

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI- TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة -

UNIVERSITE LARBI TEBESSI - TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الإنسانية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: اتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الخدمائية

دراسة حالة على وكالة موبيليس تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د."

دفعه: 2020

إشراف الأستاذة:

حمدي زيدان

إعداد الطالب:

بشير سماعل

لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|----------------|------------------|--------------|
| د. البار الطيب | أستاذ محاضر - أ- | رئيسا |
| حمدي زيدان | أستاذ مساعد - أ- | مشرفا ومقررا |
| د. مالك محمد | أستاذ محاضر - ب- | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image features the Basmala in a highly stylized, bold black calligraphic font. The text is arranged in a curved, descending path from the top left towards the bottom right. The letters are thick and interconnected, with prominent horizontal strokes. Small, elegant flourishes and arrows are scattered around the main text, indicating the direction of the pen strokes. Three solid black squares are placed as decorative elements: two are stacked vertically on the left side, and one is positioned on the right side, below the main text.

رَبَّنَا ءَامِنَّا فَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا
وَأَنْتَ خَيْرُ الرَّاحِمِينَ

المؤمنون: 109



شكر وعرفان

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وآخراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوقتنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: ﴿مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ﴾
أتقدم بالشكر الجزيل الى الذي شجعني ووقف وراء هذا العمل المتواضع بمجهوداته ونصائحه القيمة التي أشرت طريقي وقومت مساري ، إلى رمز العلم ، العمل والالتزام
كل الشكر ، كل التقدير والعرفان لك أستاذي المشرف الأستاذ

"حمدي زيدان"

كما يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى اللجنة الموقرة التي قبلت مناقشة هذا البحث

المتواضع

كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في

تقديم يد العون لنا .

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة

أو ابتسامة عطرة

إهداء

يا من أجمل اسمك بكل فخر
يا من أفتقدك منذ الصغر
يا من يرتعش قلبي لذكرك
يا من أودعتني لله أهديك هذا البحث أبي العزيز
إلى من تحت قدمها تكمن الجنة، إلى أمي الغالية
إلى جميع زملائي في قسم العلوم الانسانية
وللأساتذة الكرام
إلى كل من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي





الفهرس



الفهرس

| الصفحة | الموضوع |
|---------|--|
| // | شكر وعرهان |
| // | الإهداء |
| // | فهرس المحتويات |
| // | فهرس الجداول |
| // | فهرس الأشكال |
| أ - ج | مقدمة |
| 11 - 1 | الإطار المنهجي للدراسة |
| 2 | الإشكالية |
| 2 | التساؤلات الفرعية |
| 3 | فرضيات الدراسة |
| 3 | أهمية الدراسة |
| 4 | أهداف الدراسة |
| 4 | أسباب اختيار الموضوع |
| 5 | منهج الدراسة |
| 6 | مجتمع الدراسة |
| 6 | صعوبات الدراسة |
| 7 | الدراسات السابقة |
| 8 | ضبط مفاهيم ومصطلحات الدراسة |
| 60 - 12 | الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة |
| 13 | تمهيد |

الفهرس

| | |
|----------|---|
| 14 | المبحث الأول: البعد التاريخي لتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة |
| 15 | المطلب الأول: الجذور التاريخية لظهور فكرة المسؤولية الاجتماعية |
| 17 | المطلب الثاني: نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة |
| 21 | المطلب الثالث: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة |
| 26 | المبحث الثاني: مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة |
| 26 | المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة |
| 36 | المطلب الثاني: عناصر وأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة |
| 44 | المطلب الثالث: مساهمة الأمم المتحدة في نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة |
| 46 | المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة |
| 47 | المطلب الأول: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة |
| 50 | المطلب الثاني: تنفيذ المسؤولية الاجتماعية |
| 52 | المطلب الثالث: محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة |
| 59 | ملخص الفصل الأول |
| 102 - 61 | الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدمائية |
| 62 | 3-1- ظهور المؤسسة الخدمائية |
| 63 | 3-2- أسس المؤسسة الخدمائية |
| 63 | 3-3- خصائص المؤسسة الخدمائية |
| 66 | 3-4- عناصر المؤسسة الخدمائية |
| 67 | 3-5- وظائف المؤسسة الخدمائية |
| 72 | 3-7- تصنيف الخدمات في المؤسسة الخدمائية |
| 77 | 3-8- أهمية الابتكار في المؤسسة الخدمائية |

الفهرس

| | |
|-----------|--|
| 81 | 3-9- البدائل الاستراتيجية للمؤسسة الخدماتية |
| 86 | 3-10- العمليات الإدارية الأساسية في المؤسسة الخدماتية |
| 93 | 3-11- عوائق المؤسسة الخدماتية |
| 96 | 3-12- آفاق المؤسسة الخدماتية |
| 103 - 118 | الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة وكالة موبيليس تبسة |
| 104 | تمهيد |
| 105 | المبحث الأول: التعريف بمؤسسة موبيليس وخدماتها |
| 105 | المطلب الأول: مدخل إلى التعريف بمؤسسة موبيليس |
| 111 | المطلب الثاني: خدمة الجيل الثالث الجديدة لموبيليس |
| 112 | المطلب الثالث: العروض والخدمات الجديدة للجيل الثالث لموبيليس |
| 119 | خاتمة |
| 122 | قائمة المصادر والمراجع |



فهرس الجداول



فهرس الجداول

فهرس الجداول:

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 32 | الجدول (1.1): الحجج المؤيدة و المعارضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة | 01 |
| 34 | الجدول: (2.1): المراجع الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وأهدافها. | 02 |
| 38 | الجدول: (3.1) عناصر المسؤولية الاجتماعية | 03 |
| 41 | الجدول: (4-1): أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب نموذج Carroll | 04 |
| 107 | جدول رقم (1) : أهم التزامات وأهداف وقيم موبيليس | 05 |
| 112 | الجدول رقم (02): جوازات الإنترنت ذات التدفق العالي لمؤسسة موبيليس | 06 |
| 113 | الجدول رقم (03): العروض الجديدة المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس لزيائنها | 07 |
| 114 | الجدول رقم (04): العروض الجديدة المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس للشركات وأصحاب الحرف | 08 |



فهرس الأشكال



فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|---|-------|
| 37 | الشكل: (1.1): أصحاب المصالح في المؤسسة | 01 |
| 40 | الشكل: (2.1): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية | 02 |
| 42 | الشكل: (3.1): تدرج الدور الاجتماعي للمؤسسة | 03 |
| 88 | شكل 5 يوضح نمط الهيكل التنظيمي المفطح للمؤسسة الخدمائية | 05 |
| 89 | شكل 6 يوضح نمط الهيكل المصفوفي للمؤسسة الخدمائية. | 06 |
| 109 | الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس | 07 |
| 110 | الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس | 08 |
| 111 | الشكل رقم (09): تطور شبكة الهاتف النقال وصولاً إلى الجيل الثالث | 09 |

مقدمة

مقدمة في القديم كانت المؤسسات تقوم بنشاطاتها بحرية مطلقة دون الاكتراث بالاثار لانشطته المختلفة والانتكاسات التي قد تسببها هذه الانشطة على الوسط الذي تعمل ضمنه سواء كان داخليا او خارجيا ، لكن التطور التكنولوجي والعلمي الهائل الذي تشهده بيئة العمل اليوم وانتقال المجتمعات الى مرحلة تاريخية شديدة في ظل ما يسمى ب "اقتصاد المعرفة" او " الاقتصاد الرقمي " يشير بوضوح الى الدور المهم الذي تلعبه الأعمال في حياة الدول على مختلف المستويات وصارت المؤسسات تتبارى بمخترعاتها واكتشافاتها سلعا كانت او خدمات ، وزاد تأثير هذه المنظمات في قرارات حكومات الدول التي تنتمي إليها ، بل امتد هذا الأثر الى دول اخرى بفعل الاستثمار الخارجي لهذه المؤسسات . ان هذا الامر يوضح مدى الحاجة إلى ان تكون قرارات المؤسسات مؤطرة بإطار اخلاقي يحد من الآثار السلبية التي تؤثر في حياة المجتمع العاملة به ، اذ زاد تطلع هذا الاخير الى مساهمة هذه المؤسسات في زيادة رفايته والقيام بأنشطة اجتماعية كثيرة اتجاه مختلف فئاته للمساهمة في تطوره وازدهاره وهذا ما سمي "بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" ويكتسب الدور الاجتماعي للمؤسسات اهمية متزايدة لان فلسفة هذه المسؤولية مستمدة من طابعها الاختياري المرن والشامل بما يسمح ويشجع كل مؤسسة أيا كان حجمها ونطاق اعمالها بأن تنتهج ما تراه مناسباً وملائماً من الاجراءات والممارسات وفق امكانياتها وقدراتها المادية وبما يتجاوب مع حقائق السوق ومقتضياتها ، الا ان نجاح قيام المؤسسة بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد اساسا على التزامها بثلاث معايير وهي : الاحترام والمسؤولية اتجاه العاملين وافراد المجتمع ،دعم المجتمع ومساندته ، حماية البيئة من حيث الالتزام بتوافق المنتج الذي تقدمه المؤسسة للمجتمع مع البيئة ، وكذلك توفير ظروف الحماية والوقاية للعاملين والتحسين من ظروفهم الاجتماعية ومعالجة مشاكلهم المختلفة . من أجل الوصول الى هدف البحث وللإجابة عن مختلف الاسئلة

السابق طرحها سيتم الاعتماد على منهجين، الأول منهج وصفي تحليلي والثاني تطبيقي (دراسة الحالة). وفي ضوء أهداف وفروض الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول تحت عنوان "نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"، حيث يهتم هذا الفصل بالجزء النظري لدراسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والذي بدوره قسم إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول يقدم البعد التاريخي لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الذي تتدرج من خلاله الجذور التاريخية لظهور هذه الفكرة ومختلف النظريات التي تطرقت إليها، وصولاً إلى تطور هذا المفهوم وتأصيله؛ أما المبحث الثاني فيضم مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وخصص لإيجاد تعريف شامل ومستوفي حول المسؤولية في ظل غياب تعريف دقيق لها والتعرف على عناصرها وأبعادها وكذا مبادئها؛ أما المبحث الثالث يمثل مختلف ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وما تعود به من فوائد، كيفية تنفيذ هذه المسؤولية بالإضافة إلى المحاسبة الاجتماعية.

الفصل الثاني: خاص بدراسة نظرية للمؤسسة الخدمائية، وتم التطرق فيه إلى ظهور المؤسسة الخدمائية، أسسها، خصائصها، عناصرها، وظائفها، جمهورها، كذلك عرض تصنيف الخدمات في المؤسسة الخدمائية وأهمية الابتكار فيها مع ذكر البدائل الاستراتيجية والعمليات الإدارية الأساسية لها، بالإضافة إلى معرفة عوائق المؤسسة الخدمائية لنصل في الأخير إلى آفاق المؤسسة الخدمائية.

أما الفصل الثالث سنتناول فيه واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الخدمائية و ذلك من خلال دراسة تطبيقية على وكالة موبيليس - تبسة - و سنقوم في المبحث الأول: التعريف بمؤسسة موبيليس وخدماتها.

الإطار المنهجي

الإشكالية:

لم تحظى دراسة المسؤولية الاجتماعية بأهمية كبيرة في مجتمعنا نظرا لغياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية فالتطور الذي حدث في المؤسسات والذي فرضته التنمية الاقتصادية جعل المؤسسات على اختلاف انواعها وطبيعتها ملكيتها تضع تحقيق الربح من اولوياتها وعلى حساب متطلبات مجتمعاتنا في كثير من الأحيان ، فقد كان الاعتقاد سائدا بأن المؤسسات الحكومية او مؤسسات القطاع العام هي التي تتحمل جانب المسؤولية الاجتماعية ومع تغير دور الدولة وكثرة مؤسسات القطاع الخاص وزيادة عدد العاملين وارتفاع الارباح كل هذه التغيرات فرضت دورا اجتماعيا جديدا لهذا القطاع (القطاع الخاص). كحماية البيئة والمحافظة على ثروة المجتمع وتنمية العلاقات السلمية مع العاملين.

القيم الاقتصادية لم تعد وحدها المحدد للأداء حيث ان المسيرين يعملون من خلال انماط ثقافية و محددات اقتصادية و قانونية وسياسية واجتماعية وتقنية وهذه المحددات مهمة حيث يجب على المسيرين العلم بها واخذها بعين الاعتبار بمعنى ان المسيرين ادركوا ان مسؤوليتهم تتعدى تحقيق المنافع والارباح الاقتصادية امام حاملي الاسهم والسندات، الى تحقيق المنافع الاجتماعية التي اصبحت ضرورة تنادي بها كافة المجتمعات .

ومما سبق طرحنا الاشكالية التالية:

ما واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الخدمائية (مؤسسة موبيليس تبسة)؟

التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية؟
- ما مكانة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الخدمائية؟

- كيف تساهم مؤسسة موبيليس في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين

فيها؟

فرضيات الدراسة:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية مفهوم اقتصادي واجتماعي ذو اهمية فائقة يجمع بين تحقيق مصلحة المؤسسة الاقتصادية مع عدم اهمال الدور الاجتماعي لها المتمثل خاصة في الاهتمام بالعاملين لديها وتجنب كل ما من شأنه ان يؤثر عليها او يستغلها بشكل غير مرغوب فيه وللإجابة على التساؤلات وضعنا الفرضيات التالية:

01- تهتم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بتلبية ومراعات احتياجات ومتطلبات العاملين لديها وحل مشاكله.

02- المسؤولية الاجتماعية تلعب دورا هاما في تحسين صورة المؤسسة.

03- المؤسسة الخدماتية الجزائرية تلتزم بمسئوليتها الاجتماعية.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية موضوع البحث حول معرفة واقع المسؤولية الاجتماعية انطلاقا من الأهمية البالغة التي تكتسيها هذه الأخيرة في إستراتيجية كل مؤسسة لأنها تعتبر من الوسائل التي تساهم في انجاح واستمرار وتحسين صورة المؤسسة، فموضوع الدراسة هو واقع المسؤولية الاجتماعية المؤسسة الخدماتية يعتبر من المواضيع المهمة والذي من خلاله يمكن معرفة دورها (المسؤولية الاجتماعية) والأهمية التي تكتسيها بالنسبة لكل مؤسسة. توضيح مكانة المسؤولية الاجتماعية التي أصبحت بمثابة ثقافة جديدة في مجتمعنا، حيث انه هناك انتقادات في الوقت الحاضر توجه للمؤسسات بسبب فشلها في الاهتمام بمسئولياتها الاجتماعية، وهناك من يؤكد ان نجاح المؤسسات يعتمد على ما تستطيع ان تقدمه من حل للمشكلات مثل التلوث، وسائل السلامة في المنتج للخدمات المقدمة للمجتمع وستوى ظروف العمل للعاملين والمستوى المعيشي محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة.

أهداف الدراسة:

ككل بحث او دراسة هناك عدة اهداف توضح وتحدد بغية الوصول إليها في النهاية ومن خلال تناول الموضوع حددنا الاهداف التالية:

محاولة توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

التعرف على مدى اهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الخدمائية.

محاولة معرفة واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الخدمائية.

محاولة طرح افكار جديدة من اجل تحسين علاقة المؤسسة بالعاملين لديها من خلال التزامها بمسئوليتها الاجتماعية.

أسباب اختيار الموضوع

يتمثل الهدف الرئيسي للمسؤولية الاجتماعية في معالجة قضايا تهتم المجموعات التي تشكل عناصر المؤسسة ، فمن جهة المؤسسة المسؤولية اجتماعيا تهتم بامور وقضايا الموظفين حيث تسعى لتوفير افضل اجواء العمل وتقوم بدفع الرواتب والاجور كافة لتوفير توعية حياة جيدة لموظفيها ، وتقوم بتكوين وتأهيل هؤلاء الموظفين وتطوير خبراتهم من أجل الوصول الى مخرجات انتاجية عالية الجودة لتتناسب مع متطلبات وتوقعات زبائنها الذين هم اساس وجوهر نشاط المؤسسة الاقتصادي ، ومن جهة اخرى فإن المؤسسات التي تمارس نشاطها بصورة مسؤولة اجتماعيا تعتمد على مدخلات انتاج صديقة للبيئة وصديقة للمجتمع ، اذا فإنها تقوم بالاتفاق موردين يمارسون انشطتهم بطريقة توفر مثل هذا النوع من المدخلات .

وترجع دواعي اختيار الموضوع الى الدور الهام الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية وإلى اهدافها سابقة الذكر ويمكن اجمال اسباب هذا الفضول العلمي الى الدوافع التالية :

01- اهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وخاصة المؤسسات الخدمائية

الجزائرية

02- يمثل موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من الإنشغالات الراهنة

03- الاتجاه المتزايد للمؤسسات الكبرى نحو تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية توفر

الرغبة والاهتمام الشخصي لدراسة الموضوع .

منهج الدراسة :

المنهج الذي تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة (واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الخدمائية) .

ان طبيعة الدراسة كثير ما تفرض على الباحث اتباع منهج معين حسب الأهداف التي يصبو الى تحقيقها ، لذلك اعتمدنا في دراستنا وتحليلنا لموضوع البحث على منهج دراسة الحالة ويعرف منهج دراسة الحالة بأنه المنهج الذي يهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بدراسة الظواهر، والحالات الفردية بموقف واحد؛ فيأخذ الفرد، أو اللاعبين، أو الفريق، أو الفرق الرياضية كوحدة للدراسة المفضلة بغرض الوصول إلى تعميمات تنطبق على غيرها من الوحدات المشابهة لها. وهو بتعبير آخر دراسة متعمقة لجميع البيانات المجمعة عن وحدة، سواء أكانت فرداً، أو مؤسسة، أو فريقاً. ومنهج الحالة هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، ويستخدم من أجل الحصول على المعلومات، والحقائق التفصيلية بفرد ما، أو موقف معين، أو فريق من الفرق الرياضية.

لقد انتشر استخدام هذا الأسلوب في المجال الرياضي، والطبي، والقانون، وعلم النفس. وقد استخدمت هذه الحالة في مجال التربية البدنية، الرياضية لهذا المنهج خطوات دراسة الحالة:

01- تحديد الظاهرة، أو المشكلة، أو الحالة المراد دراستها.

02- تحديد المفاهيم، ووضع الفروض العلمية.

03- اختيار العينة الممثلة للحالة.

04- تحديد وسائل جمع البيانات: كالملاحظة، والمقابلة، والوثائق الشخصية، وغيرها.

05- جمع البيانات، وتسجيلها، وتحليلها.

06- استخلاص النتائج، واقتراح الحلول.

مجتمع الدراسة

وهو المجتمع الذي بإمكان الباحث تحديد حجمه الحقيقي، حيث أن هذه الدراسة معنية بدراسة واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الخدمائية لووكالة موبيليس تبسة اي ان مجتمع الدراسة الاصلي للدراسة هو العاملين في المؤسسة بجميع شعبها وفروعها، حيث اعتمدنا على المسح الشامل لها، وكان عدد العمال فيها 25 عاملا اعتمدت على المسح الشامل الميداني للوصول إلى تحليل كامل و دقيق ولالإلمام بموضوع البحث، لكن ونظرا للظروف التي مرت بها بلادنا وكذا مؤسساتنا في ظل الحجر الصحي طيلة 4 أشهر الأخيرة وعدم استطاعتنا الدخول للوكالة تعذر علينا الوصول إلى مجتمع الدراسة.

صعوبات الدراسة :

- لا يخفى على أهل التخصص ان موضوع البحث المعالج موضوع حديث ، لذلك اعترض عملي مجموعة من الصعوبات مرتبة حسب حدتها كما يلي _ :
- ندرة البحوث قديما وحديثا بإستثناء بعض الكتب والاطروحات التي بدأت تظهر مؤخرا ،وقد الاعتماد بنسبة كبيرة على مواضيع الإنترنت.
- عدم توفر كتب باللغة العربية وبذلك تم الاعتماد على الترجمة من اللغة الفرنسية الى اللغة العربية.
- الحجر الصحي بسبب وباء كورونا وما ترتب عنه من اجراءات صعبت علينا التنقل للحصول على المراجع.
- عدم توفر الوقت الكافي للقيام بالدراسة.

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة المنطلق الرئيسي الذي يعتمد عليه الباحث في انجاز بحثه من خلال عدد الخطوات خاصة المنهجية منها.

حيث يوضح كثير من كتاب البحث العلمي إلى "أن الدراسات السابقة تعتبر تراثا هاما ومصدرا غنيا البد من الاطلاع عليه، فهي تزود الباحث بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكن الاستفادة منها في حل المشكلة."

وتعني أيضا: "البحوث والدراسات التي يجريها باحثون آخرون في موضوعات مشابهة وماهية هذه الدراسات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بالنتائج التي توصلت إليها ليتمكن الباحث فيما بعد من تمييز دراسته الحالية عن تلك الدراسات.

-**الدراسة الأولى:** بعنوان واقع العالقات العامة في المؤسسات الخدمية - دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة - من إعداد الطالبة نابتي خليفة - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر في علم الاجتماع تخصص تنمية - إشراف د/عبد الرحمان برقوق - السنة الجامعية -2007/2008.

- **الدراسة الثانية:** بعنوان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية - جامعة أوبكر بلقايد تلمسان - من إعداد الطالبة ضيافي نوال مذكرة مكملة

- **الدراسة الثالثة:** الغالبي طاهر محسن منصور، العامري صالح مهدي محسن. المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال و شفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية. اطلع عليها بتاريخ: 15 مارس 2020، على الساعة:

.11:02

ضبط مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم من الخطوات الضرورية لنجاح أي بحث علمي وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كما يقول كابالن kaplan دائما هي "مجموعة من المترادفات كفيلة بأن تعطي الفهم اللازم لما نحن بصدد تعريفه" هناك عدة مفاهيم في دراستنا وجب تحديدها هي:

تعريف الواقع:

لغة: معناه الحاصل في الواقع هو الحصول والوجود.
اصطلاحا: يعرف الواقع على أنه "فهم أحوال الناس والوقائع المعاصرة، والأحداث الجارية سواء كانت عامة أو خاصة لمعرفة حيثياتها وآثارها ووسائل حماية المجتمع من أضرارها. كما أن الواقع هو "خاصية لما هو معطى في التجربة، بمعنى مجموع الأشياء والحوادث الملموسة (الماضية والحاضرة)¹

المفهوم الاجتماعي:

الواقع أو الحقيقة هو درجة دوام المعاني التي يتم اكتشافها أي تجربة والتي تتصل بأي شخص أو فكرة أو قيمة

إجرائيا:

الواقع هو الشيء بذاته (MEME ELLE EN CHOSE LA) أي الموجود ثمة أصال.²

تعريف المسؤولية:

لغة: عرفها المعجم العربي على أنها التزام الشخص بأداء العمل المنوط طبقا لما هو محدد.

اصطلاحا: هي المقدرة على أن يلزم الإنسان نفسه أولا³

تعريف المسؤولية الاجتماعية :

لغة: التزام شركة بممارسة نشاطها بشكل لا يضرّ بعملائها أو بالمجتمع ككلّ وتكريس جزء من مواردها لتعزيز الجهود الوطنية.

اصطلاحاً: عرفها برنكس و كميث (BERKOWITZ ET KEMMEH 1988)

بأنها الميل لإبداء المساعدة للآخرين من غير انتظار الحصول على أية منافع شخصية

(BERKOWITZ ET KEMMEH 1988 P177)

التعريف الإجرائي: المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام الاخلاقي و التصرف المسؤول

اتجاه مجموعة من الاطراف و نعني بها ممارسة برامج اتجاه كل من: الملاك .العمال

.الزبائن . المجتمع . البيئة و تكون هذه البرامج ذات بعد اجتماعي بحت. ⁴

مفهوم المؤسسة :

لغة: هي من الفعل أسس أي بناء ووضع قواعد، وهي تعني كذلك مجموع المنشآت

المقامة لعمل مشروع ما واستغلاله.

ما هي ترجمة لكلمة " entreprise " وتعني جمعية أو شركة أسست لغاية علمية أو

خيرية أو اقتصادية ويقال مؤسسة خدماتية -مؤسسة صناعية - مؤسسة تجارية.

-وحسب القاموس العربي الشامل فالمؤسسة كلمة مشتقة من فعل أسس - يؤسس

- مؤسسة-

جمعها مؤسسات تعني جمعية أو شركة أو معهد.

اصطلاحاً: عرفت المؤسسة من الناحية السوسيولوجية: "مجموعة من الأحكام والقوانين

الثابتة التي تحدد العالقات الاجتماعية في المجتمع".

ويعرفها علماء الاجتماع بأنها: "أساليب للعمل والإحساس والتفكير متبلورة والى حد ما

ثابتة، ملزمة، مميزة لمجموعة اجتماعية".

إجرائياً:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العمليات الخدمية في الهيكل التنظيمي تظم الموارد المادية والبشرية وتقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة⁵.

مفهوم الخدمة:

لغة: كلمة خدمة تعني "SERVICE" مأخوذة من اللاتينية SERVITUM وبدأ ظهورها عام 1050 وتعني الرق والعبود SERVAGE ثم بدأ يتطور مفهوم الخدمة بتحرر الرق وظهور نظام الأجير مع بداية الثورة الصناعية .

اصطلاحا: يعرفها لوفلوك LOUFILOUK أخصائي في التسويق: "الخدمة عبارة عن فعل أو أداء يمكن لأحد الأطراف أن يقدمها لطرف آخر، فالخدمات عبارة عن أنشطة اقتصادية تخلق قيمة تحقق منافع للمستهلكين في الوقت والمكان المناسب بهدف تحقيق التغيير.

" KOTLER " : نشاط او منفعة غير ملموسة وقد يرتبط إنتاجها او ال يرتبط بسلع

مادية "

الخدمة إجرائيا : نستخلص من كل ما سبق من التعاريف أن الخدمة تقدم من قبل المؤسسات، فمنها من يقدم خدمات غير ربحية (مجانية)، ومنها من يقدم خدمات ربحية أي تجارية، حيث تتميز الصناعات الخدمية بكثرة تنوعها وتوسعها لتمس كافة مرافق الحياة اليومية المعاصرة⁶.

المؤسسة الخدمية:

اصطلاحا:

إن المؤسسة الخدمية تعتبر بمثابة منظمة تقوم على أساس أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية

الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق الأرباح وذلك عن طريق اتساع حاجات.

اجرائيا:

- المؤسسة الخدمائية: هي عبارة عن مجموعة من الأفراد ذوي خبرات مع توفر الوسائل المادية، التقنية المالية والبشرية مجسدة في شكل نظام تتفاعل فيه العديد من العوامل الداخلية والخارجية بهدف إنتاج خدمات موجهة إلى إرضاء المستهلك..
- هي المؤسسات التي ينحصر نشاطها في تقديم الخدمات التي يحتاجها المجتمع لتلبية رغبات المستهلكين فيه.⁷

هوامش الإطار المنهجي

- 1 : علي بن هادية: القاموس الجديد الطالب، معجم عربي، الشركة التونسية للتوزيع، ط5، تونس 2007- ص 209.
- 2 : علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطالب، معجم عربي ألفبائي، ط1، الشركة التونسية للتوزيع، الجزائر -1984 ص 196.
- 3 : محمد بهجت كشك: العالقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر ب ط - 1997 - ص 10
- 4 : ليندال اوريك: عناصر الإدارة، ترجمة علي حامد بكر، دون ط، دار الفكر العربي - القاهرة- مصر - 1965-ص 40.
- 5 : دينكل ميشيل: معجم علم الاجتماع، ط2 - دار الطليعة، 1981-ص 102.
- 6 : القاموس العربي الشامل: الأداء ط0-دار الوائل الجامعية - بيروت - 1997-ص 517.
- 7 : ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط2-دار المحمدية العامة، الجزائر - 1998-ص 10.

الفصل الأول

نشأة وتطور المسؤولية
الاجتماعية للمؤسسة

تمهيد

يقول العالم الأمريكي المشهور في مجال المسؤولية الاجتماعية دانييل فرانكلين: "تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الآن الاتجاه السائد بعد أن كانت استعراضا لفعل الخير في السابق، إلا أن عددا قليلا من المؤسسات يمارسها بصورة جيدة".

ففي عالم يتغير فيه كل شيء حيث تتحول الأسواق، تتطور التكنولوجيا ويتضاعف المتنافسون، يكثر الحديث عن التنمية المستدامة، البيئة، توقعات المجتمع واحتياجاته..... وتتعالى الأصوات من أجل حقوق الإنسان واحترامها بالرغم من أنها لم تكن موضوعا للاهتمام من قبل وخاصة أن المؤسسات ولعقود طويلة لم تحفل إلا بتحقيق أعظم الأرباح على حساب تمع وأطرافه .

