرة الطوعية العالمية الرائدة لتحميل المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية، التي تتناول أيضاً الأعمال التجارية وحقوق الإنسان. وقد استُهل بمبادرة أطلقها الأمين العام للأمم المتحدة في عام 2000 بهدف دفع قادة الأعمال التجارية إلى القيام طواعية، داخل مجالات عمل شركاتهم، بتعزيز وتطبيق تسعة مبادئ (عشرة مبادئ الآن) متعلقة بحقوق الإنسان، ومعايير العمل، والبيئة، ومكافحة الفساد. وفي الوقت الحاضر، وقعت عدة آلاف من المؤسسات على الاتفاق العالمي ، الكثير منها مؤسسات عبر وطنية كبرى، من جميع القارات.[2]

ويسعى الميثاق العالمي إلى جعل هذه المبادئ جزءا من استراتيجية المنظمة وأنشطتها أي أن تصبح ممارسة يومية لهذه المؤسسة ومكونا أساسيا في ثقافتها، والميثاق العالمي ليس له صفة ملزمة ولا تسنده قوة إلزامية، ولا توجد عقوبة على الأطراف التي لا تلتزم به، لكن من المفترض أن هناك نوعا من الالتزام الأدبي من طرف منظمات الأعمال، إذ أن هذا الأخير له وجهان، الأول أخلاقي بالضرورة ذلك أن احترام حقوق العاملين والحفاظ على البيئة هي في النهاية مبادئ تحترم لذاتها وهنا يقتصر الأمر على المسؤولية الأخلاقية، والوجه الثاني هو المنطق النفعي بمعنى أن تنفيذ المنظمات لهذه المبادئ له مردود أو عائد قد يكون آجلا أو عاجلا.

**ب. المبادئ العشر للميثاق العالمي للأمم المتحدة**

تبدأ استدامة المؤسسات مع نظام القيمة للمؤسسة ونهج مبدئي لممارسة الأعمال التجارية .وهذا يعني تعمل بطرق، كحد أدنى لتلبية المسؤوليات الأساسية في مجالات حقوق الإنسان والعمل والبيئة ومكافحة الفساد .المؤسسات المسؤولة تسن نفس القيم والمبادئ أينما يكون لها وجود، ونعلم أن الممارسات الجيدة في مجال واحد لا تعوض الضرر في بلد آخر .عن طريق إدماج مبادئ الميثاق العالمي في

[1] Fédération européenne pour l'éthique et le développement durable,**acheter pour un monde meileur** ,eyrolles, Paris,2008,p 391.

[2] الأمم المتحدة لحقوق الإنسان ، المفوضة السامية لحقوق الإنسان ، **الأعمال التجارية و حقوق الإنسان** ، http://www.ohchr.org/AR/Issues/Business/Pages/BusinessIndex.aspx voir le ( 16-03-2014) 20 :05.

الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات، وإرساء ثقافة النزاهة، و المؤسسات التي لا تنصر مسؤولياتها الأساسية للناس والكوكب، لكن الإعداد أيضا مرحلة للنجاح على المدى الطويل.

تستمد عشرة مبادئ الميثاق العالمي للأمم المتحدة من: الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، وإعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، وإعلان ريو بشأن البيئة والتنمية، واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد[1].

✓ **حقوق الإنسان**

احترام و دعم حقوق الإنسان لا تزال من أكثر العناصر التي تحدد و تؤثر في استدامة المؤسسة، لأن اليوم المؤسسات تنشط في عالم مترابط و أكثر تدقيقا لتأثير المؤسسات على المجتمعات، فهناك مؤسسات وجدت لتحقيق احترامها للقانون و التزامها بأخلاقية نشاطها و علاقتها التجارية .

فمن خلال الميثاق العالمي للأمم المتحدة فيعتبر الحد الأدنى لالتزام المؤسسات تجاه حقول الإنسان، و يتعين عليها العمل بشكل طوعي لدعم التنمية الاجتماعية ، مثل إنشاء أماكن متنوعة للعمل ، الاستثمار في المجتمعات و دعم السياسة العامة ، إشراك أصحاب المصلحة .

الاتفاق العالمي وجد لتوضيح و مساعدة المؤسسات للتوجه إلى استدامة أعمالهم من خلال توجيههم من خلال الوثائق التوجيهية ، و ندوات و المنتديات ، للمبادرات الخاصة بحقوق الإنسان . النساء . الأطفال و الأشخاص ذوي الإعاقة .إذ أن ابرز حقوق الإنسان تحت مبإدئ تم توضيحها فيمايلي :

**المبدأ** 1 :يتعين على المؤسسات التجارية دعم واحترام حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا؛

**المبدأ** 2: تأكد من أنها ليست ضالعة في انتهاكات لحقوق الإنسان.

✓ **العمل**

المبدأ 3: يتعين على المؤسسات التجارية احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بحق المفاوضة الجماعية؛

المبدأ 4: القضاء على جميع أشكال العمل القصري والإجباري؛.

المبدأ 5: القضاء الفعلي على عمل الأطفال؛

---

1 United nations global compact , **Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies** Sur le site : www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles voir le ( 16-03-2014) 21 :26.

المبدأ 6: القضاء على التمييز في الاستخدام والمهنة.

✓ **بيئة**

المبدأ 7: ينبغي أن تدعم نهج وقائي لمواجهة التحديات البيئية؛

المبدأ 8: اتخاذ مبادرات لتعزيز المسؤولية البيئية؛

المبدأ 9: تشجيع تطوير ونشر التكنولوجيات الصديقة للبيئة.

✓ **مكافحة الفساد**

المبدأ 10: يتعين على المؤسسات التجارية تعمل على مكافحة الفساد بجميع أشكاله، بما فيها الابتزاز والرشوة[1].

إذ طرح الميثاق العالمي **عشر مبادئ أساسية**: اثنان منها يتعلقان بحقوق الإنسان، حيث يطلب الميثاق من المنظمات دعم هذه الحقوق واحترامها في نطاق تأثيرها وعدم ضلوعها في أي انتهاكات لها، وأربعة منها تتعلق بقوانين العمل وتتمثل في احترام الحرية النقابية للعمال، حقهم في التفاوض الجماعي، محاربة العمل الجبري أو القصري، محاربة عمالة الأطفال ومحاربة التمييز في العمل على أساس الجنس أو اللون أو الدين، بما يعني تشجيع المساواة، وثلاثة منها تتعلق بالبيئة وتتمثل في انتهاج سلوك بناء فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه البيئة والانخراط في مبادرات لتشجيع المسؤولية اتجاه البيئة ثم تطوير تكنولوجيا صديقة للبيئة؛ أما المبدأ العاشر والأخير فيتعلق بالالتزام بمقاومة جميع أصناف الفساد في المعاملات الاقتصادية[2].

ويسعى الميثاق العالمي إلى جعل هذه المبادئ جزءا من استراتيجية المنظمة وأنشطتها أي أن تصبح ممارسة يومية لهذه المنظمة ومكونا أساسيا في ثقافته، والميثاق العالمي ليس له صفة ملزمة ولا تسنده قوة إلزامية، ولا توجد عقوبة على الأطراف التي لا تلتزم به، لكن من المفترض أن هناك نوعا من الالتزام الأدبي من طرف منظمات الأعمال، إذ أن هذا الأخير له وجهان، الأول أخلاقي بالضرورة ذلك أن احترام حقوق العاملين والحفاظ على البيئة هي في النهاية مبادئ تحترم لذاتها وهنا يقتصر الأمر على المسؤولية الأخلاقية، والوجه الثاني هو المنطق النفعي بمعنى أن تنفيذ المنظمات لهذه المبادئ له مردود أو عائد قد يكون آجلا أو عاجلا.

---

[1] United nations global compact **,op,cit.**

[2] تميزار أحمد، ضيافي نوال، **التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال و العوائد المحققة من جراء تبنيها**، الملتقى الدولي حول منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بشار ،14،15/فيفري 2012 ، ص 11.

### 1.1.2 مبادرة الإبلاغ العالمي وإرشادات المنظمات الدولية

تعد مبادرة الإبلاغ العالمية و إرشادات المنظمات الدولية من منظمة التعاون الاقتصادي و الإعلان الثلاثي الأطراف و برنامج محاضرات البنك الدولي و المنظمة العالمية للتجارة ، من بين عدد لايحصى من المنظمات التي تسعى إلى تسخير فكرة الاستدامة في أنشطة المؤسسات الدولية.

**أ. مبادرة الإبلاغ العالمية**

تأسست مبادرة التقارير العالمية GRI (Global Reporting Initiative)في أواخر عام 1997 [1]مع بعثة لتطوير التوجيهات ذات الصلة على الصعيد العالمي للإبلاغ عن الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، في البداية بالنسبة للمؤسسات، وفي نهاية المطاف لأي منظمة غير حكومية أو غير الحكومية. التي جمعها التحالف من أجل بيئة الاقتصاديات الرشيدة، بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP)، وGRI يتضمن المشاركة النشطة من جانب المؤسسات والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المحاسبة وجمعيات رجال الأعمال التجارية، وغيرها من أصحاب المصلحة في جميع أنحاء العالم.[2]

المبادرة العالمية للإبلاغ هي أكثر الأطر العالمية للإبلاغ استخداماً لقياس الأداء بالنسبة لمعايير حقوق الإنسان، والعمل، والبيئة، ومكافحة الفساد، بالإضافة إلى معايير مواطنة الشركات. ويُعد البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية من بين عدد لا يحصى من المنظمات على مستوى العالم، تضم أكثر من 1500 شركة، تقوم بنشر تقارير عن الاستدامة على أساس الإرشادات الصادرة عن المبادرة العالمية للإبلاغ[3].

**ب.إرشادات المنظمات الدولية**

إرشادات المنظمات الدولية هي إرشادات عامة للتدقيق و تحقيق و توجيه المؤسسات تجاه العمل بالعمل مع اعتبارات بيئية و اجتماعية .

**1. إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للشركات متعددة الجنسيات**

تمثل هذه الإرشادات، التي صدرت عام 2001 ، أكثر أدوات المسئولية الاجتماعية لرأس المال شمولا، وتتمثل في التعليمات التي توجهها الحكومات إلى الشركات عابرة القارات والتي تعمل في

[1] (FEDD), Fédération Européenne du Développement Durable**, acheter pour un monde meilleur ,eyrolles,**paris,p393**.**

[2] Fédération européenne pour l'éthique et le développement durable, op , cit ,p 394.

[3] البنك الدولي ، إعداد مؤشرات الاستدامة للمجتمع المدني ، على الموقع الإلكتروني:

http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTARABICHOME/ voir le ( 16-03-2014) 22 :03.

البلدان التي التزمت بهذه التوصيات. وتهدف هذه التوجيهات إلى التأكد من أن هذه الشركات تحترم السياسات والنظم الاجتماعية السائدة في البلدان التي تعمل بها؛ وذلك لتشجيع المساهمة الإيجابية للقطاع الخاص في النشاط الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من أجل تحقيق التنمية المستدامة[1].

## 2. الإعلان ثلاثي الأطراف للمبادئ المتعلقة بالشركات عابرة القارات والسياسة الاجتماعية لمنظمة العمل الدولية

صدر هذا الإعلان عام 1977 بهدف تشجيع المساهمة الإيجابية للشركات عابرة القارات في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلدان التي تعمل بها وتقليل الصعوبات التي تواجهها هذه الشركات خلال تأدية عملها. وقد تضمن هذا الإعلان المبادئ المتعلقة بالجوانب الاجتماعية لنشاط هذه الشركات والتي يتعين عليها وعلى كل من الحكومات ومنظمات العمال احترامها. وتشمل هذه المبادئ رفع مستوى التشغيل في البلدان المضيفة ومراعاة المساواة في المعاملة وإتاحة فرص التشغيل وتوفير عنصر الاستقرار والآمان للمشتغلين وتشجيع التدريب وتوفير ظروف مواتية للمعيشة والعمل والاهتمام بالعلاقات الصناعية. وتتسم هذه المبادئ أيضا بأنها غير إلزامية وأن تطبيقها يكون على نحو تطوعي. وقد تم تعديل هذا الإعلان أكثر من مرة ليتواكب مع المبادئ التي تتبناها منظمة العمل الدولية ولتجديد الالتزام بمبادئ الإعلان الأساسية[2].

## 3. برنامج محاضرات البنك الدولي عن المسئولية الاجتماعية لرأس المال وتأثيرها على تنافسية الشركات

يقدم البنك الدولي من خلال شبكة المعلومات الدولية برنامجا للمحاضرات عن نماذج المسئولية لاجتماعية لرأس المال والممارسة العملية للشركات في هذا المجال وتأثيرها على تنافسيتها.

وقد استفاد من هذا البرنامج التدريبي ألف مشارك من تسعين بلدا. ويرجع اهتمام البنك الدولي بتقديم برامج تدريبية عن المسئولية الاجتماعية لرأس المال إلى عدم توافر المهارات والكفاءات لدى الشركات في البلدان النامية، خاصة الشركات المحلية، لتمكينها من الاضطلاع بمسئوليتها الاجتماعية.

### ج. المنظمة العالمية للتجارة و دورها في ترسيخ مبادئ المسؤولية الاجتماعية

[1] نهال المغربل ، ياسمين فؤاد،**المسئولية الاجتماعية لرأس المال في مصر:بعض التجارب الدولية**، ورقة عمل المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ،ديسمبر 2008،ص 40.

[2] صالح السحيباني, **المسئولية الاجتماعية ودورها فى مشاركة القطاع الخاص فى التنمية حاله تطبيقية على المملكة العربية السعودية**،المؤتمر الدولى حول "القطاع الخاص فى التنمية: تقييم استشراف" بيروت، لبنان ،23-25 مارس 2009.،ص14.

عرفت غرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها " جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية. و بالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المؤسسات دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا و لذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم."

## 1. تعريف بالمنظمة العالمية للتجارة

إن المنظمة العالمية للتجارة على أنها الضلع الثالث من مؤسسات النظام الاقتصادي الدول بعد صندوق النقد الدول و البنك الدول للإنشاء و التعمير ، و تعتبر المنظمة من نتائج جولة أورغواي عام 1995 ، و هي والدة تطور العلاقات الاقتصادية الدولية و أيضا و بمرور الجات بجولات عديدة و حتى جولة طوكيو كانت الجات عبارة عن إتفاقة دولية[1].

ولد الاتفاق العام بشأن التعريفات الجمركية والتجارة (GATT) في عام 1947. و منظمة التجارة الحرة وجدت لتنظيم التجارة الدولية وفي بناء مناطق تجارية حرة مشتركة على نطاق واسع[2].

أخذت المفاوضات التجارية ثماني دورات حتى تم إنشاء منظمة التجارة العالمية في عام 1994، يتألف كل منها من سلسلة من الاجتماعات موزعة على عدة سنوات و حيز من الفحم للتفاوض على قضايا جدول أعمال واضح.

الجولات الست الأولى ركزت بشكل خاص على خفض التعريفات الجمركية. ولكن في السابع وفي جولة طوكيو (1973-1979) وتزامن مع ظهور أيديولوجية الليبرالية الجديدة في واشنطن وفلوريدا و استنادا على خطة من العلاقات التجارية القوية المجتمعية العملاقة العابرة للحدود الوطنية. هذه المؤسسات، تقريبا تكون حصرا في البلدان الصناعية في نصف الكرة الشمالي، أجل سهولة الوصول إلى سوق العمل غير المنظم والمستهلكين الأقل تمتعا بالحماية. بالإضافة إلى ذلك، قد تصبح التجارة نوع الأكثر تعقيدا. الخدمات التي لا تشملها قواعد الجات، تزدهر كثيرا نتيجة التوسع في التجارة الدولية و تنمو بوتيرة أسرع من السلع مثل الاستثمار الأجنبي المباشر.

## 2. مظاهر احترام منظمة العالمية التجارية للمسؤولية الاجتماعية

### أ. السلع البيئية :

[1] مقدم عبيرات ، **التكامل الاقتصادي الزراعي العربي و تحديات المنظمة العالمية للتجارة** ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2002، ص299.

[2] LannoyePaul, Trépant Inés **, comprendre l'OMC quand le politique se soument au marche**, couleur livres,2007,p15.

تدعو الفقرة 31-3 من إعلان الدوحة الوزاري ، إلى تخفيض أو إلغاء العوائق الخاصة بالتعريفة خاصة بالسلع و الخدمات البيئية ، و تحت شعار السلع و الخدمات البيئية و الضغط من أجل تضمينها في مفاوضات الدوحة ، يتم إدخال مصادر الطاقة الجديدة و المتجددة و بالتالي التقليدية أيضا في قائمة التفاوض .

و نظرا إلى طبيعة الاتفاقيات ضمن منظمة التجارة العالمية ، فإن الدول تملك المرونة المطلوبة لتقرر أية خدمات بيئية سوف يتم استهدافها للتحرير على المستوى الوطني ضمن جدول التزامات هذه الدولة، و لكن هذه ليست الحالة نفسها في ما يتعلق بالسلع البيئية ، حيث يجب تطبيق التخفيضات التعريفية على منظومة مشتركة من السلع البيئية يتم الاتفاق عليها من قبل كافة الدول الأعضاء في منظمة التجارة العالمية .

تواجه مفوضات تحرير السلع البيئية ضمن جولة الدوحة تحديات هائلة , و حتى اليوم يتم تحديد نتائج هذه المفاوضات ، سواء ضمن المنضومة العامة لجولة الدوحة أو على شكل اتفاقية مستقلة أو متعددة الأطراف ضمن منظمة التجار العالمية .

### 3. علاقة المنظمة العالمية للتجارة مع المسؤولية الاجتماعية

قد نتساءل لماذا الحكومات أو المؤسسات الدولية مثل منظمة التجارة العالمية يجب أن تلعب أي دور في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الأسواق العالمية. في الوقت التي تطالب فيه قوى السوق (المستهلكين والمنتجين وأصحاب المصلحة الآخرين) بوضوح السلوك الأخلاقي . قبل تنفيذ اتفاقية الجات 1947، وإنشاء منظمة التجارة الدولية تم اقتراح على وجه التحديد، في المادة من الفصل 2 تتمحور حول "معايير العمل العادلة." وهنا تم الحكم على اعتماد نظام تجاري متعدد الأطراف وثيق مع مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، على الأقل فيما يتعلق بالحد الأدنى من معايير العمل. كما نعتبر أن اتفاقية الجات 1947 أو المنظمة العالمة للتجارة كمنظمة حكومية دولية لاستقطاب مجموعة من الدول لتكون من بين أعضائها تتكون من البلدان المتقدمة والبلدان النامية. و هذه الحجة المتقدمة تاريخيا من جانب البلدان المتقدمة هو أن إدخال بند الاجتماعي (التسمية الأخرى للمعايير الدنيا للعمالة في نظام التجارة) و التي تضمن نجاح المنافسة في السوق لا يتحقق من خلال الانتهاك لحقوق العمال . و من جهة البلدان النامية فإن معايير العمل سوف تخدم ببساطة تبرير تدابير حمائية. وبالنسبة للبلدان النامية، معايير العمل تشكل ميزة نسبية صحيحة، وفي بلد المتوقع أن ينمو اقتصاديا،أن ظروف العمل تتحسن تدريجيا. [1]

[1]Lannoye paul,Trépant Inés,op,cit,p 16.

والمسؤولية الاجتماعية لم تشارك المنظمة العالمية للتجارة فيها بصفة مباشرة، و التفاوض الأول يمهد الطريق ويوفر سياق التحليل للتفاوض الثاني. و حاليا تعمل المنظمة العالمية للتجارة على توسيع النقاش على المدى الكامل، مع الأخذ بعين الاعتبار العديد من مبادرات المسؤولية الاجتماعية.

## 1.2 المسؤولية الاجتماعية في الاتحاد الأوروبي

نظر الاتحاد الأوروبي للمسؤولية الاجتماعية على أن": المسئولية الاجتماعية لرأس المال هو مفهوم تقوم الشركات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي ويركز الاتحاد الأوروبي على فكرة أن المسئولية الاجتماعية مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها الشركات للقيام بمسئوليتها تجاه المجتمع."

### 1.2.1 المراحل الأساسية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في الاتحاد الأوروبي

لقد تم الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية بعدة مراحل يمكن توضيحها فيما يلي [1]:

**1995** : رئيس المفوضية الأوروبية "جاك ديلور "ومجموعة من الشركات الأوروبية إطلاق البيان من الشركات ضد الإقصاء الاجتماعي.

**مارس 2000**: المجلس الأوروبي في لشبونة تعيين الهدف الاستراتيجي الذي يهدف إلى جعل أوروبا الاقتصاد الأكثر تنافسية في العالم على أساس المعرفة الديناميكية بحلول عام 2010. ولأول مرة، مجلس معالجة الاتحاد الأوروبي وجه نداء خاص لحساسية العمل إلى المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات فيما يتعلق بأفضل الممارسات في مجال التعلم لمدى الحياة، وتنظيم العمل، وتكافؤ الفرص،الاندماج الاجتماعي والتنمية المستدامة.

**يونيو 2000**: تبنى الاتحاد الأوروبي في جدول أعمال السياسة الاجتماعية، مما يؤكد على أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات في التكيف مع ظروف العمل في الاقتصاد الجديد.

**مارس 2001**: يرحب المجلس الأوروبي ستوكهولم أي مبادرة تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات ويتطلب تبادل وجهات النظر حول الورقة الخضراء المقبل.

**جويلية 2001**: المفوضية الأوروبية نشرت ورقة خضراء على تعزيز الإطار الأوروبي للمسؤولية الاجتماعية .

[1]Ivana Rodić, **Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen, Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes**, INSTITUT EUROPEEN DE L'UNIVERSITE DE GENEVE, Genève, avril 2007,p 94. http://www.unige.ch/gsi/files/4014/0351/6367/RodicRSE.pdf

**جويلية 2001**: رسالة من اللجنة الأوروبية لتعزيز معايير العمل الأساسية.

**أكتوبر 2001**: اعتمدت اللجنة التنفيذية لاتحاد نقابات العمال الأوروبية (ETUC) سياسة شاملة بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات.

**يوليو 2002**: جاءت المشاورات تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية للشركات : مساهمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في التنمية المستدامة ، توصل الاجتماع لإيجاد تعريف أوروبي موحد حول المسؤولية الاجتماعية ، وجدت اللجنة أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات لها ارتباط وثيق بمفهوم التنمية المستدامة و التي توجد على الشركات أن تدمج الآثار الاقتصادية و الاجتماعية والبيئية في عملياتها [1].

**أكتوبر 2002**: المفوضية الأوروبية تخلق المنتدى الأوروبي جميع الأطراف المشاركة في المسؤولية الاجتماعية للشركات (منتدى المسؤولية الاجتماعية) لتبادل الممارسات الجيدة وتقييم مبادئ التوجيهية المشتركة.

**جوان 2004**:واعتمدت اللجنة التنفيذية لاتحاد نقابات العمال الأوروبي قرارا بإنشاء مجموعة من الأولويات لتطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات في أوروبا.

**09 جوان 2004**: قدم المنتدى المسؤولية الاجتماعية تقريرها إلى المفوضية الأوروبية.

**14 جوان 2005**: مؤتمر المفوضية الأوروبية بشأن المسؤولية الاجتماعية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة

**نهاية 2005**: ينبغي نشر تقرير التقييم التابعة للمفوضية الأوروبية عن التقدم المحرز.

**22 مارس 2006**: بيان من مجلس الاتحاد الاتحاد الاوروبي للتجارة (ETUC) "تنفيذ الشراكة من أجل النمو وفرص العمل: جعل أوروبا قطبا للتفوق المسؤولية الاجتماعية ". مجلس الاتحاد الأوروبي للتجارة وبعض المنظمات غير الحكومية انتقدوا لجنة اعتماد نهج أحادي الجانب وغير متوازن، والتي تعود بالفائدة على عالم الأعمال.

### 1.2.2 سياسات الاتحاد الأوروبي للتشجيع على المساهمة الاجتماعية للمؤسسات

وتساهم هيئات صنع القرار في الاتحاد الأوروبي على بناء إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. وتشمل هذه:

**أ.الاتصالات من المفوضية الأوروبية**

[1] هشام مكي ، عبد الرحمن بوطيبة ، **دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة ،– الاتحاد الاوروبي نموذجا** – ، ملتقى وطني حول دور العلوم الاجتماعية في تحقيق التنمية في الجزائر ، جامعة تيارت ، 12-13-نوفمبر 2013 ، ص 10.

في أكتوبر 2011 قدمت المفوضية الأوروبية استراتيجية جديدة بشأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR). ويصر على أن، للوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية، الشركات يجب أن تكون "تشارك في تعاون وثيق مع أصحاب المصلحة، وهي عملية لدمج اهتمامات الاجتماعية والبيئية، والأخلاق، وحقوق الإنسان والمستهلكين في عملياتها التجارية و الاستراتيجية الأساسية ". والهدف من ذلك هو على حد سواء لتعزيز الأثر الإيجابي للشركات، على سبيل المثال من خلال خلق منتجات والخدمات التي تعود بالفائدة على المجتمع والمؤسسات نفسها، ومنع والحد من آثارها السلبية. كما أنها تستنسخ أيضا تعريف ISO 26000 لإعادة تعريف مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات.

### 1.2.3 المنتدى الأوروبي للمسؤولية الاجتماعية :

منذ منتصف التسعينات دعا البرلمان الأوروبي إلى اعتماد مدونات سلوك للشركات متعددات الجنسيات الأوروبية العاملة في البلدان النامية ، و في إطار مؤتمر قمة المجلس الأوروبي المنعقد أصدرت المفوض الأوروبية كتابا أخضر في عام 2001 ، شكل بداية مناقشة مفهوم المسؤولية الاجتماعية ، و توصي الاستراتيجية بإتباع نهج متوازن وواسع النطاق تجاه المسؤولية الاجتماعية ، بما يشمل القضايا الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية و مصالح المستهلكين ، و في 2002 تم إشاء منتدى أوروبي لأصحاب المتعددين يعني بالمسؤولية الاجتماعية ، مهتمة بإعداد تقرير يقدم إلى المفوضية ، و يتضمن توصيات باتخاذ التدابير جديدة في هذا المجال [1].

## 1.3 المسؤولية الاجتماعية على المستوى المحلي

لا يمكن تناول المسؤولية الاجتماعية دون أن نقوم بدراستها على مستوى مجموعة الدول التي الجزائر جزءا منها.

### 1.3.1 المسؤولية الاجتماعية للدول النامية :

إن مؤسسات الأعمال التجارية في جميع أنحاء العالم، في البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء، وبصرف النظر عن حجمها وتخصصها، تترك أثراً كبيراً من النواحي الاجتماعية والبيئية والاقتصادية على المجتمعات المحلية التي تعمل فيها . بيد أن أهمية" التأثير الإيجابي "في الأسواق المعاصرة التي تتسم

[1] مقدم وهيبة ، **تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية ، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، وهران ، 2014/2013، ص 91.

بالتنافس الشديد قد تكون جوهرية بالنسبة لسمعة الشركة ولنجاح الأعمال التجارية على حد سواء.[1]

وتتصدى البلدان النامية للأبعاد المتعددة للفقر : الافتقار إلى الحاجات الأساسية مثل التعليم والخدمات الصحية، والصحة العامة، و مياه الشرب . ويرتفع معدل الفقر في كثير من البلدان نظراً لاستحالة إيجاد فرص عمل كافية في ظل تدني النمو الاقتصادي . كما أن نوعية الحياة رديئة حتى بالنسبة للموظفين . ومن أجل التصدي للفقر والبطالة وتحسين نوعية الحياة، كثيراً ما تضطلع الشركات المتعددة الجنسيات ومؤسسات الأعمال التجارية المحلية في البلدان النامية بالمسؤولية الاجتماعية للشركات بدرجات متفاوتة في إطار عملياتها التجارية المحلية في المجالات التالية:

- ✓ **حماية البيئة:** مثل خفض انبعاثات الغازات وكمية النفايات، وإعادة تدوير المواد وبرامج إعادة تشجير الغابات؛
- ✓ **الأعمال الخيرية:** مثل التبرع للمؤسسات الخيرية؛
- ✓ **المشاركة في القضايا الاجتماعية:**مثل التوعية بحقوق الإنسان والتثقيف بشأن مرض الإيدز؛
- ✓ **تنمية المناطق الحضرية:** من خلال الشراكة مع الحكومة المحلية لإنعاش مؤسسات الأعمال التجارية الصغيرة وتحسين البيئة في المدن الداخلية؛
- ✓ **الاستثمار في مؤسسات الأعمال التجارية المحلية:** من خلال إقامة شراكات مع المنظمات غير الحكومية في مجال التخفيف من وطأة الفقر وبرامج التنمية الاجتماعية، والمؤسسات الدينية والأندية الاجتماعية؛
- ✓ **مشاريع الموظفين:** مثل توفير معايير أعلى للصحة والسلامة المهنيين، وفرص التوظيف المتساوية، واقتسام الوظائف وساعات العمل المرنة.

### 1.3.2 واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الدول العربية :

إن المسؤولية للقطاع الخاص لا تقف عند التبرعات للمشروعات والبرامج التنموية والخيرية، فثمة مجالات للعمل ومبادئ يجب أن تلتزم بها الشركات وسيعود ذلك على المجتمعات والدول بفوائد كبرى، ويجنبها كوارث وأزمات بيئية واقتصادية واجتماعية ستكون في تكاليفها ونتائجها أكبر بكثير من التكاليف المترتبة على هذه المسئوليات والالتزامات.ومن مجالات ومحاور هذه المسئوليات الاجتماعية، تنظيم وإدارة الأعمال وفق مبادئ وقواعد أخلاقية، والمشاركة مع الفقراء والطبقات الوسطى (على أساس ربحي)، وحماية

[1] زايد مراد ، **المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المتغيرات العالمية حالة الجزائر** ، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة بشار ، 14/15/ فيفري 2012 .

البيئة وتطويرها، وحماية الموارد الأساسية كالمياه والغابات والحياة البرية والتربة وتطويرها، ومكافحة الفساد وتجنبه، والتزام حقوق الإنسان والعمل والعمال، ومساعدتهم في تحقيق مكاسب اقتصادية واجتماعية مثل الادخار والتأمين والرعاية لهم ولعائلاتهم، ومشاركتهم في الأرباح. وعلى الرغم من الدور الواسع للحكومات في الدول العربية إزاء الرفاهية والتنمية والرعاية الاجتماعية، فقد تواصلت فيها المساهمات التنموية والاجتماعية للأفراد والشركات. وعندما حققت هذه الدول تقدمًا اقتصاديًا، بدأ الدور الاجتماعي والتنموي لمجتمعاتها وشركاتها يتعدى الحدود إلى المجتمعات والدول الأخرى في جميع أنحاء العالم، ويمكن اليوم ملاحظة مئات الآلاف من المساجد والمدارس والمراكز الطبية وآبار المياه ومشروعات الإغاثة والتنمية، بتمويل مجتمعي إما فردي أو مؤسسي يتنامى في الدول الأوروبية على غرار الدول العربية بسبب قصور تنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص .

### أ.المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص و تفاعلاته مع المجتمع المدني العربي [1]:

صدر عن الشبكة العربية للمنظمات الأهلية التقرير السنوي التاسع للمنظمات الأهلية العربية ، و الذي يطرح في إطار مقارن " المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص و تفاعلاته مع المجتمع المدني العربي " في مبادرة هي الأولى من نوعها على الساحة الأكاديمية العربية ، و يضم التقرير دراسة إحدى عشر دولة عربية هي ، السودان ، المغرب ، تونس ، لبنان ، الأردن ، مصر ، بالإضافة إلى دول مجلس التعاون الخليجي (السعودية ، الإمارات ، الكويت ، سلطنة عمان ، البحرين) ، و المسؤولية الاجتماعية بمفهومها الواسع الذي يتبناه التقرير تعني " المبادرات و التدابير التي تتخذها أي منظمة أو مؤسسة ، تهدف إلى تحسين نوعية حياة البشر ، و تخفيض أو إزالة آثار سلبية يحدثها أي قرار أو سياسة تهدد عملية التنمية البشرية المستدامة " .

### 1. إدراك المؤسسات العربية للقيمة المضافة التي تضيفها المسؤولية الاجتماعية :

إن وعي المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية متفاوت بين الدول العربية . إن الدراسة التي أجريت على مجموعة من المؤسسات وجدت أنه قد تزايد إدراك المؤسسات بأهمية الموضوع و ما أدى بنا إلى استنتاج ذلك : إسهام شركات القطاع الخاص في دعم الجمعيات الخيرية ، مقارنة بالسنوات السابقة مع حرص غالبية المؤسسات المالية و التجارية منها بتأسيس مواقع الكترونية لها ، تحدث بصفة دوريات تعلن

[1] أماني قنديل ، التقرير السنوي التاسع لمنظمات الأهلية العربي ، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص و تفاعلاته مع المجتمع المدني العربي ، المظلة ، العدد 48 ، فبراير 2011 ، ص ص ، 14،15 شوهد بتاريخ : ( 2013/09/12) بتوقيت 20:30. على الموقع الالكتروني http://www.shabakaegypt.org/pdfs2/48.pdf

عن مجالات اهتمامها و أنشطتها بالإضافة إلى حرصها على إصدار تقارير سنوية عالية الجودة و الشمول تتضمن جهودها .

