

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الميدان : قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير

التخصص : تسيير الموارد البشرية

## دور المسير في تطوير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز SPE تقرت -

من إعداد الطلبة:

سوداني رجاء

عبودة رجاء

تحت إشراف الأستاذة:

علالي فتيحة

السنة الجامعية: 2012/2013

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم:

**"سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنتم العليم الحكيم"**

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، والصلاة والسلام على منارة العلم النبي الأمي الذي علم البشرية الذي أوتي فصاحة اللسان وجوامع الكلم مع القرآن أما بعد:

نحمد الله تعالى الذي أمدنا القوة وألهمنا الصبر والثبات ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، كما نتقدم بجزيل الشكر وكمال التقدير للأستاذة "علالي فييحة" فكان لنا عظيم الشرف أنها أشرفت على عملنا هذا، التي علمتنا التفاؤل والمضي للأمام والتي وقفت لجانبنا عندما ضللنا الطريق كما نشكرها على سعة صدرها و حسن تعاملها وتحملها إيانا، إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى الذين علمونا أحرفا من ذهب وكلمات من درر فكانوا منارة لنا قدموا لنا المساعدات والتسهيلات وما بخلوا بنصائحهم، وزرعوا في نفوسنا التفاؤل إلى جميع أساتذتنا الكرام ونخص بالذكر منهم: مزهودة نور الدين، بوخلخال عبد الرحيم، أسماء يوسف، عياض محمد عادل كما لا ننسى أن نشكر كل عمال شركة سونلغاز (SPE) تقورت الذين لم يبخلوا علينا وعلى تعاونهم معنا إلى كل دفعة تسيير الموارد البشرية، وكل عمال قاصدي مرباح - ورقلة - إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد بجهد قل أو كثر حتى بالدعوات

رجاء / رجاء



## قائمة المحتويات :

I	الشكر و التقدير .....
II	قائمة المحتويات .....
III	قائمة الجداول .....
III	قائمة الأشكال .....
IV	قائمة الملاحق .....
ب	مقدمة.....
<b>الفصل الأول : المسير و المسؤولية الإجتماعية</b>	
3	<u>المبحث الأول</u> : أساسيات حول التسيير.....
12	<u>المبحث الثاني</u> : المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة .....
24	<u>المبحث الثالث</u> : تطبيق المسؤولية الإجتماعية في إطار وظائف المسير .....
<b>الفصل الثاني: المسؤولية الإجتماعية لشركة سونلغاز</b>	
33	<u>المبحث الأول</u> : المسؤولية الإجتماعية لشركة سونلغاز.....
36	<u>المبحث الثاني</u> : مظاهر المسؤولية الإجتماعية من خلال الأبعاد الثلاث .....
39	<u>المبحث الثالث</u> : تطبيق المسؤولية الإجتماعية من خلال الوظائف الإدارية .....
43	خاتمة .....
46	قائمة المراجع .....
51	الملاحق .....
56	الفهرس .....

## - قائمة الجداول -

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
7	الفرق بين القائدة و المسير	(1-1)
10	مستلزمات العملية التسييرية و اهتمامات المسير	(2-1)
10	الفرق بين الرقابة التقليدية و الحديثة	(3-1)
14	فلسفة المسؤولية الإجتماعية	(4-1)
17	الجانب الإجتماعي و الإقتصادي للمؤسسة	(5-1)
22	عناصر المسؤولية الإجتماعية	(6-1)
28	الفرق بين الرقابة المركزية و اللامركزية	(7-1)

## - قائمة الأشكال -

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
3	العملية التسييرية	(1-1)
11	المهارات التسييرية و علاقتها بالمستويات الإدارية	(2-1)
18	تطور المسؤولية الإجتماعية بين الأجيال	(3-1)
19	تدرج الدور الإجتماعي للمؤسسة	(4-1)
20	هرم كارول للمسؤولية الإجتماعية	(5-1)
26	المنظمة كنظام مفتوح	(6-1)
34	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز SPE تقرت	(1-2)
38	الجريدة الرسمية للعدد 24	(2-2)
39	إنتاج الكهرباء بالطاقة المتجددة	(3-2)

- قائمة الملاحق -

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
51	أسئلة المقابلة	01
52	النظام الداخلي لشركة إنتاج الكهرباء	02
53	صندوق الخدمات الإجتماعية و الثقافية لعمال الصناعات الكهربائية و الغازية الخاص بالصحة	03
54	صندوق الخدمات الإجتماعية و الثقافية لعمال الصناعات الكهربائية و الغازية الخاصة بالعطل و الرحلات العائلية	04
55	الجريدة الرسمية العدد 24-القيم القصبوى لمعايير الإنبعاثات الجوية	05

مقدمة

تعتبر المؤسسة الوحدة الاقتصادية الأساسية لإنشاء و تكوين أي اقتصاد . فهي تؤثر و تتأثر به ، حيث لا يمكنها العيش بمعزل عن التغيرات و التطورات الحاصلة في المحيط الذي قد يؤدي بها إلى طريقتين . أحدهما التكيف مع التغيرات و بالتالي الإستمرار و التطور ، و الآخر الفشل و بالتالي الإفلاس و الزوال .

تنشأ أي مؤسسة عادة بهدف تعظيم الربح و زيادة الأداء الاقتصادي من أجل ضمان بقائها و إستمراريتها . إلا أن هذا ليس سهلاً في ظل الضغوط و التطورات الحاصلة في المحيط الداخلي و الخارجي على حد سواء . و لهذا أصبحت المسؤولية الاجتماعية من القضايا الأكثر أهمية للمؤسسات الاقتصادية . حيث لم يعد تقييم المؤسسات يعتمد على ربحيتها فحسب ، بل و حتى الإلتزام اتجاه البيئة و المجتمع .

و تشير المسؤولية الاجتماعية إلى إلتزام المؤسسة بتعظيم أثرها الإيجابي ، والتقليل من أثرها السلبي على المجتمع لضمان إستمراريتها و تميزها في السوق . ولهذا أصبح البعد الاجتماعي أحد المداخل الحديثة في الممارسات التسييرية . و حصل على حيز مهم من إهتمامات المسيرين . و من هنا يبرز دور المسير في أنه المحور الأساسي لتبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية في جميع القرارات و الوظائف الإدارية . و من هنا تبرز لنا الإشكالية التالية :

**كيف يمكن للمسير من خلال المهام و الوظائف الإدارية أن يطبق ويطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟**

من خلال هذه الإشكالية الأساسية تبرز التساؤلات الفرعية التالية :

- من هو المسير؟
- ما هو الدور الأساسي الذي يلعبه المسير من خلال الوظائف الإدارية؟
- ماذا نعني بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟
- كيف يمكن للمسير أن يساهم في تطبيق المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟

**فرضيات البحث :**

- المسير هو صاحب الأمر و القرار داخل المؤسسة و ممثلها رسمياً في تعامله مع الجهات الخارجية.
- يمثل المسير الركيزة الأساسية للمؤسسة من خلال التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة .
- المسؤولية الاجتماعية هي التزام للمتطلبات الاقتصادية و البيئية والاجتماعية اتجاه العاملين و أفراد المجتمع ككل.
- يمكن للمسير أن يطور المسؤولية الاجتماعية من خلال تطبيق جملة من القوانين المتعلقة بالأنشطة الاقتصادية و البيئية والاجتماعية و يسعى لغرسها داخل المؤسسة.

**مبررات اختيار الموضوع :**

يرجع إختيارنا لها الموضوع الى جملة من الأسباب نذكر منها :

- نظراً تخصصنا في تسيير الموارد البشرية ، واهتمامنا بكل الجوانب التسييرية و تأثيراتها على المؤسسة.
- الإلتجاه المتزايد للمؤسسات نحو تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية خاصة الكبرى منها .
- يعتبر الموضوع من المواضيع التي أخذت صداها في التسيير و هو حديث و من انشغالات الساعة الراهنة .



▪ توفر الرغبة و الإهتمام الشخصي لدراسة الموضوع .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الأسباب الموضحة كما يلي :

▪ بعد تفاقم المشكلات الإقتصادية و الإجتماعية و البيئية في دول العالم ،ظهرت ضغوطات كبيرة على المؤسسات لمواجهة التزاماتها و مسؤولياتها خاصة كبيرة الحجم ، و أصبح على عاتق المسير تصحيح الممارسات غير المسؤولة الصادرة عنهاوتغيير نظر تهم بالنسبة للبيئة و المجتمع و محاولة تحسين صورتهم من جهة و لعب دور فعال و ايجابي في المجتمع من جهة أخرى .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف أهمها :

- التعرف على المفاهيم المرتبطة بالمسير و أدواره و مفاهيم المسؤولية الإجتماعية ؛
- توضيح الدور الهام الذي يلعبه المسير في الرفع من مسؤولية المؤسسة ؛
- عرض أبعاد ، و حدود المسؤولية الإجتماعية و العوامل المساعدة في تبنيتها ؛
- التوصل إلى عدد من النتائج و التوصيات المفيدة التي تساهم في حث المؤسسة على تبني المسؤولية الإجتماعية .

المنهج المستخدم في الدراسة :

إعتمدنا بشكل أساسي على المنهج الوصفي ، كونه الأنسب بالمواضيع المتعلقة بالإقتصاد و التسيير ، و بخصوص طبيعة موضوع دراستنا ، حيث قمنا بجمع عدد من المعلومات محاولة الوصف و الإلمام به.

أما الجانب التطبيقي تم انتهاج دراسة حالة مستخدمين في ذلك المقابلة للحصول على هذه المعلومات .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة في مؤسسة سونلغاز SPE تقرت .

الحدود الزمانية : شهر ماي 2013.

تقسيمات البحث :

من أجل تغطية الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين حيث تناولنا في الفصل الأول " المسير والمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة". فتم التطرق في المبحث الأول إلى أساسيات حول التسيير و المبحث الثاني:المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة أما المبحث الثالث:تطبيق المسؤولية الإجتماعية في إطار وظائف المسير. وتمت الدراسة الميدانية من خلال الفصل الثاني فتطرقتنا إلى"المسؤولية الإجتماعية لشركة سونلغاز"وخصصنا المبحث الأول المسؤولية الإجتماعية لشركة سونلغاز والمبحث الثاني مظاهر المسؤولية الإجتماعية من خلال الوظائف الثلاث أما في المبحث الثالث والأخير كان حول تطبيق المسؤولية الإجتماعية من خلال الوظائف الإدارية .





## صعوبات البحث :

- من أهم الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذا البحث نقص المراجع .
- طبيعة الموضوع لأن المؤسسة كثيرا ما تكون بعيدة عنه أو تتجنب الخوض فيه .

## الدراسات السابقة :

دراسة الطاهر خامرة ،مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص إقتصاد و تسيير البيئة ،بعنوان "المسؤولية البيئية و الإجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة " ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2006-2007. أشار إلى مفهوم التنمية المستدامة ، و إلى مفهوم المسؤولية الإجتماعية ودورها في تفعيل مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة ، وقد توصل في بحثه إلى العديد من النتائج منها :أنه أصبحت الأبعاد البيئية والإجتماعية مفروضة على المؤسسات الاقتصادية و مؤشرا على تنافسيتها و متغيرا هاما من متغيرات التنمية المستدامة ،تولي المؤسسة محل الدراسة إهتماما كبيرا بالمسؤولية الإجتماعية ، وجعلت الجانب الصحي و الأمن و البيئة جزءا أساسيا من هيكلها التنظيمي.

دراسة نذيرة بوزيد ، مذكرة لاستكمال شهادة ماستر في علوم التسيير ، تخصص مؤسسات ص و م بعنوان "دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2011-2012. تبرز هذه الدراسة دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات ص و م ، وقد تم التوصل إلى أهمية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية لفتح مجال تبادل المعلومات و المعارف و توظيفها على أحسن وجه للحصول على كفاءات بمهاته المؤسسات .

الفصل الأول :

المسير والمسؤولية الإجتماعية

للمؤسسة

## تمهيد:

بفعل التطورات الكثيرة التي عرفتتها المؤسسة و أصبحت تتميز بالتعقيد و كبر الحجم . تتطلب تسيير محكم و مسيرين أكفاء يشرفون عليها من أجل تحقيق الفاعلية و الكفاءة اللازمتين لأية مؤسسة . فهي بحاجة إلى الاستغلال الجيد لمواردها المالية و المادية و البشرية ، و هو ما يتم من خلال توفير مسيرين بمهارات و كفاءات متنوعة و يقومون بأدوار مهمة داخل المؤسسة عند قيامهم بمختلف الوظائف الإدارية . وفي ظل المتغيرات أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الشغل الشاغل للمؤسسات في كافة البلدان النامية منها و المتقدمة على حد سواء . وذلك لتأثيرها البالغ على أعمال المؤسسة وفعاليتها . و عدم حصر نشاطها بالجانب الإقتصادي و إقتصار دورها في خدمة مصالحها الذاتية . بل العمل على توسيع الدور الاجتماعي وفقا للقدرات و المجال الذي تنشط فيه المنظمات بشكل مسؤول على أطراف التعامل بالإيجابية و يحقق الحفاظ على حقوق المجتمع .

فمن خلال هذا الفصل سنحاول إبراز أدوار المسير ثم مسؤولياته عند قيامه بالوظائف التسييرية . ومنه ممارسة مهاراته الإدارية في المؤسسة كل ذلك في المبحث الأول ، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى إبراز المسؤولية الاجتماعية في ظل الوظائف الإدارية . من خلال تعريف المسؤولية الاجتماعية و تطورها التاريخي فالأبعاد و أخيرا أهميتها .

وفي المبحث الثالث سنتناول تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إطار وظائف المسير (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة).

## المبحث الأول: أساسيات حول التسيير

### المطلب الأول: مفهوم التسيير

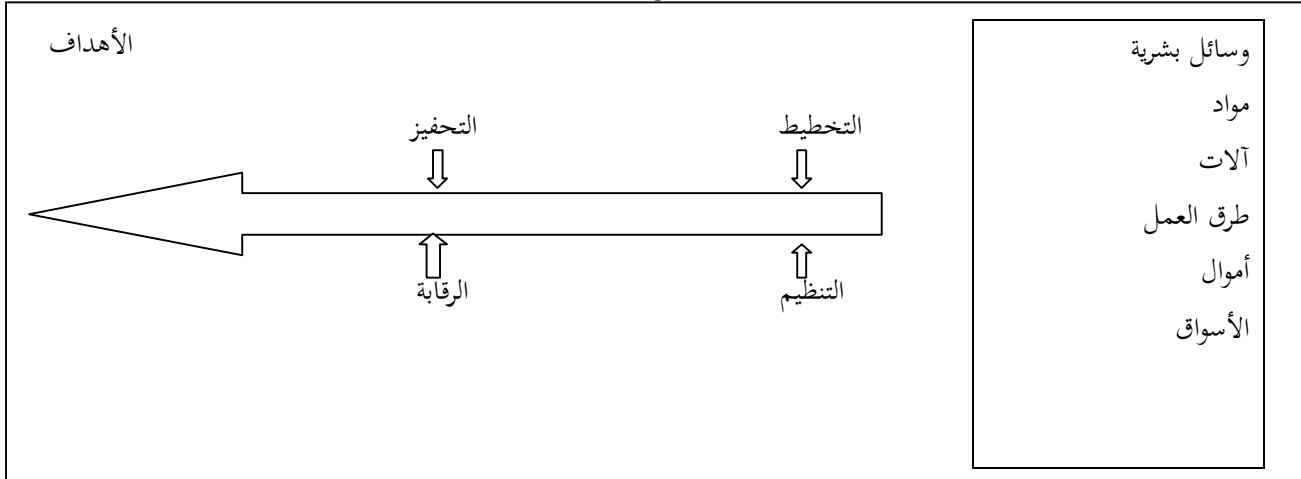
من خلال موسوعة العلوم الاجتماعية يمكننا أن نعرف التسيير على أنه : العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه وتجميع الأشخاص الذين يبذلون معا جهدا لتحقيقه؛

كما عرفه هنري فايول على أنه : مجموعة من الوظائف الإدارية متمثلة في التنبؤ، التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر والتنسيق؛ بالنسبة إلى مؤسس الإدارة العلمية فريدريك تايلور فالتسيير هو: أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون بأحسن طريقة وأقل تكلفة ممكنة<sup>1</sup>

أما أب الإدارة الحديثة بيتر دراكر فيرى أن مصطلح التسيير هو وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازها، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال. ووصفه بأنه العضو الذي يستعمله المجتمع في جعل موارده منتجة، كما هو مرآة تعكس روح العصر.<sup>2</sup>

ومن التعاريف السابقة الذكر يمكن اعتبار أن التسيير هو قيادة وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لانجاز هدف أو غرض معين.<sup>3</sup> حيث يهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة ممكنة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية. فالتسيير هو عملية مركبة تشمل التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة.<sup>4</sup> وعليه يمكن توضيح العملية التسييرية في الشكل التالي :

#### الشكل (1-1) يوضح العملية التسييرية



المصدر: سلامي منيرة (محاضرات تسيير مؤسسة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص 2.

<sup>1</sup> غول فرحات (مدخل للتسيير)، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 14-15.

<sup>2</sup> روميل نوال، (القيادة وتسيير الموارد البشرية)، عين مليلة الجزائر ودار الهدى للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص 21.

<sup>3</sup> فهمي مصطفى أبو زيد و عثمان حسين (الإدارة العامة)، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، 2003، ص 7-8.

<sup>4</sup> لهيبات أحمد و آخرون (الإقتصاد و المانجمنت و القانون)، سنة ثمانية من التعليم الثانوي، شعبة تسيير و إقتصاد، الديوان الوطني للطبوعات المدرسية، الجزائر، ط1، 2006، ص 78.

و عليه فالتسيير نشاط منظم يشمل عدد من الإجراءات الوظيفية مثل تحديد الأهداف، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، فهو نشاط ذهني موجه لكافة الجهود ومخطط لكافة الاتجاهات التي تسلكها المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة معتمدا على مبادئ عملية بدلا من الإرتجال والعشوائية.

و من جهة أخرى يعتبر التسيير كعلم لاستعماله الأسلوب العلمي لحل المشاكل (تعريف المشكلة، تحليلها، دراستها، حصر البدائل والطرق الممكنة إتباعها و مقارنتها بقصد اختيار أفضلها). فهو أسلوب قائم على القياس، التجربة و البرهان. ويعتمد الأسلوب العلمي على الطرق الكمية سواء كانت رياضية أو إحصائية أو كانت تقنيات مستمدة من بحوث العمليات أو التقنيات المالية، البرمجة الخطية مع الاستعانة بالحاسب الآلي. حيث يتضمن مجموعة من الأسس العلمية و المبادئ ويستخدم أرقى أساليب الأبحاث و الدراسات في حل المشاكل و في التفاعل بين البيئة الداخلية و الخارجية وصولا إلى تحقيق الأهداف المادية و المعنوية لكافة الأطراف.