أما الآن فالمؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحمل جزء من مسؤوليتها اتجاه المجتمع واعتماد رؤية جديدة قائمة على مفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع، قدرة تحسينه المستمر ورسم استراتيجيات ملائمة للاستجابة إلى كل توقعات أطرافه مما يحقق التوازن والتكامل والتطوير المتبادل بين المؤسسات والمجتمع . فالمسؤولية الاجتماعية ظاهرة حديثة نسبيا تنمو بصورة حثيثة في الدول النامية وتمارس على نطاق واسع من البلدان المتقدمة وتتمثل في مبادرة المؤسسات باستثمار جزء من أرباحها من أجل تحقيق رفاه المجتمع ولإعطاء الجمهور صورة ايجابية وتأسيس قاعدة من المستهلكين الواعيين وهي التزام من جانب المؤسسات بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع على تحسين نوعية الحياة، وهناك وعي تام بأن إغفال عوامل المخاطر البيئية والاجتماعية قد يشوه صورة المؤسسة وسينعكس ذلك على قيمتها في السوق .

ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تصبح شيئاً فشيئاً من الممارسات الأساسية في ثقافة مؤسسات البلدان النامية وتؤدي إلى إيجاد نطاق جديد بين القطاعات العامة والخاصة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية ونشر الوعي البيئي.

المبحث الأول: البعد التاريخي لتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

من المتفق عليه أن المؤسسات الاقتصادية ليست بمؤسسات خيرية وأن هاجسها الأول تحقيق أكبر عائد من الربح، إلا أنه في وقتنا الحاضر نرى أن تقييم المؤسسات لم يعد يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعد تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، وإنما ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم، وكان من أبرز هذه المفاهيم "مفهوم المسؤولية الاجتماعية"، إذ تبلورت فكرة تذكير المؤسسات بمسئوليتها الاجتماعية والأخلاقية وحتى لا يكون الربح عائداً عن أمور غير مقبولة أخلاقياً أو قانونياً كتنشغيل الأطفال، الإخلال بالمساواة في الأجور، ظروف وشروط العمل والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد، علاوة على ذلك فإن الدور الرئيسي الذي تلعبه المؤسسات كونها المصدر الرئيسي للثروة وتوليد فرص العمل يحتم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية وفقاً للمفاهيم الحديثة، كما أن التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عصر يتسم بالتغيير السريع يحتم عليها ذلك أيضاً.

ويؤرخ لظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في منتصف التسعينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك التاريخ وهي تفرض نفسها على الساحة الاقتصادية الوطنية والدولية، ويرجع غالبية الباحثين إلى أن المسؤولية الاجتماعية قد برزت نتيجة لردود الفعل التي اجتاحت العالم ضد العولمة، الأمر الذي دفع الشركات متعددة الجنسيات للبحث عن دور لها على المستوى الاجتماعي وخصوصاً بعد تنامي ظاهرة الفقر نتيجة التطبيقات الصارمة لتحرير التجارة العالمية.

المطلب الأول: الجذور التاريخية لظهور فكرة المسؤولية الاجتماعية

إن المسؤولية الاجتماعية بطبيعتها ليست جامدة، بل لها صفة الديناميكية والواقعية والتطور المستمر كي تتواءم بسرعة وفق مصالحها بحسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والايكولوجية، ورغم ذلك يصعب تحديد مراحل دقيقة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وذلك لتداخل الأحداث و تأثيراتها المتبادلة، غير أن المتتبع لهذه الأحداث يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء المفهوم، إذ أن نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية جاء كنتيجة لمشكلات كثيرة وأزمات عديدة ارتبطت بنظرة المؤسسة لمصلحتها الذاتية على حساب تمع الذي تعمل فيه حتى صار من الصعب الاستمرار بحرية لظهور ظروف جديدة ووعيا اجتماعيا وبيئيا ومفاهيم حديثة تقوم على مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي تطور بنمو احتياجات المجتمع ومدى تبني المؤسسات لهذا الاتجاه الجديد عبر الفترات الزمنية المختلفة، فبدءا بالمرحل الثلاث لظهور مسؤولية المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به ومختلف النظريات التي تطرقت لهذا الموضوع وصولا إلى اختلاف وتباين المفاهيم وصعوبة تحديد تعريف دقيق وشامل لمصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

في بداية الأمر ظهرت فكرة المسؤولية الاجتماعية عقب الثورة الصناعية وارتبط نشوؤها بقيام المشاريع الصناعية وما عاشته المؤسسات في تلك الفترة من تقدم بفضل مختلف الاختراعات العلمية التي ساهمت بشكل كبير في تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة المتمثل في تعظيم الأرباح مستطرفة بذلك كل الموارد المتاحة من طبيعة وبشرية حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، مفترضة أن مسؤولية المؤسسة تنحصر في إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع فقط والتي من خلالها تحقق عوائد مجزية للمالكين.

وقد ظلت هذه النظرة قائمة خلال القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين ولكن مع تضخم حجم المؤسسات وما رافق ذلك من أزمات اقتصادية واستغلال للأيدي العاملة وتدني الأجور وظهور التكتلات النقابية برزت مرحلة جديدة كان من خلالها الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية من جهة كتأمين السلامة والأمن في مكان العمل، تقليص ساعات العمل، الرعاية الصحية.... الخ ومن جهة أخرى وكتحفيف للضغوط الكبيرة التي أفرزها التأثير المتزايد على البيئة اتجهت المؤسسات إلى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الخارجية والمرتبطة بالبيئة، الزبائن، المنافسين، الحكومة، الموردين¹.... وبهذا الصدد أشار Gantt.L Henry إلى أن " ..جمهور المواطنين يكونون على استعداد لخلق أجواء التعارض والتضاد إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية تجاههم²

وبتجاوز النظرة الضيقة للمؤسسات أحادية الهدف التي تسعى لتحقيق أقصى الأرباح على حساب الأفراد والمجتمع وبروز اتجاه جديد يدعو إلى توسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتبني هذه الفكرة، أصبحت المؤسسة أكثر استيعاباً للبيئة ومتغيراتها وبذلك ظهرت مرحلة سميت بـ "توعية الحياة للفرد"³ وتقديم المزيد من السلع والخدمات بما يتناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل في مستوى الحياة التي يعيشها الأفراد.

وقد وردت مؤشرات أهمية الأداء الاجتماعي حينما أوضح "Sheldon" أن "مسؤولية كل مؤسسة تتحدد من خلال أدائها الاجتماعي والمنفعة المحققة للمجتمع". وفي عام 1972 أوصى المؤتمر المنعقد بجامعة كاليفورنيا تحت شعار "المسؤولية الاجتماعية للبيئة لمنظمات الأعمال" بضرورة "إلزام كافة المؤسسات برعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة والمساهمة في التنمية الاجتماعية والتخلي عن فلسفة تعظيم الربح كهدف وحيد"⁴.

وباستجابة العديد من المؤسسات لهذا الطرح الجديد وتبنيها لفكرة المسؤولية الاجتماعية ببعديها الداخلي والخارجي شجع المشرع القانوني على وضع الضوابط والقواعد القانونية

ليضيفي سمة الإلزام للتحقق من وفاء تلك المؤسسات بهذه المسؤولية وليؤكد على أن الالتزام بالأداء الاجتماعي لم يعد خيارا أمام المؤسسات وإنما هو أمر ملزم للاستمرار والبقاء ضمن المجتمع، وفي هذا الصدد دعت لجنة التطوير الاقتصادي بأمريكا المؤسسات إلى إعادة النظر في أفقها الاجتماعي وأن يكون تأسيسها معتمدا على كونها منظمات اقتصادية -اجتماعية لا يقتصر عملها على تحقيق الأهداف الاقتصادية فقط دون الأهداف الأخرى⁵.

وبانتشار الوعي الاجتماعي في إطار المحيط الاقتصادي وبالتتابع المنطقي للتطور الحاصل لمفهوم المسؤولية الاجتماعية أصبح من الضروري إدماج فكرة المسؤولية في السياسة العامة للمؤسسة ومن الملاحظ أن في مرحلة الاقتصاد المعرفي وثروة المعلومات أصبحت أغلب المؤسسات الغربية تمتلك مدونات أخلاقية توطر النظرة الاجتماعية وجوانب تبنيتها اتجاه مختلف أصحاب المصالح⁶.

المطلب الثاني: نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تباينت واختلقت النظريات المفسرة للدور الاجتماعي للمؤسسة من اقتصادي لآخر ومن مدرسة

إدارية لأخرى ومن نظرية لأخرى ويدور النقاش لهذه الأفكار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وفي حقيقة الأمر انحصر بين نظرتين، النظرة الكلاسيكية التي ترفض أي فكرة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، والنظرة المعاصرة التي تؤيد وتدعم وجود هذه المسؤولية..

وباعتبار المؤسسات كيانات اقتصادية اجتماعية فإن أي تقارب بين مصلحة المؤسسة ومصلحة المجتمع إما مؤكد أو غير موجود وعليه يمكن أن نميز بين ثلاثة تيارات⁷ ، الأول يدعو المؤسسة للعمل بطريقة مسؤولة اجتماعيا لأن ذلك يعتبر واجبا أخلاقيا إذ ينسب للمؤسسة وضعية أخلاقية قادرة على تمييز الجيد من السيئ وقد أطلق على هذا التيار ب " تيار أخلاقيات الأعمال."

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

أما التيار الثاني "تيار الأعمال التجارية و المجتمع أو "العقد الاجتماعي" الذي يرى أنه لا يوجد حواجز بين المؤسسة و المجتمع باعتبارها جزء منه تجمعها علاقات لا تقتصر فقط على السوق بل هي علاقات تفاعلية وولدت ما يسمى بالعقد الاجتماعي بين قطاع العمال والمجتمع حيث توجد رقابة اجتماعية من طرف هذا الأخير تمكنه من معاقبة المؤسسة التي تتجاهل العقد وبالتالي يكمن طموح المؤسسة بتقاطع المنطق الاقتصادي والمنطق الاجتماعي. وتوضح نظرية العقد الاجتماعي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتعطيها حضاها في سياستها الاقتصادية والاجتماعية وتفرض عليها تبني قواعد الحماية الاجتماعية من خلال زيادة توليد مناصب الشغل إن أمكن لها ذلك أو الحفاظ عليها والاستثمار في تكوين الموارد البشرية.⁸

أما بالنسبة للتيار الأخير " تيار إدارة المساءلة الاجتماعية" أو "الأداة الاستراتيجية" والذي يقترح تزويد المسيرين بوسائل لتحسين كفاءة المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار جميع توقعات الأطراف الفاعلة للمجتمع، إذ أن هذا التيار يقدم نهجا للبيئة التي لا تعتبر اقتصادية بحتة وإنما اجتماعية سياسية أيضا حيث يوسع نطاق الأطراف الفاعلة وآفاق القرارات.

في الواقع هذه التيارات الثلاثة لا تتعارض وإنما كل واحد يعزز الآخر حيث تتقاسم فكرة واحدة وهي أن نشاط المؤسسة يجب أن ينخرط تحت إطار المصلحة العامة وما هو جيد للمؤسسة هو جيد للمجتمع.

ومن أهم النظريات⁹ الممهدة للتأصيل العلمي والشرح الاصطلاحي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية نذكر ما يلي:

1- النظرية النيوكلاسيكية "نموذج Sharholder :

" هي نظرية رافضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية أساسها "لا شيء سوى أعلى الأرباح للمالكين² "ورائد هذه النظرية الاقتصادي الأمريكي ميلتون فريدمان (Friedman Milton) (الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد والذي يشير إلى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين وأن مبدأ تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الاجتماعي المناسب للمؤسسات لأنه يعادل تعظيم الثروة الاجتماعية للمؤسسة.

2- : نظرية الوكالة. "La théorie de l'agence"

ظهرت نظرية الوكالة بفضل مساهمة الباحثان Meckling William et Jensen "Michael اللذان يعتبران المؤسسة سوق حرة وعقد العمل ما هو إلا عقد تجاري، والوكالة معناه أن شخصا يسند مصالحه لشخص آخر كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة عند قيام المساهمين بإسناد مهام التسيير إلى المدراء³.

وتفسر هذه النظرية العلاقة بين المسيرين والمساهمين في إطار حوكمة المؤسسات، كما يمكن أن تشمل هذه النظرية على مجموع أصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة حيث تستند مسؤوليتها على المسيرين باعتبارهم وكلاء تربطهم علاقات تعاقدية مع فئات عديدة من الجهات الفاعلة: المساهمين، الدائنين، الزبائن، المستهلكين الموردين، المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية... وحسب هذه النظرية فإن أصحاب المصالح لهم قدرة التأثير على القرارات الاستراتيجية للمسيرين.

3- نظرية أصحاب المصالح: "Stakeholders"

يعتبر أصحاب المصالح مجالا من المجالات المهمة التي تمارس فيها المؤسسات دورا اجتماعيا وهم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المؤسسة ولهم حصة أو فائدة منها أو من

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

ادائها⁴ وحسب هذه النظرية تعتبر المؤسسة نتيجة لعلاقات مختلفة بين مجموع أصحاب المصالح الذين لا ينحصر في مجموع المساهمين وإنما مجموع الفاعلين المشمولين بنشاطات وقرارات المؤسسة والمسؤولية اتجاه المجتمع تصبح مسؤولية اتجاه أصحاب المصلحة.

ويمكن أن نستنتج ثلاثة اتجاهات مختلفة من هذه النظرية: الاتجاه الوصفي والفعال حيث يقومان على الرؤية التعاقدية للعلاقة مؤسسة-أصحاب المصلحة، فهي تصف طبيعة هذه العلاقة والفائدة التي تعود على المؤسسة عند انتهاج ردود مصممة خصوصاً لتوقعاتهم، أما الاتجاه المعياري فيحدد الالتزامات الأخلاقية للمؤسسة اتجاه أصحاب المصلحة فالأداء الاجتماعي نتيجة لإدارة المسؤوليات المحددة لأصحاب المصلحة.

كما يمكن التمييز بين نوعين من أصحاب المصلحة⁵ النوع الأول لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي ولهم كما يمكن التمييز بين نوعين من أصحاب المصلحة عقد ظاهر مع المؤسسة: المساهمون، المصارف، العاملون، الزبائن والموردون، أما النوع الثاني لهم علاقات طوعية مع المؤسسة في إطار غير قانوني كالسلطات المحلية والمنظمات غير الحكومية.

حيث أن نظرية أصحاب المصلحة تبحث عن دمج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة ولكن لا يمكن تطبيقها على المستوى الكلي للتنمية المستدامة، ومن هذا المنطلق ظهرت نظرية جديدة "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" تأخذ بعين الاعتبار السلع الأساسية التي تضمن استمرار وإنتاجية المجتمعات البشرية مثل إدارة النفايات... الخ، باختصار ضمان الشروط الملائمة لحياة المجتمعات البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار المساهمة في الإنتاج والحفاظ على الموارد العالمية المشتركة (كحماية البيئة، رفع العمالة... الخ).

المطب الثالث: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوم متغير ودائم التطور وهو يرتبط بالتنمية المستدامة حيث يوجب على المؤسسات بجانب البحث عن الثورة والرياح الاهتمام بالبيئة والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما يتوجب عليها كذلك العمل في إطار من الشفافية ومراعاة أخلاقيات الأعمال وحقوق الموظفين، ومحاربة الفساد والمنافسة الشريفة، وتتعدى مسؤوليات المؤسسات المساهمة في الأعمال الخيرية لتشتمل توفير آليات فاعلة للتصدي للتحديات الاجتماعية القائمة ومحاولة إيجاد الحلول لديها، وتوفير الدعم والمساندة من قبل إدارتها العليا ومجالس إدارتها من أجل التوصل إلى التنمية المستدامة في المجتمعات التي تعمل بها سواء محليا أو عالميا.

وكما سبق فقد تم الإشارة على أن المسؤولية الاجتماعية تمتد من داخل المؤسسة حتى خارجها بوصفها تمثل قرارات المؤسسة لتحقيق منافع اقتصادية مباشرة، فالمسؤولية الاجتماعية الداخلية ترتبط بالأفراد والموارد المستخدمة والمرتبطة بالأداء المحقق للعمل داخل المؤسسة والذي يساهم في تطوير العاملين وتحسين نوعية حياة العمل المهنية، أما المسؤولية الاجتماعية الخارجية فهي ترتبط بالمشاكل التي يعاني منها المجتمع ومحاولة معالجتها ومحاربتها.

ففي وقت لم تكن فيه المؤسسات تتحدث إطلاقا عن "المسؤولية الاجتماعية" أصبح اليوم النقاش العالمي يركز على قضايا البيئة وآفاق التنمية المستدامة، إذ نالت المسؤولية الاجتماعية حيزا هاما من النقاشات في "مؤتمر جوهانسبرغ" سنة 2002⁶ وبالرغم من أن عددا كبيرا من المؤسسات تدرك أهمية هذا الاتجاه الجديد إلا أنه لم يتم حصر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورة مقبولة ومن أهم المفاهيم الفكرية⁷ لهذا المفهوم نذكر ما يلي:

الفرع الأول: المفهوم الكلاسيكي (التقليدي)

يستند المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية على أفكار الاقتصادي آدم سميث والتي تبلورت

حول كون كافة المؤسسات تسعى لتقديم أفضل الخدمات للمجتمع ككل مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح بمرعاة الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة وهذا يعتبر الربح الهدف الوحيد للمؤسسة، وفي هذا الصدد يشير العالم الاقتصادي ميلتون فريدمان بالقول: «هناك شيء واحد لا شيء غيره في منظمات الأعمال وبما تتحمله من مسؤولية اجتماعية هو استخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة الأرباح على الأمد الطويل وجعل ذلك قاعدة في انجاز أعمالها»⁸.

وبفضل العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين والكتاب أمثال " Ricard David et Stuart John" وغيرهم، وما أسفرت عنه أبحاثهم كون مساهمة المؤسسات في تقديم أفضل السلع والخدمات بأقل الأسعار هي بحد ذاتها منفعة مقدمة للمجتمع وهنا تكمن المساهمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

أما من جهة الإطار الفلسفي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية فإن التعبير عنه يكون من خلال السلوك والقيم الشخصية لمسيرى المؤسسة والتي تتميز بمجموعة القيم القائمة على مبدأ "ما هو جيد للمؤسسة جيد للمجتمع". باعتبار الربح الهدف الأول والأخير للمؤسسة وهو منفعة للمجتمع

وبالرغم من سيادة هذا المفهوم في مرحلة معينة إلا أن التغيرات والتطورات الحاصلة أفرزت أهدافا أخرى لا تقل أهمية عن تعظيم الربح، كلها أهداف تنسجم مع المفهوم الإداري الحديث

الفرع الثاني: المفهوم الإداري

مع التطورات الحاصلة والطبيعة الجديدة للمؤسسات ظهرت فجوة كبيرة فيما يخص المفهوم

الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية والأهداف التي تطمح المؤسسة الوصول إليها (كالحصول على أكبر حصة سوقية، خلق صورة وسمعة للمؤسسة... الخ)، وفي هذا الصدد قام العديد من الباحثين بعدة دراسات وتحاليل كان أولها التحليل الذي قام به كل من Means et Berle من خلاله وصلا إلى "أن قوة صنع القرار المتعلقة بحدود المسؤولية الاجتماعية يجب أن ترتبط بالمسيرين أكثر من ارتباطها بالمستثمرين"⁹.

وفي بحث آخر أجراه العالم Sutton.X Frances عام 1956 أشار فيه إلى "كون المسؤولية الاجتماعية تظهر في المؤسسات من خلال موازنة إدارة المؤسسة فيما بين عدد العناصر المتفاعلة معها والتي لها تأثير كبير في مساعدة المسيرين لتقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع"¹⁰.

ويضيف العالم الاقتصادي: "Samuelson Paul أن المؤسسات الكبيرة هذه الأيام لا تتعهد بتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية فقط، بل إنها يجب أن تحاول وبشكل تام عمل ما هو أفضل."

وتتلور الأفكار اتخذ المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية بعدا وعمقا في تحديده، وقد تعزز هذا المفهوم بمجموعة الأفكار التي طرحتها لجنة التطوير الاقتصادي كونه "يمثل علاقة المؤسسة بالزبائن والمجتمع ككل"، فهو يقوم على فكرة أن المؤسسة نظام مفتوح

تحقق منفعتها الذاتية مع تحقيق منافع أخرى كإرضاء حاجات الأفراد والاهتمام بالعمال كتوفير الأمن السلامة، الرعاية الصحية.....الخ.

الفرع الثالث: المفهوم البيئي

بعد أن أدرك المسيرون أن المسؤولية الاجتماعية لا تنحصر فقط داخل المؤسسة وإنما تتعدى حدودها ذلك لتصل إلى أطراف وفئات خارجية عديدة، ظهر مفهوم جديد سمي بـ "المفهوم البيئي" أو "نموذج البيئة الاجتماعية"، حيث اعتبر المفهوم الأكثر حداثة وارتباطا بالبيئة، وما ميز ذلك مختلف الأبحاث والدراسات التي أجراها العديد من الباحثين وكأفضل مثال دراسة كل من "Galbraith.K John et Nader Ralph" على مجموع المؤسسات الصناعية الكبيرة ومدى تأثيرها على المجتمع وبها وصلا إلى استنتاج مفاده: «عندما تكون

المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية فليس هناك أي حق طبيعي يعلو تلك المصلحة¹¹ العامة للمجتمع من أولويات المؤسسة وفوق أي اعتبار ذاتي. وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقوم على مدى تحقيق مصلحة المجتمع تحقيق الأرباح على المدى الطويل بمراعاة حاجات الأفراد وتلبيتها والمحافظة على البيئة واعتبارها مسؤولية الجميع.

ومن خلال مراحل التطور التي مر بها مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومختلف النظريات التي اهتمت بهذا الجانب، يمكن أن نلاحظ وجهتي نظر متعارضتين حيث شكلتا نمطين متناقضين في إدراك المؤسسة للدور الاجتماعي الواجب عليها ممارسته حتى أنها أدرجت المسؤولية الاجتماعية كهدف تسعى إلى تحقيقه كسعيها لتحقيق الأرباح، ويمكن أن نلخص أنماط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كما يلي¹²:

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

1-المسؤولية الاقتصادية: القائمة على مبادئ السوق الحر التي ترى أن الهدف

الوحيد الذي يجب على المؤسسة أن تسعى إليه هو تعظيم الأرباح، وقد تحملت

مسئوليتها بالفعل من خلال

الالتزام بتقديم السلع والخدمات التي تستجيب لحاجات المجتمع.

2-المسؤولية الاجتماعية: القائمة على اعتبار المؤسسات وحدات اجتماعية وجزء لا

يتجزأ من

المجتمع، بالاستجابة لاحتياجات هذا الأخير وتلبية متطلباته تعتبر من أولويات الإدارة.

وفي ضوء النموذجين السابقين يظهر تقارب في وجهات النظر مما أدى ذلك إلى ظهور

نموذج ثالث أطلق عليه بالنموذج المتوازن (اقتصادي-اجتماعي) باعتباره نمط وسطي

يشير إلى أن المؤسسات لا تمثل مصالح المالكين فقط بل يتعدى دورها ذلك ليصل إلى

مختلف أطراف المجتمع العاملة به والبيئة.

حتى وقتنا الراهن لم يتم الوصول إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل محدد

وقاطع يكتسب بموجبه قوة إلزامية قانونية وطنية أو دولية ولا تزال هذه المسؤولية في

جوهرها أدبية ومعنوية أي أنها تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية

الاختيارية، ومن هنا برزت عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية والتي تختلف باختلاف

وجهات النظر في تحديد شكلها، فالبعض يراها بمثابة تذكير للمؤسسات بمسئولياتها

وواجبها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه، بينما يرى البعض الآخر أن مقتضى هذه

المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات

اختيارية تقوم بها المؤسسات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة اتجاه المجتمع ويرى آخرون أنها صورة من صور الملائمة الاجتماعية الواجبة على المؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث التالي.

المبحث الثاني: مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

ركز العديد من الباحثين مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين على ضرورة ابتعاد المؤسسات عن اهتمامها الوحيد المتمثل في تحقيق أقصى الأرباح على حساب الأفراد والمجتمع، وأول من نادى بممارسة المسؤولية الاجتماعية واعتبارها مجالا يفترض بالمؤسسات التوجه إليه وتبني أهدافا في إطاره الباحث المعروف في إدارة الأعمال بيتر دركر "Drucker. P" إذ فتحت دراساته آفاقا واسعة لدراسة فكرة المسؤولية الاجتماعية والتعمق في تحديد تعريف لهذا الطرح الجديد.

وكحصوله لمشروع بحوث حول المسؤولية الاجتماعية للشركات قام بها الباحث "وانغ تشي يويه" والذي تكلل بصدور كتاب بعنوان "القدرة التنافسية-مسؤوليات الشركات المتعددة الجنسيات"، حيث زار من خلاله مع زملائه أكثر من 30 شركة متعددة الجنسيات في اليابان وكوريا الجنوبية والولايات المتحدة وأوروبا، وتحدثوا مع ممثلي أكثر من 80 شركة أجنبية في الصين جاء فيه: "إن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الحديثة هي كيفية فهم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"¹³، ولهذا السبب فإن هناك عدة تساؤلات من قبل المؤسسات لتحديد المدى الذي يجب أن تصل إليه مسؤولياتهم الاجتماعية والأفق الذي تنطلق منه هذه المسؤولية.

المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته، إذ لا يوجد تعريف يحظى بقبول عالمي، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي يشملها. ويسلم عادة أن المسؤولية

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الاجتماعية ليست عملا خيرا من جانب المؤسسة ولا امتثالا مطلقا للقانون، والقاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات الشواغل الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها قصد تحسين أثرها في المجتمع.

وتتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في إدارتها للأعمال بطريقة تستوفي أو تتجاوز توقعات المجتمع الأخلاقية والقانونية والتجارية والعمومية في إدارة الأعمال، وتعتبر المؤسسات الرائدة أن المسؤولية الاجتماعية هي أكثر من مجموعة الممارسات المنفردة أو الأعمال العرضية أو المبادرات التي ستبررها علاقات السوق أو العلاقات القائمة مع الجمهور أو غيرها من فوائد الأعمال التجارية، بل تعتبر المسؤولية الاجتماعية مجموعة شاملة من السياسات والممارسات والبرامج التي تدمج في جميع مراحل عملياتها ومراحل اتخاذ القرار التي تدعمها وتكافئها الإدارة العليا.

الفرع الأول: تعاريف مختلفة حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

يسعى معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية إلى توضيح معنى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي عرفها ب "السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع، وقد يغطي المفهوم الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم"

أيضا القيم المرتبطة بحماية البيئة. وفي الوقت الذي يستخدم فيه مفهوم المسؤولية الاجتماعية في كثير من الأحيان بمعناه الواسع، فإنه ينحصر في معناه الضيق بمجال الأخلاق والمبادئ وليس بأعمال أو نتائج ملموسة، ولذلك ثمة اهتمام واسع بمفهوم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الذي لا يشمل مبادئ تحفيز الهمم فقط بل كذلك العمليات مثل تكييف نظم الإدارة والتكنولوجيا والنتائج والآثار الملموسة في أصحاب المصلحة.

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

وحسب البنك الدولي فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ما هي "إلا التزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة وبالعامل مع الموظفين وأسرتهم والمجتمع المحلي والمجتمع عامة من أجل تحسين نوعية حياتهم بأساليب تفيده قطاع الأعمال والتنمية على حد سواء"

إلا أن كل هذه الآراء تتفق من حيث مضمون هذا المفهوم، ففي تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة فالمسؤولية الاجتماعية هي "الالتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل".

وفي حين أن المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم بموجبه تهتم المؤسسات بمصالح المجتمع عن طريق الأخذ بعين الاعتبار تأثير نشاطها على المستهلكين والموظفين وحملة الأسهم والمجتمعات والبيئة وذلك على كل أوجهه ، عرف دركر (1977) Drucker المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة عملياتها به، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم".

أما "1979" Strier فقد أشار إلى كون "المسؤولية الاجتماعية ممثلة لتوقعات المجتمع لمبادرات المؤسسات في، وفي نفس إطار مجالات عديدة تقع تحت أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي تتحملها المؤسسات اتجاه المجتمع" الوقت طرح Holmes وجهة نظر ترى في المسؤولية الاجتماعية التزاماً أخلاقياً وإنسانياً وأدبياً تتحمله المؤسسات اتجاه المجتمع العاملة به وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية كحاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص العمل وحل مشاكل الإسكان وغيرها".