**2. نتائج تتعلق بالعمل بمبادئ المسؤولية الاجتماعية :**

أظهرت النتائج أن المؤسسات العربية أنها تعمل على تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات على ما يعرف" بالمبادرات الوطنية للمسؤولية الاجتماعية" و التي تؤكد على المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص .

كما أن هناك توجه لدى شركات القطاع الخاص الكبرى و المؤسسات المالية و التجارية الكبرى نحو إنشاء مؤسسات تعمل على ترجمة قناعاتها في مجال المسؤولية الاجتماعية إلى واقع ، وقد تؤسس أحيانا جمعيات أهلية من أجل تقديم الخدمات الاجتماعية ، غير أن النهج المؤسسي المستقل هو الأكثر انتشارا في الدول العربية ، غير أن هناك بعض التحالفات بين الشركات الكبرى و مؤسسات المجتمع المدني ( أي الجمعيات) حيث تعتبر هذه الأخيرة كوسيط في مجال العمل المجتمعي.

**3. أولويات اهتمام المؤسسات للدول العربية بمبادئ المسؤولية الاجتماعية**

من أهم المجالات التي تعنى بها القطاع الخاص في تطبيق المسؤولية الاجتماعية [1]:

- ✓ مجال مكافحة الفقر ؛
- ✓ مجال البيئة التي تعتبره المؤسسات العربية المكون الرئيسي للمسؤولية الاجتماعية ؛
- ✓ النهوض بتكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ الاهتمام بالتثقيف و الوعي و حماية المستهلك ، دعم الثقافة و الفنون ،و البحث العلمي ؛
- ✓ الاهتمام بالشباب و كذلك تصاعد الاهتمام ببرامج التي تهتم بالنساء الفقيرات المعيلات للأسر؛
- ✓ تشجيع العمل التطوعي بين الشباب .

و في الأخير قد برزت الدراسة على اهتمام القطاع الخاص بالمسؤولية الاجتماعية ، من اهتمامه بمجموعة من البرامج منها :

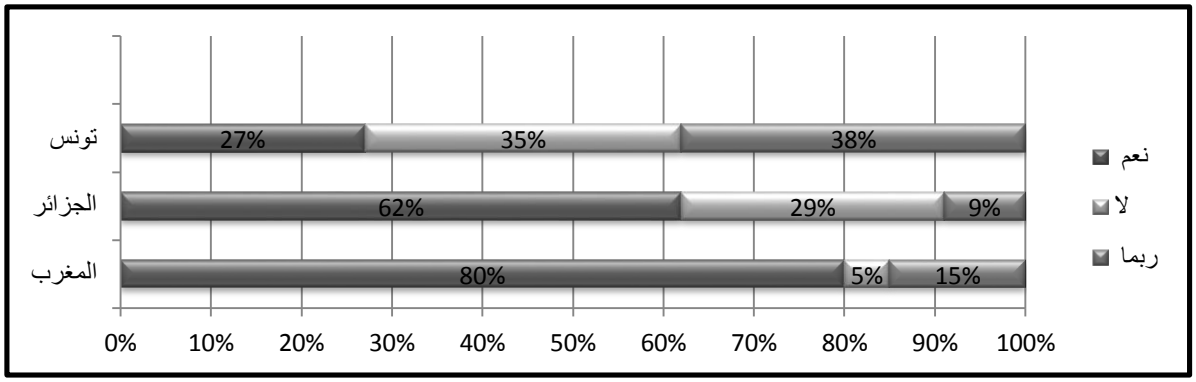
- ✓ برامج الإغاثة الإسلامية ، تتوجه خارج و داخل الدول العربية .؛
- ✓ برامج تتوجه نحو مناطق النزاع و دعم السلام في السودان و برنامج متميز حديثا ؛
- ✓ برامج متميزة في تونس تركز على الريف و قطاع الفلاحين ؛
- ✓ برامج تركز على توفير القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة و المتوسطة في مصر .

[1] أماني قنديل، **المرجع نفسه**، ص 13.

### 1.3.3 المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في الجزائر و تونس و المغرب

تعتبر بعض مؤسسات كل من تونس ، الجزائر و المغرب كنقاط تشجيعية لباقي مؤسسات الدول الإفريقية نظرا لما تحققه هذه المؤسسات المسؤولة اجتماعيا من تدفقات مالية أو غير مالية،كما أنها لا تزال تساهم بدور أكبر في إبراز مسؤوليتها على باقي المؤسسات الأخرى. و أصبحت الصلات التي تربط أهداف المؤسسة مع أهداف أصحاب المصلحة تتمثل بظهور مجموعة من الاعتبارات الحمائية (دعاة حماية البيئة، و حماية المستهلك) أو اعتبارات اقتصادية (اشتداد المنافسة، تغير شروط المنافسة).

**الشكل: IV – 01 تحليل وجود فلسفة وثقافة المسؤولية الاجتماعية فى المؤسسات**




Source : Monaem Ben Lellahom .Mariem Megdish, Rapport: responsabilité et soutenabilité des entreprises (rse) Juin 2013 Algérie, Maroc et Tunisie. SUSTAINABLE SQUARE CONSULTANCY & THINK TANK ,p 17

من الشكل **IV– 01** نجد أن هناك اختلافا كبير بين الدول الثلاثة من ناحية وجود فلسفة المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة . إذ وجدت ما يقارب نسبة 27 % من المؤسسات في تونس لديها فلسفة وثقافة المسؤولية الاجتماعية للشركات المحلية حيث إن الوعي داخل الشركات لا يزال ضيقا في تونس وحتى لو بدأت هذه العملية، فإنها لا يتم مشاركته مع جميع العاملين في الشركة، إذ لا تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات حتى الآن قضية استراتيجية للشركة هذا نظرا أن توسع السوق من ناحية و المسؤولية الاجتماعية من ناحية أخرى ليس متوافقا بين الدول الثلاثة.

و نسبة 80٪ للمغرب تعكس أن واحدة من عوامل نجاح سياسة المسؤولية الاجتماعية للشركات هي وجود فلسفة داخلية مما يدل على إشراك العاملين في هذا القرار.

تبين أن الحكومات الثلاث تعتبر عملية المساعدة في استعادة ثقافة المسؤولية الاجتماعية للشركات فيما بينها يرتكز على وضع إطار قانوني مرتكز على تطبيق مبادئ الشفافية الاجتماعية والبيئية

للشركات ، لأن هناك عدد من الأنشطة الموجهة نحو زيادة الوعي وحشد شركة من أجل المسؤولية الاجتماعية للشركات. ولكن لا تزال الشركة تحدد و تبحث عن الفوائد التي يمكن أن تجنيها من التزامها بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في حين خلق ثقافة عالمية داخل تنظيمه.

أ. **تطور المسؤولية الاجتماعية في الاقتصاد الجزائري :**

تعتبر التشريعات من الآليات القانونية التي تساعد في إرساخ فكرة تطبيق و تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية ، و هذا بهدف تنمية الاقتصاد الوطني حيث أن في الاقتصاد الجزائري إذ لأي وجد سياسة واضحة حول التشجيع إلى التوجه نحو الالتزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية . و بذلك فإن القوانين هي التي من خلالها نبني اقتصاد مبني على أسس المسؤولية الاجتماعية و يمنع الممارسات المنافية للأخلاق رغم أن الأعمال في الجزائر تعرف غموض خاصة لما كان نتيجة للتراكمات و الانطلاق إلى مبدأ العمل بنظام الخوصصة و تأثيرات الاقتصاد المبني على تصدير البترول ما أدى إلى ترهل المؤسسات من تجسيد مبادئ المسؤولية الاجتماعية بصفة مباشرة . ولكن تبقى القوانين نقطة انطلاق المؤسسات نحو تجسيد مبادئ المسؤولية الاجتماعية ضمن أعمال المؤسسات من خلال :

**1. القضايا الاقتصادية :**

من بين جميع الأبعاد الذي ركزنا عليها سابقا التي تهتم بتطبيق المسؤولية الاجتماعية فقد اخترنا المنافسة التي أصبحت اليوم خاطئة الفهم لدى المتعاملين الاقتصاديين و بذلك قد خصص لها التشريع قانون خاص بها و الذي نظم و يحمي المنافسة و المتنافسين على حد سواء و هذا في القانون 12/08 الصادر بتاريخ 2008/06/25 المعدل و المتمم للأمر 03/03 الصادر بتاريخ 2003/06/19 المتعلق بالمنافسة و بنطاق تطبيق قانون المنافسة سواء من حيث الأشخاص أو النشاطات [1].

**2. القضايا الاجتماعية :**

نأخذ على سبيل المثال القانون الذي يؤيد عنصر حماية المرأة العاملة وهذا ضمن الدستور الصادر 1976 حيث أكدت المادة 59 في الفقرة الرابعة منها : التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر"، مفاده أن المرأة لها نفس الحق مع الرجل في حالة مزاولة نفس النشاط .[2]

دستور سنة 1989 المعدل ف استفتاء 28 نوفمبر 1996 في المادة 31 و الذي يبرز أن "من واجب المؤسسات ضمان مساواة كل المواطنين و المواطنات في الحقوق و الواجبات بإزالة العقاب التي تعوق

[1] باطلي غنية ، **نطاق تطبيق قانون المنافسة في الجزائر** ، مجلة المفكر ، العدد الثاني عشر ،(د،س)، ص 336.

[2] عمار مانع ، **المرأة العاملة في المنظومة التشريعية الجزائرية** ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 29 ،جوان 2008، ص 147.

تفتح شخصية الإنسان و تحول دون مشاركة الجميع الفعلية في الحياة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية ."

### 3. القضايا الصحية :

تندرج ضمن مجموعة قوانين التي تعالج السبل و الوسائل الواجب اعتمادها قصد ضمان أحسن الظروف في مجال الوقاية الصحية و الأمن و طب العمل لفائدة العمال و كذا تحديد المسؤولين المتولين ذلك من خلال جملة من القوانين محاولة إبرازها فيما يلي:

- القانون رقم 85-05 المؤرخ في 16 فبراير 1985 [1]يتعلق بحماية الصحة و ترقيتها، المعدل و المتمم ب :
- القانون رقم 88-15 المؤرخ في 15 مايو 1988[2].
- القانون رقم 90-17 المؤرخ في 17 يوليو 1990[3].
- القانون رقم 98-09 المؤرخ في 19 غشت 1998[4].
- القانون رقم 04-18 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004 [5]المتعلق بالوقاية من المخدرات و المؤثرات العقلية و قمع الاستعمال و الانجاز غير المشروعين بها .
- الأمر رقم 06-07 المؤرخ في 15 يوليو 2006[6].
- القانون رقم 08-13 المؤرخ في 20 يوليو 2008[7].
- القانون رقم 88-07 المؤرخ في 26 يناير 1988 المتعلق بالوقاية الصحية و الأمن و طب العمل [8].

### 4. القضايا البيئية

خصص المشرع الجزائري لحماية البيئة قانون خاص بها و هو ضمن القانون رقم 83-03 .حيث أن المادة 01 منه تبرز أن الهدف من هذا القانون هو تنفيذ السيادة الوطنية لحماية البيئة التي ترمي إلى :

- حماية الموارد الطبيعية و استخلاف هيكله و إضفاء القيمة عليها .

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 08-1985.
[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 04-1988.
[3] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 35-1990.
[4] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 61-1998.
[5] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم83-2004.
[6] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 47-2006.
[7] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 44-2008.
[8] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 04-1988.

- اتقاء كل شكل من أشكال التلوث المضار و مكافحته .
- تحسين إطار المعيشة و نوعيتها .
- بالإضافة إلى القانون 10-03[1] يخص حماية البيئة في ظل التنمية المستدامة و الذي يحدد بالتفصيل العقوبات التي يتعرض لها كل من يخالف الأحكام العامة للقانون.

## المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لواقع تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات المصدرة الجزائرية

ارتأت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية الوقوف على مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية المؤسسات المصدرة الجزائرية ، من خلال عينة مختارة من المؤسسات المصدرة النشطة و المتواجدة في الجزائر ، ثم محاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني من خلال معرفة درجة تبني المسؤولية الاجتماعية على الجانب اللوجيستي و مدى تحقيقه لمتطلبات الدخول للأسواق الدولية و المتمثلة في الكفاءة ، الجودة ، التكلفة ، الإبداع و التطوير ، و ما تحقق لها امتيازات من تسهيلات جبائية و قانونية ، تسهيلات جمركية ، و ما تساهم في تحقيق شراكات .

و لقد تم الاعتماد على برنامج الرزنامة الإحصائيةSPSS لمعالجة البيانات المستوحاة من الاستبيان الذي تم توزيعها على المؤسسات المعنية ، لمعرفة أرائهم بشأن تطبيق المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل و علاقته بالأسواق الدولية و الأعمال اللوجيستية كمتغير تابع ، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التحليل الوصفي للبيانات المستخلصة من الاستبيانات ، و اختبار فرضيات الدراسة ، ثم تقديم النتائج الخاصة بالدراسة .

### 2.1 التحليل الوصفي للبيانات من الاستبيان

سيتم في هذا المبحث من هذا الفصل تحليل البيانات المستوحاة من الاستبيانات المسترجعة من بين الاستبيانات الموزعة ، وهذا بغرض تحليل و التوصل إلى نتائج علمية تحقق الهدف المنشود من الدراسة و تخدم البحث العلمي بشكل عام ، و لقد اعتمدت الباحثة في هذا التحليل برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)باستخدام الأساليب الإحصائية .

يتم التحليل على جزئين :

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 43 -2003.

**الجزء الأول** : يتم التطرق من خلاله إلى التحليل الوصفي للبيانات ، و يعتمد في هذا الإطار مجموعة من المقاييس ، كمقاييس النزعة المركزية و أهمها الوسط الحسابي ، بالإضافة إلى بعض مقاييس التشتت : كالتباين و الانحراف المعياري و كذا معامل الاختلاف المعياري ، بالإضافة إلى أدوات أخرى كالتكرارات و النسب المئوية ؛

**الجزء الثاني** : يتم فيه اختبار الفرضيات و ذلك بإخضاعها لاختبارات المعنوية ، و بناءا على النتائج المتوصل إليها من الجزأين يتم استخلاص النتائج و التوصيات الخاصة بالدراسة .

### 2.1.1 أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة في الدراسة الميدانية على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات من العينة المبحوثة ، حيث مرت عملية تطوير الاستبيان بعدة مراحل فرعية من أجل الإعداد و الترتيب لجمع البيانات و حتى القيام بالمرحلة الفعلية لجمع البيانات ، حتى وصل إلى شكله النهائي الذي تم اعتماده و استخدامه لتحقيق أهداف الدراسة العلمية.

**المرحلة الأولى** : تم الإطلاع على الأدبيات و الدراسات السابقة و التي لها علاقة بجزيئات موضوع الدراسة .

**المرحلة الثانية** : تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في كليات الاقتصاد و علوم التسيير و العلوم التجارية الجزائرية و ذلك لتدقيق الاستبيان و مراعاة مدى ملائمة فقراته لتحقيق أهداف الدراسة و من أنها تقيس ما صممت لأجله ، و على ضوء آرائهم قام الباحث بحذف و تعديل و إضافة بعض العبارات و إعادة صياغة بعضها الآخر ، ليصبح أكثر فهما ، إلى أن أصبح الاستبيان في شكله النهائي يحتوي 81 فقرة و معلومات عامة موزعة على مجموعة من الأقسام ، و ذلك على النحو التالي :

**القسم الأول** :

يتعلق بالخصائص الشخصية العامة لأفراد عينة الدراسة من حيث المؤسسة المشتغلين بها ، الوظيفة ، السن، الجنس .

**القسم الثاني** :

و يتعلق باستبيان الدراسة ، حيث قسم الاستبيان بدوره إلى ثلاث محاور ، يضمن الأول 19 فقرة ، تقيس مدى تطبيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية ، و احتوى المحور على أجزاء تم ربطها بالجانب النظري للدراسة ، الجزء الأول منها يتعلق بمدى اهتمام المؤسسة بمجال الموارد البشرية ، أما الثاني فقد

تضمن قياس المسؤولية الاجتماعية من خلال مدى التزام المؤسسة تجاه المجمع المحلي ، و احتوى الجزء الثالث على فقرات تقيس مدى اهتمامها المؤسسة تجاه العملاء ، ليحتوي الجزء الأخير على فقرات تقيس التزام المؤسسة بحماية البيئة .

و المحور الثاني من الدراسة يدرس تأثير المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية على المتغير التابع الأعمال اللوجيستية في الدراسة ، لذلك فقد احتوى هذا المحور على 26 فقرة تبرز مدى التزام المؤسسة بعناصر المسؤولية الاجتماعية في الأعمال اللوجيستية من خلال تقسيم المحور على ستة أجراء شراء المواد الخام ، النقل ، التخزين ، الإنتاج ، التوزيع ، التعبئة و التغليف مبينة في الاستبيان حسب هذا الترتيب .

إذا كان المحورين الأول و الثاني خصصا لربط المتغيرين المستقل و التابع في الدراسة ،فإن المحور الثالث يبرز القيمة التي تخلقها المسؤولية الاجتماعية على المستوى الكلي و المرتبط بالنشاط الدولي للمؤسسات و هذا لتحقيق المتغير التابع من الدراسة و هو الدخول للأسواق الدولية من خلال دراسته في 35 فقرة مقسمة في 07 أجراء و هي كالتالي : الكفاءة ، التكلفة ، تحقيق الجودة ، الإبداع و التطوير ، الإجراءات الجبائية و القانونية ، الإجراءات الجمركية ، تكوين الشراكة .

**المرحلة الثالثة :**

فقد استخدمت فيها طريقة قوائم الاستقصاء لجمع البيانات كافة المعلومات من المسؤولين عن المصالح و قد تم شرح الغرض من الدراسة بصفة عامة للمستقصى منهم، مع التعهد بسرية البيانات و استخدامها فقط في أغراض البحث العلمي .

و ضمانا لجذب انتباه و تركيز المستقصي منهم ، و تأكيدا على فهم العبارات و أسئلة القائمة ووضوحها لهم ، كان يتم قراءة العبارات و شرحها عليهم فرادى و جماعات في بعض الأحيان ، ثم تملأ الاستمارة بواسطة الأفراد ، و قد جمعت البيانات في الفترة ما بين أواخر شهر مارس إلى أواخر شهر جوان سنة 2015.

## 2.1.2 مجتمع و عينة الدراسة

### أ. مجتمع الدراسة

تتكون عينة الدراسة من مؤسسات مصدرة ، و عددها 21 مؤسسة ، و قد تم اختيار المؤسسات المصدرة نظرا للأهمية التي يكتسبها في دعم الاقتصاديات الوطنية و الدولية كما يعتبر من أكثر القطاعات

تأثرا لما تشهده الأسواق الدولية من تغير و تطور اهتمامه لكل تغير في البيئة الاستهلاكية و القانونية و البيئية و التنافسية .

كما يمكن الإشارة إليه أن النشاط الدولي التي تنشط فيه و المنتجات التي تصنعها و إمكانية تطبيق المسؤولية الاجتماعية لتسويق منتجاتها في الأسواق الدولية ، و بالتالي فإن عملية التقييم تقتضي اختيار المؤسسات التي يكون قد نشطت في الأسواق الدولية و التي من الممكن أن تطبق عناصر المسؤولية الاجتماعية في عملياتها اللوجيستية .

**ب. عينة الدراسة**

اختارت الباحثة عشوائيا عينة تمثلت في 78 أشخاص يمثلون أعضاء الإدارة العليا مدراء أو رؤساء الأقسام و نوابهم في إحدى المصالح الموجودة داخل الشركة و هي : مصلحة الموارد البشرية ، مصلحة التسويق و المبيعات ، مصلحة اللوجيستيك و النقل ، مصلحة الإنتاج ، مصلحة الرقابة و التخطيط ، مصلحة المحاسبة و المالية و هذا من أجل أن يكون الموظف من ذوي الخبرة و ذو مستوى دراسي يشتغلون بالمؤسسات محل الدراسة ، و تم توزيع الاستبيانات يدويا على الأشخاص المعنيين ، حيث تم استعادة 75 منها أي ما نسبته 96.25 %تقريبا من الاستبيانات الموزعة .

**ج. خصائص عينة الدراسة :**

يمكن وصف عينة الدراسة كما يلي :

**1.توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس**

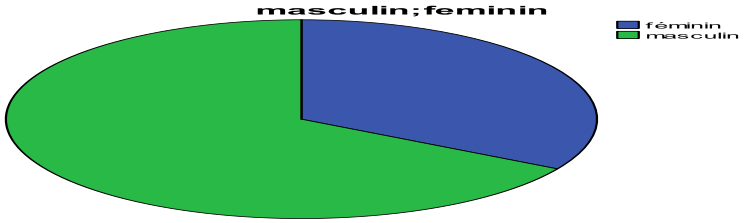
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس من خلال الجدول الموالي:

**الجدول ( IV– 01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| ذكر | **50** | **66.7%** |
| أنثى | **25** | **33.3%** |
| المجموع | **75** | **100%** |

**المصدر** : إعداد الباحث بالاعتماد على spss

**الشكل ( IV– 02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس**




**المصدر** : إعداد الباحث بالاعتماد على spss

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة هي الذكور و قدرت ب 66.7% من أفراد العينة ، مقابل 33.3 %للإناث ، مما يوضح سيطرة الذكور على مختلف الوظائف الإشرافية في المؤسسات المصدرة في الجزائر .

**1. التوزيع حسب العمر**

يبين الجدول الموالي أعمار العينة المجيبة على الاستبيان في الشركة التي يعملون به

**الجدول رقم IV– 02: الفئات العمرية لأفراد العينة**

| الفئات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| أقل من 25 | 00 | %00 |
| من 25إلى 30سنة | 24 | %32 |
| من 31إلى 35سنة | 10 | %13.3 |
| 36سنة فما فوق | 41 | %54.7 |
| المجموع | 75 | %100 |

**المصدر** : إعداد الباحث بالاعتماد على spss

نلاحظ من الجدول **IV – 02** أن 54.7% من الأشخاص المجيبين على الاستبيان عمرهم 36 فما فوق و 32% عمرهم يتراوح من 25 إلى 30سنة بينما النسبة 13.3% بالنسبة للأشخاص التي تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 35 سنة ، و للأشخاص الأقل من 25 تأخذ النسبة 00 %، مما يعني أن الغالبية العظمى التي يأخذون مناصب ذو أعمار تفوق 36 سنة و ذوي خبرة، و من الملاحظ أيضا أن عنصر الشباب أيضا يشغلون الوظائف القيادية في المؤسسات إلى جانب الفئة العمرية السابقة الذكر . مع توفر خبرة عملية و علمية كافية في مجال عملهم . و يمكن الاستعانة بالجدول **( IV– 03)**لتوضيح المؤسسات التي تم استقصائها و كذا عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة في كل منها .

**الجدول ( IV– 03): عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة و نسبة الاستجابة للمؤسسات المستقصاة**

| العدد / إسم الشركة | القوائم الموزعة | | القوائم المستلمة | | القوائم الغير مستلمة | | القوائم المستبعدة | | القوائم الصالحة | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| شركة **SAM** | 02 | %02.50 | 02 | %02.50 | 00 | %00 | 00 | %00 | 02 | %02.50 |
| شركة **ENAVA** | 04 | %05 | 04 | %05 | 00 | %00 | 00 | %00 | 04 | %05 |
| شركة **ALFATRON** | 03 | %03.75 | 03 | %03.75 | 00 | %00 | 00 | %00 | 03 | %03.75 |
| شركة **TUBPROFIL** | 03 | %03.75 | 03 | %03.75 | 00 | %00 | 00 | %00 | 03 | %03.75 |
| شركة **HAAL** | 04 | %05 | 04 | %05 | 00 | %00 | 00 | %00 | 04 | %05 |
| شركة **S .M.C.P** | 02 | %02.50 | 02 | %02.50 | 00 | %00 | 00 | %00 | 02 | %02.50 |
| شركة **JOKTAL** | 05 | %06.25 | 05 | %06.25 | 00 | %00 | 00 | %00 | 05 | %06.25 |
| شركة **BYA** | 05 | %06.25 | 05 | %06.25 | 00 | %00 | 00 | %00 | 05 | %06.25 |
| شركة **Moulin HABOUR** | 02 | %02.50 | 00 | %00 | 02 | %02.50 | 00 | %00 | 00 | %00 |
| **شركة METIDJI** | 01 | %01.25 | 01 | %01.25 | 01 | %01.25 | 00 | %00 | 01 | %01.25 |
| شركة **SMPCA** | 05 | %06.25 | 05 | %06.25 | 00 | %00 | 00 | %00 | 05 | %06.25 |
| شركة **INOTIS** | 05 | %06.25 | 05 | %06.25 | 00 | %00 | 00 | %00 | 05 | %06.25 |
| شركة **ALVER** | 05 | %06.25 | 05 | %06.25 | 00 | %00 | 00 | %00 | 05 | %06.25 |
| شركة **Malti** | 05 | %06.25 | 05 | %06.25 | 00 | %00 | 00 | %00 | 05 | %06.25 |
| شركة **khaldi mohamed** | 05 | %06.25 | 05 | %06.25 | 00 | %00 | 00 | %00 | 05 | %06.25 |
| شركة **ETOILE plastique** | 05 | %06.25 | 05 | %06.25 | 00 | %00 | 00 | %00 | 05 | %06.25 |
| شركة **NEGAOIS** | 05 | %06.25 | 05 | %06.25 | 00 | %00 | 00 | %00 | 05 | %06.25 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| شركة **ALGERENOX** | 05 | %06.25 | 05 | %06.25 | 00 | %00 | 00 | %00 | 05 | %06.25 |
| شركة **MAGHREB TAPIS** | 05 | %06.25 | 05 | %06.25 | 00 | %00 | 00 | %00 | 05 | %06.25 |
| شركة **KAPACHIM ALGERIE** | 01 | %01.25 | 00 | %00 | 01 | %01.25 | 00 | %00 | 00 | %00 |
| شركة | 01 | %01.25 | 00 | %00 | 01 | %01.25 | 00 | %00 | 00 | %00 |
| المجموع | 78 | %100 | 75 | %96.25 | 03 | %03.60 | 00 | %00 | 75 | %96.25 |

**المصدر** : من إعداد الباحث بناء على المعطيات المستوحاة من البيانات.

و بغرض التحليل الإحصائي و اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد في تفريغ إجابات أفراد العينة الموجودة في الاستبيان على مقياس ليكرت( LIKERT SCALE) ذو الخمس درجات من (5-1) في محاور الاستبيان المعتمد لتعبر عن درجة توافق العبارة مع رأي المستجيب كما هو مبين في الجدول التالي :

**الجدول رقم ( IV– 04 ) : درجات مقياس الدراسة**

| التقدير | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

## 2.2 الاختبارات الخاصة بأداة القياس ( الاستبيان )

### 2.2.1 صدق و ثبات الأداة لمحور المسؤولية الاجتماعية :

**أ. صدق الأداة**

يعني صدق الأداة أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان ذات صلة بمتغيرات الدراسة ، و تقيس ما

صممت لقياسه ، و للتأكد من ذلك تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين ، و الأخذ بملاحظتهم و تعليقاتهم ، و تجدر الإشارة هنا إلى أن الباحث لم يقم بإجراء دراسة تجريبية للاستبيان ، حيث تم بناؤه بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة شبيهة أجرت على نفس القطاع و على قطاعات مشابهة و ضمن فترات زمنية قريبة .ومن جهة أخرى تم قياس صدق الاتساق الداخلي لعناصر الاستقصاء من خلال معامل الارتباط بين درجة العنصر و بين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه و هو يسمى الصدق البنائي ، و قد تم التأكد من صدق العناصر لجميع المحاور من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل بعد و الدرجة الكلية للمقياس . و ذلك لكل محور من محاور الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي :

- **الاتساق الداخلي لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية**

يتكون هذا المحور من أربعة أبعاد : مجال الموارد البشرية ، المجتمع المحلي ، العملاء ، حماية البيئة لذلك سوف نتطرق للاتساق الداخلي لكل بعد على حدة :

- **الاتساق الداخلي لبعد الموارد البشرية :**

يبين الجدول IV– 05 معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الموارد البشرية

**جدول رقم IV– 05: معاملات الارتباط لفقرات بعد الموارد البشرية**

| رقم الفقرة | معامل الارتباط **R** | مستوى الدلالة الاحصائية **sig** |
|---|---|---|
| 1 | 0.224 | 0.053 |
| 2 | 0.559 | 0.000 |
| 3 | 0.567 | 0.000 |
| 4 | 0.565 | 0.000 |
| 5 | 0.576 | 0.000 |
| 6 | 0.761 | 0.000 |

**المصدر** :بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ أن جميع فقرات بعد الموارد البشرية متناسقة مع المحور التي تنتمي إليه ، لأن معامل ارتباط كل فقرة مع المحور الذي تنتمي إليه أكبر من 0.5 إلا الفقرة الأولى تبدو ضعيف ، إلا أنه في العموم فإن معدل مقبول لأن معدل الكلي للفقرات البعد عبارة عن عدد عشري يتراوح بين الصفر و الواحد أما درجة كل فقرة فهي صفر فمعامل الارتباط أكبر من 0.5 يعتبر قويا نسبيا ، كما أن مستوى معنويتها أقل من 0.05 أي أنها صادقة لما وضعت لقياسه و مقبولة إحصائيا لإجراء الدراسة الميدانية .

- **الاتساق الداخلي لفقرات بعد المجتمع المحلي :**

يبين الجدول IV– 06 معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الموارد البشرية

**جدول رقم IV– 06: معاملات الارتباط لبعد المجتمع المحلي**

| رقم الفقرة | معامل الارتباط **R** | مستوى الدلالة الاحصائية **sig** |
|---|---|---|
| 7 | 0.770 | 0.000 |
| 8 | 0.591 | 0.000 |
| 9 | 0.731 | 0.000 |
| 10 | 0.591 | 0.000 |

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامجspss

نلاحظ أن جميع فقرات بعد المجتمع المحلي متناسقة مع المحور الذي تنتمي إليه ، لأن معامل ارتباط كل فقرة مع المحور الذي تنتمي إليه أكبر من 0.5 ، و هو معدل مقبول ، كما أن مستوى معنويتها من 0.05 أي أنها صادقة لما وضعت لقياسه و مقبولة إحصائيا لإجراء الدراسة الميدانية.

- **الاتساق الداخلي لبعد العملاء**

يبين الجدول التالي معامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للبعد.

**جدول رقم IV– 07: معاملات الارتباط لبعد العملاء**

| رقم الفقرة | معامل الارتباط **R** | مستوى الدلالة الاحصائية **sig** |
|---|---|---|
| 11 | 0.564 | 0.000 |
| 12 | 0.656 | 0.000 |
| 13 | 0.794 | 0.000 |
| 14 | 0.320 | 0.005 |
| 15 | 0.473 | 0.000 |

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامجspss

نلاحظ أن جميع فقرات بعد العملاء متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه إلا في الفقرة رقم 14 يعتبر ضعيف لأنه اقل من 0.5 ،في حين يمكن اعتبار مقبول باعتبار مستوى معنويتها أقل من 0.05 أي أنها صادقة لما وضعت لقياسه و مقبولة إحصائيا لإجراء الدراسة الميدانية .

- **الاتساق الداخلي لبعد البيئة :**

يبين الجدول IV – 08 معامل الارتباط بين فقرات بعد البيئة لمحور المسؤولية الاجتماعية .

**جدول رقم IV– 08: معاملات الارتباط لبعد البيئة**

| رقم الفقرة | معامل الارتباط **R** | مستوى الدلالة الاحصائية **sig** |
|---|---|---|
| 16 | 0.624 | 0.000 |
| 17 | 0.767 | 0.000 |
| 18 | 0.930 | 0.000 |
| 19 | 0.934 | 0.000 |

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامجspss

نلاحظ أن جميع فقرات بعد البيئة للمحور الثاني الذي وجدت لإجراء الدراسة الميدانية متناسقة مع المحور الذي تنتمي إليه ، لأن معامل ارتباط كل فقرة مع المحور الذي تنتمي إليه أكبر من 0.5 ، و هو معدل مقبول ، كما أن مستوى معنويتها من 0.05 أي أنها صادقة لما وضعت لقياسه و مقبولة إحصائيا لإجراء الدراسة الميدانية.

