

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

دور الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

إشراف:

أ.د. عدمان مريزق

إعداد الطالبة:

طالبي خديجة

مكان التبرص: المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة - بواسماعيل -

مدة التبرص: من 2022/03/02 إلى 2022/07/13

الموسم الجامعي 2022/2021





## إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكورتنا هذه ثمرة  
الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة مع أسمى عبارات الحب والامتنان:

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، ومن  
علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر، براء، واحسانا، ووفاء لهما: والدي  
العزیز، ووالدتي العزیزة

إلى روح المرحومة جدتي رحمها الله وجعل قبرها روضة من رياض الجنة التي  
لطالما كانت دعواتها سببا في نجاحي وتفوقي

إلى أخي وأخواتي سندي في حياتي: أيمن، زهرة، عبير ونسيمة

وإلى جميع الأخوة رقيقات المشوار اللاتي أثبتن أن الأخوة ليست فقط في الرحم  
رعاهم الله ووفقهم.

إلى كل من كان لهم أثر جميل على حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي.



## الشكر والتقدير

أشكر أولاً وأخيراً الله عز وجل الذي وفقني ومنحني الإرادة لإنجاز هذا البحث الذي أتمنى أن يكون في المستوى.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى كل من علمنا حرفاً من الابتدائي إلى الجامعي.

وأخص بالذكر الأستاذ المشرف "أ. د. مريزق عدمان"

الذي ساعدني بتوجيهاته وإرشاداته جزاه الله كل خير.

كما لا يفوتني أن أشكر القائمين على المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة الذين قدموا لي يد العون والمساعدة في التبرص الميداني وأخص بالذكر مسؤولة مصلحة إدارة الموارد البشرية السيدة "فخار خديجة"

وأشكر أيضاً كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

الفهرس

|   |    |
|---|----|
| قائمة الجداول.....  | II |
| قائمة الأشكال .....   | II |
| ملخص.....   | II |
| مقدمة عامة.....   | أ  |
| <b>الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة.....</b>                   | 1  |
| المبحث الأول: ماهية الاتصال.....                                      | 3  |
| المطلب الأول: مفهوم الاتصال.....                                      | 3  |
| المطلب الثاني عناصر الاتصال ونماذجه .....                             | 5  |
| المطلب الثالث: مهارات الإتصال .....                                   | 10 |
| المبحث الثاني: مدخل الى الاتصال الداخلي في المؤسسة .....              | 12 |
| المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي للمؤسسة .....                     | 12 |
| المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي .....                            | 14 |
| المبحث الثالث: استراتيجيه الاتصال الداخلي .....                       | 16 |
| المطلب الأول: مفهوم استراتيجية الاتصال الداخلي.....                   | 16 |
| المطلب الثاني: وسائل استراتيجية الاتصال الداخلي .....                 | 18 |
| المطلب الثالث: عوائق استراتيجية الاتصال الداخلي .....                 | 21 |
| <b>الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .....</b>              | 26 |
| المبحث الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .....            | 28 |
| المطلب الأول: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية .....              | 28 |
| المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .....              | 31 |
| المطلب الثالث: أهم النظريات المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ..... | 35 |

|         |   |
|---------|---|
| 38..... | المبحث الثاني: سلوكيات المؤسسات تجاه مسؤولياتها الاجتماعية وأهميتها   |
| 38..... | المطلب الأول: سلوكيات المؤسسات تجاه مسؤولياتها الاجتماعية   |
| 39..... | المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية والمفاهيم القريبة منها  |
| 41..... | المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية   |
| 42..... | المبحث الثالث: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات  |
| 43..... | المطلب الأول: مبادئ المسؤولية الاجتماعية في إطار مواصفة ايزو 26000 ومعايير قياسها                           |
| 47..... | المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات  |
| 48..... | المطلب الثالث: اتجاهات، مجالات، والمواقف المتباينة تجاه المسؤولية الاجتماعية                                |
|         | <b>الفصل الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس</b>         |
| 53..... | <b>المغلفة</b>  |
|         | المبحث الأول: ممارسات المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة SASACE للمسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي |
| 55..... | المطلب الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة SASACE   |
| 58..... | المطلب الثاني: ممارسات المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس للمسؤولية الاجتماعية                                |
| 63..... | المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي لمؤسسة SASACE  |
| 65..... | المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستعملة  |
| 65..... | المطلب الأول: طريقة جمع البيانات وأدوات التحليل   |
| 67..... | المطلب الثاني: تحليل النتائج  |
| 83..... | <b>خاتمة عامة</b>   |
| 87..... | <b>قائمة المراجع</b>  |
| 94..... | <b>قائمة الملاحق</b>  |