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

ويرى Robbins أن "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزية على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد تقي بها المؤسسة بما يعزز صورها في المجتمع"، وفي نفس الوقت يعرف كل من Blomstrom.R et Davis.K المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام المؤسسة بأن تضع نصب عينيها خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين تحقيق الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة على هذه القرارات".

وقد جاء التعريف الأكثر شمولاً وبه كانت هناك نقلة نوعية في اغناء وتوسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية في إطار البحوث الرائدة ل Carroll حيث يرى أنها "التزام المنشأة بأن تضع نصب عينيها خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين مختلف الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات"

وباعتبار أن المسؤولية الاجتماعية نشاط يرتبط ببعدين، أحدهما داخلي يتمثل في إسهام المؤسسة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم، والثاني خارجي يتمثل في مبادرات المؤسسات في التدخل لمعالجة المشاكل التي سيعاني منها المجتمع، فإن التعاريف السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعطي نقاطاً مشتركة تتمثل في:

الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في المجتمع بصفاتها عضواً فيه.

التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية هي الآلية التي من خلالها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

الطابع "الطوعي والإرادي" الذي يميز التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية.

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الطابع "الدائم" الذي يؤكد على التزام المؤسسة والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز استراتيجيتها.

عنصر "الشفافية" والذي يركز على جمع ونشر المعلومات داخل وخارج المؤسسة،

مما يسمح بتوثيق

وترسيم الممارسات الايجابية للمؤسسة وتتبع التطورات الحاصلة بها.

القدرة على إشراك أطراف أخرى تلم بالمؤسسة وتتعامل معها، لأن المؤسسة

ستصبح مواطنة وبالتالي سترتبط بعلاقات عديدة مع أفراد المجتمع الذي تعمل به.

وبالرغم من كل الاختلافات والتباينات في تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إلا أن

هناك جانبين يمكن، الأول قانوني ينطلق أساسا من العلاقة القائمة بين المجتمع

والمؤسسة ويتمثل مضمونها في أن التركيز عليهما المؤسسة لها عمليات تنفذها وسلوكا

تمارسه وأهدافا تحققها وبالتالي لابد أن يكون لذلك آثاره التي تمتد لتغطي كل المجتمع أيا

كانت تلك الآثار، أما الثاني يتمثل في الجانب الإنساني ويقوم على الدور الذي يمكن أن

تلعبه المؤسسة بصفتها وحدة مستقلة تعمل في مجتمع ومدى مساهمتها فيه، فالعلاقة التي

تتكون في بيئة المؤسسات هي التي تشكل المجتمع لذلك هناك التزامات اجتماعية

وإنسانية تقع تحت مسؤولية المؤسسة.

إن من أسباب التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية هي الضغوطات الناتجة من

المجتمع كالمنظمات غير الحكومية وجمعيات حماية المستهلك والنقابات التي لها تأثير

واسع بحشد الرأي العام ضد الممارسات غير الإنسانية وغير الأخلاقية لبعض

المؤسسات، وقد أظهرت دراسة أجريت على بعض المؤسسات الكندية التي تتبنى

المسؤولية الاجتماعية وتمارس أدائها الاجتماعي أن مجمل النتائج التي حققتها هذه

المؤسسات شملت تحسين شهرة وصورة المؤسسة وخاصة أمام المستثمرين، العاملين

والزبائن نظرا للعلاقة المباشرة بينهم، وكذا تحسين

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

ظروف العمل وخلق مناخ من التعاون والترابط والاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وبذلك تحسين نوعية الحياة في المجتمع. وبالرغم من إدراك معظم المؤسسات لأهمية المسؤولية الاجتماعية وتأييد تبنيها إلا أنه يوجد بعض منها من تجد يبين مختلف الحجج التي تدفع بالمؤسسات إما لتبني هذه الفكرة تهديدا لوجودها الحر، والجدول التالي يبين مختلف المسؤولية الاجتماعية أو تقاؤها وعض الطرف عنها.

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الجدول (1.1): الحجج المؤيدة و المعارضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

| ضد المسؤولية الاجتماعية | مع المسؤولية الاجتماعية |
|--|--|
| <p>1. على المؤسسات الاهتمام بالأهداف الاقتصادية وترك الأهداف الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.</p> <p>2. متابعة الهدف الاجتماعي يضعف الإنتاجية الاقتصادية مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأرباح.</p> <p>3. الأعمال الاجتماعية تعتبر تكلفة بالنسبة للمؤسسة.</p> <p>4. سيادة المؤسسات في المجتمع وخاصة بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية فإنها ستصبح أكثر قوة.</p> <p>5. محدودية الخبرة ونقص المهارة في مواجهة المشاكل الاجتماعية.</p> <p>6. إضعاف الأهداف الأخرى للمؤسسة لكونها تستتفر طاقة ليست بالقليلة.</p> <p>7. تعد المسؤولية الاجتماعية مسألة معقدة وصعبة ومن الصعب استيعابها في الكثير من الأحيان.</p> <p>8. نقص دعم الجمهور وإمكانية اختلاف الآراء قد تؤدي إلى حدوث خلافات المؤسسة في غنى عنها.</p> | <p>1. توقعات الجمهور: ارتفاع التوقعات الاجتماعية من المؤسسات والرأي العام يدعم الاهتمام الاجتماعي والأهداف الاقتصادية.</p> <p>2. الأرباح طويلة الأمد: نتيجة العلاقات مع المجتمع وتحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور.</p> <p>3. الالتزام الأخلاقي: العمل بما هو صواب وتجنب الأعمال غير الشرعية.</p> <p>4. صورة المؤسسة: خلق أفضل الصور لجذب جمهور أكثر واكتساح أسواق أكبر.</p> <p>5. البيئة: خلق بيئة أكثر استقرارا واجتذابا للعمال المهرة.</p> <p>6. مصالح حملة الأسهم: رفع قيمة الأسهم على المدى الطويل.</p> <p>7. امتلاك الموارد: المؤسسة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتقديم الدعم الاجتماعي.</p> <p>8. الوقاية خير من العلاج: فالمؤسسة العاملة في المجتمع تسعى إلى حل المشاكل قبل تفاقم الأوضاع.</p> |

الفرع الثاني: المسؤولية الاجتماعية، التنمية المستدامة و أخلاقيات العمل.

1. المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة: مفهومي المسؤولية الاجتماعية والتنمية

المستدامة مفهومان قريبين جدا فالأول يعني دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في

النشاطات التجارية والثاني يعني التوفيق بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية،

فلو لاحظنا عناصر التنمية المستدامة فهي تشمل العناصر التالية:

أ. البعد الاقتصادي: ويستند هذا البعد الذي يقضي بزيادة رفاهية المجتمع إلى أقصى حد

والقضاء على الفقر من خلال استغلال الموارد الطبيعية على النحو الأمثل، ويندرج تحت

هذا البعد:

. إيقاف تبيد الموارد الطبيعية.

. تقليص تبعية البلدان النامية.

. مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث ومعالجته.

. المساواة في توزيع الموارد.

. الحد من التفاوت في مستوى الدخل.

ب. البعد الإنساني و الاجتماعي: ويتناول هذا العنصر العلاقة بين الطبيعة والبشر

وتحقيق الرفاهية وتحسين سبل الرفاهية من خلال الحصول على الخدمات الصحية

والتعليمية ووضع المعايير الأمنية واحترام حقوق الإنسان، وعناصره كالتالي:

. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

. الاهتمام بدور المرأة.

. الصحة و التعليم.

. حرية الاختيار والديمقراطية.

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

ج. البعد البيئي: ويتعلق بالحفاظ على الموارد المادية والبيولوجية مثل الاستخدام الأمثل للأراضي الزراعية والموارد المائية، التنوع البيولوجي، المناخ في العالم وذلك من خلال الأسس التي تقوم عليها التنمية المستدامة من حيث الاعتبارات البيئية. نلاحظ أن نفس العناصر تقريبا أو بعضا منها التي تشملها المسؤولية الاجتماعية نراها مطروحة في المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة فالمفهومين متكاملان لا متعارضان و كلاهما يخدم الآخر.

والجدول التالي يبين مختلف المراجع المعروفة والمرتبطة بمفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وتعتبر الأدوات معايير مفيدة للمؤسسات المتبينة لمسئوليتها الاجتماعية، ومن أشهر المراجع نذكر معايير الايزو SD 21000 و(ISO) الجدول: (2.1): المراجع الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وأهدافها.

| المرجع | الهدف |
|------------|--|
| ISO 9001 | • إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق ومتطلبات العملاء. • زيادة رضا العملاء عن طريق التنفيذ الفعال للنظام. |
| ISO 9004 | • تحسين القدرات والأداء العام للعمل لتلبية احتياجات ومتوقعات عملائها وأصحاب المصالح الآخرين. |
| ISO 14001 | • وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من أجل التعريف بالسياسة والأهداف البيئية والامتثال لها. |
| OHSAS18001 | • الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض إليها الأفراد فيما يخص الصحة والسلامة في العمل. • التحسين المستمر لنظام التسيير المعمول به في المؤسسة. |
| SA 8000 | • إظهار الفئات المستفيدة أن سياسات وعمليات وممارسات المؤسسة تتوافق والحقوق الأساسية للعمل. |
| AA 1000 | • المساعدة في تطوير حوار أكثر فعالية مع الأطراف المستفيدة • مساعدة المؤسسة لجمع مختلف احتياجاتهم وتطلعاتهم لتحسين إدارة وتحقيق التوازن بين الأداء الاجتماعي، الاقتصادي والبيئي. |

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

| | |
|---------------------------------------|---------|
| ●التقدم نحو التميز. | EFQM |
| ●بدء وتنظيم وتنفيذ التنمية المستدامة. | SD21000 |

2. **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل:** أشار (Kirrane) إلى أنه هناك تماثل بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية إذ أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل.

ويمكن القول أن أخلاقيات العمل هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول أو صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون ، والذي تلعب فيه الثقافة المنظمة والقيم وأنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دورا أساسيا في تحديده.

هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل إذ أن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المؤسسة من أرباح وما شابه ذلك كانت في المرحلة الأولى، في حين نرى أن المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات الإدارية إلى جانب التأكيد على الكفاءة ومن ثم الانتقال إلى التركيز على أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة. إذن يمكن القول أن هناك تداخل كبير بين المفاهيم وبالتحديد بدايات ممارسة شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية من خلال الاهتمام بظروف وبيئة العمل ونوعيتها وهكذا أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة بصفة عامة.

فالمسؤولية الاجتماعية التي تتمثل ببعد رسمي ضمن القانون من جانب يكون لها بعد أخلاقي من جانب آخر يتمثل في الالتزام بالمبادرات الاجتماعية الطوعية التي تعبر عن النزاعات الأخلاقية أكثر من الامتثال لقانون مفروض.

المطلب الثاني: عناصر وأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

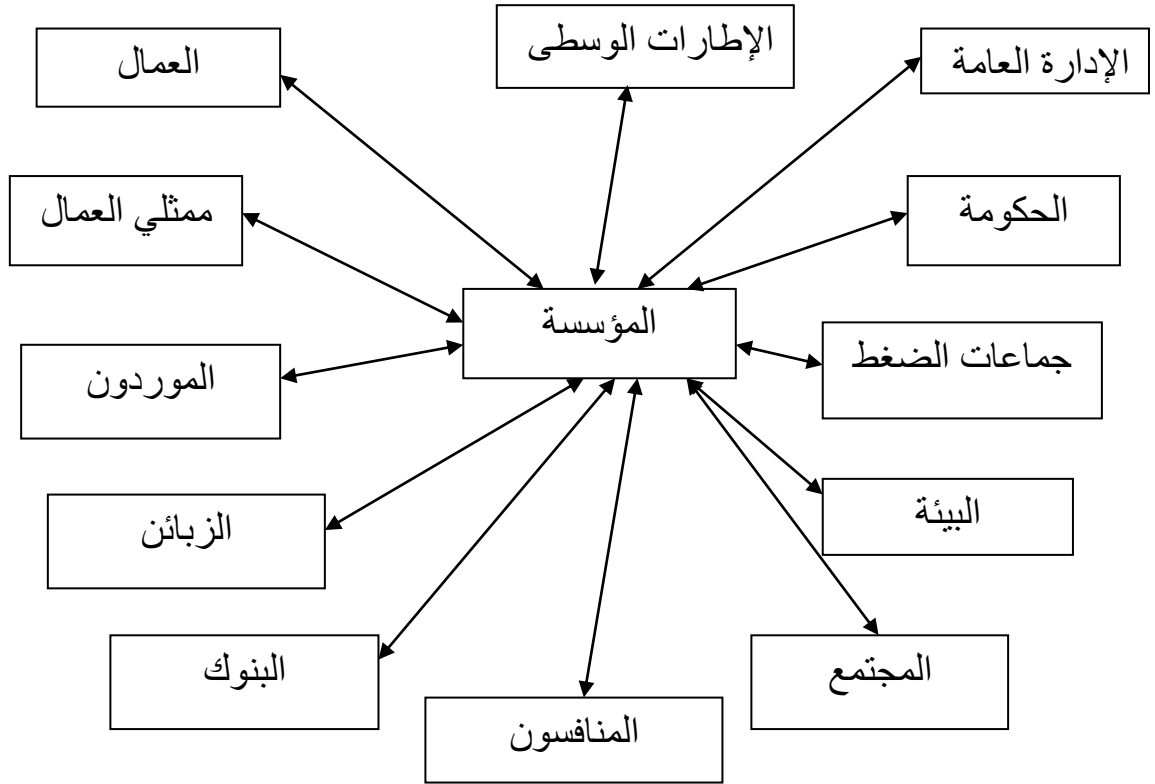
تعتبر المؤسسات بمختلف أشكالها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها، كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني وضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام معينة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف، هذه المجموعة من الأفراد تتأثر بالطريقة التي تتصرف بها المؤسسة ومسيرها، وعلى هذه الأخيرة أن تراعي مصالح هؤلاء وتطلعاتهم إن أرادت الاستمرارية والتطور والبقاء.

تطور مفهوم أصحاب المصالح أو ما يسمى بالأطراف المستفيدة من وجود المؤسسة، ففي البداية كان الاعتقاد السائد أن المالكين هم المستفيدون الوحيدون من وجود المؤسسة، ولكن في فترات لاحقة لم تتوقف قائمة أصحاب المصالح عند حدود فئة معينة بل نجد أن هذه القائمة تتسع يوماً بعد يوم لتشمل فئات أخرى كالعمال، البيئة، الموردون، المنافسون.... الخ، كلها أطراف أوجدها التطور الاقتصادي والاهتمام الاجتماعي.

وقد تعددت التعاريف المتعلقة بأصحاب المصالح فهناك من يرى أن أصحاب المصالح هم مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها المؤسسة وهناك من يرى أن أصحاب المصالح هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المؤسسة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة أدائه.

وبصفة عامة يمكن حصر أصحاب المصالح في الشكل التالي:

الشكل: (1.1): أصحاب المصالح في المؤسسة



الفرع الأول: عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف أصحاب المصالح فإن هذه الأخيرة تختلف مكانتها حسب طبيعة تأثيرها على المؤسسة أو حسب البيئة أو الزمن، وقد حدد الباحثون عددا كبيرا من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية ولكنهم يتباينون في ترتيب الأولويات فهناك بعض العناصر التي تأتي في أولوية متقدمة كالزبائن (حسب Carroll)، وعموما يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية وبالتالي فإن لكل منها توقعات خاصة والجدول التالي يبين ذلك:

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الجدول: (1.3) عناصر المسؤولية الاجتماعية

| العناصر | التوقعات |
|--------------------------------|--|
| الإدارة العامة | <ul style="list-style-type: none"> ● مرونة الأشخاص. ● عضوية النقابات العمالية في السياسة العامة للمؤسسة. ● تحفيز الأفراد و التماسك الاجتماعي. |
| الإطارات الوسطى | <ul style="list-style-type: none"> ● الاتساق في القرارات الإدارية. ● احترام التسلسل الهرمي. ● المشاركة في الإدارة. |
| العمال | <ul style="list-style-type: none"> ● جاذبية الأجور. ● شروط العمل. ● تطوير العمال. ● التكوين. |
| ممثلي الأفراد | <ul style="list-style-type: none"> ● احترام الحريات النقابية. ● مشاركة العاملين في السياسة العامة للمؤسسة. |
| الموردون | <ul style="list-style-type: none"> ● احترام العقد و مكافحة الممارسات غير التنافسية. ● الثقة و العلاقات طويلة الأجل. ● التكامل مع نظام الإنتاج: المشتريات، الوقت، النقل. ●التكامل مع نظام الجودة. ● السياسات الاجتماعية و البيئية. |
| الزبائن(المستهلكين) | <ul style="list-style-type: none"> ● الأسعار. ● الابتكار/نوعية المنتج/خدمات ما بعد البيع. ● أخطار بيئية و صحية مرتبطة بالمنتج. ● احترام القوانين(الاجتماعية و البيئية). ● شهادة المنتج(الجودة...). |
| البنوك التأمينات المستثمرين | <ul style="list-style-type: none"> ● قيم الأسهم. ● فعالية و شفافية الإدارة (الحوكمة). ● (شفافية المعلومات). ● مسؤولية قانونية. ● أخطار مرتبطة بالنشاط(التلوث، الأمن الداخلي). |

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

| | |
|--|---------------------------|
| ● المنافسة العادلة و التريهة. ● المعلومات الصادقة و الأمانة. | المنافسون |
| ● خلق فرص عمل جديدة. ● دعم الأنشطة الاجتماعية. ● احترام العادات و التقاليد. ● الصدق في التعامل. | المجتمع |
| ● الاستخدام الأمثل و العادل للموارد. ● المحافظة على البيئة. | البيئة |
| ● الالتزام بالتشريعات و القوانين. ● المساهمة في حل المشاكل الاجتماعية. ● احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف. | الحكومة |
| ● التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك. ● احترام دور النقابات العمالية. ● التعامل الصادق مع الصحافة. | جماعات الضغط الاجتماعي |

ويعتقد البعض أن المؤسسات بالإضافة إلى اهتمامها بمختلف أصحاب المصالح عليها أن تعمل على ترقية الرفاه الاجتماعي وتحسين نوعية الحياة في المجتمع بشكل عام من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية وأعمال الإحسان ودعم الأنشطة الثقافية والفنية. و باعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به اتجاه المجتمع وأن من شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الايجابية لنشاطات المنظمات على المجتمع وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن * وإزاء هذا الالتزام فإن على المؤسسات العصرية القيام بأداء أربعة أشكال من المسؤولية الاجتماعية

يمكن توضيحها من خلال النموذج الذي قدمه Carroll سنة 1979 والذي من خلاله بين الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الفرع الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

- حسب Carroll فإن الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير مستقلة عن بعضها وهي تخص المؤسسة ككل وتمثل في :
1. **المسؤولية الاقتصادية:** باعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع يجب أن تنتج سلع وخدمات مطلوبة من المجتمع مع تحقيق الربح.
 2. **المسؤولية القانونية:** تخص الالتزامات القانونية وجملة التشريعات موحدة في إطار تنظيمي على المؤسسة احترامه والتقيده به.
 3. **المسؤولية الأخلاقية:** مجموع سلوكات ونشاطات ليست بالضرورة موحدة في إطار قانوني ولكن كأعضاء في المجتمع ننتظر من المؤسسة القيام بها.
 4. **المسؤولية التطوعية:** وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية... الخ
- وفي هذا الإطار طور Carroll مصفوفة هرمية بين هذه الأبعاد الأربع وكيفية تأثير كل واحد على الآخر والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل: (2.1): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الخيرية (إن التصرف كمواطن صالح يساهم في تعزيز موارد المجتمع و تحسين نوعية الحياة)

المسؤولية الأخلاقية (عندما تراعي المؤسسة الاخلاق في قراراتها فإنها تعمل ما هو صحيح و حق و عادل و تتجنب الاضرار بالفئات المختلفة)

لمسؤولية القانونية (طاعة القوانين: حيث أن القوانين هي مرآة تعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع و تمثل قواعد العمل الاساسية)

المسؤولية الاقتصادية (كون المؤسسة تحقق ربحاً فإن هذا يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات الأخرى).

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

وفي الجدول التالي حوصلة لأكثر الممارسات شيوعا و التي يمكن اعتبارها أساسية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أطراف المستفيدين

الشكل: (4.1): أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب نموذج

Carroll

| العناصر الفرعية | العناصر الرئيسية | البعد |
|--|----------------------------|-----------|
| <ul style="list-style-type: none"> ● منع الاحتكار و عدم الإضرار بالمستهلكين. ● احترام قواعد المنافسة و عدم إلحاق الأذى بالمنافسين. | المنافسة العادلة | الاقتصادي |
| | التكنولوجيا | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● عدم المتاجرة بالمواد المضرة. ● حماية الأطفال صحيا و ثقافيا. ● حماية المستهلك من المواد المضرة. | قوانين حماية المستهلك | القانوني |
| <ul style="list-style-type: none"> ● منع التلوث. ● منع الاستخدام التعسفي للموارد. ● صيانة الموارد و صيانتها. | حماية البيئة | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين. ● ظروف العمل. ● إصابات العمل. ● التقاعد و خطط الضمان الاجتماعي. ● عمل المرأة. ● عمل المعوقين. | السلامة و العدالة | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك. ● مراعاة حقوق الإنسان. | المعايير الأخلاقية | الأخلاقي |
| <ul style="list-style-type: none"> ● احترام العادات و التقاليد ● مكافحة المخدرات و الممارسات اللاأخلاقية. | الأعراف و القيم الاجتماعية | |

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

| | | |
|--|--------------|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> • نوع التغذية. • الملابس. • الخدمات. • النقل العام. | نوعية الحياة | الخير |
|--|--------------|-------|

ومن خلال الأبعاد التي طرحها Caroll نجد أربع استراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية تتبعها المؤسسات الاقتصادية و تتمثل في :

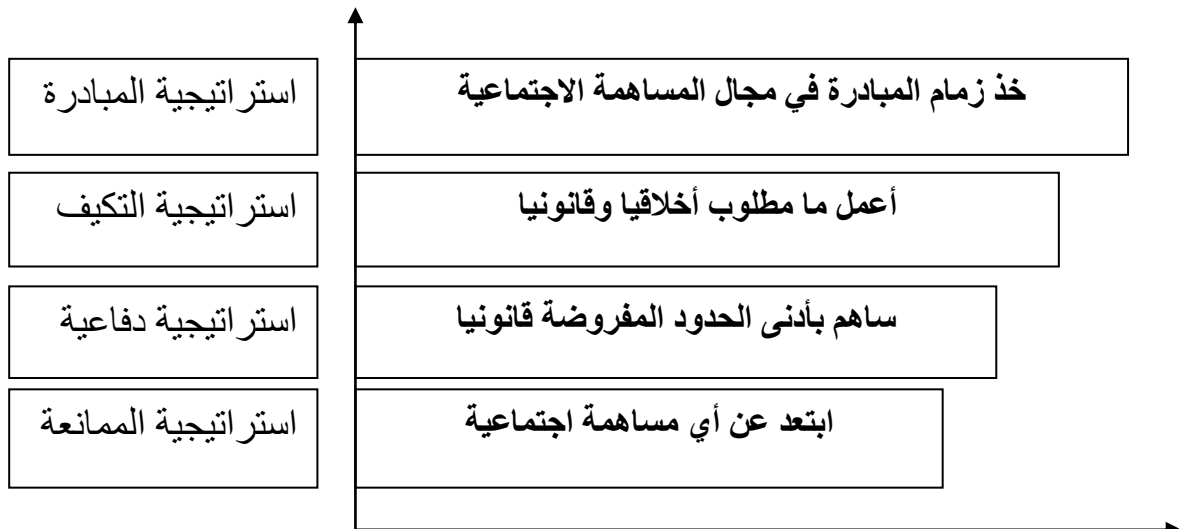
1. الاستراتيجية الاستباقية (التطوعية): وهي أن تأخذ المؤسسة القيادة في مجال المبادرة الاجتماعية للإيفاء بمستلزمات المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتطوعية.

2. الاستراتيجية التكميلية: وهي أن تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والأخلاقية والقانونية.

3. الاستراتيجية الدفاعية: وهي أن تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والاجتماعية.

04- الاستراتيجية المانعة (التعويقية): وهي قيام المؤسسة بمحاربة الطلبات الاجتماعية ويمكن أن تصور ما تقدم من أفكار في المخطط التالي:

الشكل: (3.1): تدرج الدور الاجتماعي للمؤسسة



واستنادا على أعمال Carroll، أجريت بعد ذلك العديد من الأبحاث النظرية والتجريبية وكما أشار Wood في تعريفه لأداء المسؤولية الاجتماعية بـ: "تهيئة لمبادئ المسؤولية الاجتماعية، عمليات الاستجابة الاجتماعية، سياسات، برامج ونتائج ملموسة بالنظر إلى تأثيرها على العلاقات الاجتماعية للمسؤولية"

هذا التعريف يتيح المجال لاقتراح إطار جديد لمفهوم أداء المسؤولية الاجتماعية الذي يأخذ بعين الاعتبار العناصر سابقة الذكر حيث حدد Wood ثلاثة مستويات منهجية من الفئات الأربع للمسؤولية الاجتماعية المقترحة من طرف Carroll :

1. المستوى المؤسسي: الذي يستند على مبدأ الشرعية، فالمجتمع يفوض سلطة "القيام بالأعمال" شرط احترام المعايير القانونية و الأخلاقية القائمة لحل المشاكل المتعلقة بأنشطة المؤسسة.

حيث أن مبدأ الشرعية يقوم أساسا على فكرة أصحاب المصلحة كما بينها كل من Ballet et Bry De سنة 2001 في التعريف التالي: «المؤسسة ليست نتيجة لتفاعل العملاء، الموردين، الموظفين و أصحاب رؤوس الأموال فقط، بل نتيجة لتفاعل أي شخص أو جماعة الأشخاص أو كل مؤسسة يمكن أن تؤثر وتتأثر بتنظيم المؤسسة وإنتاجها".

2. المستوى التنظيمي: الذي يستند على مبدأ المسؤولية العامة، فالمؤسسة مسؤولة بشكل مباشر وغير مباشر

على نتائج نشاطاتها في المجالات التي تعمل بها و لها قدرة التدخل فيها.

3. المستوى الفردي: يستند على أساس الرغبة الإدارية فالمؤسسة مكونة من مجموع العناصر الفاعلة التي وباستمرار تتخذ قرارات تفرض بدورها مسؤولية اقتصادية، قانونية وأخلاقية.

بالرغم من الفوارق والاختلافات في مجال تبني المسؤولية الاجتماعية إلا أنه يمكن القول أن هذه الأخيرة تمثل واجبا إنسانيا والتزاما أخلاقيا طوعيا من جانب المؤسسات اتجاه

مختلف أطراف المجتمع شرط أن يساهم هذا الالتزام الطوعي في رفع مستوى رفاهية المجتمع، كما تستند المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مجموعة المبادئ الأساسية والتي كللت بصدور الميثاق العالمي وما جاء به من تعزيز للممارسات الاجتماعية.

المطلب الثالث: مساهمة الأمم المتحدة في نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

في استجابة منها للأهمية المتعاظمة للمسؤولية الاجتماعية بادرت الأمم المتحدة إلى إطلاق مشروعها الذي يحمل اسم "الميثاق العالمي"، حيث اقترح الأمين العام للأمم المتحدة السيد كوفي عنان لأول مرة هذا الاتفاق في خطابه أمام المنتدى الاقتصادي العالمي الذي عقد في عام 1999، وقد تم تنفيذه في مقر الأمم المتحدة في نيويورك عام 2000، حيث يسعى هذا الاتفاق من خلال قوة العمل الجماعي على تعزيز الممارسات الاجتماعية، إذ تساهم المؤسسات بالشراكة مع أطراف اجتماعية أخرى في قيام اقتصاد عالمي أكثر استدامة وشمولية.

وقد سعت هذه المبادرة إلى دفع مواطنة المؤسسات المسؤولة، بحيث يكون قطاع الأعمال جزءاً من الحلول المطروحة للتحديات التي تثيرها العولمة، فالقطاع الخاص بالمشاركة مع الفاعلين الاجتماعيين الآخرين يستطيع المساعدة في الوصول إلى اقتصاد عالمي متضامن ومستدام.