كما يمكن اعتبار التسيير فن من خلال الطبيعة الإبداعية التي يتميز بها كتطبيق نظريات ذات الطابع العام في ظروف خاصة، اللجوء للتقدير و التحكيم الشخصي. لأن عملية التسيير تتطلب إمكانيات لا يمكن تقديرها ولا التعبير عنها دائما بلغة الكم و كيف هذا بسبب تعامل المسير أساسا مع الأفراد و كذا الظروف الخاصة. كما أن استعمال المسير للتقنيات الكمية (نماذج البرمجة الخطية، بحوث العمليات، المصفوفات.....) يتطلب منه الالتزام و اليقظة و الإبداع .

نستخلص أن التسيير هو بمثابة علم و فن في آن واحد. فالعلم يعني المعرفة و الفن يعني المهارة و الموهبة لتطبيق هذه المعرفة لهذا فالتسيير مرتبط بالمعرفة و كيفية تطبيقها في الميدان بطريقة ذكية، مبدعة و فعالة.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن التسيير نشاط هادف، يعمل على تحقيق غاية محدد لجماعة العمل(التسيير من خلال اختيار أفضل الموارد المادية و البشرية المتاحة مع الاستخدام الأمثل لهذه الموارد لتحقيق النتائج عملية هادفة). و ذلك بأفضل صورة ممكنة. و بما إن بقاء المؤسسات و نموها مرهونا بالدرجة الأولى بمدى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة، وبطبيعة الحال التسيير يتحمل المسؤولية لتحقيق هذه الأهداف. فهو بمثابة نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل وتعظيم الكفاءات و المهارات البشرية وتكوين طاقات متجددة من خلال التدريب، التأهيل والإعداد لاتخاذ القرارات الرشيدة. كما أنه مؤشر لتقدم الأمم و رقيها، مثلا اليابان دولة صناعية متقدمة لا تملك من الموارد الطبيعية إلا القليل، ولكن بفضل الأساليب التسييرية الراقية أصبحت دولة متقدمة بكافة المعايير و عكسها في العديد من الدول.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> غول فرجات، مرجع سبق ذكره، ص18-19.

## المطلب الثاني: مفاهيم حول المسير

يعتبر التسيير إذا ضروري في أي مؤسسة ، فهو الوظيفة التي تسمح بتحقيق الأهداف المرسومة و معيار النجاح أو الفشل في ذلك. كما يعتبر المسير أهم فرد تستند إليه العملية التسييرية و هو المسؤول عن إتمامها بنجاح . ولأن المرؤوسين الذين يعملون معه كمساعدين هم في الواقع تابعين له فهو المسؤول عنهم وعن إنجازاتهم . فنجاح المؤسسة يعتمد على مدى وجود مسير فعال ينسق بين الموارد المختلفة في تحقيق الأهداف ، فبدون وجود مسير كفاً لا تحقق المؤسسة أهدافها المرتبطة بالبقاء و الربحية . ومن بين التعاريف المقدمة للمسير نجد أنه الشخص الذي يشرف على نشاطات المنظمة . فهو القائم على تنفيذ الأعمال من خلال إدارة و توجيه النشاطات الجارية بحكم السلطة الرسمية الممنوحة له وبحكم مركزه الوظيفي. فهو المسؤول عن أعمال الآخرين و له سلطة معينة لاتخاذ القرارات .<sup>1</sup>

هو ذلك الفرد في المنظمة الذي يكمن دوره الأساسي في التخطيط ،اتخاذ القرار ، التنظيم ، القيادة ، التحفيز و الرقابة في كل ما يخص الموارد البشرية و المادية و المالية في المؤسسة.<sup>2</sup> و بهذا فهو مصدر للقوة الدافعة في المؤسسة اللازمة لتحريك الموارد الساكنة و المتحركة و توجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال التكيف مع البيئة المحيطة بها.<sup>3</sup>

ويعرف دراكر المسير بأنه :هيكل المجتمع ، حيث أن هذا الأخير لا يتحدد بالأغلبية و لكن بالقيادات، و منه حسب هذا التعريف فإن المسيرين هم فئة قليلة تسيير الأغلبية ويساهمون في توفير الجو المناسب الذي يتم فيه استغلال الإمكانيات المتاحة بطريقة مثلى . الأمر الذي يؤدي إلى تحسين وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات. فهو الشخص الذي يحدد المهام الواجب تنفيذها و يحدد من يقوم بها و كيف يتم القيام بها ، فهو ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري و توجيهه لأنشطة الإدارية و الفكرية بهدف زيادة مقدراته و قدرته على التدفقات النقدية المستقبلية و تحسين الربح الاقتصادي و اكتساب ميزة تنافسية مستدامة.<sup>4</sup>

وتجدر بنا الإشارة إلى وجود عدة مسميات تستعمل للتعبير عن المسير في الواقع منها الرئيس، رجل الإدارة، الموجه، المشرف، كما أن نجاح أو فشل المؤسسة يتوقف على مدى سلامة قرارات المسير المرتبطة بخطة المؤسسة.<sup>5</sup> و يمكن القول بأن المهمة الأساسية للمسيرين في مختلف المؤسسات (إنتاجية ، تجارية ، خدمية )هو تهيئة الظروف المناسبة التي تمكن الأفراد من إنجاز عملهم بفعالية وكفاءة (تحقيق الأهداف بأقل مورد).

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق،ص22.

<sup>2</sup>Didier noye , **Manager les personnes le management situationnel** ,collection les basic du manager, editions insep consulting, p 06.

<sup>3</sup> صافية هاجر (دور المسير في تفعيل دور أداء الموارد البشرية ) مذكرة لاستكمال شهادة ماستر ، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة ، قاصدي مباح ورقة ، 2012، ص 29.

<sup>4</sup> نذيرة بوزيد(دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)مذكرة لنيل شهادة الماستر،تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،جامعة قاصدي مباح ورقة،2012،ص31.

<sup>5</sup> غول فرجات ، مرجع سبق ذكره ،ص23.

- يرى "منتزبرغ" (mintzberg) أن المسير يعرف من خلال ممارسة عدة أدوار مختلفة و كل دور عبارة عن مجموعة من الأنشطة و المهارات التي يقوم بها أثناء عمله أهمها :
- تمثيل المؤسسة رسمياً و التحدث باسمها في تعامله مع الجهات الحكومية و المؤسسات.
  - توقيع القرارات و التعليمات و صاحب الأمر .
  - يتولى مهام اختيار المرؤوسين و تدريبهم و توجيههم و تقييم أدائهم و تحفيزهم أو عقابهم .
  - يعتبر حلقة إتصال داخل و خارج المؤسسة،
  - نشر المعلومات باعتبارها حجر الأساس في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة ؛
  - البحث عن فرص جديدة تمكن المؤسسة من التمتع بمزايا في السوق؛<sup>1</sup>
  - حل المشاكل أو تفادي وقوعها سواء داخل المؤسسة أو خارجها ؛
  - تخصيص الموارد حسن و فعالية استخدامها.<sup>2</sup>
- يجب على المسير أن يقرر ما يجب القيام به و الحصول على الأداء الجيد . و معرفة أن الموارد البشرية هم أهم مورد يجب الحفاظ عليه .
- يسعى المسير لزيادة مستوى التأهيل و التعاون بين الأجيال و التنمية المتبادلة بين الفرق المتعددة الثقافات و يكون أكثر مرونة.<sup>3</sup>
- أما فيما يخص الفرق بين القائد و المسير فيرى محمد بهجت أن القائد يعتمد في تأثيره على أعضاء الجماعة على الإقناع ولا يلجأ إلى السلطة الرسمية إلا عند الضرورة و تتوفر فيه صفات معينة . أما المسير فيؤثر على جماعة العمل باستعماله السلطة الرسمية في تسيير شؤون المؤسسة ومنه القائد بالضرورة مسير (مدير) أما المسير ليس بالضرورة قائد .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بوزيد نذيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 34-35

<sup>2</sup> غول فرحات ، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

<sup>3</sup> Daniel chaffraix et pierre mongin , **l'entreprise de l'après- crise redéfinir le rôle du manager**, les notes de l'institut janvier 2010, p13.

<sup>4</sup> روعيل نوال ، مرجع سبق ذكره ، ص 19.

الجدول (1-1) يوضح الفرق بين القائد والمدير

المسير	القائد
يعتمد على الرقابة	يعتمد على الثقة
يركز على النظام و القوانين	يركز على الإنسان
يركز على الوقت الحاضر	بعد النظر المستقبلي
يسأل كيف؟ ومتى؟	يسأل لماذا؟ و ماذا؟
يتعد عن المشاكل و الأخطاء	يتحمل المشاكل و الأخطاء
يستخدم أسلوب الرئيس و المرؤوس	يستخدم أسلوب زميل إلى زميل
التأثير من خلال الالتزام	التأثير من خلال المشاركة
يبحث عن التوقعات	يبحث عن التغيير ، يبدع و يطور

المصدر : سارق فاطمة الزهراء ( دور القيادة الإدارية في الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ) مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة ورقلة ، 2011، ص 31.

ومنه يمكن الإشارة أن المسير ليس نفسه القائد، وذلك من خلال أهم الفروقات بينهما . و تمثل في أن القائد يستطيع أن يؤثر على العاملين معه من أجل تحقيق نتائج حتى لو كان لا يملك مؤهلات في مجال التخطيط ، التنظيم ، الرقابة . فالقيادة تقوم على أساس العلاقات بين الأفراد. و عليه فإن قيام المسير بهذه المهام تبقى غير منتجة إذا لم ينتقل إلى إنجاز العمل عن طريق أعضاء فريقه، وهذا ما يسمى بالقيادة.<sup>1</sup>

قد يخطئ بعض الدارسين الذين يعتبرون بأن فئة المسيرين هي تلك الفئة الموجودة في مستوى الإدارة العليا، وأن الرئيس الأعلى للمؤسسة أو من يمارس مهام الإدارة العليا. لكن في حقيقة الأمر فإن المسيرين يشغلون المناصب في كل المستويات الإدارية ، من عليا ووسطى و تنفيذية . طالما أنهم مسؤولون عن تحقيق الإنجاز من خلال توجيه أعمال الآخرين ، طبعاً مع اختلاف الأهمية النسبية لهذه الوظائف .

لعل أبسط التقسيم للمسيرين في المؤسسات يكون بحجم مواقعهم في المستويات الإدارية المختلفة على النحو التالي:

**- مستوى الإدارة العليا :**

تمثل في المسؤولين الموجودين في قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة مثل: رئيس مجلس الإدارة ، رؤساء القطاعات (رئيس قطاع الإنتاج) ، مديري العموم (مدير عام للإنتاج، التسويق) يقومون باتخاذ القرارات الرئيسية و المؤثرة في مستقبل المؤسسة وسياستها . حيث يقومون برسم المسار العام للمؤسسة (تخطيط ، رسم السياسات العامة ، تنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، التأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة ). تتعدد الأعمال التي يقومون بها من عقد الاجتماعات و حل المشاكل ، إلى

<sup>1</sup> صافية هاجر، مرجع سبق ذكره، ص30.



تناول القضايا الإستراتيجية، الهامة للمؤسسة، مثل تحديد المنتجات الجديدة و التطورات التكنولوجية و البدائل المختلفة للاستثمار ...، و تتميز قراراتهم بأنها ذات تأثير عميق على مستقبل المؤسسة و عادة ما تكون طويلة الأجل.

#### -مستوى الإدارة الوسطى :

يقع المسيرين في منتصف الهيكل التنظيمي ، بين الإدارة العليا و الدنيا لذلك يمكن إعتبارهم وسطاء أو حلقة وصل بينهما، و عادة ما يطلق على المسيرين المنتمين إلى هذه الإدارات " مدير إدارة" فإن أخذنا قطاع التسويق كمثال فنجد أن هناك مدير إدارة المبيعات ، مدير إدارة الإعلان ، مدير إدارة بحوث التسويق. يتميز المسيرون في هذه المستوى بتركيز مهامهم حول إنجاز النتائج المتعلقة بإدارتهم و وضع الخطط المختلفة التي تسهم في تحقيق الأهداف النهائية و الرقابة على توجيه أعمال الأفراد في المستويات الأدنى التابعة لهم ، و عادة ما يهتموا بوضع الخطط السنوية و النصف السنوية و تنظيم الأعمال على هذا الأساس ، أو بعبارة أخرى يتمثل دورهم في تنظيم ، استعمال و مراقبة الموارد للتأكد من حسن سير التنظيم ، و يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير ، حضور الاجتماعات ، إجراء اتصالات ، تأمين الحصول على المعلومات الضرورية و توزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح و الإيضاح .

#### -مستوى الإدارة الدنيا (التنفيذية):

هم المسؤولون الموجودين في أدنى الهيكل التنظيمي للمؤسسة . يتمثلون في رؤساء الأقسام و المشرفين ، وهم من يقومون بأعمال التنفيذ بصفة أساسية. تنحصر إهتماماتهم في التخطيط لعمل المرؤوسين و توفير الموارد و الإمكانيات اللازمة لذلك، و التأكد من أن العمل الموكل للمرؤوسين يؤدي بالصورة اللائقة من حيث الكم و الكيف و التوقيت . و العملية التسيرية التي يقومون بها ضرورية ، و أن كل نطاقه محدودة ، من حيث الوقت و الأهمية حيث تتميز بأن قراراتهم تؤثر على العمل اليومي و تخصص بأعمال محددة ، و لهذا تجدهم يقضون معظم أوقاتهم مع مرؤوسيههم بغرض النصح و الإرشاد . يبقى القاسم المشترك بين مختلف المسيرين في ممارستهم للمهام و الوظائف الإدارية القيادية هو قيامهم بوظائف التخطيط، التنسيق، التوجيه و الرقابة. لتحقيق أهداف محددة و موضوعة سلفا لكل وحدة تنظيمية إلا أن أوجه الاختلاف تكمن في أمرين :

- نوع السلطات أو الصلاحيات الممنوحة لهم بحكم مناصبهم الوظيفية.

- نوع المرؤوسين الذين يشرفون عليهم (المسيرون) باختلاف مستوياتهم الإدارية .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: وظائف المسير

تمثل في الوظائف التي يقوم بها المسير في العملية التسيرية . ويصعب الفصل بينها وهي مترابطة و متشابكة و مستمرة، فعند الإنتهاء من الوظيفة يتم الإنتقال إلى أخرى ، ويتم التنسيق بينها لإستخدام الموارد المتاحة بشكل يحقق الأهداف بفاعلية وكفاءة. وهذه الوظائف تتمثل في: (التخطيط ، التنظيم، التوجيه(القيادة) و الرقابة).

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص24.

1- **التخطيط:** وظيفة إدارية تتضمن إختيار من بين عدد من البدائل أهداف المؤسسة وسياستها وخططها والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف. وتقع مسؤولية التخطيط على كل المسؤولين في المؤسسة بغض النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه . حيث تقوم علي عملية التخطيط على وجود أهداف محددة سلفا من قبل إدارة المؤسسة. فلا بد من العناية بالعملية التخطيطية لأنها الركيزة التي يبني عليها كل الوظائف الأخرى. ومن أجل فعالية التخطيط لا بد أن تكون الأهداف محددة بدقة وواقعية، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، مرتبطة بزمن معين، متفقة مع قدرات المؤسسة والظروف البيئية التي تنشط فيها فظلا عن ضرورة مشاركة الجميع في تحديد هذه الأهداف بما فيهم العمال، حتى يتحفزون لتنفيذها بأكبر جهد ممكن.<sup>1</sup>

2- **التنظيم:** يتمثل التنظيم أساسا في تحديد الأدوار الخاصة بكل فرد داخل المؤسسة. أي تحديد سلطات ومسؤوليات كل عامل سواء كان مسؤولا أو عاملا بسيطا، من خلال ما يسمى بالهيكل التنظيمي الذي يقوم بتحديد أهم الأنشطة اللازمة لسير نشاطات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف. مع إيضاح العلاقات فيما بينها أفقيا وعموديا، من خلال التنسيق وتفويض السلطات ولهذا تأتي هذه الوظيفة بعد الإنتهاء من عملية التخطيط وتحديد الأهداف. وعليه يمكن القول بأن المسير عند قيامه بوظيفة التنظيم عليه الأخذ بعين الإعتبار المحددات التنظيمية التالية:

- ✓ تقسيم العمل والتخصص، عملية التسلسل الرئاسي والعلاقات التنظيمية، الهيكل التنظيمي (تصميم الوظائف، تصميم اللجان وفرق العمل)، نطاق الإشراف والمقررات الوظيفية؛
- ✓ التنظيم الغير الرسمي، المراكز والأدوار لكل فرد؛
- ✓ المناخ الفكري الذي يرتبط بالاتصالات لما يحقق التنسيق المطلوب بفاعلية؛
- ✓ المركزية واللامركزية، السلطة وتفويضها والمسؤوليات.

3- **التوجيه (القيادة):** في هذه الوظيفة تبدأ فعليا عملية تنفيذ العمليات المطلوبة. من خلال التوجيه، أي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال الأوامر الإدارية والتعليمات والأنظمة والاتصالات والإشراف الإداري والقيادي على العمل، نحو تنفيذ العمليات التي سبق توزيعها على الأفراد أو المجموعات الممثلة على الإدارات والأقسام . كما تجدر الإشارة إلى أن التوجيه يتطلب التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود بما يستلزمه هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني لحسن القيادة والإتصال.

4- **الرقابة:** يمكن اعتبارها بمثابة الوجه الآخر للتخطيط، حيث تتضمن معايير نموذجية للأداء. وتتبع نتائج الأداء وقياسها، ومن ثم مقارنة نتائج القياس مع المعايير المرسومة وتحديد الإنحرافات، مع تصحيحها وتحديد أسبابها. بعبارة أخرى الرقابة ما هي إلا التحقق من أن كل شيء يسير وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، حيث تهدف إلى الكشف عن نقاط الضعف والخطأ لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 24-30.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 31-33.

الجدول (1-2) يوضح مستلزمات العملية التسييرية و إهتمامات المسير

مستلزمات العملية	العملية التسييرية للمسيرين	إهتمامات المسير
تحديد الأهداف، السياسات، الإجراءات طرق العمل	التخطيط	ما هي دواعي الحاجة للتخطيط؟ وما هي البرامج المطلوبة؟ وكيف ومتى تنفذ؟
تقسيم العمل، تحديد الواجبات، تفويض السلطات.	التنظيم	أين يتم التنفيذ؟ ومتى يتولى التنفيذ؟
القيادة، الإتصالات، الحوافز	التوجيه والقيادة	لماذا وكيف يتولى الأفراد تنفيذ المسؤوليات المكلفين بها؟
التقارير، المقارنة، التكلفة، الميزانيات	الرقابة	هل ينفذ العمل، متى وأين وكيف بالمقارنة بالتخطيط؟

المصدر: غول فرحات ، نفس المرجع ، ص 33.

الجدول (1-3) يوضح الفرق بين الرقابة التقليدية والحديثة

الرقابة التقليدية	الرقابة الحديثة
حدودية استخدام نتائج نظام الرقابة حيث تعتمد للعقاب أو التحفيز	اتساع نطاق الفائدة المتحققة من نظام الرقابة حيث تعتمد النتائج في تعزيز ثقافة المؤسسة ودعم عناصرها كذلك ربط بنظام التدريب و التطوير و تغطي جوانب العلاقة مع فئات المجتمع المختلفة

الغالي طاهر محسن المنصور والعامري صالح محسن (المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع) الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع ط2، 2008، ص325.