- **معامل الارتباط لأبعاد المسؤولية الاجتماعية :**

يبين الجدول التالي معامل الارتباط لجميع أبعاد محور المسؤولية الاجتماعية .

**جدول رقم IV– 09: معاملات الارتباط لجميع أبعادمحور المسؤولية الاجتماعية**

| رقم الفقرة | المحور | معامل الارتباط R | مستوى الدلالة الاحصائية sig |
|---|---|---|---|
| 1 | **الموارد البشرية** | 0.687 | 0.000 |
| 2 | **المجتمع المحلي** | 0.812 | 0.000 |
| 3 | **العملاء** | 0.825 | 0.000 |
| 4 | **البيئة** | 0.874 | 0.000 |

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامجspss

يتضح لنا من الجداول **IV– 09**أن جميع معاملات الارتباط لكل بعد من الأبعاد و البعد الكلي للمقياس مرتفعة و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) ، الارتفاع في معاملات الارتباط و دلالتها الإحصائية يعطي ثقة لقدرة المقياس على قياس المتغيرات المراد قياسها .

**ب. ثبات الأداة**

و يشير الثبات إلى عدم تعرض النتائج للتغير مع ظروف القياس ،و يقصد به إلى أي درج يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها ، و أبرز طريقة قد تكون أداة لتقدير ثبات أداة الدراسة عند استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for the Social Sciences) ، من خلال استخراج معامل الاتساق الداخلي ألفا كرومنباخ(Cronbach's alpha) ، لمتغيرات الدراسة ثم لجميع فقرات الاستبيان للتأكد من مدى صحة الاستبيان و الجدول التالي يبين ذلك :

**الجدول رقم IV– 10: معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ**

| رقم الفقرة | المحور | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|---|---|---|---|
| 1 | الموارد البشرية | 06 | 0.531 |
| 2 | المجتمع المحلي | 04 | 0.597 |
| 3 | العملاء | 05 | 0.298 |
| 4 | البيئة | 04 | 0.840 |
| 5 | المجموع الكلي | 19 | 0.842 |

المصدر من إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS.18

يتضح من الجدول **IV – 10** بأنه بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للجزء الأول من المحور الأول من الاستبيان 0.531 و الجزء الثاني من المحور الأول من الاستبيان 0.597 و للجزء الثالث من المحور الأول 0.298 و الجزء الرابع من المحور الأول من الاستبيان 0.840 و للمجموع الكلي للأجزاء المحور الأول من الاستبيان 0.842 .هذا ما يبرز أن صدق و ثبات أداة القياس الجزء الأول صادقة في ما وضعت لقياسه بما أنها تأخذ قيما تقترب من الواحد وهذا ما يدل أنها ثابتة بدرجة جيدة ، مما يدل على استقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه في حالة أعيد تطبيقه على نفس العينة و هذا ما يمكننا تطبيقها بثقة .

### 2.2.2 صدق و ثبات فقرات محور الأعمال اللوجيستية

**أ. صدق الأداة**

يتكون هذا المحور من ستة أنشطة ، نشاط شراء الموارد الخام ، و نشاط النقل ، و نشاط التخزين ، و نشاط الإنتاج و نشاط التوزيع و نشاط التعبئة و التغليف ، و سوف نقوم بحساب الاتساق الداخلي لفقرات كل جزء على حدة ثم اتساق هذه الأنشطة مع محور الأعمال اللوجيستية.

- **الاتساق الداخلي لفقرات نشاط شراء الموارد الخام :**

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات نشاط شراء المواد الخام .

**جدول رقم IV– 11: معاملات الارتباط لفقرات نشاط شراء المواد الخام للأعمال اللوجيستية**

| رقم الفقرة | معامل الارتباط R | مستوى الدلالة الاحصائية sig |
|---|---|---|
| 20 | 0.704 | 0.000 |
| 21 | 0.835 | 0.000 |

| | | |
|---|---|---|
| 22 | 0.655 | 0.000 |
| 23 | 0.617 | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS.18

نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط عند مستوى معنوية 0.05، و منه فهي مقبولة إحصائيا لقياس ما وضعت إلى قياسه الدراسة الميدانية.

- **الاتساق الداخلي لفقرات نشاط النقل :**

يبين الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات النقل .

**جدول رقم IV – 12 : معاملات الارتباط لفقرات نشاط النقل**

| رقم الفقرة | معامل الارتباط R | مستوى الدلالة الاحصائية sig |
|---|---|---|
| 24 | 0.728 | 0.000 |
| 25 | 0.486 | 0.000 |
| 26 | 0.772 | 0.000 |
| 27 | 0.546 | 0.000 |
| 28 | 0.289 | 0.012 |

**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS.18

نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط عند مستوى معنوية 0.05، و منه فهي مقبولة إحصائيا لقياس ما وضعت إلى قياسه الدراسة الميدانية، إلا أن في الفقرة رقم 28 يمكن اعتباره ضعيف .

- **الاتساق الداخلي لفقرات التخزين :**

يبين الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات التخزين .

**جدول رقم IV– 13: معاملات الارتباط لفقرات نشاط التخزين**

| رقم الفقرة | معامل الارتباط R | مستوى الدلالة الاحصائية sig |
|---|---|---|
| 29 | 0.157 | 0.178 |
| 30 | 0.716 | 0.000 |
| 31 | 0.856 | 0.000 |
| 32 | 0.534 | 0.000 |
| 33 | 0.775 | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS.18

نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط عند مستوى معنوية 0.05، و منه فهي مقبولة إحصائيا لقياس ما وضعت إلى قياسه الدراسة الميدانية.باستثناء الفقرة 29 تعتبر ضعيفة دالة عند مستوى معنوية 0.178.

- **الاتساق الداخلي لفقرات التوزيع :**

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للبعد التابعة له .

**جدول رقم IV– 14: معاملات الارتباط لفقرات نشاط الإنتاج**

| رقم الفقرة | معامل الارتباط R | مستوى الدلالة الإحصائية sig |
|---|---|---|
| 34 | 0.537 | 0.000 |
| 35 | 0.374 | 0.001 |
| 36 | 0.908 | 0.000 |
| 37 | 0.710 | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS.18

نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط أكبر من 0.5 و كلها دالة عند مستوى معنوي 0.05 إلا أن الفقرة 35 معامل ارتباطها 0.3 و يعتبر ضعيف و دالة عند مستوى معنوية 0.001 ، أي أنها متسقة مع محورها .

- **الاتساق الداخلي لنشاط التعبئة و التغليف :**

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لنشاط التعبئة و التغليف للبعد التابعة له.

**جدول رقم IV– 15: معاملات الارتباط لنشاط التوزيع**

| رقم الفقرة | معامل الارتباط R | مستوى الدلالة الاحصائية sig |
|---|---|---|
| 38 | 0.536 | 0.000 |
| 39 | 0.176 | 0.132 |
| 40 | 0.455 | 0.000 |
| 41 | 0.598 | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS.18

نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط أكبر من 0.5 و كلها دالة عند مستوى معنوي 0.05 إلا أن الفقرة 39 معامل ارتباطها 0.1 و يعتبر ضعيف و دالة عند مستوى معنوية 0.132 ، أي أنها متسقة مع محورها .

- **الاتساق الداخلي لجميع أنشطة محور الأعمال اللوجستية:**

يبين الجدول التالي معامل الارتباط أبعاد محور أنشطة الأعمال اللوجستية بالدرجة الكلية حول الأعمال اللوجستية.

**جدول رقم IV – 16 : معاملات الارتباط لنشاط التعبئة و التغليف**

| رقم الفقرة | معامل الارتباط R | مستوى الدلالة الاحصائية sig |
|---|---|---|
| 42 | 0.591 | 0.000 |
| 43 | 0.526 | 0.000 |
| 44 | 0.802 | 0.000 |
| 45 | 0.614 | 0.000 |
| 46 | 0.730 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS.18

يتضح من الجدول بأنه بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للنشاط الأول من المحور الثالث من الاستبيان 0.531 و الجزء الثاني من المحور الأول من الاستبيان 0.597 و للجزء الثالث من المحور الأول 0.298 و الجزء الرابع من المحور الأول من الاستبيان 0.840 و للمجموع الكلي للأجزاء المحور الأول من الاستبيان 0.842 و هذا ما يبرز أن صدق و ثبات أداة القياس الجزء الأول صادقة في ما وضعت لقياسه بما أنها تأخذ قيما تقترب من الواحد وهذا ما يدل أنها ثابتة بدرجة جيدة ، مما يدل على استقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه أن أعيد تطبيقه على نفس العينة و هذا ما يمكننا تطبيقها بثقة .

- **الاتساق الداخلي لأنشطة محاور الأعمال اللوجيستية :**

يبين الجدول التالي معاملات ارتباط كل أنشطة محور الأعمال اللوجيستية بالدرجة الكلية للمحور التابع له .

**جدول رقم IV– 17: معاملات الارتباط لأنشطة محور الأعمال اللوجيستية**

| رقم الفقرة | المحور | معامل الارتباط R | مستوى الدلالة الاحصائية sig |
|---|---|---|---|
| 1 | شراء المواد الخام | 0.669 | 0.000 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2 | النقل | 0.655 | 0.000 |
| 3 | التخزين | 0.557 | 0.000 |
| 4 | الانتاج | 0.750 | 0.000 |
| 5 | التوزيع | 0.366 | 0.001 |
| 6 | التعبئة و التغليف | 0.714 | 0.000 |

**المصدر** : إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.18 .

يتضح لنا من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباط لكل بعد من الأبعاد و البعد الكلي للمقياس مرتفعة و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) ، الارتفاع في معاملات الارتباط و دلالتها الإحصائية يعطي ثقة لقدرة المقياس على قياس المتغيرات المراد قياسها .

- **ثبات مقياس الأعمال اللوجيستية**

يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد و هو كما تم الإشارة إليه سابقا ، و النتائج التالية تظهر لنا في الجدول IV– 18 فيما يتعلق بالجزء الثاني للاستمارة :

**الجدول رقم IV– 18: معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ**

| رقم الفقرة | المحور | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|---|---|---|---|
| 1 | شراء المواد الخام | 04 | 0.654 |
| 2 | النقل | 05 | 0.475 |
| 3 | التخزين | 05 | 0.611 |
| 4 | الانتاج | 04 | 0.290 |
| 5 | التوزيع | 04 | - 0.358 |
| 6 | التعبئة و التغليف | 05 | 0.631 |
| 7 | المجموع الكلي | 27 | 0.759 |

**المصدر** : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.18

و يستخلص من النتائج اختبار الصدق و الثبات أن أداة القياس لمحور الثالث صادقة فيما وضعت لقياسه ، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة و فاعلة لهذه الدراسة ،إلا أن في الجزء الخامس فإن النتيجة سالبة لمقياس ألفاكرونباخ، ما يعني عدم ثبات النتائج التي أعطتها في حالة العمل بها مرة أخرى على مستوى نفس محل الدراسة ، أما البقية فتعطي نتائج متشابهة ، و بالتالي يمكن تطبيقها .

### 2.2.3 صدق الأداة لمحور متطلبات الدخول للأسواق الدولية

يتكون هذا المحور من سبعة عناصر ، هي عنصر الكفاءة ، التكلفة ، تحقيق الجودة ، الإبداع و التطوير ، الإجراءات الجبائية و القانونية ، الإجراءات الجمركية ، تكوين الشراكة ،و سوف نقوم بحساب الاتساق الداخلي لفقرات كل مطلب على حدة ثم اتساق هذه العناصر مع محور متطلبات الدخول للأسواق الدولية.

- **الاتساق الداخلي لفقرات مطلب الكفاءة :**

يبين الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مطلب الكفاءة و الدرجة الكلية.

**جدول رقم IV– 19: معاملات الارتباط لمطلب الكفاءة**

| رقم الفقرة | معامل الارتباط **R** | مستوى الدلالة الاحصائية **sig** |
|---|---|---|
| 47 | 0.612 | 0.000 |
| 48 | 0.819 | 0.000 |
| 49 | 0.766 | 0.000 |
| 50 | 0.901 | 0.000 |

**المصدر** : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.18

نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية 0.05 و منه فهي مقبولة إحصائيا لقياس ما وضعت لقياسه الدراسة الميدانية .

- **الاتساق الداخلي لمطلب التكلفة :**

يبين الجدول **IV– 20** معاملات الارتباط كل فقرة من فقرات مطلب التكلفة و الدرجة الكلية التابعة له .

**جدول رقم IV– 20: معاملات الارتباط لفقرات مطلب التكلفة**

| رقم الفقرة | معامل الارتباط **R** | مستوى الدلالة الاحصائية **sig** |
|---|---|---|
| 51 | 0.392 | 0.001 |
| 52 | 0150 | 0.198 |
| 53 | 0.795 | 0.000 |
| 54 | 0.800 | 0.000 |

**المصدر** : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.18

نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية 0.05 و منه فهي مقبولة إحصائيا لقياس ما وضعت لقياسه الدراسة الميدانية .

- **الاتساق الداخلي لفقرات مطلب تحقيق الجودة**

يبين الجدول التالي معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات مطلب تحقيق الجودة مع الدرجة الكلية التابعة له.

**جدول رقم IV– 21: معاملات الارتباط لمطلب تحقيق الجودة**

| رقم الفقرة | معامل الارتباط **R** | مستوى الدلالة الإحصائية**sig** |
|---|---|---|
| 55 | 0.533 | 0.000 |
| 56 | 0.661 | 0.000 |
| 57 | 0.636 | 0.000 |
| 58 | 0.678 | 0.000 |
| 59 | 0.681 | 0.000 |
| 60 | 0.631 | 0.000 |
| 61 | 0.815 | 0.000 |
| 62 | 0.851 | 0.000 |
| 63 | 0.409 | 0.000 |

**المصدر** : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.18

نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية 0.05 و منه فهي مقبولة إحصائيا لقياس ما وضعت لقياسه الدراسة الميدانية .

- **الاتساق الداخلي لفقرات مطلب الإبداع و التطوير:**

بين الجدول التالي معاملات ارتباط كل فقرة للدرجة الكلية لمطلب التابعة له .

**جدول رقم IV– 22: معاملات الارتباط لمطلب الإبداع و التطوير**

| رقم الفقرة | معامل الارتباط **R** | مستوى الدلالة الاحصائية **sig** |
|---|---|---|
| 64 | 0.596 | 0.000 |
| 65 | 0.344 | 0.003 |
| 66 | 0.767 | 0.000 |
| 67 | -0.105 | 0.368 |
| 68 | 0.285 | 0.013 |

**المصدر** : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.18

نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية 0.05 و منه فهي مقبولة إحصائيا لقياس ما وضعت لقياسه الدراسة الميدانية، إلا أن في الفقرة رقم 67 سجلت ارتباطا ضعيف نتيجته تسجيل نتيجة سالبة و هذا ما يدل إن أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة فلا نأخذ الفقرة بعين الاعتبار .

- **الاتساق الداخلي لفقرات مطلب الإجراءات الجبائية و القانونية :**

بين الجدول IV– 23 معاملات ارتباط كل فقرة للدرجة الكلية لمطلب التابعة له .

**جدول رقم IV – 23 : معاملات الارتباط لمطلب الإجراءات الجبائية و القانونية**

| **رقم الفقرة** | **معامل الارتباط R** | **مستوى الدلالة الاحصائية sig** |
|---|---|---|
| 69 | 0.821 | 0.000 |
| 70 | 0.768 | 0.000 |
| 71 | 0.715 | 0.000 |
| 72 | 0.818 | 0.000 |

**المصدر** : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.18

نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية 0.05 و منه فهي مقبولة إحصائيا لقياس ما وضعت لقياسه الدراسة الميدانية.

- **الاتساق الداخلي لمطلب الإجراءات الجمركية :**

بين الجدول IV– 24 معاملات ارتباط كل فقرة الدرجة الكلية لمطلب التابعة له .

**جدول رقم IV – 24 : معاملات الارتباط لفقرات لمطلب الإجراءات الجمركية**

| رقم الفقرة | معامل الارتباط R | مستوى الدلالة الاحصائية sig |
|---|---|---|
| 73 | 0.722 | 0.000 |
| 74 | 0.684 | 0.000 |
| 75 | 0.643 | 0.000 |
| 76 | 0.756 | 0.000 |
| 77 | 0.670 | 0.000 |

**المصدر** : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.18

نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية 0.05 و منه فهي مقبولة إحصائيا لقياس ما وضعت لقياسه الدراسة الميدانية.

- **الاتساق الداخلي لمطلب تكوين الشراكة:**

بين الجدول IV – 25 معاملات ارتباط كل فقرة الدرجة الكلية لمطلب التابعة له .

**جدول رقم IV– 25: معاملات الارتباط لفقرات مطلب كسب مزيد من الشراكات**

| رقم الفقرة | معامل الارتباط **R** | مستوى الدلالة الاحصائية **sig** |
|---|---|---|
| 78 | 0.767 | 0.000 |
| 79 | 0.772 | 0.000 |
| 80 | 0.719 | 0.000 |
| 81 | 0.659 | 0.000 |

**المصدر** : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.18

نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية 0.05 و منه فهي مقبولة إحصائيا لقياس ما وضعت لقياسه الدراسة الميدانية.

- **الاتساق الداخلي لأنشطة محاور متطلبات الدخول للأسواق الدولية :**

يبين الجدول IV– 26 معاملات ارتباط كل أنشطة محور الأعمال اللوجيستية.

**الجدول رقم IV– 26: معاملات الارتباط لجميع متطلبات الدخول للأسواق الدولية**

| رقم الفقرة | المحور | معامل الارتباط **R** | مستوى الدلالة الاحصائية **sig** |
|---|---|---|---|
| 1 | **الكفاءة** | 0.505 | 0.000 |
| 2 | **التكلفة** | 0.462 | 0.000 |
| 3 | **تحقيق الجودة** | 0.720 | 0.000 |
| 4 | **الإبداع و التطوير** | 0.672 | 0.000 |
| 5 | **الإجراءات الجبائية و القانونية** | 0.518 | 0.000 |
| 6 | **الإجراءات الجمركية** | 0.469 | 0.000 |
| 7 | **تكوين الشراكة** | 0.586 | 0.000 |

**المصدر** : إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.18 .

يتضح لنا من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباط لكل بعد من الأبعاد و البعد الكلي للمقياس مرتفعة و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) ، الارتفاع في معاملات الارتباط و دلالتها الإحصائية يعطي ثقة لقدرة المقياس على قياس المتغيرات المراد قياسها .

- **ثبات المقياس محور متطلبات الدخول للأسواق الدولية**

يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد و هو كما تم الإشارة إليه سابقا ، و النتائج التالية تظهر لنا في الجدول الموالي فيما يتعلق بالجزء الثاني للاستمارة :

**الجدول رقم IV – 27 : معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام معامل الفاكرونباخ**

| رقم الفقرة | المحور | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|---|---|---|---|
| 1 | **الكفاءة** | 04 | 0.787 |
| 2 | **التكلفة** | 04 | 0.280 |
| 3 | **تحقيق الجودة** | 09 | 0.830 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 4 | **الإبداع و التطوير** | 05 | 0.053 |
| 5 | **الإجراءات الجبائية و القانونية** | 04 | 0.781 |
| 6 | **الإجراءات الجمركية** | 05 | 0.726 |
| 7 | **تكوين الشراكة** | 04 | 0.690 |
| 8 | **المجموع الكلي** | 35 | 0.681 |

**المصدر** : إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.18

يتضح من الجدول بأنه بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للجزء الأول من المحور الرابع من الاستبيان 0.787.

و الجزء الثاني من المحور الرابع من الاستبيان 0.280 و للجزء الثالث من المحور الرابع 0.830 و الجزء الرابع من المحور الرابع من الإستبيانة 0.053 .

والجزء الخامس من المحور الرابع من الاستبيان 0.781 .و الجزء السادس من المحور الرابع من الاستبيان 0.726 و الجزء السابع من المحور الرابع من الاستبيان 0.690 للمجموع الكلي للأجزاء المحور الرابع من الاستبيانة0.681.

و هذا ما يبرز أن صدق و ثبات أداة القياس الجزء الأول صادقة في ما وضعت لقياسه بما أنها تأخذ قيما تقترب من الواحد وهذا ما يدل أنها ثابتة بدرجة جيدة ، مما يدل على استقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه إن أعيد تطبيقه على نفس العينة و هذا ما يمكننا تطبيقها بثقة.

## 2.3 تحليل و معالجة بيانات الدراسة الميدانية

### 2.3.1 عرض و تحليل بيانات محور المسؤولية الاجتماعية

يبين الجدول IV– 28مستوى تطبيق كل من متغير المسؤولية الاجتماعية .مع إبراز مدى تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة عن الوسط الحسابي و معرفة الفروق بينها في متغيرات الدراسة.

باستخدام مقاييس التشتت و النزعة المركزية ، كالمتوسط الحسابي و الوسيط و الانحراف المعياري و التي تم استخدامها من أجل توضيح خصائص متغيرات الدراسة .

أ. **المتوسط الحسابي** : تم استخدام المتوسط الحسابي كطريقة لمعرفة مستوى تطبيق كل من متغير المسؤولية الاجتماعية ، و تحقيق استدامة الأعمال اللوجستية ، و تحقيق لمتطلبات الدخول للأسواق الدولية ، حيث بما أنه تم إعطاء الدرجة 1للإجابة بغير موافق بشدة و الدرجة 2 لغير موافق ، و الدرجة 3 للإجابة بمحايد

، و الدرجة 4 للإجابة بموافق ، و الدرجة 5 لموافق بشدة ، فإن معرفة مستوى تطبيق كل من المسؤولية الاجتماعية و استدامة الأعمال و تحقيق متطلبات الأسواق الدولية، تتم وفق الجدول IV– 28:

**الجدول IV– 28: مقياس تحليل الوسط الحسابي**

| الوسط الحسابي | مستوى التطبيق |
|---|---|
| من 1 إلى 1.79 | **غير موافق تماما** |
| من 1.80 إلى 2.59 | **غير موافق** |
| من 2.60 إلى 3.39 | **محايد** |
| من 3.40 إلى 4.19 | **موافق** |
| من 4.20 إلى 5.00 | **موافق تماما** |

**المصدر** : إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.18 .

**ب.الانحراف المعياري :**

يسمح بمعرفة مدى تشتت إجابات الأفراد لعينة الدراسة عن الوسط الحسابي ، و معرفة الفروق فيما بينها في متغيرات الدراسة .

**ج. معامل التحديد**

من أجل معرفة درجة العلاقة بين متغير المسؤولية الاجتماعية مع الأعمال اللوجستية ، و علاقتها بالدخول للأسواق الدولية .

**د. تحليل الانحدار الخطي البسيط:**

حيث تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي الوسيط من أجل معرفة و دراسة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية و المتغير التابع الأعمال اللوجستية و المتغير الدخول للأسواق الدولية في المؤسسات المصدرة الجزائرية التي تنشط خارج المحروقات ، و توضيع العلاقة بينهما في شكل معادلة انحدار خط بسيط ، من خلال إيجاد قيمة مستوى الدلالة sig ، و إيجاد معامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة ، و مربع معامل الارتباط الذي يقيس مقدار التباين الحاصل في المتغير التابع نتيجة التباين الحاصل في المتغير المستقل و هو ما يعطي قدرة تفسيرية للنموذج .

**هـ. تحليل الانحدار المتعدد:**

و ذلك من خلال تقسيم كل متغير إلى متغيرات جزئية بهدف معرفة في أي بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية تؤثر في الأعمال اللوجيستية و تؤثر على متطلبات الدخول للأسواق الدولية.

- **عرض و تحليل بيانات لمحور المسؤولية الاجتماعية :**

خصص هذا الجزء لاستقصاء واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات المصدرة محل الدراسة الميدانية و تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد هي : الموارد البشرية ، المجتمع المحلي ، العملاء ، البيئة.

**أ. عرض و تحليل فقرات بعد الموارد البشرية :**

يتضمن الجدول دراسة البعد من خلال دراسة ستة فقرات تبين إجابات مفردات عينة الدراسة عنها.

| االرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| | مجال الموارد البشرية | | |
| 1 | تقوم مؤسستنا بإعداد برامج تكوينية لتدريب و تطوير العمال كحق لهم مما يعزز كفاءة المنظمة بتخصيص ميزانية لذلك . | 4.64 | 0.48 |
| 2 | تقوم مؤسستنا بإعداد برامج لتحسين نوعية الحياة للعمال و مكافحة الأمراض المهنية . | 4.59 | 0.59 |
| 3 | تركز المؤسسة على توفير بيئة عمل | 4.56 | 0.57 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | سليمة و امنة من خلال تامين المعدات الضرورية لحماية العاملين ( ملابس واقية ، احذية ، نظارات ،و ادوات السلامة ) | | |
| **4** | المؤسسة تعمل على المساواة بين الرجل و المرأة في دفع الاجور لنفس المنصب و لنفس الكفاءة . | 4.52 | 0.60 |
| **5** | المؤسسة تقوم بتامين فرص متكافئة للمترشحين لشغل الوظائف . | 4.47 | 0.58 |
| **6** | تقوم مؤسستنا بإعداد لجان متخصصة لمقابلة المترشحين و انتقائهم . | 3.68 | 1.26 |

**الجدول IV – 29 : نتائج التحليل الإحصائي لمدى التزام المؤسسات تجاه الموارد البشرية**

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامج spss النابجة عن تحليل البيانات الميدانية .

من خلال الوقوف على نتائج التحليل الخاص بمدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات المصدرة الجزائرية فإنه يتضح لنا أنه قد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الفقرة 1 القيمة 4.64 و هو مستوى تطبيق يتوافق بمستوى تطبيق جيد مع انحراف معياري مقبول ب " 0.48 " مما يدل على تجانس عينة الدراسة ، مما يعني وجود اتفاق شبه كلي بين آراء العينة على أنها تقوم بأعداد برامج تكوينية لتدريب و تطوير العمال من خلال تخصيص ميزاني لذلك .

بالنسبة للفقرة "2" فإن المتوسط الحسابي فقد بلغ 4.59 و هو مستوى تطبيق جيد جدا مع انحراف معياري قدر ب " 0.59" مما يدل على تجانس إجابات عينة الدراسة ، و هذا مما يعني أن معظم المجيبين على الإجابات اقروا بأن شركته تقوم بإعداد برامج لتحسين نوعية الحياة للعمال و مكافحة الأمراض المهنية .

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة "3" قيمة 4.56 و هو مستوى تطبيق قوي مع انحراف معياري قدر ب "0.57" مما يدل على أن إجابات كل عينة الدراسة متجانسة مما يعني أن جميع المجيبين على هذه الإجابات اقروا بأن مؤسستهم تركز على توفير بيئة عمل سليمة و آمنة من خلال تأمين المعدات الضرورية لحماية العاملين من (ملابس وقائية من المواد الكيميائية ، الزجاج ، و و وجود أحذية تعمل على حماية العامل تناسب المادة التي يتعامل بها ، كما تعمل على توفير نظارات و أدوات سلامة تتناسب مع المادة الأولية الخطرة .

الفقرة " 4" فقد بلغ فيها المتوسط الحسابي " 4.52 " مع انحراف معياري قدر ب 0.60 و هذا ما يدل أن جميع المجيبين على الاستبيان يقرون بأن مؤسستهم تعمل على المساواة بين الرجل و المرأة من حيث الأجور المدفوعة لنفس المنصب و لنفس الكفاءة .

بالنسبة للفقرة "5" فنجد أن جميع المجيبين على إجابات الاستبيان أقروا أن مؤسستهم تقوم بتأمين فرص متكافئة للمترشحين لشغل الوظائف من خلال تسجيل المتوسط الحسابي قيمة 4.47 و هي نسبة قوية مع انحراف معياري قدر ب" 0.58"

بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة "6" 3.68 مع انحراف معياري 1.26 و هذه نسبة متوسطة مما تدل أن متوسط المؤسسات المصدرة في الجزائر للعينات المدروسة تلتزم بإعداد لجان متخصصة لمقابلة المترشحين عند انتقائهم .

**ب.تحليل فقرات بعد المجتمع المحلي :**

يتضمن هذا البعد على أربعة فقرات إذ يبين الجدول التالي التحليل الإحصائي لها:

**الجدول IV – 30 : تحليل فقرات بعد المجتمع المحلي**

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| | المجتمع المحلي | | |
| 7 | المؤسسة تقوم بتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة. | 2.73 | 1.32 |
| 8 | تقوم المؤسسات بتقديم مساهمات خيرية من الأرباح و خاصة في عملية المساهمة في تطوير المنشآت القاعدية ( مدارس ، مراكز صحية ، مراكز تدريب الشباب ، نوادي ترفيه). | 3.43 | 1.09 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **9** | تقوم المؤسسة بالاهتمام بالرأي العام و توجهاته و اقتراحاته. | 3.80 | 1.08 |
| **10** | قسم العلاقات العامة في المؤسسة يتميز بالاستقلالية و عدم الانحياز لتبرير أخطاء المؤسسة. | 3.65 | 1.10 |

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الناتجة عن تحليل البيانات الميدانية .

بلغت معظم المتوسطات الحسابية لفقرات بعد المجتمع مستويات متوسطة مما يدل أن هناك تنازع في إجابات الأفراد حول تطبيق عناصر هذا البعد ، إذ نجد :

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة "7" 2.73 بانحراف معياري قدره1.32 و هو مستوى ضعيف ، و هذا يدل أنه لا يوجد اتفاق كلي حول تطبيق هذا البعد مما تعتبره بعض المؤسسات معرقلا لنشاطها في حالة توظيف ذوي الاحتياجات لأنه لا تملك معدات تناسب طبيعة إعاقة العامل على غرار بعض المؤسسات فإنه تعتبره إلزام عليها حيث تأخذ من نسبة 5 % من مجموع العمال و تقوم بتوظيفهم في مناصب إدارية .

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة "8" 3.43 بانحراف معياري 1.09 و هو مستوى متوسط وهذا يدل على تجانس إجابات عينة الدراسة ، يعني أن نصف المستوجبين لأسئلة الاستبيان اقروا على أن مؤسستهم تقوم بتقديم مساهمات خيرية من الأرباح و تختلف هذه المساهمة ، فمنها ما تقدمه بمنتجات تساهم في إفطار العائلات الفقيرة في رمضان ، أو إعطائهم في شكل قفة رمضان و غيرها من المساهمات الأخرى التي تهدف إلى إنماء المجتمع المحلي .

الفقرة " 9" فقد بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.80 مع انحراف معياري 1.08 و هو مستوى أيضا متوسط من ناحية التزام المؤسسات بالاهتمام بالرأي العام و توجهاته و اقتراحاته يعني أن نصف المستوجبين اقروا أن مؤسستهم تلتزم بذلك .

أما في الفقرة "10" فقد بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.65 مع انحراف معياري 1.10 مما يعني أنه بلغ المتوسط و أن نصف المجيبين على أسئلة الاستبيان اقروا بأن قسم العلاقات العامة في مؤسستهم تتميز بالاستقلالية و عدم الانحياز لتبرير أخطاء المؤسسة .

**ج . تحليل فقرات بعد العملاء :**

يتضمن هذا البعد خمسة فقرات نبين من خلالها أجابت مفردات عينة الدراسة عنها في الجدول التالي :

**الجدول IV – 31 : مستوى الالتزام بالعملاء في مؤسسات الدراسة**

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| | العملاء | | |
| **11** | المؤسسة ملزمة أمام عملائها بتقديم معلومات عن سلامة المنتج . | 4.45 | 0.70 |
| **12** | تقوم مؤسستنا بالاهتمام بحق الاختيار لدى المستهلك و عدم اللجوء إلى احتكار السلعة في السوق. | 4.52 | 0.50 |
| **13** | مؤسستنا تقوم بإعداد حملات توعية للمستهلكين بكيفية اقتناء السلع و كيفية الاستفادة منها و خاصة للأطفال . | 3.81 | 1.05 |
| **14** | نقوم بمراعاة بعض الشرائح الاجتماعية عند تسعير منتجاتنا لذوي الدخل المحدود ( الطلاب، المعاقين ، ذوي الاحتياجات الخاصة). | 3.15 | 1.23 |
| **15** | نقوم بمتابعة الوسطاء من ناحية عدم الإضرار بالمستهلك و سمعة المؤسسة . | 3.99 | 1.26 |

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامج spss النائجة عن تحليل البيانات الميدانية .

نستنتج من الجدول السابق مايلي :

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة "11" 4.45 و هو مستوى جيد مع انحراف معياري قدر ب "0.70" ، و هذا يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة اقروا بأن مؤسساتهم ملزمة أمام عملائها بتقديم معلومات عن سلامة المنتج .