ويطرح الميثاق العالمي تسع مبادئ أساسية: اثنان منها يتعلقان بحقوق الإنسان، حيث يطلب الميثاق من المؤسسات دعم هذه الحقوق واحترامها في نطاق تأثيرها وعدم ضلوعها في أي انتهاكات لها، وأربعة منها تتعلق بقوانين العمل وتتمثل في احترام الحرية النقابية للعمال، حقهم في التفاوض الجماعي، محاربة العمل الجبري أو القسري، محاربة عمالة الأطفال ومحاربة التمييز في العمل على أساس الجنس أو اللون أو الدين، بما يعني تشجيع المساواة، وثلاثة منها تتعلق بالبيئة وتتمثل في انتهاج سلوك بناء فيما يتعلق

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

بالتحديات التي تواجه البيئة والانخراط في مبادرات لتشجيع المسؤولية اتجاه البيئة ثم تطوير تكنولوجيا صديقة للبيئة.

ويسعى الميثاق العالمي إلى جعل هذه المبادئ جزءا من استراتيجية المؤسسة وأنشطتها أي أن تصبح ممارسة يومية لهذه المؤسسة ومكونا أساسيا في ثقافته، والميثاق العالمي ليس له صفة ملزمة ولا تسنده قوة إلزامية، ولا توجد عقوبة على الأطراف التي لا تلتزم به، لكن من المفترض أن هناك نوعا من الالتزام الأدبي من طرف المؤسسات إذ أن هذا الأخير له وجهان، الأول أخلاقي بالضرورة ذلك أن احترام حقوق العاملين والحفاظ على البيئة هيفي النهاية مبادئ تحترم لذاتها وهنا يقتصر الأمر على المسؤولية الأخلاقية، والوجه الثاني هو المنطق النفعي بمعنى أن تنفيذ المؤسسات لهذه المبادئ له مردود أو عائد قد يكون آجلا أو عاجلا، فعلى سبيل المثال إذا كان الحفاظ على البيئة له مردود عام على المدى الطويل فإن تحسين ظروف العمل وشروطه له انعكاس ايجابي على معدلات الإنتاجية على المدى القصير. وقد ثبت ذلك بالفعل فالمؤسسات الأكثر إنتاجية هي بالضرورة الأكثر احتراما لقوانين العمل وممارسة لمسؤوليتها الاجتماعية.

وقد قامت الأمم المتحدة في سبتمبر عام 2000 بعقد مؤتمر قمة الألفية حيث التزمت 189 دولة عضوا في الأمم المتحدة بالعمل من أجل خلق عالم يكون فيه التخلص من الفقر وتحسين التنمية المستدامة على قمة الأولويات، وقد وقع على إعلان الألفية 147 رئيس دولة وتم تمرير هذا الإعلان بإجماع أعضاء الجمعية العمومية للأمم المتحدة، وتمخضت عن هذا الإعلان الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة التي كانت أيضا نتيجة للمؤتمرات التي نظمتها الأمم المتحدة والتي نادى بمجموعة من الأهداف كتشجيع المساواة بين الجنسين، ضمان الاستدامة البيئية، تحسين الصحة، تحسين ظروف العمل.....الخ.

وبصفة عامة يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند على

. الالتزام القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة.

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

. احترام الاتفاقيات الدولية والحكومية عند تطوير السياسات المتعلقة بممارسات المسؤولية الاجتماعية.

. احترام مصالح الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة) والاستجابة لتنوع وتعدد متطلبها.

. الإفصاح الشفاف والدقيق عن السياسات والقرارات والأنشطة المراد ممارستها من طرف المؤسسة.

. تنفيذ السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الأساسية للإنسان.

المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إن المسؤولية الاجتماعية والمعروفة أيضا بالأداء الاجتماعي تم إدماجها في السياسات العامة للمؤسسة، إذ أصبحت تعد آلية للتنظيم الذاتي والتي يمكن من خلالها العمل على ضمان التزام المؤسسات بالضوابط واللوائح القانونية والمعايير الأخلاقية والإنسانية المعترف بها دوليا.

ويتبنى العديد من رجال الأعمال وأصحاب المؤسسات المسؤولية الاجتماعية نظرا لتأثير مختلف أنشطتها وممارساتها على البيئة، المستهلكين، العاملين.... الخ بصفة عامة جميع أصحاب المصلحة والمجتمع ككل، ضف إلى ذلك وفي وقتنا الراهن نلاحظ أن المؤسسات تنتهج استراتيجية استباقية أي تبادر في الأنشطة الاجتماعية وتعزز المصلحة العامة عن طريق تشجيع نمو وتطور المجتمع والاستجابة لمتطلباته والقضاء على الممارسات اللاإنسانية والأخلاقية التي تضر المال العام وتخالف المفهوم العام لفكرة "الأداء الاجتماعي".

الصادرة عن الأمم المتحدة و حسب ما ورد في ورقة كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع للتجارة والتنمية سنة 2004 ، فإن تنفيذ المسؤولية الاجتماعية،

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

فوائدها ومحاسبتها تضمن عمليات المؤسسة وينظر إليها كمجموعة شاملة من السياسات والممارسات المدمجة في عملية اتخاذ القرارات لمؤسسة ما.

المطلب الأول: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إن قيام المؤسسات بدورها اتجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع

لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بممارساتها والمساهمة في إنجاح خططها وأهدافها، علاوة على المساهمة ومتطلباته الضرورية، إضافة إلى خلق مناصب عمل جديدة من خلال إقامة في سد احتياجات المجتمع المتغيرة ، وقد أظهرت معظم الدراسات التي أجريت على المشاريع الخيرية والاجتماعية ذات الطابع التنموي المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية وجود صلة حقيقية بين الممارسات الاجتماعية للمؤسسة والأداء المالي الايجابي.

إدارة أعمالها وفي هذا السياق فقد ازداد خلال العقد الأخير، عدد المؤسسات الكبرى التي أدركت فوائد وفق الممارسات المسؤولية اجتماعيا، وقد تعززت خبرات هذه المؤسسات بصدور عشرات الدراسات الميدانية واستطلاعات الرأي التي أكدت أن للمسؤولية الاجتماعية للشركات تأثير إيجابي على الأداء الاقتصادي لمجتمع الأعمال، والتي لا تؤدي المساهمين، بل في الواقع تعزز قيمة الأسهم ومكانة المؤسسات.

و بينما كان وجود ارتباط حقيقي ما بين ممارسة النشاطات التجارية المسؤولية اجتماعيا وبين الأداء المالي الجيد للمؤسسات موقع تساؤل وحتى تشكك، فقد أظهرت الدراسات الأكاديمية في مختلف البلدان المتقدمة وجود مثل هذا الارتباط الإيجابي. فقد لاحظت إحدى الدراسات التي أجريت عام 1999 أن المؤسسات التي قامت بالالتزام بصورة معلنة بقواعد أخلاقية محددة قد فاقت في أدائها المؤسسات المثيلة التي لم تعلن مثل هذا الالتزام، بمقدار 2-3 مرات، وذلك بالمقارنة مع قيمة أسهمها السوقية.

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

وكانت جامعة هارفارد قد قامت بصورة متكررة بإجراء دراسة مقارنة للمؤسسات، حيث أظهرت أن تلك التي تولي اهتماما متوازنا بمختلف فئات المستفيدين قد حققت نموا أكبر بأربع مرات من تلك المؤسسات التي حصرت اهتمامها بالمساهمين، وبالمثل فقد حققت معدلات نمو في التوظيف بلغ ثمانية مرات أعلى من المؤسسات التي ركزت على المساهمين فقط وذهبت دراسات أخرى لترصد العلاقة ما بين سلوك المؤسسات وأسعار أسهمها في البورصة، حيث لاحظت التأثير السلبي للتقارير المنشورة عن السلوك اللاأخلاقي للمؤسسات على أسعار أسهمها في البورصة.

لقد أدت سياسات المؤسسات المسؤولية اجتماعيا ومبادراتها المتعلقة بالبيئة واهتمامها بتحسين ظروف العاملين إلى خفض تكاليفها فقد أدت إلى تحسين إنتاجية المستخدمين، وساهمت عمليات إعادة التدوير إلى خفض نفقات التخلص من النفايات وخلقت مصادر عمل جديدة وصناعات قائمة على إعادة تدوير النفايات.

ولاحظت دراسات أخرى أن المؤسسات التي تبنت برامج موجهة لتحسين ظروف معيشة المستخدمين، كالتأمينات والتسهيلات المختلفة قد أسهمت في خفض مدة الغياب عن العمل، وحسنت قدرة المؤسسات على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وساهمت في زيادة الإنتاجية المتوسطة للعاملين، وقلصت بالتالي تكلفة التوظيف الجديد والتكوين.

ولقد برهنت دراسات أخرى على أن جهود المؤسسات في مجال تحسين ظروف العمل وإشراك العاملين في عملية صنع القرار تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء؛ كما وجدت دراسة أخرى أن برامج الرعاية الصحية تزيد إنتاجية العاملين وتخفض تكلفة التغيب عن العمل أو تركه، وتقلل دعاوى الإصابة بالإعاقة، أو الدعاوى الخاصة بالرعاية الصحية بنسبة 30%.

ومع تعاضم تأثير الإعلام وازدياد تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت الحاضر فإن المستهلكين باتوا أقدر على تمييز المؤسسات ذات السمعة الجيدة في مجال

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يعنى أن المؤسسات ذات الاسم التجاري الجذاب بفعل السياسات المستجيبة اجتماعيا تستفيد من سمعتها الحسنة من أجل تنمية مبيعاتها وخلق التزام أقوى لدى العملاء بسلعها وخدماتها. وبينما كانت الحكمة التقليدية تقضى بأن تسعى المؤسسات إلى إرضاء العملاء من خلال حوافز ومزايا مادية محسوبة في السلعة أو الخدمة، (مثل السعر، الجودة، التغليف، الذوق، الأمان وتوفر السلعة أو الخدمة دونما انقطاع، وأن تأخذ بالاعتبار الاحتياجات المختلفة للزبائن)، فإن الدراسات أظهرت بالمقابل أن المواطنين باتوا يأخذون بعين الاعتبار قيم ومعايير أخرى غير متجسدة في السلعة أو الخدمة ذاتها، لكنها تقف ورائها، ويمكن التعرف عليها بفعل الوعي المتزايد للمستهلكين والعملاء، مثل ظروف وشروط العمل في المؤسسة ومدى ملائمتها وعدالتها للعاملين ، وعدم استغلال الأطفال أو النساء كعمالة رخيصة، وعدم الإضرار بالبيئة، عدم وجود مواد أو مكونات معدلة جينيا، والتزام نشاطات هذه المؤسسات في البلدان النامية بالمعايير الأخلاقية والإنسانية وعدم اقتران ممارساتها بالفساد .

وإلى جانب المستهلكين الذين تتأثر مواقفهم من المؤسسات تبعا لممارساتها، فإن المؤسسات المعروفة بسمعتها الجيدة واستجابتها لمسؤوليتها الاجتماعية تكون أقدر على كسب بقية مجتمع الأعمال إلى جانبها، وعلى اجتذاب رؤوس أموال جديدة. هذا إضافة إلى أنها تغلح في الحصول على معاملة أفضل من جانب الحكومات فالأخيرة تكون أكثر استعدادا لمنحها مزايا وأفضليات إضافية مثل الإعفاءات والتخفيضات على الرسوم والضرائب بدلا من إخضاعها للرقابة الصارمة

ومع ذلك فإن فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لم تستغل بصورة تامة وخاصة في البلدان النامية بسبب بعض جوانب الضعف المعروفة والتي تقف عائقا أمام جهود المؤسسات في هذا المجال، فمثلا من الناحية السياسية فإن عددا كبيرا من البلدان النامية شهدت اضطرابات سياسية أدت إلى حدوث ايار الاقتصادية والاختلال الأمني، وهذا

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الوضع لا يشجع على الاستثمار سواء بالنسبة للمؤسسات المحلية أو الأجنبية، كما أن التدخل السياسي والفساد يشكلان خطراً على الجهود الخيرية التي تبذلها المؤسسات نظراً إلى المساعدات التي يساء استغلالها، أو ظهور ثغرات للتهرب والتلاعب الضريبي بالنسبة للمؤسسات بسبب فساد الموظفين المسؤولين عن تحصيل الضرائب، أو استخدام المنظمات غير الحكومية كوسيلة لتحقيق المكاسب المادية وغيرها من أشكال الفساد الإداري وفي المقابل وبسبب الانتشار الواسع للاستثمارات الأجنبية فإن الاستغلال الذي تمارسه المؤسسات الأجنبية على البلدان النامية ليس له حدود، إذ أن غالبية هذه المؤسسات تسيء استغلال الموارد الطبيعية، وتستغل الأوضاع البائسة في سوق العمل لتعيين عمال غير منضمين لنقابات العمال وتدفع لهم أجور زهيدة، أو تعيين العمال المغتربين بدلاً من تعيين الموظفين من المجتمع المحلي المستضيف، وأيضاً القيام بعمليات إنتاج تؤثر سلباً على البيئة مع وجود حالات لإلقاء النفايات السامة... الخ، وغيرها من المشاكل التي تعاني منها البلدان النامية.

وأخيراً، فإن نجاح قيام المؤسسات بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساساً على التزامها بثلاثة معايير هي

- الاحترام والمسؤولية، بمعنى احترام المؤسسة للبيئة الداخلية (العاملين) والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع).

- دعم المجتمع ومساندته.

- حماية البيئة.

المطلب الثاني: تنفيذ المسؤولية الاجتماعية

يعتمد تنفيذ المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير على حجم المؤسسة، قطاع نشاطها، ثقافة والتزام إدارتها وقد تلجأ المؤسسات إلى تبني اتجاه واحد من المسؤولية وتركز على محور من المحاور الثلاثة الرئيسية (اجتماعية، اقتصادية أو بيئية)، بينما تقوم مؤسسات أخرى

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

بدمج الممارسات الاجتماعية في جميع جوانب عملياتها وتسعى إلى بلوغ هدف أبعد من "مجرد تحقيق الربح" أو "أن تصبح هي الأفضل"، فتلجأ إلى إتباع الممارسات التجارية الأخلاقية والمسؤولة وتتخذ القرارات التي من شأنها الموازنة بين متطلبات مختلف أصحاب المصلحة من مساهمين، موظفين، زبائن..... الخ، لذلك على المؤسسة أن تؤمن بضرورة المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع وأن تكون على قناعة ويقين من قبل كل مسؤول فيها بدءاً بأصحاب المؤسسات، مروراً بمديريها التنفيذيين، وصولاً إلى الموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل مؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعيش فيه وهو أمر لا تتفضل به المؤسسة على مجتمعها بل تفتخر به.

وعلى الرغم من أن المؤسسة لديها كل الحق في وضع أهداف وتطلعات طموحة، ولها الحرية للتمتع بروح الابتكار واستقلالية التفكير، حيث يقوم مجلس إدارتها بتكوين لجان معنية بالأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية بغية استعراض الخطط الاستراتيجية وتقييم التطور وتوفير التوجيه بشأن المسائل التي تنشأ في مجال الممارسات الاجتماعية، إلا أنه يوجد التزام من طرف المؤسسة بين ما تمثله وما تصرح القيام به من سياسات وممارسات وبين أدائها الفعلي والطريقة الأمثل لتحقيق ذلك هي بوضع هيكل إداري ينسق بين الالتزامات في مجال المسؤولية الاجتماعية وبين مهمتها، حجمها، نشاطها، ثقافتها وكذا التحديات التي تواجهها عند القيام بعملية التخطيط على الأمد الطويل، وتصبح المسؤولية الاجتماعية جزءاً رئيسياً من أنشطة المؤسسات يتم متابعته من قبل رئيس المؤسسة.

كما أنه على إدارة المؤسسة احترام مبدأ المساءلة العامة والتي تضمن تيسير تعميم أساليب المسؤولية لتشمل جميع مستويات التنظيم وليس الإدارة فقط، وذلك بتناول القضايا المتصلة بتوصيف الوظائف وأهداف الأداء لأكثر عدد ممكن من الموظفين، إذ يمكن للموارد البشرية المشاركة في الجهود العامة التي تبذلها المؤسسة حتى تصبح مسؤولة اجتماعياً.

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

كما يمكن تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال دمج قضاياها بالنظام المتبع من طرف المؤسسة في مجال التوظيف، الترقية، والمكافآت.... الخ، وكذا الترويج لأهميتها داخليا من خلال وضع برامج التكوين، المحاضرات، تقديم المعلومات للمسيرين والموظفين فيما يتعلق بعمليات صنع القرار التي تمكنهم من تحقيق نتائج تتسم بالمسؤولية.

ولعل من أكبر المعوقات التي تواجه المؤسسات الراغبة في الانطلاق في برامج المسؤولية الاجتماعية، رغبتها في الانطلاق من خلال المشاريع الكبيرة وضخمة الأرقام، ولكن حتى يتم البدء في هذه البرامج يجب أن تكون الانطلاقة من خلال أهداف صغيرة ومحدودة تكبر بمرور الأيام لتحقيق المشاريع والبرامج الكبيرة.

وبالإضافة إلى كل ما سبق لابد من الإشارة إلى أنه يجب على المؤسسات تقييم أدائها الاجتماعي والبيئي بصورة منتظمة من خلال إعداد تقارير سنوية من شأنها بناء الثقة مع مختلف أصحاب المصالح وكذا تشجيع الجهود الداخلية الرامية إلى مراعاة أهداف المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية وأن تكون المعيار لوضع وأصبح شائعا، إذ بموجبه يتم أهداف التحسين، وقد ظهر مصطلح "التدقيق لجوانب المسؤولية الاجتماعية" فحص وتدقيق المساهمات الاجتماعية للمؤسسات في مختلف المجالات؛ كما ظهر حقل محاسبي جديد هو محاسبة المسؤولية الاجتماعية".

الذي يهتم بالقياس المحاسبي والمعالجات المحاسبية للإنفاق الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسات

المطلب الثالث: محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

أصبح مألوفا في وقتنا الحاضر البحث في المحاسبة الاجتماعية (قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات) وما تسهم به هذه المؤسسات في تحسين الظروف البيئية للعاملين بها وعملائها والبيئة المحيطة بها والمجتمع المحلي بشكل عام، فأصبحت المؤسسات ترسم

الخطط القصيرة والطويلة الأجل وتقوم بالإفصاح عن مساهماتها الاجتماعية وتتأكد من مدى تحقيقها لمعايير أدائها وأهداف جمهورها وتحسين وتطوير أعمالها.

وما زال موضوع محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من المسائل المثيرة للجدل بين الباحثين، وتعتبر أحدث مراحل التطور المحاسبي هدف إلى دراسة وتحليل الأثر الاجتماعي لنشاط المؤسسة على البيئة العاملة بها، إذ يعرفها Ramanathan على أنها: "عملية اختيار تقوم بها المؤسسة للمتغيرات والمقاييس وأساليب القياس والعمل على التطوير المنظم للمعلومات المفيدة في تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة وتوصيل هذه المعلومات إلى المجموعات ذات العلاقة سواء بداخل المؤسسة أو خارجها" أما Parks et Gray فإنهما يعرفان محاسبة المسؤولية الاجتماعية بأنها: "عملية قياس وتوصيل المعلومات ذات الصلة بآثار ونشاطات المؤسسة على رفاهية العاملين والمجتمع المحلي والبيئة".

وقد جاء التعريف الأكثر شمولاً على أن محاسبة المسؤولية الاجتماعية هي: "منهج لقياس وتوصيل المعلومات المترتبة على قيام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية لمختلف الأطراف المستفيدة داخل المجتمع بشكل يمكن من؛ حيث يبرز هذا التعريف اهتمام المسؤولية الاجتماعية بوظيفتي قياس تقييم الأداء الاجتماعي لتلك المؤسسة" الأداء الاجتماعي للمؤسسات والتقارير عن نتائج القياس بما يكفل إجراء تقييم للأداء الاجتماعي لأي مؤسسة من قبل المجتمع.

الفرع الأول: مبادرات لتطوير المراقبة والمحاسبة الاجتماعية

هدف المحاسبة الاجتماعية بصفة عامة إلى تحديد وقياس مساهمة المؤسسة وتقييم أدائها الاجتماعي من خلال تحديد إذا ما كانت استراتيجيتها وأهدافها تتماشى والأولويات الاجتماعية من جهة وطموح المؤسسة للأفراد بتحقيق نسب معقولة من الربح من جهة أخرى. بالإضافة، فإن الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والتي لها آثار

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

اجتماعية توفر البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي ومدى المساهمة في تحقيق الأهداف الاجتماعية وأيضاً إيصال هذه البيانات إلى الأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية من أجل ترشيد القرارات الخاصة المتعلقة بتوجيه الأنشطة والممارسات الاجتماعية وقد حددت لجنة المحاسبة عن الأداء الاجتماعي من قبل الجمعية العامة للمحاسبين بأمريكا أربعة مجالات ، الأول يتمثل في الموارد البشرية (العاملين) و يتضمن الأنشطة المختلفة للمؤسسة أساسية للأداء الاجتماعي والتي تؤثر بصورة مباشرة على العاملين وهي تشمل الأنشطة التي تعمل على تحسين ظروف العمل ، توفير الأمن و السلامة، تقديم الرعاية الصحية و الاجتماعية، تحسين نوعية حياة العمل....الخ، والثاني يتمثل في البيئة ويشمل مجموع الأنشطة الاجتماعية الهادفة إلى الحد من الآثار السلبية الناتجة عن ممارسات المؤسسة نشاطاتها المؤثرة على البيئة، وذلك بهدف المحافظة على الموارد الطبيعية وبالتالي الحفاظ على السلامة البيئية.

أما الثالث فيغطي مجال حماية المستهلك ويتضمن الأنشطة الهادفة إلى تحقيق رضا المستهلك والتي تشمل أنشطة زيادة أمن المنتجات ، عدم خداع المستهلكين، الصدق في الإعلانالخ.وأخيراً مجال المجتمع والذي يشمل الأنشطة الهادفة إلى تحقيق فائدة الجمهور كتشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة والعجزة، و المساهمة في الرعاية الصحية، التأمين على البطالة، القيام بالمشاريع الخيريةالخ، كلها أنشطة من خلالها تسعى المؤسسة إلى تنمية وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

ويوجد اليوم في العالم عدد لا حصر له من المؤسسات والمبادرات والتقارير التي تقوم بتطوير قواعد ومعايير لقياس مدى استجابة المؤسسات لمسئوليتها الاجتماعية.

ولعل أقدم مبادرة لصياغة قواعد سلوك وتصرفات المؤسسات قام بها رجل الدين ليون سوليفان عام 1977 لتحديد طريقة القيام بأعمال تجارية في ظل نظام الفصل العنصري في جنوب إفريقيا.

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

و قد طور سوليفان في عام 1999 ما عرف باسم "مبادئ سوليفان العالمية" وأهم أهدافها هي "دعم العدالة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من قبل المؤسسات التي تقوم بأعمال تجارية، ودعم حقوق الإنسان وتشجيع تكافؤ الفرص في كل مستويات التوظيف والتشغيل، بما في ذلك مراعاة التنوع العرقي والاختلافات الجنسية، في تشكيل لجان التعيين بالوظائف". كما تدعم هذه المبادئ "تكوين وتطوير العمال المحرومين للحصول على فرص أفضل في الوصول إلى مواقع الإشراف والإدارة، وللمساعدة على الوصول إلى تسامح وتفهم أفضل بين الناس، وتحسين نوعية حياة المجتمعات والعمال والأطفال وضمان المساواة والكرامة لهم".

وفي عام 1997 طور (التجمع من أجل اقتصاديات مسؤولة بيئياً) (CERES) مبادرة لإصدار سلسلة من التقارير العالمية (GRI) وتتضمن إرشادات ومعايير عالمية حول المؤشرات الاجتماعية البيئية لقياس استجابة المؤسسات لمسئولياتها الاجتماعية. وفي عام 1999 أصدرت (GRI) مسودة عامة تتضمن الخطوط العريضة لهذا التقرير.

وطور مجلس وكالة تصديق الأولويات معيار للمحاسبة الاجتماعية 8000، وهو يغطي معايير برامج الأشراف ومراقبة التميز، الأجور، منافع العمل، ساعات العمل، الصحة والسلامة وحرية التجمع والتفاوض الجماعي وإدارة الأنظمة، وذلك للتأكد من أن السياسات والإجراءات والممارسات التي تقوم بها المؤسسات، مهما كان موقعها الجغرافي أو حجمها، تتم بانسجام مع متطلبات ومعايير المحاسبة الاجتماعية.

وظهرت في السنوات الأخيرة ما يسمى بمائدة "كوكس المستديرة" نسبة إلى مدينة كوكس السويسرية، وتضم كبار رجال الأعمال في أوروبا واليابان وأمريكا الشمالية. وهدف إلى الارتقاء بالمبادئ الموجهة لقطاع الأعمال وتعزيز الإيمان بأن مجتمع الأعمال يمكن أن يلعب دوراً حاسماً في تطوير حلول دائمة وعادلة للقضايا العالمية الأساسية، أو التي تؤثر في محيط الإنسان البيئي والاقتصادي والاجتماعي.

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

و قد أصدرت مائدة كوكس المستديرة وثيقة حملت عنوان (مبادئ الأعمال التجارية) وهي تصوغ معايير للسلوك الأخلاقي والمسؤول للمؤسسات على النطاق العالمي.

وتتضمن هذه الوثيقة مبادئ حول التأثير الاجتماعي لعمليات المؤسسات على صعيد المجتمعات المحلية، وتنص على احترام القواعد الأخلاقية ودعم اتفاقيات التجارة متعددة الأطراف التي تقوم بتحريم رشيد للتجارة

واحترام البيئة ومكافحة العمليات غير المشروعة كالرشوة وغسل الأموال وغيرها من الممارسات الفاسدة. كما طور تحالف أصحاب المصالح والمستفيدين (Stakeholders) ومركزه واشنطن العاصمة، وهو تجمع للأفراد والمنظمات العاملة في مجال حماية البيئة والمستهلكين والمنظمات الدينية، طور معايير تتضمن المعلومات التي ينبغي على المؤسسات والتجمعات التجارية الكبيرة بتزويدها للمستفيدين على نحو منتظم وسنوي، وقد أطلقوا على هذه معايير "صن شاين" وتغطي هذه المعايير طيفا واسعا من المعلومات التي يحتاجها العملاء، الموظفين والعاملين والمجتمعات المحلية، وكذلك المعلومات التي يحتاجها المجتمع الأمريكي على النطاق الوطني .

وفي اليابان طور اتحاد المنظمات الاقتصادية نوعا من الميثاق أسماه "ميثاق كيدانراين لسلوك الشركات الجيد" وقد نصت النقطة العاشرة من الميثاق على أن المؤسسات التجارية، عدا عن كونها هيئات اقتصادية منشغلة في تحقيق الربح من خلال التنافس الشريف، فإن عليها واجب أن تكون أيضا مفيدة للمجتمع ككل.

وقد اتفق أعضاء "كيدانراين" ، التي تضم أكثر من ألف مؤسسة تجارية يابانية، على إتباع روح الميثاق المذكور باعتباره معيارا لسلوكهم المشترك.

ولعبت الأمم المتحدة أدوارا جديدة على هذا الصعيد، فمنذ أواسط التسعينات من القرن الماضي طالبت هذه المنظمات الشركات متعددة الجنسيات بالدخول في تحالفات من أجل تحمل مسؤولياتها ذات طبيعة عالمية، ولاسيما في البلدان النامية، وذلك من أجل التعجيل

بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومكافحة الفقر، الأمراض المستعصية وتحسين أوضاع البيئة.

الفرع الثاني: أهم المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي للمؤسسات

هناك أربعة مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية:

1 - مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتكوينهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

2 - مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

3 - مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتكوين الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

4 - مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتكوين وتطوير العاملين وغيرها من

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

الخاتمة

تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأنها الطريقة التي يجب على المؤسسات العمل بها من أجل دمج الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية في صنع القرار ليعتم تطبيق أحسن الممارسات والتي تعود بالفائدة على المؤسسات.

ونظراً للحيز الواسع الذي نالت عليه المسؤولية الاجتماعية في مؤتمر "جوهانسبرغ 2002" أصبح إلزاماً الإفصاح بمدى فعالية المؤسسة اجتماعياً فمثلاً الاتحاد الأوروبي دعا المؤسسات المسجلة في البورصة بإعداد تقرير يسند على معايير اقتصادية، بيئية واجتماعية، أما في العالم العربي فمثل تجربة مؤسسة عبد اللطيف جميل السعودية من أهم الأمثلة الرائدة بإنشائها صندوق المسؤولية الاجتماعية الذي يهتم بالدور الاجتماعي للمؤسسة.