**المطلب الرابع: مهارات المسير**

**1- المهارة الذهنية (الفكرية):**

هي قدرة المسير على التفكير المنطقي و الحكم على الأمور بشكل سليم<sup>1</sup> و القدرة على التنبؤ، إتخاذ القرارات المناسبة، بحيث تكون له نظرة شاملة للأمور . كل هذا يساعد المسير على التخطيط لأهداف المؤسسة المستقبلية و معرفة كيفية تحرك النظام الذي يعمل فيه بأجزاء المختلفة ،

و هي نفسها المهارات النظرية ، و تزداد الحاجة إليها كلما اتجهنا صعودا إلى أعلى المستويات الإدارية بالأخص لدى مديري الإدارة العليا مقارنة بمديري المستويات الإدارية الأخرى<sup>2</sup>.

**2- المهارة السلوكية (الإنسانية):**

تمثل في القدرة على الإتصال و التحفيز وقيادة الأفراد و المجموعات. هذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبيرة الأهمية بالنسبة للمسيرين الأواسط الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، أن يكون قادر على الإقناع ، التفاوض مع

<sup>1</sup> صافية هاجر ، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره ، ص 26.

كل من يكون تعاون معه حيوي ضروري لنجاح مهمته. تلك المهمة التي تتطلب أن يركز على نتيجة العمل لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.<sup>1</sup>

المسير دون المهارات الإنسانية في تفاعله مع جميع العاملين معه يترجم بوضوح إتجاهاته و قيمه و حتى ما يعتقد به بشأن الآخرين من خلال سلوكه اليومي معه، فالمسير الذي يقبل و يحترم وجهات نظر الآخرين و ميولهم التي تختلف عما لديه هو أكثر مهارة في فهم ما يقوله الآخرين وما يعني سلوكهم عموماً . وهو الذي يجعل الآخرين يفهمونه حقيقة بأفضل صورة من خلال إتزان سلوكه ، فهو يمثل القدوة الحسنة لمن معه و خلقه لجو الثقة المتبادلة و ابتعاده عما يريب الآخرين ، ومهارة الإتصال و حل الصراعات ، التفاوض و تكوين علاقات إجتماعية و كسب ثقة الآخرين و محبتهم بصورة طبيعية ودائمة.<sup>2</sup>

### 3 المهارة الفنية :

يقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين و القدرة المتميزة على أداء العمل (فمهندس الصيانة له معرفة فنية بأساليب الصيانة و مواعيدها و المحاسب بمعرفته الفنية متخصصة في المحاسبة و التكاليف و المراجعة ..) تختلف مدى الحاجة إلى المهارة الفنية باختلاف المستوى الإداري . و هذه المهارة عادة ما تكون أكثر أهمية بالنسبة للمسير في الإدارة الدنيا. الذي يشترط فيه أن يكون المسؤول قادر على أداء العمل بكفاءة عالية . وبدون ذلك يصعب عليه توجيه رؤوسيه و حل المشكلات التي تعترضهم أثناء قيامهم بأعمالهم اليومية.<sup>3</sup> و لدينا الشكلان التاليان يوضحان المهارات التسييرية و علاقتها بالمستويات الإدارية

### الشكل (1-2) المهارات التسييرية وعلاقتها بالمهارات الإدارية

النظرة الثانية		النظرة الأولى	
الإدارة العليا	المهارة المهارة السلوكية الذهنية	الفكرية	الإدارة العليا
الإدارة الوسطى		الإنسانية	الإدارة الوسطى
الإدارة الدنيا		الفنية	الإدارة الإشرافية

المصدر : النخبة للتدريب و التنمية ، العدد 09، ص 23 على الرابط:

[http://www.annokhbah.com/index\\_ar.php?op=service&id=1](http://www.annokhbah.com/index_ar.php?op=service&id=1)

كما تجدر بنا الإشارة إلى أن الخصائص التي يتصف بها المسيرين الأكفاء و الناجحين تختلف من مسير لآخر ومن أهمها :

- 1- القدرة على تحمل المسؤولية وفهم مختلف الظروف السائدة في المجتمع ؛
- 2- القدرة على فهم طبيعة التغيير وضروريته وسرعة الفهم للأمر واتخاذ القرارات الصائبة ؛

<sup>1</sup> سلامي منيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 03.

<sup>2</sup> صافية هاجر ، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

<sup>3</sup> النخبة للتدريب و التنمية ، العدد 9، ص 23، (2013\_4\_2) المهارات التسييرية وعلاقتها بالمهارات الإدارية على الرابط:

[http://www.annokhbah.com/index\\_ar.php?op=service&id=1](http://www.annokhbah.com/index_ar.php?op=service&id=1)

- 3- القدرة على التأثير في الجماعة التي يتولى قيادتها و توجيه السلوك نحو الأهداف ؛
- 4- الإيمان بالعدالة و الإنصاف والمساواة في الحقوق والواجبات و المعاملة الحسنة للأفراد ؛
- 5- القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها و العمل على تفاديها ؛
- 6- أن يكون من الأهداف تطوير المهارات الإنسانية للعاملين معه ؛
- 7- القدرة على حسن توزيع الأعمال و المهام على الأفراد؛
- 8- القدرة على تحقيق التعاون بين جميع الفئات العاملة معه؛<sup>1</sup>
- 9- الرقابة على الأداء ؛
- 10- حفز الموظفين و إثارة دوافعهم ،ومحاسبة و مساءلة المقصرين؛
- 11- الرؤية الشاملة و المتكاملة للظروف الخارجية و الداخلية للمؤسسة ؛
- 12- التوجيه الإستراتيجي الذي يحدد المسارات الأساسية التي تتبعها المؤسسة ؛
- 13- شغل أغلب مناصب المؤسسة وتنظيم أقسامها ؛
- 14- توحيد جهود الموظفين من أجل تحقيق الأهداف؛
- 15- تقييم النتائج و تعديل المسارات لتحسين فرص الوصول للأهداف .<sup>2</sup>

## المبحث الثاني : المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

### المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

في الواقع لا يوجد تعريف واحد شامل للمسؤولية الاجتماعية ، بل توجد تعريفات عديدة لها و جهات نظر متباينة .  
 فقد عرف المجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها: الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع ككل.<sup>3</sup>  
 كما عرفها البنك الدولي للمسؤولية الاجتماعية على إنها: التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة، من خلال العمل مع موظفيه وعائلاتهم و المجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بوزيد نذيرة ،مرجع سبق ذكره ، ص 33- 34 .

<sup>2</sup> السلمي علي (الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق ) ، مصر ، دار غرب للطباعة و النشر و التوزيع ، ط 01، 1999، ص 125.

<sup>3</sup> السحبياني صالح (المسؤولية الاجتماعية و دورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية )،حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية ، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية ،تقييم واستشراف ،لبنان ،2009، ص 04.

<sup>4</sup> خامرة الطاهر (المسؤولية البيئية و الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة )،مذكرة ماجستير "غير منشورة" ،تخصص إقتصاد تسيير البيئة ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2007، ص 80.

أما **الغرفة التجارية العالمية** فتنظر إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية ، و بالتالي فهي تعتمد على المبادرات الحسنة من الشركات دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً. و بذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم<sup>1</sup> من جهة أخرى تعتبر **المنظمة العالمية للمعايرة** المسؤولية الاجتماعية بأنها نشاطات للمنشأة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط .<sup>2</sup> لتصبح نشاطها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة، إذ تركز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على السلوك الأخلاقي واحترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمنشأة. كونها تمثل توقعات المجتمع لمبادرات المنشأة في مجال مسؤولياتها اتجاه المجتمع ، وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون بصورة لا تضر بقيام المنشئة بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها<sup>3</sup> بالنسبة للمنتدى الدولي لقادة الأعمال تعني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ممارسة الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح و الشفافية ، القائمة على مبادئ أخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة وصممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة إضافة إلى المساهمين<sup>4</sup> جمعية الإداريين الأمريكيين ترى بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إستجابة لإدارة المؤسسات إلى التغيير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع والإستمرار بإنجاز المساهمات الفردية للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثورة الاقتصادية .<sup>5</sup> كما عرفها معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية:هي السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية، التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم<sup>6</sup> أما **الراحلة المسؤولية الاجتماعية**: هي الدرجة التي يؤدي مديرو المؤسسة أنشطتهم نحو حماية المجتمع و تحسينه ، بعيدا عن السعي لتحقيق المنافع الفنية و الإقتصادية المباشرة للمؤسسة ؛ أو هي التفكير السليم للتعايش بود وتعاون جيد مع الآخرين.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> نورا محمد عماد الدين أنور (المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية)، مركز المديرين المصري، 2010، ص 03.

<sup>2</sup> الغزالي عيسى محمد (المسؤولية الاجتماعية للشركات)، مجلة حصر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 90، فيفري 2010، ص 03.

<sup>3</sup> بومدين بروال و عمر شريف، المسؤولية الاجتماعية كدافع لتبني سياسة بيئية مسؤولة من طرف منظمات الأعمال، ملتقى حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012، ص 04.

<sup>4</sup> شادية مخلوف (ضمان جودة المسؤولية الاجتماعية للتعليم الجامعي الفلسطيني)، نموذج مقترح، جامعة القدس المفتوحة، ص 05

<sup>5</sup> يوسفات علي و بدوي عبد الحميد، مدى تبني عناصر المسؤولية الاجتماعية في شركة سونلغاز (أدرار) من وجهة نظر المستثمرين، ملتقى حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012، ص 05.

<sup>6</sup> مولاي لخضر عبد الرازق وآخرون، (دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية كمييار لقياس الأداء الاجتماعي) الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية جامعة بشار. 2010، ص 2.

<sup>7</sup> الراحلة عبد الرازق سالم (المسؤولية الاجتماعية)، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، ط1، 2011، ص 66.

الجدول(1-4) يوضح فلسفة المسؤولية الاجتماعية

الهدف	الوظائف	العمليات	الفلسفة
المزيد من التأثير الاجتماعي الموجب	الفعل الاجتماعي اتجاه المجتمع	القرارات الموجبة المتخذة من قبل المنظمة اتجاه المجتمع	المسؤولية الاجتماعية

المصدر : الرحاحلة عبد الرازق سالم (المسؤولية الاجتماعية)، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع ، ط1، 2011 ، ص67.

كما تعبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عن جميع القرارات والفلسفات والطرق و الأفعال التدييرية التي ترمي إلى تطور ورفاهية المجتمع. فهي التزام يتوجب على قطاع الأعمال اتجاه المجتمع ويعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات المؤسسات على المجتمع. وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن، وأوضح إلى كون المسؤولية الاجتماعية مفهوم يشتمل على أربع جوانب رئيسية تتمثل في المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والخيرية . بحيث تضع نصب عينها خلال عملية صنع القرارات الآثار والناتج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين تحقيق الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة على هذه القرارات.<sup>1</sup>

و من خلال هذه المفاهيم يمكننا الإشارة إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعني بالضرورة دمج المعايير الاجتماعية والأخلاقية في الممارسات الاقتصادية للمؤسسة. إذ أن رفاهية المجتمع لا تتوقف عند تحقيق القيمة الاقتصادية بل تستلزم خلق قيمة على ثلاث مجالات:

1-المجال الاقتصادي: يخلق القيمة من خلال إنتاج السلع والخدمات وخلق فرص ومصادر الدخل.

2-المجال الاجتماعي: تأثير المؤسسة على مختلف أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين ذوي العلاقة المباشر وغير المباشر.

3-المجال البيئي: يتعلق بآثار أعمال وأنشطة المؤسسة على البيئة الطبيعية.<sup>2</sup>

وعليه يجب على المؤسسة أن لا تقبل فقط جانب الربحية والنمو و لكن أيضا الآثار البيئية و الاجتماعية . و تكون أكثر إنتباها لاهتمامات أصحاب المصلحة ، و المتطلبات القانونية مثل قانون العمل و الأنظمة البيئية .<sup>3</sup>

أما الفقه الإسلامي يرى المسؤولية الاجتماعية نوعا من التعاون والتكامل الاجتماعي بين المؤسسة و المجتمع. فيجب على المؤسسة العمل على تطوير وتنمية المجتمع، وتأتي المصلحة العامة في مقدمة الأولويات . وتبني المسؤولية الاجتماعية من المنظور الفقهي على أسس تختصر في: الإيمان، الاعتدال، القسط و التكامل. فقد عرفها الإمام الشافعي بأنها : الاستعداد الفطري الذي جبل الله تعالى عليه الإنسان ليصلح للقيام برعاية من كلفه الله به من أمور تتعلق بدينه و دنياه، فإن وفي ما عليه من الرعاية حصل له الثواب و إن كان غير ذلك حصل له العقاب.<sup>4</sup>

ومع تعدد هذه التعريفات تتعدد صور المبادرات والفعاليات حسب طبيعة بيئة العمل المحيطة. ونطاق نشاط المنظمة وما تتمتع به من قدرات مالية وبشرية. وبالتالي فالتعريف للمسؤولية الاجتماعية ليس ثابت بل هو ديناميكي وواقعي ومتطور يتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ويرجع ذلك إلى أمرين كما قال بيغناغ (BERNAR) يتمثل الأول في وجود

<sup>1</sup> البكري ثامر ياسر، (التسويق و المسؤولية الاجتماعية) ،دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن الطبعة 2009، 1، ص 25.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم ،(أخلاقيات الإدارة و مسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال)،دار الورقة للنشر و التوزيع ،ط1، 2006، ص204\_205.

<sup>3</sup> Blandine laperche et Maud herbert, **la responsabilite social des entreprises** ,université du littoral cote d'opale laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation, mai 2007, p 06

<sup>4</sup> مقدم وهيبه ،(المسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور الاقتصاد الإسلامي)الملتقى الدولي الأول للاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، 2010، ص10.

العديد من أصحاب المصالح ذوي الأهداف المتناقضة والمتباينة أحيانا ، إضافة إلى وجود فجوة بين ما يتوقعه المجتمع من المؤسسة وما يتصوره المسير وما يمكن تقديمه للمجتمع من طرف المؤسسة بإمكانياتها.

## **المطلب الثاني: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة**

يرى مؤرخوا الاقتصاد والتسيير أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لم يكن معروف بوضوح . حيث حصرها الفكر التنموي الكلاسيكي في تعظيم الأرباح وتبلور المعيار الأساسي للمؤسسة في كفاءتها الاقتصادية، ولكن مع النقد المستمر لمقوماتها للنظرية الاقتصادية الكلاسيكية ظهرت بوادر لتبني المؤسسات دورا أكثر شمولية وإستدامة اتجاه جميع أطراف المجتمع لتصبح الإدارة مسؤولة اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا.

وفي حقيقة الأمر مبدأي التعاون و التعايش جبلت عليهما البشرية ، وبذلك نستطيع القول أن البدايات الأولى للمسؤولية الاجتماعية تشكلت مع نشأة المجتمعات وتطور الحضارات . ولأكثر من 14 قرن عززت مكائنها الديانات السماوية وهي أصل من أصول الدين الإسلامي. الذي يقوم على التعاون والتكافل شاملا للجانب الروحي والأخلاقي ، كما يعني الجانب المادي مصداقا لقوله تعالى. "وتعاونوا على البر والتقوى" الآية 8 سورة المائدة والآية 71 من سورة التوبة "المؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض". والآية 71 سورة الحجرات "إنما المؤمنون إخوة".

إضافة إلى حديث الرسول صلى الله عليه وسلم الذي تحدث في ذلك بقوله "المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا". وقوله "مثل المؤمنين في توادهم و تراحمهم كمثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر و الحمى".

أما المراحل المؤرخ لها ترجع أساسا إلى ظهور نظرية العقد الإجتماعي وتطورها حيث كان ينظر للمسؤولية على أنها عقد بين المؤسسة و المجتمع. يتم في إطاره تحديد مجال الأداء الإجتماعي عن طريق تحديد المسؤوليات، ومبنية على أساس المتغيرات الرئيسية للحياة الاقتصادية والاجتماعية ومن أبرزها نذكر:<sup>1</sup>

- الثورة الصناعية وزيادة معايير الربحية كمؤشر لمعايير الأداء ؛

- مرحلة التضخم حجم المؤسسات وإستنزاف الموارد الطبيعية غاية في تعظيم الأرباح؛

- التأثير بأفكار الاشتراكية حيث أخذ المفهوم أبعاد أعمق من مجرد التبرع ليشكل تحد للمؤسسات ، لا سيما الخاصة بحتمية تحمل مسؤولية أطراف أخرى إضافة إلى العمال؛

-مرحلة الكساد العظيم والنظرية الكينزية الساعية لإيجاد فرص، ساهمت هذه المرحلة إضافة إلى الأفكار الاشتراكية لبناء أرضية لتأصيل أفكار ومفاهيم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية ؛

<sup>1</sup> بدوي عبد القادر وبن سفيان زهرة، (المسؤولية الاجتماعية للمقاول والمؤسسة الخاصة لتحقيق التنمية المستدامة)، ملتقى حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ،جامعة بشار ، 2012، ص9-10.



-مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي وتعزيز دور النقابات ساهمت جملة المتغيرات في إحداث نقلة نوعية إلى الممارسات الجادة؛

-مرحلة جماعات الضغط ذات التأثير البالغ على قرارات المؤسسات والحكومات؛

-عصر المعلوماتية وإقتصاد المعرفة استوجب على المؤسسات الاقتصادية تطوير مبادراتها الاجتماعية المعبر عنها من خلال سياساتها وإستراتيجياتها لتحقيق تميز يضمن لها البقاء؛

-صدور الميثاق العالمي للمؤسسات الاجتماعية في المنتدى الإقتصادي العالمي 1999 بإقتراح "كوفي عنان" للميثاق العالمي تعززت صورتها باعتبارها مبادرة مواطنة طوعية للمؤسسات لتفعيل دورها في المجتمع.<sup>1</sup>

و حسب دراسة Hay ونخبة من الباحثين في مجال تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية توجد 3مراحل متميزة:

1- **مرحلة تعظيم الأرباح(1800-1920) و التوجه إلى المصلحة الذاتية البحتة** حيث اعتقد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدفا واحدا يسعون لتحقيقه وهو تعظيم الربح وكان اتجاههم: "ما هو مهم لي مهم للمجتمع". وفيما بعد"ما هو مهم لشركتي مهم للمجتمع". مثلا حيث ركزت الإدارة العلمية كما أكد تايلور أنه لكل عمل طريقة فضلى لأدائه، من أجل تعظيم الكفاءة لتعظيم الربح . إلا أن هذه الأفكار لم تصمد أمام الأزمات لندرة الموارد و انخفاض الأجور وفشل الكثير من المنتجات. هذا ما أدى إلى وجود منظور آخر للمسؤولية الاجتماعية لا يرتبط بتعظيم الربح كأساس لها.