الفقرة "12 بلغ المتوسط الحسابي 4.52 مع انحراف معياري قدره 0.50 مما يعني أن معظم المؤسسات تقوم بالاهتمام بحق الاختيار لدى المستهلك و عدم اللجوء إلى احتكار سلعة في السوق.

بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة "13" 3.81 مع انحراف معياري 1.05 يعني أن المجيبين على الاستبيان متفقين على أن المؤسسات المصدرة تلتزم بإعداد حملات توعية للمستهلكين بكيفية اقتناء السلع و كيفية الاستفادة منها و خاصة المنتجات المتعلقة بالأطفال .

الفقرة 14 التي بلغ المتوسط الحسابي فيها 3.15 مع انحراف معياري 1.23 و هذا ما يدل وجود اتفاق على أنه مؤسسات المجيبين على الاستبيان تقوم بمراعاة بعض الشرائح الاجتماعية عند تسعير منتجاتها لذوي الدخل المحدود .

المتوسط الحسابي للفقرة "15" 3.99 مع انحراف معياري 1.26و هذا مستوى متوسط مما يعني أن المجيبين على الاستبيان اقروا بأن مؤسستهم تقوم بمتابعة الوسطاء من ناحية عدم الإضرار بالمستهلك و سمعة المؤسسة .

**د. تحليل فقرات بعد البيئة:**

يتضمن هذا البعد خمسة فقرات نبين من خلالها إجابات مفردات عينة الدراسة عنها في الجدول IV – 32 :

**الجدول IV – 32 : مستوى الالتزام بالبيئة في مؤسسات الدراسة**

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| | **البيئة** | | |
| **16** | نقوم بتكثيف جهودنا للحد من التسبب في التلوث البيئي للماء و الهواء و التربة . | 4.16 | 1.14 |
| **17** | نقوم بالتخلص من مخلفات الإنتاج بشكل علمي . | 4.07 | 1.23 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **18** | نقوم بتمويل برامج مهتمة بعمليات تجميل البيئة . | 3.47 | 1.39 |
| **19** | تساهم المؤسسة بحملات توعوية للحفاظ على البيئة و ترشيد استغلال الموارد للمستهلكين ( من خلال المنتج). | 3.32 | 1.40 |

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامج spss النابجة عن تحليل البيانات الميدانية .

نستنتج من الجدول المذكور أعلاه ، أن مجمل المتوسط الحسابي لفقرات بعد البيئة ذو مستوى جيد و متوسط مما يعني أن مجل مؤسسات التي تنشط في الجزائر تلتزم باحترام بيئتها انطلاقا من الأنشطة التي توم برعايتها، إذ يمكن أن نوضح ذلك فيما يلي :

نتيجة تسجيل متوسط حسابي قدره 4.16 مع انحراف معياري 1.14 و هو مستوى جيد ، مما يعني أن مجمل المؤسسات تلتزم بتكثيف جهودنا للحد من التسبب في التلوث البيئي للماء و الهواء و التربة ، هذا النتيجة نتيجة إقرار المجموعة المجيبة على الإستبيانة.

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة "17" 4.07 مع انحراف معياري 1.23 و هو مستوى جيد ، مما يعني أن المجيبين على أسئلة الاستبيانة أقروا أن هناك اتفاق شبه كلي بأن المؤسسات تقوم بالتخلص من مخلفات الإنتاج بشكل علمي .

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة "18" 3.47 مع انحراف معياري 1.39 و هو مستوى متوسط ، نتيجة لإقرار أراء العينة ، على أن المؤسسات المصدرة الجزائرية نقوم بتمويل البرامج المهتمة بعمليات تجميل البيئة .

المتوسط الحسابي للفقرة 19 قدر ب 3.32 و هو مستوى متوسط مع انحراف معياري 1.40، أي وجود اتفاق شبه كلي أن المؤسسات المصدرة الجزائرية تساهم بحملات توعية للحفاظ على البيئة و ترشيد استغلال الموارد للمستهلكين ( من خلال المنتج).

### 2.3.2 عرض و تحليل بيانات المحور الثالث من الاستبيان الخاص الاعمال اللوجيستية :

خصص هذا الجزء لاستقصاء طبيعة عمل الأعمال اللوجيستية بالمؤسسات المصدرة محل الدراسة الميدانية و تم تقسيمه إلى ستة أنشطة هي : شراء المواد الخام ، النقل ، التخزين ، الإنتاج ، التوزيع ، التعبئة و التغليف .

أ. **عرض و تحليل فقرات نشاط شراء المواد الخام :**

يعرض الجدول التالي دراسة فقرات نشاط شراء المواد الخام من خلال مجمل ايجابات و أراء العينة قيد الدراسة :

**الجدول IV – 33 : مدى الالتزام بعناصر المسؤولية الاجتماعية في عملية شراء المواد الخام**

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| | **شراء المواد الخام** | **3.84** | **0.80** |
| **20** | تحرص مؤسستنا على شراء و اقتناء مواد يمكن إعادة تدويرها ( الورق ، البلاستيك الألمنيوم ). | **3.48** | **1.40** |
| **21** | مؤسستنا تلتزم بشراء مواد مستوحات من الطبيعة و لا تكون لها أي مخلفات مضرة. | **3.59** | **1.26** |
| **22** | مراعاة أهداف الحكومة في التخفيض من الواردات و الاعتماد على موارد محلية . | **4.19** | **0.90** |
| **23** | مؤسستنا تركز في عملية شرائها من موردين يراعون المحافظة على البيئة . | **4.13** | **0.93** |

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامج spss النابجة عن تحليل البيانات الميدانية .

نستنتج من الجدول **IV– 33** مايلي :

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 20 " 3.48 مع انحراف معياري 1.40 و هو مستوى متوسط،إذ تحرص مؤسسات العينة المدروسة على شراء و اقتناء مواد يمكن إعادة تدويرها لأن هناك مؤسسات تستدعي شراء دورية للمواد الأولية على غرار بعض المؤسسات تعتبر هذا مكسب لها .

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة " 21 " 3.59 مع انحراف معياري 1.26 و هو مستوى متوسط لالتزام المؤسسات المدروسة بشراء مواد مستوحات من الطبيعة و لا تكون لها أي مخلفات مضرة لأن هذا يختلف حسب طبيعة نشاط المؤسسة .بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 22(4.19) مع انحراف معياري قدر ب 0.90 و هو مستوى جيد لمراعاة المؤسسات لأهداف الحكومة في التخفيض من الواردات ، فمعظم المؤسسات تلجأ على اقتناء مستلزمات الإنتاج من المواد الخام محلية ، إلا في حالات معينة تلجأ إلى مواد أولية من خارج الوطن و هذا في حالة عدم توفرها محليا .بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 23 " 4.13 مع انحراف

معياري قدر ب 0.93 ، و هو مستوى جيد ، يعني هناك إتفاق شبه كلي لأراء العينة حول تركيز عملية شراء المواد الأولية من موردين يراعون المحافظة على البيئة.

**ب.عرض و تحليل فقرات نشاط النقل :**

يعرض الجدول IV– 34 دراسة خمسة فقرات نشاط النقل من خلال مجمل إجابات و أراء العينة قيد الدراسة :

**الجدول IV – 34 : مدى الالتزام بعناصر المسؤولية الاجتماعية في نشاط النقل**

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| | النقل | 3.69 | 0.60 |
| **24** | تسعى مؤسستنا إلى استعمال وسائل نقل ذو تأثير منخفض على البيئة . | 3.35 | 1.14 |
| **25** | تقوم مؤسستنا بتحمل مخلفات النقل الخاصة بها . | 4.21 | 0.78 |
| **26** | مؤسستنا تلتزم بنقل منتجاتها في أوقات لا تسمح بإحداث أي ضجيج أو تعرقل عملية السير. | 3.25 | 1.21 |
| **27** | تلتزم مؤسستنا بتجنب المرور بكافة المناطق التي تتوقع إحداث أضرارا فيها . | 3.95 | 0.97 |
| **28** | مؤسستنا تمتلك عدة وسائل نقل و هذا لتناسب طبيعة كل منتج. | 3.69 | 1.13 |

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الناتجة عن تحليل البيانات الميدانية .

**ج. عرض و تحليل فقرات نشاط التخزين :**

يعرض الجدول IV– 35 دراسة خمسة فقرات نشاط النقل من خلال مجمل إجابات و أراء العينة قيد الدراسة :

**الجدول IV– 35: مدى الالتزام بعناصر المسؤولية الاجتماعية في نشاط التخزين**

| **الرقم** | **الفقرة** | **الوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** |
|---|---|---|---|
| | **التخزين** | 4.32 | 0.56 |
| **29** | هناك تعدد في المخازن ليناسب طبيعة كل منتوج | 4.29 | .08 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | . | | |
| **30** | مؤسستنا تدقق في إجراءات السلامة في المخازن و مستودعات المواد سريعة الالتهاب و الخطيرة . | 4.44 | 0.87 |
| **31** | التقليص من فترة تخزين المنتجات الخطرة . | 4.08 | 1.13 |
| **32** | مؤسستنا تقوم بالمراقبة الدورية لسلامة و أمان استخدام المواد المخزنة . | 4.44 | 0.70 |
| **33** | تلتزم مؤسستنا بتخزين منتجاتها الخطرة بعيدا عن المجمعات السكنية. | 4.33 | 0.90 |

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الناتجة عن تحليل البيانات الميدانية .

من خلال الوقوف على النتائج التي تحصل عليها التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان نجد :

إن أغلب الفقرات فاقت المتوسط الحسابي النظري و يتبين من القيم المتحصل عليها انه وجود اتفاق شبه كلي بين آراء العينة المدروسة على التزام المؤسسات في عملية التخزين بالبعد البيئي و هو أهم بعد على المؤسسات أن تلتزم به في عمليات تخزينها ، من خلال قيامها بتعدد المخازن ليناسب طبيعة كل منتوج ، و التدقيق في إجراءات السلامة في المخازن و مستودعات المواد سريعة الالتهاب و الخطيرة و التقليص من فترة تخزين المنتجات الخطرة ، و التزام المؤسسات بالمراقبة الدورية لسلامة و آمان استخدام المواد المخزنة ، و أيضا تلتزم المؤسسات باحترام المجتمع الخارجي من خلال تخزين منتجاتها الخطرة بعيدا عمن المجمعات السكنية .

**د. عرض و تحليل فقرات نشاط الإنتاج :**

يعرض الجدول IV– 36 دراسة خمسة فقرات نشاط النقل من خلال مجمل إجابات و أراء العينة قيد الدراسة :

**الجدول IV– 36: مدى الالتزام بعناصر المسؤولية الاجتماعية في نشاط الإنتاج**

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| | **الإنتاج** | 4.04 | 0.53 |
| **34** | تركز مؤسستنا في تصميم منتجاتها و خدماتها على مدى صلاحيتها للاستهلاك و | 4.30 | 0.75 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | نوعية المواد الأولية . | | |
| **35** | مؤسستنا تقوم باختيار موقع إنتاج لا يثير إشكالا من ناحية سلامة العاملين و المجتمع. | 4.51 | 0.58 |
| **36** | مؤسستنا تستعمل تقنية الإمداد العكسي من اجل إعادة تدوير مخلفات منتجاتها . | 3.13 | 1.20 |
| **37** | تلتزم مؤسستنا بسحب منتجاتنا في حالة تسبيبها أي ضرر بالمستهلك و القيام باعادةإنتاجها . | 4.21 | 1.08 |

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامج spss النابجة عن تحليل البيانات الميدانية .

نستنتج من الجدول السابق مايلي :

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 34 " 4.30 مع انحراف معياري قدره 0.75 و هو مستوى تطبيق جيد ، يعني أن أراء جميع أفراد متفقة على أن مؤسستهم تركز في تصميم منتجاتها و خدماتها على مدى صلاحيتها للاستهلاك و نوعية المواد الأولية .

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة" 35 : 4.51 مع انحراف معياري قدره 0.53 و هو مستوى جيد يعني أن هناك اتفاق في رأي أفراد العينة المدروسة على أن مؤسستهم تقوم باختيار موقع إنتاج لا يثير إشكالات من ناحية سلامة العاملين و المجتمع .

فيما يخص الفقرة 36 التي تقيس مدى استعمال المؤسسات المصدرة على تقنية الإمداد العكسي من أجل إعادة تدوير مخلفات منتجاتها ، فنجد أن مجمل إجابات الأفراد سجلت متوسط حسابي قدره 3.13 مع انحراف معياري قدره 1.20 يعني هم مستوى متوسط .

أما الفقرة 37 بلغ المتوسط الحسابي فيها " 4.21 " مع انحراف معياري قدره 1.08 وهو مستوى جيد لالتزام المؤسسات المصدرة بسحب منتجاتها في حالة تسببها أي ضر بالمستهلك و القيام بإعادة إنتاجها ، و هذا حسب ما أقرت به أفراد العينة المدروسة .

**هـ. عرض و تحليل فقرات نشاط التوزيع :**

يعرض الجدول IV– 37 دراسة أربعة فقرات نشاط التوزيع من خلال مجمل إجابات و أراء العينة قيد الدراسة :

**الجدول IV – 37 : مدى الالتزام بعناصر المسؤولية الاجتماعية في نشاط التوزيع:**

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| | **التوزيع** | 3.83 | 0.48 |
| **38** | تلتزم مؤسستنا بتوزيع منتجاتها في المناطق النائية . | 3.93 | 1.08 |
| **39** | مؤسستنا لا تقوم بإتباع ظاهرة التكامل العمودي بل تقوم بتنشيط المنشآت الصغيرة الأخرى . | 3.70 | 1.06 |
| **40** | تراعي المؤسسة اختيار مراكز البيع بعناية لإعطاء مردود على كافة فئات المجتمع . | 3.82 | 1.07 |
| **41** | مؤسستنا تعتمد على قنوات توزيع قصيرة لكي لا تحمل الكلفة الزائدة عن استخدام قنوات توزيع طويلة للمستهلك . | 3.88 | 1.13 |

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامج spss النابجة عن تحليل البيانات الميدانية .

حسب النتائج التي سجلها التحليل الإحصائي لإجابات الأفراد حول نشاط التوزيع ، اتضح لنا ما يلي :

قد بلغت مجمل المتوسطات الحسابية لجميع فقرات نشاط التوزيع مستويات متوسطة، لأنها اقتربت قيمتها من القيمة المفروضة و هي "3"، مما يعني أن هناك اتفاق على أن نشاط التوزيع يهتم أكثر بمصلحة المؤسسة ، قبل اهتمام المؤسسة بمصلحة المنشآت الأخرى ، و خاصة أنه يحمل للمؤسسة أعباء إضافية ، إلا أنه يمكن أن نلاحظ وجود مستوى متوسط لالتزام المؤسسات بتوزيع منتجاتها في المناطق النائية ، و في إتباع ظاهرة التكامل العمودي في عملية توزيع منتجاتها المصنعة،و نجد أيضا أن متوسط المؤسسات تراعي في اختيار مراكز بيع بعناية من أجل إعطاء مردود على كافة فئات المجتمع .

**و. عرض و تحليل فقرات نشاط التعبئة و التغليف :**

يعرض الجدول التالي دراسة خمسة فقرات نشاط التعبئة و التغليف من خلال مجمل إجابات و أراء العينة قيد الدراسة :

**الجدول IV– 38: مدى الالتزام بعناصر المسؤولية الاجتماعية في نشاط التعبئة و التغليف :**

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| | **التعبئة و التغليف** | 3.85 | 0.61 |
| **42** | تقوم مؤسستنا بتصميم عبوات لا تخل بعادات و تقاليد السوق الموجه . | 3.71 | 1.11 |
| **43** | تلتزم مؤسستنا بإنتاج منتجات ذات قيمة أدائية أعلى من اهتمامها بالعبوات . | 3.87 | 1.00 |
| **44** | نعمل على تصميم عبوات تتسم بإحكامية الإغلاق و تتميز بتحقيقها لمتطلبات النواحي الأمنية و سلامة المنتج. | 4.08 | 0.78 |
| **45** | تلتزم مؤسستنا بتقديم خدمة ما بعد البيع و خاصة حول كيفية التعامل مع العبوة بعد الاستعمال. | 3.55 | 1.04 |
| **46** | تستخدم المؤسسات عبوات تحافظ على سلامة المنتج مع مراعاتها للذوق و الأعراف مع وضع العلامة التجارية وتضمينها نشرات إرشادية تقدم كخدمة ما بعد البيع . | 4.07 | 0.83 |

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الناتجة عن تحليل البيانات الميدانية .

حسب النتائج الموضحة في الجدول السابق نلاحظ ما يلي :

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة " 42 "3.71 مع انحراف معياري 1.11 و مستوى متوسط لالتزام المؤسسات بتصميم عبوات لا تخل بعادات و تقاليد السوق الموجه ، وهذا حسب ما أقرت به أفراد العينة المدروسة .

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة "43 " 3.87 مع انحراف معياري 1.00 هو مستوى متوسط ، يعني هناك اتفاق على أن المؤسسات تلتزم بإنتاج منتجات ذات قيمة أدائية أعلى من اهتمامها بالعبوات .

الفقرة "44" و التي تقيس مدى التزام المؤسسات بتصميم عبوات تتسم بإحكامية الإغلاق و تتميز بتحقيقها لمتطلبات النواحي الأمنية و سلامة المنتج .فقد بلغ فيها المتوسط الحسابي 4.08 مع انحراف معياري 0.78 و هو مستوى جيد لأن معظم المؤسسات تتأكد من جودة عبواتها قبل طرح منتجاتها في الأسواق .

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 45" 3.55 مع انحراف معياري 1.04 و هو مستوى متوسط لالتزام المؤسسات المصدرة بتقديم خدمة ما بعد البيع و خاصة حول كيفية التعامل مع العبوة بعد الاستعمال .

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 46 " 4.07 " مع انحراف معياري قدره 0.83 و هو مستوى جيد، و إقرار شبه كلي لأراء عينة الدراسة حول استخدام مؤسستهم عبوات تحافظ على سلامة المنتج مع مراعاتها للذوق و الأعراف، مع وضع العلامة التجارية وتضمينها نشرات إرشادية تقدم كخدمة ما بعد البيع .

### 2.3.3 عرض و تحليل بيانات المحور الرابع من الاستبيان الخاص متطلبات الأسواق الدولية:

خصص هذا الجزء لاستقصاء تحقيق متطلبات الدخول للأسواق الدولية بالمؤسسات المصدرة محل الدراسة الميدانية و تم تقسيمه إلى سبعة مطالب و هي :

الكفاءة ، التكلفة، تحقيق الجودة ، الإبداع و التطوير ، الإجراءات الجبائية و القانونية ، الإجراءات الجمركية ، تكوين شراكة .

**أ. عرض و تحليل فقرات مطلب الكفاءة :**

يعرض الجدول التالي دراسة أربع فقرات لمطلب الكفاءة من خلال مجمل إجابات و أراء العينة قيد الدراسة :

**الجدول IV – 39 : دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الكفاءة**

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| | الكفاءة | **4.35** | **0.56** |
| **47** | يساعد التزام المؤسسة بسياسة الاستغلال الأمثل لمواردها على تحقيق كفاءة استغلال مواردها. | **4.49** | **0.50** |
| **48** | منتجاتنا تتميز بكفاءة إنتاجية عالية نظرا لأن اليد العاملة تتعامل مع موارد مستوحات من الطبيعية لا تشكل أي أضرار. | **4.27** | **0.78** |
| **49** | تلتزم المؤسسة بتوفير جو العمل المناسب للعمال و ذلك بغرض استغلال | **4.37** | **0.69** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | طاقتهم و خبراتهم المكتسبة لإنتاج منتجات ذات جودة عالية . | | |
| **50** | اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية مما يؤدي إلى التحكم في مدخلاتها. | **4.28** | **0.83** |

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الناتجة عن تحليل البيانات الميدانية .

نستنتج من الجدول الذي تناول التحليل الإحصائي لفقرات الكفاءة ما يلي :

إن معظم المتوسطات الحسابية لفقرات مطلب الكفاءة ، قد سجلت مستويات جيدة ، و هذا التحليل استنادا على القيمة المفترضة "3" ، مما يؤكد أن المجيبين على أسئلة الاستبيان أقروا

أن مؤسساتهم تحقق كفاءة انطلاقا من التزامها بعناصر المسؤولية الاجتماعية و هذا نتيجة ، أن التزام المؤسسة بسياسة الاستغلال الأمثل لمواردها يحقق لها كفاءة استغلال مواردها و من جهة أخرى نتيجة أن اليد العاملة تتعامل مع موارد مستوحات من الطبيعة لا تشكل أي ضر عليها ،و بالتزام المؤسسة بتوفير جو العمل المناسب للعمال و ذلك بغرض استغلال طاقتهم و خبراتهم المكتسبة لإنتاج منتجات ذات جودة عالية و هذا ما يحقق لها كفاءة إنتاجية عالية و أخيرا فإن اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية مما يؤدي إلى التحكم في مدخلاتها.

ب. **عرض و تحليل فقرات مطلب التكلفة** :

يعرض الجدول IV– 40 دراسة أربع فقرات لمطلب التكلفة قيد الدراسة :

**الجدول IV– 40: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق أقل تكلفة**

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| | **التكلفة** | 3.74 | 0.61 |
| **51** | تعتمد مؤسستنا على سياسة إعادة تدوير المخلفات الإنتاجية مما يؤدي إلى تقليص من تكلفة إنتاجها. | 3.77 | 1.16 |
| 52 | الحرص على شراء مستلزمات مستوحاة من الطبيعة يؤدي إلى تفادي | 4.08 | 0.75 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | تكاليف التخلص من المخلفات الكيميائية. | | |
| 53 | باعتماد مؤسستنا على المنشآت الصغيرة في عملية التوزيع يؤدي إلى تقليص التكلفة نظرا لعدم تحمل المؤسسة أعباء التوزيع . | 3.49 | 1.26 |
| 54 | اعتماد المؤسسة على قناة توزيعية قصيرة تمكنها من التحكم في عنصر التكلفة لعدم وجود كلفة إضافية . | 3.61 | 1.08 |

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامج spss النابجة عن تحليل البيانات الميدانية .

نستنتج من الجدول السابق ما يلي :

قد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة "51" 3.77 مع انحراف معياري قدره 1.16 و هو مستوى متوسط قريب من الجيد لتحكم المؤسسة بالتكلفة نتيجة اعتماد المؤسسة على سياسة إعادة تدوير المخلفات الإنتاجية مما يؤدي إلى تقليص من تكلفة إنتاجها .

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة "52" 4.08 مع انحراف معياري 0.75 ، و هو مستوى جيد ، للحرص على شراء مستلزمات مستوحاة من الطبيعة يؤدي إلى تفادي تكاليف التخلص من المخلفات الكيميائية ،و هذا استنادا على إقرار المجيبين على الاستبيان .

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة "53 " 3.49 مع انحراف معياري 1.26 و هو مستوى جيد يتجاوز القيمة المفترضة و هي "3" مما يدل على إقرار المجيبين أن مؤسساتهم تعتمد على المنشآت الصغيرة في عملية التوزيع مما يؤدي إلى تقليص التكلفة نظرا لعدم تحمل المؤسسة أعباء التوزيع .

الفقرة 54 فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.61 مع انحراف معياري قدر ب 1.08 و هو مستوى متوسط لاعتماد المؤسسات المدروسة على قناة قصيرة و التي تمكنها من التحكم في عنصر التكلفة لعدم وجود كلفة إضافية تتحمل المؤسسة .

**ج. عرض و تحليل فقرات مطلب تحقيق الجودة :**

يعرض الجدول IV– 41 دراسة تسع فقرات مطلب تحقيق الجودة من خلال مجمل إجابات و أراء العينة قيد الدراسة :

**الجدول IV – 41 : دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الجودة**

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| | تحقيق الجودة | **4.10** | **0.57** |
| 55 | اهتمام المؤسسة باحتياجات المستهلك يمكنها من إنتاج منتجات ذات جودة عالية. | **4.55** | **0.62** |
| 56 | اعتمادنا على توحيد رؤية المؤسسة مع المجتمع المحلي و العامل يميز منتجاتنا بالجودة العالية . | **4.29** | **0.75** |
| 57 | المؤسسة ذات جودة عالية لوجود علاقة عكسية بين الجودة و التكلفة نظرا لإتباع المؤسسة سياسة الإمداد العكسي . | **3.65** | **0.98** |
| 58 | تحقق مؤسستنا مبيعات عالية نتيجة لان سعر المنتوج يعكس جودته نظرا للنشرات المتبوعة بالمنتجالت التي تقدمها المؤسسة إلى جانب مصداقية المؤسسة . | **4.25** | **0.81** |
| 59 | المؤسسة تحقق أكبر ربح و هو أفضل مستوى للجودة نتيجته القيمة التي تقدمها للعميل من حيث اقتنائه منتجات ليس لها أي مخلفات على صحته أو بيئته و بين تكلفة الإنتاج . | **4.08** | **0.93** |
| 60 | منتجاتنا تتميز بجودة عالية نتيجة اكتساب عملاء دائمين و ذلك من خلال تخصيص أسعار حسب القدرات الشرائية ( الطلاب) . | **3.67** | **1.14** |
| 61 | المؤسسة بحرصها على الاهتمام بفئات من المجتمع فإنها تحقق مزايا سعرية تميزها عن منافسيها . | **4.03** | **0.82** |
| 62 | منتجاتنا متميزة نظرا لاعتماد مؤسستنا | **4.16** | **0.92** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | على اقتناء موارد مستوحات من الطبيعة . | | |
| 63 | تعمل المسؤولية الاجتماعية على تكوين انطباع ذهني ايجابي مما يفضل منتجاتنا عن غيرها عند تعامل العملاء معها. | **4.23** | **0.81** |

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامج spss النائجة عن تحليل البيانات الميدانية .

من الجدول التي تناول التحليل الإحصائي لمجمل فقرات مطلب تحقيق الجودة التي تعتبره معظم المؤسسات أهم مطلب عليه تحقيقه للدخول و النشاط في الأسواق الدولية ، فحيث نجد أن هناك اتفاق شبه كلي أن التزام المؤسسات بعناصر المسؤولية الاجتماعية فقد يحقق لها الجودة التي يطلبها المستهلك في أي سوق تسعى إلى الدخول إليه ، نتيجة أن المتوسطات الحسابية لمجمل الفقرات التسع فقد سجلت مستويات جيدة لأن معظمها تفوق القيمة 4 وهذا نجد أن أكبر قيمة حققها المتوسط الحسابي في الفقرة 55 و هذا يعني أن التزام المؤسسة بمسؤولياتها تجاه العملاء فإنه يحقق لها الجودة المطلوبة في الأسواق الدولية .

### د. عرض و تحليل فقرات مطلب تحقيق الإبداع و التطوير :

يعرض الجدول التالي دراسة خمسة فقرات فقرات لمطلب تحقيق الإبداع و التطوير من خلال مجمل إجابات و أراء العينة قيد الدراسة :

**الجدول IV – 42 : دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الإبداع و التطوير**

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| | **الإبداع و التطوير** | 4.50 | 1.57 |
| **64** | الرضا الوظيفي الذي حققته المؤسسة نتيجة الاهتمام بعمالها ما يكسبها صفة الابتكار و التجديد من خلال تسخير العامل طاقته لخدمة المؤسسة . | 4.20 | 0.75 |
| **65** | اهتمام المؤسسة بعمالها يجعلها محل استقطاب عمال ذات خبرات و مهارات . | 4.24 | 1.04 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **66** | اهتمام المؤسسة بالبيئة و المستهلك يدفعها لتكون سباقة في عمليات الابتكار والإبداع . | 4.36 | 0.72 |
| **67** | اهتمام مؤسستنا بالقيام بدورات تكوينية لعمالها يكسبها عمال يتصفون بالتجديد و التطوير حسب التطورات الراهنة . | 4.32 | 0.79 |
| **68** | الاهتمام باقتراحات الرأي العام و توجهاته يعطيها أفكار إبداعية لمنتجاتها . | 4.16 | 1.01 |

**المصدر : بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الناتجة عن تحليل البيانات الميدانية .**

من الجدول نجد أن :

لقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة " 64 " 4.73 مع انحراف معياري 0.75 و هو مستوى جيد، و هو اتفاق شبه كلي لأراء أفراد العينة المدروسة على أن الرضا الوظيفي الذي حققته المؤسسة نتيجة الاهتمام بعمالها ما يكسبها صفة الابتكار و التجديد من خلال تسخير العامل طاقته لخدمة المؤسسة.

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة "65 " 4.24 مع انحراف معياري 1.04 و هو مستوى جيد ، و هذا ما اقروا به الفئة المدروسة على أن مؤسساتهم نتيجة لاهتمامها بعمالها يجعلها محل استقطاب عمال ذات خبرات و مهارات .

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 66 " 4.36" مع انحراف معياري 0.72 و هو مستوى جيد ، حسب أراء العينة المجيبة أن مؤسساتهم تهتم بالبيئة و المستهلك مما دفعها لتكون سباقة في عمليات الابتكار والإبداع .

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة " 67 " 4.32 مع انحراف معياري 0.79 و هو مستوى جيد على أن جميع المؤسسات المدروسة اهتمت بالقيام بدورات تكوينية لعمالها مما اكسبها عمال يتصفون بالتجديد و التطوير حسب التطورات الراهنة .

الفقرة "68" قد بلغ المتوسط الحسابي فيها 4.16 مع انحراف معياري 1.01 و هو مستوى جيد ، و هذا ما أقرت به العينة المدروسة بأن مؤسساتهم نتيجة الاهتمام باقتراحات الرأي العام و توجهاته يعطيها أفكار إبداعية لمنتجاتها .

**هـ. عرض و تحليل فقرات مطلب الحصول على تسهيلات في الإجراءات الجبائية و القانونية :**

يعرض الجدول التالي دراسة أربعة فقرات لمطلب تحقيق تسهيلات في الإجراءات الجبائية و القانونية من خلال مجمل إجابات و أراء العينة قيد الدراسة :

**الجدول IV– 43: دور المسؤولية الاجتماعية في الحصول على تسهيلات في الاجراءات الجبائية و القانونية**

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| | **الإجراءات الجبائية و القانونية** | 4.10 | 0.76 |
| **69** | يساهم اقتناء موارد من صنع الوطن و عملية تشجيع الإنتاج المحلي إلى الحصول على تخفيضات ضريبية . | 3.92 | 1.04 |
| **70** | تأمين فرص عمل لليد العاملة المحلية و المساهمة في تقليص البطالة يعطي للمؤسسة إعفاءات ضريبية على دخل الشركات . | 3.94 | 1.08 |
| **71** | التزام المؤسسة بإنتاج منتجات غير مضرة بالبيئة تمنعها من الحظر . | 4.28 | 0.94 |
| **72** | مسؤولية المؤسسة تجاه المنتج المضر بالصحة و البيئة يعطيها حماية جنائية بيئية. | 4.27 | 0.84 |

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الناتجة عن تحليل البيانات الميدانية .

نتيجة للنتائج المتحصلة عليها من الجدول السابق من التحليل الإحصائي لفقرات الإجراءات الجبائية و القانونية نجد :

إن المتوسطات الحسابية لمعظم فقرات الإجراءات الجبائية و القانونية سجلت الحد المفروض و هو "3" مما يدل على أن هناك اتفاق كلي حسب إقرار أراء العينة المدروسة بأن مؤسساتهم نتيجة توافق رسالة المؤسسة مع السياسات الاقتصادية التي تريد أن تحققها الدولة فهذا ما يساهم في كسبها امتيازات جبائية ، و من جهة أخرى فإن احترام المؤسسة للبعد البيئي فإنه يمنحها حماية جنائية بيئية ، بالإضافة إلى كل من تأمين فرص عمل لليد العاملة المحلية و المساهمة في تقليص البطالة يعطي للمؤسسة إعفاءات ضريبية على دخل الشركات و التزام المؤسسة بإنتاج منتجات غير مضرة بالبيئة تمنعها من الحظر كل هذا ما يحقق لها مكاسب من الجهة القانونية .

**و. عرض و تحليل فقرات مطلب الحصول على تسهيلات في الإجراءات الجمركية :**

يعرض الجدول IV– 44 دراسة خمسة فقرات لمطلب تحقيق تسهيلات في الإجراءات الجمركية من خلال مجمل إجابات و أراء العينة قيد الدراسة :

**الجدول IV – 44:دور المسؤولية الاجتماعية في الحصول على تسهيلات في الإجراءات الجمركية**

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| | **الإجراءات الجمركية** | 4.22 | 0.56 |
| **73** | التزام المؤسسة بابتكار منتجات خاصة بها، تعفيها من حجز سلعها المقلدة أو المزيفة . | 4.43 | 0.68 |
| **74** | إن طبيعة منتجاتنا و مواردنا الأولية تعفينا من المراقبة الدورية للمصالح المختصة في قمع الغش. | 4.31 | 0.73 |
| **75** | إن التصريح الفعلي بالقيمة الحقيقية للبضاعة تعفي مؤسستنا من المتابعة القضائية من قبل الجمارك . | 4.24 | 0.79 |
| **76** | تتحصل مؤسستنا على امتيازات جمركية نظرا لتشجيع التصدير و لخلق فرص عمل. | 3.91 | 1.02 |
| **77** | الاهتمام بالتقاليد و العرف عند التغليف يحمينا من عملية الحظر للسلع المصدرة . | 4.25 | 0.79 |

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الناتجة عن تحليل البيانات الميدانية .