و إذا رجعنا إلى التعاريف السابقة الذكر نجد أن الاهتمام بالأفراد جزء لا يتجزأ من ممارسات المسؤولية الاجتماعية إذ بدأ الاهتمام بهم نتيجة للاستغلال التعسفي وسوء ظروف العمل وتحقيق الأرباح على حساب حاجاتهم ومتطلباتهم فتغيرت النظرة التقليدية للمؤسسة اتجاه أفراد المؤسسة وأصبحت طرفاً مهماً تمارس هذه الأخيرة أدائها الاجتماعي من خلال رعاية شؤونهم، تحقيق الرفاهية الاجتماعية لهم، الاستقرار النفسي، توفير الأمن والسلامة، توفير الرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية لهم ولعائلاتهم... الخ، وغيرها من المميزات التي تمنحهم الثقة والانتماء وتساهم في تنمية قدراتهم الفنية والإنتاجية وكسب ولائهم وبالتالي الاحتفاظ بهم.

قائمة مراجع الفصل الأول:

- 1
- 2 أ.د.فريد فهمي زيارة، "مدخل معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 268
- 3 د.بورحلة علال، "تحليل المنظمات"، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 80.
- 4 د. طاهر محسن المنصور الغالبي، د.صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 90.
- 5 . طاهر محسن المنصور الغالبي، د.صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، مجلة البحوث المعاصرة PDF، مجلد 11، العدد 2، 1997.
- 6 محمد عادل عياض، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني"، ملتقى الاقتصاد التضامني، 2005/02/12، جامعة تلمسان.
- 7 أ.د.تامر ياسر البكري "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2001، ص 22
- 8 أ.د.تامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص 23
- 9 نفس المرجع، ص 26
- 10 نفس المرجع، ص 27
- 11 نفس المرجع السابق، ص 30
- 12 د. طاهر محسن المنصور الغالبي، د.صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص 65
- 13 شين ولوه جيون وسيوي سياو يان، "الدور الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية"، 01-04-2007، www.com.chainatoday.com

الفصل الثاني

دراسة نظرية للمؤسسة
الخدماتية

ظهور المؤسسة الخدمائية:

إن ظهور المؤسسات الخدمائية المختلفة التي نراها في الواقع لم تكن بأشكالها الحالية من أول مرة، بل كان ذلك لعدة تغيرات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها الحضارات البشرية، منذ أن أصبحت حاجات الانسان إشباعا في تقديم خدمات قادرة على تحقيق منافع الافراد، غير أن وصول إشباع رغبات يتطلب بالضرورة موارد مختلفة من بينها (مادة أولية تحمل رأس المال) وهي العملية التي يمكن تسميتها بالعملية الإنتاجية.(1)

ومع ظهور الثورة الصناعية في القرن 01 م ظهرت الآلة البخارية لجيمس واط "wate jimse"، وبرزت صناعة كبيرة تعتمد على وسائل الإنتاج من خلال الطاقة التي يمتلكها العمال وهذا ما أدى خلق فئة من العمال تسمى ب(الطبقة الكادحة) التي خاضت نضال دافعا على حقوقها ،و بدأ يظهر شكل آخر من الإنتاج الجديد يدعي بالإنتاج الصناعي لذي سمح باتساع الأسواق.(2)

حيث يوجد ثلاثة تيارات أساسية عالجت مفهوم المؤسسة من ثالث نواحي . فالتيار الأول يرى بان المؤسسة من الزاوية الاقتصادية على أنها مؤسسة ذات طابع اقتصادي، أما الاتجاه الثاني يرى بان المؤسسة هي معالجة خدماتية اجتماعية، باعتبارها خلية تتشكل من مجموع الأفراد الذين يرتبطون بعضهم البعض بعلاقات متداخلة، بينما الاتجاه الثالث ينظر إلى المؤسسة نظرة نظامية شمولية، فهي تجمع بين ما هو اقتصادي وخدمي.(3)

ووعيا بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في ظل التكنولوجيات الحديثة للاتصال ، باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 إصلاحات جديدة ، وتم إنشاء مؤسسة إدارية مستقلة ماليا مع متعاملاتها تتكفل بالخدمات لإرضاء الزبائن، وتم الشروع في انجاز برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية من بينها المنشأة الخدمائية التي تعتبر ركن أساسي في تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الرسائل المكتوبة

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدمائية

والمعلومات الرسمية، كما تقوم المؤسسة الخدمائية بممارسة النشاطات في جميع ميادين الحياة، والمتمثلة في تقديم خدمات معينة للأشخاص لإرضاء جمهورها الداخلي كالعمال، الموظفين والمساهمون والموردون، إضافة إلى ذلك إرضاء جمهورها الخارجي كمختلف المؤسسات مثل البنوك، المواطنون، زبائن، مجتمع محلي... الخ، ومن بين المؤسسات الخدمائية نجد مثال مؤسسات النقل والبريد والمواصلات، والمؤسسات الجامعية، المستشفيات ومؤسسات الأبحاث العلمية. (4)

3-2-أسس المؤسسة الخدمائية:

يوجد عدة أسس تبنى عليها المؤسسة الخدمائية تتمثل فيما يلي:

- إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية التي تقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم لواضحة.
- النظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف استراتيجية يجب العمل دائما على تحقيقها من خلال الفترات الصعبة.
- جودة الخدمة وتعتبر المحور الرئيسي بحيث يجب الانتظام في تقديمها بأعلى المستوى من خلال العالقات والتفاعل بين عملاء المؤسسة.
- النظر إلى عملاء المؤسسة بيس على أنهم أهداف لإتمام عملهم وواجباتهم ولكن لكونهم أطراف وعالقات مع المؤسسة ومن الضروري الحفاظ عليها وتمييزها دائما.
- ضرورة أن تكون قيم الإدارة العليا وسلوكها متسقا دائما بالنسبة لكل العملاء والعاملين في المؤسسة الخدمائية. (5)

3-3- خصائص المؤسسة الخدمائية:

للمؤسسة الخدمائية عدة خصائص نذكرها فيما يلي:

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدمائية

• المؤسسة الخدمائية تقوم بتحويل المدخلات المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا ولكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب يمر بها عملاء المنظمة، وهذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتساوى من خلالها لخدمة المقدمة، مثال خدمة التعليم تستلزم وجود مباني تعليمية كالكتب ، أقلام ،أوراق ومعلم، إلا أنها في خدماته ليست ملموسة لكونها معارف ذهنية عليا وخبرات تعلم ال يمكن تحديد أبعادها المادية ، كذلك الحال بالنسبة للخدمات الاتصالية والبنكية والبريدية فهي تتطلب أيضا وجود كيانات مادية تمارس من خلالها نشاطاتها إلا أنها في حد ذاتها نتائج لتجارب وخبرات غير ملموسة.

• كما تتميز أيضا بشدة المنافسة ومعدل التقليد فيها حيث نجد أن عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات وذلك من أماكن إنتاجها بل ويشاركون في إنتاجها مباشرة، وال يمكن امتلاك ما يحصلون عليه من خدمات وتخزينها واستهلاكها بالمعنى الاقتصادي، فهي دائما متغيرة ومتنوعة لارتباطها بما يطلب كل عميل أو مجموعة من العملاء.

• ويوجد ميزة أساسية للمؤسسة الخدمائية وهي الجودة الشاملة وذلك ان الجودة تعتبر من أكبر الاستراتيجيات التنافسية التي تقوم عليها المؤسسة من اجل ضمان مستوى عالي من الجودة في ميدان الخدمات.(6)

• تعتمد المؤسسة الخدمائية على التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء واستخدامها، فهي المصدر الرئيسي للقوة التنافسية لها، لان الإبداع التكنولوجي يعتبر تغيير ايجابي من شأنه تحسين السير والأداء في المؤسسة الخدمائية وضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق اعتمادا تام عن طريق إيرادات كلية.(7)

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدماتية

• ان المؤسسة الخدماتية هي مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لها، ان المؤسسة الخدماتية بحاجة أكثر إلى التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ عليها في البيئة، ثم تقوم بتشخيص وتحليل نوع المشكلة أو الفرضية قصد تحديد نمط قرارها الملائم، سواء كان ذلك قرار استراتيجي أو إداري أو قرار آخر. (8)

ومن خلال ما سبق نستنتج أن خصائص المؤسسة الخدماتية كالاتي:

- **اللاملموسة:** أن الخدمات في الأصل تكون غير ملموسة، أي انه من الصعب الإحساس بها، ورؤيتها قبل شرائها، وهذا ما يميزها عن السلعة، ف شراء الخدمة هو شراء غير ملموس.

- **اللاتزامنية:** ونعني بها درجة الارتباط بين درجة الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية البائع مقدمها لذلك فإن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئيا أو كليا في لحظة وقت استهلاكها، ان السلع تنتج وتباع وتستهلك، أما الخدمات فهي تباع ومن ثم تنتج وتستهلك.

- **الهلامية أو الفناء:** ونقصد بذلك أن الخدمات ال يمكن تخزينها، فالعديد من الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين ن فكلما زادت درجة الملموسية للخدمة انخفضت فرصة تخزينها، وأن درجة عدم الملموسية تزيد أو ترفع من درجة الفئائية كثيرا، فالخدمات ذات الطبيعة الفئائية التي يمكن حفظها على شكل مخزون وهذا ما يجعل تكلفة التخزين والإبداع منخفضة نسبيا وخاصة في المنظمات الخدماتية.

- **الملكية:** إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والخدمي، وذلك أن المستهلك له فقط الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها مثال: غرفة فندق أو مقعد في الطائرة فالدفع يكون بهدف الاستعمال أو الاستئجار للشيء بينما في حالة شراء السلعة، فالمستهلك له الحق التصرف بها.

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدمائية

- نعتبر القيم النقدية بمصطلحات أخرى غير السعر في المؤسسة الخدمائية.

3-4- عناصر المؤسسة الخدمائية:

نجد من بين أهم العناصر التي تساعد على نجاح المؤسسة الخدمائية الاتي:

- **إدارة المؤسسة:** ترتبط إدارة المؤسسة بتحديد من الذي يملك حق إصدار القرارات الن هؤلاء في النهاية هم الذين يتدخلون في أداء العمل وتطوير المؤسسة وهم يضعون فلسفة المؤسسة التي تحقق الاهداف.(9)

- **السياسة العامة للمؤسسة:** تعتبر سياسة المؤسسة الخدمائية دليل عام ومرشد في أداء الأعمال التي تقوم به هذه المؤسسة. مثل ترتيب وتوزيع السلطة الرسمية والتي تحدد من الذي له الحق والسلطة في أداء العمل، وكذلك دراسة خطوط الاتصال وكيفية توزيعها في المؤسسة.

- **النظم الإدارية والمالية:** والتي تحدد في ضوئها الأجور، المكافآت وتظم الجزاءات والميزانية والتسجيل.

- **حجم المؤسسة:** ترتبط المؤسسة الخدمائية بحجمها وطبيعتها المقدمة، بحيث كلما كبر حجم المؤسسة كلما كانت السياسة قائمة وعالقات غير شخصية، ومن هنا يزداد الطابع الرسمي لها.(10)

- **دراسة نوع العمل وكيفية ممارسته داخل المؤسسة:** وذلك من خلال ملاحظة العاملين أثناء القيام بمهامهم في الخدمات التي يؤديونها للتعرف على سلوكهم ولتحقيق أهدافهم، مع معرفة الطرق التي تؤثر على أعضاء المؤسسة ونشاطاتها.

- **العلاقة بين المشرفين والعمال:** تكمن هذه العلاقة في توفير جو ملائم بين المشرفين والعمال، كما يتحتم على ذلك وجود بعض الخصائص كالشجاعة وحسن

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدماتية

التصرف في مواجهة المشاكل التي يواجهها العمال إضافة إلى الكفاءة والفعالية في المؤسسة الخدماتية.(11)

- **هيكل المؤسسة:** ونقصد به ذلك الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤديها المؤسسة الخدماتية لتحقيق أهدافها.

- **الأفراد:** هم الأفراد الذين يشكلون المؤسسة الخدماتية، ويقومون بأداء المهام لتحقيق الأهداف، وهذا العنصر يعتبر من أهم عناصر المؤسسة.

- **الادوات:** يقصد بها المعدات والأجهزة والمعرفة الفنية التي يستخدمها أفراد المؤسسة الخدماتية والتي تساعدهم في أداء الأنشطة والمهام وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.(12)

3-5- وظائف المؤسسة الخدماتية:

يوجد عدة وظائف تخضع لها المؤسسة الخدماتية نذكرها كالآتي:

أ - **الوظيفة الموارد البشرية:** تتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة الخدماتية، من حيث اختيارهم وتعيينهم عن طريق وضع المعايير السليمة لعملية الاختيار، كما تتعلق بالخدمات التي تشبع حاجاتهم المادية والنفسية.(13)

فهذه الوظيفة تتمثل في توفير اليد العاملة والمحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة الخدماتية ويتحدد نجاحها بوجود استقرار العمالة وولائهم لها مع تبني عالقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب فيها.

ب- **الوظيفة المالية:** هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة الخدماتية، حيث تضمن هذه الأخيرة إلى كل الأنشطة الهادفة إليها في تسيير الأموال الخاصة بها وذلك من خلال

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدماتية

برامجها وخططها الاستثمارية، وحاجاتها اليومية بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة والوصول الى تحقيق الربح من جهة أخرى. (14)

ج- **وظيفة الإنتاج:** تتكفل هذه بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمعنى خلق خدمات من خلال الموارد الأولية ذات فائدة للمستهلك النهائي. (15)

ويتحدد نجاح هذه الوظيفة من خلال القدرة على صياغة الآلات ووضمان تقديم خدمات في الوقت المناسب مع الاعتماد على مستوى التكنولوجيا.

د- **الوظيفة التجارية للمؤسسة:** تقوم هذه الوظيفة من خلال أفراد أو مسؤولين يتم تعيينهم لضمان حركة الموارد والسلع أو مختلف احتياجاتها منها، كمدخلاتها ومخرجاتها من سلع والخدمات المقدمة إلى السوق.

تشمل هذه الوظيفة نشاطين أساسيين هما:

- **التسويق:** يتعلق هذا النشاط ببيع وتوزيع السلع أو الخدمات التي أنتجتها المؤسسة، ويشما هذه النشاط خدمة ما بعد البيع.

- **التمويل:** يقصد به مجموعة من المهام والعمليات التي تقوم من اجل توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه، من خارج المؤسسة أساسا بكميات وتكاليف مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة.

*يندرج و فق هذا النشاط عمليتين أساسيتين تخضع لها المؤسسة:

- **الشراء:** ويقصد به "تأمين وحصول المؤسسة الخدماتية على ما تحتاج إليه من الموارد والآلات اللازمة لعملياتها".

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدماتية

- التخزين: يقصد به دخول المواد إلى المخزن للتأكيد من مرافقة الدخل المادي مع ما هو مسجل في الفواتير ثم يحفظ في المخزون، وترتب وتتابع بانتظام بالتنسيق مع كل من قسمي الشراء و الإنتاج وحتى قسم المبيعات.(16)

هـ- **وظيفة البحث والتطوير:** تضمن هذه الوظيفة كل الأنشطة التي تساعد على الاستعانة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات ويتحدد نجاحها كالاتي:

- وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث الخاصة بالخدمات وتطويرها.

- توفير القدرة المالية لإجراء البحث والتطوير.

- القدرة على استيعاب نتائج البحوث والاستفادة منها.

- مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث.

- وجود إدارة راغبة في تغييرها وتطويرها.

جمهور المؤسسة الخدماتية:

ينقسم جمهور المؤسسة الخدماتية الى قسمين رئيسيين هما:

. الجمهور الداخلي (:العاملون، المؤسسون، المساهمون...الخ).

. الجمهور الخارجي: (الحكومة، العملاء، الموردون، المجتمع العام او المحليين،

مواطنون، مختلف المؤسسات، بنوك...الخ).

الجمهور الداخلي:

والمقصود به هو كافة العاملين الذين تضمهم في أقسامها ومستوياتها المختلفة ، وتهدف العالقات العامة كقسم في المؤسسات الخدماتية إلى التعامل مع الجماهير الداخلية

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدمائية

للمؤسسة من اجل تحقيق استقرارهم ، وأيضا تحقيق استقرارها وتنمية الإحساس بالولاء و الانتماء لديهم، الأمر الذي يترتب عليه تبني هذه الجماهير لسياسات المؤسسة الخدمائية وأهدافها والدفاع عنها والتحسس لها، وتتكون هذه المشاعر واتباع الحاجات النفسية والاجتماعية والأحاسيس لدى الجماهير الداخلية للمؤسسة نتيجة المعاملة الإنسانية والمادية لتلك الجماهير والعمل على رفع معنوياتها وتحقيق تماسكها وكسب تأييدها ورضاها.

ومن بين هذه الجماهير نجد:

أ- **المؤسسون:** وهم أصحاب فكرة إنشاء المؤسسة وهم الذين يتحملون المخاطر التي قد تواجه عملية التأسيس، وتقع عليهم المسؤولية الأولى والأساسية في بناء عملية المؤسسة الخدمائية. ويقومون بوضع السياسات والخطط الأولية لضمان توفير كافة المستلزمات لتشغيلها وممارستها، كما أنهم يبذلون جهود كبيرة لتعريف الجمهور الخارجي بالمؤسسة والأهداف التي انشأت من اجلها.

ب- **العملاء:** إن حياة أية مؤسسة وازدهارها يرتبط إلى حد بعيد بمدى ارتباط عملاء المؤسسة بها خاصة فيما يتعلق المؤسسة الخدمائية، لذلك فانه من المهم أن تحرص إدارات المؤسسات المختلفة على تقديم الخدمة التي تتحقق من خلالها إرضاء الزبون أو جمهور العملاء، فالمؤسسات الخدمائية مثل تلك الخاصة بالكهرباء والمواصلات والبريد وغيرها ...، عليها أن تحرص على تقديم أفضل خدمة إلى عملائها سواء من حيث الجودة أو التكلفة، وحتى تتمكن هذه المؤسسات من نيل ثقة عملائها باستمرار عليها أن تتابع ميولاتهم، رغباتهم وأذواقهم.

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدمائية

ج- **الموردون:** ويقصد بجمهور الموردون تلك الفئة التي تقوم بتزويد المؤسسة الخدمائية بكل ما تحتاجه من مواد أولية وآلات ومعدات وتجهيزات، ويتناسب حجم هذا الجمهور إلى حد كبير مع حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها ومركزها المالي.

د- **المساهمون:** في ظل تطور الثورة الصناعية والتكنولوجية الحديثة شهد القرن الحالي والدة مؤسسات ضخمة يملكها عدد كبير من المساهمين فيها وخاصة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات ، حيث أن المساهمين هم أصحاب المؤسسة والمالكون لها، وهم الذين يقومون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذي يتولى إدارة المؤسسة ومتابعة أعمالها، كما يجب على المؤسسة أن تزود حق المساهم بكل ما يتعلق

بأنشطتها و بشتى الوسائل الاعلامية التي تستخدمها المؤسسة الخدمائية، ويتم ذلك بصفة دورية أو استثنائية، كما يقوم المساهمون بتدعيم إدارة المؤسسة مما يساعد على استقرارها.

هـ- **العاملون:** بعد الثورة الصناعية بدأت المؤسسات تزدهر وتتحدد بشكل سريع مما تطلب توظيف أعداد كبيرة من العمال، وخاصة مع تطور النظرة الإنسانية للعاملين و بروز الإنتاج، ويعتبر العاملون خير من يمثل المؤسسة في المجتمع الخارجي، ويعملون من اجل التعريف بأهداف المؤسسة وسياساتها وأنشطتها، وتضمن المؤسسة الخدمائية تعزيز انتمائهم لها والدفاع عنها والدعاية لها، لن وجود عالقات جيدة بين الإدارة والعاملين يعتبر أفضل وسيلة الاستمرارية وتطوير المؤسسة وارتقائها.(18)

الجمهور الخارجي:

يتمثل الجمهور الخارجي في الفئات الأساسية التالية:

- الحكومة: إن تأسيس أي مؤسسة ال يتم إلا بناءا على تصريح خاص يصدر عن الحكومة في الدولة المعنية التي سيتم التأسيس فيها، ويسمى ذلك بالوثيقة القانونية لإنشاء

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدمائية

المؤسسة الخدمائية لأن هذه السياسات هي العامل المنظم الرئيسي للحياة الاقتصادية والإدارية في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة الخدمائية، لذلك ينبغي على إدارة المؤسسة مراعاة السياسة الحكومية عند وضع السياسة الخاصة بها، وخاصة فيما يتعلق بسياسة الأفراد.

ذ- **المجتمع العام:** ويقصد به عامة الناس داخل الدولة التي توجد بها المؤسسة الخدمائية، ويتكلم هذا المجتمع من كافة الفئات التي أشرنا إليها سابقا مع بقية الفئات الأخرى التي تدخل ضمن المجتمع العام، ويتشكل هذا المجتمع نتيجة تفاعل هؤلاء الناس على قاعدة المواطنة الواحدة وعلى أساس وحدة الإقليم والقانون والدين والذين ينتظمون في إطارهم، وللمجتمع العام أهمية كبيرة بالنسبة لحياة المؤسسة الخدمائية حيث انه يمثل أساسا في فعالية المؤسسة وحيويتها وبقائها. (19)

3-7- تصنيف الخدمات في المؤسسة الخدمائية:

ان عملية التصنيف بشكل عام تمكنا من معرفة الأنواع (الأصناف) الموجودة بالنسبة لما تم تصنيفه، وذلك بغرض تحديد مكوناته، ومن هذا المنطلق فان تصنيف المؤسسات يعد عمال هاما في إنشاء المؤسسات الخدمائية وتقسيمها إلى فروع معينة مما يجعلها أكثر قدرة على تحديد مجالها ونشاتها لمعرفة مدى تأثيرها. (20)

وبذلك فإن هذه العملية يمكن أن تتم على أسس عديدة نذكرها كالآتي:

أ- التصنيف على أساس المعايير الاقتصادية:

إن أهمية هذا التصنيف تكمن في دوره في توفير المعطيات والمعلومات اللازمة للدراسات الإحصائية والاقتصادية بالاعتماد على طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تنشط فيه وحجم المؤسسة، حيث أن هذا التصنيف ينقسم بدوره إلى قسمين هما:

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدماتية

- تصنيف المؤسسة حسب ميدان النشاط:

تختلف طبيعة المؤسسات حسب نشاطها وانتمائها إلى:

القطاع: وهو مجموعة من المؤسسات لهما نفس النشاط الاقتصادي.

التبعية: هي مجموعة من أقسام المؤسسات تقوم بإنتاج نفس المنتج.

- تصنيف المؤسسة حسب حجمها:

حجم المؤسسة هو أحد العوامل الذي نستخدمه خصوصا في الدراسات الاقتصادية والإحصائية، ويستخدم هذا المعيار لتحديد المؤسسة ثم التمييز بين مختلف أنواع المؤسسات وهي على النحو التالي:

- المؤسسة الصغيرة جدا: التي تحتوي على عامي واحد

- المؤسسة الصغيرة: التي ال يتجاوز عدد العمال فيها 20 عامال.

- المؤسسة المتوسطة: التي تستوجب وجود ما بين 50 الى 500 عامل.

- المؤسسة الكبيرة: تحتوي على أكثر من 500 عامل.

- المؤسسة الضخمة: يتجاوز عدد العمال فيها 1000 عامل.

ب- التصنيف على أساس المعايير القانونية:

ان لهذا التصنيف أهمية حساسة باعتباره يساهم في إيضاح حقوق والتزامات المؤسسة اتجاه الغير، فزال على مدة حياتها ومختلف تعاملاتها، وبذلك فان لهذا التصنيف نتائج على المستوى القانوني الجبائي، وعلى سلطة التسيير في المؤسسة، ويرتكز هذا النوع على طبيعة الملكية بالنسبة رأس مال المؤسسة. وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين المؤسسة العمومية، الخاصة، المختلطة والأجنبية مع الإشارة في هذا المجال إلى إمكانية

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدمائية

كون المؤسسات العمومية محلية، جهوية أو وطنية، وكذا انتماء المؤسسة الخاصة إلى شركات الأشخاص من حيث المسؤولية تضامنية، و ال محدودة للشركاء أو إلى شركات ذات المسؤولية المحدودة.

- وطبقا لهذا المعيار فإنه يمكن توزيع المؤسسات إلى قسمين:

المؤسسة الخاصة: تتخذ المؤسسات الخاصة بدورها أشكال متعددة يمكن ضمها تحت نوعين أساسيين:

. **المؤسسة الفردية:** تنشأ هذه المؤسسات عن طريق شخص، يعتبر صاحب رأس المال للعوامل الإنتاج، والمكون الأساسي لهذه المؤسسة بالإضافة إلى عمل الإدارة والتنظيم أحيانا، وهذه المؤسسة تختلف فيها الشخصية القانونية بشخصية رأس المال.

. **مؤسسة الشركة:** في هذا النوع من المؤسسات التي تتفرع إلى عدة أقسام، يتوزع فيها التنظيم أو التسيير رأس المال على أكثر من شخص.

. **المؤسسة العمومية:** وهي تعتبر من المؤسسات التي رأس مالها تابع للقطاع العام (الدولة) ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية.

ويجب التمييز بين نموذجين من هذه المؤسسة

- مؤسسات تابعة للوزارات: تدعى الوطنية.

- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية.(22)

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدمية

ج- التصنيف على أساس معيار المستفيد:

يرى مجموعة من العلماء أنه من الممكن التمييز بين المنظمات على أساس معيار من المستفيد وقد صنف بالشوت (BLA SHOT) أنواع من المؤسسات تبعا لهذا المعيار مثل:

- **مؤسسات المنفعة المتبادلة:** و يكون المستفيد الأول من أنشطتها الأعضاء، بحيث تشمل كل الروابط والجمعيات التي يكون هدفها السائد هو الاستعادة ومصحة أعضائها بطريقة ما، ومثالها (اتحادات العمال، الأحزاب السياسية، روابط الحقوق المدنية). وتكون العضوية اختيارية في هذه المؤسسات.

- **مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية:** وتشمل جميع الهيئات التي يكون هدفها السائد هو مصلحة مالكيها كما في الصناعات ومؤسسات البناء والمواصلات، حيث تهدف للحصول على أكبر عدد من الأرباح وبأقل تكلفة ممكنة.

- **المؤسسات الخدمية:** يندرج تحتها كل المؤسسات التي يكون هدفها السائد تقديم خدمات من نوع إلى عملائها أي المستفيد الأول هم المستهلكين وذلك كما في المستشفيات ومؤسسات الرعاية الاجتماعية، المدارس، مؤسسات المياه والكهرباء والغاز، الجامعات، السجون وخدمات الاتصال بما فيها الخدمات البريدية

-المراسلات - الاتصالات السلكية واللاسلكية.

تسعى هذه المؤسسات إلى رفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين حتى يرتفع مستوى الخدمات.

يمكن تصنيف المؤسسات الخدمية إلى صنفين هما:

- **مؤسسة حسب التبعية وهي نوعان:**

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدمية

* حكومية: تعني إحدى وحدات الجهاز الحكومي، وتخضع لأحكام التي تنظمه.

* خاصة: تعني إحدى وحدات القطاع الخاص، وتخضع لأحكام التي تسيره.

- حسب وظيفة المؤسسات الخدمية: وهي المؤسسات الخاصة بالخدمات، وقد انشأت خصيصا

لتمارس فيها مهنة الخدمية، وهذه المؤسسات أيضا

تنقسم إلى أنواع، حسب نوع الخدمة المقدمة وهي:

المؤسسات تتناول الخدمات الاقتصادية.

المؤسسات تتناول الخدمات الاستهلاكية.

المؤسسات تتناول الخدمات الصحية.

المؤسسات تتناول الخدمات التعليمية.

- مؤسسات المصلحة العامة: ويكوم المستفيد الأول من هذه المؤسسات هو المجتمع بوجه عام،

ويتمثل ذلك في (المؤسسة العسكرية - مؤسسة الشرطة والإطفاء) وتعمل هذه المؤسسات

تحت رقابة السلطة. (23)

د) التصنيف على أساس المعايير التقنية:

يعتمد هذا التصنيف على طبيعة العملية التصنيعية في المؤسسة وبذلك فهو يخص المؤسسات

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدماتية

الصناعية، بحيث يكشف عن المستوى التكنولوجي المعتمد في العمليات الإنتاجية، ومن ثم القدرة التنافسية للمؤسسة باعتبار أن التكنولوجيات هي إحدى العوامل الأساسية لاكتساب ذلك كما تقتضي معرفة الطبيعة التقنية للمنتج، وبهذا فان التوفيق بين هذين المؤشرين (طبيعة المنتج ووتيرة التصنيع) يسمح بتحديد الأصناف التالية:

- **مؤسسات التصنيع بالوحدة:** هي المؤسسات التي تقوم بإنتاج منتجات غير معيارية تتميز بالتعقيد التقني وغالبا ما تتطلب تجهيزات إنتاج ضخمة، ويد عاملة التأهيل والكفاءة (كالمنشآت البحرية وصناعة قطع غيار الميكانيكية الضخمة).