2- **مرحلة الوصاية:** برزت في 1920 نتيجة للإنتقادات الموجهة نحو الهدف الأحادي للمنظمات المتمثلة في تعظيم الربح، فقد ظهرت تيارات أخرى تطالب في تأمين السلامة والأمانة في العمل وتقليص ساعات العمل و حماية حقوق الأطراف. و بالتالي هناك أهداف أخرى مضافة إلى هدف الربح كالمستهلكين و الزبائن والعاملين في المنظمة والحكومة.وأكدت نظرية أصحاب المصلحة أن المنظمة وحدة إقتصادية إجتماعية تؤثر وتؤثر في أطراف متعددة هم أصحاب المصلحة . فعلى المديرين القيام ب:

- تحديد أصحاب المصالح بالنسبة للمنظمة؛

- تحديد العائد الأدنى لكل صاحب مصلحة يكون مقبول منه أولا؛

- البحث في كيفية التأثير في أصحاب المصالح؛

- تحديد الأفراد الرئيسيين في مجموعات أصحاب المصلحة وإقامة علاقات جيدة معهم؛

- تحديد أصحاب المصلحة الذين يدعمون السياسة الحالية للإدارة ومن هم ضدها وكيف تؤثر في جماعة المصلحة المعارضة.

فيجب على المديرين أن يكون لديهم وعي إجتماعي. فالنمط التقليدي للمدير كان يفصل الإدارة عن القضايا الاجتماعية

و اللامبالاة للمجتمع. و إنما يهتم بالكفاءة داخل المنظمة، والنمط الجديد للمدير هو المتابع للقضايا الاجتماعية و المهتم

<sup>1</sup> بدوي عبد القادر و بن سفيان زهرة، نفس المرجع السابق ، صص 9-10.

بالمجتمع لأن الكفاءة تكمن فعلا خارج المنظمة ، حيث الزبون مركز الربح وتعددت أهدافها، والربح واحد منها كما يقول بيتر دراكر:

"أن رضا الزبون ورضا المجتمع هو المصدر الجديد الحقيقي للكفاءة وهذا لن يتحقق دون مسؤولية إجتماعية للمنظمة"<sup>1</sup>.

**3- مرحلة نوعية الحياة:** كانت في بدايات 1960 التي دعت الضرورة اللازمة في إنتقال المسؤولية الإجتماعية إلى مرحلة أخرى أكثر إستيعابا للبيئة ومتغيراتها الواسعة، وأصبحت التسمية "نوعية حياة الفرد" تدعو لتقديم المزيد من السلع و الخدمات بما يتناسب ، والإرتقاء النوعي الحاصل في مستوى معيشة الفرد جراء نمو الإقتصادي و إنعكاساته على المجتمع. و التأثيرات السلبية التي تمثلت في الظلم الذي أصاب المستهلك في السوق، نتيجة الغش في البضائع والتلاعب في الأسعار وحجب المعلومات الصحيحة التي تخص خدمات ما بعد البيع؛

- التهديدات التي تنال من صحة وسلامة العاملين جراء العمل و المواد المستخدمة في الإنتاج؛

- التلوث البيئي نتيجة فضلات الإنتاج والعمليات الصناعية؛

- الفساد الكبير الذي أصاب نوعية حياة الأفراد وهذا كله أدى إلى دعوة لجنة التطور الإقتصادي في أمريكا (C.E.D) 1971 إلى : أن تعيد النظر في أفقها الإجتماعي وأن تأسسها معتمد على كونها منظمة إقتصادية و إجتماعية و أن لا يقتصر عملها على تحقيق الأهداف الإقتصادية دون الأهداف الأخرى التي يواجهها المجتمع. وبشكل عام ركزت على الجانب الإجتماعي و الإقتصادي الموضح في الجدول أدناه:

#### الجدول (1-5) الجانب الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة

الجانب الاجتماعي يركز على		الجانب الاقتصادي يركز على
نوعية الحياة.	منظمة	الإنتاج
المحافظة على الموارد الطبيعية.	وسط	إستغلال المواد الطبيعية
قرارات قائمة على أساس أوضاع	بين	قرارات داخلية قائمة على أساس
السوق مع رقابة متنوعة من المجتمع.	الجانبين	أوضاع السوق.
العائد الإقتصادي والإجتماعي.		العائد الإقتصادي (الأرباح)
مصلحة المنظمة والمجتمع.		مصلحة المنظمة أوالمالكين .
دور فاعل للحكومة.		دور قليل للحكومة.

المصدر : بن إمام سارة و بن دالي ابراهيم هاجر ، نفس المرجع السابق ، ص 9.

<sup>1</sup> بن إمام سارة و بن دالي ابراهيم هاجر ،(دور المسؤولية الإجتماعية و أخلاقيات الأعمال في صناعة القرار في المنظمة )،مؤكدة لنيل شهادة ليسانس ،تخصص إدارة أعمال ، غير منشورة ،جامعة لمدينة ،2010، ص 5-9.

بين زادك (zadek 2001) أن تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية أخذ ثلاث أجيال هي: <sup>1</sup>

1-الجيل الأول: والذي يبين أن المنظمات يمكن أن تكون مسؤولة بعدة طرق مثل المساهمات والمساعدات الطوعية من أصحاب رؤوس الأموال في الأعمال الخيرية

2-الجيل الثاني: والذي تعمل على أساسه المنظمات في الوقت الحاضر حيث تنظر للمسؤولية الاجتماعية كعنصر رئيسي ومكمل للإستراتيجية أعمالها بعيدة المدى ، على سبيل المثال التعامل بمسؤولية والتحلي بأخلاق العمل مع كافة المتعاملين بدعم من الإدارة العليا.

3-الجيل الثالث: هو المطلوب للقيام بمساهمة معنوية إتجاه البيئة وما يحيط بها، حيث يهدف هذا الجيل بالأساس إلى إنجاز القضايا الاجتماعية وتطوير الأعمال مثلاً: إيجاد شراكة بين القطاع العام والمنظمات لتوجيه جهود المسؤولية بمختلف أنماطها لتحقيق الأهداف بشكل عام. كما يوضح الشكل التالي:

الشكل (1-3) يوضح تطور المسؤولية الاجتماعية بين الاجيال



المصدر: محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمان الأعمال الصناعية للمؤسسة الاجتماعية، مذكرة لاستكمال الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأردن، 2008، ص 20.

- ويجدد الغالي والعامري (2005) أن ظهور المسؤولية الاجتماعية كان نتيجة تفاعل لعدة عوامل منها: <sup>2</sup>
- 1- تصاعد ضغوط المجتمع وتناميها مع التوسع في حجوم منظمات الأعمال وتعقد علاقاتها؛
  - 2- إسهام أكبر لمنظمات الأعمال في تطوير نوعية الحياة والإرتقاء بها؛
  - 3- ضرورة إسهام منظمات الأعمال في تعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية؛
  - 4- أهمية رضا المجتمع وقبوله لأهداف منظمات الأعمال ووسائل عملها؛
  - 5-التطور في وعي الإنسان وإدراكه لذاته وللمجتمع؛

<sup>1</sup> الغالي طاهر محسن و إدريس وائل محمد (الإدارة الإستراتيجية)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2010، ص 200.

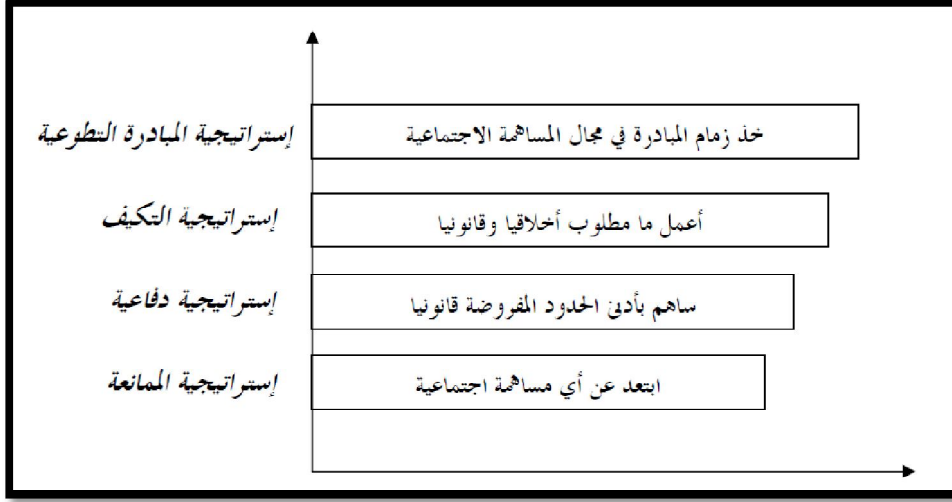
<sup>2</sup> الغالي طاهر محسن و إدريس وائل محمد، نفس المرجع السابق، ص 201.

6- الإهتمام العالمي الذي تبديه الجامعات الكبرى ومراكز البحوث بتدريس علاقة الأعمال بالمجتمع؛

7- تراكم البحوث العلمية النظرية منها والتطبيقية في المجال؛

ومنه نجد بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مرتبطة بالبشرية منذ الأزل، نشأ بنشوتها وتطور معها وأصبح المفهوم ذو أفق واسعة من خلال الإستجابة الإستراتيجية دون أن نهمل تنامي الوعي الإجتماعي للمسيرين في ذلك .

### الشكل (1-4) يوضح تدرج الدور الاجتماعي للمؤسسة



المصدر: ضيائي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية، مذكرة لاستكمال شهادة الماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص33.

### المطلب الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

عرض Caroll محتوى المسؤولية الاجتماعية الشاملة "وأشار إلى جوهرها بأربعة أبعاد رئيسية هي:

1- **البعد الإقتصادي:** ويشمل المسؤوليات الأساسية للمنظمة يتم إنتاج السلع والخدمات ذات القيمة بتكلفة معقولة ونوعيات جيدة للمجتمع. فتتحقق المنظمة العوائد والأرباح الكافية بتعويض مختلف مساهمات أصحاب رأس المال والعاملين وغيرهم. ويستند

على هذا البعد إلى مبادئ المنافسة العادلة والحرية والاستفادة من التطور التكنولوجي بما لا يضر المجتمع والبيئة؛<sup>1</sup>

2- **البعد القانوني:** يضم مسؤوليات عادة ما تحددها الدولة أو الحكومة بقوانين وأنظمة وتعليمات يجب أن لا تخرقها المنظمات وأن تحترمها، وفي حالة العكس تقع في إشكالية قانونية.

وفي إطار هذه المسؤوليات يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للمجتمع بغض النظر إلى الجنس أو القومية، الإسهام في الإرتقاء في العلاقة مع المستهلك والعاملين، شروط السلامة المهنية ومنع الأضرار البيئية وحمايتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جماعي أم كلثوم وبن عبد العزيز سمير، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 2010، ص6

<sup>2</sup> ضيائي نوال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص30.

ويرى الباحثين أن هذين البعدين ضروريان جدا ويشكلان القاعدة لبروز دور إجتماعي أكبر لاحقا من قبل إدارة المنظمات، فلا معنى أن تتبنى المنظمة دور إجتماعي وهي تخرق الجوانب القانونية و لا تستطيع أن تقدم السلع والخدمات الضرورية للمجتمع.

3- **البعد الأخلاقي:** يستند هذا البعد إلى مبادئ معايير أخلاقية وذلك يرجع إلى أعراف و قيم إجتماعية ، وفي إطارها توجد مؤشرات عديدة تندرج في حيز تكافأ الفرص والتوظيف والجوانب الأخلاقية في الإستهلاك، و مراعات مبادئ حقوق الإنسان وإحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وغيرها.<sup>1</sup>

4- **البعد الخيري(الإنساني):** يشير إلى مبادرات طوعية غير ملزمة للمنظمة، تبادر فيها بشكل إنساني، من خلال برامج تدريب لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر لعموم المجتمع أو الفئات الخاصة به كالشباب وغيرها. ولا تتوخى إدارة المنظمات من هذه الأنشطة لإرتباطها المباشر بزيادة الأرباح أو الحصة السوقية.

وقد وظف Carroll هذه الأبعاد بشكل هرمي، فلا يمكن أن تتوقع من المنظمات مبادرات خيرية إذا لم تكن قطعت شوطا في تحملها لمسؤولياتها الإقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمعات.<sup>2</sup>

#### الشكل (1-5) يوضح هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية ، مذكرة لاستكمال شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال،الأردن 2010 ص30

<sup>1</sup> بن إمام سارة و بن لفي ابراهيم هاجر، مرجع سبق ذكره ، 25-28.

<sup>2</sup> محمد براق ومصطفى قمان، أهمية الاستثمار المسؤول اجتماعيا والصناديق الإسلامية في تفعيل وتنشيط الأسواق المالية للبلدان النامية،الملتقى الدولي حول الأداء المتميز والحكومات،جامعة ورقلة، 2011،ص326.

## المطلب الرابع: أهمية المسؤولية الاجتماعية

ترجع أهمية تبني المنظمات لمزيد من دورها الاجتماعي إلى سببين:

**1-سبب داخلي:** حيث يكون من المهم أن تسهم ثقافة المنظمة في تشكيل ما تتبناه من ممارسات وقيم ، ينبغي أن تكون نابعة من الإدارة العليا. ويدرك الموظفون أهمية مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لأنه يضع سياساتها ولوائحها وقيمها في منظورها السليم، ولكن هذا لا ينفي حاجة الموظفين للتوجيه والإرشاد بخصوص هذا المفهوم .

**2-سبب خارجي:** تتعرض المنظمة لضغوط متزايدة من أصحاب المصالح و المستثمرين فيها لرفع مستوى أدائها، و يسعى المستثمرون لذلك من أجل ضمان الإستدامة وهنا تستطيع المسؤولية الاجتماعية أن تطرح قواعد جديدة للعمل. المسؤولية الاجتماعية لها فوائد عديدة بالنسبة للمنظمة و المجتمع والدولة أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

### 1- بالنسبة للمنظمة:

- تحسين صورة المنظمة في المجتمع وخاصة لدى العمال والعملاء ، وإذا اعتبرنا المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية اتجه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود منظمة؛

- تحسين مناخ العمل السائد في المنظمة وبث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛

- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع، وإنتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة؛

- الإدراك الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية يحقق للمنظمة المردود المادي والأداء؛<sup>2</sup>

### 2- بالنسبة للمجتمع:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع وإيجاد الشعور بالإنتماء من قبل الأفراد والفئات المختلفة؛

- تحسين الإستقرار الجماعي نتيجة توفر مستوى من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص؛

- تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية؛

- تحسين التنمية السياسية إنطلاقا من زيادة مستوى الثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات، وهذا سيساهم بالإستقرار السياسي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن إمام سارة و بن دالي ابراهيم هاجر، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

<sup>2</sup> وسام جلاي، (أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية)، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، 2012، ص 79.

<sup>3</sup> فلاق محمد و بونافلة قدور، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية (جيزي ، موبيليس نجمة)، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 2010، ص 06.

### 3- بالنسبة للدولة:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليم والثقافة؛  
 - يؤدي الإلتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة ، وذلك بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في التكاليف الإجمالية ، المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل منظمات الأعمال خاصة دورها في هذا الإطار.<sup>1</sup>  
 يمكن اعتماد الأهداف التالية كمؤشرات لتبني المسؤولية الاجتماعية وبالتالي فإن لكل منها توقعاتها الخاصة لما يجب أن تؤديه إدارة المنظمة اتجاه متعاملها المباشرين و الغير مباشرين:

#### الجدول يوضح (1-6)عناصر المسؤولية الاجتماعية

العنصر	بعض ما يجب أن تدركه الإدارة من دور إجتماعي تجاهه
المالكون	-حماية أصول المنشأة.تحقيق أكبر ربح ممكن.رسم صورة جيدة للمنشئة في بيئتها تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل.زيادة حجم المبيعات.
العاملون	عدالة وظيفية.رعاية صحية.رواتب وأجور مدفوعة.إجازات مدفوعة.فرص تقدم وترقية.تدريب وتطوير مستمر إسكان عاملين ونقلهم ظروف عمل مناسبة.
الزبائن	أسعار مناسبة/إعلان صادق/منتجات بنوعية جيدة/منتجات آمنة عند الإستعمال/إرشادات
المنافسون	بشأن إستخدام المنتج والتخلص من بقاياها بعد الإستعمال. معلومات صادقة وأمنية.عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة .
المجهزون	أسعار عادلة ومقبولة/المشاركة في التعامل/الإستمرارية في التجهيز/تسديد الإلتزامات المالية والصدق في التعامل/ تطوير استخدامات المواد المجهزة.
المجتمع	خلق فرص عمل جديدة.إحترام العادات والتقاليد السائدة/توظيف المعاقين /دعم الأنشطة الإجتماعية/المساهمة في دعم البنية التحتية/الصدق في التعامل/وتقديم معلومات صحيحة/المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث.
البيئة	تشجيع وقيادة المساحات الخضراء/الحد من التلوث التربة والماء والهواء. تطوير الموارد وصيانتها الإستخدام الأمثل والعادل للموارد خاصة الغير المتجددة.
الحكومة	المساهمة في الصرف على البحث والتطوير/ الإلتزام بالتشريعات والقوانين والتوجيهات الصادرة من الحكومة /المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب إحترام تكافؤ فرص التوظيف.المساهمة في المشكلات الإجتماعية مثل:البطالة ، تسديد الإلتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها.
جماعات الضغط الإجتماعي	التعامل الصادق مع الصحافة/إحترام أنشطة جماعة حماية البيئة التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك/ إحترام دور النقابات العالية والتعامل الجيد معها.

المصدر: الصيرفي محمد،(المسؤولية الاجتماعية للإدارة)،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،مصر،ط1، 2007، ص70-72.

<sup>1</sup> بن إمام سارة و بن دالي ابراهيم هاجر،مرجع سبق ذكره،ص 18-19.

## المطلب الخامس: مجالات وحدود المسؤولية الاجتماعية

قسم مجالات المسؤولية البيئية و الاجتماعية للمؤسسة حسب ESTEO إلى التالي :

أولاً: مجال الموارد الطبيعية و المساهمات البيئية :

يعتبر من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لما يتميز به من توسع إستغلال الموارد الطبيعية و التقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية و توسع إستخدام الأسمدة الكيماائية و المبيدات الزراعية ما أدى بدوره إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات ، كما يؤثر هذا المجال على نوعية الحياة ، حيث يؤثر على ما تتحمله ميزانية الدولة من نفقات .

ثانياً: مجال المساهمات العامة :

يقوم هذا المجال بدراسة مدى مساهمة المؤسسة في دعم المؤسسات العلمية و الخيرية و المساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية . وتنشيط برامج الحد من الأوبئة و الأمراض و حل المشاكل الإنسانية ، وكل ما يتعلق بتوظيف الأقليات و المعاقين ، و العناية بالطفولة و توفير وسائل نقل للعاملين، و الإشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيف معدل الجرائم و المساعدة على تنفيذ برامج الإسكان .

ثالثاً : مجال الموارد البشرية :

يضم أنشطة المؤسسة التي تقوم بتوفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون التفرقة بين الجنس و اللون و العقيدة ، و القيام بإعداد برامج تدريب العاملين بهدف زيادة مهاراتهم ، وإتباع نظام الأجور و الحوافز . لمستوى معيشي مناسب يتوافق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع أو في المجتمع ، ولقد أدت التطورات التقنية إلى التأكيد و الإهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية ، فلقد تحددت سياسات التوظيف و شؤون العاملين ، كما استجابت المؤسسات لهذا المجال لما له من نتائج إقتصادية إيجابية ، فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية و النفسية ووقايته من الأخطار المهنية يؤدي لزيادة كفاءتهم الإنتاجية .

