



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العقيد احمد دراية - أدرار -
كلية العلوم التجارية الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص : إدارة أعمال

موسومة بـ:

أثر المسؤولية الإجتماعية في تعزيز الأهداف الإستراتيجية
الدور المعدل للاجراءات الوقائية من عدوى كوفيد 19
- دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بادرار

اشراف الاستاذ:
د. الساوس الشيخ

من إعداد الطالبين:

✓ بن دوبة مصطفى

✓ رقاني مولاي الشريف

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	أستاذ تعليم عالي	د. بوشري عبد الغني
مشرفاً ومقرراً	أستاذ تعليم عالي	د. الساوس الشيخ
مناقشاً	أستاذ تعليم عالي	د. تيقاوي العربي

الموسم الجامعي : 2021/2020م



شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة):

سماوس الشيخ

المشرف مذكرة الماستر.

الموسومة بـ : أ. ش. الطسو، ولية الإجماعية في تفسير الأهداف الإدرارية

الدور المعدل للإجازات الوقائية من عدمه كوفيد (19) دراسة حالة شركة سوتقاز (أدرار)

من إنجاز الطالب(ة): رقتا مديا شريف

و الطالب(ة): بنت دوية صحن

كلية : العلوم التجارية الاقتصادية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة:

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. ويماكنهم إيداع النسخ الورقية (02) والاللكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

01 JUL. 2021

ادرار في

مساعد رئيس القسم:

مساعد رئيس قسم علوم التسيير المكلف بما
بعد التطوير والبحث العلمي
د. بوشري عبد الغني

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

يسعدنا ويشرفنا أن نتقدم بوافر الشكر والعرّفان
لاستاذنا الفاضل الدكتور الساوس الشيخ
على تكّرمه بالموافقة على الإشراف على هذه الدراسة وعلى
توجيهاته وإرشاداته لنا ومد يد العون والنصح والمساعدة
وكان لجهوده الطيبة الدور الكبير في إنجاز هذه الدراسة
ونرجو من الله تعالى أن يمدّه و يمتعه بوافر الصحة والعافية.

مصطفى ... مولاي الشريف

الأهداء

الى روح والدي الطاهرة رحمه الله
الى مصدر سعادتى أُمى الطيبة
الى شريكة حياتى ورفيقة دربى زوجتى الغالية
الى أعزائى وقررة عيني اخوانى و اخواتى واحبتي
اهدي اليهم جميعا هذا العمل المتواضع

مصطفى

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد
إلى من كان دعائهما سر نجاحي
إلى أغلي وأحلى ما املك في هذه الدنيا
إلى والديّ الغاليين
حفظهما الله ورعاهما

إلى أحباب قلبي الذين لم ييخلوني حين اقصدهم ولم يقصروا معي
إخواتي وكل عائلتي الكريمة
وإلى كل من ساندني ودعمني طيلة حياتي الدراسية

مولاي الشريف

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	الشكر
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ب-ج-د	المقدمة
	الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية
06	تمهيد
07	المبحث الأول : المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال
07	المطلب الأول : مفهوم المسؤولية الاجتماعية
09	المطلب الثاني : مبادئ وابعاد المسؤولية الاجتماعية
13	المطلب الثالث : اهداف واهمية المسؤولية الاجتماعية
15	المبحث الثاني : الادارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية
15	المطلب الأول: أهمية دمج المسؤولية كنظام إداري ضروري في منظمات الأعمال
20	المطلب الثاني : مراحل تنفيذ الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية
23	المطلب الثالث : تقييم الادارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية
25	المبحث الثالث : المسؤولية الاجتماعية في ظل جائحة كوفيد 19
25	المطلب الأول : التداعيات الاقتصادية لجائحة كورونا
29	المطلب الثاني : انعكاس جائحة فيروس كورونا covid 19 على الاقتصاد الجزائري
33	المطلب الثالث :المسؤولية الاجتماعية لعينة من شركات عالمية خلال ازمة كورونا
36	المبحث الرابع : الدراسات السابقة
36	المطلب الأول : دراسات باللغة العربية
37	المطلب الثاني: دراسات باللغة الاجنبية
38	المطلب الثالث : مقارنة الدراسة بالدراسات السابقة
40	خلاصة الفصل الاول

	الفصل الثاني : دراسة حالة – الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بادرار
42	تمهيد
43	المنهج المتبع
45	المبحث الأول : تقديم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
45	المطلب الأول : التطور التاريخي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز
47	المطلب الثاني: تنظيم الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز
51	المطلب الثالث: تقديم المديرية للتوزيع بأدرار
56	المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
56	المطلب الأول : الجانب المتعلق بالعمل
57	المطلب الثاني: الجانب المتعلق بالمجتمع او المستهلك
57	المطلب الثالث: الجانب المتعلق بالبيئة
59	خلاصة الفصل الثاني
61	خاتمة
64	قائمة المراجع
68	الملاحق
73	الملخص

فهرس الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	ابعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	1-1
19	الفرقات الموجودة في نظرية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة	2-1
30	صادرات الجزائر داخل وخارج المحروقات بين 2018-2019	3-1

فهرس الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	اصحاب المصالح في المنظمة	1-1
12	هرم كارول لابعاد المسؤولية الاجتماعية	2-1
21	المراحل الثلاثة للإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية لمنظمة الاعمال	3-1
27	توقعات النمو الاقتصادي العالمي لعام 2021	4-1
28	المحركات الأساسية لمؤشرات الاوضاع المالية العالمية	5-1
28	تنبؤات النمو الاقتصادي العالمي قصير المدى	6-1
48	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز	1-2
50	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع	2-2
52	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بأدرار	3-2

مقدمة

مقدمة :

ظل مفهوم تعظيم الارباح الهدف الاول لمنظمات الاعمال لفترة طويلة , وان استمرارية نشاط المؤسسة مبني على ذلك , والاستمرارية تعني تلبية رغبات المجتمع المتزايدة وهو الهدف الكلاسيكي للانشطة . ومع التطور الحاصل في ميدان الاعمال وتنامي وعي المستهلك ظهرت مفاهيم جديدة مثل الثقافة التنظيمية والاستهلاك الذكي والعلامة التجارية وهذا ما عزز حالة عدم التأكد وصارت بيئة الاعمال تتميز بالاستقرار. مما أوجب على منظمات الاعمال لاستمرارية في النشاط الحيطة والحذر للمحافظة على حصتها السوقية . وولاء زبائنها ومورديها , اذ انها تعمل في محيط ديناميكي , وظهر ايضا مفهوم جديد قديم وهو ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية . او البعد الاجتماعي ضمن اهداف منظمات الاعمال وقد اخذت مفاهيم اخرى ابرزها المساواة الاجتماعية او الالتزامات التنظيمية او ايضا الاخلاق التنظيمية او المواطنة التنظيمية . وهذا وقد جاءت المسؤولية الاجتماعية في المنظور الاسلامي بمفاهيم ضمنية شتى منها ما تعلق اساسا بمبدأ التكافل الاجتماعي او رفع الضرر والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والممارسات الاخلاقية الاخرى المختلفة الواردة بالنصوص القرآنية والاحاديث النبوية الشريفة. ومنه يمكن القول بان مصطلح المسؤولية الاجتماعية حديث التداول، الا ان المفاهيم والمظاهر المتعلقة بها قامت حتى في الحضارات القديمة .

إن التقدم الحاصل في ميدان الاعمال جعل المنظمات تتقف على نوعين من الالتزامات اولا المسؤولية الاقتصادية وهي الدافع الرئيسي لاقامة أي نشاط. وثانيا المسؤولية الاجتماعية فعلى المنظمة تحقيق الاستقرار والرفاه للمجتمع و ايضا المساهمة في تحسين المستوى التعليمي والثقافي والتدريب والتوظيف والجوانب البيئية والصحية لافراد المجتمع ككل ومستخدميها خاصة وقد ارتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالقيم الاخلاقية او العقد الاجتماعي اتجاه المجتمع موطن النشاط. والمساهمة في ايجاد الحلول للمشكلات والأزمات المستحدثة به . وهذا ما استحدث جدلا واسعا يتضمن اهمية وتأثير المسؤولية الاجتماعية الالتزام الثاني لمنظمات الاعمال , في تعزيز اهدافها الاستراتيجية محور التزامها الاول والمتمثل المسؤولية الاقتصادية. ومنه فان دراسة المتغيرات المختلفة لاقامة أنشطة الاعمال ولد رؤية متباينة من زوايا ثلاث , الرؤية الاولى ان الاهداف الاستراتيجية للمنظمة تتمثل اساسا في تعظيم الارباح والذي ينعكس بدوره على رفاهية وتقدم المجتمع ككل , اما الرؤية الثانية فتري ان المنظمة هي عبارة عن كيان اجتماعي قبل كل شيء وعليه فان ادوارها الاجتماعية تعزز من استقرارها ودوام نشاطها , والرؤية الثالثة جاءت بمبدأ التوازن بين النظرتين السابقتين , فللمنظمة ادوار اقتصادية واجتماعية في آن واحد وعليها ادارة مواردها وتعزيز اداءها الاقتصادي والتنافسي مع الوفاء بالتزاماتها الاجتماعية في ذات الحين وقد تكون هذه الالتزامات محددة قانونا في بعض البلدان و متكيفة مع قدرة المنظمة على المنافسة ومتعلقة بميزات وحوافز كتخفيضات او إعفاءات جبائية وتسهيلات تنظيمية لدعم أنشطة رياضية وثقافية او توظيف ذوي القدرات الخاصة وغيرها من سبل ترقية المجتمع موطن النشاط , وقد تحقق المنظمة من ذلك ايضا اسم تجاري وسمعة لدى العملاء والمتعاملين الاقتصاديين وبين افراد المجتمع.

ولقد تطورت المسؤولية الاجتماعية كنتيجة طبيعية لاختراق منظمات الاعمال في الاستجابة لاحتياجات بيئتها الاجتماعية ومصالح الاطراف الاخرى.

وانطلاقا من كل هذا, فقد سعت الدراسة الحالية اثر تبني منظمات الاعمال للمسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في ظل جائحة كوفيد -19.

إشكالية البحث :

إن الاهتمام المتزايد بمفهوم كل من المسؤولية الاجتماعية وإدارة الأهداف الاستراتيجية ، وازدادت أهميته في ظل جائحة كورونا , مما حتم على منظمات الأعمال تبني سياسات بما يتوافق مع هذين المفهومين مما يعزز استمرار نشاطها وزيادة فرص نجاحها. وعلى ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال الإجراءات الوقائية لجائحة كورونا ؟

ولتسهيل الإجابة على الإشكالية الرئيسية تم تقسيمها الى إشكاليات فرعية كما يلي :

الإشكاليات الفرعية:

- ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية، وماهي أبعادها؟
- ما المقصود بالإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية وما هي مراحلها ؟
- لما تهدف المسؤولية الاجتماعية في ظل جائحة كورونا ؟
- هل تتبن الشركة الجزائرية للتوزيع الكهرباء والغاز المسؤولية الاجتماعية ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة بأهداف التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة وتحسين الحياة الاجتماعية للعمال وعائلاتهم .
- الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية في ظل جائحة كوفيد -19 هي مجموعة من الإجراءات والسلوكيات الإدارية المعززة لأهداف المنظمة .
- تتبنى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ابعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه موظفيها وكذا عملائها.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في كونه يتناول الدراسة والتحليل لمفهوم المسؤولية الاجتماعية باعتبارها احد الموضوعات المطروحة للنقاش الأكاديمي خصوصا من اواخر القرن الماضي والى غاية يومنا هذا وازدادت أهميته بوقع الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا على الافراد والمنظمات .

أسباب اختيار الموضوع

ترجع دواعي اختيار الموضوع الى الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في المنظمات والتي تستدعي بلوغ اهداف استراتيجية مميزة تنافسية, ويكمن أسباب هذا الفضول العلمي الى الدوافع التالية:

- حداثة موضوع المسؤولية الاجتماعية في ظل الكوارث والازمات ؛
- تبي المؤسسات لفكرة المسؤولية الاجتماعية؛

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع؛
- محاولة معرفة هل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تتبنى المسؤولية الاجتماعية مع الاخذ بمؤسسات "سونالغاز" نموذجا.
- إثراء المكتبة الجامعية بمثل هاته المواضيع والمرتبطة بالتخصص.

أهداف الدراسة

- الاهداف المراد الوصول إليها من هذا البحث تتمثل في :
- تحديد كل المفاهيم والعناصر المهمة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وابعادها؛
- تحديد المفاهيم المتعلقة بالادارة الاستراتيجية للمسؤولية في ظل جائحة كوفيد -19 , وكل ما يهم موضوعها؛
- محاولة ايجاد أثر بني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق اهداف الإدارة الاستراتيجية ؛

حدود الدراسة

- من حيث حدود الموضوع: يتمثل الموضوع في دور المسؤولية الاجتماعية فيتحقيق اهداف الادارة الاستراتيجية ، أي أنالبحث يهتم العلاقة التي اليت تربط بين المسؤولية الاجتماعية والاهداف الاستراتيجية.
- من حيث البعد المكاني:ويتعلق الامر بإجراء دراسة حالة على مستوى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ادرار،حيث تم أخذ عينة من مجتمع الدارسة والمتمثل في مسؤوليين ورؤساء مصالحوموظفين وتطبيق محاور الدراسة عليهم، وهذا من خلال استعمال استبيان شفهي كأداة لجمع البيانات والمعلومات والقيام بتحليل نتائج الدراسة قصد التأكد من صحة الفرضيات من عدمها.
- من حيث البعد الزمني: ويتمثل في الوقت المحدد الذي تم انجاز فيه البحث من اختيار العنوان ، وجمع المراجع التي تم اعتمادها , الى إعداد البحث سواء في جانبه النظري أو التطبيقي، أي الحدود الزمنية للبحث بدأت من: 2021/03/01 الى 2021/05/31

منهج الدراسة:

لتحقيق الهدف وانجاز البحث تم إتباع منهجينهما :المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا دقيقا، للوصول الى النتائج في هذا البحث قدمت وفقا لتسلسل منطقي ابتداء من وصف العلاقاتبين المفاهيمالاساسية في هذه الدراسة، وثانيا المنهج التحليلي التقييمي الذي يعتمد على تحليل العلاقات التي تم وصفها بناء على المنهج السابق ومن تم بيان النتائج بصورتها الواقعية، وتقييم ما أفرزه التحليل للروابط بينالمفاهيم الاساسية في هذا البحث من أجل الخروج بالنتائج والتوصيات.

تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين حيث كان :

- الفصل الاول بعنوان الاطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق اهداف الادارة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا ، وتضمن هذا الفصل اربعة مباحث وقد قسم المبحث الاول الى ثلاث مطالب جاء المبحثالاول بعنوان المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال، تتناول المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية واهدافها , وقد ضم المبحث الثاني ايضا ثلاث مطالب ،بعنوان الادارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

تناول مختلف مراحل الادارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية واهدافها , وجاء المبحث الثالث والمكون من ثلاث مطالب عبارة عن تحليل الاتار الاقتصادية لجائحة كورونا و اظهار امثلة ونماذج عن تبني لمنظمات الاعمال عالمية للمسؤولية الاجتماعية , اما المبحث الرابع والذي تضمن بدوره ثلاث مطالب فقد خصص للدراسات السابقة الاجنبية منها والعربية ومقارنتها بالدراسة الحالية .

- الفصل الثاني فقد تناول دراسة حالة على مستوى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بادرار

الفصل الأول

الادبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد :

تعمل المؤسسات الاقتصادية في بيئة واسعة تتشابك فيها العلاقات العامة مع عناصر المجتمع المختلفة التي تأثر وتتأثر بها , ومجتمعات اليوم تتطلع للحصول على المزيد من المساهمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسات للشرائح الاجتماعية المختلفة مما يحقق لها الأهداف الاقتصادية والذي يضمن تعزيز اهداف الادارة الاستراتيجية في ظل تفشي وباء كورونا وذلك من خلال اكتشاف طرق واستراتيجيات جديدة تجعلها خدمة اهداف كل اطراف اصحاب المصالح في ذات الوقت بطريقة مستمرة وبهذا تحقق مكانة عالية في الأسواق. لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق لأهم الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ودرها في تعزيز اهداف الادارة الاستراتيجية في اثناء جائحة كوفيد -19، وقد أدرجنا في هذا الفصل اربع مباحث:

المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال.

-المبحث الثاني: الادارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

-المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية في ظل جائحة كوفيد 19

-المبحث الرابع: الدراسات السابقة

المبحث الاول : المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال

تمهيد:

مع التقدم والتطور الاقتصادي ظهرت مفاهيم ومصطلحات جديدة تهتم بالجانب الاقتصادي والاجتماعي معا وتعمل على تحسين المستوى المعيشي وهذا من خلال الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية المترتبة على عاتق منظمات الاعمال اتجاه الأفرأ والمجتمع ككل.

وعليه من خلال هذا المبحث سنعالج بعض المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

ازدادت اهمية المسؤولية الاجتماعية في مجال الاعمال واصبحت من المحاور الأساسية في إدارة المؤسسة وتحقيق أهدافها ومشاريعها , وللوقوف على مفهومها نورد مجموعة تعاريف اهمها :

- تعريف دركر (Druker.1977 P584) المسؤولية الاجتماعية بانها " التزام منظمة الاعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وان هذا الالتزام يتسع باتساع شرائح اصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم"¹

- تعريف كارول (Carroll 1979,1999) حيث عرف هذا الباحث في عام 1979 المسؤولية الاجتماعية للشركات على انها " دمج التوقعات الاقتصادية والقانونية والاخلاقية التي يتوقعها المجتمع تجاه المنظمات في فترة معينة من الزمن"².

- تعريف البنك الدولي : يعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها" التزام اصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد"³.

- تعريف مجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة بانها " الالتزام المستمر من قبل شركات الاعمال بالتصرف اخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل".

- تعريف المنظمة الدولية للمعايير تعرف المسؤولية الاجتماعية على انها" نشاطات تحمل المنشأة المسؤولية الناجمة عن اثر نشاطها على المجتمع ومحيطه لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة وترتكز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الاخلاقي واحترام القوانين والادوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمنشأة "

تعريف شامل: تعرف المسؤولية لاجتماعية على أنها التزام أخلاقي وسلوكي من قبل المنظمة اتجاه المجتمع، تثبت فيه المؤسسة مسؤولياتها اتجاه المجتمع ،فيما يخدم المصلحة العامة للطرفين في ظل تحسين الأوضاع والعمل على تنمية مستدامة .

ومما سبق فيمكننا القول ان المسؤولية الاجتماعية ترتكز اساسا على المصلحة المتبادلة بين مجتمع بيئة النشاط والمنشأة , وقد عرف مفهوم اصحاب المصالح تطور كبير بداية من ظهور الاعمال المتشعبة , فاؤل الامر كان الاهتمام منصب على المالكين وبالتالي محدودية الاهداف المتوخاة في تحقيق الارباح بكفاءة وفاعلية ومع اشتداد المنافسة وظهور اطراف اخرى مباشرة وغير مباشرة من المستفيدين واصحاب المصالح فقد اتسعت النظرة لمنظمات الاعمال فاصبحت كيان اجتماعي اضافة الى كونها اقتصادي ايضا, من هنا بدأت فكرة

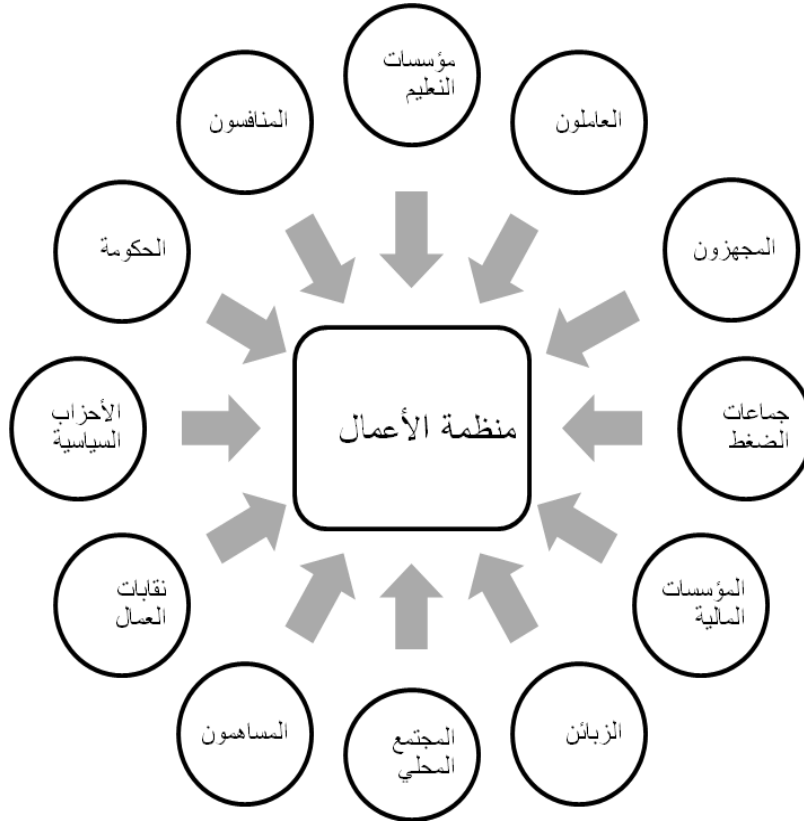
¹ - طاهر محسن منصور الغالبي , صالح مهدي محسن العامري "المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات والمجتمع "دار وائل للنشر, عمان الاردن , الطبعة الثانية , 2008 , ص 288.

² طاهر محسن منصور الغالبي , صالح مهدي محسن العامري , مرجع سابق , ص 288

- عامر عوني عبد السلام هاشم , " تأثير عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على حقوق المستهلك الاردني -دراسة 3 على قطاع السلع الغذائية , رسالة ماجستير في ادارة الاعمال , الجامعة الاردنية . 2004. ص18

المسؤولية الاجتماعية واستمرت بالتطور باضافة معايير وابعاد لقياسها . وظهر نمط جديد من الاهداف الاجتماعية ملزمة للمنظمات الاعمال.

الشكل (01-01) الموالي يوضح أصحاب المصلحة في المنظمة:¹



المصدر : طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر ، عمان الطبعة الثانية، 2008، ص 95.

وعلى ضوء التعريفات الواردة سابقا يمكن الاشارة والوقوف اي ايضا على الملاحظات الاتية:²

- اولا : الشركات هي جزء من المجتمع Corporations are part of society هناك العديد من الكتاب ممن يعترفون بان انشطة المنظمات لها تاثير على البيئة الخارجية وقد اقترحوا ان احد ادوار المحاسبة ينبغي ان يكون من خلال تقديم تقرير يوضح تاثير المنظمة في هذا الصدد , ونشأ هذا الاقتراح لأول مرة عام 1970, والذي تجسد في الاهتمام بنظرة اوسع لاداء الشركة من قبل بعض الكتاب الذين ابدوا قلقهم تجاه الاداء الاجتماعي للمنظمة .

- ثانيا : الربح هو كل ما يهم . Profit is all that matters لقد تبني بعض الكتاب وجهة النظر التي تقول ان الشركة لا ينبغي لها ان تهتم بالمسؤولية الاجتماعية. ويستدل على ذلك من البيان الذي اصدره الباحث (Milton Fridman) في عام 1970 والذي اشار فيه الى ان " هناك مسؤولية اجتماعية واحدة ووحيدة فقط لمنظمة الاعمال – وهي استخدام مواردها والمشاركة في الانشطة المصممة لزيادة ارباحها

¹-غادة عمر ابو ارشيد، المسؤولية الاجتماعية واثرها على الاداء –دراسة تحليلية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان , رسالة ماجستير تخصص ادارة اعمال , جامعة اليرموك , عمان , 2006, ص 122.

²-محمد عبد حسين الطائي , المسؤولية الاجتماعية للشركات واخلاقيات الاعمال , دار الثقافة والنشر والتوزيع , عمان الاردن , الطبعة الاولى , 2016, ص 22.

طالما انها باقية ضمن قواعد اللعبة وهو ما يعني المشاركة في المنافسة المفتوحة والحررة دون اللجوء الى الخداع او الاحتيال".¹

- ثالثا: المسؤولية الاجتماعية للشركات مشروطة CSR is conditional

بينما يعتقد كل من (Robetson and Nicholson,1996) ان قدرا معيننا من فن الخطابة قد يكون لا مفر منه في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركة قد يعزل المنظمة من ضرورة اتخاذ اجراءات مسؤولة اجتماعيا.

ويعد الباحث (Muir , 2001) اكثر تناقضا عندما يشير الى انه : بغض النظر عما اذا كانت الشركة ينبغي لها ان تضطلع بالمسؤولية الاجتماعية للشركات من عدمه , وبغض النظر عن الشكل الذي يجب ان تتحمل المسؤولية من خلاله فان ذلك كله يعتمد على المنظور الاقتصادي الذي تبناه الشركة".

بناءا عليه , يمكننا ان نرى ان المسؤولية الاجتماعية للشركات هو موضوع متنازع عليه , وانها ليست من المؤكد باي حال ان الجميع يعتقد انها مهمة او ذات صلة بمنظمات الاعمال المعاصرة .²

المطلب الثاني : مبادئ وابعاد المسؤولية الاجتماعية

اتفق العديد من الباحثين على ان للمسؤولية الاجتماعية في إطارها عام عدة مبادئ وابعاد, يمكن ان تاخذ وجهات نظر مختلفة وفق واعتبار لطبيعة عمل المنظمة ونشاطها وتأثير فئات أصحاب المصالح المختلفين.³

اولا مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

- 1- الحماية وإعادة الإصحاح البيئي: بفضل تقديم المنظمة لمنتجات وخدمات وممارسة العمليات والأنشطة اليومية التي تراعي البيئة، مع الترويج للتنمية المستدامة.
- 2- القيم والأخلاقيات: حيث يقع على عاتق منظمات الأعمال تطوير وتطبيق المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصلحة.
- 3- المساءلة والمحاسبة: الكشف عن البيانات وتقديم المعلومات الضرورية لطالبيها من أصحاب المصلحة في أي وقت يحتاجونها لاتخاذ القرارات.
- 4- تقوية وتعزيز السلطات: تحقيق الموازنة بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والموردين والمجتمع وغيرهم من أصحاب المصلحة.
- 5- الأداء المالي والنتائج: تعويض المساهمين بالأرباح والعوائد، مع المحافظة على الأصول والممتلكات، وتعزيز النمو على المدى الطويل.
- 6- مواصفات موقع العمل: اعتبار العاملين شركاء قيمين في العمل، من خلال احترام حقوقهم وتوفير بيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.
- 7- العلاقات التعاونية: لا بد أن تتسم ممارسات منظمات الأعمال بالعدالة والأمانة مع مختلف الشركاء.