من الجدول السابق نلاحظ ما يلي :

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة "73" 4.43 مع انحراف معياري 0.68 و هو مستوى جيد ، و هذا ما اقروا به المجيبين على أسئلة الاستبيان بحيث مؤسساتهم بالتزامها بابتكار منتجات خاصة بها تعفيها من حجز سلعها المقلدة أو المزيفة .

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة "74" 4.31 مع انحراف معياري قدره 0.73 و هو مستوى جيد أن المؤسسات تستفيد من الإجراءات الجمركية نتيجة أن طبيعة منتجاتنا و مواردنا الأولية تعفينا من المراقبة الدورية للمصالح المتخصصة في قمع الغش، و هذا حسب ما أقرت عليه أراء العينة المدروسة .

بلغ المتوسط الحسابي "75 " 4.24 مع انحراف معياري 0.79 و هو مستوى جيد ، نتيجة أنه يوجد اتفاق شبه كلي على أن الفائدة التي تحققها التزام المؤسسة بعناصر المسؤولية الاجتماعية على المحتوى تتمثل في التصريح الفعلي بالقيمة الحقيقية للبضاعة فإنه تعفيها من المتابعة القضائية من قبل الجمارك .

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 76 " 3.91 مع انحراف معياري 1.02 و هو مستوى متوسط قريب من الجيد ، وهذا ما اقروا به المجيبين على الاستبيان بأن الفائدة التي تكسبها المؤسسة نتيجة التزامها تجاه المجتمع المحلي من خلال خلق فرص عمل و هذا ما تتحصل على امتيازات جمركية .

الاهتمام ببعد المجتمع المحلي فإنه يحقق للمؤسسات امتيازات على مستوى مديرية الجمارك ، و هذا مثلا أن الاهتمام بالتقاليد و العرف عند التغليف يحمينا من عملية الحظر للسلع المصدرة .و هذا ما أثبتنا صحته من خلال الاستبيان و سجل المتوسط الحسابي للفقرة "77" 4.25 مع انحراف معياري 0.79 بحيث لا يوجد تشتت بين إجابات الأفراد ، و هو مستوى جيد لتوافق إجابات الأفراد و اتفاق شبه كلي .

ز. **عرض و تحليل فقرات مطلب الحصول على تكوين شراكات :**

يعرض الجدول التالي دراسة أربعة فقرات لمطلب تكوين شراكات من خلال مجمل إجابات و أراء العينة قيد الدراسة :

**الجدول IV– 45: دور المسؤولية الاجتماعية في تكوين شراكات**

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| | **تكوين شراكة** | 3.89 | 0.68 |
| **78** | مؤسستنا تجذب الشركاء من دول أخرى للتعامل معنا نظرا لالتزامها باحترامها لعملائها . | 3.93 | 0.72 |
| **79** | السمعة الجيدة التي اكتسبتها المؤسسة من حسن تعاملها مع اليد العاملة تعتبر كنقطة جذب | 4.00 | 1.15 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | للتعامل معها . | | |
| **80** | كونت المؤسسة علاقات بعيدة المدى مع شركاء سلسلة التوريد للسمعة الجيدة التي تتميز بها و التي اكتسبتها نتيجة التعامل الجيد مع العمال و مسؤوليتها تجاه المجتمع . | 3.96 | 1.02 |
| **81** | تتميز المؤسسة بوفرة الموارد المالية المكتسبة من الشركاء نتيجة لثقتهم بالمؤسسة . | 3.65 | 0.83 |

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الناتجة عن تحليل البيانات الميدانية .

من الجدول السابق نستنتج ما يلي :

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة "78" 3.93 مع انحراف معياري قدر ب 0.72 و هو مستوى جيد على أن التزام المؤسسة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية قد يحقق لها شراكات دولية من خلال أن عينة من المؤسسات المدروسة اقروا أنه يجذبون شراكات من دول أخرى للتعامل معها نظرا لالتزامها باحترامها لعملائها و هذا لضمانهم استمرار التعامل معهم ووفاء العملاء معهم .بلغ المتوسط الحسابي للفقرة "79" 4.00 مع انحراف معياري 1.15 و هو مستوى جيد ، حسب ما أقرت به العينة المدروسة بأن مؤسستهم من خلال السمعة الجيدة التي اكتسبتها من حسن تعاملها مع اليد العاملة تعتبر كنقطة جذب للتعامل معها .بلغ المتوسط الحسابي للفقرة "80" 3.96 مع انحراف معياري 1.02 و هو مستوى جيد ، يعني مؤسسات العينة المدروسة كونت علاقات بعيدة المدى مع شركاء سلسلة التوريد للسمعة الجيدة التي تتميز بها و التي اكتسبتها نتيجة التعامل الجيد مع العمال و مسؤوليتها تجاه المجتمع.بلغ المتوسط الحسابي للفقرة "81" 3.65 مع انحراف معياري 0.83 و هو مستوى جيد ، حول إقرار أفراد العينة المجيبة على الاستبيان بأن تميز مؤسستهم بوفرة الموارد المالية المكتسبة من الشركاء، نتيجة لثقتهم بالمؤسسة .

**تحليل كلي لمجموع فقرات محور متطلبات الدخول للأسواق الدولية :**

يبين الجدول IV– 46 المتوسط الحسابي لمجموع فقرات محور الدخول للأسواق الدولية مع تحليل نتائج الانحراف المعياري ، في المؤسسات المدروسة :

**الجدول رقم IV– 46: تحليل فقرات محور متطلبات الدخول للأسواق الدولية**

| البعد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|
| **الكفاءة** | 4.35 | 0.56 |

| | | |
|---|---|---|
| **التكلفة** | 3.74 | 0.61 |
| **تحقيق الجودة** | 4.10 | 0.57 |
| **الإبداع و التطوير** | 4.25 | 0.61 |
| **الإجراءات الجبائية و القانونية** | 4.10 | 0.76 |
| **الإجراءات الجمركية** | 4.23 | 0.56 |
| **تكوين الشراكة** | 3.88 | 0.68 |
| **الدخول للأسواق الدولية** | 4.09 | 0.40 |

**المصدر** : تم الاعتماد على مخرجات برنامج.spss

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمجموع فقرات مطلب الدخول للأسواق الدولية يساوي 4.09 أي أن مستوى تحقيق مطالب الدخول للأسواق الدولية من خلال الالتزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية قوية، كما أن الانحراف المعياري يقدر ب 0.40 نتيجته أن إجابات العينة متجانسة و لا يوجد تشتت فيها.

## المبحث الثالث: مناقشة الفرضيات و استخلاص النتائج

في هذا المبحث أتى إلى مناقشة فرضيات الدراسة و عرض النتائج و هذا بعد ما قمنا بتحليل البيانات للدراسة الميدانية ، و نحاول من هذا المبحث إلى تقديم الاقتراحات و آفاق البحث .

### 3.1 مناقشة فرضيات الدراسة :

#### 3.1.1 اختبار الفرضية الرئيسية :

تنص الفرضية الرئيسية توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية و الدخول للأسواق الدولية بمؤسسات الدراسة الميدانية ، و انطلاقا ممن النتائج التي يوضحها الجدول التالي:

**الجدول رقم IV – 47 : معامل الارتباط بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية و الدخول للأسواق الدولية**

| | | المسؤولية الاجتماعية | الدخول للاسواق الدولية |
|---|---|---|---|
| المسؤولية الاجتماعية | معامل ارتباط بيسون | 1 | ,431** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | N | 75 | 75 |
| للأسواق | الدخول الدولية | Pearson Correlation | ,431** | 1 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | | N | 75 | 75 |

**. Correlationissignificant at the 0.01 level (2-tailed).

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامج spss النابجة عن تحليل البيانات الميدانية .

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية و بين الدخول للاسواق الدولية يقدر ب " 0.431" أي أنه ارتباط متوسط ، أي أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الدخول للأسواق الدولية علاقة طردية و معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01 أي أنه دال عند مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 و من أجل إثبات أو نفي الفرضية الرئيسية ندعم هذا التحليل بالانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية و المتغير التابع الدخول للأسواق الدولية.

### 3.1.2 تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المسؤولية الاجتماعية و بين الدخول للاسواق الدولية :

يبين الجدول التالي يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط الذي تم الحصول من مخرجات نتائج برنامج spss ،هي نتائج بين المتغيرين المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل و الدخول للأسواق الدولية كمتغير تابع .

**الجدول IV– 48: تحليل الانحدار الخطي بين المسؤولية الاجتماعية و الدخول للأسواق الدولية**

| R | $R^2$ | المعامل b* | الثابت a* | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|
| **0.431** | 0.186 | 0.32 | 2.82 | 0.00 |

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تم إجراء اختبار الانحدار البسيط بين متغيرين المسؤولية الاجتماعية و الدخول للأسواق الدولية ، حيث سيتم التعبير عن العلاقة بالمعادلة التالية :

$Y=2.82+0.32x$.....$Y=a+bx$

حيث :

Y: المتغير التابع ( الدخول للاسواق الدولية)

a:الثابت

X: المتغير المستقل ( المسؤولية الاجتماعية)

يقوم هذا الاختبار على الصيغة التالية الفرضية العدمية و الفرضية البديلة و فق ما يلي :

**الفرضية الرئيسية** : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية على تحقيق ميزة الدخول للأسواق الدولية .

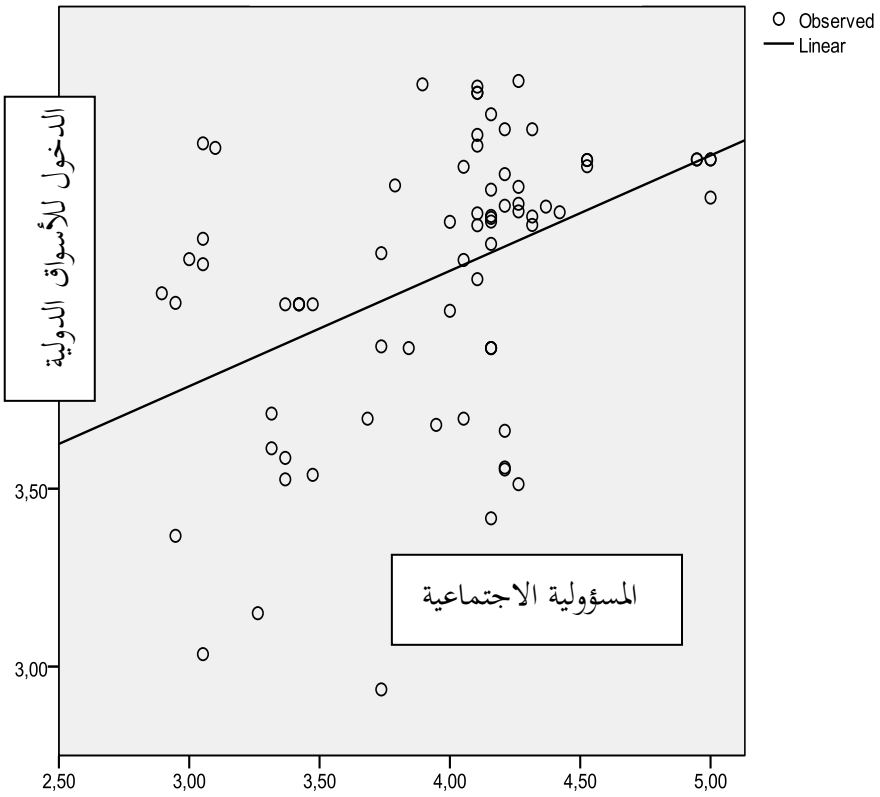
**الفرضية البديلة** :لايوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية على تحقيق ميزة الدخول للأسواق الدولية .

من خلال هذا الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط Rيقدر ب"0.43" و العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية موجبة متوسطة و ليست ضعيفة ، بالإضافة إلى معامل التحديد يقدر ب"0.186" أي أن 18.6 % من التغيرات الحاصلة في الدخول للأسواق الدولية يمكن تفسيرها بالتغير الحاصل في متغير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

قد بلغت قيمة b مستوى 0.32 و الذي يمثل رياضيا ميل مستقيم معادلة الانحدار و يفسر إحصائيا بأن زيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة تقابله زيادة المتغير التابع ب" 0.32" وحدة أي وجود تأثير إيجابي لمتغير المستقل على المتغير التابع ، و يقدر مستوى المعنوية لهذا النموذج ب" 0.000" و هي قيمة جيدة و أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة "0.05" كما أن الخطأ المعياري للنموذج .

و يمكن تمثيل مستوى تطبيق مؤسسات الدراسة الميدانية لمتغيري المسؤولية الاجتماعية و الدخول إلى الأسواق الدولية في الرسم التخطيطي الموالي :

**الشكل التخطيطي رقم IV – 03 : تطبيق المتغيرات في عينة الدراسة**




**المصدر** : مخرجات برنامج SPSSلتحليل بيانات الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الشكل أن قيمة المتغيرات لدى مؤسسات الدراسة متشتتة حول خط مستقيم صاعد ذو ميل موجب ، ما يفسر بوجود علاقة طردية بين متغيري المسؤولية الاجتماعية و الدخول للأسواق الدولية .

من خلال كل النتائج السابقة نقبل بالفرضية الرئيسية للدراسة و التي تنص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الدخول للأسواق الدولية بمؤسسات الدراسة الميدانية ، و رفض الفرضية البديلة مفادها عدم وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية على تحقيق ميزة الدخول للأسواق الدولية .

**الجدول رقم IV– 49:ارتباط أبعاد المسؤولية الاجتماعية مع الدخول للأسواق الدولية**

| المتغير | معامل الارتباط مع الدخول للأسواق الدولية | مستوى المعنوية |
|---|---|---|
| الموارد البشرية | 0.340 | 0.00 |
| المجتمع المحلي | 0.392 | 0.00 |

| | | |
|---|---|---|
| العملاء | 0.334 | 0.00 |
| البيئة | 0.431 | 0.00 |

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم IV– 49 أن كل العناصر لها ارتباط مع الدخول للأسواق الدولية، كما أنه لا يتغير كثيرا عند عزل تأثير المتغيرات الأخرى ، أي أن هذه المتغيرات مستقلة فيما بينها، و مستوى المعنوية جيد و هو مقبول أقل من 0.05 ، ومن أجل معرفة كيفية تأثير هذه المتغيرات على الدخول للأسواق نقوم بتحليل الانحدار المتعدد :

حيث يبين الجدول رقم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لهذه المتغيرات

**جدول IV– 50:نتائج و مؤشرات اختبار نموذج الانحدار المتعدد لمتغيرات المسؤولية الاجتماعية و الدخول للأسواق الدولية**

| R | $R^2$ | a* | F | DF | sig |
|---|---|---|---|---|---|
| 0.447 | **0.20** | **2.622** | **4.366** | **4** | **0.003** |

**المصدر** : من مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن R تقيس درجة ارتباط درجة المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع الأول من 0.50و هي درجة ارتباط مقبولة ، و هو ما يبينه أيضا معامل التحديد $R^2$ الذي يقيس التباين في المتغير التابع (الدخول للأسواق الدولية) الذي تفسره المتغيرات المستقلة و الذي قدرت قيمتها ب " 0.20" و هي نسبة مقبولة و متمم هذه النسبة يعود إلى أسباب أخرى.

بينت قيمة F البالغة 4.366 صلاحية النموذج للتنبؤ و التفسير ، و هو ما يؤكده مستوى المعنوية الذي اقتربت من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدم الذي يفترض أنه لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية على تحقيق ميزة الدخول للأسواق الدولية .

ومن خلال تشغيل برنامج الانحدار المتعدد ، تبين النتائج التالية :

**الجدول رقم IV– 51: الانحدار المتعدد**

| | **قيمة معامل الانحدار *bi** | **قيمة الثابت *a** | **مستوى المعنوية** |
|---|---|---|---|
| **الموارد البشرية** | 0.482 | 2.622 | 0.152 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| المجتمع المحلي | 0.125 | | 0.094 |
| العملاء | 0.034 | | 0.775 |
| البيئة | 0.029 | | 0.589 |
| النموذج ككل | | | 0.000 |

المصدر : استنادا على مخرجات برنامج spss

تحديد العلاقة بين المتغيرات بالشكل :$y=a+b_1x_1++b_2x_2+b_3x_3+b_4x_4$

أي :$y=2.622+0.482x_1++.0.125x_2+0.034x_3+0.029x_4$

حيث :$x_1$ الموارد البشرية ، $x_2$ المجتمع المحلي ، $x_3$ العملاء ، $x_4$ البيئة .

من خلال دراسة الارتباط و الانحدار نستنتج أن كل الأبعاد الأربعة لمتغير المستقل للمسؤولية الاجتماعية تؤثر ايجابيا في الدخول للأسواق الدولية ، و أن أكثر تأثيرا هو بعد الموارد البشرية ، ثم المجتمع المحلي ، ثم العملاء و أخيرا البيئة .

### 3.2 مناقشة الفرضيات الفرعية :

### 3.2.1 مناقشة الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى على أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية و الدخول للأسواق الدولية و تحقيق الكفاءة. و من أجل اختبار هذه الفرضية سنقوم بدراسة نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغير المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل و مطلب الكفاءة للدخول للأسواق الدولية ، و الذي تبين نتائجه في الجدول التالي :

**الجدول IV – 52 : تحليل الانحدار المتعدد بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية و الأعمال اللوجيستية المسؤولة و مطلب الكفاءة**

| R | $R^2$ | المعامل*b | الثابت*a | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|
| **0.251** | 0.063 | 0.266 | 3.305 | 0.03 |

**المصدر**: من مخرجات نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن□ □ □ □R تقيس درجة ارتباط درجة متغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع و تقدر ب "0.251" و هي ضعيفة ، و هو ما بينه أيضا معامل التحديد $R^2$ الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة و الذي قيمتها 0.063 و هي نسبة غير مقبولة .

و منه و من خلال النتائج السابقة نقر برفض الفرضية الفرعية الأولى و التي مفادها ، توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (( $\alpha \leq 0.05$ )) بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية و الدخول للأسواق الدولية و تحقيق الكفاءة.

### 3.2.2 مناقشة الفرضية الفرعية الثانية :

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي :"توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (( $\alpha \leq 0.05$ )) بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية و الدخول للأسواق الدولية و تحقيق الجودة للمنتجات بأقل تكلفة"، و بالتالي من أجل اختبارها سنقوم بدراسة نموذج الانحدار البسيط بين المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل و عنصر التكلفة كمتغير تابع .و هي موضحة في الجدول التالي :

**الجدول رقم IV – 53 : تحليل الانحدار البسيط بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية و عنصر التكلفة**

| مستوى المعنوية | الثابت*a | المعامل *b | $R^2$ | R |
|---|---|---|---|---|
| **0.000** | **0.884** | **0.264** | **0.300** | 0.547 |

**المصدر**: من مخرجات نتائج برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول الموضحة أعلاه أن هناك علاقة ارتباط قوة بين المسؤولية الاجتماعية و عنصر التكلفة ،كما نلاحظ أن معامل التحديد يقدر ب 0.300 أي أن 30 %من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع يمكن تفسيرها نتيجة للتغيرات الحاصلة في المتغيرات المتقلة ، كم أن مستوى المعنوية الذي يقدر ب 0.000 أي أنه أصغر من القيمة 0.05 ما يعني أن النموذج مقبول إحصائيا .

**انطلاق من النتائج السابقة نقر بقبول الفرضية الفرعية الثانية و التي تقول بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (( $\alpha \leq 0.05$ )) بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية و الدخول للأسواق الدولية من خلال تحقيق أقل تكلفة للمنتجات .**

### 3.3 مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية :

### 3.3.1 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

تنص الفرضية الرئيسية الثانية توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأعمال اللوجيستية المستدامة و الدخول للأسواق الدولية بمؤسسات الدراسة الميدانية ، و انطلاقا ممن النتائج التي يوضحها الجدول التالي :

**الجدول رقم IV – 54 : معامل الارتباط بين تطبيق الأعمال اللوجيستية المسؤولة و الدخول للأسواق الدولية**

| | | الاعمال اللوجيستية المسؤولة | الدخول للأسواق الدولية |
|---|---|---|---|
| الاعمال اللوجيستية المسؤولة | معامل بيرسون | 1 | ,578** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| الدخول للأسواق الدولية | Pearson Correlation | ,578** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlationissignificant at the 0.01 level (2-tailed).

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الناتجة عن تحليل البيانات الميدانية .

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بين الأعمال اللوجيستية المسؤولة و بين الدخول للأسواق الدولية يقدر ب " 0.578" أي أنه ارتباط جيد، أي أن العلاقة بين الأعمال اللوجيستية و الدخول للأسواق الدولية علاقة طردية و معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01.

أي أنه دال عند مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 و من أجل إثبات أو نفي الفرضية الرئيسية ندعم هذا التحليل بالانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل الأعمال اللوجيستية المسؤولة و المتغير التابع الدخول للأسواق الدولية.

### 3.3.2 تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الأعمال اللوجيستية المسؤولة و بين الدخول للأسواق الدولية :

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار البسيط الذي تم الحصول من مخرجات نتائج برنامج spss ،هي نتائج بين المتغير الاعمال اللوجيستية مسؤول كمتغير مستقل و الدخول للأسواق الدولية كمتغير تابع .

**الجدول IV– 55: تحليل الانحدار الخطي بين تطبيق الأعمال اللوجيستية المسؤولة و الدخول للاسواق الدولية**

| مستوى المعنوية | الثابت*a | المعامل*b | $R^2$ | R |
|---|---|---|---|---|
| 0.00 | 1.704 | 0.608 | 0.334 | **0.578** |

**المصدر** : بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تم إجراء اختبار الانحدار البسيط بين متغيرين الأعمال اللوجيستية المسؤولة و الدخول للأسواق الدولية ، حيث سيتم التعبير عن العلاقة بالمعادلة التالية :

$Y=a+bx$ أي $Y=1.704+0.608x$

حيث :

Y: المتغير التابع ( الدخوللاسواق الدولية)

a:الثابت

X: المتغير المستقل ( الاعمالاللوجيستية )

يقوم هذا الاختبار على الصيغة التالية الفرضية العدمية و الفرضية البديلة و فق ما يلي :

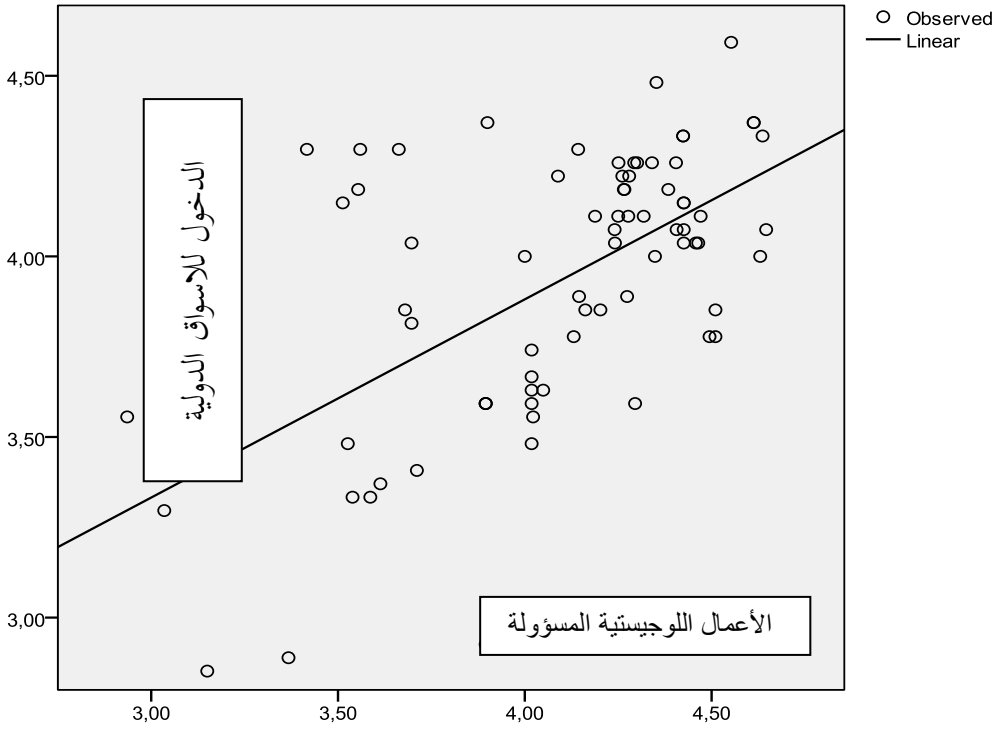
**الفرضية الرئيسية** : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأعمال اللوجيستية المسؤولة على تحقيق ميزة الدخول للأسواق الدولية .

**الفرضية البديلة** :لايوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأعمال اللوجيستية المسؤولة على تحقيق ميزة الدخول للأسواق الدولية .

من خلال هذا الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط Rيقدر ب0.578" و العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية موجبة جيدة ، بالإضافة إلى معامل التحديد يقدر ب"0.334" أي أن 33.4 % من التغيرات الحاصلة في الدخول للأسواق الدولية يمكن تفسيرها بالتغير الحاصل في متغير الأعمال اللوجيستية المسؤولة للمؤسسات ، كما بلغت قيمة b مستوى 0.608 و الذي يمثل رياضيا ميل مستقيم معادلة الانحدار و يفسر إحصائيا بأن زيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة تقابله زيادة المتغير التابع ب" 0.608" وحدة أي وجود تأثير إيجابي لمتغير المستقل على المتغير التابع، و يقدر مستوى المعنوية لهذا النموذج ب" 0.000" و هي قيمة جيدة و أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة "0.05" كما أن الخطأ المعياري للنموذج .

و يمكن تمثيل مستوى تطبيق مؤسسات الدراسة الميدانية لمتغيري الأعمال اللوجيستية المسؤولة و التنمية المستدامة في الرسم التخطيطي الموالي :

**الشكل رقم IV – 04 : تطبيق المتغيرات في عينة الدراسة**




**المصدر** : من مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الشكل أن قيمة المتغيرات لدى مؤسسات الدراسة متشتتة حول خط مستقيم صاعد ذو ميل موجب ، ما يفسر بوجود علاقة طردية بين متغير الأعمال اللوجيستية المسؤولة و الدخول للأسواق الدولية .

من خلال كل النتائج السابقة نقبل بالفرضية الرئيسية للدراسة و التي تنص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة لتطبيق الأعمال اللوجيستية المسؤولة على تحقيق الدخول للأسواق الدولية بمؤسسات الدراسة الميدانية ، و رفض الفرضية البديلة مفادها عدم وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأعمال اللوجيستية المسؤولة على تحقيق ميزة الدخول للأسواق الدولية .

**الجدول رقم IV – 56 :ارتباط أبعاد الأعمال اللوجيستية مع الدخول للأسواق الدولية**

| المتغير | معامل الارتباط مع الدخول للأسواق الدولية | مستوى المعنوية |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| شراء المواد الخام | 0.316 | 0.006 |
| النقل | 0.485 | 0.000 |
| التخزين | 0.108 | 0.357 |
| الانتاج | 0.618 | 0.000 |
| التوزيع | 0.204 | 0.079 |
| التعبئة و التغليف | 0.455 | 0.000 |

**المصدر** : من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن كل العناصر لها ارتباط مع الدخول للأسواق الدولية ، كما أنه لا يتغير كثيرا عند عزل تأثير المتغيرات الأخرى ، أي أن هذه المتغيرات مستقلة فيما بينها ، و مستوى المعنوية جيد و هو مقبول أقل من 0.05 ، ومن أجل معرفة كيفية تأثير هذه المتغيرات على الدخول للأسواق نقوم بتحليل الانحدار المتعدد :

حيث يبين الجدول رقم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لهذه المتغيرات

**جدول IV – 57 :نتائج و مؤشرات اختبار نموذج الانحدار المتعدد لمتغيرات الأعمال اللوجيستية المسؤولة و الدخول للأسواق الدولية**

| sig | DF | F | a* | $R^2$ | R |
|---|---|---|---|---|---|
| **0.000** | **6** | **10.124** | **1.642** | **0.472** | 0.687 |

**المصدر** : من مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن R تقيس درجة ارتباط درجة المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع الأول من 0.50و هي درجة ارتباط جيدة، و هو ما يبينه أيضا معامل التحديد $R^2$ الذي يقيس التباين في المتغير التابع (الدخول للأسواق الدولية) الذي تفسره المتغيرات المستقلة و الذي قدرت قيمتها ب " 0.472" و هي نسبة مقبولة و متمم هذه النسبة يعود إلى أسباب أخرى.

بينت قيمة F البالغة 10.124 صلاحية النموذج للتنبؤ و التفسير ، و هو ما يؤكده مستوى المعنوية الذي اقتربت من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدم الذي يفترض أنه لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية على تحقيق ميزة الدخول للأسواق الدولية .

ومن خلال تشغيل برنامج الانحدار المتعدد ، تبين النتائج التالية :

**الجدول IV – 58 : الانحدار المتعدد**

| | قيمة معامل الانحدار *bi | قيمة الثابت *a | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| الإنتاج | 0.393 | 1.642 | 0.000 |

**المصدر** : استنادا على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه تبين وجود متغير واحد فقط ذي علاقة معنوية بالمتغير التابع للدخول للأسواق الدولية و هو متغير الإنتاج ، بحيث اتضح أن باقي المتغيرات لا ترتبط بعلاقة معنوية مع المتغير التابع ، كذلك بلغت قيمة الثابت 1.642 لمستوى معنوية 0.000 مما يعني أن قيمة الثابت في المعادلة ذو تأثير معنوي على المتغير التابع الخامس ، و يمكن كتابة نتائج معادلة الاختبار على النحو التالي :

$$Y=1.624+0.398x$$

Y:المتغير التابع (الدخول للأسواق الدولية)

X: المتغير المستقل(الأعمال اللوجستية المسؤولة "الانتاج" )

**خاتمة الفصل الرابع:**

هدفت الدراسة الميدانية التي أجرتها الباحثة على عدد من المؤسسات المصدرة في الجزائر إلى معرفة تأثير المسؤولية الاجتماعية لتحقيق متطلبات الدخول للأسواق الدولية .

- بالنسبة للفرضية الثانية توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي ضعيف مدعم بالأدلة الإحصائية لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية على المؤسسات المصدرة الجزائرية ، و لا يوجد فروق في تأثير مبادئ المسؤولية الاجتماعية على تحقيق متطلبات الدخول للأسواق الدولية .
- بالنسبة للفرضية الثالثة تم التوصل بعد تحليل النتائج و مناقشة الفرضية إلى أن مدى تحقيق الأعمال اللوجيستية لمتطلبات الأسواق الدولية تؤثر ايجابيا ، حيث أن الأعمال اللوجيستية المسؤولة اجتماعيا ذو تأثير ايجابي قوي في تحقيق متطلبات الأسواق الدولية ، على خلاف المسؤولية الاجتماعية بصفة عامة فإن تأثيرها يكون أضعف من ناحية تحقيق متطلبات الأسواق الدولية .

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى ، وجد أن هناك تأثير ايجابي بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية و بين تحقيق كفاءة عالية للمؤسسات نتيجته أن الموارد البشرية هو الأكثر تأثيرا في تحقيق متطلبات الدخول للأسواق الدولية .
- هناك قبول لفرضية الفرعية الثانية حول وجود تأثير ايجابي لتطبيق المسؤولية الاجتماعية لأقل تكلفة .

و بذلك خلصت الدراسة الميدانية التي أجرت على مجموعة من المؤسسات المصدرة في الجزائر، على تحديد المتغيرات المتأثرة بتطبيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية على مستوى جميع الأنشطة الأساسية و المساعدة للأعمال اللوجيستية، و التي تعتبر في نفس الوقت أحد المتغيرات الأساسية وراء دخول المؤسسات للأسواق الدولية مما دفعها إلى تدويل نشاطها ،مع إمكانية الحفاظ على مركزها التنافسي في الأسواق الدولية من خلال اكتسابها ثقة المستهلك الأجنبي و الدول المضيفة.