رابعاً: مجال مساهمات المنتج أو الخدمة :

يتضمن هذا المجال القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الإحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الإستهلاكية للعملاء و إعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة ، و بطريقة الإستخدام ، و المخاطر و مدة صلاحية الإستخدام.<sup>1</sup>

حدود المسؤولية الاجتماعية :

يمكن تسطير حدود المؤسسة في أنها لا تلتزم بأكثر مما يفرضه عليها القانون . و تدعى بالمساهمات الإجبارية ، والحد الأقصى هو الإلتزام بمسؤوليات تتجاوز إختصاصات المؤسسة و طاقاتها وتدعى بالمساهمات الإختيارية. كما انه لا يوجد إتفاق علمي حول حدود المسؤولية الاجتماعية .

ويبقى تحديد هذه الحدود موضوع نقاش مستمر، فمثلاً بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في دول تنتهك حقوق الإنسان أو تعاني من صراع على السلطة . في مثل هذه الحالات فإن الحد الأدنى من مسؤولية المؤسسة الذي يوصي به الميثاق العالمي للأمم المتحدة ، هو أن تحرص المؤسسة على عدم إستغلال هذا الوضع ، و أن لا تتورط بانتهاك حقوق الإنسان ، لقد إختلفت إهتمامات المؤسسات باختلاف البلدان و الثقافات التي ينتمون إليها ، كما أنها تختلف من قطاع صناعي إلى آخر . و بالتالي فإن

<sup>1</sup> جلالي وسام ، مرجع سبق ذكره ، ص 82.



تحديد حدود لدور مسؤولية المؤسسة إتجاه الحكومات أو المجتمع المدني يوجب عليها أن تدرس المعطيات الثقافية و مستوى تطور المجتمعات التي من الممكن أن تتعامل معها حتى تعرف أبعاد وحدود المسؤولية الاجتماعية التي تلتزم بها.<sup>1</sup>

## المبحث الثالث : تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إطار وظائف المسير

كل نشاط من أنشطة المؤسسة يرأسه مسير ويعمل معه طاقم يشكلون فريق عمل. فإنهم يمارسون عمليات إدارية يومية ويتخون العديد من القرارات المتفاوتة في الأهمية والتي لا تخلوا من تأثيرات على العاملين وعلى مصلحة المؤسسة. وبالتالي فإنها تحتاج إلى إصدار أحكام وعمل خيارات وتوزيع موارد وإنجاز أهداف، وأن مجمل هذه القضايا يقع في إطارها ممارسات ذات بعد أخلاقي وإجتماعي الأمر الذي ينبغي مراعاته لكي تكون الإدارة فاعلة سواء على المستوى الإنساني، الإجتماعي، التكنولوجي أو الفني.

### المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التخطيط

التخطيط: يعني إتخاذ قرار حاضر لأحداث نرغب بتحقيقها في المستقبل، كما يعني العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل والطرق التي يتم من خلالها تحقيق هذه الأهداف.<sup>2</sup> حيث بلغت ذروة النضج للوعي الاجتماعي في الخطط والعملية التخطيطية في الدول المتقدمة إلى درجة وجود متخصصين في الجوانب السلوكية والاجتماعية. الذين هم جزء من هيئة التخطيط في المؤسسة يقومون بدراسة الخطط خوفا من أن تثير ردود فعل سلبية فيما يتعلق بالجوانب الإنسانية والسلوكية والعلاقات العامة مع فئات المجتمع المختلفة. ذلك قبل إقرار هذه الخطط بشكلها النهائي.

-وتكمن أهم الجوانب الاجتماعية والأخلاقية المتعلقة بوظيفة التخطيط فيما يلي:

- الفلسفة المثالية لوظيفة التخطيط للمسؤولية الاجتماعية تمثل الحد الأدنى للالتزام الاجتماعي والأخلاقي؛
- أصبحت فلسفة الرضا هي المحتوى للعمليات التخطيطية ومثلت قدرة المنظمة في التجاوب مع متطلبات فئات كثيرة؛<sup>3</sup>
- أن تكون القيم والأخلاق مرتكزات في العملية التخطيطية؛
- تمثل القيم بعد أساسي يشمل مجمل الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة، حيث أنها تغطي رؤية المنظمة و رسالتها وأهدافها الإستراتيجية؛
- قيم الإدارة العليا ومنظورها للعلاقات بين مختلف أصحاب المصالح ورؤيتها لدور المنظمة في المجتمع تنعكس بكل تأكيد في جميع الخطط التي تبناها؛
- توزيع الموارد ضمن العملية التخطيطية، يجب أن يكون مستندا إلى العدالة الموضوعية بعيدا عن التحيز بكل أشكاله، حتى لا تتضرر مصالح المؤسسة والمجتمع، خاصة وأن بعض الخطط تثير صراع كبير داخل المؤسسة بين مختلف أجزائها؛
- و أن بعض الصراعات تولد ردود فعل سلبية على المؤسسة من قبل المنافسين والموردين والجهات الحكومية ووسائل الإعلام، كونها تحدث خرقا لطبيعة المنافسة العادلة والشريفة وأنها غير ملتزمة بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية في المجتمع.

<sup>1</sup> عياض محمد عادل، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الإقتصاد التضامني، الملتقى الدولي حول الإقتصاد التضامني، جامعة تلمسان، 2005، ص 09.

<sup>2</sup> القرشي زين عبد الكريم، التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية، مذكره ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، ص 23.

<sup>3</sup> الغالي طاهر محسن منصور و العامري صالح محسن (المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال و المجتمع)، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، ط308، 02-309.

## المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية في وظيفة التنظيم.

من التعريفات الجيدة للتنظيم هو ما وضعه إتريني<sup>1</sup> 1964 حيث وصف التنظيم بأنه وحدات اجتماعية (مجموعات بشرية) تقام من أجل تحقيق أهداف محددة.<sup>1</sup>

وهو وسيلة الإدارة لتقسيم العمل و مكاملة و تنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية في سعيهم لتنفيذ الأهداف المخططة.<sup>2</sup>

- لا تخلو ممارسة وظيفة التنظيم من جوانب سلوكية واجتماعية . ويمكن تعزيز العديد من الأدوار التي يجب أن تعالج بحكمة وعدالة وموضوعية ومسؤولية، مثلا أساليب إستخدام القوة و توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات، وكذلك طرق حل الصراع الناشئ في المؤسسة بطريقة إنسانية والمشاركة في إتخاذ القرارات المختلفة والتنظيم الغير الرسمي ودوره في تعزيز الأداء وعدم تعارضه مع التنظيم الرسمي.

- الإتجاه الحديث في التنظيم هو الإنتقال من أنظمة إدارية قائمة على المعلومات من خلال تحليلها ووضع أهداف واضحة ومحددة في جميع المستويات .

- إشتراك المدراء بتحليل المشاكل في إطار علاقات السبب والنتيجة إلى نظام آخر مكمل له . وهو مجال الإعتقادات والقيم التي يحملها المسيرين حول كيفية النجاح في الأعمال في إطار إفتراضات أخلاقية وسلوكية مقبولة وترضي مصالح جميع الأطراف. وتتجسد في بعض هذه الجوانب:

- ✓ وظيفة التنظيم يظهر من خلالها أسلوب توزيع الأدوار وممارسة الصلاحيات و تنفيذ الأعمال . والمسؤولية يجب أن يتحملها المسؤولون بعدل وصدق وأمانة ونزاهة ، وأن يكونوا مستعدين لسماع الرأي المعارض والنقد البناء والموضوعي .
- ✓ يثير التنظيم العديد من الإشكالات والصراعات وأساليب فضه ومعالجة الأزمات ، التي يجب أن تعالج بموضوعية بعيدا عن التحيز والتكتلات التي تعيق العمل.

- ✓ إهتمام إدارة المؤسسة بإيجاد مواقف واضحة إتجاه هذا التنظيم الغير رسمي تجعل منه مدخلا لتطوير العمل والأداء.<sup>3</sup>

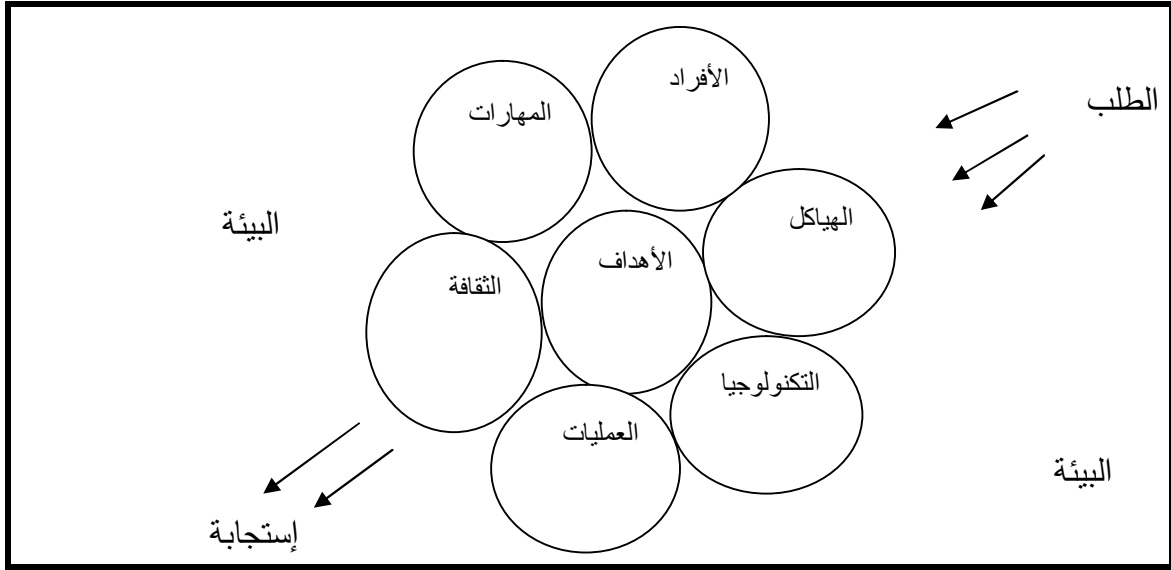
<sup>1</sup> كامل مصطفى مصطفى (إدارة الموارد البشرية) ، مصر ، العربية للنشر ، ط1، 1994، ص24.

<sup>2</sup> السيد أحمد الكردي ، 2013/4/2 مبادئ وظيفة التنظيم الإداري ، على الرابط :

[http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/10/blog-post\\_20.html](http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/10/blog-post_20.html)

<sup>3</sup> الغالي طاهر محسن منصور و العامري صالح محسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 312-313.

الشكل (1-6) يوضح المنظمة كنظام مفتوح



المصدر: الغالي طاهر محسن منصور و العامري صالح محسن، مرجع سابق، ص ص 313-314.

### المطلب الثالث: المسؤولية الإجتماعية في وظيفة التوجيه

التوجيه هو إرشاد المرؤوسين و التعاون المشترك القائم على الرضا و الإستجابة و الثقة.<sup>1</sup> كما يمكن تعريفه أنه كل ما يتعلق بدفع العاملين، و التأكد بأنهم يتمتعون بالدوافع و الحماس الضروري للقيام بعملهم بشكل سليم.<sup>2</sup> كما يمكن للتوجيه أن يعطي للمؤسسة خصوصية في مجال العمل. و يدخل في إطار هذه الوظيفة القيادة و أساليبها وكذلك أساليب التحفيز حيث تتجسد الإلتزامات الإجتماعية في المنظمة. و من خلال عملية التوجيه نجد:

**القيادة:** - هي فن توجيه الأفراد و الجماعات و نسق جهودهم و تحفيزهم للوصول إلى النتائج المطلوبة.<sup>3</sup>

ومن أهم سمات القائد الملتزم أخلاقيا و إجتماعيا يمكن الإشارة إلى:

- ✓ يلتزم بجوانب العمل الكفاء كالعدالة، صدق التعامل، إحترام العاملين؛
- ✓ الإهتمام بعمليات التقييم للعاملين و الرغبة الصادقة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- ✓ ربط نظام الحوافز بمؤشرات موضوعية قائمة على أساس تقييم أداء عادل و دقيق و صادق لجميع العاملين. وكذلك الإهتمام بالإنتاج الذي يعطي نتائج على المدى البعيد؛

✓ للقيادة دور كبير في حسم الصراعات التي تحصل في المؤسسة بالتعامل الواعي و الإيجابي يتسم بالعدالة و عدم التحيز؛

✓ الرضا الوظيفي هو غاية تسعى لها المؤسسات فينعكس إيجابا على الأداء التنظيمي مستقبلا؛

✓ الإهتمام ببناء قيادة بديلة لإستمرارية عمل المؤسسة و نقل السلطة بأسلوب مرن مقنع للجميع و التركيز على الكفاءة.

كما نجد التحفيز: الذي يعتبر من العوامل التي تثير القوة الكامنة في الفرد عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

بما أن الدوافع تنبع من داخل الفرد فالحوافز هي عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سارك فاطمة الزهراء، (دور القيادة الإدارية في الإبداع بالمؤسسات الغير و المتوسطة)، ملكرة ليل شهادة الماستر، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة، ورقة، 2011، ص 43.

<sup>2</sup> البرنوطي نايف سعاد، (إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط 03، 2008، ص 68.

<sup>3</sup> روميل نوال، (القيادة و الموارد البشرية)، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، 2009، ص 15.

<sup>4</sup> نوري منير، (الوجيز في تسيير الموارد البشرية)، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الشلف، الجزائر، ط 01، 2011، ص 82.

إن عملية تحفيز العاملين ليست سهلة فلا يكتفي العاملون بقبول الحوافز المادية المتعارف عليها . بل توجد تطلعات إجتماعية كثيرة بسبب تطور الحياة وتعقدتها ، وتعدد الحاجات وتباين أساليب إشباعها . يجب على المؤسسة أن تكسب الأثر الإيجابي للتحفيز وأن لا ينقلب سلبي نتيجة الممارسات غير المتبصرة للإدارة، في إطار عملية التحفيز يمكن أن يلعب نظام الأجور دورا فعالا خاصة إذا كان هذا النظام مستندا إلى مبادئ تجعله متصف بالتجديد والدينامكية كالتالي:

✓ أن يتوافق برنامج التحفيز ونظام الأجور مع ثقافة المؤسسة وقيمها وأهدافها التي تقدر العاملين وتعتبر رأس المال البشري هو العنصر الفعال في الأداء؛

✓ ربط التحفيز ونظام الأجور بالمتغيرات المتواجدة في المؤسسة فيكون ديناميكي وحساس بما تقدمه الإدارات والعاملون من أفكار إبداعية وتطويرية ممكنة التطبيق ومفيدة للمؤسسة؛

✓ وعي قيادة المؤسسة بأن نظام الأجور يتكامل مع بقية عمليات الموارد البشرية (كالاختيار والتعيين وتقييم الأداء).<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية في وظيفة الرقابة

تعد الرقابة على كميات الإنتاج و نوعيته رقابة السلوكيات من الأمور الرئيسية التي تشغل الإدارة و كذلك جميع الجهات ذات المصلحة خارج المؤسسة تولى أهمية خاصة لهذه الوظيفة .

و الرقابة هي : آخر الوظائف الإدارية و هي معنية بمتابعة الوظائف الإدارية ، لتقييم أداء المؤسسة إتجاه تحقيق أهدافها .<sup>2</sup>  
و الرقابة تتسم بالشمولية لكونها تغطي مختلف الأنشطة التي تمتد إلى مختلف عمليات النظام من مدخلات إلى عمليات التحويل ثم إلى المخرجات و الشكل التالي يوضح ذلك :

إن طبيعة النظام الرقابي تغيرت كثيرا وأصبحت تشير إلى نمطين رئيسيين من الرقابة التقليدية اللامركزية و يمكن إستعراض الفروقات بين النوعين:

<sup>1</sup> الغالي طاهر محسن منصور و العامري صالح محسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 320-322.

<sup>2</sup> بن الشيخ العيد،(الوظائف الإدارية)،موسوعة شرطوية ، ص 9.

الجدول (1-7) يوضح الفرق بين الرقابة المركزية واللامركزية

الرقابة المركزية (التقليدية)	الرقابة اللامركزية (الحديثة)
التركيز على مراقبة النتائج أو المخرجات بشكل رئيسي	العملية الرقابية شاملة و يصمم بموجها مراقبة المدخلات و العمليات و النتائج
يعتبر نظام الرقابة كتكلفة تتحملها المؤسسة بهدف تقليل الأخطاء و تعزيز نتائج الأداء	أنشطة الرقابة ضرورية و تمثل في بعض جوانبها الإستثمارية لتعزيز صورة المؤسسة في المجتمع
تعتمد على الإستخدام الموسع للقواعد و الإجراءات المكتوبة و الوثائق	التركيز على تعزيز جوانب الرقابة الذاتية من خلال بناء الثقافة التنظيمية الإيجابية
قائمة على أساس الشك و المتابعة لغرض التأكد	قائمة على أساس الثقة و تعزيز القيم و المعتقدات المشتركة و تقاسمها
تعمل و تخفض بعض إجراءات الرقابة متى كانت التكاليف التي تتحملها المؤسسة تفوق العوائد من هذه الإجراءات	لا يعتمد معيار العوائد فقط للحكم على أهمية النظام الرقابي و اجراءاته
حدودية استخدام نتائج نظام الرقابة حيث تعتمد للعقاب أو التحفيز	اتساع نطاق الفائدة المتحققة من نظام الرقابة حيث تعتمد النتائج في تعزيز ثقافة المؤسسة ودعم عناصرها كذلك ربط بنظام التدريب و التطوير و تغطي جوانب العلاقة مع فئات المجتمع المختلفة

المصدر: الغالي طاهر محسن منصور و العامري صالح محسن، مرجع سابق، ص 324 .

- تشمل الأنشطة الرقابية إجراءات متعددة منها من يرتبط بالجوانب الفنية و الآخر بالجوانب السلوكية و الذاتية للعاملين يجب أن تكون دقيقة، صادقة، شاملة و عادلة دون هدر حقوق العاملين أو حقوق المنظمة ؛
- يفترض بالنظام الرقابي أن ينمي جوانب الإستقلالية و الحرية ، بعيدا في إجراءاته عن القهر و الخوف و الإستبداد. لذلك فإن أنظمة الرقابة الحديثة تنمي روح النقد و الإبداع و الحوار و مناقشة مختلف الإجراءات و النتائج من قبل المعنيين أو المهتمين بشكل غير مباشر بهذه النتائج .
- و يفترض بالنظام الرقابي أن يؤثر التكاليف النفسية و الإجتماعية و السياسية جراء حدوث هذا النوع من الخلل وهكذا بالنسبة للشركات المتخصصة بإنتاج الكهرباء من الطاقة الذرية أو قطارات الأنفاق و غيرها . يرتبط النظام الرقابي بعمليات و أنشطة متعددة ثل: تقييم لأداء، التدريب، التطوير، نظام الحوافز و الأجور ، تطوير منتجات جديدة..... في جميع هذه القضايا فإن الخلل في النظام الرقابي و عدم دقته سيؤثر سلبا على النظرة الإجتماعية للمؤسسة وتحملها لمسؤولياتها اتجاه هذه الأطراف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الغالي طاهر محسن منصور و العامري صالح محسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 324-325.