¹- طاهر محسن منصور الغالبي واخرون ,مرجع سابق , ص 34

²- صلاح الشنوني , التنظيم والادارة في قطاع الاعمال , (مدخل المسرولية الاجتماعية), مركز الاسكندرية للكتاب , بدون رقم طبعة , ص 62.

³ - عبد الحليم بليراك، والسعيد بركة ..العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للشركات .

مجلة الاقتصاد الصناعي 2017 ,ص 103

8- المنتجات والخدمات ذات الجودة: الاستجابة لحاجيات وحقوق الزبائن بتوفير منتجات وخدمات

ذات قيمة وجودة عالية.

9- الارتباط المجتمعي: تعميق العلاقات مع المجتمع، والتعاون والمشاركة لجعله المكان الأفضل للحياة

وممارسات الأعمال.

ثانيا- أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال

حسب النهج الذي أسسه الباحث كارول فالمسؤولية الاجتماعية لها أربعة أبعاد وهي: (1)

- البعد الاقتصادي: Economic Dimension : ويستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي

حيث يشتمل على مجموعة من عناصر المسؤولية الاجتماعية يجب أن تأخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحررة والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي وبما لايلحق ضرر بالمجتمع والبيئة.

- البعد القانوني Legal Dimension: ويقوم هذا

البعد على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك ويحتوى مجموعة كبيرة من العناصر يفترض أن تحترم من قبل المنظمات وبالشكل الذي يعزز ويساهم في الارتقاء بالعلاقة مع المستهلك والعاملين بمختلف أجناسهم وأعرافهم وأديانهم وكذلك منع الإضرار بالبيئة من خلال استخدام التعسفي للموارد أو التلوث الحاصل في الماء أو التربة.

- البعد الأخلاقي Ethical Dimension: يستند على معايير أخلاقية وكذلك إلى أعراف وقيم

اجتماعية وفي إطارها توجد مؤشرات عديدة تدرج في إطار تكافؤ الفرص والتوظيف والجوانب الأخلاقية في الاستهلاك ومراعاة مبادئ حقوق الإنسان واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وغيرها¹.

- البعد الخيري Philantropic Dimension: ويرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام

ومايتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع بها لفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من الجوانب الأخرى

والجدول التالي يبين ذلك:

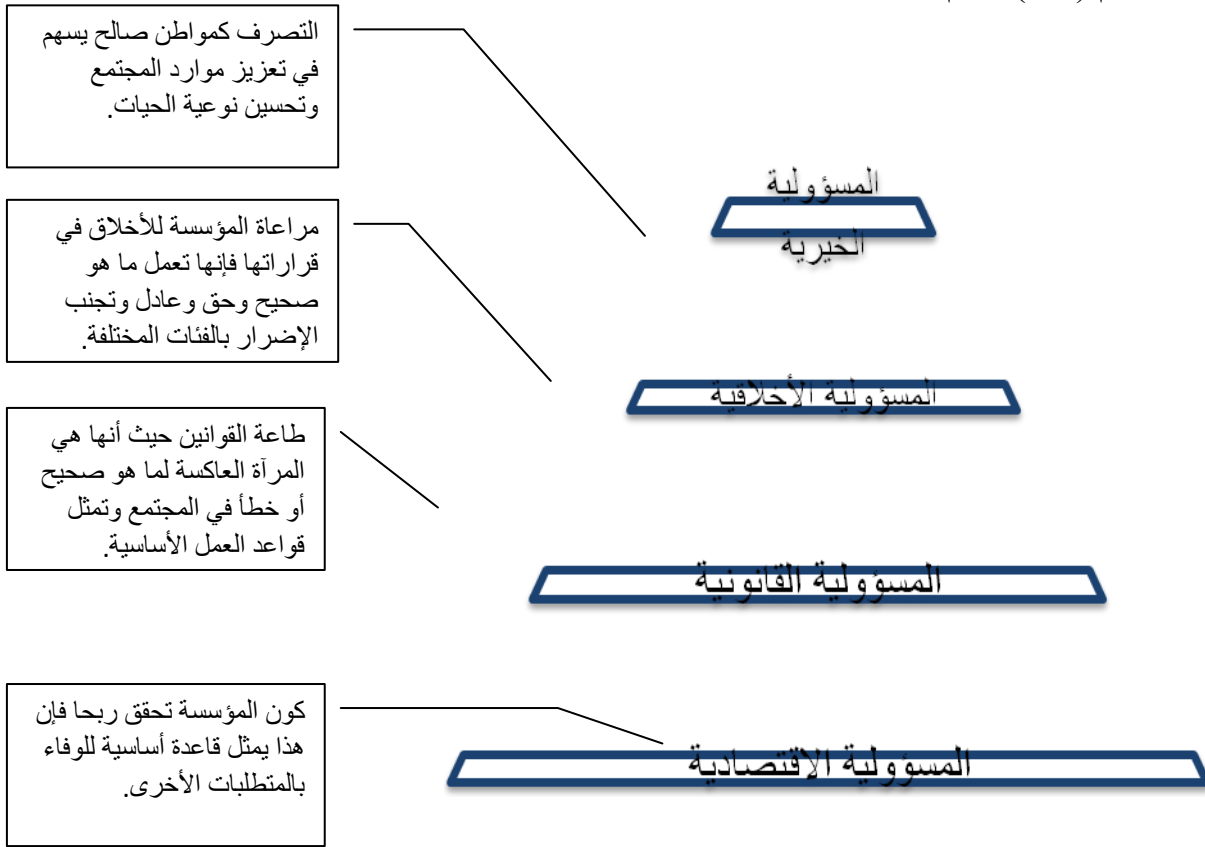
(1)فؤاد محمد حسين الحمدي، 2003، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية)، أطروحة دكتوراة، جامعة المستنصرية، ص04.

¹-طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم ، المبادئ، التجارب تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية ، مصر ، 2005، ص 41

المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية اتجاه المجتمع	المسؤولية اتجاه حماية البيئة	المسؤولية اتجاه حماية المستهلك
<p>تناسق أهداف الشركة مع أهداف المجتمع.</p> <p>عدم وجود احتكار للمنتجات.</p> <p>وجود دليل عمل أخلاقي للمنظمة.</p> <p>تشجيع العاملين عن الممارسات السلبية.</p> <p>عدم التحايل بالأسعار.</p>	<p>إنجاز المشاريع الأساسية.</p> <p>تقديم الهبات والتبرعات.</p> <p>توفير فرص عمل للنساء والمعاقين.</p> <p>المساهمة في دعم الاقتصاد المحلي.</p>	<p>الالتزام بالتشريعات البيئية.</p> <p>الاقتصاد في استخدام الموارد.</p> <p>الاقتصاد في استخدام مصادر الطاقة.</p> <p>تجنب مسببات التلوث.</p> <p>آلية التخلص من النفايات.</p> <p>المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للموارد الخام والطاقة.</p>	<p>التبيين.</p> <p>السعر.</p> <p>الضمان والاعلان.</p> <p>المقاييس والأوزان.</p> <p>النقل والتخزين..</p> <p>التعبئة والتغليف.</p> <p>التوزيع .</p>

جدول رقم(1-1): يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
 المصدر: فؤاد محمد حسين الحمدي، 2003، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك (دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية)، أطروحة دكتوراة، جامعة المستنصرية، ص04

الشكل رقم (1-2): هرم كارول لأبعاد المسؤولية الاجتماعية



المصدر: ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 31.

ثم قدم "carol" عام 1991م مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أكثر ووضوحاً حيث، أعاد تعريفه المكون من أربعة أجزاء، ونظم مفهومها في شكل هرم " الهرم الرباعي " الشهير وجعل العبد المسؤولية الاقتصادية هي قاعدة لهذا الهرم ثم تليها المسؤولية القانونية، فالمسؤولية الأخلاقية ثم المسؤولية الخيرية هي قمة الهرم، يعني هذا المفهوم أن المسؤوليات الأربعة أو الأبعاد الأربعة هي حصرية أي أن المؤسسات التي تريد أن تكون أخلاقية على سبيل المثال يجب أن تكون مسئولة اقتصادياً وقانونياً أولاً، ويتوقع المجتمع منها أن تكون مسئولة أخلاقياً، في حين أن العمل الخيري هو مطلوب اجتماعياً وكل هذه المسؤوليات والأبعاد تضم عنصراً من إجمالي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وعليه يمكن أن نجل الحديث بالمعادلة التالية:¹

المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الخيرية

¹ -حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط . العدد 90، الكويت، شباط 2010 ص 09

المطلب الثالث: اهداف واهمية المسؤولية الاجتماعية

يعود إلترزم المؤسسة الاقتصادية بمسؤوليتها الاجتماعية بفوائد لا حصر لها عليها فهي تحقق فوائد مادية المتمثلة في زيادة أرباحها وذلك لزيادة إنتاجيتها ومبيعاتها وذلك راجع إلى رضا المستهلكين وولاء الموظفين مما يساهم في تحسين سمعتها في المجتمع، هذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الخاصة وأهداف المجتمع الذي تنشط فيه من تلبية رغباته ورفع من مستوى معيشته كما تزيد التكافل والتضامن بين جميع أطرافه¹.

أولا : أهداف المسؤولية الاجتماعية:

ويمكن عرض بعض النقاط الأساسية لفوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي تطبقها سواء داخل أو خارج المؤسسة كمايلي².

- إيجاد سمعة جيدة للمؤسسة: السمعة هي المفتاح لنجاح الشركات وتأتي على رأس قائمة الموجودات غير الملموسة، من خلالها يمكن للشركة أن تحدد نطاق التوازن، وإعطاء الأولوية بتحقيق مختلف تطلعات الجهات المعنية فهو أمر حيوي لإنشاء والحفاظ على السمعة.

- زيادة المبيعات وزيادة ولاء المستهلكين: المستهلك اليوم لا يسعى فقط للجودة العالية وسلامة المنتج ولكن يتمنى أن يكون آمن، مع العلم بأن البضاعة المشتراة أنتجت بطريقة مسؤولة اجتماعيا وبيئيا.

- سهولة الوصول إلى رأس المال: حتى وقت قريب كانت المؤسسة تعتقد أن المستثمرين لديهم القليل أو عدم المصلحة في الجوانب غير المالية للعمليات التجارية، ومع ذلك فإنه يصبح أكثر وضوحا كل يوم أن هناك - علاقة إيجابية بين المواطنة الصالحة والأداء المالي، فعدد قليل من المستثمرين يمكنه تجاهل الطرق داخل المؤسسة التي تؤدي أنشطتها التجارية وفقا لمسؤوليتها البيئية والاجتماعية.

تحسين الاحتفاظ بالعاملين، وتحفيزهم ورفع معنوياتهم: أصحاب المصلحة لديهم القدرة على مكافأة أو معاقبة المؤسسات، واحد أصحاب المصلحة الرئيسيين هو الموظف الذي يستخدم هذه السياسات هو أيضا أداة رئيسية في تنفيذ سياسات المؤسسة، فإن الموظفين الراضين عن التزام المؤسسة تجاه المجتمع، من المحتمل أن يكونوا أكثر إيجابية وولاء وإنتاجية من أولئك الذين يعملون لدى صاحب عمل لديه مسؤولية اجتماعية أقل³.

كما تذكر بعض الدراسات أن المشاركة في برامج العمل الاجتماعية يمكن أن تحقق .

تحقيق الأهداف الاجتماعية أمر ضروري للوصول الى الأهداف المالية.

الوفاء بالتزاماتها القانونية.

الحصول على معاملة ضريبية تفضيلية.

وإيجاد وتعظيم القيمة من خلال:

- التأثير على قرارا الشراء للعملاء وفتح أسواق جديدة والحصول على عملاء جدد.

- تطوير منتجات وخدمات جديدة تلئم حاجات المجتمع.

- زيادة القدرة على اجتذاب الموظفين ذوي الكفاءة العالية

كما أن المفوضية الأوروبية ذكرت عدد من الفوائد للمسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات والاتحاد

الاوروبي والمجتمع كالاتي⁴:

1. مصلحة المؤسسة: توفر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فوائد هامة لها في إدارة المخاطر، وتحقيق وفورات في التكاليف، الوصول إلى رأس المال والعلاقات مع العملاء وإدارة الموارد البشرية والقدرة على الابتكار.

2. مصالح المجتمع: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تقدم مجموعة من القيم التي يمكن أن تبني مجتمعا أكثر تماسكا وتساعد في التحول إلى النظام الاقتصادي المستدام.

¹-طاهر محسن منصور و نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر . تبين الأهداف المتوخات من تبني المسؤولية الاجتماعية في

المنظمات الحكومية والخاصة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة العربية . 2008، ص288

² ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص24.

³ - ثامر ياسر البكري، مرجع سابق ص25..

⁴ - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الاعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2006، ص77.

وأخيرا ذكرت المؤسسة الكندية للأمريكيين (Focal) بعض الفوائد التي من الممكن أن تحققها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية والداعمة لريادتها ولقدرتها التنافسية، نذكر منها مايلي:

تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوب فعال لحاجات العاملين مما ينعكس إيجابا برفع مستوى أداء وإنتاجية العاملين وتحقيق مردود أفضل.

ارتفاع قيمة أهم المؤسسة، مما يعود ذلك على المساهمين بعوائد كبيرة.

ثانيا : أهمية المسؤولية الاجتماعية:

ومن أهم العوائد المترتبة عن المسؤولية الاجتماعية والتي تبرز أهمية المسؤولية الاجتماعية وقد أثبتتها الدراسات الاقتصادية واستطلاعات الرأي على المنظمات بشكل كبير تتمثل كالآتي :¹

- تشير التقارير الاقتصادية الدولية الى أن المؤسسات التي تحقق مفهوم المسؤولية الاجتماعية يزيد معدل الربحية فيها عن 18% عن تلك التي ليس لديها برامج في المسؤولية الاجتماعية.
- تشير استطلاعات الرأي إلى أن 73 من قادة الأعمال في أوروبا يؤمنون أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يمكن أن يساهم بشكل فعال في زيادة الإنتاجية والربحية للشركات التي لديها برامج في المسؤولية الاجتماعية.

- أثبتت البحوث والدراسات الى أن تثقيف الموظف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وإشراكه في بعض برامجها ساهم في تخفيف الأعباء عن الشركات وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف التي يتسبب بها الغياب والفواتير الصحية بنسبة 30%.

- يساهم التزام المنظمات بمسؤوليتها الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها .
- أثبتت البحوث والدراسات أن الشركات التي تطبق فكر المسؤولية الاجتماعية نمت بمعدل أربعة أضعاف عن تلك التي لم تتبع هذا الاتجاه.

- تشير بعض الدراسات الى ان التزام المؤسسات بثقافة لعطاء (المسؤولية الاجتماعية) يساعد في جذب العاملين الذين يحملون بداخلهم قيم اتجاه هذا العمل، ويساعد على استمرارهم في العمل.
- التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية يساهم في بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تتعرض لها هذه المنظمات أثناء ممارستها لنشاطها.
- إن قيام منظمات المجتمع بمختلف أنواعها بمسؤوليتها الاجتماعية يساهم بشكل حقيقي في تحقيق التنمية الميدانية بهذا المجتمع سواء كانت تنمية اجتماعية أو اقتصادية².

- تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على القرار الائتماني للبنوك وتتضمن هذه المؤشرات مؤشر " داوجونز " للاستدامة والذي أطلق عام 1999 ويعنى بترتيب الشركات العالمية وفقا لدرجة مراعاتها للأبعاد الاجتماعية وللإعتبارات البيئية خلال ممارستها لنشاطه الاقتصادي، وهذا ما يحدث أيضا في البورصة المصرية منذ عام 2010 .

- أثبتت البحوث والدراسات أن هناك علاقة ايجابية وقوية بين الأداء الاجتماعي والأداء البيئي والأداء المالي للمنظمة، بمعنى أنه إذا تحسن الأداء الاجتماعي على سبيل المثال فإن ه يحدث تحسن في الأداء البيئي يوال أداء المالي لهذه للمنظمة.

- كما أظهرت دراسة أجرتها (corporate giving guidelines 2011) أن 76 % من المستهلكين يفضلون التعامل مع المؤسسات التي تطبق برامج المسؤولية الاجتماعية أكثر من تعاملهم مع المؤسسات صاحبة العلامات التجارية الشهيرة، كما أظهرت ذات الدراسة أن الموظفين في المؤسسات التي تطبق برامج في المسؤولية لديهم ولاء لمؤسساتهم بنسبة تصل الى 87 % أكثر من الموظفين في المؤسسات الأخرى ، و أن 83 % من الموظفين الجدد يرغبون في العمل لدى تلك المؤسسات³.

¹ - نجم عبود نجم ، مرجع سابق ص76.

² 19-Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, 4 ème édition, éditions d'organisations, paris, France, 200

³ -محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء، لانيا للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، الطبعة 01، ص40.

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

لا يكفي الإيمان بأهمية تبني برامج المسؤولية الاجتماعية، و الاقتناع بأنها ثقافة وسلوك إنساني لا بد منه. إنما على منظمات الأعمال أن تسعى بشكل حثيث للمضي قدماً في الإعداد و التخطيط لدمج برامج المسؤولية الاجتماعية في العملية الإدارية، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ منها. ولا يتم ذلك إلا من خلال إتباع الأساليب العلمية الحديثة وهي عملية الإدارة الاستراتيجية. كما يمكن أن تلجأ المنظمة إلى الشركات الاستشارية في مجال المسؤولية الاجتماعية لمساعدتها على إنهاء هذه الخطوة.

وكلما كانت منظمة الأعمال أكثر جدية في التعامل مع هذا المشروع الإداري الاستراتيجي، بحيث تخصص كل مواردها البشرية والمالية والمادية لإنجاحه كلما كانت فعالية سياسة المسؤولية الاجتماعية أكبر وأكثر تأثيراً ونجاعة.

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المراحل الأساسية التي تتطلبها عملية تبني المسؤولية الاجتماعية ضمن النظام الإداري لمنظمة الأعمال. وذلك على امتداد ثلاثة مطالب، وسنعرف من خلاله على أهمية الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية. وكذا الخطوات الثلاثة الأساسية التي تشمل هذه العملية. وهي مرحلة التخطيط و التنفيذ و التقييم لبرامج المسؤولية الاجتماعية. كما نتعرض إلى أهم برامج المسؤولية على مستوى كل وظيفة من الوظائف منظمة الأعمال.¹

المطلب الأول: أهمية دمج المسؤولية كنظام إداري ضروري في منظمات الأعمال

أصبحت برامج المسؤولية الاجتماعية اليوم ضرورة لا خياراً. ولم يعد الأمر يرتبط ببرامج تجميلية تقوم بها منظمات الأعمال الكبيرة و الشركات متعددة الجنسيات لتغطية نشاطاتها المشبوهة. إنما مشروع إداري تحتاجه كل المنظمات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة. ليس لمجرد إثبات حسن نواياها واحترامها للقوانين وأصحاب المصالح، إنما لأنها أضحت اليوم واجبا يطالب به أفراد المجتمع وكل أصحاب المصلحة. واجبا يستمد إلزاميته من اعتبار المنظمة مواطناً في المجتمع الذي تعمل به.

وتنعكس الممارسات الإدارية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال ثلاث نماذج مختلفة. أولاً النموذج الكلاسيكي المؤسس على " التفريق بين مجال الأعمال وباقي المجالات الأخرى، و الذي يتم فيه التركيز على الجانب الاقتصادي². وعلى اعتبار أن تحقيق الربح هو الهدف الوحيد لمنظمات الأعمال والذي يجب أن تسعى إلى تحقيقه.

أما النموذج الثاني فيعتمد على القيام ببعض النشاطات الخيرية و التي تعتبر نشاطات عرضية ليس لها أثر على الإدارة. فمنظمات الأعمال التي تحصر تصميم المسؤولية الاجتماعية في هذه النشاطات ترغب في عدم تضمين نشاطاتها الاقتصادية في الحقل الاجتماعي. وينعكس النموذج الثالث من خلال دمج الاهتمامات الاجتماعية و البيئية في قلب النظام الإداري. و من خلاله تعتبر برامج المسؤولية الاجتماعية جزءاً من السياسة العامة للمنظمة. حيث يكون لهذا الدمج آثار على: أساليب التقييم و الرقابة الداخلية للأداء، نظام التقارير، نظام الأجور، معايير اختيار الاستثمارات وغيرها. وهذا ما يستدعي وضع نمط إداري مبني على المسؤولية الاجتماعية³.

- أولاً أهمية إعداد نظام للإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

تتمثل أهمية إعداد نظام للإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية في كون أن:

1- المسؤولية الاجتماعية قرار إداري جريء في المنظمة، يحتاج إلى خطوات سليمة من أجل تنفيذه

¹- صلاح الشنوني ' مرجع سابق، ص 51 .

² Michel Capron et France Quairel -Lanoizelée ; Mythes et réalités de l'entreprise responsable (acteurs, enjeux ,strat & gies) édition la découverte , Paris , France ; 2004;p114

³-بشار يزيد الوليد ، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، الطبعة الاولى، 2010، ص71.

- 2- الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجيهات طويلة الأجل بالتصميم الدقيق و التنفيذ المناسب للإستراتيجية الموضوعة .ومن أهم منافعها:
- ✓ توحيد الجهود وتجميع الأدوات نحو أهداف موحدة.
 - ✓ دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية وجعل المديرين أكثر استجابة ووعيا بالظروف البيئية .تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
 - ✓ تقدير الفرص المستقبلية و المشكلات المتوقعة.
- و من الصعوبات المرتبطة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية ايضا هي تلك المتعلقة بمعرفة وضعها و هيكلها في المنظمة . إذ يمكن اعتبارها من ناحية جزء من السياسة العامة للمنظمة .كما يمكن أن ينظر إليها باعتبارها دمجا للتوجهات الإستراتيجية في المنظمة , ويمكن التوفيق بين الرأيين بالقول 1:
- الإدارة الإستراتيجية تساهم في وضع وتجسيد مبادئ المسؤولية الاجتماعية.
 - المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تقود وتسير وتؤثر على النمط الإداري في المنظمة.
- ومنه فان المسؤولية الاجتماعية هي في الأصل ناجمة عن قرار يتعلق بالسياسة العامة للمنظمة , وهذا القرار يحتاج من أجل وجوده في المنظمة إلى إدارته استراتيجيا.
- **ثانيا الموازنة بين الأبعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية**
- عند دمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات منظمة الأعمال يجب الاخذ بعين الاعتبار الركائز الاساسية الثلاث 2:
- **البيئة** : يجب التوفيق بين النشاطات المنظمة و الحفاظ على الأنظمة الايكولوجية ، وهذا بدراسة لآثار نشاطات المنظمة من حيث طبيعة منتجاتها واستهلاكها للموارد وكذا عملية الإنتاج وكل مايتعلق بالفضلات و التلوث.
 - **المجتمع** : تقييم آثار النتائج الاجتماعية لنشاطات المنظمة على أصحاب المصالح : العمال = ظروف العمل ، مستوى الأجور ، عدم التمييز (...) ، الموردون ، الزبائن ، المجتمع المحلي ، و المجتمع ككل.
 - **الاقتصاد** : نعني به الأداء المالي و القدرة على المساهمة في النمو الاقتصادي في مجال النشاطالذي تعمل فيها المنظمة .مع ضرورة احترام قوانين المنافسة النزيهة .
- ويتعين على المنظمة الموازنة بين الركائز السالفة الذكر وبهذا تحقق ثلاثة أهداف هي : النمو الاقتصادي و العدالة الاجتماعية وجودة البيئة .حيث ان تقاطعات هذه الأهداف تشكل تحديا (تهديدات أو فرصا) بالنسبة للمنظمة .
- **ثالثا مستويات دمج المسؤولية الاجتماعية في الإستراتيجية الكلية لمنظمة الأعمال 3 :**
- 1- **المستوى الأول** : تكون فيه المسؤولية الاجتماعية منفصلة عن النشاط الاقتصادي:
- عند هذا المستوى يتم الفصل بين برامج المسؤولية الاجتماعية و باقي النشاطات الاقتصادية .و يراد منها تحسين صورة المنظمة داخليا وخارجيا .وتكون هذه البرامج في شكل : نشاطات الرعاية ، والعمل الخيري ، تخصيص نسبة من السعر لأسباب إنسانية . هذه المبادرات ليس لها أثر مباشر على القرارات الإستراتيجية للمنظمة .كما ان الفصل بين النشاطات المسؤولة اجتماعيا و النشاطات الاقتصادية يشكل عبئا على الميزانية التقديرية ، مما يؤدي إلى تقليص أو إلغاء هذه النشاطات في حالة التعرض لأزمة مالية .ينتشر هذا التوجه في الدول الانجلوساكسونية .

¹ Floriane Bouyoud ; op.cit ; p p :69-70

² Jaques Lgalens et Michel Joras ; la responsabilité sociale de l'entreprise (comprendre , rédiger , le rapport manuel)éditions d'organisation ; Paris , France ;2002 ; p : 27

³ - ردينة عثمان يوسف , التسويق الصحي والاجتماعي , دار المناهج للنشر والتوزيع , عمان , الاردن , 2008 , ص 23.

2-المستوى الثاني : ويشمل دمجاً للمسؤولية الاجتماعية بشكل ضعيف:¹

هذا التوجه يركز أيضاً على تحسين صورة المنظمة وعلامتها التجارية ، ولكن يتم ذلك شكل داخلي في شكل استثمارات مسؤولة اجتماعياً ، تترجم من خلال الاستثمار أو الإنفاق على مشروعات معنية تكون معلنة ، وكلما كان حجم الاستثمار كبيراً كلما كان الأثر كبيراً.

ترتبط هذه النشاطات بشكل ضعيف مع الإستراتيجية الكلية وترتكز على مهام هامشية مثل : جلب متربصين بغرض التعلم ، إعادة تدوير الورق ، استقبال المتربصين الذين يؤدون تكويناً في المنظمة). قد تحسن هذه النشاطات من الأداء الاجتماعي ولكنها لا تعدل من المحاور الإستراتيجية. هذه المبادرات هي جزء من سياسة التحفيز الداخلي للأجراء و التواصل الداخلي الموجه لأصحاب المصالح.