كما أننا تعرفنا في هذا الفصل على أهمية المسؤولية الاجتماعية في مختلف بلدان العالم، من خلال ما أبرزته مختلف المنظمات الدولية لتنظيم التجارة و إكسابها صفة التجارة العادلة ، فنجد أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يحضى بكثير من الاهتمام و خاصة عند الاتجاهات الجديدة في الاقتصاد الجديد ، الذي يدعو إلى أهمية استدامة أعمال المؤسسات.

# الخاتمة

# قائمة المراجع

- القرآن الكريم

**قائمة الكتب :**

**أولا : باللغة العربية :**


1. أحمد بن محمد آل الشيخ ، **اقتصاديات الموارد الطبيعية و البيئ** ، دار العبيكان ، الرياض ،الطبعة الأولى، 2007 .
2. أحمد جبر ، **إدارة التسويق** ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ،مصر ،2007 .
3. أحمد علي صالح ، **إدارة الأعمال الدولية** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2012
4. أحمد محمد غنيم ، **إدارة اللوجيستيات** ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، جمهورية مصر العربية ، الطبعة الأولى ، 2009 .
5. أسامة عزمي سلام ، **إدار الخطر و التامين** ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ،الطبعة الأولى ،2007 .
6. إسماعيل محمد السيد ، محمد توفيق ماضي ، محمد احمد حسان ، **إدارة الإمداد و التوزيع** ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006.
7. لياس بن ساسي ، **الخيارات الإستراتجية لنمو المؤسسة** ، دار وائل للنشر ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011 .
8. لياس بن ساسي ، يوسف قريشي ، **التسيير المالي ( الإدارة المالية ) دروس و تطبيقات** ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، 2011 .
9. أيمن النحراوي **لوجيستيات التجارة الدولية** ، دار الفكر الجامعي ، إسكندرية ،الطبعة الأولى، 2009 .
10. برنالد مار ، ترجمة خالد العامري ، **الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء** ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، ( د ،ذ ،س .
11. بشير العلاق ، قحطان العبدلي ، **إدارة التسويق** ، دار زهران ، عمان، ـ س .
12. بشير عباس العلاق ، محمد عبد الفتاح الصيرفي ، **إدارة المخازن** ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2006 .

13. تحسين التاجي الفاروقي ، **معجم الاقتصاد المعاصر - انجليزي – عربي** ، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان د،ذ،س ) .

14. ثابت عبد الرحمن إدريس ، **إدارة الأعمال نظريات و نماذج و تطبيقات** ، الدار الجامعية ، إسكندرية، 2007 .

15. ثابت عبد الرحمن إدريس ، **مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية** ، ، الدار الجامعية ، إسكندرية، 2003 .

16. ثامر البكري **استراتيجية التسويق** ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ،2008 .

17. ثامر البكري ، أحمد نزار النوري ، **التسويق الأخضر** ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، الطبعة العربية ،2007 .

18. ثامر البكري ، **استراتيجيات التسويق الأخضر**، إثراء للنشر و التوزيع،الأردن ، الطبعة الأولى،2012 .

19. ثامر البكري ، **التسويق أسس و مفاهيم معاصرة** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الاردن، 2006 .

20. ثامر ياسر البكري ، **التسويق و المسؤولية الاجتماعية** ، دار وائل للنشر ، الأردن ،الطبعة الأولى، 2001 .

21. ثامر ياسر البكري ، **تسويق الخدمات الصحية** ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة العربية،2005 .

22. جيل غريفن تعريب، أيمن الارمنازي ، **طرق كسب الزبائن ( كيف تكسب ثقة الزبائن و تحافظ عليها** ، مكتبة العبيكان ، السعودية ، 2001.

23. جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس ، **الإدارة الاستراتيجية للشراء و الإمداد** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 .

24. خالد ممدوح إبراهيم ، **لوجيستيات التجارة الالكترونية** ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2008 .

25. خضير كاظم حمود ، **إدارة الجودة و خدمة العملاء** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002 .

26. خضير مصباح إسماعيل طيطي ، **إدارة المعرفة : التحديات و التقنيات و الحلول** ، دار حامد للنشر و التوزيع الأردن ، 2009 .

17! دوـ س موسشين ،ترجمة بهاء شاهين ، **مبادئ التنمية المستدام** ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش م د،م،، الطبعة الأولى ،000! .

18! . راوية حسن . **سلوك المؤسسات** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،001! .

19! . رضوان المحمود العمر ، **التسويق الدولي** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 007! .

30! . روب ديكسون،ترجمة الطبعة الثانية ، **المهام الإداري** ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية ، مصر ، 003! .

31! رعد حسن الصرن ، **كيف تخطط جودة أعمالك** ، دار علاء الدين للنشر و التوزيع و الترجمة ،سوريا، الطبعة الأولى ، 2002 .

32! . ردينة عثمان يوسف ، **التسويق الصحي و الاجتماعي** ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 008! .

33! . سامح عبد المطلب عامر ، **إدارة الأعمال الدولي** ، دار الفكر ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 010! .

34! . ستيفن كارتر ، ترجمة مركز التعريب و البرمجة ، **إدارة المشتريات الناجحة** ، الدار العربية للعلوم ، 997 .

35! . سعيد عبده **أسس جغرافية النقل** ،مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، 005! .

36! . السعيد فرحات جمعة ، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال** ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 000! .

37! . سليم بطرس جلدة ، **الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير** ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 010! .

38! شريف علي الصوص ، **التجارة الدولية ( الأسس و التطبيقات )** ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ،012! .

39! شريف محمد ماهر ، **تخطيط النقل و سياساته ، الفعاليات و عوامل الجدارة** ، الدار الجامعية ، إسكندرية ، 006! .

40! . شوقي ناجي جواد ، هيثم علي حجازي ، **إدارة الأعمال الدولية** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 011! .

41! شوقي ناجي جواد،محمد سالم الشموط، **إدارة سلسلة التوريد – علاقة الموردين** - ، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى، 2008 .

42! . الشيخ محمود ، **التسويق الدولي** ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 012! .

13. صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، **الإدارة و الأعمال** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2008 .

14. صديق محمد عفيفي ، **التسويق الدول** ، مكتبة عين شمس الإسكندرية ،،الطبعة العاشرة،003! .

15. صلاح الشنوني ، **الأصول العلمية للشراء و التخزين** ، مؤسسة شباب الجامعة ، إسكندرية ، 999 .

16. طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري ، **المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال - الأعمال و المجتمع** – ،دار وائل للنشر ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 008! .

17. طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس ، **الإدارة الاستراتيجية** ،دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 007! .

18. طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، **الإدارة الإستراتيجية ' منظور كمي متكامل** ،دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 006! .

19. عادل حسن ، **إدارة الإنتا** ، الدار الجامعية ، بيروت ، 985 .

20. عباس رشدي عمار :" **إدارة الأزمات في عالم متغير** ، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، الطبعة الأولى، 993 .

21. عبد الحكيم ميهوبي ، **التغيرات المناخية ، الأسباب ، المخاطر** ، و مستقبل البيئة العالمي ، دار الخلدونية ، الجزائر ،011! .

22. عبد الغفار حنفي ، رسمية قرياقص ، **أساسيات إدارة المواد و الإمداد** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003.

23. علاء فرج طاهر ، **إدارة المواد و الجودة الشاملة** دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، 007! .

24. علاء فرحان طالب ، عبد الحسين حبيب ، أمير غانم العوادي ، **فلسفة التسويق الأخض** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ،010! .

25. علي السيد ، **التخزين و المناولة و التصنيف** ، منشورات وزارة الثقافة و الإرشاد القومي ، دمشق ، 978 .

26. علي الشرقاوي ، **إدارة الأعمال " الوظائف و الممارسات الإدارية "** ، دار النهضة العربية ، بيروت د،س ) .

27. علي شريف ، علي شرقاوي **إدارة الشراء و التخزين** ، دار النهضة العربية بيروت ، 1983.

68. علي فلاح الزعبي ، **إدارة التوزيع** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2010 .

69. علي فلاح الزعبي ، زكريا احمد عزام ، **إدارة الأعمال اللوجيستيا** ، دارة المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2012 .

70. عمر العقيلي ، قحطان العبدلي ، **إدارة الشراء و التخزين** ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات بالتعاون مع جامعة قدس ، مصر ، 2009 .

71. عمر سلمان ، **الجمارك بين النظرية و التطبيق** ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة .

72. عمر وصفي عقيلي ، **الإدارة " أصول و أسس و مفاهيم "** ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 .

73. غانم فنجان موسى ، محمد عبد حسين ، **إدارة المشتريات** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ،2008 .

74. غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكرولي البياتي ، **إدارة الإنتاج و العمليات** ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة العربية ، 2008 .

75. غياث الترجمان ، **التسويق الدولي** ، دار رضا للنشر ، الطبعة الأولى ، 2001 .

76. فايز جمعه صالح النجار ، عبد الستار محمد العلى ، **الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة** ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية 2010 .

77. فريد إل فراي ، تشارلز آ ستونر، لورنس جي ويترايمر ، نقله إلى العربية دينا عبد الإله الملاح ، راجعه ، عبد المطلب يوسف جابر، **تسير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة** ، العبيكان ، الرياض ، 2007 .

78. فريد الشيخ ، **التسويق بالمنظومات و المصفوفات** الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 .

79. فريد النجار ، **إدارة الأعمال الدولية و العالمية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 .

80. فريد النجار، **المنافسة و الترويج التطبيقي** ، دار الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2000 .

81. فريد فهمي زيارة، **وظائف منظمات الأعمال ' مدخل معاصر "** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2009 .

82. فريد كورتل ، حكيمة لحمر ، **نظم المعلومات التسويقية** ، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن ، الطبعة الأولى ، 2011 .

83. **فريق من خبراء المنظمة** ، إشراف لاشين عبد القادر فتحي ، **المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجيستيات** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر ، 2007 .

24. فليب كوتلر ،جاري ارمسترونج ، تعريب سرور علي إبراهيم ، مراجعة عبد المرضي حامد غرام ، تقديم عبد المنعم بن ابراهيم العبد المنعم ، **أساسيات التسويق " الكتاب الثاني "** ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 007! .

25. فليب كوتلر و آخرون ، ترجمة مازن نفاع ، **التسويق " السلوك ، الأسواق ، البيئة ، المعلومات "– الجزء الثاني** - ، منشورات دار علاء الدين للنشر و التوزيع و الترجمة ،سوريا ، الطبعة الثالثة ، 011! .

26. فيليب سادلر،ترجمة علا أحمد إصلاح ، **الإدارة الإستراتيجية** ، مجموعة نيل العربية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 008! .

27. قحطان العبدلي ،بشير العلاق ، **التسويق ،أساسيات و مبادئ** ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 008! .

28. كامل مهنا **المسؤولية الاجتماعية للقطاعين العام والخاص بإزاء منظمات المجتمع المدني حالة لبنان،** مؤسسة عامل، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، لبنان، ديسمبر2010.

29. ماجد عبد المهدي المساعدة ، **إدارة الأزمات - المداخل - المفاهيم - العمليات** – ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى 2012 .

30. محسن أحمد الخضيري :" **إدارة الأزمات : علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف** ، مجموعة النيل العربية، القاهرة،ط2، 2002.

31. محمد الصيرفي، **إدارة التغيير و التطوير** ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

32. محمد عباس بدوي ، ا ، **بة عن التأثيرات البيئية و المسؤولية الاجتماعية للمشروع** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 000! .

33. محمد عبد العظيم أبو النجا ، **التسويق المتقدم** ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية،012! .

34. محمد عبد العليم صابر، **إدارة اللوجيستيات - الشراء - التخزين - التوزيع** ، دار الفكر الجامعي ، إسكندرية ، الطبعة الاولى ، 2008.

35. محمد عبد العليم صابر ، **إدارة اللوجيستيات** ، دار الفكر الجامعي ، إسكندرية ، دون ذكر سنة النشر .

36. محمد محمود مصطفى ، **إدارة المخزون و المواد ، ' مدخل كمي "** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان،الطبعة الأولى ، 003! .

37. محمد نهال سوريا ، **نظم المعلومات** ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 996 .

38. محمود الشيخ ، **التسويق الدولي** ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 012! .

99. محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، إدارة الأعمال الدولية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2007 .

100. محمود جاسم محمد الصميدعي ، **استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي** ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2010 .

101. مدحت أبو النصر ، **تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المنظمة** ، مجموعة نيل العربية ، مصر ، 2004 .

102. مصطفى رشدي شيحه ، **الأسواق الدولية ، المفاهيم و النظريات و السياسات** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 .

103. مصطفى زهير ، **إدارة المشتريات و المخازن** ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1976 .

104. مصطفى كامل ، **إدارة الأعمال الدولية** ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين،2006 .

105. معراج هواري ، أحمد مجدل ،ربان أمين ، **سياسات و برامج واء الزبون و أثرها على سلوك المستهلك** ، كنوز المعرفة ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2013 .

106. مهدي حسن زويلف ، علي سليم العلاونة ، **إدارة الشراء و التخزين ' مدخل كمي** ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن ، الطبعة العربية الأول ، 2013 .

107. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، إشراف عبد القادر فتحي لاشين ، **المفاهيم الحديثة في إدارة النقل و اللوجيستيات** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 7 .

108. ناصر حرادات - عزام أبو الحمام ، **المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية للمنظمات** ، إثراء للنشر و التوزيع ،الأردن ، الطبعة الأولى ، 2013 .

109. نبيل جواد، **إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسط** ،الجزائرية للكتاب ، الجزائر ، 2006 .

110. نبيل مرسى خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال** ، الدار الجامعية، الإسكندرية 1996 ،

111. نزار عبد المجيد البرواري ، احمد محمد فهمي البرزنجي ، **استراتيجيات التسويق** ، دار وائل للنشر ، عمان، الطبعة الأولى ،2004 .

112. نظام سويدان ، **التسويق المعاصر** ، دار خامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2010 .

113. نهال فريد مصطفى ، **إدارة المواد و الإمداد** ، المكتبة الجامعية الحديثة ، الإسكندرية ، 2008 .

114. نهال فريد مصطفى ، جلال إبراهيم العيد ، **إدارة اللوجيستيات** ، الدار الجامعية ، مصر، 2005 .

115. نهال فريد مصطفى ، جلال العبد ، **إدارة اللوجيستيات** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، إسكندرية، 2003 .

**06**. هاني حامد ضمور ، **التسويق الدولي** ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الثالثة،2004 .

**07**. وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، **الإدارة الإستراتيجية المفاهيم .. العمليات** ، دار وائل للنشر ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011.

**ثانيا : باللغة الأجنبية :**

**108.** Alexandre .k.samie **, stratégies logistiques**, dunod ,parie,2001.

**109.** Alexandre Braud ,**l'essentiel droit commercial et des affairs**, Gualino ,06 eddition ,2014.

**110.** Andre SOBCZAK,nicolas MINVIELLE,**responsabilite globale**,VUIBERT,PARIS,2011

**111.** Anne-Gaëlle Jolivot, **Marketing International,dunod** ,2 edition,paris,2013

**112.** Cavagnol André, Roulle Pascal**, management des organisation ,** Gualino,2009.

**113.** Cavagnol ANDRÉ, Roulle PASCAL, **management des organisation ,** Gualino,2009,

**114.** Christian FOURNIER, **GLOBALISATION**, editions EMS, PARIS, 2013.

**115.** CORINNE Gendron et autres,**l a triple reddition de comptes de la firme : succès, limites et avenir d'une innovation, Développement durable et responsabilité sociale – De la mobilisation à l'institutionnalisation**, Presses internationales Polytechnique, canada,2010

**116.** Corinne Pasco Berho , **Marketing International** , 4ème éd, Dunod, Paris, .2007

**117.** Corinne Gendron et Bernard Girard ,**repenser la responsabilité social de l'entreprise**, Armand Colin, paris

**118.** Corinne Gendron et Bernard Girard,**repenser la responsabilite social de l'entreprise**, Armand Colin, paris,

**119.** Éliane KARSAKLIAN, **Internationali sation d'entreprises**, Dunod, Paris, 2009.

**120.** Éliane KARSAKLIAN**, Internationalisation d'entreprises**, Dunod, Paris, 2009.

**121.** Farid Baddache**,Le développement durable**,Eyrolles, paris , troisieme tirage , 2010.

**122. FEDD), Fédération Européenne du Développement Durable, acheter pour un monde meilleur ,eyrolles,**paris

**123.** Fédération européenne pour l'éthique et le développement durable,**acheter pour un monde meileur** ,eyrolles, Paris,2008

**124.** Ghislaire legrand , huberk martini , **technique du commerce international** , gualino editeur , éeme edition , paris, 2002, p 20
**125.** Jean-Christophe Pic, Jean-Michel Érault, **Optimiser sa trésorerie par le crédit client**,vuibert,paris,2009.
**126.** Jounot ALAIN, **RSE et développement durable**,AFNOR,France,2010.
**127.** LannoyePaul, Trépant Inés **, comprendre l'OMC quand le politique se soument au marche**, couleur livres,2007
**128.** Laurence lucias joselune studer laurens, **vendre plus acheter mieux l'international**, vuilert , parie , 2003.
**129.** Laurent braquet,**l'essentiel pour comprendre la mondialisation**,GUALINO ,2014
**130.** Loetitia VAUTE,marie-paule GREVECHE, **certification iso 14001**,les 10pieges a eviter,afnor,France, 3éme édition,2012.
**131.** Mérylle AUBRUN et autres ,**iso 26000 responsabilite social comprendre,deployer,evaluer**,AFNOR , paris.
**132.** Michel CAPRON ,Françoise quairel-lanoizelee, **la responsabilité - social d'entreprise** , la découverte , paris .
**133.** michel Darbelet,LaurentIzard,MichelScaramuzza,**L'essentiel su le Management,**coprighit BERTI Editions ,ALGER ,5eme Edition ,2007.
**134.** Monique GOUIRAN, ,**responsbilite societale et ressources humaines**, AFNOR,france,2011
**135.** Monique Gouiran,,les indicateurs cles de la RSE et du developpement durable,AFNOR ,France ,2012
**136.** Oliver l'auzon, **contrat commerciaux en francais et en anglais** , eyrolles,paris , troixieme edition,2002.
**137.** ORSE ,**Developpement Durable Et Entreprie** ,AFMOR,2 edition ,2008.
**138.** Philipe Kotler, Bernard Dubois, Marketing management, 12e édition, Nouveaux Horizons, Paris 2006.
**139.** Pierre Médan, Anne Gratacap, **Logistique et supply chain management, Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale**, Dunod, Paris, 2008,
**140.** Rahman Belal ATAUR, **Corporate Social Responsibility Reporting in Developing Countries**, (Corporate social responsibility series) Ashgate Publishing Company, USA, 2008,
**141.** Sandrine GUNBERG,**100 question pour comprendre et agir- les achats durables**, AFNOR ,france,2011
**142.** World Bank, **Opportunities and options for governments to promote corporate social responsibility in Europe and Central Asia: Evidence from Bulgaria, Croatia and Romania**. Working Paper, March 2005.
**143.** World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Meeting changing expectations: Corporate social responsibility,1999.

**الرسائل و الأطروحات :**

**أولا : باللغة العربية :**

**44**. خيرة بحيح ، **الإجراءات الجبائية و الجمركية لتشجيع الاستثمار الأجنبي** ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ،مستغانم، 009! .

**45**. سمية دربال ، **سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي ، دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة الجزائرية خلال الفترة الممتدة من 2005 الى 2010** مذكرة ماجيتير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة 2012 .

**46**. عبيرات مقدم ، **التكامل الاقتصادي الزراعي العربي و تحديات المنظمة العالمية للتجار** ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 002! .

**47**. فؤاد محمد حسين الحمدي ، **الابعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك** ،اطروحة دكتوراه ، جامع المستنصرية ، اليمن ، 003! .

**48**. وال آمنة ، **دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** ، دراسة حالة مؤسسة الالمنيوم لو ! ية الجزائر E.A.W.A ، مذكرة ماجستير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، 2009/2008.

**49**. وهيبة مقدم ، **تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية ، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، وهران ، 2014./2013

**ثانيا : باللغة الاجنبية :**

**150.** Éliane KARSAKLIAN**, Internationalisation d'entreprises**, Dunod, Paris, 2009

**151.** Nacer GASMI**.determinants de la croissance externe horizontale**. doctorat ès sciences de gestion.universite de bourgogne. 10 décembre 1998.

**152.** Najoua TAHRI, **responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens application au cas de la mutuelle** Thèse de Doctorat , Éditions EMS , paris ,2014.

**الملتقيات الدولية و الوطنية :**


**153** . إبراهيم بختي ، الطاهر خماره ، **المسؤولية البيئية و الاجتماعية للمؤسسة و دورها في تحقيق التنمية المستدامة** مؤتمر علمي دولي : التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدا ة للموارد الم حة ، جامعة سطيف ، افريل 2008 .

**154** . أحمد يوسف عريقات ، **دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال** ،ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي السابع تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال _ التحديات _ الفرص _ الأفاق _ ،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية بجامعة الزرقاء ، الأردن د،ذ،س .

**155** . إلياس بن ساسي ، **النمو و مفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي و الاستراتيجي للمؤسسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود ENAFOR ولاية ورقلة - الجزائر** ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005 .

**156** . الأمم المتحدة ، اندرونغو غاثينجي ، **المسؤولية الاجتماعية للشركات** ، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية ، نيويورك و جنيف ، 2004 .

**157** . براهامي زرزور ، حفيظ عبد الحميد ، **دور الشراكة في تدويل اقتصاديات الدول النامية** ، الملتقى الدولي حول : اثار و انعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري و على المنظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 14/13 نوفمبر 2006 .

**158** . تميزار أحمد، ضيافي ن وال ، **التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال و العوائد المحققة من جراء تبنيها** ، الملتقى الدولي حول منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بشار ،14،15 فيفري2012.

**159** . خير الدين قريشي ، يوسف خروبي ، إلياس بدوي ، **فعالية الضريبة ضمن الأدوات الاقتصادية لحماية البيئة** ، ملصقة علمية بحثية للمؤتمر العلمي الدولي حول : سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، ورقلة ، يومي 20 و 21 نوفمبر 2012.

**160** . زايد مراد ، **المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المتغيرات العالمية حالة الجزائر** ، الملتقى الدولي حول منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة بشار ، 4/15 / فيفري 2012 .

**61**. صالح السحيباني , **المسئولية الاجتماعية ودورها فى مشاركة القطاع الخاص فى التنمية حاله تطبيقية على المملكة العربية السعودية** ،المؤتمر الدولى حول القطاع الخاص فى التنمي : تقييم استشراف " بيروت، لبنان ،23-25 مارس 009! .

**62**. عائدة البكوشين عمارة، وسام جكيري، **البعد الأخلاقي في التسويق العالمي** ، بحوث الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي بالتعاون مع الجمعية التونسية للتسويق المنعقد في روبال الحمامات التونسية ، مايو 007! ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 007! .

**63**. العايب عبد الرحمان ، بقة الشريف ، **التنمية المستدامة و التحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر** ، المؤتمر علمي دولي : التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة ، كلية العلوم الاقتصادية فرحات عباس ، سطيف ، 8/07( أفريل 2008.

**64**. علالي فتيحة ، فاطمة الزهراء عراب ، **تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر** ، ملتقى وطني : استراتيجيات التنظيم و مراقبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر ، كلية العلوم التجارية و التسيير و الاقتصادية ، ورقلة،013! .

**65**. مولاي لخضر عبد الرزاق و بوزيد سايح ، **دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات** ، الملتقى الدولي ، الاقتصاد الإسلامي : الواقع و الرهانات ، جامعة غرداية – الجزائر، فيفري 011 ، ص 08 .

**66**. نبيل إسماعيل ، **التوعية البيئية و التنمية المستدامة** ، أوراق عمل المؤتمر العربي الرابع للإدارة البيئية بعنوان : التنمية المستدامة و الإدارة المجتمعية ، المنامة البحرين د،ذ،س .

**67**. نهال المغربل ، ياسمين فؤاد. **المسئولية الاجتماعية لرأس المال في مصر بعض التجارب الدولية** ، ورقة عمل المركز المصري للدراسات الاقتصاديه، ،ديسمبر 2008.

**68**. هشام مكي ، عبد الرحمن بوطيبة ، **دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة – الاتحاد الاوروبي نموذجا** – ، ملتقى وطني حول دور العلوم الاجتماعية في تحقيق التنمية في الجزائر ، جامعة تيارت ، 12-3 - نوفمبر 2013.

**قائمة المجلات و الدوريات و الجرائد :**

**أولا : باللغة العربية**

**69**. اسماعين جوامع ، **مساهمة الاندماجات و التحالفات في تدويل نشاط الصناعات الصغيرة و المتوسط** ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، جامعة بسكرة ، العدد السادس عشر ، ديسمبر 014! .

**170**. ايهان كوسي ،ازغي اوز ترك، **عالم من التغير** ، مجلة التمويل و التنمية ، سبتمبر 2014 ،المجلد 51 ، العدد 03 .

**171**. باطلي غنية ، **نطاق تطبيق قانون المنافسة في الجزائ** ، مجلة المفكر ، العدد الثاني عش د،ذ،س .

**172**. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 44-2008.

**173**. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم83-2004.

**171**. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 08-1985.

**175.** الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 04-1988.

**176**. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 35-1990.

**177**. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 43 -2003.

**178**. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 47-2006.

**179**. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 61-1998.

**180**. حسين الاسرج ، **المسؤولية الاجتماعية للشركات** ،المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، جسر التنمية، العدد 0( ، 010! .

**181**. سرمد كوكب الجميل ، **المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي** ، مجلة علم إنسانية ، العدد 8! ، فبراير 2005 .

**182**. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري ، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية**، مجلة العلوم الإنسانية، عمان، العدد 3 ، 002! .

**183**. عبد الرحيم عبد الحميد الساعاتي ، محمود حمدان العصمي ، **تقدير دالة تكاليف البنوك الاسلامية و البنوك التجارية ، دراسة مقارن** ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد الاسلامي ، المجلد ' ، سنة 995 .

**184**. عمار مانع ، **المرأة العاملة في المنظومة التشريعية الجزائرية** ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 9! ،جوان 2008.

**185**. فارس مسدور : **أهمية تدخل الحكومات في حماية البيئة من خلال الجباية البيئية** ،مجلة الباحث، عدد07 . 2010/2009.

**186**. ق إ ، **قالوا ان التشريعات الجزائرية تساعد على تقدم نشاطاتهم ، خبراء اقتصاديون يؤكدون دو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية المستداه** ،جريدة الفجر ،17-12-2011.

**187**. لغالبي و العامري صالح مهدي محسن، " **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظم المعلومات** ، المجلة الأردنية، عمان،002! .

**188**. مجلس إدارة برنامج الأمم المتحدة للبيئة ، **ورقة معلومات أساسية للمشاورات ذات المستوى الوزاري ، تنفيذ الأهداف الإنمائية المتفق عليها في إعلان الألفية** ، الأمم المتحدة ، الدورة الثالثة و العشرون لمجلس الإدارة البيئي الوزاري ، نيروبي ، 5/21! فبراير 2005 .

**189**. مراد سكاك ، **تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات " دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف** " ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد 11، 2011.

**190**. مفوضة المجتمعات الأوروبية ، **وثيقة مقدمة من المفوضة إلى المجلس و البرلمان الأوروبي لإعداد إستراتيجية البيئة من اجل البحر الأبيض المتوسط** ، بروكسل ، 2006/9/5.

**191**. وصاف سعيدي، **تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر، الواقع والتحديات** ، مجلة الباحث، عدد 2002.

**ثانيا : باللغة الانجليزية**

**192.** Adel GOLLI , DorraYAHIAOUI , **responsabilite social des entreprises : analyse du modele de carroll 1991 et application au cas Tunisien** ,revue management et avenir, vol 23.n° 2009/3.

**193.** Agnès francois-lecompte,et pierre valette-florence« **l'avènement du consommateur socialement responsable :quels enjeux pour l'entreprise ?,** revue de responsabilité, éthique et logique marchande, éditions ems,paris , , 2008.

**194.** ANNE bollet ,christine ROUSSAT, nathaliefabbe COSTE,stephanesir JEAN **,qu'est-ce que la logistique durable ? analyse des discours d'acteurs en France** ,revue . logistique et management ,vol.21-n°1,2013.

**195.** Anne Jégou, **Les géographes français face au développement durable**,,L'Information géographique, Vol 71, n°2007/3.

**196.** Corine meunier et thomas zeroual **,transport durable et developpenteconomique,** rvue developpemt durable et territoires, dossier 08, 2006.

**197.** Franck-Dominique VIVIEN, **« Jalons pour une histoire de la notion de développement durable »,**Mondes en développement ,no 121, 2003/1.

**198.** Isabelle MAIGNAN , Valerie SWAEN , **la responsabilité social d'une organisation : intégration des perspective marketing et managériale** , revue francaise du marketing – decembre 2004, vol 5.,n° 200-5/

**199.** khaeda.r , **algerie aux derniers rangs en matere de logistique** , journal liberte -06-02-2013

**200.** Laurent Livolsi, **Structuration de la fonction logistique: état des lieux et proposition d'une nouvelle approche,**revue gestion 2000, vol 19,n°01,2002,.

**201.** Monaem Ben Lellahom .Mariem Megdish, Rapport: responsabilité et soutenabilité des entreprises (rse) Juin 2013 Algérie, Maroc et Tunisie. SUSTAINABLE SQUARE CONSULTANCY & THINK TANK .

**202.** Stefka mihaylova **,la responsabilite social dans les pays de l'est entre les modeles europeen et etasunien**, etudes comparatives est –ouest, vol 40, n 2, juin 2009 .

**الانترنت :**

**203.** ar.wikipedia.org/wiki/دالة_لوجستية

**204.** http:// www.OCDE.org

**205.** http://cst.uwinnipeg.ca/documents/Definition_Vision_E.pdf

**206.** http://cst.uwinnipeg.ca/documents/Definition_Vision_E.pdf ,

**207.** http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF

**208.** http://lpi.worldbank.org/international/global

**209.** http://web.worldbank.org

**210.** http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTARABICHOME/

**211.** http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Sauve_Mahjoub_Pelletier.pdf

**212.** http://www.finyear.com/La-RSE-s-installe-dans-le-management-des-meilleures-entreprises_a12701.htm

**213.** http://www.ohchr.org/AR/Issues/Business/Pages/BusinessIndex.aspx

**214.** http://www.opale-lyon.com/AffichePDF/Developpement_durable_et_logistique-3298

**215.** http://www.opale-lyon.com/AffichePDF/Developpement_durable_et_logistique-3298

**216.** http://www.shabakaegypt.org/pdfs2/48.pdf

**217.** http://www.ssif.gov.jo/AR

**218.** http://www.un.org/ar/sustainablefuture/pdf/conf_brochure.pdf

**219.** http://www.un.org/arabic/conferences/wssd/brochure

**220.** http://www.un.org/arabic/conferences/wssd/media/fact2.html

**221.** http://www.undp.org/content/dam/undp/library

**222.** http://www.unece.org/fileadmin/DAM/tir/handbook/arabic/newtirhand/TIR-6Rev9AR_Convention.pdf

**223.** http://www.unige.ch/gsi/files/4014/0351/6367/RodicRSE.pdf

**224.** www.banque mondiale.org/fr/nws/pressnelease/2014

**225.** www.cci.fr
**226.** www.iso.org
**227.** www.kantakji.com/media/3203/01020.doc
**228.** www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles

**مراجع أخرى :**

**29!** . المفتشية العامة لإدار الجمارك، **تقارير من مصلحة الجمارك لولاية مستغا** ، مستغانم،011! .

**30!** . عاشور سماعون، **دروس في تنظيم إدار الجمارك الجزائري** ،الم سة الوطنية للإدار ،006! .

# الملحـــق رقم 01

## قائمة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعـــــة عبد الحميد بن باديس – مستغانم –

***استمارة استبيان***

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الباحثة بدراسة موضوع " **المسؤولية الاجتماعية كميزة إستراتجية للدخول للأسواق الدولية** ، وذلك استكمالالمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص تجارة دولية و لوجيستيك ) بجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم –.

و هذا ما دفعها الى وضع هذا الاستبيان بغرض التحقق من صحة هذا الموضوع، لذا نرجو من سيادتكم التفضل والتعاون معنا للإجابة على جميع الفقرات الموجودة في الاستبيان بشكل موضوعي ، مع العلم أن المعلومات المعبئة من طرفكم ستعامل بسرية تامة وتستخدم فقط لأغراض البحث .