- **مؤسسات التصنيع وفق السلسلة:** هي تلك المؤسسات ذات المنتجات المعيارية الخاضعة لدراسة متقدمة فيما يتعلق بطرقها، والمنجزات بالاعتماد على تجهيزات إنتاج آلية ويد عاملة متوسطة التأهيل مثل: (المنشآت الميكانيكية والأجهزة الكهربائية).

- **مؤسسات التصنيع حسب العمليات:** تلك المؤسسات القائمة بتصنيع معيارية متداولة ميكانيكية في سلاسل التصنيع أو ماديا بين مناصب عمل ضخمة، وهي تتطلب يد عاملة تتميز بالقدرة على التحكم والقابلة والصيانة. (24)

3-8- أهمية الابتكار في المؤسسة الخدماتية:

تعتبر المؤسسات الخدماتية من أكثر المؤسسات التي تتعامل بكثرة مع الجمهور الداخلي والخارجي، وحتى تكتسب الرأي العام حول خدماتها البد لها من التجديد والابتكار بصفة مستمرة وهذا نتيجة لعدة عوامل أهمها:

أ) -العوامل الداخلية:

- الحاجة المستمرة إلى تطوير نمط مساهمة العملاء.

- ظهور مجالات جديدة في استغلال الطاقة البشرية.

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدمائية

- تغيير دور المؤسسات الخدمائية من وجهة نظر الإدارة.
- التقدم السريع في نظام إنتاج وتقديم الخدمات.
- الحاجة المستمرة إلى الانتشار والتوسع.
- توفير الوقت والخبرة مما يسمح بتوجيه الجمهور عن طريق شرح السياسة المتبعة في المؤسسة وأثرهم على مصالحهم.
- المساعدة في تحقيق الاتصال داخل المؤسسة بين مختلف مستويات التنظيم.
- التخطيط الجيد لإدارة المؤسسة، فهو عامل أساسي في نجاحها، فالبد من رسم الخطة إذا ما كان الهدف هو الاستثمار الأمثل لها "ذلك النشاط العقلي الإداري الذي يوجه الاختيار أمثل طريقة استخدام لكل الموارد المتاحة بغية الوصول إلى تحقيق أغراض معينة."
- استخدام وسائل اتصال الحديثة المناسبة والمتاحة لتحقيق الأهداف والوصول إلى الجماهير المستهدفة.
- التعاون والتنسيق بين جميع المتخصصين في المؤسسة الخدمائية.
- شمولية الخطة وارتباطها بأهداف وسياسة المؤسسة.
- الاعتماد على التقويم والمرونة لمواجهة أي مستجدات.

ب) -العوامل الخارجية:

إن من بين العوامل أو القوى التي تؤثر في سمعة المؤسسة الخدمائية كثيرة نذكر من بينها ما يلي:

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدماتية

- إقامة خدمات خارجية على مستوى المؤسسة: استشارة، خدمات فنية، (رسم، تصوير، سينما)، بحوث، تعالين، معارض، بريد، اتصالات، معونات مؤقتة.

- وضع الاستراتيجيات من خلال التفاعل بين موارد المؤسسة ومستخدميها، وكذلك التقدم في المنافسة والتكنولوجيا يفرض على العاملين في المؤسسة الخدماتية أن يكون لهم عدة بدائل استراتيجية خارج المؤسسة لخلق ميزة تنافسية.

- دراسة الوسائل الاتصالية المتاحة للتعرف على أفضل الوسائل المستخدمة.

فعلى سبيل المثال ابتكار خدمات البريد ظهرت خدمة التأمين عليه، مع ظهور بطاقة التعبئة، هذا

المثال البسيط يبين لنا أثر تلك العوامل في تفعيل دور الحاجة الدائمة للابتكار والتحديث في مجال الخدمات.

- المساهمة في اندماج الفرد وارتباطه مع أهداف المؤسسة بما يتيح فرصة بقاء واستمرار المؤسسة الخدماتية

أشار أحد رجال الأعمال اليابانيين أن سر نجاح صناعتهم ومصدر قوتهم التنافسية يكمن في قدرتهم على تحفيز جمهورها الداخلي والخارجي في المؤسسة و اشراكه في موضوع الجودة، وهذا يدعو إلى التأكيد على أن المؤسسات اليابانية ترى في التحفيز انه الركيزة الأساسية التي تعدم العالقة الإيجابية التي تدفع إلى الجمهور الداخلي وجمهورها الخارجي في إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة الخدماتية.

فالعنصر البشري يعتبر بمثابة الشريك الاستراتيجي في عملية الارتقاء بالمؤسسة. (25)

- وجود اعتماد متبادل بين المؤسسة كمنسق فرعي وبين البيئة المحيطة بها (كنسق أكبر) لتحقيق اهداف كل المؤسسة والبيئة، خاصة وان المؤسسة تعتمد على بيئتها في

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدمائية

الحصول على الموارد الضرورية لوجودها، كما ان البيئة تحدد أنشطة المؤسسة ألن بقاء المؤسسة واستمرارها مرهون برغبة البيئة في مخرجاتها وتقبلها لنشاطها، ومن ناحية اخري فان المنظمة توفر للبيئة كل ما تحتاجه من خدمات. (26)

- ظهور قيم جديدة في مجتمع العملاء.
- ظهور انماط جديدة للحياة في المجتمع.
- الحاجة المستمرة لمستويات اعلى من الجودة.
- اتساع نطاق ونوعية شدة المنافسة.
- استخدام الإعلانات العالمية في إعلاء اسم المؤسسة والتنسيق المستمر مع قسم الإعلان بالمؤسسة.
- اجراء البحوث والدراسات المتعلقة بآراء الجماهير المعنية حتى يمكن القيام بمعرفة التطورات والابتكارات التي تقوم بها.
- اعطاء الصورة الذهنية للمنشأة image على اساس أن أية منشأة تعمل في اطار صورة ذهنية تكونت عنها كافة الهيئات والجهات التي تتعامل معها، داخليا وخارجيا، وتعمل في نفس الوقت على زيادة الجوانب الإيجابية في هذه الصورة، أي أنه كلما كانت هذه الصورة الذهنية واضحة ومتميزة ازدادت درجة تقدير لدى الجهات التي تتعامل معها، وازدادت فعالية العملية الاتصالية بينها وبين الجهات، مما يؤدي الى زيادة مكانة المنشأة، ورفعة قدرها وتدعيم سمعتها الإيجابية الطيبة في المجتمع، وهو ما ينعكس ايضا على مستوى الداء وهذا ما يؤدي الى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية او الخدمائية لها.

3-9- البدائل الاستراتيجية للمؤسسة الخدماتية:

تواجه المؤسسات الخدماتية بدائل استراتيجية رئيسية عليها أن تختار بينها البدائل التي ستحكم صنع قراراتها وتنفيذها ومن هذه البدائل:

(أ) - **استراتيجية العالقات العامة:** للعالقات العامة أهمية في التعريف بصورة المؤسسة وعالمتها التجارية، ومن المؤكد أن المؤسسات الخدماتية الحديثة، سيما في الدول المتطورة ال تستغني عن العالقات كوظيفة من وظائف تسيير المؤسسة، فهي من عوامل قوتها ونجاحها.

ويشترط في نجاح استراتيجية العالقات العامة أن تكون مبنية على خطوات منظمة واضحة، بدءا بعملية البحث وذلك للتعرف على طبيعة الجمهور الداخلي والخارجي، رغباته، مطالبه وخصائصه... وذلك بالاستعانة بمختلف العلوم الاجتماعية: علم النفس، علم الاجتماع، علم التسويق.... ثم تأتي مرحلة تحليل المعطيات المتحصل عليها وذلك بعد اختيار التقنيات والوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة الاتصالية، وفي النهاية تأتي مرحلة التقييم للتعرف على مدى نجاح الاستراتيجية ونسبة الأهداف المرجوة.

(ب) - **المقصود باستراتيجيات العالقات العامة:** حسب كتاب publicitor تعرف استراتيجية العالقات العامة بأنها مجموع القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها التي تتخذها مؤسسة ما بغرض تحقيق أهداف معينة، وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة.

إن تبني استراتيجية فعالة مبنية على أساس برنامج علمي واضح وقابل للتحقيق هو أساس نجاح إي مؤسسة التي تريد أن تنتهج سياسة شفافة مع جمهورها الداخلي والخارجي، حتى تكون لنفسها أو لمنتوجها وخدماتها صورة طيبة اتجاه الجمهور.

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدماتية

لذا نجد أن المؤسسة التي تؤمن بدور الاتصال والعلاقات العامة كوظيفة أساسية للتسيير الفعال تخصص مصلحة أو قسما خاصا تطلق عليه عادة تسميات عدة كمصلحة لعلاقات العامة، قسم الاتصال، كما تكلف موظف أو أكثر يقوم بمهام واعداد وتنفيذ استراتيجية عمل لتنفيذ هذه البرامج، وذلك بهدف تكوين وبناء صورة حسنة وعلاقات ثقة مع الجماهير التي تتعامل مع هذه المؤسسة وتطلق عليه عدة ألقاب:

chargé de relations publiques. - العامة بالعلاقات كالمكلف

agent de relations publiques. - العامة بالعلاقات عون

CONSEILLER EN RELATION PUBLIQUES. - العامة بالعلاقات مستشار

RELATIONNISTE LE ضابط العلاقات العامة -

PUBLIQUES RELATIONS DE بالنسبة لمن يشتغل في السلك العسكري
OFFICIER.

ج) مهام القائم بالعلاقات العامة:

- خلق صورة طيبة عن المؤسسة الخدماتية لدى البيئة الخارجية.

- تعزيز تلك العلاقات الإيجابية والحفاظ عليها، فهو يشغل دور الوسيط بين المؤسسة التي ينتمي إليها وبين البيئة الخارجية الممثلة في الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة.

- يعمل على إيجاد هوية خاصة بالمؤسسة تميزها عن المؤسسات الأخرى، ويوجها بصورة تمكنها من احتلال مكانة مميزة.

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدماتية

حتى تتجح برامج العالقات العامة التي يقوم بإعدادها هذا العون المكلف بالتنسيق مع إدارة المؤسسة يمكن من استعمال وتوظيف مختلف التقنيات والوسائل أداء مهامه.

(د) خطوات بناء استراتيجية العالقات العامة: حتى تتمكن المؤسسة من تخطيط واعداد استراتيجية فعالة للعالقات العامة، وضع خبراء التخصص أن خطوات اعداد الاستراتيجية الفعالة تتمثل فيما يلي:

- تحديد الأهداف التي يسعى إليها أخصائيو العالقات العامة في تحقيق البرنامج الموجود.

- تحديد الجمهور المستهدف، إن القائم بالعالقات العامة عند تحديده للجمهور المستهدف ال يقوم بذلك بطريقة اعتباطية بل عليه ان يقوم بتحليل ودراسة دوافع ورغبات هذا الجمهور بطريقة منظمة.

***الوسائل والتقنيات الواجب الاعتماد عليها:**

يجب على المكلف بالعالقات العامة ان يصنف قائمة للوسائل والدعائم التي تمكنه من توصيل ونقل المضامين والرسائل الاتصالية التي تعبر عن صورة المؤسسة أو العالمة التجارية للمنتوج، وعليه ان يختار الوسائل التي تتناسب مع طبيعة كل من: الأهداف المحددة، المضامين الاتصالية، الجمهور المستهدف.(27)

ونذكر هذه الدعائم المستخدمة فيما يلي:

- الوسائل المطبوعة: تعتمد على الوسيط المطبوع كحامل للرسالة الاتصالية ومن اهم هذه الوسائل:

- المؤسسة جردية أو صحيفة le journal ou la revue de l'entreprise

- الصحفي الملف le dossier de presse

- الصحفي البيان e communiqué de presse

- المعلقات les affiches

- الدوريات périodiques

- المطويات dépliants

- News lettres –toutes boites

***التقنيات السمعية البصرية:** سمعية الراديو البصرية السينما-التلفزيون.

* **التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال:** شبكة الأنترنت-الملتيميديا – أجهزة الكمبيوتر.

وسائل أخرى: الملتقيات – الندوات الصحفية – المعارض الإعلامية

Sponsoring ou parrainage – mecent

***تحديد الميزانية والوقت:** يجب على القائم بالعلاقات العامة تحديد تكاليف تنفيذ

برنامج العلاقات العامة منذ البداية وعرضه على الإدارة العامة للمؤسسة حتى تخصص

ميزانية كافية للتنفيذ، وتصرف هذه التكاليف على مستويات ثلاث:

- شراء المساحات الإعلانية في وسائل الإعلام الكبرى وهي (الصحف –الإذاعة-

التلفزيون

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدماتية

السينما-المعلقات)، حيث أن تكاليف الإعلان تختلف من وسيلة الى أخرى فالإعلان في التلفزيون اغلي ثمنا من الإعلان في الصحف مثال، وتختلف كذلك حسب مدة الإعلان (ساعة-يوم-أسبوع-شهر...).

***الأعباء التقنية:** أي تكاليف إعداد ونتاج الرسائل الاتصالية مثل: إعداد مجلة المؤسسة -المطويات - او الملف الصحفي وتصميمها، تكاليف الطبع، إنتاج الومضات الإشهارية....

***تكاليف تصرف للقائم بالعلاقات العامة:** مقابل جهود لدارسة واعداد الاستراتيجية المناسبة لتنفيذ برنامج فعال للعلاقات العامة.(28)

بعد ذلك تأتي مرحلة تقييم البرنامج وهي خطوة ضرورية في مدى نجاح هذه الاستراتيجية أو فشلها.

***استراتيجية الجودة الفنية للخدمة:**

ونعني بذلك أن يصبح حجر الأساس هو كل أنشطة المنظمة بمعنى التطوير والحفاظ على جودة فنية متميزة للخدمة، وهذا أن تصبح الميزة التنافسية معتمدة كلياً على الحال الفني الذي تحققها الخدمة للعملاء دون اعتبار السعر.

***استراتيجية السعر:**

يعني تقديم الخدمة هو العامل الأساسي للتمايز التنافسي، ورغم أهمية السعر لبعض قطاعات العملاء إلا أن الاعتماد عليه ال يحقق أهداف المنظمة إلا في الأجل القصير، فاستخدام السعر المنخفض كأساس لجذب العمال يساعد المؤسسة على بناء عالقات دائمة ومستمرة مع العمال خاصة إذا ما تحولت المنافسة إلى حرب سعرية بين المنافسين بغض النظر عن جودة الخدمة المقدمة.

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدماتية

*استراتيجية الطابع المميز للخدمة:

ويقصد بذلك توجيه جهود المؤسسة نحو بناء طابع مميز للخدمة المقدمة للعملاء من خلال الحملات الترويجية المكلفة، ورغم أن هناك ميزة ظاهرة لهذه الاستراتيجية فهي تتساوى مع استراتيجية السعر في أثرها السلبي إذا لم يكن الطابع حقيقيا وتعكس مستوى متميز من الجودة.

*استراتيجية المزيج الخدمي:

ان تركز المؤسسة على خلق مزيج متميز من الخدمات يهدف بالدرجة الأولى إلى دعم العالقات مع العملاء وتنميتها، وتحقق هذه الاستراتيجية ليس فقط التميز في خدمات المؤسسة خلق قيمة مضافة للعملاء ولكن أيضا إبعاد المنافسين عن مجال العالقات التي قامت بها المنظمة ببنائها مع عملائها. (29)

ومن هنا يكون على المؤسسة دائما اختيار البديل للاستراتيجية الذي يحقق لها في النهاية عالقات

متواصلة ودائمة مع العملاء.

3-10- العمليات الإدارية الأساسية في المؤسسة الخدماتية:

"رغم أن جميع المنظمات تشترك في حتمية مباشرتها للعملية الإدارية الرئيسية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) إلا أن منهجيات وأساليب تأدية تلك العمليات سوف تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن مجال نشاطها إلى آخر حسب منهجيات وأساليب ممارسة العمليات الإدارية الأساسية في مجال الخدمات."

أ) عملية التخطيط:

• مفهوم التخطيط: يقصد به تلك الوظيفة للعملية الإدارية وهو عملية ذهنية تتضمن التفكير فيما هو مستهدف وكيفية التوصل إلى تحقيقه.

" وهو عملية مهمة جدا لجميع المستويات الإدارية ابتداء من مستوى الإشراف الأقل وحتى قيمة التنظيم، ووجب على المدراء أن يخطو بصورة أو بأخرى ابتداء من التخطيط اليومي والأسبوعي، عند أدنى المستويات إلى التخطيط طويل الأجل إلى أن نصل إلى عملية التنظيم.

- ويعتبر مجال التخطيط من ضمن مجالات الإدارة التي تتعرض بدرجة كبيرة للتغير السريع خاصة مع التطورات والتغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هذا ما اعطى للتخطيط اسمه الديناميكية.

*العوامل التي توفر في الطريقة التي يمارس لها التخطيط:

إن من بين العوامل التي يمارس لها التخطيط في الواقع العملي عامة، وفي مجال الخدمات خاصة هي:

- الفلسفة الإدارية والنمط الإداري السائد.
- حجم المنشأة وتكنولوجيا إنتاج الخدمة المستخدمة فيها.
- مدى توفر التفاصيل المرغوبة في البرامج التخطيطية.
- مدى رغبة الإدارة في تطوير أساليب التخطيط المستخدمة.

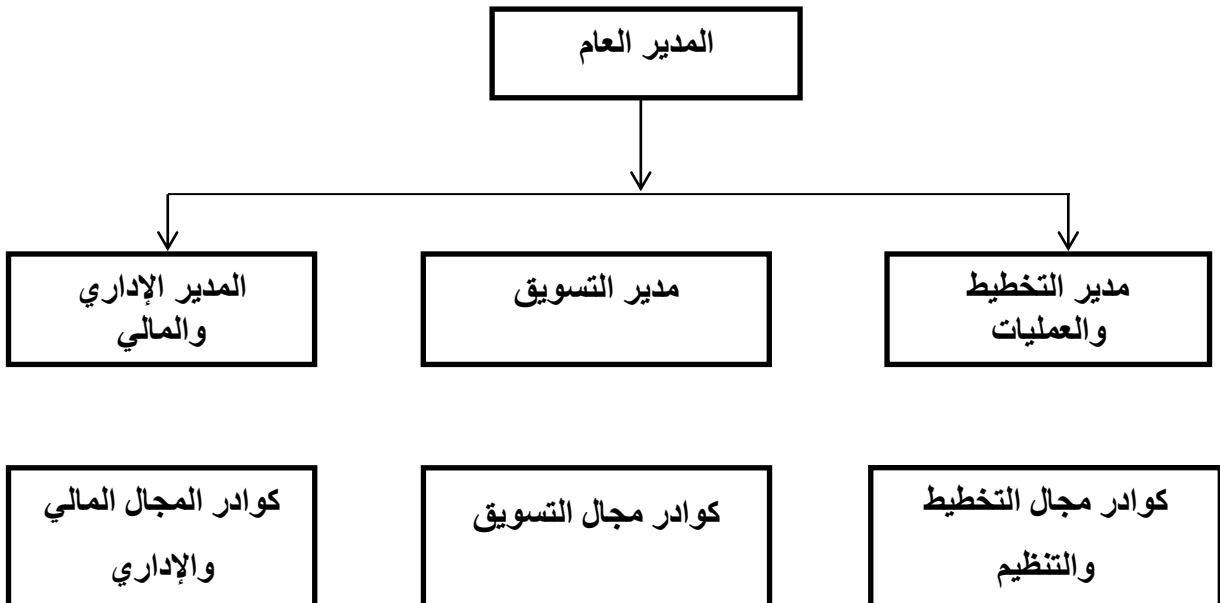
(ب) عملية التنظيم:

* مفهوم التنظيم: يقصد به " رصد الأنشطة اللازمة لإنجاز الخطة وتقسيمها إلى اختصاصات للأفراد والأقسام والإدارات، وتحديد وتوزيع سلطة كل منها بما يتكافأ مع مسؤولياتها ووضع إطار رسمي لعلاقات العمل بينها بغرض تمكين الأفراد من العمل في انسجام وتعاون بما يحقق الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة".⁽³¹⁾

* أنماط الهيكل التنظيمية:

تتم عملية التنظيم في المؤسسات الخدماتية عن طريق وضع أنماط هياكل تنظيمية ولعل من أكثر الأنماط انتشارا نوعين:

- نمط الهيكل التنظيمي المفلطح: وهو أحد أنماط الهيكل الهرمي، يتميز بان عدد مستويات التنظيمية محدودة للغاية حيث ان نطاق الإدارة وأسعارها يتناسب أكثر مع مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث الخبرة والتأهيل، ويتميز كذلك بقصر خطوط السلطة والاتصال الراسية وسهولة الاتصالات الأفقية، ومن ثمة التدفق السريع للبيانات والمعلومات بما يحقق الرغبة في عملية اتخاذ القرارات.



الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدمائية

شكل 5 يوضح نمط الهيكل التنظيمي المفطح للمؤسسة الخدمائية

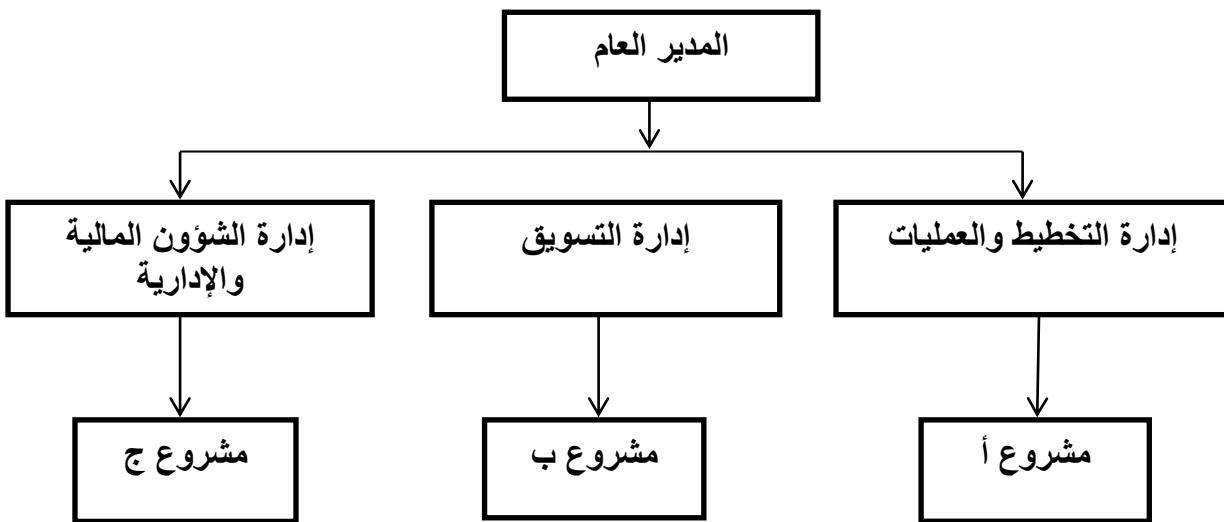
- نمط الهياكل المصفوفة:

يتضمن هذا الهيكل هيكلا إضافيا يقوم على فكرة مجموعات المشروعات المؤقتة محددة الهدف الزمني ولذلك يكون لكل فرد في التنظيم دورين:

- دور دائم كأحد المتخصصين في مجال معين.

- دور مؤقت كأحد أفراد فريق عمل المشروع الذي يكلف بالانضمام اليه لحين الانتهاء من انجازه.

يناسب هذا الهيكل مجالات النشاطات التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات العملاء وخلال برنامج زمني محدد له بداية ونهاية متفق عليها، ومن ثمة يكون ضروريا تكوين فريق عمل المشروعات التي تجمع التخصصات المختلفة.



الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدمائية

شكل 6 يوضح نمط الهيكل المصنوفي للمؤسسة الخدمائية.

(ج) عملية القيادة:

* مفهوم القيادة: هي عملية التأثير على أنشطة والأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إراديا تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف معينة، وعملية القيادة التي لا تقوم الا بوجود (طرفين من يقود ومن يقادون) من أجل تحقيق هدف مشترك مطلوب تحقيقه.

وعليه يمكن القول ان عملية القيادة هي دالة في 4 متغيرات رئيسية:

- القائد.
- التابعين.
- الهدف المشترك.
- ظروف الموقف.

● خصائص القيادة الإدارية وفي المؤسسات الخدمائية:

- قبولها لثورة التغيير.
- تركز على الجهود الإدارية حول مواجهة الأساسيات وهنا حتمية إدارة التمييز وحتمية تغيير النمط الإداري دائما مع أهداف المنظمة.
- الإقناع بان مضمون فكرة قيادة فريق العمل تعني قيادته إلى النجاح.
- إتاحة قادة الإدارة العليا الفرصة للتابعين من قادة الإدارة الوسطى الابتكار، ومنحهم مدى أكبر من الحرية حتى تدعم إحساسهم بأهمية في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدماتية

قبول ثقافة العمل الجماعي كمحور لحركة مؤسسة الخدمات الداخلية في تعاملها كوحدة منسقة مع البيئة الخارجية.

ملائمة برامج تنمية المعارف والمهارات اتفافية المؤسسة وروح العمل الجماعي فيها. (31)

د) عمليات الرقابة:

* مفهوم الرقابة:

يقصد بالرقابة بأنها "العملية الإدارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المرسومة.

- يعرفها علي الشريف ومحمد سعيد سلطان: "بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يسعى أصحابه إلى التحقيق في مدى كفاءة استغلال موارد و امكانيات المؤسسة وتحقيق أهدافها". (32)

- ويشير هنري فايول: أنها تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يجري طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، فهي تنطبق على مختلف عناصر ومكونات العمل كالوسائل والأفراد الموظفين والأفعال والمؤسسات. (33)

* أسس ومبادئ ممارسة العملية الرقابية:

من الضروري مراعاة عدة أسس ومبادئ عند ممارسة العملية الرقابية بأسلوب فعال في اي مؤسسة نذكر فيها ما يلي:

- التركيز على النقاط الرئيسية الحرجة.
- ضرورة ملائمة نظام الرقابة للتنظيم.

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدماتية

- التحطم الذاتي لنظام الرقابة.
- ضرورة مراعاة أثر العملية الرقابية على الأفراد.
- يجب أن يكون النظام الرقابي اقتصاديا بمعنى التكلفة لا بد أن تكون قليلة لأن المبالغة في الرقابة يفقد فعالية المؤسسة.(34)
- يجب ان يتميز نظام الرقابة بالمرونة للتعديل وفقا للضرر وف المتغيرة للعمل، يتطلب إعادة النظر في المعايير التي تستخدم في الرقابة وفقا للضرر وف المتغيرة وفي ظل وسائل ونظام والاتصال السائد.
- أن يتصف نظام الرقابة بالوضوح والبساطة حتى يسهل فهمه.
- أن يقوم نظام الرقابة بالإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح الأوضاع لمعالجة الأخطاء.
- يجب أن تمارس الرقابة في الوقت المناسب بحيث تهتم باكتشاف الانحرافات والخطاء في الوقت.
- أن تكون المعايير المحددة للرقابة معايير موضوعية، بحيث ال يتدخل العامل الذاتي.

*وسائل الرقابة:

هناك العديد من الوسائل التي تستخدم في الرقابة منها:

- **البيانات الإحصائية:** تعتبر البيانات الإحصائية من أوجه الأنشطة بالمؤسسة، وتحليل هذه البيانات من الوسائل الهامة للرقابة، حيث تعطي صورة رقمية وبيانية عما تم انجازه من أعمال خلال فترة زمنية معينة مثال خلال يوم، أسبوع.(35)

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدماتية

• **التقارير الإدارية:** هي من أهم الوسائل التي تستخدم في الرقابة... لأنها تعطي صورة حقيقية عن كيفية انجاز الأعمال ومدى كفاءة هذا الإنجاز.

وقد تكون التقارير دورية أو نهائية من انجاز عمل أو مسؤوليات وكال النوعين من التقرير له أهمية للرقابة.

• **الملاحظة:** هي من أهم الوسائل التي يستخدمها الإداري، وذلك لملاحظة العاملين الذين يخضعون لإشرافه أثناء ممارستهم للتعرف على سير العمل والطرق المستخدمة فيه.