3- المستوى الثالث : إدماج المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية العامة² :

عند هذا المستوى يتم دمج الأبعاد البيئية و الاجتماعية في الإستراتيجية الكلية للمنظمة. ويتم تحديدها قبل كل القرارات الأخرى حيث أن دمجها يحدث تعديلات كبيرة على كل المستويات و المهام و القرارات في المنظمة ، ولها نتائج في الأجل الطويل تتعلق بنمو وتطور المنظمة. و" عند هذا المستوى تكون المسؤولية الاجتماعية للمنظمة منفردة، ولا تعكس فقط خصائص الصناعة بل تؤكد أيضاً أن منظمة الأعمال لديها مهمة وقيم وأنشطة تجارية هامة وتوجه إستراتيجي³.

رابعاً - إدارة المسؤولية الاجتماعية في الشركات المتعددة الجنسيات وفي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

أ- المسؤولية الاجتماعية في الشركات متعددة الجنسيات :

مصطلح الشركات متعددة الجنسيات له مرادفات أخرى متداولة مثل : الشركات الدولية أو الشركات العابرة للقارات أو الشركات العالمية و المصطلح الشائع هو الشركات متعددة الجنسيات ، وهي مشاريع تملك أو تسيطر على مرافق إنتاجية أو خدمات خارج البلد الذي يوجد فيه مقرها الرئيسي. ويتم تصنيع منتجاتها في بلدان مختلفة في وقت واحد. كما يتم بيع هذه المنتجات من خلال شبكات توزيع متكاملة عبر الحدود الجزائرية دون قيود. وتتميز هذه الشركات بضخامة رؤوس أموالها وتنوع أنشطتها ، وانتشارها الجغرافي ، واعتمادها على المدخرات العالمية.

والمسؤولية الاجتماعية لمتعددة الجنسيات هي : " مجموعة من الالتزامات نحو المجتمعات التي تتواجد فيها الشركات مثل الدولة الأم ، و الدول المضيفة التي تمارس فيها أنشطتها. وهذه التزامات هذه الشركات تجاه كل المتأثرين بعملياتها من : عاملين وموردين وعملاء وحاملي أسهم ، و المجتمع في الدولة و في الدول المضيفة⁴.

وتعد المسؤولية الاجتماعية تحدي جديد للشركات متعددة الجنسيات ، إذا تعد معنية بشكل كبير بممارسة المسؤولية الاجتماعية في نشاطاتها. وذلك لما لها من وزن اقتصادي واجتماعي كبير في كل دول العالم. غير أن الواقع عكس ذلك ، إذ أن هذه الشركات " في نظر الرأي العام ووسائل الإعلام ذلك العملاق الذي أرجله من طين. فالسنوات الأخيرة شهدت سلسلة من الفضائح التي أثرت على سمعة هذه الشركات. فإذا كانت فضيحة شركة (ارنون) ترمز الى تجاوزات النظام الرأسمالي ، فإن قائمة الشركات التي دفعت ثمن انعدام مسؤولياتها كثيرة ، مثل (Nike . Total . Nestlé). وتعلقت الفضائح بمجالات مختلفة : استغلال بؤس دول العالم الثالث ، انتهاك حقوق حقوق الإنسان ، التلوث الرشوة . أما اليوم فقد أصبحت إدارة رأس المال

¹- ردينة عثمان يوسف مرجع سابق ، ص24.

²- ماجد عبد المهدي مساعدة الادارة الاستراتيجية. مفاهيم عمليات حالات تطبيقية دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة ، عمان الاردن ' طبعة الاولى ، 2013 ، ص113.

³ مجموعة عمل شركة سيبب للأداء الاجتماعي ، خريطة الأداء الاجتماعي ، (2021/05/01) ، www.seepnetwork.org

⁴- مصطفى كامل و عبد الغني حامد إدارة الأعمال الدولية مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، مملكة البحرين ، بدون رقم طبعة ، 2006 ن ص 112:

غير المادي المتمثل في السمعة أهمية حيوية لهذه الشركات. فالتحدي الجديد لها هو الاستجابة لمتطلبات المجتمع الدولي و المدني 1. ومن أجل ذلك وضعت اسس ومبادئ دولية تنظيمية .

- مبادئ منظمة التعاون و التنمية في الميدان الاقتصادي :

هي توصيات موجهة من قبل 38 حكومة إلى الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في البلدان الأعضاء في منظمة التعاون و التنمية في الميدان الاقتصادي أو انطلاقا منها . وهي تحدد معايير طوعية للقيام بالأعمال المسؤولة في ميادين مختلفة ، وتهدف الى لتشجيع المساهمات الايجابية في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية . ومن أهم التوصيات المتعلقة بهذه المبادئ مايلي :2

- احترام الأحكام المتعلقة بحقوق الإنسان و التنمية المستدامة ومسؤولية سلاسل العرض . وبناء القدرات المالية ، ومراعاة سياسات البلدان التي تعمل فيها .
- كشف المعلومات المتعلقة بالمنظمة . وتطوير الإبلاغ الاجتماعي و البيئي و الإبلاغ عن المخاطر .
- معالجة الجوانب الرئيسية لسلوك الشركات في مجال العمالة و الأمن الصناعي . بما ذلك عمل الأطفال ، و عدم التمييز و الحق في تمثيل حقيقي للموظفين .
- تشجيع الشركات على تحسين أدائها في مجال حماية البيئة (تطبيق نظم الإدارة البيئية) .
- مكافحة الرشوة في القطاعين العام و الخاص ، ومعالجة الفساد .
- الالتزام بالممارسات التجارية المنصفة . و ضمان سلامة وجودة السلع أو الخدمات . تشدد على أهمية تهيئة مناخ تجاري منفتح و تنافسي .

ب - المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

إن تطور المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الكبيرة يرجع إلى قدرتها على خلق حجم كبير من المنافع الناجمة عن برامج المسؤولية الاجتماعية ، و لسهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بهذه البرامج . كما أن محركات المسؤولية الاجتماعية مثل : ضغوط أصحاب المصلحة ، و مخاطر السمعة لها تأثير أقل على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة منه على المؤسسات الكبيرة . ففي ظل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يكون حافز ممارسة المسؤولية الاجتماعية ناجم عن القيم الشخصية للمسيرين .

دوافع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تجاه ممارسة المسؤولية الاجتماعية:

تتمثل الدوافع الأساسية التي تحفز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على ممارسة المسؤولية الاجتماعية في "القيم و المعتقدات الشخصية للإدارة العليا و المسيرين ، وكذا تأثرها بضغوطات المنظمات الكبيرة التي تتعامل معها أو المنافسة 3.

ولقد أثر التوجه القوي للمنظمات الكبيرة نحو الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية - مهما كانت دوافعها الحقيقية على المتعاملين معها " وسيكون على هؤلاء المتعاملين إثبات موقفهم تجاه المسؤولية الاجتماعية ، باعتبارهم إحدى حلقات سلسلة القيمة للمنظمات الكبيرة . وفي حالة انقضاء هذا المبرر ، فإن المؤسسات الصغيرة و للمتوسطة ستتأثر بالممارسات و المعايير التي تطبقها المنظمات الكبرى مما يجبرها على تبني نفس أنماط التسيير بما فيها برامج المسؤولية الاجتماعية 4.

وقد قام المرصد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في سنة 2001 بدراسة شملت 7600 مؤسسة صغيرة و متوسطة بخصوص تبنيها لبرامج المسؤولية الاجتماعية . أظهرت هذه الدراسة " أن 49 % من المؤسسات التي شملتها الدراسة تلتزم بالبرامج المسؤولة اجتماعيا ذات الطابع الخيري . بحيث يكون

¹ -sadra NAIGEON DE BOER ,RESPONSABILITÉ SOCIALE:UN NOUVEL ENJEU POUR MULTINATIONALES ? (18/2021//05) , WWW.rse -et ped .info

² - مؤتمر الامم المتحدة للتجارة و التنمية كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع ، ص : 96

³ Delphine Gendre -Aegerter , LA PERCEPTION DU DIRIGEANT DE PME DE SA RESPONSABILITÉ SOCIALE : UNE APPROCHE PAR LA CARTOGRAPHIE , COGNITIVE THESE présentée à la Faculté – des Sciences économiques et sociales de l' université de Fribourg (Suisse) pour l'obtention du grade de Docteur es Sciences économiques et sociales , Fribourg , France , 2008,p: 188.

⁴ Alain Lapointe et Corinne Gendron , La responsabilité social d'entreprise dans la PME option marginale ou enjeu vital? Lescahiers de la chaire , collection recherche , No 06, France , 2005 ,p:15

هدف القيادة هو تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي و السلطات المحلية .تكون هذه البرامج في شكل هبات غير مرتبطة بإستراتيجية المنظمة ، تتعلق بدعم الفعاليات الرياضية و النشاطات الصحية و الثقافية"1 .
وبذلك يمكن أن نلخص إلى أن من بين النقائص التي ترتبط بممارسة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للمسؤولية الاجتماعية ، تمكن في غياب إستراتيجية واضحة لدمج أهداف المسؤولية الاجتماعية في الإستراتيجية العامة للمنظمة .وذلك لغياب تأثير هذه البرامج على سمعتها .إذن بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتبر المسؤولية الاجتماعية محورا غير إستراتيجي بالنسبة لها.
ج- الفرق بين المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:
يوضح الجدول الموالي أهم الاختلافات بين المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الكبيرة و المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

الجدول (1-2) : الفروقات الموجودة في نظرية المسؤولية الاجتماعية بين المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

منظمات الأعمال الكبيرة و المسؤولية الاجتماعية	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المسؤولية الاجتماعية
من ؟	
مسؤولة تجاه عدد كبير من أصحاب المصلحة	مسؤولة تجاه عدد قليل من أصحاب المصلحة
المسؤولية تكون مدركة تجاه المجتمع ككل	المسؤولية تكون اتجاه المجتمع المحلي
ذات أهمية للمساهمين	غالبا لا يوجد مساهمين
لماذا؟	
حماية العلامة التجارية و السمعة	حماية المستهلك / الزبون
وجود ضغوطات من طرف المستهلكين	مصدر الضغوطات هم العملاء المستفيدين من المؤسسة كمصدر للتوريد. (المؤسسة الصغيرة و المتوسطة حلقة من سلسلة القيمة لبعض عملائها)
ضغوطات من المساهمين تسبب حركة الاستثمار المسؤول اجتماعيا	ضغوطات المقرضين تتأثر بدرجة أقل بالاستثمار المسؤول اجتماعيا
حالة قطاع الأعمال	غياب حالة قطاع الاعمال

¹: Delphine Gendre – Aegerter , op cit p-p ,189-190.

كيف؟	
ترتكز على قيمة المؤسسة	ترتكز على قيم المسير / المالك
التخطيط الاستراتيجي الرسمي للمسؤولية الاجتماعية	إستراتيجية غير رسمية للمسؤولية الاجتماعية
التركيز على المعايير و المؤشرات	التركيز على الحدس
مختصين في المسؤولية الاجتماعية	لا يوجد موظف خاص ببرامج المسؤولية الاجتماعية
تخفيض الخطر	تجنب الخطر
ماذا؟	
فعاليات كبيرة ومختلفة	رعاية الفعاليات الثقافية المحلية
الإعلان المرتبط ببرامج المسؤولية الاجتماعية	نشاطات غير معروفة باسم المسؤولية الاجتماعية

Source : Delphine Gendre -Aegerter,op.cit,p-p217-218

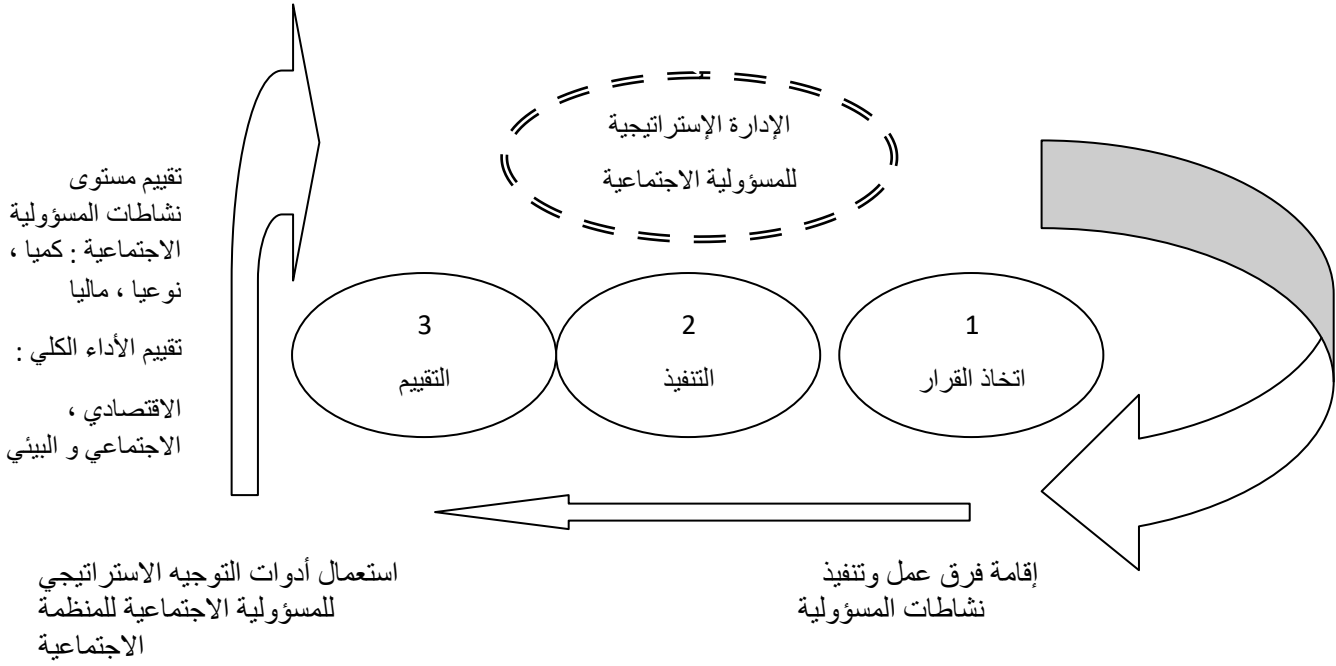
المطلب الثاني : مراحل تنفيذ الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

نقصد بالإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية الدمج الكامل لبرامج المسؤولية الاجتماعية في الإستراتيجية العامة لمنظمة الأعمال. واعتبارها جزء لا يتجزأ من أهداف المنظمة ، لا تقل أهمية عن الأهداف الاقتصادية . ولا يعني بها تبني التزام اجتماعي معين نتيجة تأثير داخلي أو خارجي كممارسة المسؤولية الاجتماعية كرد فعل لضغوطات المجتمع مثلا¹.

ويمكن أن نميز بين ثلاثة مراحل لتصميم نموذج للإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية وهي :
مرحلة التخطيط ، مرحلة التنفيذ ، مرحلة التقييم.

¹ - - عبد الرحمان ادريس . ادارة الاعمال (نظرية ونماذج تطبيقية) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2007 ص56.

الشكل (1-3) : المراحل الثلاثة للإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الإجتماعية لمنظمة الأعمال اندماج المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية المنظمة



Source : Florison Bouyoud ; op.cit ; p: 137

اولا - التخطيط لدمج المسؤولية الاجتماعية¹ :

ويتمثل في تحديد الأهداف المراد بلوغها من إقامة نظام إستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية من أجل صياغة وتنفيذ سياسة عامة للمسؤولية الاجتماعية ولا يكفي مجرد التعبير عنها ، أو الإبلاغ عنها إعلاميا . بل يجب أن تتم ضمن ممارسات فعلية تتطلب التجديد والتغيير التنظيمي. ففي البدء يتعين على الإدارة العامة تحديد أسباب وأهداف تبني المسؤولية الاجتماعية. حيث على المنظمة أن تعلن عن رغبتها في تبني نظام للإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية وتحدد سبب هذه الرغبة . وهنا يمكن أن نميز بين حالتين مختلفتين:

✓ **الحالة الأولى** لا تكون فيها للمنظمة أي تجارب أو خبرات من قبل تتعلق بالالتزام الاجتماعي . ولكنها وإدراكها الكامل بأهمية وتبني المسؤولية الاجتماعية كرهان ضروري قررت تبني المسؤولية الاجتماعية ذلك من أجل تحقيق منافع مختلفة من أهمها:

- التنمية المستدامة للمنظمة .

- زيادة رضى الزبائن ووفائهم لمنتجات وخدمات المنظمة.

- التكامل والتواصل الايجابي مع المجتمع المحلي والسلطات المحلية.

✓ **الحالة الثانية**: ويتعلق الامر بالمنظمة التي طبقت من قبل شكلا من أشكال المسؤولية الاجتماعية . وترغب في تحسين ادائها ونتائجها في هذا المجال ، وذلك للأسباب التالية:

- التميز عن منافسيها وزيادة تنافسيتها المحلية والإقليمية والدولية

- تطوير التزاماتها الاجتماعية وفقا لتغيرات المجتمع من حولها .

- إيجاد مكانة متميزة وسط المنظمات التي تملك ممارسات جيدة في المسؤولية الاجتماعية

- التمتع الجيد تقي السوق العمل .

مع مراعاة أن الاهداف المراد وتحقيقها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار إهتمامات كل أصحاب المصلحة

1- عبد الرحمان ادريس مرجع سابق , ص57.

أ- التفكير الاستراتيجي (تحليل swot):

يمكن استعمال تحليل الموقف (التحليل الاستراتيجي) أو مايسمى بتحليل (SWOT). حيث "يتم تحليل نشاط المنظمة بالاعتماد على مصفوفة . وذلك لتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة للمنظمة (التشخيص الداخلي) . و الفرص و التهديدات التي تواجهها (التشخيص الخارجي).¹ فبعد تحديد الغايات المراد بلوغها من تبني برامج المسؤولية الاجتماعية . تبدأ مرحلة التفكير الاستراتيجي و الغرض منا لموازنة بين احتياجات برامج المسؤولية الاجتماعية المالية و البشرية ، وبين الامكانيات البشرية و المادية المتاحة لتحقيق ذلك . حيث يجب تبني برامج المسؤولية الاجتماعية بشكل مدروس و متوازن بين إمكانيات المنظمة و احتياجات أصحاب المصلحة.

ب- السياسة العامة للمسؤولية الاجتماعية (التوجاهات الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية) :

تمثل السياسة العامة الخطوط العريضة لأهم المحاور المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية على المدى البعيد . و قبل صياغتها يجب مراعاة بعض المرجعيات التي تسهل التوجيه نحو مجالات الالتزام الاجتماعي، من أهمها الإطار القانوني الذي يحدد نشاط المنظمة . إذ على المنظمة أن تلائم نشاطاتها مع القوانين السائدة في البلد التي تعمل فيه . قد تتعلق هذه القوانين بحقوق العاملين أو بحماية البيئة أو حياية المستهلك . فعند إعدادها لخطط المسؤولية الاجتماعية يجب أن تمل هذه الخطط الحد الأدنى المطلوب و المتمثل في احترام القوانين بالإضافة لمراعاة جوانب أخرى نتعرف عليها لاحقاً .

ج- مراحل صياغة السياسة العامة للمنظمة تجاه المسؤولية الاجتماعية:

2

تتضمن هذه المرحلة ثلاث خطوات أساسية هي

- الموازنة بين امكانيات المنظمة و الحاجات ذات الأولوية في قطاعات المستفيدين : من المهم التعرف على حاجات اصحاب المصالح قبل صياغة رسالة المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية . ويمكن الاستعانة بنموذج " هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية " لتحديد هذه الحاجات ، و على المنظمة تحليل واقعا اتجاه المسؤولية الاجتماعية و تقييم برامجها الاجتماعية الحالية.

- وضع رسالة المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال :

تتضمن الرسالة الصورة المستقبلية للمنظمة و مجال المسؤولية الاجتماعية، و تعبر عن الحالة المثالية التي من خلالها تحقق المنظمة تطلعاتها الاجتماعية ، و من أبعاد هذه الرسالة :

■ النطاق : أي النطاق التي تستهدفه برامج المسؤولية الاجتماعية.

■ مجالات العمل : أي مجال عمل هذه البرامج .

■ فلسفة العمل : و تمثل ابرز مقومات النجاح التي تقوم عليها برامج المسؤولية الاجتماعية.

■ الشريحة المستهدفة : أي الفئات المستهدفة من البرنامج.

■ وصف الخدمات : أي أبرز الخدمات التي ستقدمها المنظمة في إطار برامج المسؤولية الاجتماعية.

- وضع الأهداف الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

د- ربط برامج المسؤولية الاجتماعية بقضايا المجتمع الفعلية :

أهم تحدي يجب أن تأخذه المنظمة بعين الاعتبار عند إعداد سياستها العامة هو القدرة على ربط برامج المسؤولية الاجتماعية بقضايا المجتمع . إذ أنه من أهم المشكلات التي تواجهها المنظمات حين إعدادها لتوجهاتها الاستراتيجية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية هي انفصال برامجها الاجتماعية إما عن طبيعة نشاطاتها أو عن الاحتياجات الفعلية للمجتمع .

ه- الحوار مع أصحاب المصلحة من خلال خلق "نموذج للتواصل" التنظيمي :

عملية إدارة الحوار يتم ترتيبها من خلال " تحديد واختيار أصحاب المصلحة المعنيين ، وتحديد محاور

¹ - موسى سهام و العمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية () في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيا الانترنت) ، يحدث مقدم إلى الدوليلا الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج القطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف ، الجزائر ، الفترة 09 و 10 نوفمبر 2010، ص : 13.

² مركز مراس لإستشارات الإدارية، الدليل الإرشادي للسياسات و الإجراءات لبرامج المسؤولية الاجتماعية/مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض ، سلسلة تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات ، الرياض، السعودية ، 2010، ص:33-34

الحوار ، وضع منتهج وقواعد للحوار " 1. إذن من المهم خلق منافذ تواصل مع أصحاب المصلحة من داخل وخارج المنظمة ، ومتابعة اهتماماتهم .وما الذي يودون بلوغه من حيث الاهتمامات الاجتماعية ، ومحاولة اشراكهم فيها ، وإعلامهم بكل جديد على مستوى المسؤولية الاجتماعية للمنظمة .كل ذلك يمكن أن يتم في إطار وضع نموذج للتواصل التنظيمي داخل المنظمة.

و- توافق السياسة العامة للمسؤولية الاجتماعية مع الرؤية الاستراتيجية لمنظمة الأعمال :

لكل منظمة أعمال رؤية إستراتيجية ورسالة تقوم بتحديد ما حين إنشائها .تعكس الأولى الطموح بعيد الأجل الذي تود أن تصل إليه المنظمة .وتعني الثانية (الرسالة الإستراتيجية) الهدف من وجود المنظمة ونوع الحاجات التي تلبيها وتميزها عن باقي المنافسين في نفس النشاط.

ي- خلق مصلحة إدارة تعني بالمسؤولية الاجتماعية:

المنظمات التي تتبنى خطط المسؤولية على نطاق ضيق ، قد لا تبادر إلى تخصيص وظيفة إدارية مستقلة لخطط وبرامج المسؤولية الاجتماعية .إذ يتم ذلك على مستوى الإدارة العامة ومجالس الإدارة ، أو يمكن أن تعني وظيفة العلاقات العامة بذلك .أما في المنظمات التي تعتبر في مرحلة متقدمة من الممارسات الاجتماعية ، غالبا ما تعتبر برامج و خطط المسؤولية الاجتماعية جزء من المهام الأساسية لوظيفة التنمية المستدامة .حيث أن أعلى منصب يمكن أن يشغل في المسؤولية الاجتماعية مسمى نائب الرئيس للتنمية المستدامة.

غير أن الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية تتطلب وجود وظيفة إدارية مستقلة يكون على رأسها مدير مسئول عن المسؤولية الاجتماعية صياغة وتطبيقا .ومن المهم أن تمنح درجة عالية من السلطة لهذا المسئول ، على أن يشاركه في هذه المسؤولية الإدارية العالية و أعضاء مجلس الإدارة .وتكون هذه الإدارة تحت سلطة مباشرة من الإدارة العليا . علما أن أفضل تنفيذ لبرامج المسؤولية الاجتماعية يتم خلال الجهود الجماعية المبذولة من مختلف الوظائف في المنظمة الواحدة.

وفي حال عدم وجود إدارة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية يمكن تشكيل لجنة خاصة بإدارة المسؤولية الاجتماعية .ويتم اختيار أعضاء من جميع الإدارات ذات العلاقة ببرامج المسؤولية الاجتماعية .كما يمكن للمنظمة التعاقد مع جهة استشارية لتقوم بإدارة مشاريع المسؤولية الاجتماعية وتنفيذها ووضع الهيكل التنظيمي الموافق لها وتحمل تبعاتها، غير أن هذا القرار يحتاج لتمويل كبير.

٤- إصدار مدونة سلوك لتوضيح نهج المنظمة في مجال أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية:

مدونة الاخلاق هي وثيقة تصدرها المنظمة تتضمن مجموعة القيم ذات العلاقة بما هو مرغوب وماهو غير مرغوب فيه من السلوكيات في المنظمة. "وهي تحوي مجموعة من القواعد الأخلاقية التي تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية.بعض المنظمات تصدر هذه المدونات في نشرة خضراء أنيقة أو كراسة للتعريف بها. وفي أحيان أخرى يكون الإطلاع عليها رسميا بأخذ توقيع العاملين لضمان الالتزام بها. وفي بعض الشركات تشكل لجنة الأخلاق التي تقوم بدراسة حالة الأخلاقيات السائدة في المنظمة.2

المطلب الثالث : تقييم الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

آخر مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية هي مرحلة التقييم و التعديل واستخلاص وتحليل النتائج.

- اولا أهمية قياس الأثر الاجتماعي :

- ❖ تكمن أهمية قياس التأثير الاجتماعي للمشاريع من حيث 3:
- ❖ يحسن عمليا قياس و التخطيط وتقييم نتائج تلك المشاريع.
- ❖ يرفع من مستوى إدراكنا لمدى تأثير أعمالنا ومشاريعنا الإنسانية.
- ❖ أفضل وسيلة عرض لجذب المساهمات و الدعم المطلوب للمشاريع من قبل المانحين و المتطوعين.
- ❖ يوضح الأثر الاجتماعي و الاقتصادي و البيئي الذي تولده الشركات في المجتمع الذي تعمل فيه.

¹ Michel Capron et Françoise Quairel -Lanoizelée ; Mythes et réalités de l'entreprise responsable (acteur , enjeux , strat& gies) ; op.cit; p;145.

² نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سابق،ص-ص:74-75
³صادق جعفر ،لمحات من واقع المسؤولية الاجتماعية للشركات في مملكة البحرين ، إصدارات الدائرة التطوعية، المنامة ، البحرين 2007، ص:9.