## خلاصة :

يكتسي التسيير أهمية بالغة في نجاح أو فشل المؤسسات بمختلف أشكالها. و المبني على كفاءة العنصر البشري في القيام بنشاطات التسييرية بكفاءة. مما يفرض على المسير الناجح التزويد بمجموعة من المهارات كالإتصال، التوجيه ، القدرة على تحمل المسؤولية ، اتخاذ القرار،التفاوض، حل المشكلات،الإبداع ، المخاطرة ، تقبل التغيير... و يكون ملما بطرق التعيين ، التكوين ، التدريب ، أساليب الحصول على المعارف ، الخبرات و المعلومات من أجل الإرتقاء إلى التسيير الناجح للمؤسسة لضمان أحسن أداء .

و هنا تظهر أهمية دور المسير ، حيث أصبحت المسؤولية الإجتماعية من أكبر التحديات التي تواجه المسيرين و أصحاب المؤسسة من جهة. و بدأت المؤسسات بتقديم التزامات اجتماعية اتجاه مجتمعاتها بالتخلي عن الكثير من الظواهر غير المرغوب بها ، كتقديم المصلحة الخاصة مع تضاربها مع المصلحة العامة . و العولمة جعلت الكثير من المؤسسات يزداد اهتمامها اتجاه المجتمع ومواردها البشرية بصفة خاصة باعتبارها أهم مورد.

فالإنسان هو العنصر المفكر الرئيسي و ضمير المؤسسة و قلبها النابض و إحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث. و مما يزيد أهمية العنصر البشري تجسد مفهوم المسؤولية الإجتماعية ، و تصبح المؤسسة أكثر استجابة من السابق في مجال أدائها الاجتماعي ، وإن إدماج وتبني المسؤولية الإجتماعية في رسالة وثقافة المنظمة تعتمد على مدى مراعاة أهداف ومصالح فئات التعامل فيها. ومدى القيام بالمراجعة الإجتماعية الدورية للأنشطة في برنامجها ، ومدى وعي وإدراك المنظمة بضرورة تطوير المسؤولية الإجتماعية في ظل الإقتصاد المفتوح.

الفصل الثاني:

المسؤولية الاجتماعية لشركة

سونلغاز

### تمهيد :

بعد تناولنا للخلفية النظرية في الفصل السابق المسير والمسؤولية الاجتماعية .نحاول في هذا الفصل دراسة تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال الوظائف الإدارية للمسير لشركة سونلغاز . وسوف نتعرض لتحليل المباحث التالية : في المبحث الأول حول المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سونلغاز ، ونتساءل في الثاني عن مظاهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال الأبعاد الثلاث . لنصل في الأخير للمبحث الثالث حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إطار وظائف المسير.



## المنهج المتبع

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة عليها وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها. من خلال تتبع مجموعة من القواعد و الأنظمة العامة التي يتم وضعها للوصول لحقائق حول موضوع البحث ، فالمنهج يعني " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة " . كما يعني " فن التنظيم الصحيح لسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بما جاهلين ، أو البرهنة عليها للآخرين حين نكون بما عارفين " . ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا و إثباتها ميدانيا إعتدنا المنهج الوصفي المناسب لموضوع بحثنا .<sup>1</sup>

في بحثنا نود معرفة دور المسير في تطوير المسؤولية الإجتماعية ، ولهذا اعتمدنا على المنهج الوصفي. الذي يهدف إلى دراسة لها خصائصها و أبعادها في إطار معين ، والوصول لنتائج . فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها و تدوينها ومحاولة تفسيرها، من أجل معرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة و تهدف إلى استخلاص النتائج و معرفة كيفية الضبط و التحكم في هذه العوامل ، و التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

## مصادر جمع المادة العلمية

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المادة العلمية النظرية و الميدانية و مصادرها ما يلي :

### أولا : مصادر جمع المادة العلمية النظرية

تم الإعتماد على الكتب و المجلات و الرسائل و الأطروحات الجامعية ، و المحاضرات و الملتقيات في جمع المادة العلمية النظرية .

### ثانيا :مصادر جمع المادة العلمية الميدانية

تم جمع المادة العلمية الميدانية من الميدان محل الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات التالية :المقابلة و الملاحظة.

### أدوات جمع البيانات الميدانية

➤ المقابلة و التي تعرف بأنها " إستبيان شفهي مباشر وجه لوجه أو غير مباشر ، عن طريق الهاتف أو الأرقام الصناعية أو محادثة الأنترنت.<sup>2</sup>

أو هي فاعل لفضي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية "<sup>3</sup>

حيث قمنا بالمقابلة للحصول على بعض المعلومات من بعض المسؤولين في مصالح المؤسسة . ومدير المؤسسة للحصول على معلومات إضافية لم ترد في أسئلة المقابلة . و معرفة مدى إلمامهم بموضوع الدراسة و معرفة إستعدادهم لتطويره.

<sup>1</sup> بدوي عبد الرحمان ،(مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث و الرسائل العلمية ) ،ط03، وكالة المطبوعات ، للنشر، الكويت ،1977، ص 4.

<sup>2</sup> بنتي إبراهيم ،(الدليل المنهجي في إعداد و تنظيم البحوث العلمية )،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة ،2007، ص 10.

<sup>3</sup> إلياس سالم ، (تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية )،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة أعمال "غير منشورة" ،جامعة محمد بوضياف ،الجزائر ، 2006،ص93.

➤ **الملاحظة :** تم كذلك إستعمال الملاحظة في الدراسة لما لها من دور مكمل للمقابلة .  
 فتعرف على أنها :هي المشاهدة و المراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة و تسجيل ملاحظات عنها لتحقيق أفضل النتائج ، و الحصول على أدق المعلومات <sup>1</sup> .  
 فأتناء تجولنا في مصالح المؤسسة سجلنا العديد من الملاحظات حول إنطباعات العمال حول الموضوع ، و الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة .

## المبحث الأول:المسؤولية الاجتماعية لشركة سونلغاز

### **المطلب الأول : تعريف الشركة**

هي شركة عمومية لإنتاج الكهرباء المعروفة باختصار الحروف (SPE) تتمثل في إنتاج الطاقة الكهربائية.  
 أنشئت شركة SPE في جانفي 2004 ، تقع في الجنوب الشرقي لولاية ورقلة وهي ذات أسهم ، يقدر رأس مالها الإجمالي 350000000000 دج ، وتتفرع إلى 3 فروع تمارست ، المنبعة وجانت .  
 ➤ و لها حظيرة إنتاجية ذات قدر يصل مجموع طاقتها المركبة 6740 ميغاواط ، تتألف من نقاط و مستويات مختلفة من حيث القوة ؛

➤ تستخدم الشركة 3383 عون مقسمة عبر فروعها (03)؛

➤ هدفها إنتاج الكهرباء في المناطق النائية.

لقد تم إنشاء شركة سونلغاز وفقا للأمر رقم 69- 59 المؤرخ في 28 جويلية 1969(الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 01/أوت/1969) . وإنشاء الشركة الجديدة EGA المتضمن حل شركة "كهرباء وغاز الجزائر" المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز ، يندرج هذا النص ضمن تدابير تأميم القطاعات الحيوية للإقتصاد الوطني. وهي العملية التي إنطلقت في 1966، بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات لكي تستطيع سونلغاز المساهمة في بناء هياكل إقتصادية وطنية ، و حدد لها الأمر السالف ذكره مجال تدخل واسع جدا .

منح لها على الخصوص احتكارا عليا كليا للإنتاج الكهرباء والغاز المصنعين ونقلهما وتوزيعهما و استرادهما .  
 و حولت لها جميع ممتلكات "شركة الكهرباء وغاز الجزائر" سابقا حسب المادة 04-07 و تصديرهما .

في سنة 1969 أصبحت سونلغاز شركة ذات حجم كبير بلغ عدد موظفيها 6000 عون ، وتمون حوالي 700000 زبون  
 ومنذ تنصيبها اهتمت الشركة بالإضافة إلى تركيب وصيانة التجهيزات المنزلية التي تشتغل بالكهرباء أو الغاز . بترقية إستعمال الغاز الطبيعي و الكهرباء في القطاعات الصناعية و الصناعات التقليدية و الإستعمالات المنزلية .

بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 بإنشاء 3 شركات " مهن قاعدية " وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء و نقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات و يتعلق الأمر بما يلي:

❖ الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE ؛

❖ الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GPTE ؛

<sup>1</sup> الشريف عبد الله ، (مناهج البحث العلمي) ، ط1، الإشعاع للطباعة ، مصر ، ط1، 1996، ص109.

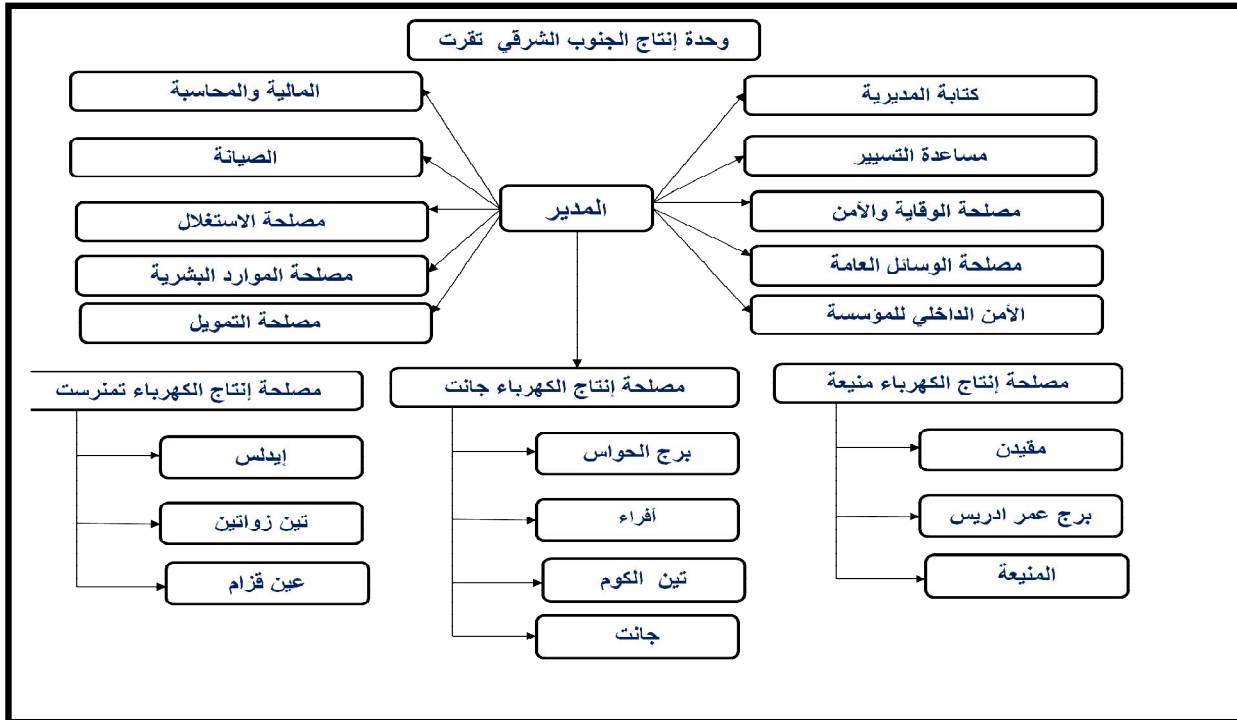
- ❖ الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG .
  - ❖ وتم إنشاء 4 فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز هي :
  - ❖ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الجزائر SDA ؛
  - ❖ الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء والغاز الوسط SDC ؛
  - ❖ الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق SDE ؛
  - ❖ الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب SDO .
- تضاف هذه الشركات لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE و الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE ، و الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG ، لتكون قطب "المهن القاعدية " .

### المطلب الثاني: النشاط الاقتصادي للشركة

- مهمتها إنتاج الكهرباء وكذلك تسوية الكهرباء المنتجة ؛
- لها عدة مناطق توزيع (جانت ، تمنراست ، المنيعه وهي كذلك متفرعة مثلا المنيعه : برج عمر إدريس ، المنيعه مقيدن؛
- للشركة متعاملين بالمواد الأولية هي : سونلغاز ، نفضال ، كهريف ، وتمثل مؤسسات تنسق معها في العمل؛
- تنفذ (SPE) برنامج واسع للحفاظ على مستوى الإنتاجية؛
- تسعى للاستمرار كونها المتعامل السائد في مجال الإمداد بالطاقة الكهربائية.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

الشكل التالي يعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز SPE تقرت  
الشكل (1-2) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



من خلال الهيكل التنظيمي نجد أن وحدة إنتاج الكهرباء الجنوب الشرقي تتكون من الأقسام التالية :

1. **المدير:** وهو المسؤول عن النظام داخل الوحدة و فرض الأوامر و النواهي على الموظفين.
2. **كاتبه المديرية :** وهي التي تقوم باستقبال المكالمات الهاتفية ، استقبال الفاكس ، تسجيل البريد الصادر و الوارد ، تصنيف الوثائق و استقبال الزوار للمدير .
3. **مساعد التسيير:** من مهامه التنسيق بين المصالح خلال العام و تنظيم الاجتماعات.
4. **قسم الوقاية و الأمن :** وهو مكلف بتحسيس العمال بالخطر الكهربائي و الحرائق كما تستطيع التدخل في حالة وقوع حريق وذلك بتقديم الإسعافات الأولية و إحصاء حوادث العمال و درجة العجز و الخطورة و تقديم الحلول البيئية و إنجاز المخططات الوقائية للمؤسسة .
5. **قسم الوسائل العامة :** مكلف بالإهتمام بالشؤون العامة و الخاصة للمؤسسة و العمال ، و توفير كل المستلزمات للمؤسسة و توفير النقل للعمال ، كذلك الأمن و الحراسة .
6. **الأمن الداخلي للمؤسسة :** و هو المكلف بالسهر على أمن المؤسسة و عمالها .
7. **قسم المالية و المحاسبة :** يحضى هذا القسم بأهمية بالغة ، فهو يقوم بتسوية الفواتير المالية و إستغلال رؤوس الأموال أحسن إستغلال .
8. **قسم الصيانة :** من مهامه متابعة صيانة المحركات و كل مصلحة من مصالحها ، و تقوم بالتدخل حسب التخصص الذي هي فيه ، سواء تعلق الأمر بالغاز أو الكهرباء أو التكييف .
9. **قسم الإستغلال:** يتكفل هذا القسم بتوفير المادة الأولية و توفير الوسائل و متابعة الكمية المنتجة و المستهلكة و المبيعة ، مراقبة وضعية المولدات .
10. **قسم الموارد البشرية:** هي اتفاق لمجموعة أنشطة تركز على اكتساب التنمية والحفاظ على الموارد البشرية لتنظيم العمل بغية تحقيق الأهداف وأبرز أنشطتها: التوظيف، الترقية المكافأة تسيير الوقت، إعطاء القرار، التكوين، الاتصال، وتوزيع الأجور ، العمل الجماعي .... فهي وحدة القيادة والاهتمام بالعامل بكل كبيرة وصغيرة من بداية التوظيف إلى التقاعد.
11. **قسم التموين :** هي المصلحة التي تؤمن عملية تموين المؤسسة بجميع الإحتياجات الخاصة بكل قسم و مصلحة، ومن مهامه التموين بجميع مراحلها ، توفير جميع المشتريات، الأمر بدفع فواتير الممولين .
12. **مصلحة المنبعة :** وهي مصلحة تهتم بإنتاج الكهرباء تشمل ثلاث مصالح تابعة لها هي برج عمر إدريس ، مقيدن ، المنبعة.
13. **مصلحة جانت :** هي مصلحة تهتم بإنتاج الكهرباء تشمل أربعة مصالح تابعة لها هي أفراء ، تين الكوم ، جانت ، برج الحواس .
14. **مصلحة تمرناست :** هي مصلحة تهتم بإنتاج الكهرباء تشمل أربعة مصالح تابعة لها هي إدلس ، عين قزام ، تين زواتين ، تمرناست .

## المبحث الثاني: مظاهر المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة من خلال الأبعاد

### الثالث

تم إجراء المقابلة في مؤسسة سونلغاز تقرت (SPE) وطرحت عدة أسئلة على رؤساء المصالح و المدير حول موضوع الدراسة ، و كانت الأجوبة عليها كالتالي:

### المطلب الأول: الجانب المتعلق بالعمال

يرى رؤساء المصالح بالمؤسسة إن المسؤولية الاجتماعية هي التزام يلتزم به المسير في عدة مجالات . خاصة الأمور المتعلقة بالعمال كتوفير مناصب شغل ، التأمين الاجتماعي ، الإستقرار ، الخدمات مثل التقاعد ، و الخدمات الإجتماعية ( كتوفير روضة أطفال ، العمرة ، الرحلات الفردية أو العائلية... ) . أو تقديم الدعم كترميم منزل أو بنائه بنسبة 70% ، كما تقدم إعانات كالفروض أو مناسبة أعراس أو ختان و الأمومة . بالنسبة للمساعدات الإجتماعية تبقى نسبة تابعة للعمال حتى بعد التقاعد .

كما تقوم المؤسسة بإجراء تریصات للعمال و التكوين قصير أو طويل المدى .

تعتمد المؤسسة على الطابع الإجباري من هذه الناحية حيث يكتفي بتطبيق القوانين سواء من الجرائد الرسمية أو الإتفاقيات الجماعية .

مثال :

#### ❖ طب العمل :

يهدف طب العمل إلى الحيلولة دون تعرض العامل لأي وهن بدني أو ذهني ، و حمايته من الأمراض المهنية و حوادث العمل المواد(12-13-14)من07.88 والمواد (5-6-7-120)من11.90. هو ما يأتي خاصة عن طريق :

- الوقاية الصحية للعمال بواسطة الفحوص التي تتولاها مصالح طب العمل بالمؤسسة؛
- ومراقبة أماكن العمل من حيث توفر شروط النظافة و الأمن ووسائل الإسعاف ؛
- تحسين الظروف بما ينعكس إيجابيا على صحة العامل ؛
- وكذلك حماية البيئة و المحيط الطبيعي .

#### ❖ بالنسبة للأنظمة العامة حول الصحة :

**المادة 66:** تضمن المؤسسة في الأماكن و المحلات التي يتم فيها العمل حالة مستمرة من النظافة و الصحة و النقاوة الضروريين لصحة العمال.ويجب على صاحب منصب العمل الاحتفاظ بحلة مستمرة من النظافة لأماكن العمل و ضواحيها و منافذها.