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

**إشراف : يوسفي رشيد**

**الباحث : بحيح خيرة**

***السنة الجامعية 2014 2015***

**يرجى التفضل بوضع علامة ( ) في الاختيا الذي يتوافق مع رأيكم في كل محاور البحث**

**لمحور الأوا : البيانات العامة**

**ا / الجنس :** ☐ ذكر ☐ أنثى

**ا / السن :** ☐ اقل من 25 ☐ من 25 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 35 سنة ☐ 36 سنة فما فوق

**ا / المؤسسة :** .....

**ا / الموقع الوظيفي الحالي** مدير عام ☐ مدير ادارة ☐ نائب مدير عام ☐ رئيس قسم ☐

**لمحور الثاني : مدى الالتزام بعناصر المسؤولية الاجتماعية :** تقيس هذه الفقرات مدى التزام المؤسسة بعناصر المسؤولية الاجتماعية .

| الرقم | الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **I. مجال الموارد البشرية** | | | | | |
| 1 | تقوم مؤسستنا باعداد برامج تكوينية لتدريب و تطوير العمال كحق لهم مما يعزز كفاءة المنظمة بتخصيص ميزانية لذلك . | | | | | |
| 2 | تقوم مؤسستنا باعداد برامج لتحسين نوعية الحياة للعمال و مكافحة الأمراض المهنية . | | | | | |
| 3 | تركز المؤسسة على توفير بيئة عمل سليمة و امنة من خلال تامين المعدات الضرورية لحماية العاملين ( ملابس واقية ، أحذية ، نظارات ،و أدوات السلامة ) | | | | | |
| 4 | المؤسسة تعمل على المساواة بين الرجل و المرأة في دفع الأجور لنفس المنصب و لنفس الكفاءة . | | | | | |
| 5 | المؤسسة تقوم بتامين فرص متكافئة للمترشحين لشغل الوظائف . | | | | | |
| 6 | تقوم مؤسستنا بإعداد لجان متخصصة لمقابلة المترشحين و انتقائهم . | | | | | |
| | **I . المجتمع المحلي** | | | | | |
| 7 | المؤسسة تقوم بتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة . | | | | | |
| 8 | تقوم المؤسسات بتقديم مساهمات خيرية من الأرباح و خاصة في عملية المساهمة في تطوير المنشات القاعدية ( مدارس ، مراكز صحية ، مراكز تدريب الشباب ، نوادي ترفيه . | | | | | |
| 9 | تقوم المؤسسة بالاهتمام بالرأي العام و توجهاته و اقتراحاته . | | | | | |
| 10 | قسم العلاقات العامة في المؤسسة يتميز بالاستقلالية و عدم الانحياز لتبرير أخطاء المؤسسة . | | | | | |
| | **II . العملاء** | | | | | |
| 11 | المؤسسة ملزمة أمام عملائها بتقديم معلومات عن سلامة المنتج . | | | | | |
| 12 | تقوم مؤسستنا بالاهتمام بحق الاختيار لدى المستهلك و عدم اللجوء إلى احتكار السلعة في السوق . | | | | | |
| 13 | مؤسستنا تقوم بإعداد حملات توعية للمستهلكين بكيفية اقتناء السلع و كيفية الاستفادة منها و خاصة للأطفال . | | | | | |
| 14 | تقوم بمراعاة بعض الشرائح الاجتماعية عند تسعير منتجاتنا لذوي الدخل المحدود ( الطلاب ، المعاقين ، ذوي الاحتياجات الخاصة . | | | | | |
| 15 | تقوم بمتابعة الوسطاء من ناحية عدم الإضرار بالمستهلك و سمعة المؤسسة . | | | | | |
| | **V . حماية البيئة** | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | نقوم بتكثيف جهودنا للحد من التسبب في التلوث البيئي للماء و الهواء و التربة . | | | | | |
| 17 | نقوم بالتخلص من مخلفات الإنتاج بشكل علمي . | | | | | |
| 18 | نقوم بتمويل برامج مهتمة بعمليات تجميل البيئة . | | | | | |
| 19 | تساهم المؤسسة بحملات توعوية للحفاظ على البيئة و ترشيد استغلال الموارد للمستهلكين ( من خلال المنتج . | | | | | |

**المحور الثالث : مدى الالتزام بعناصر المسؤولية الاجتماعية في الأعمال اللوجيستية** تقيس هذه العبارات واقع تطبيق عناصر المسؤولية الاجتماعية في العملية اللوجيستية للمؤسسة

| الرقم | الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | . شراء المواد الخام | | | | | |
| 20 | تحرص مؤسستنا على شراء و اقتناء مواد يمكن إعادة تدويرها ( الورق ، البلاستيك الألمنيو ..... الخ . | | | | | |
| 21 | مؤسستنا تلتزم بشراء مواد مستوحاة من الطبيعة و لا تكون لها أي مخلفات مضرة . | | | | | |
| 22 | مراعاة أهداف الحكومة في التخفيض من الواردات و الاعتماد على موارد محلية . | | | | | |
| 23 | مؤسستنا تركز في عملية شرائها من موردين يراعون المحافظة على البيئة . | | | | | |
| | I . النقل | | | | | |
| 24 | تسعى مؤسستنا إلى استعمال وسائل نقل ذو تأثير منخفض على البيئة . | | | | | |
| 25 | تقوم مؤسستنا بتحمل مخلفات النقل الخاصة بها . | | | | | |
| 26 | مؤسستنا تلتزم بنقل منتجاتها في أوقات لا تسمح بأحداث أي ضجيج أو تعرقل عملية السير . | | | | | |
| 27 | تلتزم مؤسستنا بتجنب المرور بكافة المناطق التي تتوقع إحداث أضرارا فيها . | | | | | |
| 28 | مؤسستنا تمتلك عدة وسائل نقل و هذا لتناسب طبيعة كل منتج . | | | | | |
| | II . التخزين | | | | | |
| 29 | هناك تعدد في المخازن ليناسب طبيعة كل منتوج . | | | | | |
| 30 | مؤسستنا تدقق في إجراءات السلامة في المخازن و مستودعات المواد سريعة الالتهاب و الخطيرة . | | | | | |
| 31 | تلتزم مؤسستد بتقليص في مدة تخزين المنتجات الخطرة . | | | | | |
| 32 | مؤسستنا تقوم بالمراقبة الدورية لسلامة و أمان استخدام المواد المخزنة . | | | | | |
| 33 | تلتزم مؤسستنا بتخزين منتجاتها الخطرة بعيدا عن المجمعات السكنية . | | | | | |
| | ٧ . الإنتاج | | | | | |
| 34 | تركز مؤسستنا بتصميم منتجاتها و خدماتها على مدى صلاحيتها للاستهلاك و نوعية المواد الأولية . | | | | | |
| 35 | مؤسستنا تقوم باختيار موقع إنتاج لا يثير إشكالات من ناحية سلامة العاملين و المجتمع . | | | | | |
| 36 | مؤسستنا تستعمل تقنية الإمداد العكسي من اجل إعادة تدوير مخلفات منتجاتها . | | | | | |
| 37 | تلتزم مؤسستنا بسحب منتجاتنا في حالة تسببها أي ضرر بالمستهلك و القيام بإعادة إنتاجه . | | | | | |
| | ٧ . التوزيع | | | | | |
| 38 | تلتزم مؤسستنا بتوزيع منتجاتها في المناطق النائية . | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 39 | مؤسستنا لا تقوم باتباع ظاهرة التكامل العمودي بل تقوم بتنشيط المنشأة الصغيرة الأخرى . | | | | | |
| 40 | تراعي المؤسسة اختيار مراكز البيع بعناية لإعطاء مردود على كافة فئات المجتمع . | | | | | |
| 41 | مؤسستنا تعتمد على قنوات توزيع قصيرة لكي لا تحمل الكلفة الزائدة عن استخدام قنوات توزيع طويلة للمستهلك . | | | | | |
| | **II . التعبئة و التغليف** | | | | | |
| 42 | تقوم مؤسستنا بتصميم عبوات لا تخل بعادات و تقاليد السوق الموجه . | | | | | |
| 43 | تلتزم مؤسستنا بإنتاج منتجات ذات قيمة أدائية اعلي من اهتمامها بالعبوات . | | | | | |
| 44 | نعمل على تصميم عبوات تتسم بإحكامية الإغلاق و تتميز بتحقيقها لمتطلبات النواحي الأمنية و سلامة المنتج . | | | | | |
| 45 | تلتزم مؤسستنا بتقديم خدمة ما بعد البيع و خاصة حول كيفية التعامل مع العبوة بعد الاستعمال . | | | | | |
| 46 | تستخدم المؤسسات عبوات تحافظ على سلامة المنتج مع مراعاتها للذوق و الأعراف مع وضع العلامة التجارية وتضمينها نشرات إرشادية تقدم كخدمة ما بعد البيع . | | | | | |

**المحور رابع القيمة التي تخلقها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات للدخول للأسواق الدولية**

قيس الفقرات التالية القيمة التي تكسبها المؤسسة من التزامها بعناصر المسؤولية الاجتماعية المحققة لمتطلبات الدخول للأسواق الدولية

| الرقم | الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **I . الكفاءة** | | | | | |
| 47 | يساعد التزام المؤسسة بسياسة الاستغلال الأمثل لمواردها على تحقيق كفاءة استغلال موارده . | | | | | |
| 48 | منتجاتنا تتميز بكفاءة إنتاجية عالية نظرا لان اليد العاملة تتعامل مع موارد مستوحاة من الطبيعية لا تشكل أي أضرار . | | | | | |
| 49 | تلتزم المؤسسة بتوفير جو العمل المناسب للعمال و ذلك بغرض استغلال طاقتهم و خبراتهم المكتسبة لإنتاج منتجات ذات جودة عالية . | | | | | |
| 50 | اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية مما يؤدي إلى التحكم في مدخلاتها . | | | | | |
| | **II . التكلفة** | | | | | |
| 51 | تعتمد مؤسستنا على سياسة إعادة تدوير المخلفات الإنتاجية مما يؤدي إلى تقليص من تكلفة إنتاجه . | | | | | |
| 52 | الحرص على شراء مستلزمات مستوحاة من الطبيعة يؤدي الى تفادي تكاليف التخلص من المخلفات الكيميائية . | | | | | |
| 53 | باعتماد مؤسستنا على المنشأة الصغيرة في عملية التوزيع يؤدي إلى تقليص التكلفة نظرا لعدم تحمل المؤسسة أعباء التوزيع . | | | | | |
| 54 | اعتماد المؤسسة على قناة توزيعية قصيرة تمكنها من التحكم في عنصر التكلفة لعدم وجود كلفة إضافية . | | | | | |
| | **III . تحقيق الجودة** | | | | | |
| 55 | اهتمام المؤسسة باحتياجات المستهلك يمكنها من إنتاج منتجات ذات جودة عالية . | | | | | |
| 56 | اعتمادنا على توحيد رؤية المؤسسة مع المجتمع المحلي و العامل يميز منتجاتنا بالجودة العالية . | | | | | |
| 57 | المؤسسة ذات جودة عالية لوجود علاقة عكسية بين الجودة و التكلفة نظرا لإتباع المؤسسة سياس الإمداد العكسي . | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 58 | تحقق مؤسستنا مبيعات عالية نتيجة لان سعر المنتوج يعكس جودته نظرا للنشرات المتبوعة بالمنتج التي تقدمها المؤسسة إلى جانب مصداقية المؤسسة . | | | | | |
| 59 | المؤسسة تحقق اكبر ربح و هو أفضل مستوى للجودة نتيجته القيمة التي تقدمها للعميل من حيث اقتنائه منتجات ليس لها أي مخلفات على صحته أو بيئته و بين تكلفة الإنتاج . | | | | | |
| 60 | منتجاتنا تتميز بجودة عالية نتيجة اكتساب عملاء دائمين و ذلك من خلال تخصيص أسعار حسب القدرات الشرائية ا الطلاب . | | | | | |
| 61 | المؤسسة بحرصها على الاهتمام بفئات من المجتمع فإنها تحقق مزايا سعرية تميزها عن منافسيها . | | | | | |
| 62 | منتجاتنا متميزة نظرا لاعتماد مؤسستنا على اقتناء موارد مستوحاة من الطبيعة . | | | | | |
| 63 | تعمل المسؤولية الاجتماعية على تكوين انطباع ذهني ايجابي مما يفضل منتجاتنا عن غيرها عند تعامل العملاء معو . | | | | | |
| | **V . الإبداع و التطوير** | | | | | |
| 64 | الرضا الوظيفي الذي حققته المؤسسة نتيجة الاهتمام بعمالها ما يكسبها صفة الابتكار و التجديد من خلال تسخير العامل طاقته لخدمة المؤسسة . | | | | | |
| 65 | اهتمام المؤسسة بعمالها يجعلها محل استقطاب عمال ذات خبرات و مهارات . | | | | | |
| 66 | اهتمام المؤسسة بالبيئة و المستهلك يدفعها لتكون سباقة في عمليات الابتكار والإبداع . | | | | | |
| 67 | اهتمام مؤسستنا بالقيام بدورات تكوينية لعمالها يكسبها عمال يتصفون بالتجديد و التطوير حسب التطورات الراهنة . | | | | | |
| 68 | الاهتمام باقتراحات الرأي العام و توجهاته يعطيها أفكارإبداعيةلمنتجاتها . | | | | | |
| | **/ . الإجراءات الجبائية و القانونية** | | | | | |
| 69 | يساهم اقتناء موارد من صنع الوطن و عملية تشجيع الإنتاج المحلي إلى الحصول على تخفيضات ضريبية . | | | | | |
| 70 | تامين فرص عمل لليد العاملة المحلية و المساهمة في تقليص البطالة يعطي للمؤسسة اعفاءات ضريبية على دخل الشركات . | | | | | |
| 71 | التزام المؤسسة بإنتاج منتجات غير مضرة بالبيئة تمنعها من الحظر . | | | | | |
| 72 | مسؤولية المؤسسة تجاه المنتج المضر بالصحة و البيئة يعطيها حماية جنائية بيئي . | | | | | |
| | **/I . الإجراءات الجمركية** | | | | | |
| 73 | التزام المؤسسة بابتكار منتجات خاصة بها تعفيها من حجز سلعها المقلدة او المزيفة . | | | | | |
| 74 | أن طبيعة منتجاتنا و مواردنا الأولية تعفينا من المراقبة الدورية للمصالح المتخصصة في قمع الغش . | | | | | |
| 75 | إن التصريح الفعلي بالقيمة الحقيقية للبضاعة تعفي مؤسستنا من المتابعة القضائية من قبل الجمار | | | | | |
| 76 | تتحصل مؤسستنا على امتيازات جمركية نظرا لتشجيع التصدير و لخلق فرص عمل . | | | | | |
| 77 | الاهتمام بالتقاليد و العرف عند التغليف يحمينا من عملية الحظر للسلع المصدرة . | | | | | |
| | **/II . تكوين الشراكة** | | | | | |
| 78 | مؤسستنا تجذب الشركاء من دول أخرى للتعامل معنا نظرا لالتزامها باحترامها لعملائها . | | | | | |
| 79 | السمعة الجيدة التي اكتسبتها المؤسسة من حسن تعاملها مع اليد العاملة تعتبر كنقطة جذب للتعامل معها . | | | | | |
| 80 | كونت المؤسسة علاقات بعيدة المدى مع شركاء سلسلة التوريد للسمعة الجيدة التي تتميز بها و التي اكتسبتها نتيجة التعامل الجيد مع العمال و مسؤوليتها تجاه المجتمع . | | | | | |
| 81 | تتميز المؤسسة بوفرة الموارد المالية المكتسبة من الشركاء نتيجة لثقتهم بالمؤسسة . | | | | | |

# الملحـــق رقم 02

## تفريغ قائمة الاستبيان

# الملحـــق رقم 03

## نتائج الاستبيان

نتائج الاستبيان :

**Correlations**

| | | meanx1x6 | x1 |
|---|---|---|---|
| meanx1x6 | Pearson Correlation | 1 | ,224 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,053 |
| | N | 75 | 75 |
| x1 | Pearson Correlation | ,224 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,053 | |
| | N | 75 | 75 |

**Correlations**

| | | meanx1x6 | x2 |
|---|---|---|---|
| meanx1x6 | Pearson Correlation | 1 | ,559** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x2 | Pearson Correlation | ,559** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx1x6 | x3 |
|---|---|---|---|
| meanx1x6 | Pearson Correlation | 1 | ,567** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x3 | Pearson Correlation | ,567** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx1x6 | x4 |
|---|---|---|---|
| meanx1x6 | Pearson Correlation | 1 | ,565** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x4 | Pearson Correlation | ,565** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx1x6 | x5 |
|---|---|---|---|
| meanx1x6 | Pearson Correlation | 1 | ,576** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x5 | Pearson Correlation | ,576** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx1x6 | x6 |
|---|---|---|---|
| meanx1x6 | Pearson Correlation | 1 | ,761** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x6 | Pearson Correlation | ,761** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx7x10 | x7 |
|---|---|---|---|
| meanx7x10 | Pearson Correlation | 1 | ,770** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x7 | Pearson Correlation | ,770** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx7x10 | x8 |
|---|---|---|---|
| meanx7x10 | Pearson Correlation | 1 | ,591** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x8 | Pearson Correlation | ,591** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx7x10 | x9 |
|---|---|---|---|
| meanx7x10 | Pearson Correlation | 1 | ,731** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x9 | Pearson Correlation | ,731** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx7x10 | x10 |
|---|---|---|---|
| meanx7x10 | Pearson Correlation | 1 | ,591** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x10 | Pearson Correlation | ,591** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx11x15 | x11 |
|---|---|---|---|
| meanx11x15 | Pearson Correlation | 1 | ,564** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x11 | Pearson Correlation | ,564** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx11x15 | x12 |
|---|---|---|---|
| meanx11x15 | Pearson Correlation | 1 | ,656** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x12 | Pearson Correlation | ,656** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx11x15 | x13 |
|---|---|---|---|
| meanx11x15 | Pearson Correlation | 1 | ,794** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x13 | Pearson Correlation | ,794** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**Correlations**

| | | meanx11x15 | x13 |
|---|---|---|---|
| meanx11x15 | Pearson Correlation | 1 | ,794** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x13 | Pearson Correlation | ,794** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx11x15 | x14 |
|---|---|---|---|
| meanx11x15 | Pearson Correlation | 1 | ,320** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,005 |
| | N | 75 | 75 |
| x14 | Pearson Correlation | ,320** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,005 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx11x15 | x15 |
|---|---|---|---|
| meanx11x15 | Pearson Correlation | 1 | ,473** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x15 | Pearson Correlation | ,473** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx16x19 | x16 |
|---|---|---|---|
| meanx16x19 | Pearson Correlation | 1 | ,624** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x16 | Pearson Correlation | ,624** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx16x19 | x17 |
|---|---|---|---|
| meanx16x19 | Pearson Correlation | 1 | ,767** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x17 | Pearson Correlation | ,767** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx16x19 | x18 |
|---|---|---|---|
| meanx16x19 | Pearson Correlation | 1 | ,930** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x18 | Pearson Correlation | ,930** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx16x19 | x19 |
|---|---|---|---|
| meanx16x19 | Pearson Correlation | 1 | ,934** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x19 | Pearson Correlation | ,934** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx1x19 | meanx1x6 |
|---|---|---|---|
| meanx1x19 | Pearson Correlation | 1 | ,687** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| meanx1x6 | Pearson Correlation | ,687** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx1x19 | meanx7x10 |
|---|---|---|---|
| meanx1x19 | Pearson Correlation | 1 | ,812** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| meanx7x10 | Pearson Correlation | ,812** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx1x19 | meanx11x15 |
|---|---|---|---|
| meanx1x19 | Pearson Correlation | 1 | ,825** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| meanx11x15 | Pearson Correlation | ,825** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx1x19 | meanx16x19 |
|---|---|---|---|
| meanx1x19 | Pearson Correlation | 1 | ,874** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| meanx16x19 | Pearson Correlation | ,874** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,531 | 6 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| x4 | 21,9333 | 4,495 | ,356 | ,457 |
| x1 | 21,8133 | 5,478 | ,023 | ,570 |
| x2 | 21,8667 | 4,523 | ,351 | ,460 |
| x3 | 21,8933 | 4,529 | ,370 | ,455 |
| x5 | 21,9867 | 4,500 | ,380 | ,450 |
| x6 | 22,7733 | 2,745 | ,339 | ,516 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,597 | 4 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| x7 | 10,8800 | 5,053 | ,473 | ,444 |
| x8 | 10,1867 | 6,830 | ,284 | ,593 |
| x9 | 9,8133 | 5,911 | ,491 | ,444 |
| x10 | 9,9600 | 6,823 | ,283 | ,594 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,298 | 5 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| x11 | 15,4667 | 4,955 | ,329 | ,139 |
| x12 | 15,4000 | 5,054 | ,519 | ,099 |
| x13 | 16,1067 | 3,340 | ,532 | -,197[a] |
| x14 | 16,7733 | 5,988 | -,169 | ,570 |
| x15 | 15,9333 | 5,036 | -,024 | ,446 |

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,840 | 4 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| x16 | 10,8533 | 13,343 | ,415 | ,893 |
| x17 | 10,9467 | 11,565 | ,597 | ,829 |
| x18 | 11,5467 | 9,035 | ,854 | ,708 |
| x19 | 11,6933 | 8,945 | ,862 | ,704 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,842 | 19 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| x1 | 70,3600 | 100,288 | -,082 | ,848 |
| x2 | 70,4133 | 96,273 | ,266 | ,841 |
| x3 | 70,4400 | 96,142 | ,289 | ,840 |
| x4 | 70,4800 | 94,550 | ,412 | ,837 |
| x5 | 70,5333 | 95,225 | ,370 | ,838 |
| x6 | 71,3200 | 86,166 | ,510 | ,831 |
| x7 | 72,2667 | 86,712 | ,455 | ,834 |
| x8 | 71,5733 | 87,680 | ,531 | ,830 |
| x9 | 71,2000 | 85,973 | ,630 | ,825 |
| x10 | 71,3467 | 93,500 | ,237 | ,844 |
| x11 | 70,5467 | 96,386 | ,206 | ,843 |
| x12 | 70,4800 | 95,172 | ,439 | ,837 |
| x13 | 71,1867 | 86,343 | ,630 | ,825 |
| x14 | 71,8533 | 96,830 | ,058 | ,855 |
| x15 | 71,0133 | 86,932 | ,478 | ,832 |
| x16 | 70,8400 | 85,839 | ,596 | ,826 |
| x17 | 70,9333 | 85,739 | ,546 | ,829 |
| x18 | 71,5333 | 80,306 | ,703 | ,818 |
| x19 | 71,6800 | 79,518 | ,733 | ,816 |

**معامل الارتباط : المحور الثاني الجزء الأول**

**Correlations**

| | | meanx20x23 | x20 |
|---|---|---|---|
| meanx20x23 | Pearson Correlation | 1 | ,705** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x20 | Pearson Correlation | ,705** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx20x23 | x21 |
|---|---|---|---|
| meanx20x23 | Pearson Correlation | 1 | ,835** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x21 | Pearson Correlation | ,835** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx20x23 | x22 |
|---|---|---|---|
| meanx20x23 | Pearson Correlation | 1 | ,655** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x22 | Pearson Correlation | ,655** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx20x23 | x23 |
|---|---|---|---|
| meanx20x23 | Pearson Correlation | 1 | ,617** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x23 | Pearson Correlation | ,617** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**معامل الارتباط : المحور الثاني الجزء الثاني**

**Correlations**

| | | meanx24x28 | x24 |
|---|---|---|---|
| meanx24x28 | Pearson Correlation | 1 | ,728** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x24 | Pearson Correlation | ,728** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx24x28 | x25 |
|---|---|---|---|
| meanx24x28 | Pearson Correlation | 1 | ,486** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x25 | Pearson Correlation | ,486** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx24x28 | x26 |
|---|---|---|---|
| meanx24x28 | Pearson Correlation | 1 | ,772** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x26 | Pearson Correlation | ,772** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx24x28 | x27 |
|---|---|---|---|
| meanx24x28 | Pearson Correlation | 1 | ,546** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x27 | Pearson Correlation | ,546** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx24x28 | x28 |
|---|---|---|---|
| meanx24x28 | Pearson Correlation | 1 | ,289* |
| | Sig. (2-tailed) | | ,012 |
| | N | 75 | 75 |
| x28 | Pearson Correlation | ,289* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,012 | |
| | N | 75 | 75 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**معامل الارتباط : المحور الثاني الجزء الثالث**

**Correlations**

| | | meanx29x33 | x29 |
|---|---|---|---|
| meanx29x33 | Pearson Correlation | 1 | ,157 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,178 |
| | N | 75 | 75 |
| x29 | Pearson Correlation | ,157 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,178 | |
| | N | 75 | 75 |

**Correlations**

| | | meanx29x33 | x30 |
|---|---|---|---|
| meanx29x33 | Pearson Correlation | 1 | ,716** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x30 | Pearson Correlation | ,716** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx29x33 | x31 |
|---|---|---|---|
| meanx29x33 | Pearson Correlation | 1 | ,856** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x31 | Pearson Correlation | ,856** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx29x33 | x32 |
|---|---|---|---|
| meanx29x33 | Pearson Correlation | 1 | ,534** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x32 | Pearson Correlation | ,534** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx29x33 | x33 |
|---|---|---|---|
| meanx29x33 | Pearson Correlation | 1 | ,775** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x33 | Pearson Correlation | ,775** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**معامل الارتباط : المحور الثاني الجزء الرابع**

**Correlations**

| | | meanx34x37 | x34 |
|---|---|---|---|
| meanx34x37 | Pearson Correlation | 1 | ,537** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x34 | Pearson Correlation | ,537** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx34x37 | x35 |
|---|---|---|---|
| meanx34x37 | Pearson Correlation | 1 | ,374** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,001 |
| | N | 75 | 75 |
| x35 | Pearson Correlation | ,374** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx34x37 | x36 |
|---|---|---|---|
| meanx34x37 | Pearson Correlation | 1 | ,608** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x36 | Pearson Correlation | ,608** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx34x37 | x37 |
|---|---|---|---|
| meanx34x37 | Pearson Correlation | 1 | ,710** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x37 | Pearson Correlation | ,710** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**معامل الارتباط : المحور الثاني الجزء الخامس**

**Correlations**

| | | meanx38x41 | x38 |
|---|---|---|---|
| meanx38x41 | Pearson Correlation | 1 | ,536** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x38 | Pearson Correlation | ,536** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx38x41 | x39 |
|---|---|---|---|
| meanx38x41 | Pearson Correlation | 1 | ,176 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,132 |
| | N | 75 | 75 |
| x39 | Pearson Correlation | ,176 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,132 | |
| | N | 75 | 75 |

**Correlations**

| | | meanx38x41 | x40 |
|---|---|---|---|
| meanx38x41 | Pearson Correlation | 1 | ,455** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x40 | Pearson Correlation | ,455** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx38x41 | x41 |
|---|---|---|---|
| meanx38x41 | Pearson Correlation | 1 | ,598** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x41 | Pearson Correlation | ,598** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**معامل الارتباط : المحور الثاني الجزء السادس**

**Correlations**

| | | meanx42x46 | x42 |
|---|---|---|---|
| meanx42x46 | Pearson Correlation | 1 | ,591** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x42 | Pearson Correlation | ,591** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx42x46 | x43 |
|---|---|---|---|
| meanx42x46 | Pearson Correlation | 1 | ,526** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x43 | Pearson Correlation | ,526** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx42x46 | x44 |
|---|---|---|---|
| meanx42x46 | Pearson Correlation | 1 | ,802** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x44 | Pearson Correlation | ,802** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx42x46 | x45 |
|---|---|---|---|
| meanx42x46 | Pearson Correlation | 1 | ,614** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x45 | Pearson Correlation | ,614** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx42x46 | x46 |
|---|---|---|---|
| meanx42x46 | Pearson Correlation | 1 | ,730** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x46 | Pearson Correlation | ,730** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## معامل الارتباط لجميع اجزاء المحور الثالث

**Correlations**

| | | meanx20x46 | meanx20x23 |
|---|---|---|---|
| meanx20x46 | Pearson Correlation | 1 | ,669** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| meanx20x23 | Pearson Correlation | ,669** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx20x46 | meanx24x28 |
|---|---|---|---|
| meanx20x46 | Pearson Correlation | 1 | ,655** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| meanx24x28 | Pearson Correlation | ,655** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx20x46 | meanx29x33 |
|---|---|---|---|
| meanx20x46 | Pearson Correlation | 1 | ,557** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| meanx29x33 | Pearson Correlation | ,557** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx20x46 | meanx34x37 |
|---|---|---|---|
| meanx20x46 | Pearson Correlation | 1 | ,750** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| meanx34x37 | Pearson Correlation | ,750** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx20x46 | meanx38x41 |
|---|---|---|---|
| meanx20x46 | Pearson Correlation | 1 | ,366** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,001 |
| | N | 75 | 75 |
| meanx38x41 | Pearson Correlation | ,366** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx20x46 | meanx42x46 |
|---|---|---|---|
| meanx20x46 | Pearson Correlation | 1 | ,714** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| meanx42x46 | Pearson Correlation | ,714** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## معامل الفا كرونباخ

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,654 | 4 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| x20 | 11,9067 | 5,924 | ,352 | ,671 |
| x21 | 11,8000 | 5,135 | ,627 | ,431 |
| x22 | 11,2000 | 7,351 | ,446 | ,591 |
| x23 | 11,2533 | 7,489 | ,383 | ,622 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,475 | 5 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| x24 | 15,1067 | 5,313 | ,452 | ,260 |
| x25 | 14,2400 | 7,347 | ,252 | ,429 |
| x26 | 15,2000 | 4,865 | ,503 | ,203 |
| x27 | 14,5067 | 6,767 | ,257 | ,418 |
| x28 | 14,7600 | 8,320 | -,089 | ,641 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,611 | 5 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| x29 | 17,2933 | 7,778 | -,130 | ,756 |
| x30 | 17,1467 | 5,100 | ,501 | ,485 |
| x31 | 17,5067 | 3,686 | ,656 | ,350 |
| x32 | 17,1467 | 6,235 | ,317 | ,581 |
| x33 | 17,2533 | 4,732 | ,581 | ,435 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,290 | 4 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| x34 | 11,8533 | 3,343 | ,210 | ,178 |
| x35 | 11,6533 | 3,905 | ,108 | ,279 |
| x36 | 13,0267 | 2,837 | ,052 | ,405 |
| x37 | 11,9467 | 2,403 | ,273 | ,037 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha[a] | N of Items |
|---|---|
| -,358 | 4 |

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| x38 | 11,4133 | 2,651 | -,030 | -,505[a] |
| x39 | 11,6400 | 4,125 | -,356 | ,196 |
| x40 | 11,5200 | 2,983 | -,111 | -,295[a] |
| x41 | 11,4667 | 2,387 | ,017 | -,665[a] |

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,631 | 5 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| x42 | 15,5600 | 6,574 | ,272 | ,644 |
| x43 | 15,4000 | 7,135 | ,227 | ,656 |
| x44 | 15,1867 | 6,127 | ,674 | ,459 |
| x45 | 15,7200 | 6,529 | ,327 | ,609 |
| x46 | 15,2000 | 6,351 | ,557 | ,504 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,759 | 27 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| x20 | 102,7200 | 88,826 | ,465 | ,739 |
| x21 | 102,6133 | 92,375 | ,378 | ,746 |
| x22 | 102,0133 | 100,824 | ,085 | ,762 |
| x23 | 102,0667 | 92,198 | ,562 | ,737 |
| x24 | 102,8533 | 97,181 | ,207 | ,757 |
| x25 | 101,9867 | 95,743 | ,449 | ,745 |
| x26 | 102,9467 | 93,403 | ,355 | ,748 |
| x27 | 102,2533 | 100,111 | ,108 | ,762 |
| x28 | 102,5067 | 95,010 | ,313 | ,751 |
| x29 | 101,9067 | 96,113 | ,408 | ,747 |
| x30 | 101,7600 | 102,482 | -,005 | ,766 |
| x31 | 102,1200 | 95,296 | ,296 | ,752 |
| x32 | 101,7600 | 96,861 | ,420 | ,748 |
| x33 | 101,8667 | 97,387 | ,277 | ,753 |
| x34 | 101,8933 | 97,097 | ,371 | ,749 |
| x35 | 101,6933 | 102,702 | ,011 | ,763 |
| x36 | 103,0667 | 91,225 | ,458 | ,740 |
| x37 | 101,9867 | 92,878 | ,437 | ,743 |
| x38 | 102,2667 | 95,225 | ,320 | ,750 |
| x39 | 102,4933 | 98,199 | ,182 | ,758 |
| x40 | 102,3733 | 106,291 | -,194 | ,780 |
| x41 | 102,3200 | 103,302 | -,062 | ,774 |
| x42 | 102,4933 | 90,929 | ,518 | ,737 |
| x43 | 102,3333 | 98,225 | ,197 | ,757 |
| x44 | 102,1200 | 94,296 | ,542 | ,741 |
| x45 | 102,6533 | 96,905 | ,252 | ,754 |
| x46 | 102,1333 | 95,685 | ,420 | ,746 |