- **ثانياً مراحل اختيار المعايير**

بغض النظر عن النظام المستعمل في عملية القياس : محاسبي ، لوحة القيادة ، بطاقة الأداء المتوازن ، إدارة المخاطر ، الميزانية الاجتماعية ، وغيرها من أنظمة القياس المستعملة. فإنها تعتمد بشكل أساسي من أجل عملية القياس على تشكيل مجموعة من المعايير (المؤشرات) التي تساعد في عملية القياس. ويجب أن تشمل هذه المعايير : مؤشرات مالية لقياس الأداء المالي ، مؤشرات اجتماعية لقياس الأثر الاجتماعي ، مؤشرات تتعلق بالتنمية المستدامة.

- **ثالثاً تجميع المعلومات :**

من أجل أن تعبر المعايير عن قياسات سليمة وصحيحة ، يجب أن تكون المعلومات المرتبطة بها تتمتع بالدقة العالية ، لذلك يجب أن تتميز المعلومات المستعملة في تشكيل المؤشرات بما يلي : أن تكون سهلة المنال ، غير مكلفة ، وموثوق بها من طرف المستعملين.

- **رابعاً عملية القياس:**

بعد اختيار عدد من المؤشرات التي يمكن استخدامها في قياس الدور الاجتماعي للمنظمات ، وذلك من خلال مقارنة المعايير المرجعية خلال الفترة التي سبقت دمج نظام الغدارة الإستراتيجية خلال فترة زمنية سابقة مع المعايير المحققة بعد تنفيذ النظام للوقوف على تطور الأداء. أو تتم المقارنة مع مؤشرات أداء منظمات أعمال مماثلة في المجتمع. أو يتم قياس تلك المؤشرات مع معيار أداء اجتماعي يتم الاتفاق عليه في مجالات العمل الاجتماعي يطلق عليه : معيار الصناعة ، أي معيار صناعة الأداء الاجتماعي من منظور الاجتماعية.1

- **خامساً تحليل النتائج و الاستفادة من نظام التغذية العكسية :**

بعد عملية القياس ، تأتي مرحلة تحليل النتائج. حيث تقيم المنظمة أدائها الاجتماعي ، وتعرف مد فعالية دمج الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية في المنظمة. وتقييم النتائج لا يجب فقط أن يركز على النتائج الكمية من خلال المؤشرات فحسب، إنما يتعداه ليشمل إجراء استبيان أو مقابلات مع أصحاب المصلحة ومعرفة ما إذا كانت البرامج قد حققت مبتغاها أم لا. وكذا لاستصقاء النقائص من أجل محاولة تلافيها في التجارب القادمة.

- **سادساً إعداد تقرير بالنتائج المحققة (تقرير المسؤولية الاجتماعية)**

يجب على منظمات الأعمال تقييم أدائها الاجتماعي و البيئي بصورة منتظمة، من خلال تقديم تقارير سنوية وبفضل أن يتحقق منها مراجعو حسابات خارجيون. وتقرير المسؤولية الاجتماعية هو تقرير عام وغير مالي يستعرض الموقف العام للمنظمة في عدد من قضايا المسؤولية الاجتماعية. كما تهدف عملية إصدار تقارير المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق هدفين رئيسيينهما2:

هذه التقارير تعد بمثابة نظام لإثبات شرعية المنظمة. وبموجب هذه التقارير يمكن مراقبة المسيرين ومتابعة أدائهم، و الحصول منهم على المعلومات الدقيقة و الصادقة التي يحتاجها أصحاب المصلحة. بانتهاء خطوات هذه المرحلة نكون قد أظهرنا الأسلوب الإداري الصحيح الذي يمكن من غرس المسؤولية الاجتماعية في قلب النظام الإداري للمنظمة ككل.

¹ فؤاد محمد عيسى ، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر (دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات) ، ط 01 ، ص32

² Michel Capron et Françoise Quairel – Lanoizelée; la responsabilité sociale d'entreprise ; édition la découverte ; Paris;2007p-101.

المبحث الثالث : المسؤولية الاجتماعية في ظل جائحة كوفيد 19

على الرغم من وجود نقاشات حادة وكبيرة، يتم تناولها يوميا مع ظهور جائحة كورونا، حول تأثيرها على العالم والاقتصاد العالمي وما يمكن أن ينجم عنه من أزمات اجتماعية واقتصادية حادة، إلا أن هناك إغفالا واضحا للعلاقة الموجودة بين هذا الفيروس المستجد والمسؤولية الاجتماعية. فالمسؤولية الاجتماعية أصبحت أساسية في أي مؤسسة أو شركة ناشئة على أرض الواقع، ومع ظهور أزمة كورونا فقد أتاحت لهذه الشركات فرص كبيرة ودروس يمكن الاستفادة منها، لاختبار مدى فعالية هذه الشركات في ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية في أوقات والظروف الصعبة كونها تشكل ركنا أساسيا في حياة المجتمعات.

المطلب الأول: التداعيات الاقتصادية لجائحة كورونا

أودت جائحة كوفيد-19 بحياة أكثر من مليون شخص منذ بداية العام 2020، ولا تزال خسائر الأرواح أخذة في الارتفاع. أما عدد من أصابهم المرض بدرجة خطيرة فهو أكثر من ذلك بكثير، ومن المتوقع أن تتدهور الأحوال المعيشية لقرابة 90 مليون شخص هذا العام لتصل إلى مستوى الحرمان الشديد. (صندوق النقد الدولي، أكتوبر 2020، ص 1).

ورغم أن العالم يعيش حقيقة حقبة عصيبة، غير أن هذه الأزمة زادت قوة التضامن الدولي في بعض الجوانب، من التراجع عن قيود التجارة المفروضة على المعدات الطبية إلى زيادة المساعدات المالية للبلدان الضعيفة. وتفيد بيانات صدرت مؤخرا بأن كثيرا من الاقتصادات بدأ يتعافى بسرعة أكبر من المتوقع بعد إعادة فتح الاقتصاد وتجاوز فترة الإغلاق العام. وقد تسببت جائحة كوفيد-19 وعمليات الإغلاق العام التي صاحبتهما في اتخاذ إجراءات مالية غير مسبوقه بلغت قيمتها 11.7 تريليون دولار أمريكي، أو قرابة 12% من إجمالي الناتج المحلي العالمي، حسب الوضع في 11 سبتمبر 2020. (صندوق النقد الدولي، الراصد المالي، سياسات التعافي، ملخص التقرير، أكتوبر 2020، ص 1)

وتألف نصف هذه الإجراءات من إنفاق إضافي أو إيرادات ضائعة، بما في ذلك التخفيضات الضريبية المؤقتة، بينما تمثل نصفها الآخر في دعم السيولة، بما في ذلك القروض والضمانات وضخ رأس المال من جانب القطاع العام. وأدت الاستجابة القوية من جانب الحكومات إلى إنقاذ الأرواح ودعم الفئات والشركات الضعيفة، وتخفيف التداعيات على الاقتصاد العالمي. غير أن الأزمة، مقترنة بضياح الإيرادات الناجم عن انكماش الناتج، كان لها عواقب وخيمة على المالية العامة. ففي عام 2020، يتوقع حدوث طفرة في العجزات الحكومية بمتوسط 9% من إجمالي الناتج المحلي، واقترب الدين العام العالمي من 100% من إجمالي الناتج المحلي، (فولز، سبتمبر 2020، ص 29) وهو رقم قياسي. وفي ظل افتراضات السيناريو الأساسي التي تشير إلى تعاف قوي في النشاط الاقتصادي وأسعار فائدة منخفضة ومستقرة، يُتوقع أن تستقر نسبة الدين العام العالمي في عام 2021، في المتوسط، ما عدا في الصين والولايات المتحدة. غير أن الأمر يتطلب المزيد من الجهد لمعالجة تزايد الفقر والبطالة وعدم المساواة، ولدعم التعافي الاقتصادي. وبحسب تقديرات حديثة فإن الاقتصاد العالمي تقلص من الربع الرابع لسنة 2019 إلى الربع الثاني لسنة 2020 إلى (-5.2%)¹.

ولكن القراءات ترى أنه ثمة رابح من هذه الأزمة يستثمر في الخاسر. فأما الرابح الأكبر من هذه الأزمة في مؤسسات الإيداع المركزية في الدول الرأسمالية التي على ما يذكر المحققون يملك أسهمها أو حصة معتبرة من أسهمها الخواص، ويأتي على رأس مؤسسات الإيداع المركزية صندوق الاحتياط الفيدرالي الأمريكي. حيث ارتفعت أصوله من 1 ترليون دولار سنة 2008 إلى 6.37 ترليون دولار بتاريخ أبريل 2020 بسبب طباعة الدولار الأمريكي فقد ذكرت تقارير رسمية أنها بعد ما أعلنت حزمة الإنقاذ المقدرة بـ 6 تريليون دولار تحتاج أن تطبع 2 ترليون دولار، وقال رئيس صندوق الاحتياطي النقدي الفدرالي لمبني سوتا لا نهاية لقدرتنا على طباعة النقود، ومجلس الشيوخ أجاز لنا هذا" واستعمل في مقابلة أخرى عبارة "Infinity cash سيولة نقدية لا حدود لها"، وتأتي معها المؤسسات المالية والتأمينات التي كان لها نصيب الأسد من حزمة الإنقاذ المالية؛ فقد تلقت في أمريكا ما يقارب 750 مليار دولار مساعدات مالية، ضمن برامج الدعم الاقتصادي للمؤسسات الإستراتيجية.

¹ سعيد بوهراوة. , أكتوبر 2020. فيروس كورونا المستجد كوفيد -19 (في المنظور الإسلامي، التداعيات والحلول. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، ص33.

وتأتي في المرتبة الثانية المؤسسات العملاقة، وعلى رأسها جماعة السيليكون فالي تكنوقراط الذين استطاعوا أن يسيطروا على مجريات الاقتصاد والسياسة عن طريق التكنولوجيا التي عظمت أرباحهم، فاستطاعوا إخضاع الحكومات المحلية والجهوية إلى سلطتهم الناعمة المتمثلة في خدمات التكنولوجيا المالية والخدمية وسلسلة التواصل مما سمح لها بجني أرباح خيالية. ويكفي أن نعرف أن أكبر عشرين من أثرياء العالم ينتمون إلى هذه المجموعة. وكانوا في مقدمة من استفادوا من حزمة الإنقاذ المالي. ويكفي أن نعرف كذلك أن جيف بيزوز مالك شركة أمازون كسب في الأشهر الأولى من سنة 2020 ما يقارب 24 مليار دولار، وأعلن توظيفه لأكثر من مائة ألف موظف بدوام كامل وجزئي بسبب كثرة الطلب عليه، وذكر تقرير بلوم ببيرغ أنه كسب في يوم واحد 14 مليار دولار أمريكي بعد ما ارتفعت أسهمه بـ 12%؛ فقد كسب هذا لما كان العالم برمته يزار تحت وطأة الفقر والبطالة والربح. وكذلك الأمر بالنسبة لفايسبوك فقد ارتفعت أسهم مالكيه بقيمة 15 مليار دولار، وكذلك غوغل وأبل.

أما أكبر الخاسرين في هذه الأزمة هي الشعوب التي خسرت وظائفها وخسرت مدخراتها وخسرت استقلاليتها المالية، بحيث أجبرت على الاعتماد على إعانات الدولة وقروضها، فصارت أسيرة لها، لأن المساعدات المالية المقدمة لن تكون بدون عواقب، فستدفع بدلها في المستقبل ديونا بفوائد، وضرائب إضافية وخصوصا وضياح قيمة عملتها. أما الدول الفقيرة، فإنها ستبحث مضطرة عن قروض لسد الحاجة، ويكون من الصعب الحصول على هذه القروض، وإذا حصلت عليها فلن تقدم لها إلا بفوائد عالية بسبب ضعف جدارتها الائتمانية وتصنيفها الائتماني، وهذا زيادة على حزمة من الشروط المجحفة والعواقب السلبية، مما يفقدها حريتها واستقلاليتها.

وقد شهد نمو الاقتصاد العالمي تباطؤا في حد ذاته حتى قبل ظهور فيروس كورونا نتيجة للتحديات التي تواجهه والمتمثلة في التوترات التجارية بين الصين والولايات المتحدة الأمريكية، والمخاطر الجيوسياسية، فضلا عن تقلب الأوضاع في بعض دول العالم. وكانت المنظمات الدولية قد خفضت توقعاتها بشأن النمو الاقتصادي العالمي قبل تفشي وباء كورونا حيث عدل صندوق النقد الدولي توقعاته من 3.3% إلى 3.2% في عام 2020 في أعقاب ظهور الفيروس (طلحة، إبريل 2020، ص 6)، فيما يتجه حاليا إلى تعديل هذه التوقعات بعد انتشار فيروس كورونا أخذا بالاعتبار تأثيره السلبي على جانبي العرض والطلب العالميين، خصوصا بعد تباطؤ محددات الطلب العالمي المتمثلة في الاستهلاك والاستثمار العالميين، بالإضافة إلى حركة التجارة الدولية التي أصيبت بحالة من الشلل عقب إغلاق الدول حدودها، وتقييد انتقالات السلع والأفراد، حيث أشار في هذا الصدد إلى دخول الاقتصاد العالمي في مرحلة ركود أعمق من تلك التي شهدتها خلال الأزمة المالية العالمية في عام 2008. من جهة أخرى، توقع البنك الدولي في نفس السياق، بأن ينمو الاقتصاد العالمي بحوالي 2.4% في عام 2020، إلا أنه أشار إلى أن حالة عدم اليقين التي تحيط بالاقتصاد العالمي مازالت قائمة، بالتالي فإن توجهات البنك الدولي تشير إلى إمكانية تعديل هذه التوقعات بما يتماشى مع الظروف الحالية والتهديدات المحتملة التي يسببها تفشي الوباء رغم الجهود الدولية والحزم التحفيزية التي أطلقتها المنظمات الدولية والحكومات والمصارف المركزية العالمية. وأشارت منظمة الأمم المتحدة إلى أن الاقتصاد العالمي في ظل تفشي كورونا من المتوقع أن ينمو بأقل من 2% عام 2020 مقارنة بتوقعاتها قبل ظهور الفيروس التي بلغت 2.5% مع احتمال قيام المنظمة بمزيد من التعديلات في ظل حالة عدم اليقين الحالية.

ويبين الشكل رقم (1-4) توقعات نمو الاقتصاد العالمي خلال العام المقبل 2021.

الشكل رقم (1-4): توقعات نمو الاقتصاد العالمي لعام 2021



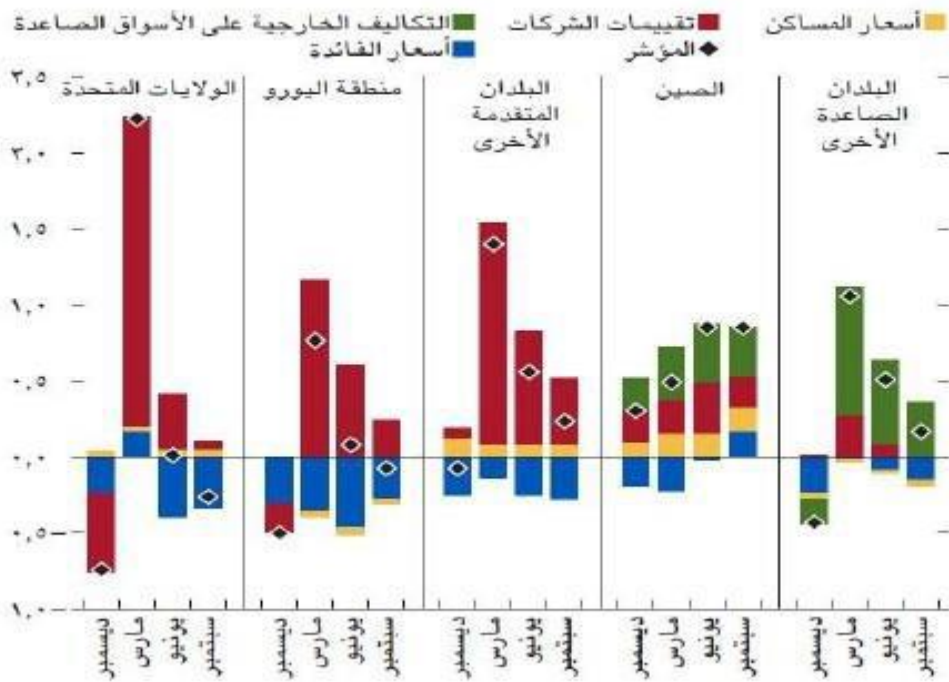
المصدر www.imf.org/ar/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020

يظهر من الشكل أعلاه، وحسب تقرير صندوق النقد الدولي المتعلق بآفاق الاقتصاد العالمي فمن المتوقع أن يبلغ النمو العالمي - 4.4% في عام 2020، وهو انكماش أقل حدة مما تنبأ به الصندوق في تقريره لجوان 2020 "مستجدات آفاق الاقتصاد العالمي". ويعكس هذا التعديل نتائج إجمالي الناتج المحلي التي كانت أفضل من المتوقع في الربع الثاني من العام، ولاسيما في الاقتصادات المتقدمة، حيث بدأ النشاط يتحسن بسرعة أكبر مما كان متوقعا بعد تخفيف الإغلاق العام في شهري ماي وجوان من العام 2020، وكذلك مؤشرات تحقيق تعاف أقوى في الربع الثالث من العام.

وقد ظلت الأوضاع المالية العالمية منذ جوان 2020 تيسيرية بفضل استمرار الدعم الذي تقدمه السياسات. حيث يظهر الشكل أسفله رقم (04) أنه وفي الاقتصادات المتقدمة، زاد تيسير الأوضاع المالية بدعم من استمرار أسعار الفائدة المنخفضة والتعافي الذي شهدته أسواق الأصول الخطرة. وتيسرت الأوضاع المالية بشكل عام في الأسواق الصاعدة (باستثناء الصين) على مدار نفس الفترة أيضا، فقد اتخذت السياسات خطوات لتخفيف الضرر الذي أصاب النشاط الاقتصادي، وتيسير الأوضاع المالية، والحد من الضغوط في الأسواق المحلية. وخفضت البنوك المركزية بالأسواق الصاعدة أسعار الفائدة، فضلا عن تنفيذ عمليات شراء أوراق مالية في بعض الحالات. ونتيجة لذلك، كان التأثير السلبي على الاقتصادات والنظم المالية نوعا ما أقل حدة مما كان متوقعا في البداية. (أيكنغرين، سبتمبر 2020، ص 21).

وعقب الانكماش في عام 2020 والتعافي في عام 2021، من المتوقع أن يكون مستوى إجمالي الناتج المحلي العالمي في 2021 أعلى من مستوى عام 2019 بنسبة متواضعة قدرها 0.6%. وتشير توقعات النمو إلى فجوات سلبية كبيرة في الناتج وارتفاع في معدلات البطالة هذا العام وفي عام 2021 عبر كل من الاقتصادات المتقدمة واقتصادات الأسواق الصاعدة. (صندوق النقد الدولي، آفاق الاقتصاد العالمي، مسار الصعود الطويل، أكتوبر 2020).

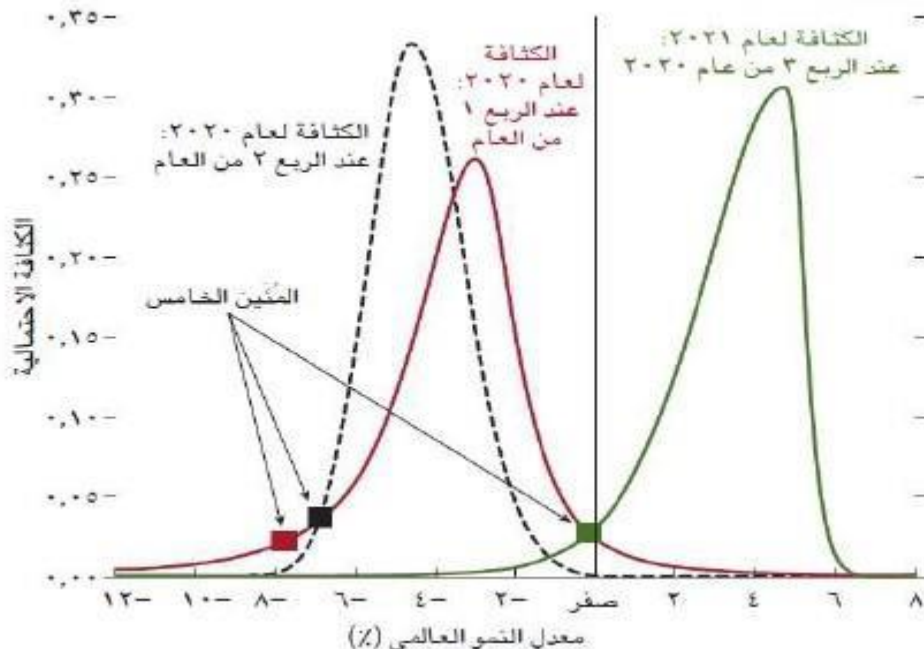
الشكل رقم (5-1): المحركات الأساسية لمؤشرات الأوضاع المالية العالمية



المصدر: صندوق النقد الدولي، تقرير الاستقرار المالي العالمي: جسر نحو التعافي، أكتوبر 2020، صفحة (2)

وبالرغم من أن التيسير الكبير للأوضاع المالية منذ أواخر مارس قد ساعد على منع وقوع أزمة مالية وقف أثر جائحة كوفيد-19 على الاقتصاد، فإن تدهور آفاق الاقتصاد أدى إلى نقل توزيع النمو العالمي المتوقع في عام 2020 إلى عمق المساحة السالبة وهذا ما يوضحه الشكل أدناه رقم (05). وفي الفترة المقبلة، من المتوقع أن يحقق الاقتصاد العالمي نمواً بنسبة 5.2% في عام 2021 انعكاساً لتوقعات التباطؤ الأكثر اعتدالاً لعام 2020 وتماشياً مع توقعات استمرار التباعد الاجتماعي.

الشكل رقم (6-1): تنبؤات النمو الاقتصادي العالمي قصير المدى



المصدر: صندوق النقد الدولي، تقرير الاستقرار المالي العالمي: جسر نحو التعافي، أكتوبر 2020، صفحة (2)

أما على الأفق المتوسط، فبعد انتعاشة عام 2021، من المتوقع أن يتباطأ النمو العالمي تدريجياً إلى حوالي 3.5% في المدى المتوسط. ويعني هذا أن التقدم سيكون محدوداً في اللحاق بمسار النشاط الاقتصادي الذي كان متوقفاً للفترة 2020-2025 قبل وقوع الجائحة، سواء بالنسبة للاقتصادات المتقدمة أو اقتصادات الأسواق الصاعدة والاقتصادات النامية. ويمثل هذا أيضاً انتكاسة حادة للتحسن الذي كان متوقفاً لمتوسط مستويات المعيشة عبر كل مجموعات البلدان. وستؤدي الجائحة إلى عكس مسار التقدم الذي تحقق منذ تسعينات القرن الماضي في تخفيض الفقر العالمي، كما ستؤدي إلى زيادة عدم المساواة. فالأفراد الذين يعتمدون على العمل بأجر يومي ولا تغطيهم شبكة الأمان الاجتماعي الرسمية تعرضوا لخسائر مفاجئة في الدخل عندما فرضت قيود على الحركة. ومن بين هؤلاء العمال المهاجرون الذين يعيشون بعيداً عن موطنهم والذين كانت فرصهم أقل في الاستعانة بشبكات الدعم التقليدية. ومن الممكن أن ينخفض دخل قرابة 90 مليون شخص إلى أقل من حد الدخل الذي يعكس الحرمان الشديد والبالغ 1.90 دولار يومياً هذا العام. وبالإضافة إلى ذلك، يمثل إغلاق المدارس أثناء الجائحة أحد التحديات الكبرى الجديدة التي من شأنها أن تخبث انتكاسة حادة في تراكم رأس المال البشري. (صندوق النقد الدولي، آفاق الاقتصاد العالمي، مسار الصعود الطويل، أكتوبر 2020).

وتفترض التوقعات استمرار التباعد الاجتماعي في عام 2021، غير أنه سيترجع سريعاً بمرور الوقت مع اتساع نطاق تغطية اللقاح المضاد للفيروس وتكثف العلاجات المتاحة. ومن المفترض أن يصل انتقال العدوى محلياً إلى مستويات متدنية في كل مكان مع نهاية عام 2022. وتفترض توقعات المدى المتوسط أيضاً أن تترك الأزمة ندوباً غائرة على الاقتصادات من جراء عمق الركود والحاجة إلى تغيير هيكلها، مما خلف تأثيرات دائمة على الناتج الممكن. وتتضمن هذه التأثيرات تكاليف التكيف وانعكاسات على إنتاجية الشركات التي تمكنت من البقاء في ظل جهودها لتعزيز أمان أماكن العمل، وتداعيات الصدمة المتمثلة في إفلاس الشركات، والعمليات المكلفة لإعادة توزيع الموارد على القطاعات، وخروج العمال المحبطين من سوق العمل. ومن المتوقع أن تؤدي هذه الآثار الغائرة إلى تفاقم العوامل التي تسببت في خفض نمو إنتاجية الكثير من الاقتصادات في السنوات السابقة على الجائحة - وهي البطء النسبي لنمو والاستثمارات الذي يعوق تراكم رأس المال المادي، وتراجع التحسينات في رأس المال البشري، والتباطؤ في تحقيق مكاسب الكفاءة المائية من الجمع بين التكنولوجيا وعوامل الإنتاج.

المطلب الثاني: انعكاسات جائحة فيروس كورونا covid 19 على الاقتصاد الجزائري

إن المتابع للشأن الاقتصادي الجزائري سيجد أن التوقعات التي كانت مرجوة من سنة 2020 جد مرضية خاصة في مرحلة اعداد مخطط عمل الحكومة ولكن الأمر سرعان ما ظهر خطاه بظهور جائحة كورونا الأمر الذي ألزم القائمين على الاقتصاد الوطني مراجعة كبيرة للواقع الاقتصادي في ظل انهيار أسعار النفط وحالة الحجر التي دخلت فيها الجزائر، ليبقى الهدف الرئيسي هو محاولة إنعاش الاقتصاد الوطني مباشرة بعد رحيل هذه الجائحة.

اولا الاقتصاد الجزائري ما قبل جائحة فيروس

لقد عرفت الجزائر ما قبل جائحة كورونا مرحلة صعبة على الاقتصاد الوطني من خلال حراك شعبي دام سنة كاملة، أثر على الاقتصاد الوطني بشكل كبير من خلال توقف الاستثمارات الاجنبية وتحويل عدد كبير من السياسيين ورجال الأعمال إلى العدالة، لتكون الانتخابات الرئاسية في 12 ديسمبر، كخطوة من أجل استرجاع الاستقرار وإن نسبيا ومحاولة إعادة انعاش الاقتصاد الوطني المعتمد في وارداته بشكل أساسي على المحروقات.