#### ❖ التعليمات العامة للصحة و الأمن:

**المادة 63:** نظرا للطبيعة الخاصة للصناعات الكهربائية و الغازية تكتسي الصحة و الأمن أهمية في مجموع تجهيزات وآليات المؤسسة ، و ينبغي المحافظة على كل الترتيبات الهادفة للمحافظة على صحة العامل و سلامته البدنية و العقلية . و تضع تحت تصرف المستخدمين الوسائل و التجهيزات الرامية لضمان أقصى حد من الصحة و الأمن وذلك طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما .

**المادة 65:** يجب السهر على الحفاظ على النظافة للأماكن و الوسائل الموضوعة تحت تصرفهم واستعمال التجهيزات التنظيمية الضرورية لأنهم الشخصي (قفازات، حذاء الأمن....)؛

وينبغي فصل كل جهاز عن الكهرباء عند نهاية الإستعمال، ماعدا الأجهزة التي تتطلب الإستعمال الدائم .

ويجب احترام التعليمات الصارمة ، وهكذا يمنع ما يلي:

➤ إدخال و استهلاك في أماكن العمل المشروبات الكحولية أو كل مادة مضرّة بالأمن الفردي و الجماعي لاسيما المخدرات؛

➤ إدخال الحيوانات في أماكن العمل أو بجوارها ؛

➤ التدخين ف أماكن العمل حيث وجود لافتات تمنع ذلك ؛

➤ القيام بعمليات تجارية لمواد مهما كانت .

### ❖ الوقاية في مجال الصحة و الأمن :

**المادة 94 :** تطبيقا الأحكام التشريعية المتعلقة بالصحة و الأمن و طب العمل ،تحدث على مستوى كل وحدة وضمن المؤسسة لجان متساوية الأعضاء للصحة والأمن .

**المادة 97:** ضمن جميع أماكن العمل البعيدة المحولة من مقر الوحدة (مصالح التقنية الكهربائية الغازية ،التجارية ،محطات توليد الكهرباء مصغرة ، محطة البروبان ، ساحة التخزين ،ورشات الأشغال ...) يكلف المسؤول المحلي بمسائل الصحة والأمن .

فالمؤسسة قدمت له الحق في ذلك و أشركته حتى في تحديد أهدافها ، ولوجود الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوس كثقافة ملموسة يوجد تفويض للسلطة ، يستطيع العامل إتخاذ القرار بهذه الثقة الممنوحة له .

يجب على المسير معرفة كل كبيرة وصغيرة عن المؤسسة ، تقييم العمال، و تحفيز العمال من لأجل الرفع من الإنتاجية ،فيجب أن يكون الإتصال فعال و بدون حواجز ، و يتم تحديد المشاكل وتوجيه العمال للحل المناسب أو إقتراح الحلول .

كمايجب على المسير تقييم العمال، و تحفيزهم من أجل الرفع من الإنتاجية . و هذا من خلال الإتصال الفعال و يتم تحديد المشاكل وتوجيه العمال للحل المناسب أو إقتراح الحلول .

ويجب على المسير أن يكون لديه مرونة ، ثقافة تسييرية ، يتقن فن الفهم و التعامل مع الآخرين ، و القدرة على البرهان و الإقناع

1  
....

## **المطلب الثاني: الجانب المتعلق بالمجتمع (المستهلك)**

يعتبر مسيرو المؤسسة المستهلك و حمايته الهدف الأسمى. كالاكتفاء من الطاقة (الكهرباء)، توفير مشاريع .وتم شراء محطات توليد جديدة للغاز و عتاد للإنتاج و محركات توليد في مناطق جديدة مثل تماراست وجانت الدبداب... ، فتح مناصب شغل و قامت بالتكوين للجدد. يهدف حماية المستهلك تعمل المؤسسة على توعيته من خلال الحملات الإعلانية أو الملصقات الحائطية و تقديم الإرشادات.

<sup>1</sup> النظام الداخلي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء،ص 15- 20 .

### المطلب الثالث : الجانب المتعلق بالبيئة

من أبرز ما يميزها في هذا الجانب هو قيامها بالتشجير و الجانب الجمالي في محيط المؤسسة . كما تسعى في المناطق النائية و الصحراوية لإنجاز السد الأخضر للحد من التصحر و زحف الرمال. من جهة أخرى لوحظ أن المؤسسة تستهلك بكميات كبيرة الطاقة (مازوت) فيضرها من الجانب المالي وهو بذاته يسبب تلوث للأرض و الجو ، وحتى المياه الجوفية إذا غار تحت الأرض. و الشيء الإيجابي أن المؤسسة تسعى لأن لا تتجاوز النسبة المحددة من الغازات بالمعايير الموضوعه وإلا تتعرض لدفع الغرامات . و رغم وجود مركز البحث و التطوير للكهرباء و الغاز CREDEG و طب العمل الصناعي SMT لم تستفيد المؤسسة من مخلفات الإنتاج و لم تحصل على شهادات في مجال الحفاظ على البيئية و لكن تكتفي المؤسسة بإحترام القانون ، و تسعى لتطبيق المواد التي تنص على الحفاظ على الجانب البيئي ، مثلا إستعمال محركات غير ملوثة ، عدم تجاوز النسب المحددة من الغازات .

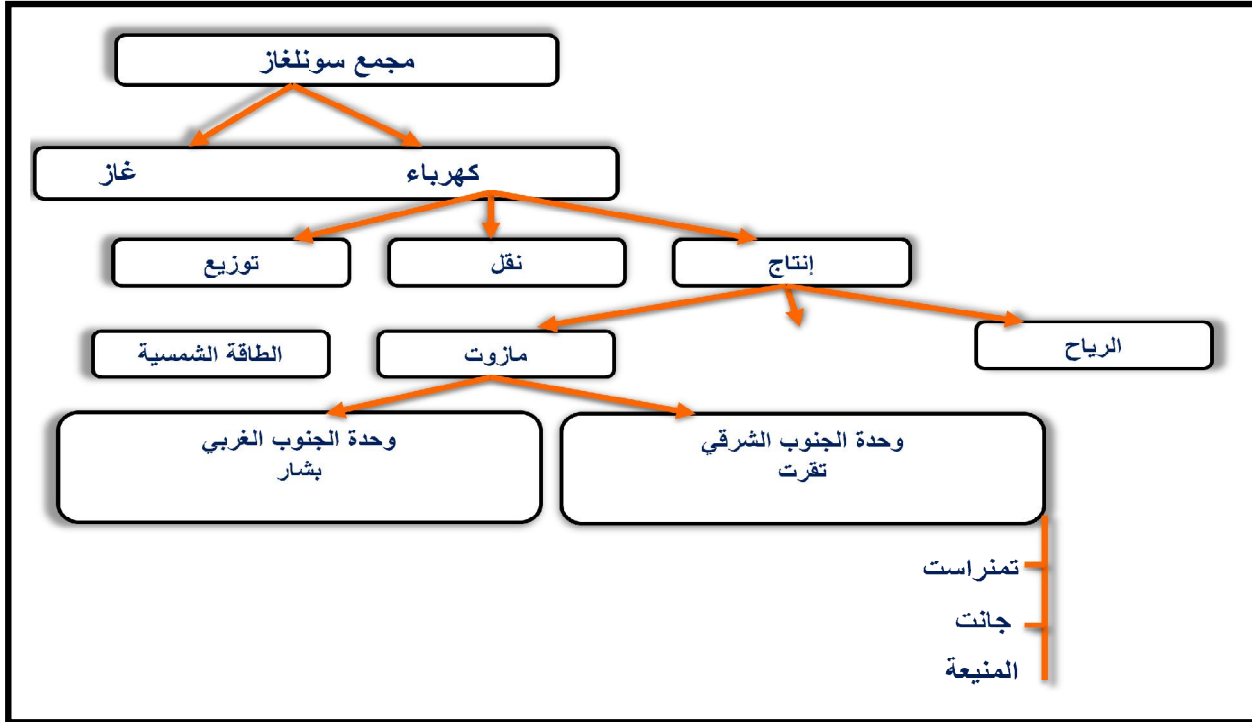
الشكل (2-2) الجريدة الرسمية العدد 24.

17 ربيع الأول عام 1427 هـ 16 أبريل سنة 2006 م		الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 24		16
<b>الملحق الثاني</b>				
<b>القيم المسموحة لبعض القيم القصوى لمعايير الانبعاثات الجوية حسب أنواع المنشآت</b>				
<b>1 - تنقية وتحويل المواد المشتقة من البترول :</b>				
القيم المسموحة للمنشآت القيمة	القيم القصوى	الوحدة	المعايير	
1000	800	مغ/ ط م <sup>3</sup>	أكسيد الكبريت	
300	200	"	أكسيد الأزوت	
200	150	"	أكسيد الكربون	
200	150	"	مركبات عضوية متطايرة	
10	5	"	أحماض سلفورية	
50	30	"	الجزيئات	

المصدر : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 138\_06، العدد 24، المؤرخ في 15 أبريل 2006.

كما تسعى المؤسسة لاستعمال الطاقة الشمسية و قوة الرياح لإنتاج الكهرباء بدلا من المازوت ، للتقليل من آثار التلوث ، و الإستهلاك العقلاي للطاقة و التقليل من التكاليف .  
نوضح ذلك من خلال الهيكل التالي:

الشكل (2-3) إنتاج الكهرباء بالطاقة المتجددة



### المبحث الثالث : تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال الوظائف الإدارية

#### المطلب الأول : وظيفة التخطيط

حيث يتم توفير الجو الملائم للعمل و حماية العامل من جميع الأخطار (من خلال تطبيق القوانين و الإتفاقيات الجماعية ) و النظام الداخلي المعمول به في المؤسسة يبرز الجانب الإجتماعي . وكل العمال على دراية به .و خاصة حقهم في الراتب ، و الشروط الملائمة للعمل (كتوفير اللباس ،العلاج ...)، و بالإضافة إلى إحترام ساعات العمل و تحديد المناصب (التي تستدعي جهد أم لا ..أو العامل معاق مثلا) ، وأن لايزيد العامل العمل الإضافي أكثر من أربع ساعات كما ينص القانون .

#### المطلب الثاني : وظيفة التنظيم

المؤسسة تسعى للتنظيم من خلال تكاثف جهود المسؤولين ليراعوا الجانب الإجتماعي للعامل مثلا مسؤول الأمن ، الأمن الداخلي للمؤسسة.... الخ .كتوفير النقل في الوقت ،الخدمات الإجتماعية مثل الرحلات ، العلاج ،الإسعفات الأولية ،و الجانب العائلي .....



### المطلب الثالث : وظيفة التوجيه والرقابة

تبرز المسؤولية الاجتماعية من خلال تبني المسؤولين و مدير الوحدة لهذه القيم لتصبح ثقافة تنظيمية سائدة داخل المؤسسة . وهنا تكون الرقابة من طرف ممثلي الإدارة و العمال و اللجان المتواجدة في المؤسسة .

الدور الأهم لرئيس الوحدة و رؤساء المصالح من خلال تسجيل الملاحظات و الإقتراحات و حق المحاولة والخطأ في العمل .

الجوانب الاجتماعية التي يتم التطرق إليها إختياريا تكون على مستوى الإدارة العليا "المديرية في الجزائر العاصمة " وليس على مستوى المؤسسة الفرع SPE تقرت . كأن تقدم سكنات ، توفير مطعم ، و النقل ، و تدعم بعض الجمعيات الخيرية ( رياضة ،ثقافة ،فنون ، محو الأمية ، البيئة ... ) ، التوعية لبعض الآفات الاجتماعية ، دورات تدريبية ..... الخ . فالإدارة العليا في مديرية الجزائر العاصمة تستطيع أخذ القرار في هذه المواضيع ، بينما فرع تقرت يجب إستشارتها أولا قبل القيام بأي عمل مشابه .

مع العلم أن مؤسسة FOSC (صندوق الخدمات الاجتماعية و الثقافية لعمال الصناعات الكهربائية و الغازية ) تقوم بعدة نشاطات ثقافية لكل مؤسسات سونلغاز بمختلف فروعها ، وترسل لهم كل جديد ، و مواعيد الرحلات المبرمجة و المسطرة ، وغيرها... الخ .

من خلال دراسة الحالة و تجوالنا بين المصالح سجلنا عدة ملاحظات :

1. تعاون أفراد المصالح على إنجاز الأعمال و تكامل الأدوار بينهم .
  2. التواصل (باختلافه سواء أفقي بين المصالح أو صاعد أو نازل ) و تبادل المعلومات و المعارف .
  3. يوجد تفويض للسلطة مثلا :إذا غاب رئيس المصلحة ينوبه زميله بكل سهولة .
  4. جههم للعمل و الإنجاز لتوفير المؤسسة بعض الإمتيازات ، و أغلب العمال يتمتعون بالحيوية و النشاط نظرا لصغر سنهم فيستغلون طاقاتهم في الإنجاز .
  5. إهتمام المسير بالعلاقات الشخصية للعاملين مثلا : عند حالة وفاة ،تهنئة زواج ،أو مولود ... ؛
  6. صدق المعلومة ، إذا كانت متوفرة أم لا ، او إذا كانوا يعملون بها أم لا .
  7. يتم توصيل المعلومة لمن يحتاجها أو يبحث عنها بدون عوائق و بكل رحابة مع المتربصين ، وإذا كانت غائية يتم الإتصال بالمصالح الأخرى أو التنقل لها ...؛
  8. التعامل بال رسمية يكون بعد العلاقات الشخصية فهي أكثر ظهورا ، فالرسمية تكون شديدة إلا في الأمور التي تستوجب ذلك .
  9. وتتحلى مظاهر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال من خلال مصالحتها في الهيكل التنظيمي(مصلحة الوقاية والأمن،مصلحة الموارد البشرية،مصلحة الاستغلال...).
- وهذا كله يندرج تحت الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وهم من أوجدوها بقيمهم و عاداتهم و ثقافتهم المتعامل بها . و هذا كله يدخل ضمن مبادئ المسؤولية الاجتماعية .

### خلاصة الفصل:

تعتبر أنشطة مؤسسة سونلغاز لها آثار إجتماعية و بيئية .حيث تسعى المؤسسة إلى تحسين صورتها من خلال عدة عمليات تتعلق أساسا بتوفير فرص عمل لأفراد المجتمع و تحسين الرفاهية المادية للعمال . إلى جانب توفير التكوين المناسب و التطور للعمال ، توفير وسائل النقل و الرعاية الصحية ، كما تهتم المؤسسة بمجال الموارد البشرية و ما يشملها من التكوين و العمليات التي تتعلق بالوقاية الصحية و الأمن في العمل .

أما في مجال المساهمة البيئية و ما يصطحبها من أمور تتعلق ببرنامج الحد من الغازات بأن لا تتجاوز الحد المسموح به ، و عملية ترقية الطاقة النظيفة باستعمالها الطاقة الشمسية في المستقبل لإنتاج الكهرباء بدلا من المازوت. وسعيها بالمساهمة في التشجير .

وقد اتضح لنا في آخر فصلنا أن المؤسسة تسعى إلى إحداث تحسين مستمر في الأداء وفي مختلف نشاطاتها ، وسعيها لإرضاء الزبون ، و هذا ما يسمح لها بالإستقرار و البقاء في الصدارة .

خاتمة

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة موضوع يصعب ملمت أطرافه. لكن بشكل عام يمكن القول أن تبقى تنمية وتطوير مسؤولية المؤسسة اتجاه المجتمع يعتبر مكسب إستراتيجي يجلب مزايا معنوية ومادية تدعم بقاء المؤسسة و تميزها. و بالتوازي تساهم هذه الأخيرة في رقي المجتمعات بصفقتها شريك رئيسي.

و بحكم أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تستوجب دمج المعايير الاجتماعية و انشغالات مختلف أصحاب المصالح في الممارسات الاقتصادية اليومية . فلا يجب أن يقتصر دورها على المبادرات الخيرية فقط ، وإنما يتعداها إلى المساهمات البناءة القائمة على إستراتيجيات حقيقة قابلة للتجسيد. وليس فقط بشكل رمزي غايته تلميع سمعة المؤسسة و تحسين صورتها في المجتمع. غير أن تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يركز بالدرجة الأولى على المسير و ما يتمتع به من سمات و مبادرات تؤمن بضرورة المساهمة في رقي المجتمع و تطوره. وهذا وفق ما تمتلكه المؤسسة من موارد و إمكانات. و عليه فالمسير مطالب بتبني هذا الدور ضمن منظور إستراتيجي أكثر تنظيما و فعالية . ليضمن التوافق بين الأبعاد الثلاث للمسؤولية الاجتماعية بما فيها الأداء الاقتصادي و الأداء الاجتماعي و حتى البيئي. ولكن يتوقف نجاح المسير في تحقيق هذا المسعى على مدى قدرته في نشر المسؤولية الاجتماعية كثقافة تنظيمية ، حتى يتبناها كل فرد في المؤسسة و يساهم بدوره في نجاحها.

#### نتائج الفرضيات :

- المسير أهم فرد في المؤسسة، كونه مسؤول عن أعمال الآخرين كما يقوم بالتنسيق و إعطاء الأوامر و إتخاذ القرارات .
- المسير مصدر القوة الدافعة لتحقيق الأهداف و يوفر الجو المناسب من خلال الوظائف الإدارية .
- تتحقق المسؤولية الاجتماعية عندما تلتزم المؤسسة بدمج البعد الاجتماعي ضمن أهدافها و بالتالي تحقيق الكفاءة على المستوى الإقتصادي الاجتماعي و حتى البيئي .
- من خلال الوظائف الإدارية يتجلى دور المسير في تبني و تطوير المسؤولية الاجتماعية بتطبيقه كل القوانين و المبادئ المتعلقة بها ويسعى لغرسها في المؤسسة من خلال النشاط اليومي والعادي للمؤسسة.

#### نتائج الدراسة :

- من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى جملة من النتائج و التوصيات نورد أهمها فيما يلي :
- المؤسسة تحتوي على مصالح جد هامة مثل "مصلحة الموارد البشرية التي تهتم بكل صغير و كبير ة تخص العامل من بداية التوظيف إلى التعاقد . مصلحة الوقاية و الأمن التي تقوم بتحسيس العمال من الخطر و التدخل حالة وقوع الحادث ، و الوقاية منه. أما مصلحة الإستغلال فتوفر المادة الأولية و الوسائل و مراقبة وضعية المولدات و نسبة الإنبعاثات"، وكلها تسعى لتبني و تطوير المسؤولية الاجتماعية .
- حيث تكفي المؤسسة بالطابع الإلزامي و إحترام القوانين دون الطابع الطوعي للمسؤولية الاجتماعية .

► ويبرز دور المسير في تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة و سعيه لتطويرها من خلال غرس المسؤولية الاجتماعية كهدف لدى الجميع حتى العمال و خلق ثقافة التنظيمية تساعد على ذلك كتفويض السلطة ، الإدارة بالأهداف ، اللامركزية في اتخاذ القرار و الشعور بالإنتماء و روح الجماعة ، غياب الرسمية الشديدة . وهذا ما يشجع على تطوير المسؤولية الاجتماعية.

#### توصيات الدراسة:

جعل المسؤولية الاجتماعية إتجاهها سائدا في المؤسسة من خلال تعريفها للعمال والعمل على تحقيقها. كما يجب على المسير أن يتبنى فكرة المسؤولية الاجتماعية ، و أن تكون ضمن أولوياته ، و يسعى لنشرها كثقافة تنظيمية بين العمال . المسؤولية الاجتماعية لا تقتصر على جانب العمال فقط بل تتعدى هذه الفكرة و تمس كل أطراف المجتمع كما لانسى نصيب البيئة في ذلك .