## معامل الارتباط : المحور الرابع الجزء الأول

**Correlations**

| | | meanx47x50 | x47 |
|---|---|---|---|
| meanx47x50 | Pearson Correlation | 1 | ,612** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x47 | Pearson Correlation | ,612** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx47x50 | x48 |
|---|---|---|---|
| meanx47x50 | Pearson Correlation | 1 | ,819** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x48 | Pearson Correlation | ,819** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx47x50 | x49 |
|---|---|---|---|
| meanx47x50 | Pearson Correlation | 1 | ,766** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x49 | Pearson Correlation | ,766** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx47x50 | x50 |
|---|---|---|---|
| meanx47x50 | Pearson Correlation | 1 | ,901** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x50 | Pearson Correlation | ,901** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**معامل الارتباط : المحور الرابع الجزء الثاني**

**Correlations**

| | | meanx51x54 | x51 |
|---|---|---|---|
| meanx51x54 | Pearson Correlation | 1 | ,392** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,001 |
| | N | 75 | 75 |
| x51 | Pearson Correlation | ,392** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx51x54 | x52 |
|---|---|---|---|
| meanx51x54 | Pearson Correlation | 1 | ,150 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,198 |
| | N | 75 | 75 |
| x52 | Pearson Correlation | ,150 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,198 | |

**Correlations**

| | | meanx51x54 | x52 |
|---|---|---|---|
| meanx51x54 | Pearson Correlation | 1 | ,150 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,198 |
| | N | 75 | 75 |
| x52 | Pearson Correlation | ,150 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,198 | |
| | N | 75 | 75 |

**Correlations**

| | | meanx51x54 | x53 |
|---|---|---|---|
| meanx51x54 | Pearson Correlation | 1 | ,795** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x53 | Pearson Correlation | ,795** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx51x54 | x54 |
|---|---|---|---|
| meanx51x54 | Pearson Correlation | 1 | ,800** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x54 | Pearson Correlation | ,800** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## معامل الارتباط : المحور الرابع الجزء الثالث

**Correlations**

| | | meanx55x63 | x55 |
|---|---|---|---|
| meanx55x63 | Pearson Correlation | 1 | ,533** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x55 | Pearson Correlation | ,533** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx55x63 | x56 |
|---|---|---|---|
| meanx55x63 | Pearson Correlation | 1 | ,661** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x56 | Pearson Correlation | ,661** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx55x63 | x57 |
|---|---|---|---|
| meanx55x63 | Pearson Correlation | 1 | ,636** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x57 | Pearson Correlation | ,636** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx55x63 | x58 |
|---|---|---|---|
| meanx55x63 | Pearson Correlation | 1 | ,678** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x58 | Pearson Correlation | ,678** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx55x63 | x59 |
|---|---|---|---|
| meanx55x63 | Pearson Correlation | 1 | ,681** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x59 | Pearson Correlation | ,681** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx55x63 | x60 |
|---|---|---|---|
| meanx55x63 | Pearson Correlation | 1 | ,631** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x60 | Pearson Correlation | ,631** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx55x63 | x61 |
|---|---|---|---|
| meanx55x63 | Pearson Correlation | 1 | ,815** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x61 | Pearson Correlation | ,815** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx55x63 | x62 |
|---|---|---|---|
| meanx55x63 | Pearson Correlation | 1 | ,851** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x62 | Pearson Correlation | ,851** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx55x63 | x63 |
|---|---|---|---|
| meanx55x63 | Pearson Correlation | 1 | ,409** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x63 | Pearson Correlation | ,409** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## معامل الارتباط : المحور الرابع الجزء الرابع

**Correlations**

| | | meanx64x68 | x64 |
|---|---|---|---|
| meanx64x68 | Pearson Correlation | 1 | ,596** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x64 | Pearson Correlation | ,596** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx64x68 | x65 |
|---|---|---|---|
| meanx64x68 | Pearson Correlation | 1 | ,344** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,003 |
| | N | 75 | 75 |
| x65 | Pearson Correlation | ,344** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,003 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx64x68 | x66 |
|---|---|---|---|
| meanx64x68 | Pearson Correlation | 1 | ,767** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x66 | Pearson Correlation | ,767** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx64x68 | x67 |
|---|---|---|---|
| meanx64x68 | Pearson Correlation | 1 | -,105 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,368 |
| | N | 75 | 75 |
| x67 | Pearson Correlation | -,105 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,368 | |
| | N | 75 | 75 |

**Correlations**

| | | meanx64x68 | x68 |
|---|---|---|---|
| meanx64x68 | Pearson Correlation | 1 | ,285* |
| | Sig. (2-tailed) | | ,013 |
| | N | 75 | 75 |
| x68 | Pearson Correlation | ,285* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,013 | |
| | N | 75 | 75 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## معامل الارتباط : المحور الرابع الجزء الخامس

**Correlations**

| | | meanx69x72 | x69 |
|---|---|---|---|
| meanx69x72 | Pearson Correlation | 1 | ,821** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x69 | Pearson Correlation | ,821** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx69x72 | x70 |
|---|---|---|---|
| meanx69x72 | Pearson Correlation | 1 | ,768** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x70 | Pearson Correlation | ,768** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx69x72 | x71 |
|---|---|---|---|
| meanx69x72 | Pearson Correlation | 1 | ,715** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x71 | Pearson Correlation | ,715** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx69x72 | x72 |
|---|---|---|---|
| meanx69x72 | Pearson Correlation | 1 | ,818** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x72 | Pearson Correlation | ,818** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## معامل الارتباط : المحور الرابع الجزء االسادس

**Correlations**

| | | meanx73x77 | x73 |
|---|---|---|---|
| meanx73x77 | Pearson Correlation | 1 | ,722** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x73 | Pearson Correlation | ,722** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx73x77 | x74 |
|---|---|---|---|
| meanx73x77 | Pearson Correlation | 1 | ,684** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x74 | Pearson Correlation | ,684** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx73x77 | x75 |
|---|---|---|---|
| meanx73x77 | Pearson Correlation | 1 | ,643** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x75 | Pearson Correlation | ,643** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx73x77 | x76 |
|---|---|---|---|
| meanx73x77 | Pearson Correlation | 1 | ,756** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x76 | Pearson Correlation | ,756** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx73x77 | x77 |
|---|---|---|---|
| meanx73x77 | Pearson Correlation | 1 | ,670** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x77 | Pearson Correlation | ,670** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## معامل الارتباط : المحور الرابع الجزء السابع

**Correlations**

| | | meanx78x81 | x78 |
|---|---|---|---|
| meanx78x81 | Pearson Correlation | 1 | ,767** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x78 | Pearson Correlation | ,767** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx78x81 | x79 |
|---|---|---|---|
| meanx78x81 | Pearson Correlation | 1 | ,772** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x79 | Pearson Correlation | ,772** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx78x81 | x80 |
|---|---|---|---|
| meanx78x81 | Pearson Correlation | 1 | ,719** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x80 | Pearson Correlation | ,719** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx78x81 | x81 |
|---|---|---|---|
| meanx78x81 | Pearson Correlation | 1 | ,659** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| x81 | Pearson Correlation | ,659** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## معامل الارتباط لجميع اجزاء المحور الرابع

**Correlations**

| | | meanx47x81 | meanx47x50 |
|---|---|---|---|
| meanx47x81 | Pearson Correlation | 1 | ,505** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| meanx47x50 | Pearson Correlation | ,505** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx47x81 | meanx51x54 |
|---|---|---|---|
| meanx47x81 | Pearson Correlation | 1 | ,462** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| meanx51x54 | Pearson Correlation | ,462** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx47x81 | meanx55x63 |
|---|---|---|---|
| meanx47x81 | Pearson Correlation | 1 | ,720** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| meanx55x63 | Pearson Correlation | ,720** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx47x81 | meanx64x68 |
|---|---|---|---|
| meanx47x81 | Pearson Correlation | 1 | ,672** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| meanx64x68 | Pearson Correlation | ,672** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx47x81 | meanx69x72 |
|---|---|---|---|
| meanx47x81 | Pearson Correlation | 1 | ,518** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| meanx69x72 | Pearson Correlation | ,518** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx47x81 | meanx73x77 |
|---|---|---|---|
| meanx47x81 | Pearson Correlation | 1 | ,469** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| meanx73x77 | Pearson Correlation | ,469** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | meanx47x81 | meanx78x81 |
|---|---|---|---|
| meanx47x81 | Pearson Correlation | 1 | ,586** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| meanx78x81 | Pearson Correlation | ,586** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## معامل الفا برونانج

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,787 | 4 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| x47 | 12,9200 | 3,831 | ,438 | ,805 |
| x48 | 13,1467 | 2,721 | ,633 | ,715 |
| x49 | 13,0400 | 3,066 | ,578 | ,743 |
| x50 | 13,1333 | 2,306 | ,773 | ,630 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,280 | 4 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| x51 | 11,1867 | 5,046 | -,097 | ,520 |
| x52 | 10,8800 | 5,918 | -,158 | ,460 |
| x53 | 11,4667 | 2,631 | ,416 | -,260[a] |
| x54 | 11,3467 | 2,878 | ,511 | -,327[a] |

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,830 | 9 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| x55 | 32,3600 | 23,315 | ,438 | ,824 |
| x56 | 32,6133 | 21,808 | ,566 | ,811 |
| x57 | 33,2533 | 20,894 | ,500 | ,818 |
| x58 | 32,6533 | 21,365 | ,578 | ,809 |
| x59 | 32,8267 | 20,713 | ,564 | ,809 |
| x60 | 33,2400 | 20,239 | ,465 | ,827 |
| x61 | 32,8800 | 20,134 | ,749 | ,789 |
| x62 | 32,7467 | 19,165 | ,789 | ,781 |
| x63 | 32,6800 | 23,572 | ,264 | ,840 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,053 | 5 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| x64 | 17,7467 | 39,840 | ,004 | ,080 |
| x65 | 18,2400 | 57,239 | ,220 | -,019[a] |
| x66 | 17,4533 | 25,413 | ,027 | ,052 |
| x67 | 18,1600 | 63,704 | -,203 | ,109 |
| x68 | 18,3200 | 58,248 | ,161 | ,003 |

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,781 | 4 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| x69 | 12,4933 | 5,145 | ,641 | ,698 |
| x70 | 12,4667 | 5,414 | ,544 | ,754 |
| x71 | 12,1333 | 6,090 | ,503 | ,768 |
| x72 | 12,1467 | 5,803 | ,685 | ,688 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,726 | 5 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| x73 | 16,7067 | 5,534 | ,568 | ,656 |
| x74 | 16,8267 | 5,551 | ,500 | ,676 |
| x75 | 16,8933 | 5,610 | ,428 | ,701 |
| x76 | 17,2267 | 4,556 | ,515 | ,676 |
| x77 | 16,8800 | 5,485 | ,462 | ,688 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| x78 | 11,6133 | 4,916 | ,616 | ,569 |
| x79 | 11,5467 | 3,900 | ,482 | ,634 |
| x80 | 11,5867 | 4,462 | ,444 | ,648 |
| x81 | 11,8933 | 5,124 | ,426 | ,655 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,681 | 35 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| x47 | 140,3600 | 241,774 | ,310 | ,676 |
| x48 | 140,5867 | 240,462 | ,241 | ,675 |
| x49 | 140,4800 | 236,388 | ,470 | ,669 |
| x50 | 140,5733 | 235,653 | ,413 | ,669 |
| x51 | 141,0800 | 238,831 | ,185 | ,676 |
| x52 | 140,7733 | 244,421 | ,081 | ,681 |
| x53 | 141,3600 | 237,098 | ,212 | ,675 |
| x54 | 141,2400 | 236,563 | ,277 | ,672 |
| x64 | 140,1200 | 226,458 | -,009 | ,749 |
| x65 | 140,6133 | 227,051 | ,600 | ,657 |
| x66 | 139,8267 | 197,334 | ,090 | ,776 |
| x67 | 140,5333 | 239,550 | ,274 | ,674 |
| x68 | 140,6933 | 237,161 | ,278 | ,672 |
| x55 | 140,3067 | 239,270 | ,376 | ,673 |
| x56 | 140,5600 | 239,277 | ,304 | ,673 |
| x57 | 141,2000 | 242,973 | ,097 | ,681 |
| x58 | 140,6000 | 236,162 | ,406 | ,669 |
| x59 | 140,7733 | 228,340 | ,632 | ,658 |
| x60 | 141,1867 | 238,857 | ,190 | ,676 |
| x61 | 140,8267 | 229,091 | ,688 | ,658 |
| x62 | 140,6933 | 224,837 | ,772 | ,652 |
| x63 | 140,6267 | 233,886 | ,495 | ,666 |
| x69 | 140,9333 | 234,523 | ,350 | ,669 |
| x70 | 140,9067 | 235,572 | ,307 | ,670 |
| x71 | 140,5733 | 234,870 | ,387 | ,668 |
| x72 | 140,5867 | 236,759 | ,363 | ,670 |
| x73 | 140,4267 | 242,680 | ,176 | ,678 |
| x74 | 140,5467 | 241,170 | ,227 | ,676 |
| x75 | 140,6133 | 241,835 | ,181 | ,677 |
| x76 | 140,9467 | 233,403 | ,401 | ,667 |
| x77 | 140,6000 | 237,378 | ,365 | ,671 |
| x78 | 140,9200 | 234,264 | ,547 | ,666 |
| x79 | 140,8533 | 235,586 | ,282 | ,671 |
| x80 | 140,8933 | 229,124 | ,542 | ,660 |
| x81 | 141,2000 | 242,000 | ,162 | ,678 |

## التكرارات

**masculin;feminin**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | féminin | 25 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | masculin | 50 | 66,7 | 66,7 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**age**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | plus de 36 ans | 41 | 54,7 | 54,7 | 54,7 |
| | de 31 a 35 ans | 10 | 13,3 | 13,3 | 68,0 |
| | de 25 a 30ans | 24 | 32,0 | 32,0 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

## الوسط الحسابي و الانحراف المعياري

**Statistics**

meanx1x19

| | | |
|---|---|---|
| N | Valid | 75 |
| | Missing | 0 |
| Mean | | 3.9473 |
| Median | | 4.1053 |
| Std. Deviation | | .52572 |
| Minimum | | 2.89 |

## المحور الثالث

### الجزء الاول :

**Statistics**

| | | x20 | x21 | x22 | x23 | meanx20x23 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3,4800 | 3,5867 | 4,1867 | 4,1333 | 3.8467 |
| Std. Deviation | | 1,40808 | 1,26377 | ,89584 | ,93481 | .80318 |

### الجزء الثاني :

**Statistics**

| | | x24 | x25 | x26 | x27 | x28 | meanx24x28 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3,3467 | 4,2133 | 3,2533 | 3,9467 | 3,6933 | 3.6907 |
| Std. Deviation | | 1,14483 | ,77622 | 1,20912 | ,97111 | 1,12674 | .60026 |

الجزء الثالث :

**Statistics**

| | | x29 | x30 | x31 | x32 | x33 | meanx29x33 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 4,2933 | 4,4400 | 4,0800 | 4,4400 | 4,3333 | 4.3173 |
| Std. Deviation | | ,80158 | ,87364 | 1,13614 | ,70212 | ,90544 | .56001 |

الجزء الرابع :

**Statistics**

| | | x34 | x35 | x36 | x37 | meanx34x37 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 4,3067 | 4,5067 | 3,1333 | 4,2133 | 4.0400 |
| Std. Deviation | | ,75289 | ,57829 | 1,20060 | 1,08171 | .52960 |

الجزء الخامس :

**Statistics**

| | | x38 | x39 | x40 | x41 | meanx38x41 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3,9333 | 3,7067 | 3,8267 | 3,8800 | 3.8367 |
| Std. Deviation | | 1,08221 | 1,06255 | 1,07015 | 1,12658 | .48193 |

الجزء السادس :

**Statistics**

| | | x42 | x43 | x44 | x45 | x46 | meanx42x46 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3,7067 | 3,8667 | 4,0800 | 3,5467 | 4,0667 | 3.8533 |
| Std. Deviation | | 1,11226 | 1,00449 | ,78431 | 1,04356 | ,82746 | .61189 |

المحور الرابع :

الجزء الاول

**Statistics**

| | | x47 | x48 | x49 | x50 | meanx47x50 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 4,4933 | 4,2667 | 4,3733 | 4,2800 | 4.3533 |
| Std. Deviation | | ,50332 | ,77692 | ,69308 | ,83115 | .55613 |

الجزء الثاني

**Statistics**

| | | x51 | x52 | x53 | x54 | meanx51x54 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3,7733 | 4,0800 | 3,4933 | 3,6133 | 3.7400 |
| Std. Deviation | | 1,16912 | ,74905 | 1,25605 | 1,07670 | .60744 |

الجزء الثالث

**Statistics**

| | x55 | x56 | x57 | x58 | x59 | x60 | x61 | x62 | x63 | meanx55x63 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | 4,5467 | 4,2933 | 3,6533 | 4,2533 | 4,0800 | 3,6667 | 4,0267 | 4,1600 | 4,2267 | 4.1007 |
| Std. Deviation | ,62154 | ,74929 | ,97943 | ,80695 | ,92649 | 1,14294 | ,82156 | ,91593 | ,81495 | .57013 |

الجزء الرابع :

**Statistics**

| | | x64 | x65 | x66 | x67 | x68 | meanx64x68 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 4,2000 | 4,2400 | 4,3600 | 4,3200 | 4,1600 | 4.4960 |
| Std. Deviation | | ,75337 | 1,03767 | ,72857 | ,79117 | 1,01396 | 1.57183 |

الجزء الخامس :

**Statistics**

| | | x69 | x70 | x71 | x72 | meanx69x72 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3,9200 | 3,9467 | 4,2800 | 4,2667 | 4.1033 |
| Std. Deviation | | 1,04958 | 1,07670 | ,93808 | ,84363 | .76239 |

الجزء السادس :

**Statistics**

| | | x73 | x74 | x75 | x76 | x77 | meanx73x77 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 4,4267 | 4,3067 | 4,2400 | 3,9067 | 4,2533 | 4.2267 |
| Std. Deviation | | ,68128 | ,73472 | ,78568 | 1,01573 | ,79003 | .55928 |

الجزء السابع :

**Statistics**

| | | x78 | x79 | x80 | x81 | meanx78x81 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3,9333 | 4,0000 | 3,9600 | 3,6533 | 3.8867 |
| Std. Deviation | | ,72286 | 1,15079 | 1,01927 | ,83007 | .68069 |

التحليل الاحصائي لجميع مطالب المحور الرابع :

**Statistics**

| | meanx47x50 | meanx51x54 | meanx55x63 | MEAN | meanx69x72 | meanx73x77 | meanx78x81 | mea03 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N Valid | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | 4.3533 | 3.7400 | 4.1007 | 4,2560 | 4.1033 | 4.2267 | 3.8867 | 4,0952 |
| Std. Deviation | .55613 | .60744 | .57013 | ,61033 | .76239 | .55928 | .68069 | ,39593 |

معامل الارتباط بين الجزء الثاني و الجزء الرابع :

**Correlations**

| | | meanx1x19 | mea03 |
|---|---|---|---|
| meanx1x19 | Pearson Correlation | 1 | ,431** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 75 | 75 |
| mea03 | Pearson Correlation | ,431** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,431[a] | ,186 | ,174 | ,35976 |

a. Predictors: (Constant), meanx1x19

نتائج اختبار الانحدار عند الجزء الأول و الأخير :

**Variables Entered/Removed[b]**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | meanx1x19[a] | . | Enter |

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: mea03

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,431[a] | ,186 | ,174 | ,35976 |

a. Predictors: (Constant), meanx1x19

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,431[a] | ,186 | ,174 | ,35976 |

a. Predictors: (Constant), meanx1x19

**ANOVA[b]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 2,152 | 1 | 2,152 | 16,628 | ,000[a] |
| | Residual | 9,448 | 73 | ,129 | | |
| | Total | 11,600 | 74 | | | |

a. Predictors: (Constant), meanx1x19
b. Dependent Variable: mea03

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constant) | 2,815 | ,317 | | 8,887 | ,000 |
| | meanx1x19 | ,324 | ,080 | ,431 | 4,078 | ,000 |

a. Dependent Variable: mea03

**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable:mea03

| Equation | Model Summary | | | | | Parameter Estimates | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | R Square | F | df1 | df2 | Sig. | Constant | b1 |
| Linear | ,186 | 16,628 | 1 | 73 | ,000 | 2,815 | ,324 |

The independent variable is meanx1x19.

**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable:meanx1x19

| Equation | Model Summary | | | | | Parameter Estimates | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | R Square | F | df1 | df2 | Sig. | Constant | b1 |
| Linear | ,186 | 16,628 | 1 | 73 | ,000 | 1,605 | ,572 |

The independent variable is mea03.

## تحليل الانحدار البسيط بين الجزء الثاني و المطلب الكفاءة

**Variables Entered/Removed[b]**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | meanx1x19[a] | . | Enter |

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: meanx47x50

**odel Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,251[a] | ,063 | ,050 | .54199 |

a. Predictors: (Constant), meanx1x19

**ANOVA[b]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 1,443 | 1 | 1,443 | 4,912 | ,030[a] |
| | Residual | 21,444 | 73 | ,294 | | |
| | Total | 22,887 | 74 | | | |

a. Predictors: (Constant), meanx1x19
b. Dependent Variable: meanx47x50

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constant) | 3,305 | ,477 | | 6,926 | ,000 |
| | meanx1x19 | ,266 | ,120 | ,251 | 2,216 | ,030 |

a. Dependent Variable: meanx47x50

## تحليل الانحدار بين الاعمال اللوجيستية و مطالب الدخول للاسواق الدولية .

**Variables Entered/Removed[b]**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | meanx20x46[a] | . | Enter |

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: mea03

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,578[a] | ,334 | ,324 | ,32542 |

a. Predictors: (Constant), meanx20x46

**ANOVA[b]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 3,870 | 1 | 3,870 | 36,542 | ,000[a] |
| | Residual | 7,730 | 73 | ,106 | | |
| | Total | 11,600 | 74 | | | |

a. Predictors: (Constant), meanx20x46
b. Dependent Variable: mea03

**oefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constant) | 1,704 | ,397 | | 4,289 | ,000 |
| | meanx20x46 | ,608 | ,101 | ,578 | 6,045 | ,000 |

a. Dependent Variable: mea03

**Correlations**

| | | meanx20x23 | meanx24x28 | meanx29x33 | meanx34x37 | meanx38x41 | meanx42x46 | mea03 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| meanx20x23 | Pearson Correlation | 1 | ,291* | ,383** | ,348** | ,275* | ,121 | ,316** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,011 | ,001 | ,002 | ,017 | ,300 | ,006 |
| | N | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| meanx24x28 | Pearson Correlation | ,291* | 1 | -,022 | ,445** | ,029 | ,583** | ,485** |
| | Sig. (2-tailed) | ,011 | | ,849 | ,000 | ,808 | ,000 | ,000 |
| | N | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| meanx29x33 | Pearson Correlation | ,383** | -,022 | 1 | ,298** | ,220 | ,209 | ,108 |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,849 | | ,009 | ,058 | ,072 | ,357 |
| | N | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| meanx34x37 | Pearson Correlation | ,348** | ,445** | ,298** | 1 | ,069 | ,677** | ,618** |
| | Sig. (2-tailed) | ,002 | ,000 | ,009 | | ,557 | ,000 | ,000 |
| | N | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| meanx38x41 | Pearson Correlation | ,275* | ,029 | ,220 | ,069 | 1 | ,021 | ,204 |
| | Sig. (2-tailed) | ,017 | ,808 | ,058 | ,557 | | ,860 | ,079 |
| | N | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| meanx42x46 | Pearson Correlation | ,121 | ,583** | ,209 | ,677** | ,021 | 1 | ,455** |
| | Sig. (2-tailed) | ,300 | ,000 | ,072 | ,000 | ,860 | | ,000 |
| | N | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| mea03 | Pearson Correlation | ,316** | ,485** | ,108 | ,618** | ,204 | ,455** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,006 | ,000 | ,357 | ,000 | ,079 | ,000 | |
| | N | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable:meanx20x46

| Equation | Model Summary | | | | | Parameter Estimates | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | R Square | F | df1 | df2 | Sig. | Constant | b1 |
| Linear | ,334 | 36,542 | 1 | 73 | ,000 | 1,686 | ,549 |

The independent variable is mea03.

**Variables Entered/Removed[b]**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | meanx42x46, meanx38x41, meanx20x23, meanx29x33, meanx24x28, meanx34x37[a] | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: mea03

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,687[a] | ,472 | ,425 | ,30017 |

a. Predictors: (Constant), meanx42x46, meanx38x41, meanx20x23, meanx29x33, meanx24x28, meanx34x37

**ANOVA[b]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 5,473 | 6 | ,912 | 10,124 | ,000[a] |
| | Residual | 6,127 | 68 | ,090 | | |
| | Total | 11,600 | 74 | | | |

a. Predictors: (Constant), meanx42x46, meanx38x41, meanx20x23, meanx29x33, meanx24x28, meanx34x37

b. Dependent Variable: mea03

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constant) | 1,642 | ,430 | | 3,818 | ,000 |
| | meanx20x23 | ,026 | ,054 | ,053 | ,486 | ,629 |
| | meanx24x28 | ,164 | ,078 | ,249 | 2,095 | ,040 |
| | meanx29x33 | -,066 | ,073 | -,094 | -,909 | ,367 |
| | meanx34x37 | ,398 | ,097 | ,533 | 4,119 | ,000 |
| | meanx38x41 | ,137 | ,076 | ,167 | 1,805 | ,076 |
| | meanx42x46 | -,027 | ,091 | -,041 | -,295 | ,769 |

a. Dependent Variable: mea03

## نتائج الانحدار الخطي المتعدد :

**Variables Entered/Removed[b]**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | meanx16x19, meanx1x6, meanx7x10, meanx11x15[a] | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: mea03

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,447[a] | ,200 | ,154 | ,36418 |

a. Predictors: (Constant), meanx16x19, meanx1x6, meanx7x10, meanx11x15

**ANOVA[b]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 2,316 | 4 | ,579 | 4,366 | ,003[a] |
| | Residual | 9,284 | 70 | ,133 | | |
| | Total | 11,600 | 74 | | | |

a. Predictors: (Constant), meanx16x19, meanx1x6, meanx7x10, meanx11x15
b. Dependent Variable: mea03

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constant) | 2,622 | ,508 | | 5,164 | ,000 |
| | meanx1x6 | ,182 | ,125 | ,184 | 1,450 | ,152 |
| | meanx7x10 | ,125 | ,074 | ,246 | 1,700 | ,094 |
| | meanx11x15 | ,034 | ,119 | ,044 | ,286 | ,775 |
| | meanx16x19 | ,029 | ,054 | ,079 | ,543 | ,589 |

a. Dependent Variable: mea03

**Correlations**

| | | meanx1x6 | meanx7x10 | meanx11x15 | meanx1x19 | mea03 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| meanx1x6 | Pearson Correlation | 1 | ,397** | ,490** | ,687** | ,340** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,003 |
| | N | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| meanx7x10 | Pearson Correlation | ,397** | 1 | ,620** | ,812** | ,392** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,001 |
| | N | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| meanx11x15 | Pearson Correlation | ,490** | ,620** | 1 | ,825** | ,334** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,003 |
| | N | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| meanx1x19 | Pearson Correlation | ,687** | ,812** | ,825** | 1 | ,431** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| mea03 | Pearson Correlation | ,340** | ,392** | ,334** | ,431** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,003 | ,001 | ,003 | ,000 | |
| | N | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## تحليل الانحدار المتعدد للكفاءة بدلالة المسؤولية الاجتماعية و الاعمال اللوجيستية

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,345[a] | ,119 | ,095 | .52913 |

a. Predictors: (Constant), meanx20x46, meanx1x19

**ANOVA[b]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 2,728 | 2 | 1,364 | 4,872 | ,010[a] |
| | Residual | 20,158 | 72 | ,280 | | |
| | Total | 22,887 | 74 | | | |

a. Predictors: (Constant), meanx20x46, meanx1x19

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,345[a] | ,119 | ,095 | .52913 |

b. Dependent Variable: meanx47x50

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constant) | 2,314 | ,656 | | 3,525 | ,001 |
| | meanx1x19 | ,092 | ,142 | ,087 | ,645 | ,521 |
| | meanx20x46 | ,426 | ,199 | ,288 | 2,143 | ,036 |

a. Dependent Variable: meanx47x50

## الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى

**Variables Entered/Removed[b]**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | meanx1x19[a] | . | Enter |

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: meanx47x50

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,251[a] | ,063 | ,050 | .54199 |

a. Predictors: (Constant), meanx1x19

**ANOVA[b]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 1,443 | 1 | 1,443 | 4,912 | ,030[a] |
| | Residual | 21,444 | 73 | ,294 | | |
| | Total | 22,887 | 74 | | | |

a. Predictors: (Constant), meanx1x19
b. Dependent Variable: meanx47x50

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constant) | 3,305 | ,477 | | 6,926 | ,000 |
| | meanx1x19 | ,266 | ,120 | ,251 | 2,216 | ,030 |

a. Dependent Variable: meanx47x50

**الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية :**

**Variables Entered/Removed[b]**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | meanx20x46[a] | . | Enter |

a. All requested variables entered.

**Variables Entered/Removed[b]**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | meanx20x46[a] | . | Enter |

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: meanx51x54

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,547[a] | ,300 | ,290 | .51184 |

a. Predictors: (Constant), meanx20x46

**ANOVA[b]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 8,181 | 1 | 8,181 | 31,226 | ,000[a] |
| | Residual | 19,124 | 73 | ,262 | | |
| | Total | 27,305 | 74 | | | |

a. Predictors: (Constant), meanx20x46
b. Dependent Variable: meanx51x54

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,264 | ,625 | | ,422 | ,674 |
| | meanx20x46 | ,884 | ,158 | ,547 | 5,588 | ,000 |

a. Dependent Variable: meanx51x54

**الملخص** :

تهدف الدراسة إلى إبراز نوع المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتق المؤسسات التي ترغب الدخول للأسواق الدولية ، إذ من الواجب اليوم على المؤسسات أن ترشد من استغلالها للموارد الأولية و دعم عملية التنمية المستدامة و هذا ما يعتبر قيدا يفرضه أي سوق في البلد المضيف .إذ تحقق المؤسسة ذلك من خلال تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية على نشاط الأعمال اللوجيستية ، باعتبار المسؤولية الاجتماعية إستراتجية جديدة شاملة تتناسب مع ما طرحته بيئة الأعمال الدولية من تحديات في القرن الواحد و العشرين و المعرقلة من دخول المؤسسات إلى أي سوق ترغب فيه، مما يخلق مؤسسة تستغل الفرص المتاحة أمامها و مواجهة التحديات انطلاقا من النقاط القوة التي تتميز بها تمكنها من مواجهة تهديدات أي سوق ، وتنشط بشكل مستدام .

**الكلمات المفتاحية** : النمو المستدام ، المسؤولية الاجتماعية ، اللوجيستيك المستدام ، الأسواق الدولية .

**Resumé :**

L'étude vise à mettre en évidence le type de responsabilité sociale qui incombe aux entreprises qui souhaitent accéder aux marchés internationaux, compter d'aujourd'hui en raison des entreprises qui guident l'utilisation des ressources primaires et appuient le processus de développement durable et cela est ce qui est une contrainte imposée par un marché dans le pays d'accueil. Comme l'entreprise atteint par l'application des principes de la responsabilité sociale de l'activité de l'entreprise de logistique, considéré comme la responsabilité sociale une nouvelle stratégie globale en rapport avec l'environnement international des affaires a posé des défis dans le vingt et unième siècle et les entreprise importuns d'entrer dans un marché vous veulent, ce qui crée l'entreprise exploitent les possibilités de relever les défis de points de puissance qui se caractérisent par leur permettant de répondre aux menaces de tout marché, et est actif de manière durable.

**Mots clés**: croissance durable, la responsabilité sociale, la logistique durable, marchés internationaux.

**Abstract**

The study aims to highlight the kind of social responsibility that rests with firms that want to access international markets, As of today due to the firms that guide the use of primary resources and support the process of sustainable development and this is what is a constraint imposed by any market in the host country. As the firms achieved through the application of the principles of social responsibility on the activity of the logistics business, Considered social responsibility a comprehensive new strategy commensurate with the international business environment posed challenges in the twenty first century and obtrusive firms from entering into any market you want, Which creates firm exploit the opportunities to meet the challenges from power points that are characterized by enabling them to meet the threats of any market, and is active in a sustainable manner.

**Key words**: sustainable growth, social responsibility, sustainable logistics, international markets.