الجدول رقم (1-3) بين صادرات الجزائر داخل وخارج المحروقات بين 2018-2019

A l' Exportation	Unité : millions						Evol(%)
	Année 2018			Année 2019*			
	DZD	USD	Structure (%)	DZD	USD	Structure (%)	
PRODUITS HYDROCARBURES	4 532 811,92	38 871,75	93,00	3 967 442,64	33 243,17	92,80	-14,48
PRODUITS HORS HYDROCARBURES	341 148,37	2 925,56	7,00	307 957,64	2 580,37	7,20	-11,80
Total	4 873 960,29	41 797,32	100%	4 275 400,28	35 823,54	100%	-14,29

المصدر: (Ministère des finances direction générale de douane,2020,p14)

ويبدو واضحا أن صادرات الجزائر خارج المحروقات لا تتجاوز 7.20 % من إجمالي صادرات البلاد مما يعني حوالي 2.5 مليار دولار سنة 2019 مقابل 2.9 مليار دولار سنة 2018 على عكس المحروقات التي بلغت صادراتها سنة 2019 33.2 مليار دولار في حين أنها كانت سنة 2018 في حدود 38.8 مليار دولار .

وهو ما جعل الحكومة في مخطط عملها الصادر في فيفري 2020 تتوقع أن تكون عائدات الجزائر من المحروقات في حدود 35 مليار دولار ، وأن تكون الواردات الجزائر في حدود 38.560 مليار دولار مقابل 44.551 مليار دولار سنة 2019 على أن يكون رصيد الميزان التجاري سالبا في حدود 5.753 مليار دولار لسنة 2019 أي بمعدل تغطية يعادل 85 %، كما شهدت السنة ضخ 1000 مليار دينار جزائري كقروض خزينة لدى بنك الجزائر وهو ما يعرف بالتمويل غير التقليدي بعد ضخ 3371 و 2185 مليار دينار سنتين 2018 و 2017 على التوالي، حيث بلغ احتياطي الصرف في نفس المرحلة 62 مليار دولار، مع رصيد سالب للميزانية في حدود 1438 مليار دينار جزائري من خلال إيرادات بلغت 6762 مليار دينار جزائري ونفقات وصلت إلى 8200 منها 4955 للتسيير و 3245 للتجهيز وهو ما جعل معد المخطط يقدر نسبة التضخم ب 4.5 % ونسب البطالة ب 11.4 % ترتفع عند فئة الشباب لتصل إلى 26.9 % (مخطط عمل الحكومة 2020).

إن هذه الأرقام والإحصائيات التي أطلقتها الحكومة في شهر 04 فيفري من سنة 2020 لم تتمكن من تحقيقها بعد أن ضربت جائحة فيروس كورونا أرجاء العالم وتحولت إلى حالة دولية جعلت الجزائر كغيرها من الدول تدخل في حالة حجر تراوحت بين الكلي والجزئي وضربت 48 ولاية .

2. اقتصاد الجزائر أثناء جائحة فيروس كورونا : اتخذت مجموعة من الإجراءات لمواجهة جائحة كورونا حيث تم التأكيد على توقيف كل النشاطات الاقتصادية والخدماتية، خاصة تلك التي يكثر فيها تواجد الأفراد ويتعلق الأمر بوسائل النقل الفردية والجماعية، والمؤسسات الاقتصادية عدى ما تعلق بمواد التغذية، مع تسريح 50 % من الموظفين في القطاعات الحكومية والاقتصادية، من أجل تخفيف الاكتظاظ وتحقيق التبعاج الاجتماعي وهي القرارات التي اتخذت في اجتماع المجلس الأعلى للامن يوم 21 مارس 2020 . (بيان المجلس الأعلى للامن، 2020).

- **اولا : أهم القرارات الاقتصادية أثناء جائحة فيروس كورونا من مجلس الوزراء :** رافق فرض الحجر الصحي في الجزائر بسبب جائحة كورونا مجموعة من القرارات الاقتصادية، والتي اتخذت أغلبها في اجتماع مجلس الوزراء المنعقد يوم 22 مارس 2020، وكان من بين أهم هذه القرارات (بيان مجلس الوزراء، 2020)

- تخفيض قيمة فاتورة الاستيراد من 41 إلى 31 مليار دولار .
- تخفيض نفقات ميزانية التسيير بـ 30% دون المس بأعباء الرواتب (تم تخفيضها في قانون المالية التكميلي لسنة 2020 إلى 50%) .
- التوقف عن إبرام عقود الدراسات والخدمات مع المكاتب الأجنبية مما سيوفر للجزائر حوالي 07 مليارات دولار سنويا.

- تأجيل إطلاق المشاريع المسجلة أو قيد التسجيل التي لم يشرع في إنجازها ما عدا في مناطق الظل وكذلك المشروع المتعلق بدراسة مستشفى مكافحة السرطان في الجلفة.
- الإبقاء دون مساس على النفقات المرتبطة بقطاع الصحة وتدعيم وسائل محاربة نقشي وباء كورونا فيروس والأمراض الوبائية بصفة عامة.
- الإبقاء دون مساس على مستوى النفقات المرتبطة بقطاع التربية.
- التكفل في قانون المالية التكميلي عند إعداده بخسائر المتعاملين الذين تضرروا من نقشي الوباء.
- تكليف الشركة الوطنية سوناطراك بالتخفيض من أعباء الاستغلال ونفقات الاستثمار من 14 إلى 7 مليارات دولار قصد الحفاظ على احتياطي الصرف.
- تشجيع المزيد من الإدماج المالي عن طريق تسهيل منح القروض والتركيز على الرقمنة والمنتجات المبتكرة.
- تشجيع المنتجات الممولة بواسطة الصيرفة الإسلامية والعمل على إصدار النصوص التنظيمية الخاصة بها من طرف بنك الجزائر.
- التعجيل بعملية تحصيل الضرائب والرسوم واسترجاع القروض الممنوحة من طرف البنوك العمومية.
- توجيه أولويات قطاع الفلاحة نحو الاستثمار في المواد الزراعية التي توفر الأمن الغذائي للبلاد ويتعلق الأمر هنا بتشجيع فروع الحبوب وخاصة الذرة وتلك التي تغطي الحاجيات الوطنية من سكر وزيت وحبوب.
- ثانيا : أهم القرارات الاقتصادية أثناء جائحة فيروس كورونا من الوزير الأول¹ :** لتكون آخر الخطوات المتخذة في هذا الجانب تعليمية رقم 172 للوزير الأول والمعنون بالتحكم في النشاط الاقتصادي والصادرة بتاريخ 16 أبريل 2020 ، والتي تؤكد فيها تنصيب خلية أزمة على مستوى الوزارة الأولى جاءت التعليمية لشرح وتوضيح عديد النقاط التي جعلت النشاط الاقتصادي يتوقف بشكل شبه كامل ووضحت العديد من النقاط نظرا للغط الذي عاشه القطاع الاقتصادي والخدمي، بل دخول العديد من النشاطات في حالة فوضى خاصة توزيع المواد الغذائية الحساسة كالسميد والبنزين وغيرها وقدر ركز الوزير الأول في تعليمته على :
- كيفية تطبيق تخفيف عدد العمال ب 50 %
- طرق منح الرخص للتجار والمتعاملين الاقتصاديين لضمان المواد الغذائية الضرورية للجزائريين .
- الطلب من الوزراء إنشاء خلايا متابعة ويقضه على مستوى الدوائر الوزارية لمتابعة الوضعية الاقتصادية في كل قطاع من القطاعات .
- تقديم استثناءات للنشاط الفلاحي والطلب من الولاية تقديم تصاريح للفلاحيين من أجل ضمان قوت الجزائريين .
- تقديم استثناءات للنشاط على مستوى الموانئ من أجل نشاط الصيد البحري وتجارة الاسماك .
- تنظيم تقديم رخص التنقل على مستوى الدوائر الولاية المنتدبين و الولاية .
- الاقتصاد الجزائري ما بعد جائحة كورونا : إن الجزائر الآن بحاجة أكثر من أي وقت مضى لتنويع الاقتصاد الوطني وتحقيق الاقلاع الاقتصادي الذي هي بأمس الحاجة إليه، خاصة في ظل الظروف التي يعيشها العالم، خاصة بتوجه العديد من الدول نحو منع تصدير السلع الضرورية سواء تعلق الأمر ، وهو ما يجعل التفكير في خطة متكاملة أمر ضروري وحتمية لا يمكن الخروج منها .
- وقد أنشأ المجلس الاقتصادي والاجتماعي بطلب من الوزير الأول مجموعات تفكير مختلطة بعد حصول جائحة كورونا، من أجل تقديم حلول للحكومة وتطبيقها على أرض الميدان في محاولة لتطويع وتنويع الاقتصاد الوطني، وشملت هذه المجموعات حوكمة الاقتصاد الوطني، التمويل، الميزانية والسياسة النقدية، المحروقات والتحول الطاقوي، النظام الجبائي، التنافسية الاقتصادية وغيرها من النقاط التي ذكرها التقرير.

¹ - MOHAMMED BAKALEM(2020), STRATEGIE DE CHANGEMENT STRUCTUREL DE L'ECONOMIE NATIONALE POST COVID 19, DANS L'OPTIQUE D'UNE DIVERSIFICATION :ELEMENTS DE REFLEXION POUR DECRETER L'UREGENCE ECONOMIQUE, HAUT CONSEIL ISLAMIQUE,ALGE L'ALGERIE ..

■ أ.التنوع الاقتصادي خيار أم حتمية : قدر تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي أن جائحة كورونا فرصة ذهبية للقيام بتغييرات هيكلية داخل الاقتصاد الوطني، والخروج من التبعية للمحروقات، حيث لاحظ الخبراء أن الدول التي استطاعت تنويع اقتصادها هي الدول التي استطاعت أن تجري تغييرات هيكلية داخل اقتصادها.

وأكد التقرير أن الجزائر تعيش منذ 2014 تراجع لعائدات المحروقات، وهو الأمر الذي خلق لدينا حتمية التنويع الاقتصادي، خاصة في ظل ارتفاع الاستهلاك الداخلي للطاقة، في ظل فشل كل عمليات . عناصر نجاح التحويل الاقتصادي في الجزائر : قدر التقرير وجود عديد النقاط التي يجب التعامل معها مستقبلا إن أرادت الجزائر التحول إقتصاديا¹ عدم وجود حدود لعملية الاصلاح : فلا يمكن أن نتحدث عن حدود أو خطوط حمراء حين نتحدث عن الاصلاح .

رأس المال البشري : رسكلة الكادر البشري الذي من دونه لا يمكن أن يحدث التحويل الاقتصادي . مرونة سوق العمل: من خلال فتح المجال أكثر للمؤسسات والاستثمار الداخلي والخارجي . الثبات التشريعي : من خلال اصدار قوانين دقيقة وتستمر لمدة طويلة . التركيز على الجانب الفلاحي : التركيز على الجانب الفلاحي في التنمية الاقتصادية والتنويع الاقتصادي .

- **المبادئ الأساسية للتحويل الاقتصادي الصحيح** : لقد ركز التقرير على خمس مبادئ أساسية من أجل النهوض والتحول الاقتصادي، ويتعل الأمر بالشفافية في الادارات والتسيير العمومي، التركيز على إمكانيات الجزائر ومكانتها الجيوسياسية من خلال تقديم منتجات بتكاليف منخفضة مقارنة بدول العالم المتقدم خاصة في مجال اليد العاملة والطاقة وهو ما يجعلنا قادرين أن نكون ممولين لأوروبا بعد الاختلالات الحاصلة ما بعد كورونا، خاصة إذا كنا نملك سياسة صناعية متكاملة مع الشركات الاقتصادية الاستراتيجية دون اغفال دور المجتمع المدني والمستثمرين الخواص في هذا التوجه، والاعتماد على سياسة العصى والجزرة مع المتعاملين الاقتصاديين من خلال تدعيم المبادرين الذين يقدمون قيمة مضافة واستثناء غيرهم، دون إغفال التحول الطاقوي الذي يعيشه العالم في المرحلة القادمة وهو ما يحتم عليها تهمين امكانياتنا وقدراتنا

- **ما هي الحوكمة التي تحتاجها الجزائر لإنجاح التنويع الاقتصادي** : ونجد مجموعة من العناصر

العوامل المؤسسية : اعادة النظر في بيئة الاعمال وتنظيم الهيئات والمؤسسات الخاصة بتوجيه ودعم الاستثمار والاقتصاد مما يسرع من عملية التحويل الاقتصادي

العوامل الاقتصادية : اعادة النظر في السياسات العمومية الكلية لتحقيق الاهداف المبرمجة في إطار تطويل وعصرنة الاقتصاد الوطني².

- ركز التقرير في هذه النقطة على وجوب تعزيز الثقة ما بين الحكومة والمتعاملين الاقتصاديين

- تقسيم المؤسسات الاقتصادية العمومية الى ثلاث أصناف الاستراتيجية التي تبقى تحت ادارة الدولة، والتي تعتبر مهمة للجزائر والتي يمكن فتح رأس مالها جزئيا أما تلك المؤسسات التي تعمل في مجالات غير استراتيجية فيجب وبسرعة خصصتها.

- اعادة النظر في هيئات الدعم و إنشاء المؤسسات وكل مكونات مناخ الأعمال في الجزائر مع الحرص على - إعادة تفعيل المجلس الوطني لمناخ الأعمال وجعله هيئة استشارية قبل المصادقة على أي قانون في المجال.

- إنشاء نظام وطني للرقمنة من خلال جمع قواعد البيانات الوطنية الموجودة بشكل وطني على مستوى الديوان الوطني للإحصائيات وجعل رقم التعريف الوطني كمرجعية وطنية في المجال .

- تعزيز التنافسية في الجزائر من خلال محاربة كل أشكال الاحتكار والتلاعب داخل الاسواق المختلفة من خلال سن قانون للأمر .

- الحوكمة المالية تتركز في البحث عن تحرير سعر الصرف بشكل تدريجي، مع تطويع النظام البنكي الجزائري من خلال تطويعه، ومحاولة دمج الاقتصاد غير الرسمي الذي بلغ 50 مليار دولار.

¹ BAKALEM,2020)MOHAMMED ,opsit.

² BAKALEM,2020)MOHAMMED ,opsit.pp

- تفعيل الميكانيزمات الاقتصادية لتطویر الاقتصاد : تشجيع الاستثمار المحلي، والعمل على استقطاب الاستثمار الاجنبي المباشر مع التركيز على الجالية الجزائرية الموجودة في الخارج واقتراح مسار حر بالنسبة لاستثماراتها.
- العمل على تنظيم أسواق الصناعة من خلال وضع دفتر شروط مدروس سيمح بدعم المصنعين الوطنيين خلال 5 أو 7 سنوات مع العمل على فتح المجال بعدها للمنافسة الكاملة .
- محاولة الجزائر استفادة من خروج العديد من المؤسسات من الصين بسبب جائحة كورونا وتحويلها للجزائر .
- تشجيع الفلاحة والفلاحة المصنعة خاصة في ما يخص المواد الاستراتيجية، قطاع الدواجن والصناعة التحويلية .
- تنويع المنتج السياحي والتركيز على السياحة الداخلية والفنادق ذات التلائم القدرة الشرائية للمواطن الجزائري (نجمة واحدة ونجمتين) وذلك من خلال ربط الفنادق الكترونيا، مع التركيز على الجانب البشري في هذا الاطار .
- إدارة" التغيير ذات الصلة ، وخاصة على المستوى السياسي ، مع التوزيع العادل للجهود والتضحيات والتواصل المستهدف والمستمر ، تشكل شرطاً أساسياً للتحويل الناجح لاقتصادنا ، نحو التنويع المنشود والذي يحتاج لتكاتف كل الجهود سواء على المستوى السياسي أو الاقتصادي من أجل تحقيقها على المستوى القصير المتوسط والطويل

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية لعينة من شركات عالمية خلال أزمة كورونا

إن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تزامنت مع عصر ثورات المعلومات والاتصالات، وأيضا في ظل الأزمات الكبرى المتتالية والتي من بينها بالطبع أزمة فيروس كورونا، أدت إلى بروز مدى أهمية خدمة المجتمع وتنمية الشعور بالمسؤولية المجتمعية، مما أدى إلى تطور نوعي في معنى المسؤولية الاجتماعية وهذا التطور كان ناشئا عن أزمة كورونا أي أنه هناك تطور في المفهوم نظيراً وتطبيقاً، حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية للأفراد والمؤسسات مطلوبة في كل الظروف وخاصة في الظروف الصعبة، بمشاركة الفرد أو المؤسسة في خدمة المجتمع كل حسب إمكانياته وقدراته ومواهبه، وهذا سينعكس بالإيجاب على المجتمع ككل، فاعتبارات المسؤولية الاجتماعية وفي ظل تنوعها وتطورها كقنبلة بتغيير وجه الحياة في المجتمع بالكامل، وبهذا جعلت المسؤولية الاجتماعية الحكومات والمؤسسات والأفراد في قارب واحد يعملون كفريق متناغم للمصلحة العامة، وفي ظل الظروف العصيبة أصبحت مؤسسات المجتمع تقوم بالمشاركة العاجلة حسب الاحتياجات الملحة مثل تأمين المعدات الطبية والأدوية وأماكن تخصص كمستشفيات للحجر الصحي والعلاج، وتختلف مستويات المشاركة وحجمها وطبيعتها حسب إمكانيات كل مؤسسة، من أجل التأثير على هذا الفيروس القاتل والتخفيف من أضراره. وفيما يلي نماذج عن ممارسات ومبادرات قامت بها شركات عالمية بخصوص المسؤولية الاجتماعية للمساعدة في التخفيف من آثار جائحة كورونا.

- شركة هواوي الصينية: حيث قامت شركة هواوي الصينية بإلغاء مشاركتها في مؤتمر برشلونة العالمي للجوال؛ حفاظاً منها على صحة موظفيها؛ الذين تم وضع بعضهم في الحجر الصحي لمدة 14 يوماً. هذا القرار، وإن انطوى على خسارة ما؛ إذ لم تتمكن الشركة من الحصول على بعض الفرص التي كانت تنتظرها في هذا المؤتمر، إلا أنه مكسب في حد ذاته؛ حيث عمقت من انتماء موظفيها إليها، ويرفع من معدلات اندماجهم الوظيفي. لكن "هواوي" لم تكن هي الوحيدة التي اتخذت هذا الإجراء؛ فقد قررت شركة الاتصالات السويدية "إريكسون" سحب معرضها من النظام العالمي لاتصالات المتنقلة (GSMA)؛ حيث لا يمكن ضمان صحة موظفيها المشاركين. وفي هذا الصدد، قال بوري إيكهولم؛ الرئيس والمدير التنفيذي للشركة: "إن صحة وسلامة موظفينا وعمالنا وأصحاب المصلحة الآخرين هي أولويتنا القصوى، فهذا ليس قراراً اتخذناه باستخفاف".

- مجموعة "علي بابا" القابضة لمؤسسها "جاك ما": فقد اتخذت الشركة عدد من القرارات والإجراءات التي تنبع من تحملها لمسئوليتها الاجتماعية تجاه الصين بصفة عامة وتجاه المدينة المنكوبة وغيرها من المدن المجاورة بصفة خاصة. وقد أعلنت المجموعة تخصيص مبلغ 100 مليون يوان، أي حوالي 14.4 مليون دولار، للمساعدة في العثور على لقاح لفيروس كورونا وإن 40 مليون يوان، أي حوالي 5.8 مليون دولار،

ستذهب إلى منطمتين حكوميتين بحثيتين في الصين، بينما سيستخدم المبلغ المتبقي لدعم تدابير "الوقاية والعلاج" (فرج، 2020). كما تحركت المجموعة مرة أخرى وفي الوقت التي عملت فيه الشركات والمواقع الأمريكية للبيع الإلكتروني على تخفيض أسعارها لتوفير بعض منتجاتها لتكون بديل للمنتجات الصينية أمام المستهلكين، قامت الشركة بشراء المنتجات من الشركات الصينية بالسعر المعتاد وعرضها بأسعار مخفضة على المستهلك الصيني وقد قدرت الخسائر المبدئية حتى نهاية شهر يناير 2020 أي في فترة لا تزيد عن 12 يوم نحو 2.3 مليار يوان أي 320 مليون دولار وذلك بهدف دعم منتجات بلاده. ولم تكتف المجموعة بما قدمت ولم يكن نهج الشركة ومؤسسها هو الهروب من الأزمة بأقل الخسائر أو أن تكون هذه الأزمة مصدر للكسب منها أو استغلال الظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد، بل علي العكس من ذلك فقد تدخلت المجموعة بشكل مختلف لدعم الشركات المتضررة، وأعلنت المجموعة أنها سوف تقدم قروضا بفائدة مخفضة بقيمة نحو 20 مليار يوان أي ما يعادل 2.86 مليار دولار من خلال وحدة "ماي بنك" التابعة لشركتها الشقيقة "أنت فاينانشال" وسوف يستفيد من هذه القروض الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي أجرت تعاملات تجارية مع "علي بابا" لأكثر من عام على أن يخصص نصف هذا المبلغ للشركات من إقليم هوبي الأكثر تضررا من فيروس كورونا، والذي أدى إلى توقف صور الحياة للسكان في الإقليم بشكل شبه نهائي، والنصف الآخر للشركات من بقية البلاد، ومن المقرر أن تقل الفائدة بنسبة 20% عن أسعار الفائدة السائدة في البلاد.

- الشركة الدنماركية Lego: تعتبر الشركة الدنماركية المعروفة بتصنيع مكعبات اللعب الملونة للأطفال Lego، من أفضل الشركات العالمية سمعة في مجال المسؤولية الاجتماعية حيث لم تقم أي شركة بإظهار مدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية حسب تقرير السمعة الدولية مثل شركة (Lego)، حيث حازت على المركز الأول بقائمة العام 2020. ويرجع هذا التقدم المحرز إلى جهودها المبذولة لتحقيق الاستدامة البيئية، وهو ما يتضح أيضا في مكعبات البناء الملونة التي اشتهرت بها الشركة. فقد أصبح في الأونة الأخيرة، اسم (Lego) مرادفا للاستدامة البيئية، حيث تؤمن الشركة بمسؤوليتها اتجاه الأطفال فقد قررت استثمار 150 مليون دولار خلال الفترة 2015-2030 لتحسين الألعاب من أجل البيئة. ولقد رفعت شركة (Lego) المعيار عبر التزامها بعالم الغد وأعطت الأولوية للمسؤولية الاجتماعية في الشركة، وأدمجتها في كل ما تفعله. "وهذا ما برهنته كذلك خلال تفشي وباء كورونا حيث قامت شركة ليغو بصنع معدات واقية للعاملين في مجال الرعاية الصحية على الخطوط الأمامية لمواجهة وباء فيروس كورونا حيث أعلنت الشركة أنها قامت بتعديل الآلات في مصنعها في بيلوند، الدنمارك، لتصنيع معدات الحماية الشخصية، وتنتج 13000 قناع بلاستيك يوميا لعمال المستشفيات الدنماركيين. حيث شارك ما يقرب من 100 موظف في المشروع، من تطوير التصميمات إلى إنشاء قوالب إلى العمل مع الموردين للمواد الخام. كما تبرعت الشركة بنصف مليون بالإضافة إلى 50 مليون دولار تم التعهد بها لمساعدة الأطفال المحتاجين

- شركة Intel: تعتبر Intel من أكبر الشركات المتخصصة في رقاقات ومعالجات الكمبيوتر، وقد أحرزت الشركة خلال العقد الماضي تقدما كبيرا لخفض انبعاثات غازات الدفيئة، وتوفير كميات ضخمة من المياه في المجتمعات المحلية، وتحقيق المساواة في الأجور بين الجنسين لدى قوتها العاملة حول العالم وغيرها من الإنجازات الأخرى. كما يحدد تقرير شركة Intel حول المسؤولية الاجتماعية والذي تم نشره في شهر ماي 2020 إستراتيجية وأهدافا جديدة للعام 2030 بهدف مواصلة التقدم خلال العقد القادم، بدءا من تحقيق كفاءة استهلاك الموارد المائية، والاعتماد الكامل على مصادر الطاقة الخضراء، وإعادة تدوير كامل النفايات الناتجة عن عمليات تصنيع الشركة حول العالم، ووصولاً إلى مضاعفة أعداد السيدات والأقليات التي لا تحظى بتمثيل كافٍ في المناصب القيادية العليا، وتوسيع نطاق برامج حقوق الإنسان في سلاسل التوريد التابعة للشركة. وأبدت Intel التزامها بالتعاون مع القطاعات والحكومات والمجتمعات لمعالجة التحديات التي يواجهها العالم والمتمثلة في التغير المناخي والتباين الشديد في اعتماد التقنيات الرقمية حول العالم وكذا التفشي الحالي لجائحة كوفيد-19 عبر مجموعة من الخطوات نذكر منها:

إحداث نقلة نوعية في مجال الصحة والسلامة باستخدام التكنولوجيا: حيث ستتعاون إنتل مع شركائها في الحكومات وقطاعات الرعاية الصحية وعلوم الحياة لتوظيف التطورات التقنية في مبادرات التصنيع والنقل والرعاية الصحية، بما في ذلك تسريع ابتكار العلاجات للأمراض والارتقاء بسوية خدمات الرعاية الصحية. وستشمل هذه الجهود مبادرة تكنولوجية خاصة بالاستجابة الوبائية، والتي أعلنت عنها الشركة مؤخرا وتشمل

تطبيق تقنيات الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي والحلول التقنية عالية الكفاءة في تشخيص وعلاج مرض كوفيد-19، والاستعداد بشكل أفضل للأوبئة المحتمل انتشارها مستقبلاً. تتعاون إنتل مع الحكومات والمجتمعات لردم الهوة الرقمية وتوسيع نطاق الوصول إلى المهارات التقنية اللازمة لتولي الوظائف المتاحة حالياً وفي المستقبل. ومن الأمثلة على ذلك برنامج الذكاء الاصطناعي للشباب من إنتل الذي يوفر مناهج دراسية وموارد حول الذكاء الاصطناعي لأكثر من 100 ألف طالب في المدارس الثانوية والمهنية في 10 دول، مع مواصلة العمل على توسيع انتشاره حول العالم. وبحلول العام 2030، تخطط إنتل للمشاركة مع الحكومات في 30 دولة و30 ألف مؤسسة حول العالم لتحقيق التزاماتها في هذا المجال، وهي ملتزمة بتمكين أكثر من 30 مليون شخص من الوصول إلى برامج تدريبية حول مهارات الذكاء الاصطناعي.