#### آفاق الدراسة :

- تعميق الدراسة من خلال تطبيق دراسة إحصائية لإمتحان الفرضيات ؛
- دور المسير في تبني روح المسؤولية الاجتماعية و غرسها في جماعة العمل ؛
- تعميق الدراسة حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة ، لإرساء ممارستها كثقافة تنظيمية ؛
- أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

## الكتب:

1. بدوي عبد الرحمان، (مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث و الرسائل العلمية )، الكويت، وكالة المطبوعات للنشر، ط03، 1977.
2. البرنوطي نايف سعاد، (إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد) ، دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان الأردن، ط03، 2008.
3. البكري ثامر ياسر، (التسويق و المسؤولية الإجتماعية ) ، دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن ، ط1، 2009.
4. الرحاحلة عبد الرازق سالم ، (المسؤولية الإجتماعية )، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع ، ط1، 2011 .
5. رويمل نوال ، (القيادة و تسيير الموارد البشرية)، عين مليلة ،دار الهدى للنشر و التوزيع ،ط1، 2009.
6. رويمل نوال ، (القيادة و الموارد البشرية )، الجزائر ،دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ،2009.
7. السلمي علي، (الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق ) ، مصر ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، ط01، 1999.
8. الشريف عبد الله ،مناهج البحث العلمي ، مصر ،الإشعاع للطباعة ، ط1، 1996.
9. الصيرفي محمد،(المسؤولية الإجتماعية للإدارة )،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ،مصر ،ط1، 2007.
10. الغالي طاهر محسن منصور و العامري صالح محسن ،(المسؤولية الإجتماعية و أخلاقيات الأعمال و المجتمع ) ،الأردن ،دار وائل للنشر و التوزيع ، ط02، 2008 .
11. الغالي طاهر محسن و إدريس وائل محمد ،(الإدارة الإستراتيجية )،دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن ،ط1، 2010.
12. غول فرحات، (مدخل للتسيير )، الجزائر ،دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، ط1، 2012.
13. فهمي مصطفى أبو زيد و عثمان حسين ، (الإدارة العامة) ، مصر ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، ط1، 2003.
14. كامل مصطفى مصطفى، (إدارة الموارد البشرية )، مصر ، العربية للنشر ، ط1، 1994.
15. لهيبات أحمد و آخرون ، (الإقتصاد و المانجمنت و القانون )، سنة ثانية من التعليم الثانوي ، شعبة تسيير و إقتصاد، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية ، الجزائر ، ط1، 2006.
16. نجم عبود نجم ،(أخلاقيات الإدارة و مسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال)،دار الوراقة للنشر و التوزيع ،ط1، 2006.
17. نوري منير ،(الوجيز في تسيير الموارد البشرية)،ديوان المطبوعات الجامعية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، ط01، 2011.

## الجريدة و القوانين:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، المرسوم التنفيذي رقم **06-138** ، العدد 24، المؤرخ في 15 أبريل 2006.
2. النظام الداخلي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء .

## مذكرات:

1. إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال "غير منشورة" ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر ، 2006.
2. بختي إبراهيم ، الدليل المنهجي في إعداد و تنظيم البحوث العلمية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2007.
3. بن إمام سارة و بن دالي ابراهيم هاجر دور المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال في صناعة القرار في المنظمة ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة لمدينة ، 2010 .
4. بوزيد نذيرة دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة لاستكمال شهادة الماستر ، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، 2012.
5. خامرة الطاهر المسؤولية البيئية و الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة ، مذكرة ماجستير ، تخصص إقتصاد تسيير البيئة ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، 2007 .
6. سارق فاطمة الزهراء دور القيادة الإدارية في الإبداع بالمؤسسات الغير و المتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة، ورقلة ، 2011.
7. شادية مخلوف ، ضمان جودة المسؤولية الاجتماعية للتعليم الجامعي الفلسطيني ، نموذج مقترح ، جامعة القدس المفتوحة .
8. صافية هاجر ، دور المسير في تفعيل دور أداء الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة ، قاصدي مرياح ورقلة ، 2012.
9. ضيافي نوال ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تسيير موارد بشرية ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان ، 2010.
10. القرشي زين عبد الكريم ، التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير ، جامعة أم القرى ، السعودية .
11. محمد عاطف محمد ياسين ، واقع تبني منظمان الأعمال الصناعية للمؤسسة الاجتماعية ، مذكرة لنيل الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الأردن ، 2008 .
12. وسام جلالي ، أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ، مذكرة الماستر في علوم التسيير ، تخصص مالية مؤسسة ، 2012.



1. بدوي عبد القادر و بن سفيان زهرة ، المسؤولية الإجتماعية للمقاوم و المؤسسة الخاصة لتحقيق التنمية المستدامة، ملتقى حول منظمات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية ، جامعة بشار ، يومي 14-15 فيفري 2012.
2. بومدين بروال و عمر شريف ، المسؤولية الإجتماعية كدافع لتبني سياسة بيئية مسؤولة من طرف منظمات الأعمال ، ملتقى حول منظمات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية ، جامعة بشار ، يومي 14-15 فيفري 2012.
3. جماعي أم كلثوم و بن عبد العزيز سمير ، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الإجتماعية في منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية جامعة بشار ، 2010.
4. السحيباني صالح ، المسؤولية الإجتماعية و دورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية ، حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية ، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية ، تقييم واستشراف ، لبنان ، 2009.
5. عياض محمد عادل ، المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة :مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الإقتصاد التضامني ، الملتقى الدولي حول الإقتصاد التضامني ، جامعة تلمسان ، 2005.
6. فلاق محمد و بونافلة قدور ، المسؤولية الإجتماعية لشركات الإنصالات الجزائرية (جيزي ، موبيليس ، نجمة) ، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية جامعة بشار ، 2010.
7. محمد براق و مصطفى قمان ، أهمية الإستثمار المسؤول إجتماعيا و الصناديق الإسلامية في تفعيل و تنشيط الأسواق المالية للبلدان النامية ، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، 2011.
8. مقدم وهيبه ، المسؤولية الإجتماعية للشركات من منظور الإقتصاد الإسلامي ، الملتقى الدولي الأول للإقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل ، 2010.
9. مولاي لخضر عبد الرازق وآخرون ، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الإجتماعية و الأخلاقية كمييار لقياس الأداء الإجتماعي ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية جامعة بشار ، 2010.
10. يوسفات علي و بدوي عبد الحميد ، مدى تبني عناصر المسؤولية الإجتماعية في شركة سونلغاز(أدرار) من وجهة نظر المستخدمين ، ملتقى حول منظمات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية ، جامعة بشار ، يومي 14-15 فيفري 2012.

المجلات :

1. الغزالي عيسى محمد (المسؤولية الإجتماعية للشركات )، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، العدد 90، فيفري 2010.

محاضرات :

1. سلامي منيرة (محاضرات تسيير مؤسسة )، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2012.

مواقع الأنترنت :

1. النخبة للتدريب و التنمية ، العدد 9.

[http://www.annokhbah.com/index\\_ar.php?op=service&id=1](http://www.annokhbah.com/index_ar.php?op=service&id=1)

2. نورا محمد عماد الدين أنور ، المسؤولية الإجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية ، مركز المديرين المصري ، 2010.

[http://www.eiod.org/uploads/Publications/Pdf/training\\_catalog/2/untitled1/files/publication.pdf](http://www.eiod.org/uploads/Publications/Pdf/training_catalog/2/untitled1/files/publication.pdf)

3. السيد أحمد الكردي ، مبادئ وظيفة التنظيم الإداري ، 2013/4/2

[http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/10/blog-post\\_20.html](http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/10/blog-post_20.html)

موسوعات :

1. بن الشيخ العيد، (الوظائف الإدارية)، موسوعة شرطية.

المراجع الأجنبية :

1. Blandine laperche et Maud herbert , la responsabilite social des entreprises ,université du littoral cote d'opale laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation, mai 2007.
2. Daniel chaffraix et pierre mongin , l'entreprise de l'après- crise redéfinir le rôle du manager , les notes de l'institut janvier 2010.
3. Didier noye , Manager les personnes le management situationnel ,collection les basic du manager, editions insep consulting.

الملاحق

## الملحق رقم 1: أسئلة المقابلة

### 1-الجانب المتعلق بالعمال:

- ما هي نظرة المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية؟
- هل المسؤولية الاجتماعية إجبارية أم إختيارية؟
- هل للعمال نصيب في إبداء رأيه في قرارات المؤسسة؟
- فيما يكمن دور المسير في نظرك؟ وكيف يساهم في تبني المسؤولية الاجتماعية؟
- فيما تبرز المسؤولية الاجتماعية من خلال الوظائف الإدارية؟
- ما هي الجوانب الاجتماعية التي تطرقت إليها المؤسسة إختياريا و ليس إجباريا؟

### 2-الجانب المتعلق بالمجتمع (المستهلك):

- ماذا عملت المؤسسة من أجل المستهلك و حمايته؟

### 3-الجانب المتعلق بالبيئة :

- ماهو دور المؤسسة في حماية البيئة؟
- هل تقوم المؤسسة بالإستهلاك العقلاني للطاقة؟
- من المسؤول عن القيام بالدراسات البيئية؟
- في رأيك كيف يتم تطوير المسؤولية الاجتماعية؟
- هل تستفيد المؤسسة من مخلفات الإنتاج، وهل حصلت على شهادات بيئية؟
- ماهو دور المؤسسة في الحفاظ على الجانب البيئي؟

**المادة 117:** للسماح بالتعرف على الأشخاص في الدخول و الخروج، تحدث بطاقات مهنية أو شارات.

البطاقة المهنية أو الشارة شخصية جدا ، و يجب تقديمها عند كل طلب من الهيئة المستخدمة. تسلم بطاقات تعريف خاصة للعمال المخولين من جراء طبيعة وظيفتهم، للدخول لأماكن العمل ومنشآت الشركة.

كل ضياع ، فقدان للبطاقة المهنية، يجب التصريح به مباشرة للمسؤول السلمي.

**المادة 118:** يمنع منعاً باتاً الاحتفاظ ببطاقة مهنية أو شارة أو بطاقة الدخول عندما ما تتغير شروط إستعمالها أو على إثر نقل أو ذهاب مؤقت.

و تسترجع وجوباً عند إنتهاء علاقة العمل.

يخضع إعداد الحساب الإجمالي لهذا الإسترداد، ما عدا في حالة الضياع، أو الفقدان أو السرقة التي يتحقق منها قانوناً.

### **الفصل 3: عن طب العمل.**

**المادة 119:** يهدف طب العمل أساساً إلى حماية صحة العامل كمهمة وقائية خاصة و /أو علاجية بصفة ثانوية.

**المادة 120:** يمارس طب العمل في الشركة عن طريق إتفاقية تربطها بشركة سونلغاز طب العمل في إطار قانوني.

**المادة 121:** يتعين على جميع العمال الخضوع إلى مختلف الزيارات الطبية المنصوص عليها في التشريع وبنود الإتفاقية الجماعية، والتي هي:

- زيارات التوظيف.
- الزيارات الدورية.

- زيارات إستئناف العمل بعد مرض أو حادث عمل.
- زيارات المراقبة لإستئناف العمل حسب الكيفيات التي يحددها طبيب العمل.

إن رفض الخضوع لهذه التعلّمة يعرض صاحبها لعقوبات تأديبية.

### **الفصل 4: تنظيم الوقاية في مجال الصحة والأمن**

**المادة 122 :** تطبيقاً لأحكام القانون 88/07 لـ 1988/01/26، المتعلق بالصحة والأمن وطب العمل، لاسيما مادته 23، تم تأسيس على مستوى الشركة، لجان متساوية الأعضاء للصحة والأمن.

#### **القسم 1: اللجان المتساوية الأعضاء للوقاية الصحية والأمن للوحدات:**

**المادة 123 :** تتشكل لجان الوقاية الصحية والأمن، المتساوية الأعضاء للوحدات من :

- عضوين يمثلان مديرية الوحدة
  - عضوين يمثلان العمال الذين يتم تعيينهما من بين المندوبين النقابيين.
- يرأس هذه اللجان، المدير أو ممثله المفوض قانوناً.
- يعين أعضاء لجنة الوقاية الصحية والأمن لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد.
- في حالة إنقطاع عهدة لعضو من اللجنة، يستبدل بالعضو الإضافي المذكور إسمه في القائمة الانتخابية.

الملحق رقم 3:

صندوق الخدمات الإجتماعية و الثقافية لعمال الصناعات الكهربائية و الغازية الخاص بالصحة



صندوق الخدمات الإجتماعية و الثقافية لعمال الصناعات الكهربائية و الغازية  
Fonds des Activités Sociales et Culturelles des Travailleurs des Industries Électriques et Gazières

# Annuaire des activités Socio-médicales



FOSC, route de Dely Ibrahim, Ben Aknoun –Alger- N° Télé. : 021 91 25 22 / 021 91 25 26 Fax : 021 91 54 69

الملحق رقم 4 :

صندوق الخدمات الإجتماعية و الثقافية لعمال الصناعات الكهربائية و الغازية الخاصة بالعطل و الرحلات العائلية



صندوق الخدمات الإجتماعية و الثقافية لعمال الصناعات الكهربائية و الغازية  
Fonds des Œuvres Sociales et Culturelles des Travailleurs des Industries Electriques et Gazières

DIRECTION GENERALE  
DIVISION ACTIVITES CENTRALISEES ET INSTITUTIONS  
N°239 / DACI/2013

Alger, le 25/03/2013

## Note d'information Vacances Familles en France "Eté 2013"



Dans le cadre des échanges bilatéraux entre le Fonds des Œuvres Sociales et Culturelles des Travailleurs des Industries Electriques et Gazières (FOSC) et la Caisse Sociales de l'EDF/GDF (CCAS/FRANCE) des séjours de vacances pour Familles seront organisés en France durant la saison estivale 2013 dans 04 sites de la CCAS situés dans les régions suivantes :

- CAP D'AGDE : dans le Languedoc Roussillon midi Pyrénées
- LE BRUSC: dans le var
- MERLIMONT : dans le pas de calais
- PARIS RESIDENCE INTERNATIONALE : Paris 20<sup>ème</sup> arrondissement

الملحق رقم 5: الجريدة الرسمية العدد 24-القيم القصوى لمعايير الإنبعاثات الجوية

17 ربيع الأول عام 1427 هـ		الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 24		15
16 أبريل سنة 2006 م				
الملحق الأول				
القيم القصوى لمعايير الانبعاثات الجوية				
الرقم	المعايير	الوحدة	القيم القصوى	القيم المسموحة للمنشآت القديمة
01	الغبار الكامل	مغ/م <sup>3</sup>	50	100
02	أكسيد الكبريت (معيير يشايشي أكسيد الكبريت)	-	300	500
03	أكسيد الأوزون (معيير يشايشي أكسيد الأوزون)	-	300	500
04	بروتوكسيد الأوزون	-	300	500
05	كلورور الهيدروجين ومركبات أخرى غير عضوية غازية للكلور (معيير بـ HCl)	-	50	100
06	فلبيور ومركبات غير عضوية للفلبيور (غاز، حويصلة وجزئيات)، (معيير بـ HF)	-	10	20
07	مركبات عضوية منطيرة (انبعاث كامل لمركبات عضوية منطيرة ما عدا الميثان)	-	150	200
08	المعادن والمركبات المعدنية (غازية وجزئية)	-	5	10
09	انبعاث الكاديوم، الزئبق والتليوم ومركبات	-	0,25	0,5
10	انبعاث الأرسنيك، والسليسيوم والتيلور ومركباته غير التي ذكرت من بين انبعاثات المواد السرطانية	-	1	2
11	انبعاثات حجر الكحل، الكروم، الكوبالت، النحاس، الإتاز، النغانيز، النيكل، الفنديوم والزنك، ومركباته غير التي ذكرت من بين انبعاثات المواد السرطانية	-	5	10
12	فوسفين، فوسيجان	-	1	2
13	حمض سيانيدريك، معيير بـ HCN، البروم ومركبات غير عضوية غازية للكروم معيير عنها بـ HBr و الكلور معيير بـ HCl هيدروجين السلفوري	-	5	10
14	النشادر	-	50	100
15	أميانت	-	0,1	0,5
16	ألياف أخرى غير الأميانت	-	1	50



## الفهرس

I	الشكر و التقدير .....
II	قائمة المحتويات .....
III	قائمة الجداول .....
III	قائمة الأشكال .....
IV	قائمة الملاحق .....
ب	مقدمة .....
<b>الفصل الأول : المسير و المسؤولية الإجتماعية</b>	
2	تمهيد .....
3	<u>المبحث الأول</u> : أساسيات حول التسيير .....
3	المطلب الأول : مفهوم التسيير .....
5	المطلب الثاني: مفاهيم حول المسير .....
8	المطلب الثالث: وظائف المسير .....
10	المطلب الرابع: مهارات المسير .....
12	<u>المبحث الثاني</u> : المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة .....
12	المطلب الأول : مفهوم المسؤولية الإجتماعية .....
15	المطلب الثاني : التطور التاريخي للمسؤولية الإجتماعية .....
19	المطلب الثالث : أبعاد المسؤولية الإجتماعية .....
21	المطلب الرابع : أهمية المسؤولية الإجتماعية .....
23	المطلب الخامس : مجالات و حدود المسؤولية الإجتماعية .....
24	<u>المبحث الثالث</u> : تطبيق المسؤولية الإجتماعية في إطار وظائف المسير .....
24	المطلب الأول : المسؤولية الإجتماعية لوظيفة التخطيط .....
25	المطلب الثاني : المسؤولية الإجتماعية لوظيفة التنظيم .....
26	المطلب الثالث : المسؤولية الإجتماعية لوظيفة التوجيه .....
27	المطلب الرابع : المسؤولية الإجتماعية لوظيفة الرقابة .....
29	خلاصة .....
<b>الفصل الثاني: المسؤولية الإجتماعية لشركة سونلغاز</b>	
31	تمهيد .....
33	<u>المبحث الأول</u> : المسؤولية الإجتماعية لشركة سونلغاز .....
33	المطلب الأول : تعريف الشركة .....

34	المطلب الثاني : النشاط الإقتصادي للشركة .....
34	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي .....
36	<u>المبحث الثاني</u> : مظاهر المسؤولية الإجتماعية من خلال الأبعاد الثالث .....
36	المطلب الأول: الجانب المتعلق بالعمال .....
37	المطلب الثاني : الجانب المتعلق بالمجتمع .....
38	المطلب الثالث : الجانب المتعلق بالبيئة .....
39	<u>المبحث الثالث</u> : تطبيق المسؤولية الإجتماعية من خلال الوظائف الإدارية .....
39	المطلب الأول :وظيفة التخطيط .....
39	المطلب الثاني : وظيفة التنظيم .....
40	المطلب الثالث : وظيفة التوجيه و المراقبة .....
41	خلاصة .....
43	خاتمة .....
46	قائمة المراجع .....
51	الملاحق .....
56	الفهرس .....