• **الميزانية التقديرية:** هي من أهم الوسائل التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة الإدارية، ويرجع ذلك إلى أن قوائم الميزانية التقديرية تمثل الخطط معبرا عنها بالأرقام.

وحتى تكون هذه الوسيلة ذات فعالية قوية يجب أن تراعى الدقة عند وضع الميزانية التقديرية لعمل أو مشروع ما، وأن تتسم بقدر من المرونة يسمح بمواجهة بعض الظروف المتغيرة عند إعداد الخطة.

3-11- عوائق المؤسسة الخدماتية:

توجد عدة معوقات تعيق المؤسسة الخدماتية، نذكر منها ما يلي:

(أ) **معوقات شخصية:** تتمثل في عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار الألفاظ الواضحة، كما أورد الباحث آل علي والموسوي أن أغلبية الغموض تكون في عدم الإصغاء بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة.

(ب) **معوقات تنظيمية:** تكمن في كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية وهذا راجع إلى عدم وجود هيكل تنظيمي جيد يسير المؤسسة، كما يشير الباحث حمود إلى أن هذه المعوقات راجعة إلى عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات، وغياب

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدماتية

السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة والتي تساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

ج) معوقات بيئية: إن المحيط الذي نعيش فيه يؤثر ونتأثر به من خلال درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء، هذا ما يؤدي إلى إعاقة المؤسسة الخدماتية ويخلق التوتر لها.

د) معوقات نفسية اجتماعية: متى كانت هناك عوائق نفسية واجتماعية حتما ستؤدي إلى خلق جو سيئ بين العاملين والمديرين، ولهذا ضرورة إلغاء هذه المعوقات من أجل تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق النجاح في المؤسسة.

(36)

كما يوجد أيضا نوعين من المشاكل تعرقل المؤسسة الخدماتية وذلك من وجهان:

أ) من جهة نظر المؤسسة الخدماتية:

تتمثل هذه المشاكل من:

● **المخزون :** يعتبر المخزون من أصعب المشاكل التي تواجهها المؤسسات الخدماتية وهذا نظرا لدوره في تحقيق التوازن بين الإنتاج بشكل عام من جهة وتقلبات الطلب من جهة أخرى هذا ما يحدث في المؤسسات الصناعية، أما بالنسبة للمؤسسات الخدماتية فان مشكلة التوفيق بين هذين العنصرين تكون بطريقة مختلفة ألا وهي الاحتفاظ بطاقة إنتاجية وليس إنتاجا فعليا، إذا قامت المؤسسات بتحديد حجم طاقتها وفقا لأعلى مستوى للطلب ولكن هذا أيضا يخلق مشاكل آخر هو أن الطاقة المحتفظ بها تكلف المؤسسة أعباء إضافية ، ومثال ذلك أن الغرف الشاغرة في الفنادق السياحية خارج الموسم السياحي

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدماتية

تكلف صاحب الفندق بأعباء التنظيف ، التهوية ، الإنارة ، الحراسة وكلها مصاريف إضافية.

● **الاتصالات:** تكمن هذه الأخيرة في صعوبة تقديم صورة جيدة عن الخدمة سواء كان هذا موجها لعامة العملاء والمحتملين منهم، فعند الإعلان عن الخدمة كيف يمكن خلق صورة لشيء ليس له مظهر مادي بطبيعته على إظهار الفوائد المحتملة والتي يمكن الحصول عليها من الخدمة المقدمة، نذكر الراحة، السرعة، الأمان وخدمة الطيران، كذلك بالنسبة لمؤسسة اتصالات في خدمة الزبائن بتوفير الأنترنت لهم.

● **الأسعار:** إن حساب تكلفة السلع الملموسة ليست صعبة على الأقل بالنسبة للتكاليف المباشرة وعادة يضاف الى التكلفة هامش الربح المناسب الذي يمكن من تحديد سعر البيع، بالرغم من ان هذه الطريقة تستند أساسا إلى النظرية الاقتصادية في تحديد السعر، فان المنظمات اليوم تلجا إلى طرق أخرى من التسعير ولكن مشكلة التسعير في قطاع إنتاج الخدمات اعقد وأصعب، حساب التكاليف المباشرة هي الجزء الذي يفترض سهولة حسابه، لكنها ليست كذلك بسبب عدم التعامل مع خامات أو مواد أولية إضافة إلى صعوبة القياس الدقيق للوقت الذي تستغرقه لإنتاج الخدمة.

● **براءة الاختراع:** إن اتسام الخدمات بأنها ملموسة يجعل من عملية حماية الخدمات الجديدة أمرا في غاية الصعوبة إن لم يكن مستحيلا، فليس هناك براءات اختراع، والطريقة الوحيدة لمنع التقليد هي حماية الاسم التجاري للمؤسسة.

(ب) من وجهة نظر المستهلك:

● **الثقة:** تعتبر الثقة أحد المتطلبات الأساسية بقطاع الخدمات كما هي عليه في بقية القطاعات الاقتصادية، فمن الضروري توفر ثقة المستهلك في الجهة أو الشخص أو المؤسسة التي تقدم الخدمة.

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدمائية

● **عملية البحث:** إن مشكلة البحث تمثل قيذا كبيرا من ناحيتين:

- صعوبة خلق الثقة.

- فترة عملية الشراء ونتيجة لذلك نجد أن خلق عملاء جدد يصبح أمرا صعبا.

● **شراء الخدمة:** إن العملاء المحتملون يبحثون عن أكبر قدر ممكن من البيانات عن الخدمة وجودتها، ويلجئون إلى اخذ آراء الآخرين ممن خبروا الخدمة جيدا ، ولهذا فان ما يطلق عليه هو الشراء الفوري ويعتبر أمرا نادر الحدوث في حالة الخدمات.

● **صعوبة التوافق بين الابتكار وسلوك العميل:** نظرا للتفاعل القائم بين المؤسسة الخدمائية والعميل، فان الابتكار والتطوير في الخدمة مرتبط وبشكل حساس بسلوك هذا الأخير، من هنا نستخلص أن معدل الابتكار في مجال الخدمات يعتبر الإبطأ مما هو عليه في مجال السلع.

● **تفاوت درجة تعاون المستهلك مع نظام الإنتاج:** إن نقطة البدا في السياسة التسويقية عند التخطيط هو دراسة السلوك الشرائي للعميل، ويضاف إلى ذلك دراسة مشكلة المساهمة في مجال الخدمات وتحديد ميله إلى التعاون بشكل مجدد ما عدا الخدمة.

● **صورة الخدمة في ذهن العميل:** نتيجة لعدم ملموسية الخدمة، فان صورتها عبارة عن فكرة غير محدودة، فكل من لديه تصور معين عن العالماة المختلفة للسلع المادية ويختلف الأمر بالنسبة للخدمات.(37)

3-12- آفاق المؤسسة الخدمائية:

تواجه المؤسسة عدة صعوبات تعرقل مهامها الخدماتي، لهذا وجب وجود عدة تحديات للتخلص من هذه المعوقات تتمثل فيما يلي:

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدماتية

- تخطيط الأداء أي تحديد الأهداف المطلوبة من أداء عمليات بذاتها وتصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ ومتطلباتها البشرية والمادية والمعلومات والتقنية.
- تطوير الأداء في المؤسسة الخدماتية: وذلك بالبحث عن تقنيات جديدة أو تصميمات مبتكرة وتنظيم العلاقات بين الموظفين من خلال إعادة هندسة العمليات. (38)
- ضرورة إدماج إمكانيات التطور التكنولوجي عند تخطيط الأداء في المؤسسة الخدماتية.

- التفكير غير التقليدي لحل المشاكل، تعتمد الإدارة المعاصرة أساليب التفكير غير التقليدي up "

thinking latéral down side «لحل ما يواجهها من مشكلات ويكون ذلك من خلال استثمار المعلومات للتعرف على جوانب أي مشكلة باستخدام أساليب التفكير غير التقليدية للوصول إلى حلول غير تقليدية للمشكلات.

لذا تهدف المؤسسة الخدماتية إلى تنمية أساليب التفكير الخالق لدى العاملين وشحن قدراتهم على الاقتراح والإبداع والتطوير لبناء القدرات التنافسية، وينطلق التفكير غير التقليدي (الابتكاري) من نموذج فكري مرن ويسترشد بوضوح الرؤية والأهداف المحددة، يعتمد على الخبرة والمعرفة المتراكمة والتفكير غير التقليدي وذلك من تجريب للأفكار والأساليب مستهدفا تحقيق انجازات متميزة.

- **الاعتماد على تقنيات الاتصال والمعلومات:** يعتبر إنتاج وتداول المعلومات الوسيلة الرئيسية لدعم المؤسسة الخدماتية في كافة مجالاتها، وأصبح تدفق المعلومات أساس بناء الهيكل الإدارية والتنظيمية، وتنسيق عالقات العمل في المؤسسات المعاصرة، كما تمثل المعلومات أحد أهم المداخلات أي الموارد للمؤسسة الحديثة، كما أنها عنصر

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدمائية

أساسي في جميع العمليات و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، أحد أبرز المخرجات التي تحقق للمؤسسات فوائد مادية وثقافية واجتماعية وحتى سياسية هائلة.

كذلك تدخل المعلومات الآن كعنصر رئيسي في إنتاج السلع والخدمات وتعتبر المعلومات عنصرا هاما وحيويا في العملية الإدارية، حيث تتوافق فعالية وكفاءة المؤسسات المختلفة في العصر الحالي على مدى

توفر المعلومات الصحيحة ومدى جدوى عمل أنظمة الاتصال الداخلية والخارجية التي تستند إليها الإدارة في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها في مختلف المجالات.(39)

فالمعلومات تمثل قوة قادرة على التغلغل في كافة أشكال ومجالات العمل الإنساني، فهي بالنسبة للمؤسسة المعاصرة تمثل طاقة أو مصدر قوة، كما كانت الآلة البخارية في عصر الثورة الصناعية.

● الاستجابة السريعة لرغبات الجمهور من المتعاملين ومختلف جماعات الاتصال المتعاملة مع المؤسسة وإدارتها.

● تكوين الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتوظيفها وصيانتها وتنميتها.

● التخطيط لتحقيق التوازن والاهتمام المتبادل في المؤسسة الخدمائية.

● تنمية العلاقات مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التقني واقامة قدرات ذاتية في مجال التطوير المستمر لتقنيات الإنتاج والمنتجات وتهيئة ثقافة تنظيمية تحابي الابتكار والإبداع وتشجيع العاملين لتقديم إبداعاتهم الفكرية في جميع المجالات.

● توزيع المسؤوليات والصلاحيات بالتناسب مع المستوى المعرفي لأفراد المؤسسة الخدمائية.

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدمائية

- تنمية منهجية إدارية تتبنى النظرة الكلية والشاملة في تحليل المشكلات والبحث عن الحلول والتي تراعي الأبعاد المتعددة في أي قضية وتقيم التوازن بين اهتمامات أصحاب المصلحة في المؤسسة الخدمائية.

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدماتية

هوامش الفصل الثالث:

- 1 - غسان قلعوي: القطاع العام: إلى أين؟ (خواطر حول تخصيص القطاع العام)، ط1، دار المكتبي للطباعة والنشر، سوريا، 2005، ص41.
- 2 - عبد الغفار حنفي: أساسيات الإدارة والبيئة-الأعمال-دون ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية -مصر - ص 151.
- 3 - المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة، (النظرية والتطبيق، جدوى المشروعات وتسيير منتجاتها وخصخصتها)، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر-2004، ص25.
- 4 - أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، دون ط، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2002، ص36.
- 5 - سعيد محمد المصري: إدارة وتسويق الأنشطة الخدماتية، دون ط، الدار الجامعية، 1997، ص97.
- 6 - سعيد أكيل: فنيات المحاسبة التحليلية، دون، دار الآفاق للنشر والتوزيع، الجزء 1، الجزائر، دون سنة، ص5.
- 7 - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2002، ص45.
- 8 - على خطار شطناوي: نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها (في المملكة الأردنية) - دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، أردن، 1991، ص36.
- 9 - Alger, Mohamed sadeg : management des entreprises publiques, -9 1999, p28. -
- 10 - Jean verbier ,02 gain station et fonctionnement de l'entreprise ,tec,la voisiner, - paris,1993,p 820.
- 11 - ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة ،معهد الإدارة العامة، الرياض،السعودية،1985،ص62.
- 12 - محمد شفيق طيب و آخرون: أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، ط0، دار المستقبل-الأردن- 1997، ص8.
- 13 - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص285.
- 14 - فايز الزعبي وآخرون: أساسيات الإدارة الحديثة، ط1، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1997، ص225.
- 15 - حسن محمود حريم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي، إجراءات العمل، ط4، دار الحامد - الأردن - 2000، ص11.
- 16 - عبد المعطي محمد عساف وآخرون: أسس العالقات العامة، دط، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، سنة 2004، ص122.

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدماتية

- 17- غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية سنة 2007، ص104.
- 18- عبد المعطي محمد عساف وآخرون: المرجع السابق، ص123.
- 19- Pierre berangeret autres :vestion les fonctions de l'entreprise edition,vuibert,paris,1998,p52,
- 20 -d'entreprise Jeane rené edighaffer ,precis de gestion nathan,1997,p8.
- 21- عبد الكريم بن اعراب: تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري-قسنطينة-سنة 2004/2003، ص13.
- 22- ريتشارد هال: المنظمات (هياكلها-عملياتها ومخرجاتها)ترجمة سعيد بن حمد الهاجري ط1 ، مركز البحوث، معهد الإدارة السعودية، سنة 1997، ص94.
- 23- رضا صاحب أبو حمد آل علي إنسان كاظم الموسوي: مفاهيم إدارية معاصرة، نظرة عامة، ط1، مؤسسة الورق، عمان-الأردن ص59.
- 24- رشاد احمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية- مصر-سنة 2000، ص49.
- 25- يامين بودهان: مجلة العلوم الإنسانية science.comwww.humaines ، العدد 3-جاية،2006، ص9.
- 26 - Reni pierre heude ; guide de la communication pour l'entreprise,paris, 2003,p142.
- 27- سعيد محمد المصري: مرجع سابق، ص37.
- 28- بلقيي فطوم: العلاقات العامة في مؤسسة الخدمات الاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2004/2003، ص59.
- 29- محمد عبد الرحيم: التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة، دون ط،1989، ص243-245.
- 30- محمد بهجت جاد اهلل كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 1999، ص301.
- 31-William patrick :commmunication,université 77california,1976,p75-
- 32- محمد عبد الرحيم: مرجع سابق، ص247.
- 33- عبد المعطي عساف وآخرون: مرجع سابق، ص126.
- 34- أحمد عرفة وآخرون: فعالين التنظيم والسلوك الإنساني مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة2002،150.

الفصل الثاني: دراسة نظرية للمؤسسة الخدماتية

- 35- حمادي حسين: تدريبات أنماط الاتصالات التنظيمية، ط 1، منشورات المركز العربي للتطور الإداري، مصرن 1990، ص 85-86.
- 36- ميخائيل جميعان، أسس الإدارة العامة، دار عويدات للنشر، بيروت، 1983، ص 152.
- 37- المرجع نفسه، ص 154.
- 38 - ريتشارد هال: مرجع سابق، ص 97.
- 39- حمادي حسن، مرجع سابق، ص 90.
- 40 - عبد الكريم بن عراب، مرجع سابق، ص 20.

الفصل الثالث

واقع المسؤولية الاجتماعية

في المؤسسة الخدمائية

(الجانب التطبيقي)

دراسة حالة وكالة موبيليس

(- تبسة -)

تمهيد

أظهر الدور الاجتماعي والالتزام الأخلاقي للمؤسسات هو أيضا استثمار يعود عليها بزيادة الربح والإنتاج وتقليل النزاعات والاختلافات بين الإدارة وبين العاملين فيها والمجتمعات التي تتعامل معها، ويزيد أيضا انتماء العاملين والمستفيدين إلى هذه الشركات.

ويظهر أيضا أن كثيرا من قادة وأصحاب المؤسسات يرغبون في المشاركة الاجتماعية، وينظرون إلى العملية الاقتصادية على أساس نشاط اجتماعي ووطني وإنساني يهدف فيما يهدف إليه إلى التنمية والمشاركة في العمل العام، وليس عمليات معزولة عن أهداف المجتمعات والدول وتطلعاتها.

ويمكن ملاحظة كثير من الالتزامات والمشروعات والمبادئ التي بدأت مؤسسات كثيرة تلتزم بها أو يمكن أن تعمل على أساسها دون أن تتخلى بالطبع عن أهدافها الربحية، فهذا ما يريده لها أيضا جميع العاملين فيها والمستفيدين منها لأن خسارتها ستعود بالضرر على المجتمعات والعاملين والاقتصاد الوطني.

وتمثل دراسة وتبني المسؤولية الاجتماعية أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية خاصة بعد توجهها إلى عصر العولمة وتحرير الاقتصاد وتعاملها مع كبريات المؤسسات الأجنبية والتي تسعى إلى تجسيد مسؤوليتها من خلال مختلف الممارسات الاجتماعية اتجاه مختلف أطراف المجتمع العاملة به.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة موبيليس وخدماتها

تعمل موبيليس في سوق شبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية ذات تكنولوجيا جد متطورة أصبحت فيها المنافسة متميزة قائمة بين قطاع عام يعمل على تدعيم معالم التنمية الاقتصادية المستدامة وبين قطاع خاص أجنبي، وبفضل نوعية شبكتها والتحديثات العدة التي أضيفت عليها، تمكنت موبيليس من توفير وتقديم خدمات عدة ومتجددة لزيائنها، مستعدة بذلك للانتقال إلى عهد جديد.

المطلب الأول: مدخل إلى التعريف بمؤسسة موبيليس

1- التعريف بمؤسسة موبيليس

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر برأس مال قدره: 25.000.000.000 دج، يقع مقرها الرئيسي بشارع الأعمال باب الزوار بالجزائر العاصمة، ظهرت نتيجة لإعادة الهيكلة التي شهدتها وزارة البريد والمواصلات وذلك تطبيقاً للأحكام التي جاءت لتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات.¹

عمد الإجراء 2000/03 المؤرخ في: 2000/08/05 إلى فتح قطاع البريد والمواصلات

السلكية واللاسلكية للمنافسة، مما ترتب مباشرة على هذا الإجراء.²

- تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والتي أوكلت لها مهمة وضع إستراتيجية قطاعية لتطوير قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال؛

- إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات مكلفة بتنظيم سوق الهاتف النقال والسهل على احترام قواعد المنافسة.

حيث بدأت مؤسسة موبيليس نشاطها رسمياً في 01/01/2003، وتشرف حالياً على شبكة تجارية متواصلة الارتفاع تبلغ 175 وكالة تجارية، تشغل 5035 عامل وأكثر من 60 ألف نقطة بيع غير مباشرة، و15451 نقطة بيع معتمدة، وأكثر من 4500 محطة قاعدية راديوية، في إطار سعيها

الفصل الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الخدمانية موبيليس

للوصول لأكبر عدد ممكن من الزبائن، الذي وصل عدده حسب إحصائيات الشركة إلى أكثر من 16 مليون مشترك نهاية سنة 2016، برقم أعمال سنوي 86 060 000 000 دج.³

كما تسعى موبيليس إلى الاستحواذ على حصة في السوق تبلغ 44% من عائدات الهاتف النقال في الجزائر في نهاية عام 2017.

وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تسعى موبيليس دوماً إلى إعطاء صورة إيجابية للزبائن من خلال السهر على توفير شبكة ناجعة ذات جودة عالية بالإضافة إلى التنوع، والتجديد في العروض والخدمات المقترحة، فهي أرادت التموقع كمتعامل أكثر قرباً من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "معكم أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهداً بالإصغاء الدائم و دليلاً على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، التزامها بدورها الاجتماعي ومساهمتها في حماية البيئة. ولأجل تحقيق أهدافها المسطرة وفي إطار الإستراتيجية التقنية الجديدة والمعلنة تعاقدت شركة موبيليس مع عدة موردين ذو سمعة عالمية في مجال التجهيزات على غرار شركة اركسون لتطوير وتوسيع شبكتها (شبكة الراديو)، حيث قامت باقتناء تجهيزات جد متطورة من عدد من الشركات (HUAWEI, ZTE) فضلا عن اركسون فاختيار الموردين من هذا الحجم وهذه السمعة إنما كان الهدف منه:

- الرقي بمستوى الشبكة لجعلها قادرة على تحمل الذروة وبدون تعطلات؛

- الاحتكاك بالتكنولوجيات الحديثة وتدريب العاملين عليها؛

- مواجهة العدد المتزايد للمشتركين والتطورات الحاصلة في الطلب.⁴

الفصل الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الخدمانية موبيليس

كما يتفرع من مؤسسة موبيليس ثماني مديريات جهوية وتتمثل فيما يلي: المديرية الجهوية للوسط المديرية الجهوية بعنابة؛ المديرية الجهوية بسطيف؛ المديرية الجهوية بقسنطينة؛ المديرية الجهوية بالشلف؛ المديرية الجهوية بوهران، المديرية الجهوية ببشار؛ المديرية الجهوية بورقلة.

مهمة هذه المديريات الجهوية الإشراف المباشر على الوكالات الولائية التي تقع تحت مسؤوليتها التنظيمية والقانونية ومن بين هذه الوكالات وكالة تبسة التابعة للمديرية الجهوية بعنابة محل دراستنا الميدانية.

2- مبادئ وأهداف مؤسسة موبيليس والتزاماتها: فيما يلي نستعرض أهم الالتزامات والمبادئ والاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها.

جدول رقم (1) : أهم التزامات وأهداف وقيم موبيليس

| المبادئ (القيم) | الأهداف | الالتزامات |
|---|--|--|
| - توفير محيط عمل محفز، نظيف وآمن؛ | - الرقي بمستوى الشبكة لتمكنها من | - شبكة تغطي التراب الوطني؛ |
| - الشفافية في التسيير؛ | السيطرة السوقية؛ | - توفير أحسن الظروف لنقل |
| - كسب ولاء الزبائن بها؛ | -السعي لان تكون الرقم واحد في مجال وسائل الإعلام المتعددة؛ | المكالمات؛ |
| - توفير محيط عمل يتسم بالثقة المتبادلة للتقدم والرقى؛ | - تطوير شبكتها التجارية؛ | - تقديم عروض سهلة، شفافة وواضحة للزبائن؛ |
| - رفع تحديات المحيط الوطني والدولي عن طريق تطوير الإبداع؛ | - انتهاج سياسة تسويقية مدعمة | - التحسين المستمر لمنتجاتها وتكنولوجياتها؛ |
| - نقل وتبادل المعلومات | بالاحتكاك بالتكنولوجيا | |

الفصل الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الخدمتية موبيليس

| | | |
|--|---|---|
| <p>داخل المؤسسة بكل حرية وبكل سهولة؛</p> <p>- التضامن، روح الفريق، العمل المتقن الأخلاق، الأمانة، الاستحقاق، الوفاء، احترام التعهدات، كلها قيم تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.</p> | <p>الحديثة؛</p> <p>- تطوير اتصال فعال؛</p> <p>- تطبيق احدث الاستراتيجيات والقواعد فيما يخص استغلال الموارد البشرية؛</p> <p>- المساهمة في التنمية الاقتصادية</p> <p>باعتبارها مؤسسة وطنية؛</p> <p>- كسب رضا الزبون وزيادة عدد المشتركين.</p> | <p>- الاستماع الدائم للزبون؛</p> <p>- التجديد المستمر باستعمال اليقظة والذكاء الاستراتيجي؛</p> <p>- الوفاء والالتزام بالتعهدات.</p> |
|--|---|---|

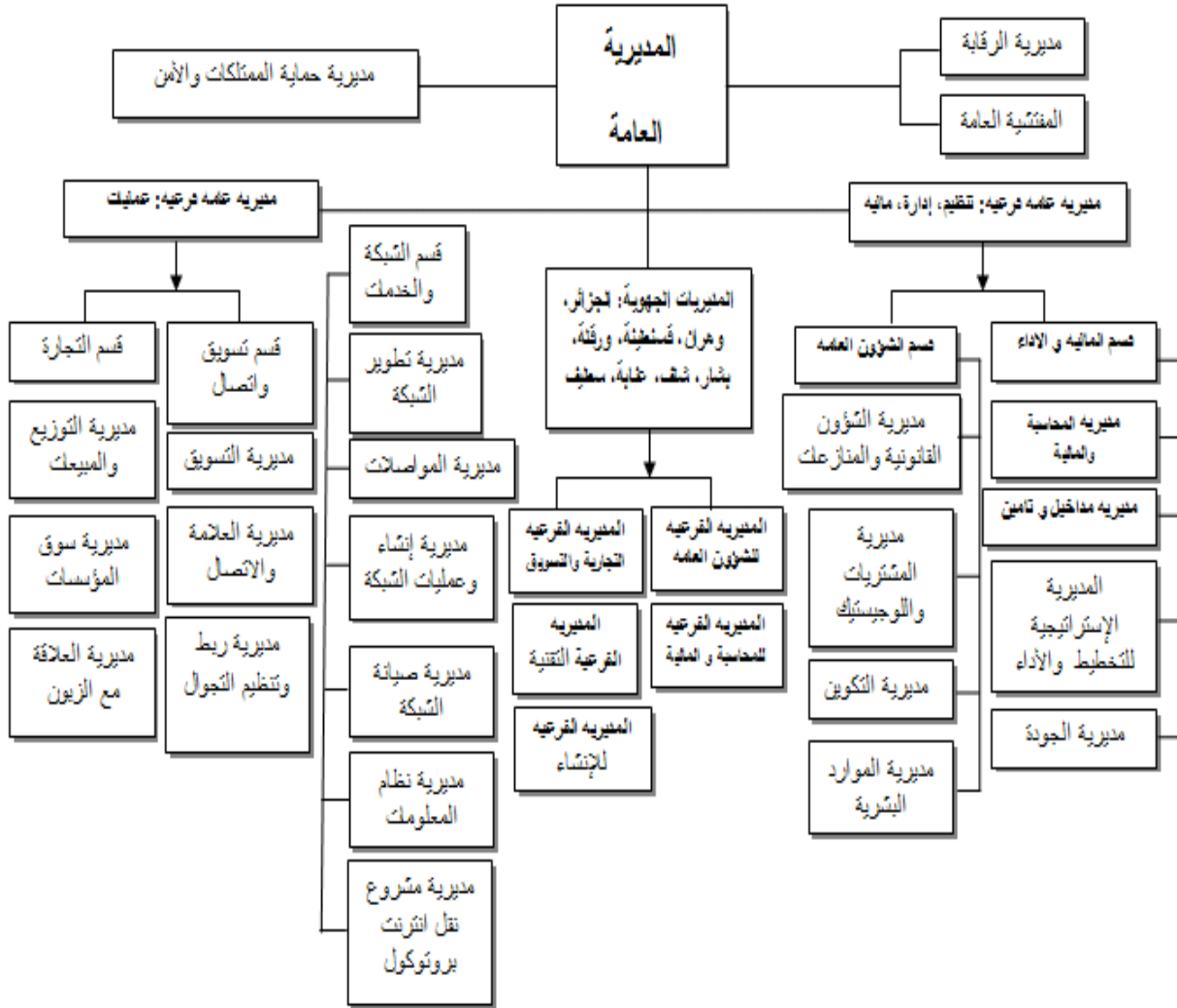
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

الفصل الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الخدمتية موبيليس

3- البنية التنظيمية للمؤسسة موبيليس

تتلخص البنية التنظيمية لمؤسسة موبيليس في الشكل التالي:5

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

4- التعريف بالوكالة التجارية موبيليس تبسة

تأسست الوكالة التجارية موبيليس تبسة بتاريخ 11 ديسمبر 2005، يشتغل بها 25 عامل وتشرف

بدورها على 280 نقطة بيع معتمدة مهمتها تسويق منتجات وخدمات الهاتف النقال. وصل عدد زبائنها

بتاريخ 2017/03/31 إلى: 546 630 زبون (الجيل 2 = 211443، الجيل 3 = 335187).