التزمت شركة إنتل - بالإضافة إلى 10 ملايين دولار في شكل تبرعات لجهود الإغاثة العالمية ضد COVID-19-، بتقديم 50 مليون دولار في إطار لمبادرة تكنولوجيا الاستجابة للجائحة لمكافحة فيروس كورونا من خلال تسريع عملية إتاحة التكنولوجيا في عدة مجالات كالعناية بالمرضى، تسريع البحث العلمي والتأكد من إتاحة التعليم عن بعد للطلبة. بالإضافة إلى إنشاء صندوق ابتكار إضافي خاص بالطلبات التي تحتاج إلى الوصول لخبرات وموارد إنتل من أجل إحداث أثر فوري.

تعاونت إنتل مع أكثر من 100 شركة لإطلاق نحو 200 مشروع بتكلفة إجمالية تفوق 30 مليون دولار أمريكي؛ حيث ركزت هذه المشاريع على مجالات متنوعة بدءاً من إجراءات الاستجابة لجائحة كوفيد-19 وصولاً إلى الخطوات الأولية نحو التعافي. وقد حرصت شركة إنتل خلال تلك الفترة على تزويد مُصنعي أجهزة التنفس الصناعي بالأجزاء والقطع الأساسية، كما ساهمت في إنشاء وحدات افتراضية للعناية المركزة قامت شركة إنتل بشراكة مع منطقة مدارس لوس أنجلوس الموحدة وشركتي لينوفو وفياكوم سي بي إس، عن استعانتهما بمجموعة من المعلمين وخبراء التكنولوجيا والترفيه بهدف إنشاء المحتوى التعليمي الجديد والمبتكر "كيف أحدد أفضل مجال مهني؟"، القابل للدمج في المناهج الدراسية. بحيث يسهم هذا البرنامج القائم على الحوافز في إلهام الطلاب ضمن المجتمع، وزيادة تفاعلهم ومساعدتهم على اختيار مجال مهني في مسيرتهم المستقبلية.

وضعت Huiying Medical، وهي عضو في Intel® AI Builders، حل من أجل التشخيص بواسطة التصوير الطبي الذي يستخدم الأشعة المقطعية الصدرية للمساعدة في الكشف عن التهابات الفيروس التاجي في وقت مبكر لاستكمال الاختبارات المخبرية القياسية.

ومن خلال شراكتها مع المستشفيات في الصين، طورت هويينغ ميديكال خوارزميات تعتمد على بيانات التصوير المقطعي من أكثر من 4 آلاف حالة مؤكدة من الفيروس التاجي ونشرت نظام الفحص بمساعدة الذكاء الاصطناعي في أكثر من 20 مستشفى في الصين تقع على الخطوط الأمامية لمكافحة المرض في الوقت الحقيقي.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

خصص هذا المبحث لاستعراض بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتناولت هذه الدراسات إحدى متغيراتها أو أبعادها الفرعية، التي تمت الاستفادة منها في بعض الأطر والمفاهيم الإجرائية لها، فضلاً عن تحديد المستجدات العلمية والبحثية لتوظيفها في دراستنا الحالية، وسيتم مناقشة هذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث مقسماً إلى دراسات باللغة العربية وأخرى أجنبية كالتالي.

المطلب الأول: دراسات باللغة العربية

1- دراسة عيشوش خيرة وكرزابي عبد اللطيف (2012) بعنوان: **المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال**، هدفت الدراسة الى محاولة الربط ما بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وأخلاقيات العمل من خلال تحليل إطار نظري ضمن أدبيات الإدارة في هذا المجال و تحديد تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي يتمثل بتعظيم الربح ثم الاتجاه المتزايد نحو الدخل الاجتماعي و انتهاء بتداخله مع مفهوم أخلاقيات الأعمال المفهوم الشامل والأوسع الذي تركز عليه المنظمات المعاصرة اليوم. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للوصول الى نتائج اهمها ضرورة اهتمام منظمات الاعمال بابعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين واهدافهم الخاصة، وهذه الابعاد تتمثل في ممارسات وسياسات متنوعة منها الرسكلة والتدريب والترقية والاهتمام الصحي والترفيهي للعمال، حيث ان العنصر البشري يمثل اهم موارد المنظمة ونجاحها مبني على هذا الاعتبار.

2- دراسة عبد السلام مخلوفي (2012) **تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات** وهدفت الدراسة الى إبراز مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأبعادها ومدى ضرورة تبني مفهومها في الشركات؛ وسعت ايضا هذه الدراسة الى معرفة الأسباب والدوافع الداعية لتزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وفرص إقامتها؛ وتغطية الأطر والأبعاد النظرية لموضوع المسؤولية الاجتماعية القائم على منطقتي اقتصادي واجتماعي مع التركيز وبشكل كبير على مسؤولية الاستثمار الأجنبي المباشر الاجتماعية في الاقتصاد المضيف؛

مع إعطاء عرض نظري ولمحة تاريخية لتطور مواصفة الإيزو 26000 ومضمونها ودورها في إرساء مفهوم مواطنة الشركة متعددة الجنسية، و الاستفادة هذه الشركات منها. واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للجابية على اهم متطلبات هذا البحث. وخلصت الى نتائج اهمها ابراز التطور الحاصل في الهدف الاجتماعي للشركات متعددة الجنسيات، و ما دأبت بعض المنظمات ومنها المنظمة الدولية للتقييس من إرساء لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية عن طريق إصدار المواصفة الإيزو 26000 كألية تسترشد بها المنظمات لتبني مسؤوليتها الاجتماعية. ولقد حاولت هذه الدراسة الإشارة إلى أهمية التزام الشركات متعددة الجنسيات بهذه المواصفة مما يساعدها على ممارسة نشاطها بأريحية في البلدان المضيفة مع تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

3 – دراسة خبابه عبد الله وخبابه صهيب (2012) **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

وسعت هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف و اهمها التعرف على واقع المسؤولية المجتمعية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى التزامهم بها واهميتها والكشف عن اتجاهات المديرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وتباينها. والتعرف ايضا على طبيعة واتجاه العلاقة بين الالتزام بالمسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن اهم النتائج المتوصل اليها من خلال هذه الدراسة. انه ومع تغيرات متطلبات وأساسيات النجاح أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أهم أداة يتم من خلالها تقييم فعالية الأداء و كفاءته.

4- دراسة ولد الصافي عثمان وعلمي حسبية (2020) **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في ظل جائحة كورونا (دراسة تجارب دولية ومحلية رائدة)**. وهدفت هذه الدراسة الى ابراز وعرض اهم التجارب الدولية الرائدة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في ظل جائحة كورونا، وكيف تعاملت هذه المؤسسات مع تداعيات الجائحة. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت

الدراسة الى نتائج اهمها ان اثار الجائحة كانت بالغة على المجتمع الا ان المؤسسة كان لها دور في التخفيف من هذه الاثار باتخاذ عدة تدابير اهمها ما تعلق بالتزاماتها الاجتماعية اتجاه مستخدميها خاصة.

5- دراسة قتيح احمد وبن ودينة بوحفص (2020) **المسؤولية الاجتماعية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر في ظل جائحة كورونا المستجد دراسة مقارنة بين شركة جيزي , موبليس , اوريدو**. هدفت هذه الدراسة لتعرف على مساهمات متعاملي الهاتف النقال الناشطين في السوق الجزائري , في الجانب الاجتماعي في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد , مع التطرق إلى الإجراءات الوقائية التي اتخذتها الحكومة الجزائرية لمكافحة هذه الجائحة، ذلك بالاعتماد على تحليل الأرقام والبيانات، كذا المعلومات الخاصة بالمساهمات الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة المستخرجة من المواقع الإلكترونية الرسمية . وتوصلت الدراسة إلى أن متعاملي الهاتف النقال (موبليس جيزي أوريدو) في السوق الجزائرية قاموا بمجموعة من الأنشطة ضمن مسؤوليتها الاجتماعية للمساعدة في مكافحة هذه الجائحة تمثلت في خدمة الزبائن التعليم ،المساعدات الطبية الاجتماعية، التبرعات المالية.

6- دراسة بورزيق خيرة (2020) **تطوير نموذج هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية للشركات استجابة للمتطلبات الصحية (أزمة كورونا نموذجا)** وهدفت الدراسة الى تطوير نموذج كارول لابعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات نظرا للمرونة التي تتسم بها وقابليتها للتطور استجابة للمتطلبات المستجدة , وهذا من خلال اقتراح بعد صحي في مواجهة الازمات الصحية كازمة كوفيد -19 . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , وخلصت الدراسة الى نتائج اهمها ان واجب الحفاظ على الصحة من الامراض والايوية يحتاج الى الكثير من العمل والجدية وهذا ما استوعبته الشركات بسبب الاثار الاقتصادية الناجمة عن تفشي فيروس كوفيد -19 . وادركت ان المجتمع اهم عامل لديها لاستمرار في النشاط , وعليه فقد بات من الضروري الاهتمام بالبعد الصحي واعطائه مكانة اساسية في التنظيم لتعدد وتنوع الكوارث والايوية المحتملة.

المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة حسين خوسيه حجازي (2020) **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (2020) AMID COVID-19 المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل كوفيد19**

وهدفت الدراسة الى انه بالرغم من ان جائحة COVID-19 استهدفت ،صحة البشر ، ومع ذلك وجب تسليط الضوء على حالة حوكمة منظمات في جميع أنحاء العالم , من عديد الجوانب , وصار للبعد الإنساني اهمية كبرى في الربط و العلاقات بين مختلف المرؤوسين داخل التسلسل الهرمي التنظيمي. وهو ما يتوافق مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) التي تم الاعتراف بها على أنها حاسمة للميزة التنافسية والبقاء وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الى نتائج اهمها ان كوفيد -19 فرض ضغط على التنظيم والموظفين على حد سواء , وقد حدثت تغيرات مفاجئة في عملية التوازن بين العمل والحياة اليومية مما استوجب تبني تعزيز سلوك إنساني اتجاه الموظفين .

2 – دراسة إزابيل ماري غارسيا سانشي والخاندرا غارسيا سانشي (2020) **Corporate Social Responsibility during COVID-19 Pandemic المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل جائحة كوفيد -19**.

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على العواقب الصحية والاقتصادية والاجتماعية لفيروس كوفيد -19 والحاجة إلى التعاون بين جميع الاطراف والوكلاء لمواجهة سيناريو لم نشهده من قبل. وتحليل المبادرات التي أظهرتها الشركات الإسبانية الكبيرة خلال موجات الوباء وتحديد الأهداف التي سعت هذه الشركات إلى تحقيقها , وتظهر النتائج أن العديد من الشركات أظهرت التزامًا كبيرًا مع المجتمع ،وتطوير الإجراءات التي تخفف من اثار تفشي الوباء , وقد اعتمدت عدت استراتيجيات تهدف بالاساس حماية مصالح المساهمين والمستثمرين و تحسين الاوضاع المتردية للمجتمع الإسباني بشكل عام والفئات الضعيفة بشكل خاص والتوفيق بين الهدفين السابقين معا .وقد استخدمت المنهج الوصفي في الدراسة التي خلصت الى نتائج اهمها: ان الازمة الصحية والاقتصادية والاجتماعية التي أوجدها الوضع الراهن من تفشي كوفيد -19 تتطلب مساهمة الجميع .وجل الشركات الاسبانية دخلت مع مشروع صحي ذو طابع اجتماعي تكافلي تستهدف سنة

2030 للقضاء مخلفات الوباء , هذا فالإجراءات هي في الأساس أخلاقية بطبيعتها ، وتهدف إلى حل المشكلات الطبية التي واجهها القطاع الصحي الإسباني ، وكذلك التخفيف من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية التي أثرت على الشركات الصغيرة والأفراد والعائلات. بالإضافة إلى ذلك ، وقم تم تصميم إجراءات ملموسة هذه الشركات بهدف استراتيجي يتمثل في العمل كقاطرة للانعاش الاقتصادي التي يحتاجها البلد، وتقدر توقعاته بانخفاض في الناتج المحلي الإجمالي بنحو 9٪ والبطالة التي ستقترب من 500000 شخص.

3 – دراسة شيخ ماروم (2020)

Corporate Social Responsibility during the Coronavirus Pandemic: An Interim Overview

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على تفشي فيروس كورونا المفاجئ في العالم ، حيث انتشر كالنار في الهشيم مسبباً وباء قاتل للكثيرين. مما ادى الى اضطرابات اقتصادية واجتماعية عالمية حادة، ووقف معظم الأنشطة المنتظمة. هذا ما تطلب توحيد الجهود والموارد من قبل الافراد والمنظمات , وباشرت الشركات في جهود لدعم التأقلم مع الوباء بطرق مختلفة ، بما يتماشى مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية (CSR). واستعرضت الدراسة مختلف جهود المسؤولية الاجتماعية للشركات المستمرة في مكافحة الوباء والتأقلم مع الوضع الطبيعي الجديد ، باستخدام المنهج الوصفي ، وخلصت الى نتائج اهمها , ان جائحة الفيروس التاجي المستحدث اثر على حياتنا وطريقة تفكيرنا. وساهمت المنظمات والشركات بالجهود المختلفة ، من مبدأ مسؤوليتهم الاجتماعية، مع فهم أفضل لممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات ، وتوسيع الجهود للحد الأقصى.

4- دراسة ابل محمود و دقون دينق ومحمد مورشادول حسن.

Corporate Social Responsibility: Business Responses to Coronavirus (COVID-19) Pandemic

هدفت هذه الدراسة الى ابراز تزايد الآثار الصحية والاقتصادية والاجتماعية العالمية لوباء فيروس كورونا (COVID-19) يوماً بعد يوم ،ابتداءً من الصين أولاً ، وبعدها العالم بأسره و عليه فالشركات والموظفين والعملاء والمجتمعات في جميع أنحاء العالم ملتزمون بشدة العمل معاً بكل طريقة ممكنة خلال هذه الفترة الحرجة المليئة بالخوف وعدم اليقين. واستناداً إلى نظرية أصحاب المصلحة وأدبيات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) ، تحاول الدراسة استكشاف الاستجابات الأعمال التجارية لوباء COVID-19 ، من خلال مساعدة أصحاب المصلحة الأساسيين مثل الموظفين والعملاء والمجتمع ككل من خلال مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات وقد استخدم من خلال الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد خلصت الى نتائج اهمها : لاحتواء اثار جائحة كوفيد-19 الاقتصادية والاجتماعية يجب تظافر جهود جميع اصحاب المصالح من اجل اصحاب المصالح.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة مع الدراسات السابقة

بعد استعراض العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية سواءً كانت عربية أو أجنبية توصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

ان العديد من الباحثين قد تعرضوا وباسهاب الى موضوع المسؤولية الاجتماعية من مختلف ابعادها , الا انه ونظرا لحدائه الموضوع نظرا لارتباطه بجائحة كورونا فان الدراسات على كثرتها فهي قليلة بالنسبة ما تعلق وارتبط بعلاقة المسؤولية الاجتماعية تعزيز الاهداف الاستراتيجية في ظل الجائحة.

تناولت جل الدراسات السابقة الاهداف الكلاسيكية للمسؤولية الاجتماعية وبرزت اهم الاسس المعتمدة من طرف المؤيدين والمعارضين لاهمية ودور المسؤولية الاجتماعية . في حين ظهر بعد جديد للمسؤولية الاجتماعية , الا وهو البعد الصحي وهو ما سعت هذه الدراسة لابرازه.

استهدفت هذه الدراسة ايجاد الموقع الاساسي في التنظيم للمسؤولية الاجتماعية وتزايد ضرورته في ظل الازمات كما هو الحال مع جائحة كورونا , في حين ان معظم الدراسات السابقة تحدثت عن اهمية المسؤولية الاجتماعية من منطلق الظروف العادية في بيئة الاعمال.

خلاصة :

تناولنا في هذا الفصل الجانب النظري للدراسة، حيث استعرضنا فيه مفهوم الادارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية والتي هي عبارة مجموعة خطوات يجب القيام مع المحافظة على اهداف اصحاب المصالح , وقد انطلقنا من التعريف بالمسؤولية الاجتماعية واهدافها وابعادها الاساسية وصول الى ابراز حتمية مكانتها تنظيميا وخاصة في ظروف الكوآث والابئة , مع استعراض بعض تطبيقات المسؤولية الاجتماعية في ظل جائحة كوفيد -19 لشركات عالمية واخرى محلية واستعراض الاثار الاقتصادية والاجتماعية للجائحة , وختاماً بالتطرق إلى أهم الدراسات السابقة في هذا الموضوع مع استعراض أهم ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

الفصل الثاني :

دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع

الكهرباء والغاز بادرار

تمهيد:

تعد الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز من بين الشركات الرائدة في ميدان الاقتصاد الوطني، لما لها من أهمية في تحقيق الرفاهية الاقتصادية على المستويين الوطني و المحلي ، و نظرا للتحديات التي أفرزتها التغيرات الاقتصادية الناتجة عن توجه البلاد نحو الاقتصاد الحر ، المتمثل أساسا في المنافسة التي تستدعي و ضع سياسة رشيدة لعملية تسير مواردها المالية من أجل تحقيق أهدافها و من هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- **المبحث الأول:** تقديم الشركة الوطني للكهرباء و الغاز و المديرية الجهوية للتوزيع بإدرار .
- **المبحث الثاني:** المسؤولية الاجتماعية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز .

المنهج المتبع

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة عليها وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها.¹ 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 نكونها جاهلين ، أو البرهنة عليها للآخرين حين نكونها عارفين." ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا و إثباتها ميدانيا إتمدنا المنهج الوصفي المناسب لموضوع بحثنا². في بحثنا نود معرفة دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية ، ولهذا اعتمدنا على المنهج الوصفي. الذي يهدف إلى دراسة الخصائص و الابعاد 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 ويهدف 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 مصادر ما يلي³:

أولا : مصادر جمع المادة العلمية النظرية

تم الإعتماد على الكتب والمجلات 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 .

ثالثا : أدوات جمع البيانات الميدانية المقابلة : و التي تعرف بانها " 1- إستبيان شفهي مباشر وجه لوجه أو غير مباشر عن طريق الهاتف أو الأقمار الصناعية أو محادثة بالإنترنت .

و هي فاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية

" اذ يقوم قمنا بالمقابلة للحصول على بعض المعلومات من بعض المسؤولين في مصالح المؤسسة .

للحصول على معلومات إضافية لم ترد في أسئلة المقابلة . و معرفة مدى إلمامهم بموضوع الدراسة و معرفة إستعدادهم لتطويره .

¹- بدوي عبد الرحمان ،(مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث و الرسائل العلمية) ،ط03،وكالة المطبوعات ،لنشر،الكويت ،1977، ص 24 .

²- بختي إبراهيم ،(الدليل المنهجي في إعداد و تنظيم البحوث العلمية)،كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ،جامعة ورقلة ،2007، ص 10

³- إلياس سالم ، (تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية)،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة أعمال "غير منشورة "،جامعة محمد بوضياف الجزائر 2006، ص 93

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 والحصول على أدق المعلومات. فأتناء تجولنا في مصالح المؤسسة سجلنا العديد من الملاحظات حول إنطباعات العمال حول الموضوع ، و الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ومديرية التوزيع بادرار:

تعد الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز المستثمر الوحيد للطاقة بالجزائر ، إنتاجا و توزيعا إضافة إلى اختصاصها في شراء و بيع الغاز الطبيعي ، و هذا لإشباع حاجات مختلف زبائنها للأغراض المنزلية أو الصناعية ، و سنتناول في هذا المبحث التطور التاريخي لشركة سونلغاز و تنظيمها الهيكلي إضافة إلى دراسة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بادرار.

المطلب الأول: التطور التاريخي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز :

طرأت على الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز عدة تغيرات تتبلور في المراحل التالية:

الفرع الأول: الفترة ما بين (1947- 1968):

تميزت هذه الفترة بتأميم إدارة الاستعمار للشركة الخاصة LEBON عام 1947 و التي كانت تنشط في الجزائر في مجال الطاقة الكهربائية و الغاز ، و تأسيس شركة كهرباء و غاز الجزائر (EGA) ، و في الخمسينيات تم تأسيس فرع لها من أجل ترقية استعمال الغاز في الأجهزة المنزلية و المسمى (AAVEG) .

الفرع الثاني : الفترة ما بين (1969 - 1981) :

تم إنشاء المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز بموجب الامر رقم 95/69 المؤرخ في 26 جويلية 1969 و الصادر في الجريدة الرسمية الجزائرية في 01 أوت 1969، بإنشاء شركة كهرباء و غاز الجزائر و التي ألغيت بموجب نفس الأمر، و الذي حدد المهمة العامة للسياسة الطاقوية الجزائرية، (باحتكار الإنتاج ، و النقل ، و التوزيع) و قد تمكنت المؤسسة في هذه الفترة من تحقيق أهدافها من خلال تطوير الإمكانيات و القدرات الداخلية لها .

الفرع الثالث : الفترة ما بين (1982 - 1994).

تميزت هذه الفترة بإعادة هيكلة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، شأنها شأن الكثير من المؤسسات العمومية آنذاك، وظهرت ستة مؤسسات جديدة نتيجة لإعادة هيكلتها و هي:

- مؤسسة كهركيب (KAHRKIB) : المؤسسة الجزائرية للأشغال و التركيبات الكهربائية التي تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82 / 306 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982 م .
- مؤسسة كهريف (KAHIF) المؤسسة الجزائرية للأشغال الكهربائية ، التي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 82 / 307 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982 م .
- مؤسسة كغاز (KANAGAZ) : المؤسسة الجزائرية لإنجاز القنوات ، و التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 82 / 308 و المؤرخ في 16 أكتوبر 1982 م
- مؤسسة أو تركيب (ETTERKIB) : المؤسسة الجزائرية للتركيب الصناعي ، التي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 82 / 309 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982 م .
- مؤسسة إنيرجا (INERGA) المؤسسة الجزائرية لإنجاز البنية التحتية للطاقة ، و التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 83 / 601 و المؤرخ في 20 أكتوبر 1983 م .

• مؤسسة A . M . C : المؤسسة الجزائرية لصناعة أجهزة القياس و المراقبة ، و بموجب القانون 07/85 المؤرخ في 06 أوت 1985م تم وضع شروط تطبيق نشاطات إنتاج و توزيع الطاقة ، و ضبط حقوق و واجبات المؤسسة في ظل الاحتكار .

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91 / 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991م ، تم تغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تمهيدا لدخول الدولة إلى اقتصاد السوق ، و بثت مجموعة من القوانين التي التي بناء عليها يمكن للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز امتلاك رؤوس الأموال في الشركات التالية :

- شركة النقل و الصيانة اليدوية الممتازة للأجهزة الصناعية (TRASMEX) .
- الشركة الجزائرية للخدمات الإلكترونية العامة (ALGESCO) .
- الشركة المختلطة الجزائرية الفرنسية للهندسة الغازية (SAFIR).
- الشركة الجزائرية للميكانيكا الثقيلة و التصفيح تحت الضغط (SIAS).
- شركة الوقاية و النشاط الأمني (SPAS).
- الشركة المختلطة لحراسة و أمن الأشخاص و الأشياء (SGS).

الفرع الرابع : الفترة ما بين (1995-2001)

تميزت هذه الفترة بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 17 أكتوبر 1995م الذي تضمن تأكيد الطابع الصناعي و التجاري للمؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز (EPIC) و بقائها تحت وصاية وزارة الطاقة و المناجم ، و بهذا تمتعت سونغاز بالاستعمال المالي إضافة لتمتعها بالشخصية المعنوية ، أصبحت تسير حسب قواعد القانون العام في علاقتها مع الدول .

الفرع الخامس : الفترة ما بين (2002-2003)

تميزت هذه الفترة بتغيير الشكل القانوني للمؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري لتصبح شركة ذات أسهم (SPA) ، و ذلك بموجب المرسوم الرئاسي 195/02 المؤرخ في 01 جوان 2002 ، و الذي حدد النظام القانوني للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز و حدد لها الأهداف التالية

❖ نقل الكهرباء و الغاز لحاجات السوق الجزائرية – الإنتاج – النقل- التوزيع و تجارة الطاقة الكهربائية في الخارج .

❖ توزيع و تجارة الغاز عن طرق القنوات في الجزائر و في الخارج .

❖ التنمية و التزويد بجميع خدمات الطاقة .

❖ دراسة و تطوير و إعادة تقويم كل أشكال مصادر الطاقة .

❖ تنمية كافة أشكال التعامل في الجزائر و خارج الجزائر ، بين الشركات الجزائرية و الخارجية .

❖ إنشاء الفروع و مشاركة جميع الشركات بالقيم المنقولة و رؤوس الأموال في الشركات الموجودة في الجزائر و خارجها .

❖ تنمية كافة النشاطات التي لها علاقة مباشرة و غير مباشرة بالصناعة الكهربائية و الغازية .

الفرع السادس : الفترة ما بين (2004-2006)

تميزت هذه الفترة بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 2005/03 و المؤرخ في 30 أفريل 2005م الذي تضمن هيكل قطاع توزيع الكهرباء و الغاز ، حيث تم اختفاء مناطق التوزيع ، و تقسيم المديرية العامة للتوزيع إلى أربع مناطق و هي (المديرية العامة للتوزيع الوسط ، المديرية العامة للتوزيع الجزائر ، المديرية العامة للتوزيع الشرق ، المديرية العامة للتوزيع الغرب) .

و بموجب هذا القرار تحولت مراكز التوزيع إلى مديريات جهوية تتبع مباشرة للمديرية العامة للتوزيع ، كما تحولت المصالح على مستوى كل مديرية إلى أقسام و أصبح كل قسم يحتوي على مجموعة من المصالح بالنظر إلى أهمية القسم في الإستراتيجية العامة للتوزيع .

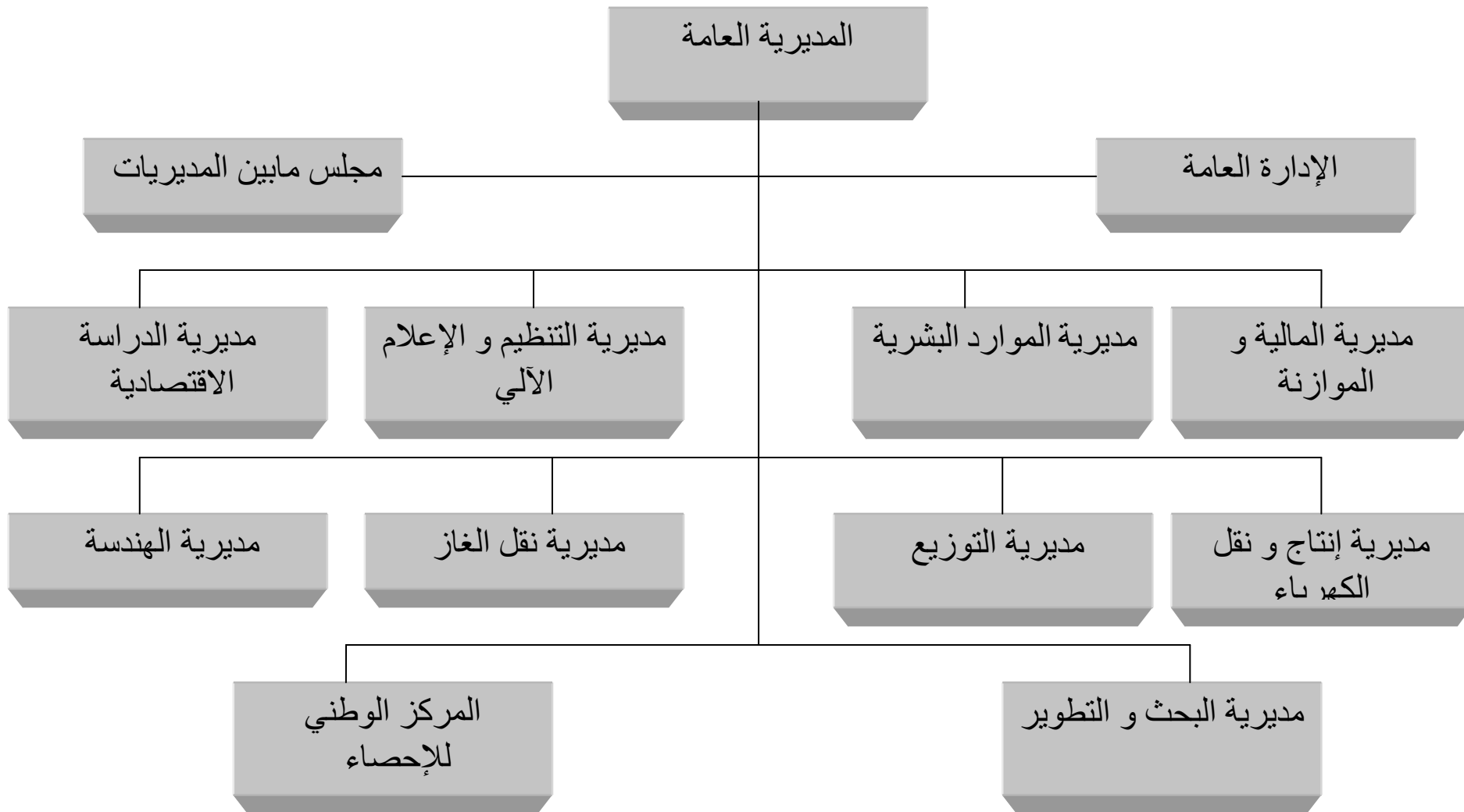
المطلب الثاني : تنظيم الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز .

لقد أستدعى وجود الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز على كامل التراب الوطني، وجود هيكل تنظيمي متين يناسب تقسيماتها المختلفة، و هذا ما سنبرزه في النقاط التالية:

الفرع الاول: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز .

نظرا لكبر حجم الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز، و اتساع مجال نشاطها استدعى وجود هيكل تنظيمي متشعب، و لتبسيط الفهم اقتصرنا على هيكل أهم المديريات و الوظائف الرئيسية كما في الشكل (1-2)

الشكل رقم (1-2) : الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء و الغاز .



المصدر: مستخرج من وثائق الشركة

الهيكل التنظيمي يوضح تدرج المسؤوليات المتمثل في المستويين التاليين :

1- **المستوى الأول:** ويمثل المستوى الأعلى ، ويشمل الإدارات العامة التي تقوم بإنجاز الخدمات الداخلية للشركة ، ويشتمل كذلك على مجلس المديرين ، الذي ينسق بين مختلف المديرين ويختص بحل المشاكل التي تواجه الشركة .

2- **المستوى الثاني:** ويضم المديرين التي تصنف إلى مديريات وظيفية ومديريات عملية.

أ. **المديريات الوظيفية:** وتتكون من عدة مديريات تشترك في مهام التسيير والتخطيط دون العمل ، و سنبينها بإيجاز كما يلي :

❖ مديرية الموارد البشرية : وتقوم بتخطيط السياسة الخاصة بالعمل والتوظيف ، الترقيات و اعتماد سياسة التكوين بالإضافة إلى طب العمل وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية

❖ مديرية المالية و الموازنة: تنسق هذه المديرية بين جميع الموازنات كالإنتاج و التوزيع و المبيعات، كما تقوم بعملية التنفيذ و المراقبة.

❖ مديرية التنظيم و الإعلام الآلي : و تتبنى مبادئ التنظيم بالشركة ، ووضع برامج التطوير و التحسين باستخدام الإعلام الآلي .

❖ مديرية الدراسات الاقتصادية : يسند لها إنجاز دراسات المدى الطويل ، وقد تقوم بتنفيذ موازنة التخطيط الطاقوي .

ب – **المديريات العملية:** تسند لها المهام التنفيذية، و أهم المديريات التابعة لها هي:

❖ مديرية البحث و التطوير: و تهتم بالتطورات الجديدة و آخر المستجدات التي تبرز في مجال الأعمال الإشرافية، كما تشرف على مختلف العمليات المنجزة.

❖ مديرية إنتاج ونقل الكهرباء: و تهتم بإنتاج و نقل الكهرباء بكافة أنواعها (توتر منخفض ، متوسط ، عالي) تم تبعية هذه المديرية الكهرباء لمديرية التوزيع التي تعمل على توزيعها على مختلف الزبائن .

❖ مديرية الهندسة: و تتمثل مهمتها في متابعة الإنجازات المتعلقة بقنوات التوزيع الخاصة.

❖ مديرية نقل الغاز: و تتمثل مهمتها في نقل و بيع الغاز بجميع مستوياتها (ضغط منخفض ، متوسط ، عالي). لمديرية التوزيع هذه الأخيرة التي تقوم أيضا بتوزيعه على الزبائن.

❖ مديرية التوزيع: تمارس هذه المديرية العمل التجاري حيث تشتري الكهرباء و الغاز من مديرتي إنتاج و نقل الكهرباء و نقل الغاز، ثم تقوم بتوزيعها على الزبائن بمختلف فئاتهم

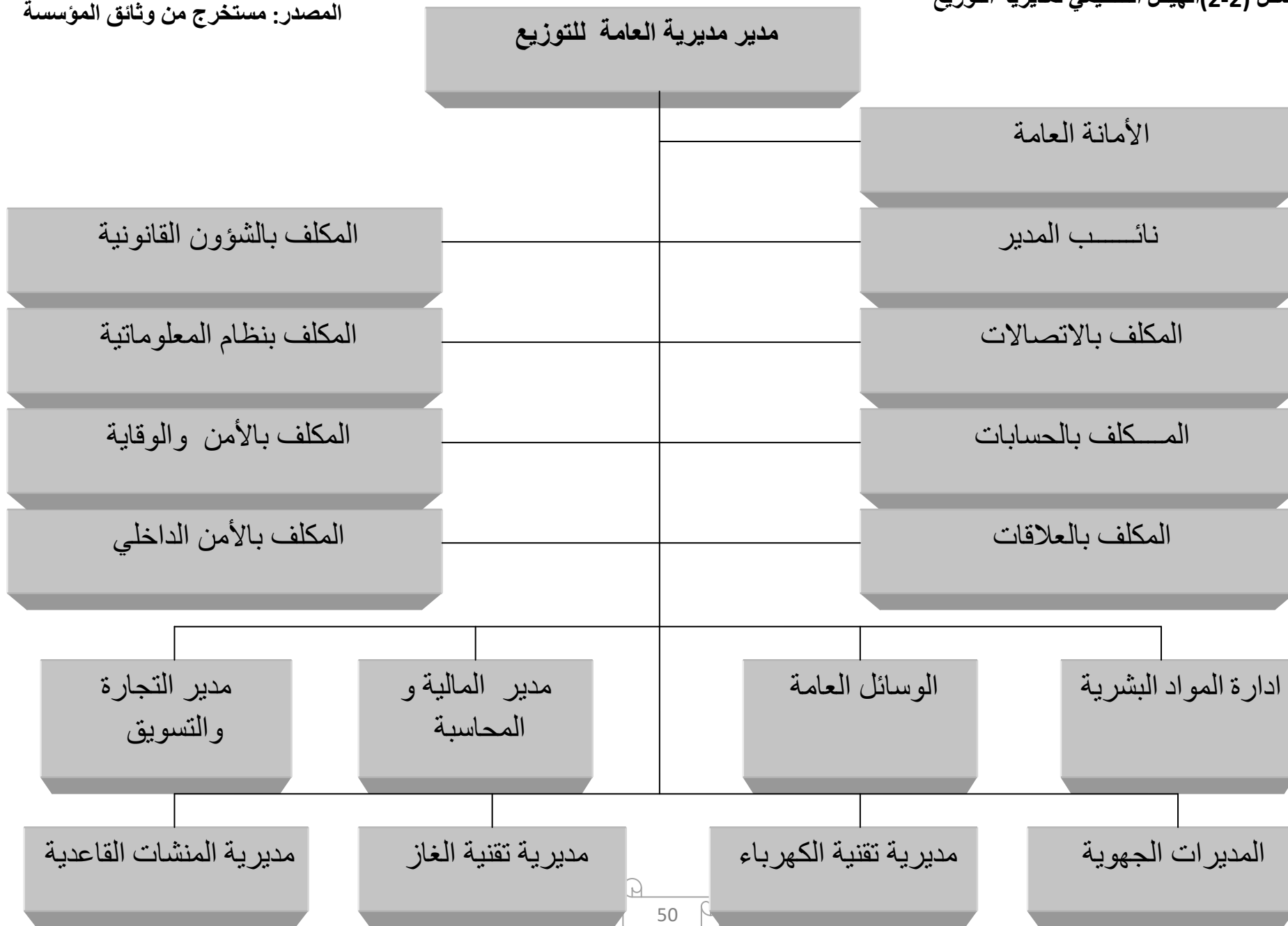
الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع .

و تتمثل مهمتها في توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية و تلبية طلبات الزبائن في حدود شروط و القيمة المالية المعمول بها، و نوعية الخدمات و الأمن، و ذلك بهدف توزيعه بأعلى جودة و أقل تكلفة.

حيث تعتمد على الهيكل التنظيمي التالي للقيام بمهامها كما يبين الشكل رقم (2-2).

الشكل (2-2) الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع

المصدر: مستخرج من وثائق المؤسسة



نذكر من أهم المهام ما يلي :

- ❖ شراء الطاقة الكهربائية و الغازية و إعادة بيعها للزبائن بتوتر (منخفض ، متوسط ، عالي) .
- ❖ المساهمة في إعداد السياسة للشركة .
- ❖ مراقبة و متابعة كل شبكات توصيل الكهرباء و قنوات توزيع الغاز ، لضمان التوريد الدائم لها .
- ❖ تلبية حاجات الزبائن من الكهرباء و الغاز ، و تقديم النصائح لهم في حدود دفتر الشروط .
- ❖ إقرار برامج المالية .
- ❖ العمل على إتقان وظائف إدارة الموارد البشرية ، و التنمية الدائمة لأفراد الشركة .
- ❖ ضمان أمن و سلامة الأشخاص و الأشياء المرتبطة و المتعلقة بعملية التوزيع .
- ❖ المساهمة في صيانة نظام التسيير ، و ضمان التسيير الجيد للمخزون .
- ❖ توفير الوسائل الضرورية لتزويد كامل التراب الوطني بالكهرباء و الغاز .

المطلب الثالث: : تقديم المديرية للتوزيع بأدرار

تعد مديرية التوزيع بأدرار أحد ممثلي شركة سونلغاز على المستويين المحلي و الوطني حيث تعمل تحت وصاية المديرية العامة للتوزيع بوهران .

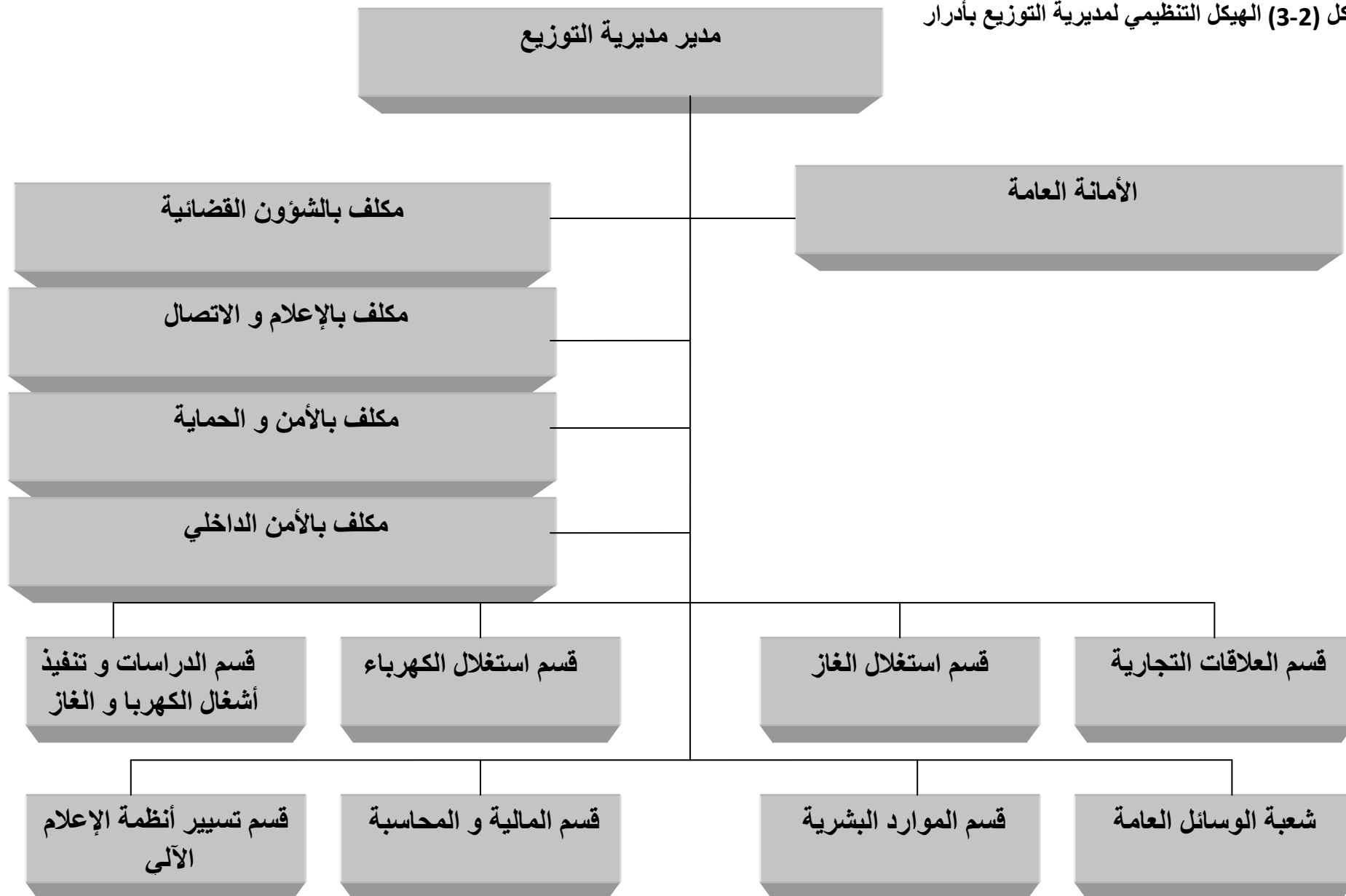
الفرع الأول : تقديم مديرية التوزيع بأدرار .

مديرية التوزيع بأدرار هي أحد مديريات التوزيع التابعة للمديرية العامة للتوزيع بوهران ، تأسست سنة (2005) بعد أن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع ببشار ، وذلك لأتساع حجم زبائنها ، و زيادة احتياجاتهم . و في إطار السياسة العامة لإعادة هيكلة شركة سونلغاز طبقا للأحكام القانونية المنظمة للشركات التجارية (شركة مساهمة)

1 - الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بأدرار

و يتمثل في المخطط التالي :

الشكل (2-3) الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بادرار



المصدر : مستخرج من وثائق الشركة

من خلال المخطط يتضح أن المديرية الجهوية للتوزيع تشمل على :

❖ **مدير المديرية التوزيع:** و من مهامه :

- إمضاء الشيكات

- عقد الاجتماعات

- التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين (النقابة ، لجنة المشاركة)

- اتخاذ القرارات التسييرية ، و هو المسؤول الأول أمام المستويات العليا .

❖ **الأمانة العامة :** و هي مكتب يساعد المدير على تأدية مهامه مثل :

- استقبال زوار المدير و تحديد المواعيد .

- استقبال البريد الوارد ، و إرسال البريد الصادر و تسجيلهما .

- مساعدة المدير في تحضير جداول أعمال الاجتماعات .

❖ **مكلف بالإعلام و الاتصال :** و من مهامه :

- يحضر و يعلم الموظفين و الزبائن بكل المستجدات عن طريق (المنشورات ، الصحافة و الإذاعة المحلية و غيرها) حسب السياسة المتبعة من طرف المؤسسة .

- وضع و تنظيم العلاقات مع كل المتعاقدين .

❖ **مكلف بالشؤون القانونية (القضائية) :**

- يكلف بكل العلاقات الخاصة بالمديرية الجهوية .

- متابعة تنفيذ القرارات القضائية ، و مقاييس تحصيل الديون في كل الحالات .

❖ **مكلف بالحماية و الأمن :**

- و يكلف بوضع البرامج السنوية للتحسيس .

- تحضير جلسات لتوعية العمال ضد أخطار الغاز و الكهرباء مع المصالح التقنية .

- زيارة المشاريع (الشبكات الجديدة، التوصيلات.....) .

- توضيح و نشر أنواع الأخطار في ملصقات ، و وضع لائحة لعتاد الحماية .

❖ **مكلف بالأمن الداخلي :** و من مهامه :

- وضع مخطط المناوبة لتطبيق الأمن الداخلي في المديرية الجهوية و المصالح التقنية للكهرباء و الغاز و المصالح التجارية و المقاطعات التجارية .

- إعلام مدير المديرية بالطرق المستعملة في الحماية .

- وضع تقارير حقيقية حول وضعية الأمن الداخلي بالمديرية .
- القيام بزيارات دورية في كل مصالح مديرية التوزيع لمراقبة وضعية الأمن الداخلي .
- ❖ **قسم العلاقات التجارية :** و يعتبر ذا أهمية بالغة كونه يمثل همزة وصل بين المديرية و الزبون و يشمل: قسم تجاري تقني ، قسم التحصيلات ، قسم مكلف بالزبائن و الخزينة ، و من مهامه :
 - إرسال الفواتير و متابعة تحصيلها .
 - توصيل أو ربط الكهرباء و الغاز .
 - تحصيل ديون الشركة في أقرب وقت ممكن .
 - الرد على شكاوي و احتجاجات الزبائن .
- ❖ **قسم استغلال الشبكات :** تتمثل مهامه الأساسية في :
 - صيانة الشبكات الكهربائية ، عن طريق المراقبة الدورية و أخذ القياسات و استعمال برامج الأعلام الآلي .
 - تصليح الإعطاب التي تتعرض لها الشبكة .
 - الحفاظ على أمن و سلامة الأشخاص و الشبكات .
- ❖ **قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:** و هو قسم يعمل على معالجة المعلومات و البيانات الواردة عن طريق المعالجة الآلية و من مهامه:
 - إصدار فواتير الزبائن .
 - تخزين المعلومات في الأقراص لمواجهة احتمال وجود نزاعات .
 - تسيير الشبكة الداخلية للاتصالات أي ضمان تحقيق ربط دائم لجميع أجهزة الإعلام الآلي بالمديرية .
- ❖ **قسم الوسائل العامة :** و يحتوي على نوعين من الوسائل هما :
 - وسائل العمليات العامة : و التي تعمل على تلبية احتياجات المديرية من مكاتب تجهيزات مكتبية و وسائل عمليات الصيانة .
 - وسائل الخطر: تستعمل من أجل تسيير سيارات المديرية من حيث التصليح ، الصيانة ، شراء قطع غيار ، نقل العمال ، نقل العتاد .
- ❖ **قسم الموارد البشرية :** و هو القسم الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين منذ لحظة توظيفهم و حتى التقاعد ، حيث يقوم بالتسيير الإداري (عطل ، ساعات إضافية ، أجور ، مكافآت ...) ووضع مخططات للتقويم للعاملين و ضمان علاقات دائمة مع طب العمل و النقابات العمالية و غيرها.
- ❖ **قسم المحاسبة والمالية:** وهو قسم يهتم بدراسة جميع العمليات وتسجيلها محاسبيا، حيث يقوم بالإضافة للتسجيل المحاسبي المراقبة المالية، مراقبة الميزانية و سنتعرف فيما بعد على هذا القسم.

- 2 - أهداف المديرية التوزيع بادرار : لا يمكن أن تخرج أهداف مديرية التوزيع عن أهداف المديرية العامة للتوزيع ، و تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي :
- الاعتناء بزبائن المؤسسة و تنمية مبيعاتها .
 - التحكم في الديون من خلال محاولة تحصيلها من الزبائن .
 - وضع سياسة تجارية للمؤسسة و مراقبة مدى تطبيقها .
 - استمرارية التسيير من خلال (التحكم، الاستغلال ، الصيانة)
 - وضع ميكانيزمات لتنمية الهياكل ، و الصيانة و استغلال الشبكات .
 - المحاولة قدر الإمكان من تقليص مدة إيصال زبائنها الجدد بالكهرباء و الغاز
 - التقليل من عدد الحوادث المهنية ، و تحسيس العمال و الزبائن بخطرورها
 - ضمان تمثيل جيد لشؤون الغاز على المستوى المحلي.
 - التقليل من الطاقة الضائعة.

المبحث الثاني : المسؤولية الاجتماعية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

مظاهر المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة من خلال الأبعاد الثلاث تم إجراء المقابلة في مؤسسة سونلغاز ادرار 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 بالعامل كتوفير مناصب شغل ، التأمين الاجتماعي ، الإستقرار ، الخدمات مثل التقاعد ، و الخدمات الاجتماعية (كتوفير روضة أطفال ، العمرة ، الرحلات الفردية أو العائلية...) . أو تقديم الدعم كترميم منزل أو بنائه بنسبة 70% ، كما تقدم إعانات كالقروض أو مناسبة أعراس أو ختان و الأمومة . بالنسبة للمساعدات الاجتماعية تبقى نسبة تابعة للعامل حتى بعد التقاعد . كما تقوم المؤسسة بإجراء تربيصات للعمال و التكوين قصير أو طويل المدى . تعتمد المؤسسة على الطابع الإجباري من هذه الناحية حيث يكفي 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 5-6-7-120) من 11.90 و المواد 12-13-14 من 07.88

وهو ما يأتي خاصة عن طريق الوقاية الصحية للعامل بواسطة الفحوص التي تتولاها مصالح طب العمل بالمؤسسة؛ ومراقبة أماكن العمل من حيث توفر شروط النظافة و الأمن و وسائل الإسعاف؛ تحسين الظروف بما ينعكس ايجابيا 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 و آليات 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 لأمنهم الشخصي (قفازات، حذاء الأمن....)؛ و ينبغي فصل كل جهاز عن الكهرباء عندنهاية الإستعمال ، ماعدا الأجهزة التي تتطلب الإستعمال الدائم . و يجب احترام التعليمات الصارمة ، وهكذا يمنع ما يلي :

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

إدخال الحيوانات في أماكن العمل أو بجوارها

التدخين في 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 ،تحدثت 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 أجل الرفع من الإنتاجية ،فيجب أن يكون الإتصال فعال و بدون حواجز ، و يتم تحديد المشاكل وتوجيه العمال للحل المناسب أو إقتراح الحلول . كما يجب على المسير تقييم العمال، و تحفيز هم 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

المطلب الثاني : لجان المتعلق بالمجتمع أو 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 برج باجي مختار وتيمياوين.. ، فتح مناصب شغل و قامت بالتكوين للجدد. يهدف حماية المستهلك تعمل المؤسسة على توعيته من خلال الحملات الإعلانية أو الملصقات الحائطية و تقديم الإرشادات.

المطلب الثالث : الجانب المتعلق بالبيئة

من أبرز ما يميزها في هذا الجانب هو قيامها بالتنشجير 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 كميات 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 الموضوعية 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

كما تسعى المؤسسة لاستعمال الطاقة الشمسية و قوة الرياح لإنتاج الكهرباء بدلا من المازوت ، للتقليل من آثار التلوث ، و الإستهلاك العقلائي للطاقة و التقليل من التكاليف

خلاصة :

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 ،كماتهتم 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 نشاطها ، وسعيها لإرضاء الزبون ، و هذا ما يسمح لها بالإستقرار و البقاء في الصدارة.

الخاتمة

خاتمة :

إن الاداء الاجتماعي لمنظمات الاعمال ظل ولا يزال نسبي التطبيق, لسيطرت الاهداف الاقتصادية في الاستراتيجيات العامة لها , الا انه ومع ظهور جائحة كورونا والانهيال الاقتصادي بات من الضرورة مراجعة هذه الرؤية وظهرت ثقافة جديدة تعزز مكانة المسؤولية الاجتماعية ضمن التنظيم الاداري وظهر بعد اجتماعي ضمن هذا المنظور, ومن خلال دراستنا عرفنا ان اهمية المسؤولية الاجتماعية تم الاقرار بها ضمنا ووفق مظاهر عززتها تنامي مخلفات واثار الجائحة مولدة بذلك حس تضامني تكاملي يعد من اسمى مظاهر المسؤولية الاجتماعية مع تباين آراء المؤيدين والمعارضين لها , وذلك لاعتقادهم أنها مبادرات طوعية أكثر منها التزام، فالمؤسسات الاقتصادية العمومية في صورة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لا تزال تسيطر عليها فكرة تحقيق الربح، مع انها في بيئة احتكارية بصفتها المتعامل الوحيد في مجالها بالجزائر , وحيث لم يعد نجاح هذه المؤسسات مرهون بالخدمات فقط، بل تعد بذلك الى الاهتمام بالقضايا الاجتماعية، التي بدورها تعزز الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ويمكن القول أنا لمؤسسات التي تقوم بتبني المسؤولية الاجتماعية في أعمالها، تستطيع جني العوائد و تحقيق العديد من الفوائد التي ترفع أداؤها و تعزز تنافسيتها.