الفصل الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الخدمية موبيليس

4-1- أهداف الوكالة وتوجهاتها: تضع الوكالة جملة من الأهداف نذكر منها:

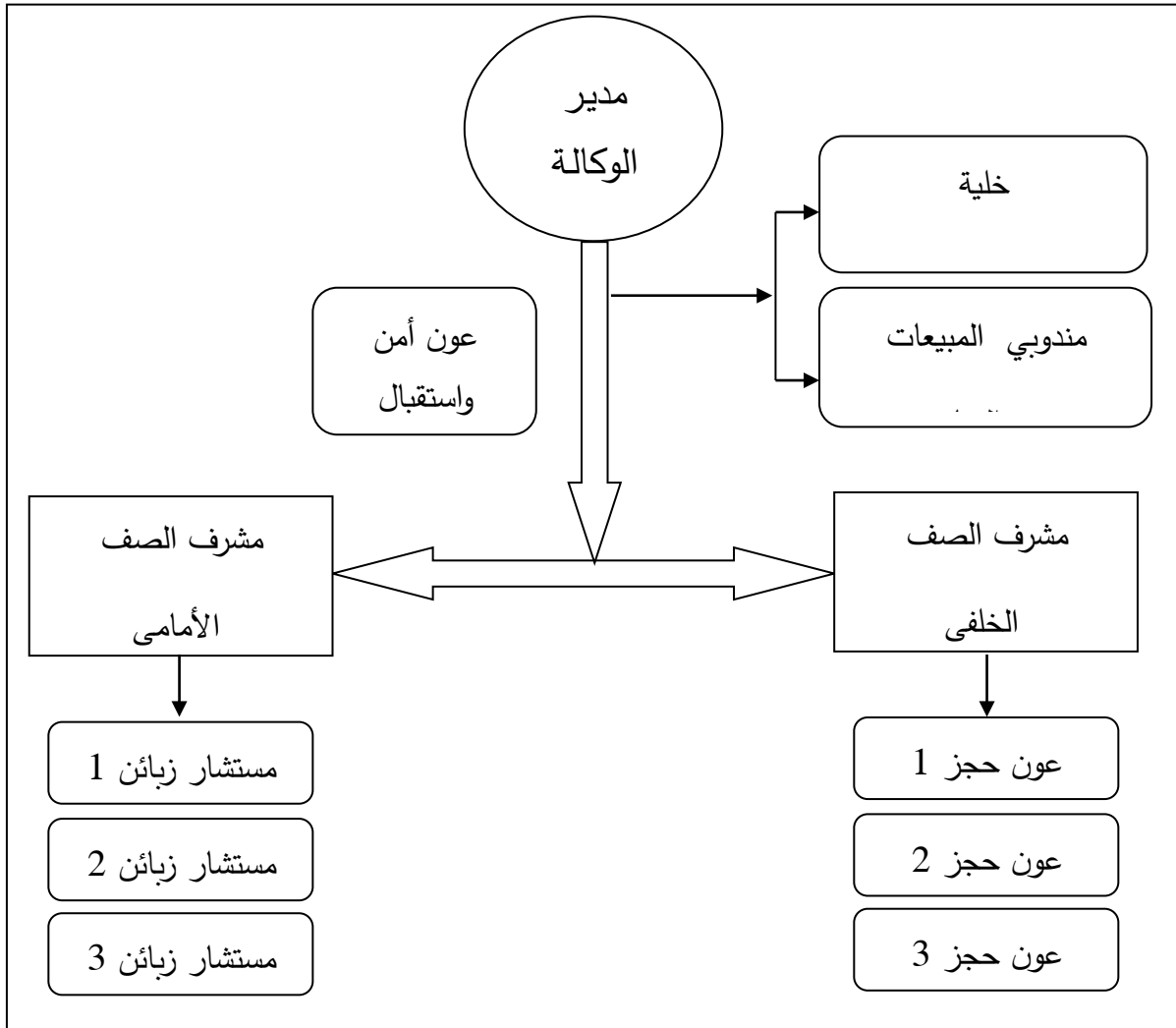
- تطوير وتحسين مستوى تقديم الخدمة من خلال الصف الأمامي لكل من الإجراءات والمعلومات؛

- تنفيذ العمليات بجودة ومستوى عالي من الدقة والصحة؛

- توفير نظام متابعة وقياس الأداء.

4-2- الهيكل التنظيمي للوكالة

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس



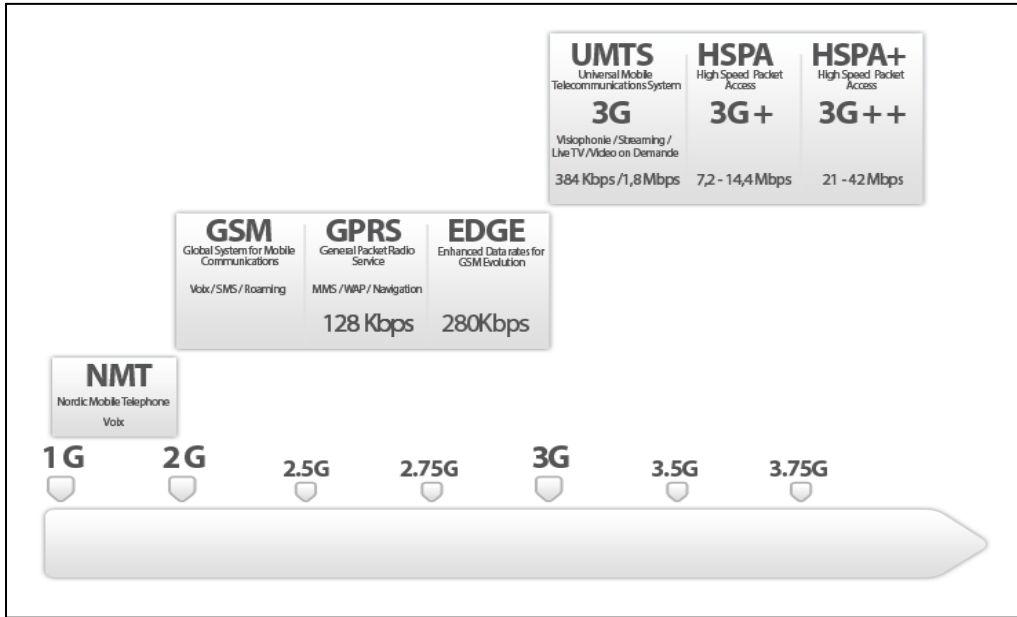
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

الفصل الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الخدمية لموبيليس

المطلب الثاني: خدمة الجيل الثالث الجديدة لموبيليس

هي تكنولوجيا الهاتف النقال للاستيعاب الجيد للفائدة والمحاسن التي تجلبها تكنولوجيا الجيل الثالث للمستخدمين، رتبت شبكات الهاتف النقال حسب تسلسل الأجيال: كانت البداية مع NMT وهي شبكة تناظرية محصورة فقط على عدد جد بسيط من المشتركين والمدن الكبرى فقط، عقب ذلك، ظهر الجيل الثاني، (جي أس أم GSM)، والذي شكل أول نظام للهاتف النقال الرقمي. يعتمد على شرائح السيم والهواتف النقالة، في البداية كانت عبارة عن شاشات باللونين الأبيض والأسود، كما كان بالإمكان القيام بعدة اتصالات وتبادل الرسائل النصية القصيرة. تلتها ظهور الشاشات الملونة وأولى الخدمات المسماة بالوسائط: WAP، MMS، قراءة البريد الإلكتروني، بنسبة تدفق ضعيفة مقارنة مع الطلب حيث لا تتعدى 280 كيلوبايت/الثانية، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): تطور شبكة الهاتف النقال وصولاً إلى الجيل الثالث



La source : <http://www.3g.dz/ar/le-reseau-mobilis>, vue le 27/04/2017 à 1h10.

لذا طورت تكنولوجيا جديدة وفقا للمقاييس العالمية UMTS، والنظام العالمي للاتصالات (النقال) المسمى أيضا الجيل الثالث لتكنولوجيا النقال، هو عبارة عن نظام الهاتف للصوت والمعطيات بقدرة تحمل خدمات ومعطيات ذات التدفق العالي، والتي تطورت مع مرور الزمن: التطور الأول لـ: الجيل 3 هو الجيل 3+ يعتمد أساسا على مقاييس HSPA، إذ يسمح الجيل 3+ بالانتقال إلى تدفق أعلى من نظيره كما سمح التطور الأخير لشبكات الجيل الثالث، المسمى الجيل 3++، أو THDM (أعلى تدفق للشبكة) بمضاعفة سرعة شبكات الجيل 3+، وذلك بتدفق يتراوح من 21 إلى 24 ميغابايت/ ثانية.

الفصل الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الخدمية موبيليس

- كما يسمح الجيل الثالث للزبائن، للمؤسسات والإدارات من:
- تحسين وبصفة معتبرة قوة أداء الشبكة؛
 - السماح بالقيام بعمليات مصرفية بسرعة أكبر؛
 - تحسين الخدمات ذات القيمة المضافة: مثل الموقع الجغرافي، إدماج خدمات جهاز ما إلى جهاز آخر (M2M)، تبادل الاتصالات بين الجامعات والإدارات (MVPN) ... الخ؛
 - خدمات الدفع الإلكتروني، الاتصالات المرئية، مشاهدة البث التلفزيوني الحي، تحميل الموسيقى والألعاب.

المطلب الثالث: العروض والخدمات الجديدة للجيل الثالث لموبيليس

تقدم مؤسسة موبيليس مجموعة من العروض والخدمات، على غرار باقي المؤسسات المنافسة وتتمثل هذه الخدمات حسب العروض (الدفع المسبق، الدفع البعدي) كالآتي:

1- عروض خدمات 3G++ الجديدة: نستهل هذه العروض الجديدة بجوازات الإنترنت ذات التدفق العالي

| الجواز | مدة الصلاحية | السعر دج | الحجم |
|--------------|----------------------|----------|---------------|
| جواز 24 سا | 24 سا من وقت التشغيل | 100 | 150 ميغا أكتي |
| جواز 72 سا | 72 سا من وقت التشغيل | 250 | 300 ميغا أكتي |
| جواز 10 أيام | عشرة أيام | 500 | 1 جيجا أكتي |
| جواز 30 يوم | 30 يوم | 900 | 1 جيجا أكتي |
| جواز 30 يوم | 30 يوم | 1600 | 2 جيجا أكتي |
| جواز 30 يوم | 30 يوم | 2300 | 3 جيجا أكتي |
| جواز 30 يوم | 30 يوم | 3500 | 5 جيجا أكتي |

الجدول رقم (02): جوازات الإنترنت ذات التدفق العالي لمؤسسة موبيليس

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة موبيليس

2- العروض الجديدة للجيل الثالث

في ما يلي الجدول رقم (03) يبين العروض الجديدة حسب نوع الزبون

الجدول رقم (03): العروض الجديدة المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس لزيائنها

| 2- عروض الدفع البعدي الجديدة (الجمهور الواسع) | 1- عروض الدفع المسبق الجديدة (الجمهور الواسع) |
|---|---|
| <p>في هذا العرض يدفع الزبون قيمة الخدمات (المكالمات) عن طريق الفاتورة بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض ويشمل الأنواع الموالية:</p> <p>عرض الاشتراك الجديد WIN: يحتوي على الأنواع الموالية:</p> <p>عرض « Win » 1300 مزاياه كالتالي:</p> <p>مكالمات مجانية نحو موبيليس من الساعة 21h30 إلى 12h30،</p> <p>3 ساعات شهريا نحو الشبكات الوطنية</p> <p>250 دج رصيد شهري مهدى صالح نحو الخارج</p> <p>1Go حجم الإنترنت الشهري المهدى</p> <p>100 رسالة قصيرة صالحة نحو موبيليس</p> <p>عرض « Win » 2000 مزاياه كالتالي:</p> <p>مكالمات مجانية نحو موبيليس من الساعة 21h30 إلى 17h30، 5 ساعات شهريا نحو الشبكات الوطنية</p> <p>250 دج رصيد شهري مهدى صالح نحو الخارج</p> | <p>في هذا العرض الجديد يدفع فيه الزبون قيمة الخدمات المقدمة مسبقا بدون دفع اشتراك ، ويتكون من الأنواع الموالية:</p> <p>1) عرض مبتسم 3G++</p> <p>مزاياه خدمة باقة #600* التي تحوي مكالمات بتكلفة مجانية نحو كل الشبكات (موبيليس، جيزي وأوريدو)، وجوازات إنترنت 3G++ بمزايا تسعيرية للإبحار عبر الإنترنت،</p> <p>2) عرض موبى كونترول 1500++:</p> <p>مزاياه: 1500 دج رصيد شهري نحو كل الشبكات وطنية ودولية (مكالمات ورسائل)، مع تشغيل رقم مفضل، مكافأة 1 جيفا أوكتي إنترنت عند التجديد الشهري،</p> <p>3) عرض نافيقى 3G++:</p> |

الفصل الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الخدمية موبيليس

| | |
|--|---|
| <p>عرض Navigui الجديد يتيح إمكانية شراء (شريحة + مفتاح) المسبق الدفع بسعر 990دج مع واحد من الاشتراكات المتوفرة:</p> <p>1Go،3Go،5Go،10Go،15Go</p> <p>أو باقة جهاز استقبال وارسال (Routeur) بسعر 4990 دج مع 6Go انترنت.</p> <p>2 Go حجم الإنترنت الشهري المهدي 200رسالة قصيرة صالحة نحو موبيليس عرض « Win » 3500 مزاياه كالتالي:</p> <p>مكالمات ورسائل مجانية نحو موبيليس 24/سا،24/سا،</p> <p>8 ساعات شهريا نحو الشبكات الوطنية 500دج رصيد شهري مهدي صالح نحو الخارج</p> <p>4 Go حجم الإنترنت الشهري المهدي مع مجانية الدخول إلى المواقع التالية للعروض الثلاثة</p> <p>Facebook/twitter/Whatsapp/elheddaf/ouedkniss / nticweb /ennaharonline</p> | <p>عرض Navigui الجديد يتيح إمكانية شراء (شريحة + مفتاح) المسبق الدفع بسعر 990دج مع واحد من الاشتراكات المتوفرة:</p> <p>1Go،3Go،5Go،10Go،15Go</p> <p>أو باقة جهاز استقبال وارسال (Routeur) بسعر 4990 دج مع 6Go انترنت.</p> |
|--|---|

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

الجدول رقم (04): العروض الجديدة المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس للشركات وأصحاب الحرف

| | |
|--|----------------|
| 3- عروض الشركات وأصحاب الحرف (أصحاب المهن الحرة) | |
| أ- الشركات | ب- أصحاب الحرف |
| عرض الاشتراك الجديد WIN Pro : (1) عرض مهني: يحتوي على: | |

الفصل الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الخدمتية موبيليس

| | |
|--|--|
| <p>وهو اشتراك بصيغة ++800 دج و 1500++ دج للشهر، مع المزايا الموائية: M'Henni ++ 800 مكالمات غير محدودة 24 سا / 24 نحو رقم 1 لموبيليس 10 ساعات من المكالمات نحو موبيليس 1 جيقا أوكتي من الإنترنت بتدفق عال و اتصال غير محدود على مواقع LinkedIn و Ouedkniss 50 رسالة قصيرة نحو موبيليس 1,02 دج للدقيقة نحو مهني 6,10 دج للدقيقة نحو موبيليس 6,10 دج للدقيقة نحو الشبكات الأخرى 5,09 دج للرسائل القصيرة نحو الشبكات</p> | <p>عرض « Win Pro » 1100 مزاياه كالتالي: مكالمات مجانية نحو الموظفين من الساعة 06 سا إلى 18 سا، مكالمات مجانية نحو موبيليس من الساعة 07 سا إلى 17 سا، 3 ساعات شهريا نحو جميع الشبكات الوطنية 15 دقيقة من المكالمات الدولية 1,5Go حجم الإنترنت الشهري المهدى 100 رسالة قصيرة صالحة نحو موبيليس عرض « Win Pro » 2200 مزاياه كالتالي: مكالمات مجانية نحو الموظفين من الساعة 06 سا إلى 18 سا، مكالمات مجانية نحو موبيليس من الساعة 07 سا إلى 20 سا، 6 ساعات شهريا نحو جميع باقي الشبكات الوطنية 30 دقيقة من المكالمات الدولية 3 Go حجم الإنترنت الشهري المهدى</p> |
|--|--|

الفصل الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الخدمتية موبيليس

| | |
|--|---|
| <p>الوطنية</p> <p>14,24 دج للرسائل القصيرة نحو الخارج</p> <p>M'Henni ++ 1500</p> <p>مكالمات غير محدودة 24 سا / 24 نحو رقم 3 لموبيليس</p> <p>30 ساعات من المكالمات نحو موبيليس</p> <p>2 جيقا أوكتي من الإنترنت بتدفق عال و اتصال غير محدود على مواقع LinkedIn و Ouedkniss</p> <p>150 رسالة قصيرة نحو موبيليس</p> <p>1,02 دج للدقيقة نحو مهني</p> <p>5,09 دج للدقيقة نحو موبيليس</p> <p>5,09 دج للدقيقة نحو الشبكات الأخرى</p> <p>5 دج للرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية</p> | <p>200 رسالة قصيرة صالحة نحو موبيليس</p> <p>عرض « Win Pro » 3300 مزاياه كالتالي:</p> <p>مكالمات مجانية نحو الموظفين على مدار 24 سا</p> <p>مكالمات مجانية نحو موبيليس على مدار 24 سا ،</p> <p>10 ساعات شهريا نحو باقي الشبكات الوطنية</p> <p>45 دقيقة من المكالمات الدولية</p> <p>5 Go حجم الإنترنت الشهري المهدى</p> <p>300 رسالة قصيرة صالحة نحو موبيليس و 75 نحو باقي الشبكات</p> <p>عرض « Win Pro » 4400 مزاياه كالتالي:</p> <p>مكالمات مجانية نحو الموظفين على مدار 24 سا</p> <p>مكالمات مجانية نحو موبيليس على مدار 24 سا</p> <p>15 ساعات شهريا نحو باقي الشبكات الوطنية</p> |
|--|---|

الفصل الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الخدمية موبيليس

| | |
|--------------------------------------|--|
| 14,24 دج للرسائل القصيرة نحو الخارج. | 60 دقيقة من المكالمات الدولية 5 Go حجم الإنترنت الشهري المهدى رسائل قصيرة مجانية نحو موبيليس 100 نحو الشبكات الأخرى |
|--------------------------------------|--|

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على الوثائق الداخلية للمؤسسة

3- الخدمات الجديدة المرافقة للعروض الجديدة

خدمة E-Paiement: توفر هذه الخدمة الجديدة للزبائن تسديد الفواتير وتعبئة حسابات هواتفهم بواسطة خدمة التسديد الإلكتروني باستخدام الهواتف النقالة.

- **خدمة من عندي (Men3andi)**: تسمح هذه الخدمة الجديدة للزبائن بإجراء مكالمات حتى دون رصيد عبر تشكيل الصيغة * 6 618#*.

- **خدمة (UMTS)**: تتيح هذه التكنولوجيا الرقمية فرصة الإبحار عبر شبكة الانترنت بسرعة فائقة بالإضافة إلى تسجيل الأفلام و مشاهدة برامج التلفزيون انطلاقاً من الهاتف النقال.

- **خدمة مكالمات الفيديو: (Visiophonie)** : تمكن هذه الخدمة الجديدة الزبون من رؤية مراسله أثناء التحدث إليه، و ذلك عبر شاشة الهاتف النقال بشرط أن يكون من طراز الجيل الثالث.(UMTS).

- **خدمة Streaming** : تستعمل هذه الخدمة لإرسال الصوت والصورة بشكل دائم على الهاتف النقال وذلك عبر شبكة UMTS دون أن يتطلب ذلك وقتاً طويلاً أو أيّ تسجيلية.

- **خدمة الصوت عالي الوضوح HD**: توفر هذه الخدمة الجديدة تحسين القدرات السمعية (ميزة الصوت العالي الوضوح HD) بفضل تكنولوجيا النطاق العريض، وبدون تكاليف إضافية.

الفصل الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الخدماتية موبيليس

- خدمة **Emplois SMS**: تسمح هذه الخدمة الجديدة للمشاركين الحصول على معلومات يومية للبحث عن فرص العمل في الجزائر هذا عبر رسائل قصيرة الاشتراك في الخدمة يتم عبر الصيغة **#611***.
- خدمة الرقابة العائلية: تسمح هذه الخدمة الجديدة للأهل بمراقبة أطفالهم وحمايتهم من التصفح بأمان على المحتويات غير اللائقة بالأطفال، يتم تشغيل الخدمة بتشكيل الصيغة: **#600***.
- خدمة الفايسبوك عبر **SMS**: توفر خدمة الفايسبوك الجديدة عبر **SMS** (إرسال الأوامر إلى الرقم 604)، لزيائنها البقاء على اتصال عبر الرسائل القصيرة بالشبكة الاجتماعية المفضلة دون انترنت.

هوامش الفصل الثالث:

- 1- موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال متوفر على الموقع: <https://www.mptic.dz> اطلع عليه يوم: 2017/04/21 على الساعة 22h21.
- 2- الجريدة الرسمية الجزائرية/ العدد 48، بتاريخ: 6 أوت 2000، ص ص 3-16.
- 3- موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال متوفر على الموقع: <http://www.joradp.dz/HAR/Index.htm> اطلع عليه يوم: 2017/04/21 على الساعة 23h24.
- 3- موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال متوفر على الموقع: <https://www.mptic.dz> اطلع عليه يوم: 2017/04/21 على الساعة 22h21.
- 4- 03- 02: Document de l'analyse stratégique de Mobilis, P.
- 5- Documents interne de l'entreprise.

خاتمة

ومع ترسيخ وانتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية، أصبح من الصعب على المؤسسات الكبيرة التغاضي عن دورها التنموي وإحساسها بالمسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع. وأهمية هذه المشاركة الاجتماعية لا تكمن فقط في مجرد الشعور بالمسؤولية وإنما أصبحت أمراً ضرورياً لكسب تعاطف المجتمع واحترامه وبالتالي ضمان النجاح والإقبال من الجماهير، ونتيجة لذلك سعت العديد من المؤسسات في إنشاء مؤسسات تنموية أو على الأقل عمل خطة سنوية منظمة واضحة الأهداف والمعالم لمساعدة الفئات المهمشة في المجتمع ومحاولة تنميتها بشكل فعال. لم يصل بعد مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخاصة بالجزائر ما وصلت إليه في الدول الكبرى، فبرغم الإكثار من النقاش عن دور القطاعات الخاصة في التنمية وخاصة بعد تقلص دور الدولة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في العقود الأخيرة من القرن الماضي، إلا أن هذا الدور مازال في طوره الأول دون تطور فعال. وتكمن أهمية تفعيل دور المؤسسات الخاصة في التنمية إلى تملكهم لرأس المال ولقوة اقتصادية قادرة مع تعاونها مع القطاع العام والمجتمع المدني أن تحدث نقلة حقيقية في المجتمع، ومن الملاحظ في الآونة الأخيرة أن هناك بعض الجهود الفردية لبعض مؤسسات القطاع الخاص الذين أصبحوا على وعي بمسئولياتها الاجتماعية، فمثلاً مؤسسة شيالي وبعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستواها تبين أنها مؤسسة تدرك تماماً مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتتبنى هذه الفكرة اتجاه جميع الأطراف المتعاملة معها بدءاً من قلب المؤسسة المتمثل في مواردها البشرية لتصل بممارساتها الاجتماعية أطراف البيئة الخارجية.



قائمة المصادر

والمراجع



01- المعاجم والقواميس:

- دينكل ميشيل: معجم علم الاجتماع، ط2 - دار الطليعة، 1981-
- علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطالب، معجم عربي ألفبائي، ط1، الشركة التونسية
- علي بن هادية: القاموس الجديد الطالب، معجم عربي، الشركة التونسية للتوزيع، ط5، تونس
- القاموس العربي الشامل: الأداء ط0- دار الوائل الجامعية - بيروت - 1997-

02- الكتب:

01-02- الكتب باللغة العربية:

- أ.د. تامر ياسر البكري "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2001
- أ.د. فريد فهمي زيارة، "مدخل معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009
- أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، دون ط، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2002
- أحمد عرفة وآخرون: فعالين التنظيم والسلوك الإنساني مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2012.
- حسن محمود حريم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي، إجراءات العمل، ط4، دار الحامد - الاردن-2000.
- حمادي حسين: تدريبات أنماط الاتصالات التنظيمية، ط1، منشورات المركز العربي للتطور الإداري، مصر، 1990
- د. طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 90.
- د. طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص 65
- د. بورحلة علال، "تحليل المنظمات"، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006

قائمة المصادر والمراجع

- رشاد احمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية- مصر-سنة 2000 ،.
- رضا صاحب أبو حمد آل علي إنسان كاظم الموسوي: مفاهيم إدارية معاصرة، نظرة عامة، ط1 ،مؤسسة الورق، عمان-الأردن.
- ريتشارد هال: المنظمات (هياكلها-عملياتها ومخرجاتها)ترجمة سعيد بن حمد الهاجري ط1 ، مركز البحوث، معهد الإدارة السعودية، سنة 1997 ، .
- سعيد أكيل: فنيات المحاسبة التحليلية، دون، دار الآفاق للنشر والتوزيع، الجزء 1 ،الجزائر، دون سنة،
- سعيد محمد المصري: إدارة وتسويق الأنشطة الخدمائية، دون ط، الدار الجامعية، 1997 ،
- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2002 ،
- عبد الغفار حنفي: أساسيات الإدارة والبيئة-الأعمال-دون ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية - مصر -
- عبد المعطي محمد عساف وآخرون: أسس العالقات العامة، دط، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، سنة 2004 ، .
- على خطار شطناوي: نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها (في المملكة الأردنية) -دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، أردن،1991.
- غريب عبد السميع: الاتصال والعالقات العامة في المجتمع المعاصر، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية سنة 2007
- غسان قلعاوي: القطاع العام: إلى أين؟ (خواطر حول تخصيص القطاع العام)، ط1 ،دار المكتبي للطباعة والنشر، سوريا،2005
- فايز الزعبي وآخرون: أساسيات الإدارة الحديثة، ط1 ،دار المستقبل، عمان، الأردن،1997، ..
- ليندال اوريك: عناصر الإدارة، ترجمة علي حامد بكر، دون ط، دار الفكر العربي - القاهرة- مصر - 1965 -
- محمد بهجت جاد اهلل كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية،1999 ، .

قائمة المصادر والمراجع

- محمد بهجت كشك: العالقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر - ط 1997
- محمد شفيق طيب و آخرون: أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، ط 1، دار المستقبل-الاردن-1997
- محمد عبد الرحيم: التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة، دون ط، 1989،
- المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة، (النظرية والتطبيق، جدوى المشروعات وتسعير منتجاتها وخصصتها)، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر-2004 ،
- ميخائيل جميعان، أسس الإدارة العامة، دار عويدات للنشر، بيروت، 1983
- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة ط 1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، .
- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط 2-دار المحمدية العامة، الجزائر - 1998-
- ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة ،معهد الإدارة العامة، الرياض،السعودية،1985،.

02-02- الكتب الأجنبية

- Alger, Mohamed sadeg : management des entreprises publiques, -9 1999,
- Docuements interne de l'entreprise.
- Document de l'analyse stratégique de Mobilis,
- Jean verbier ,02 gain station et fonctionnement de l'entreprise ,tec,la voisiner, paris,1993,
- Jeane rené edighaffer ,precis de gestion d'entreprise nathan,1997,
- Pierre berangeret autres :vestion les fonctionsl'entreprise 2,edition,vuibert,paris,1998,
- Reni pierre heude ; guide de la communication pour l'entreprise,paris, 2003,
- William patrick :commmunication,université califonia,1976,

03- الرسائل والمذكرات:

- بلقبي فطوم: العالقات العامة في مؤسسة الخدمات الاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2004/2003.
- عبد الكريم بن اعراب: تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري-قسنطينة-سنة 2004/2003 .،

04- المقالات والملتقيات:

- طاهر محسن المنصور الغالبي، د.صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، مجلة البحوث المعاصرة PDF، مجلد 11، العدد 2، 1997.
- محمد عادل عياض، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني"، ملتقى الاقتصاد التضامني، 2005/02/12، جامعة تلمسان.

05- مواقع الأنترنت:

- الجريدة الرسمية الجزائرية/ العدد 48، بتاريخ : 6 أوت 2000 ،
<http://www.joradp.dz/HAR/Index.htm>: اطلع عليه يوم: 2017/04/21 على الساعة 23h24.
- شين ولوه جيون وسيوي سياو يان، "الدور الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية"، 2007-04-01،
www.chainatoday.com،
- موقع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال متوفر على الموقع: <https://www.mptic.dz>: اطلع عليه يوم: 2017/04/21 على الساعة 22h21.
- موقع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال متوفر على الموقع: <https://www.mptic.dz>: اطلع عليه يوم: 2017/04/21 على الساعة 22h21.
- يامين بودهان: مجلة العلوم الإنسانية www.humaines.com، science، العدد 3-بجاية، 2006،