اختبار صحة الفرضيات : بعد طرح الفرضيات قمنا باختبارها في الدراسة النظرية والتطبيقية حيث تم التأكيد عليها:

الفرضية الأولى : تم اختبار صحتها حيث أن المسؤولية الاجتماعية تتألف من عدة أبعاد كما ذكرنا في

الدراسة النظرية وهي اتجاه المستخدمين ، واتجاه بيئة الاعمال واتجاه اصحاب المصالح على وجه العموم وكذلك يفرض على المؤسسات الالتزام بالمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية مع الحفاظ على علاقتها بالمحيط الخارجي بشكل عام، بهدف تحقيق مستوى من الرفاهية لافراد مجتمع المواطنة.

الفرضية الثانية : تم اختبار صحتها حيث تمر الادارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية على مراحل اهمها تخطيط رؤية ورسالة المنظمة مع الاخذ بعين الاعتبار موقع المسؤولية الاجتماعية من كيان التنظيم , ثم التنفيذ والرقابة وبعدها تحليل الانحرافات وتقييم تكلفة الاداء الاجتماعي وبالتالي التغذية العكسية تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة اهداف جديدة. والتطوير والتجديد المستمر وتنوع المصادر كما ذكرنا في الدراسات النظرية.

الفرضية الثالثة : رفضنا الفرضية القائلة أن تتبني الشركة الجزائرية للتوزيع الكهرباء والغاز بولاية ادرار كل أبعاد المسؤولية الاجتماعية، حيث اظهرت لنا الدراسة ان المؤسسة تتبنى بعض ابعاد المسؤولية الاجتماعية وتعزز ذلك بانتشار الوباء . والملاحظ ان ردة الفعل لم تكن حركا على ذات المؤسسة فقط بل هي انعكاس لكل تنظيمات المجتمع بتشجيع من السياسة العامة للدولة.

الفرضية الرابعة : لقد وجدنا أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على تعزيز اهداف الادارة الاستراتيجية واكتساب سمعة جيدة لمنظمات الاعمال.

النتائج

توصلنا من خلالها إلى النتائج كما يلي:

لم يعد يقتصر مفهوم المسؤولية الاجتماعية على الأمور التي تتعقل بالأنشطة التطوعية أو التبرعات أو تمويل البرامج الخيرية بل يتعد ذلك إلى مسؤولية المؤسسة اتجاه الموظفين والعملاء فضلا عن المسؤولية تجاه البيئة، والتي لها أثر إيجابي لصالح المؤسسة؛ وظهرت اوجه مبتكرة مع ظهور الجائحة وانتشارها.

إن المسؤولية الاجتماعية غيرت النظرة اتجاه العملاء حيث لم تعد مصدر لجني الأموال فقط وإنما تطمح لكسب رضائهم وولائهم من أجل خلق ميزة تنافسية.

-إن تبني الشركة الجزائرية للتوزيع الكهرباء والغاز ممارسات المسؤولية الاجتماعية نابع من كونها شركة مواطنة وعليها التزامات اتجاه المجتمع .

-تتبنى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بادرار المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة اتجاه المستخدمين، والمجتمع، البيئة والعملاء بمستوى نسبي تعزز بجائحة كوفيد19.

-وجود اهتمام كبير من موظفي الشركة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

-يوجد أثر لتبني المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين واتجاه المجتمع في الاهداف العامة للشركة محل الدراسة.

-يوجد أثر لتبني المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع واتجاه البيئة في تحقيق تحسن لسمعة الشركة الجزائرية للتوزيع الكهرباء والغاز وتعزيز اهدافها الاستراتيجية .

التوصيات:

-ضرورة هيكلة ادارية متخصصة للمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات وتخطيط وتنفيذ البرامج والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

-تنمية الدور الذي تلعبه المؤسسات الجزائرية لاسيما، المؤسسات ذات طابع المواطنة بتوجيه استثماراتها نحو مشاريع ذات صبغة اجتماعية.

-تفعيل عمل المسؤولية داخل المجتمع، وذلك من خلال مساعدة الاعلام بتوضيح المفاهيم الصحيحة للمسؤولية الاجتماعية، وتعزيز ثقافة ووعي أفراد المجتمع بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية وازافة البعد الصحي لابعادها لمواجهة الكوارث والازمات المماثلة.

-يجب على الدولة أن تعزز الممارسات والسياسات والحوافز الايجابية اتجاه المؤسسات التي تتحمل المسؤولية الاجتماعية، من خل التشريعات أو اجراءات تسمح بإعفائها من الضرائب...الخ.

-يجب على الجهات الوصية أن تقوم بإرساء قوانين تحث على إلزامية المؤسسات على تطبيق نظام المسؤولية الاجتماعية لخلق منافسة بينهم.

أفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال دراستنا الإلمام ولو بجزء يسير بأهم المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية والادارة الاستراتيجية لها في ظل جائحة كوفيد -19، كما حاولنا إعطاء قيمة أكثر للبحث من خلال دراسة حالة ،

رغم أننا لم نحط بجميع الجوانب المتغيرين، وعدم الإلمام الكلي هذا يفتح آفاق جديدة لدراسات أخرى تهتم بدراسة عوامل أو متغيرات أخر بغير تلك التي تناولتها الدراسة، ونقترح في هذا المجال إجراء دراسات قد تتناول المواضيع التالية:

- المسؤولية الاجتماعية واثرها في الحد من مخلفات الازمات والكوارث العارضة.

-اجراء المزيد من الدراسات والبحوث في مجال المسؤولية الاجتماعية والاهداف الاستراتيجية لمنظمات الاعمال باستخدام عدة من الأبعاد التي لم يتم استخدامها في هذه الدراسة.

-المسؤولية بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية.

-الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

الكتب

- ✓ بختي إبراهيم، (الدليل المنهجي في إعداد و تنظيم البحوث العلمية)،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2007 .
- ✓ بدوي عبد الرحمان، (مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث و الرسائل العلمية)، ط03، وكالة المطبوعات ، للنشر، الكويت، 1977 .
- ✓ بشار يزيد الوليد ، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي ، دار الياض للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، الطبعة الاولى، 2010 ،
- ✓ ردينة عثمان يوسف ، التسويق الصحي والاجتماعي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008
- ✓ صادق جعفر ،لمحات من واقع المسؤولية الاجتماعية للشركات في مملكة البحرين ، إصدارات الدائرة التطوعية، المنامة ، البحرين 2007، .
- ✓ صلاح الشنوني ، التنظيم والادارة في قطاع الاعمال ، (مدخل المسرولية الاجتماعية)، مركز الاسكندرية للكتاب ، بدون رقم طبعة .¹ 2008
- ✓ طارق عبد العال حماد ،حوكمة الشركات (المفاهيم ، المبادئ ،التجارب تطبيقات الحوكمة في المصارف) ،الدار الجامعية ، مصر ، 2005
- ✓ طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري "المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات والمجتمع "دار وائل للنشر، عمان الاردن ، الطبعة الثانية ، 2008
- ✓ طاهر محسن منصور و نعمة عباس الخفاجي ،قراءات في الفكر الاداري المعاصر . تباين الاهداف المتوخات من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، الطبعة العربية . 2008 ،
- ✓ عبد الرحمان ادريس . ادارة الاعمال (نظرية ونماذج تطبيقية) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2007،
- ✓ فؤاد محمد عيسى ، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر (دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات)، ط 01 ،
- ✓ ماجد عبد المهدي مساعدة .الادارة الاستراتيجية .مفاهيم عمليات حالات تطبيقية دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الاردن ' طبعة الاولى ، 2013 .
- ✓ محمد عبد حسين الطائي ، المسؤولية الاجتماعية للشركات و اخلاقيات الاعمال ، دار الثقافة والنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، الطبعة الاولى، 2016، .،
- ✓ مصطفى كامل و عبد الغني حامد إدارة الأعمال الدولية مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، مملكة البحرين ، بدون رقم طبعة ، 2006
- ✓ نجم عبود نجم ، اخلاقيات الادارة ومسؤولية الاعمال ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، ط01، 2006.

مذكرات ورسائل

- ✓ إلياس سالم ، (تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية)،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،تخصص إدارة أعمال " غير منشورة "،جامعة محمد بوضياف،الجزائر ، 2006 .
- ✓ عامر عوني عبد السلام هاشم , " تأثير عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على حقوق المستهلك الاردني -دراسة على قطاع السلع الغذائية , رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ,الجامعة الاردنية . 2004.
- ✓ غادة عمر ابو ارشبيد ,المسؤولية الاجتماعية واثرها على الاداء -دراسة تحليلية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان , رسالة ماجستير تخصص ادارة اعمال , جامعة اليرموك , عمان ,2006,
- ✓ فؤاد محمد حسين الحمدي، 2003، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية)، أطروحة دكتوراة، جامعة المستنصرية، ص04.

المجلات والملتقيات :

- مؤتمر الامم المتحدة للتجارة و التنمية كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع .
- موسى سهام و العمودي مينة، ، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية () في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيا الانترنت) ، يحدث مقدم إلى الدويلا الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج القطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف ، الجزائر ، الفترة 09 و 10 نوفمبر 2010،
- تقريرالاستقرار المالي العالمي :جسرنحو التعافي،أكتوبر2020
- حسين الاسرج ,المسؤولية الاجتماعية للشركات ,المعهد العربي للتخطيط . العدد 90 ,الكويت ,شباط 2010 .
- سعيد بوهراوة، اكتوبر 2020. فيروس كورونا المستجد كوفيد -19(في المنظور الاسلامي، التداعيات والحلول. مجلة جامعة امملك عبد العزيز،.
- عبد الحليم بليزك، والسعيد بريكة ..العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الإجتماعية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للشركات .مجلة الاقتصاد الصناعي 2017 ،
- مركز مراس لإستشارات الإدارية، الدليل الإرشادي للسياسات والإجراءات لبرامج المسؤولية الإجتماعية/مجلس المسؤولية الإجتماعية بالرياض ، سلسلة تطوير المسؤولية الإجتماعية للشركات ، الرياض، السعودية، 2010.

مراجع اجنبية :

- 19-Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, 4 ème édition, éditions d'organisations, paris, France, 2003.
- Alain Lapointe et Corinne Gendron , La responsabilité social d'entreprise dans la PME option marginale ou enjeu vital? Lescahiers de la chaire , collection recherche , No 06, France , 2005
- des Sciences économiques et sociales de l' université de Fribourg (Suisse) pour l'obtention du grade de Docteur es Sciences économiques et sociales , Fribourg , France , 2008,
- Jaques Lgalens et Michel Joras ; la responsabilité sociale de l'entreprise (comprendre , rédiger , le rapport manuel)éditions d'organisation ; Paris , France ;2002
- Michel Capron et France Quairel -Lanoizelée ; Mythes et réalités de l'entreprise responsable (acteurs, enjeux ,strat & gies) édition la découverte , Paris , France ; 2004
- MOHAMMED BAKALEM(2020), STRATEGIE DE CHANGEMENT STRUCTUREL DE L'ECONOMIE NATIONALE POST COVID 19, DANS L'OPTIQUE D'UNE DIVERSIFICATION :ELEMENTS DE REFLEXION POUR DECRETER L'UREGENCE ECONOMIQUE, HAUT CONSEIL ISLAMIQUE,ALGE L'ALGERIE .

مواقع :

- www.seepnetwork.org (2021//06/01)
- -sadra NAIGEON DE BOER ,RESPONSABILITÉ SOCIALE:UN NOUVEL ENJEU POUR MULTINATIONALES ? (18/05/2021)
- [WWW.rse -et ped .info](http://WWW.rse-et-ped.info) (18/05/2021)
- www.imf.org/ar/Publications/WEO/Issues world-economic-outlook-october-2020 (18/15/2021)

الملاحق

مرسوم تنفيذي رقم 20-69 مؤرخ في 26 رجب عام 1441 الموافق 21 مارس سنة 2020، يتعلق بتدابير الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد-19) ومكافحته.

إنّ الوزير الأول،

- بناء على الدستور، لا سيما المادتان 99-4 و 143 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 88-07 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 جانفي سنة 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل،

- وبمقتضى القانون رقم 98-06 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1419 الموافق 27 يونيو سنة 1998 الذي يحدد القواعد العامة للطيران المدني، المعدل والمتّم،

- وبمقتضى القانون رقم 01-13 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1422 الموافق 7 غشت سنة 2001 والمتضمن توجيه النقل البري وتنظيمه، المعدل والمتّم،

- وبمقتضى القانون رقم 04-08 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية، المعدل والمتّم،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- وبمقتضى القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 والمتعلق بالولاية،

- وبمقتضى القانون رقم 18-11 المؤرخ في 11 شوال عام 1439 الموافق 2 يوليو سنة 2018 والمتعلق بالصحة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-370 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1441 الموافق 28 ديسمبر سنة 2019 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-01 المؤرخ في 6 جمادى الأولى عام 1441 الموافق 2 جانفي سنة 2020 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى تحديد تدابير التباعد الاجتماعي الموجهة للوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد-19) ومكافحته.

ترمي هذه التدابير إلى الحدّ، بصفة استثنائية، من الاحتكاك الجسدي بين المواطنين في الفضاءات العمومية وفي أماكن العمل.

المادة 2 : تطبق التدابير موضوع هذا المرسوم، على كافة التراب الوطني لمدة أربعة عشر (14) يوما.

مرسوم تنفيذي رقم 20-68 مؤرخ في 24 رجب عام 1441 الموافق 19 مارس سنة 2020، يتضمن إنشاء مركز الراحة للمجاهدين لرشقون ببلدية بني صاف، ولاية عين تموشنت.

إنّ الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير المجاهدين ونوبي الحقوق،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 99-4 و 143 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 99-07 المؤرخ في 19 ذي الحجة عام 1419 الموافق 5 أبريل سنة 1999 والمتعلق بالمجاهد والشهيد،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-370 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1441 الموافق 28 ديسمبر سنة 2019 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-01 المؤرخ في 6 جمادى الأولى عام 1441 الموافق 2 جانفي سنة 2020 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-273 المؤرخ في 16 رمضان عام 1434 الموافق 25 يوليو سنة 2013 والمتضمن تعديل القانون الأساسي لمراكز الراحة للمجاهدين، لا سيما المادة 4 منه،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 13-273 المؤرخ في 16 رمضان عام 1434 الموافق 25 يوليو سنة 2013 والمذكور أعلاه، يهدف هذا المرسوم إلى إنشاء مركز الراحة للمجاهدين لرشقون ببلدية بني صاف، ولاية عين تموشنت، وتتميم قائمة هذه المراكز طبقا للملحق المرفق بهذا المرسوم.

المادة 2 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 24 رجب عام 1441 الموافق 19 مارس سنة 2020.

عبد العزيز جراد

الملحق

قائمة مراكز الراحة للمجاهدين

مقر المؤسسة	تسمية المؤسسة
.....(بدون تغيير).....	
بلدية بني صاف، ولاية عين تموشنت	مركز الراحة للمجاهدين لرشقون

- مستخدمو مراقبة الجودة وقمع الغش،
- المستخدمون التابعون للسلطة البيطرية،
- المستخدمون التابعون لسلطة الصحة النباتية،
- المستخدمون المكلفون بمهام النظافة والتطهير،
- المستخدمون المكلفون بمهام المراقبة والحراسة.

غير أنه، يمكن السلطات المختصة التي يتبع لها المستخدمون المستثنون من هذا الإجراء، أن ترخص بوضع مستخدموها في عطلة استثنائية.

كما يمكن أن يستثنى من الإجراء المنصوص عليه أعلاه، بموجب قرار السلطة المختصة، المستخدمون اللازمون لاستمرارية الخدمات العمومية الحيوية.

المادة 8 : تمنح الأولوية في العطلة الاستثنائية للنساء الحوامل والنساء المتكفلات بتربية أبنائهن الصغار، وكذا للأشخاص المصابين بأمراض مزمنة، وأولئك الذين يعانون هشاشة صحية.

المادة 9 : يمكن أن تتخذ المؤسسات والإدارات العمومية كل إجراء يشجع العمل عن بعد في ظل احترام القوانين والتنظيمات المعمول بها.

المادة 10 : يمكن أن يتخذ الوالي المختص إقليميا، كل إجراء يندرج في إطار الوقاية من انتشار فيروس كورونا (كوفيد-19) ومكافحته، كما يمكنه بهذه الصفة، أن يسخر :

- مستخدمي أسلاك الصحة والمخبريين التابعين للمؤسسات الصحية العمومية والخاصة،
- المستخدمين التابعين لأسلاك الأمن الوطني والحماية المدنية والوقاية الصحية والنظافة العمومية، وكل سلك معني بتدابير الوقاية من الوباء ومكافحته،
- كل فرد يمكن أن يكون معنيا بإجراءات الوقاية والمكافحة ضد هذا الوباء بحكم مهنته أو خبرته المهنية،
- كل مرافق الإيواء والمرافق الفندقية أو أي مرافق أخرى عمومية أو خاصة،
- كل وسائل نقل الأفراد الضرورية، عامة أو خاصة، مهما كانت طبيعتها،
- أي وسيلة نقل يمكن أن تستعمل للنقل الصحي أو تجهز لهذا الغرض، سواء كانت عامة أو خاصة.

يمكن الوالي المختص إقليميا تسخير أي منشأة عمومية أو خاصة لضمان الحد الأدنى من الخدمات للمواطنين.

المادة 11 : يدخل هذا المرسوم حيز التنفيذ ابتداء من يوم الأحد 22 مارس سنة 2020، على الساعة الواحدة صباحا.

المادة 12 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 26 رجب عام 1441 الموافق 21 مارس سنة 2020.

عبد العزيز جراد

ويمكن رفع هذه التدابير أو تمديدها، عند الاقتضاء، حسب الأشكال نفسها.

المادة 3 : تعلق نشاطات نقل الأشخاص الآتي ذكرها خلال الفترة المذكورة في المادة 2 أعلاه :

- الخدمات الجوية للنقل العمومي للمسافرين على الشبكة الداخلية،
- النقل البري في كل الاتجاهات : الحضري وشبه الحضري وبين البلديات وبين الولايات،
- نقل المسافرين بالسكك الحديدية،
- النقل الموجه : المترو، والترامواي، والنقل بالمصاعد الهوائية،
- النقل الجماعي بسيارات الأجرة.

يستثنى من هذا الإجراء نشاطات نقل المستخدمين.

المادة 4 : دون المساس بأحكام المادة 3 أعلاه، يتولى الوزير المكلف بالنقل والوالي المختص إقليميا، كل فيما يخصه، تنظيم نقل الأشخاص من أجل ضمان استمرارية الخدمة العمومية والحفاظ على النشاطات الحيوية في :

- المصالح المستثناة من أحكام هذا المرسوم، المحددة في المادة 7 أدناه :

- المؤسسات والإدارات العمومية،

- الهيئات الاقتصادية والمصالح المالية.

ومهما يكن، يجب أن يتم تنظيم النقل في ظل التقيد الصارم بمقتضيات الوقاية من انتشار فيروس كورونا (كوفيد-19)، المقررة من طرف المصالح المختصة للصحة العمومية.

المادة 5 : تعلق في المدن الكبرى، خلال المدة المذكورة في المادة 2 أعلاه، محلات بيع المشروبات، ومؤسسات وفضاءات الترفيه والتسلية والعرض والمطاعم، باستثناء تلك التي تضمن خدمة التوصيل إلى المنازل.

يمكن أن يتم توسيع إجراء الغلق إلى أنشطة ومدن أخرى، بموجب قرار من الوالي المختص إقليميا.

المادة 6 : يوضع في عطلة استثنائية مدفوعة الأجر، خلال المدة المنصوص عليها في المادة 2 أعلاه، 50 % على الأقل، من مستخدمي كل مؤسسة وإدارة عمومية.

المادة 7 : يستثنى من الإجراء المنصوص عليه في المادة 6 أعلاه، المستخدمون الآتي ذكرهم :

- مستخدمو الصحة مهما كانت الجهة المستخدمة،
- المستخدمون التابعون للمديرية العامة للأمن الوطني،
- المستخدمون التابعون للمديرية العامة للحماية المدنية،
- المستخدمون التابعون للمديرية العامة للجمارك،
- المستخدمون التابعون للمديرية العامة لإدارة السجون،
- المستخدمون التابعون للمديرية العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية،

لا تؤجل المواعيد الطبية الضرورية



يجب أن تستمر الحياة حتى
في أماكن انتشار كوفيد-19.
إليك كيف تحافظ على سلامتك.



خفّض مستوى الخطر

اتصل للتحقق مما إذا كان من
الممكن أو المناسب إجراء استشار
ة طبية عبر الهاتف أو التطبيب من
بعد. إذا لم يكن الأمر كذلك، حدد
موعداً مسبقاً.

قبل الخروج



اطّلع دائماً على
اللوائح المحلية.



خذ معك المطهر
وارتدِ الكمامة.



إذا كنت ضمن فئة
شديدة التعرض للخطر،
ارتدِ كمامة طبية.



أثناء انتظارك لحضور الموعد

تجنب الأماكن المزدحمة أو
حافظ على التباعد الجسدي أو
اطلب الجلوس في مكان أقل
ازدحاماً.



تذكر من الأسلم أن تقوم بما يلي



اعرف مستوى الخطر.
قلل مستوى الخطر.

منظمة
الصحة العالمية



كيف تستعد في حالة
إصابة أحدهم بالمرض
في منزلك



يجب أن تستمر الحياة حتى
في أماكن انتشار كوفيد-19.
إليك كيف تحافظ على سلامتك.

جهز الجهات التي ستتصل بها



للحصول على المعلومات الصحية والرعاية الصحية:
طبيبك، والمرافق الصحية، والمركز الصحي/
الخط الساخن، وأرقام الطوارئ.

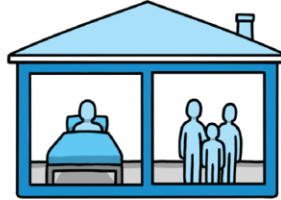


شبكة الدعم الخاصة بك: الأسرة أو
الأصدقاء أو الجيران أو المدرسة أو العمل.

ما ينبغي تجهيزه



خزن مستلزمات مثل الأدوية المعتادة
والكمادات الطبية والمنظفات/
المطهرات المبيدة للجراثيم.



جهز غرفة منفصلة أو مكانا معزولا،
وحافظ على مسافة من الآخرين.



أنشئ شبكة للدعم من أجل
البقالة والنقل ورعاية الأطفال
وغير ذلك من الضروريات.



تذكر من الأسلم أن تقوم بما يلي



اعرف مستوى الخطر.
قلل مستوى الخطر.

منظمة
الصحة العالمية



طرق الوقاية من فيروس الكورونا



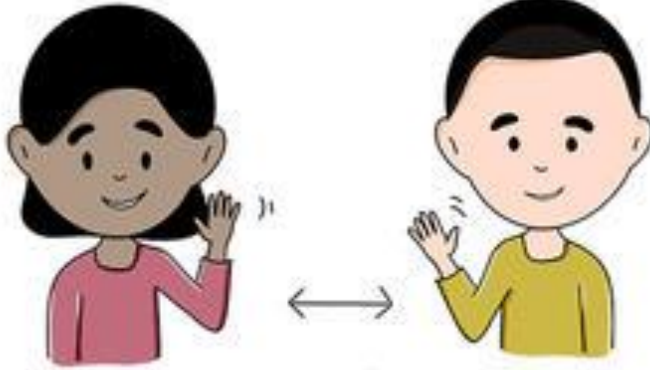
غسل اليدين
المداومة على غسل اليدين
بالماء وبكمية وفيرة من الصابون
لمدة 20 ثانية على الأقل.



آداب السعال والعطاس
استعمال منديل
لتغطية الفم
عند السعال أو العطاس،
أو استخدام مرفق الذراع.



العينين والأنف والفم
تلامس اليدين عادةً الكثير من الأسطح
ويمكن أن تلتقط بذلك الفيروسات.
تفادي لمس عينيك وأنفك وفمك،
فيمكن للفيروس أن يدخل إلى جسمك
من خلال هذه الأماكن ويصيبك بالمرض.



تفادي الاقتراب من الآخرين
عند إلقاء التحية عليهم



عند الإحساس بعلامات المرض
في حال الإحساس بأعراض مرضية
تشبه تلك التي تظهر عند الإصابة بالزكام،
أخبر الأشخاص من حولك.
في حال الشعور بتفاقم الأعراض،
استشر طبيباً.

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية في ظل جائحة كوفيد-19 , وقصد اللامام بواقع الموضوع المدروس , قمنا اعداد دراسة حالة على مستوى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار .

ومن اجل ذلك تم الاستعانة باستبيان شفهي شمل مجموعة من الاسئلة لاحاطة بجوانب الموضوع وجمع المعلومات الاولية , وتكونت عينة الدراسة من رؤساء المصالح، وموظفين اداريين وعمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار وفي ضوء هذا، تم جمع البيانات وتحليلها واثبات صحة الفرضيات من نفيها , والتحقق من اهداف الدراسة, واخير توصلنا إلى أن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز العاملة في ولاية ادرار، تتبنى المسؤولية الاجتماعية في ظل جائحة كوفيد - 19 بأبعادها الاربعة (اتجاه العاملين، اتجاه المجتمع، اتجاه البيئة، اتجاه العملاء) ولها تأثير في تعزيز الاهداف الاستراتيجية للشركة , الا ان هذا التأثير , ركز بشكل كبير في فترة الوباء على اتجاه العاملين والمجتمع , وما يمكن الاشارة اليه ايضا ان المسؤولية الاجتماعية لذات الشركة يرجع بالاساس لكونها شركة مواطنة تعمل في ظروف احتكارية مما يضفي على تبنيتها لابعاد المسؤولية الاجتماعية صبغة خاصة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، الإدارة الاستراتيجية، جائحة كورونا.

Résumé :

This study aimed at the role of social responsibility , we concluded that the Algerian Company for Electricity and Gas Distribution, operating in the state of Adrar, adopts social responsibility in light of the Covid-19 pandemic in its four dimensions (the direction of workers, the direction of society, the direction of the environment). customer orientation) and it has an impact on enhancing the strategic goals of the company, but this impact focused heavily during the pandemic on the direction of workers and society, and what can also be referred to is that the social responsibility of the same company is mainly due to being a citizen company operating in monopolistic conditions, which gives its adoption of social responsibility dimensions of a special tint.

Keywords: social responsibility, strategic management, corona pandemic.