# قائمة الجداول والأشكال



قائمة الجداول:

| رقم الصفحة | عنوان الجدول  | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| 37         | أمثلة عن أنشطة لكل فئة من أصحاب المصالح   | 01         |
| 55         | بطاقة فنية عن المؤسسة   | 02         |
| 67         | توزيع أفراد العينة حسب الجنس  | 03         |
| 68         | توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية  | 04         |
| 69         | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي   | 05         |
| 70         | توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في المؤسسة                                     | 06         |
| 71         | توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية  | 07         |
| 72         | مفهوم مصطلح الاتصال الداخلي في المؤسسة  | 08         |
| 72         | أساليب الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة   | 09         |
| 73         | وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة من طرف المؤسسة                                  | 10         |
| 74         | على من يعتمد العامل للحصول على المعلومات داخل المؤسسة                           | 11         |
| 74         | دور الاتصال الداخلي في المؤسسة  | 12         |
| 75         | ما يقصد بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في رأي العمال                            | 13         |
| 76         | في رأيك، ماذا تعني المسؤولية الاجتماعية؟  | 14         |
| 77         | النشاطات التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارستها لمسؤولياتها الاجتماعية          | 15         |
| 78         | العناصر التي قدمت المساعدة والوضوح لمصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة          | 16         |
| 79         | آليات الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة لتعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية؟ | 17         |
| 80         | العناصر التي تحسنت بفضل تنفيذ ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة              | 18         |
| 81         | الأسباب التي جعلت المؤسسة لا تقوم بأنشطة المسؤولية الاجتماعية كما يجب           | 19         |

## قائمة الأشكال:

| رقم الصفحة | عنوان الشكل  | رقم الشكل |
|------------|--|-----------|
| 07         | نموذج لاسويل في الاتصال  | 01        |
| 08         | نموذج شانون وويفر  | 02        |
| 09         | نموذج ولبور شرام   | 03        |
| 09         | نموذج كاتز ولازارسفيد  | 04        |
| 17         | استراتيجية المنظمة   | 05        |
| 34         | تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات في علاقته بالتنمية المستدامة | 06        |
| 45         | مبادئ المسؤولية الاجتماعية   | 07        |
| 48         | هرم كارول لأبعاد المسؤولية الاجتماعية                                | 08        |
| 56         | قيم المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة                         | 09        |
| 57         | الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة             | 10        |
| 60         | أصحاب المصالح لمؤسسة صناعة الأكياس المغلفة                           | 11        |
| 67         | توزيع أفراد العينة حسب الجنس   | 12        |
| 68         | توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية                                 | 13        |
| 69         | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي                              | 14        |
| 70         | توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في المؤسسة                          | 15        |

## الملخص:

تستكشف هذه الدراسة دور الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة ، ولتحقيق أهدافها تم تبني المنهج الوصفي التحليلي بوصفه منهجا مناسباً . وتكونت عينة الدراسة من 40 موظف تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المستهدفة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وأيضاً الملاحظة . وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها : تؤمن مؤسسة الأكياس المغلفة بضرورة الاستماع النشط لعمالها والاستجابة لهم للحصول على المعلومة من خلال الاتصال والحوار معهم، ويعتبر هذا الأخير أساساً ذو أهمية أولوية لتجسد ممارسات المسؤولية الاجتماعية. واستناداً لنتائج الدراسة تم التأكد من الفرضيات، وعرضت بعض التوصيات والاقتراحات المتعلّقة بالموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال الداخلي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

## **Résumé:**

Cette étude explore le rôle de la communication interne dans l'incarnation de la responsabilité sociétale dans la société algérienne des sacs enduits, et pour atteindre ses objectifs, l'approche analytique descriptive a été adoptée comme approche appropriée. L'échantillon de l'étude était constitué de 40 salariés sélectionnés par la méthode aléatoire et ciblée, le questionnaire servant d'outil de collecte des données et d'observation. L'étude a abouti à plusieurs résultats, notamment: la Société des sacs enduits croit en la nécessité d'écouter activement ses travailleurs et de leur répondre pour obtenir des informations par la communication et le dialogue avec eux, et ce dernier est considéré comme une base prioritaire pour incarner des pratiques de RSE.

Sur la base des résultats de l'étude, les hypothèses ont été confirmées et certaines recommandations et suggestions liées au sujet ont été présentées.

**Les mots clés:** la communication interne, la responsabilité sociétale des entreprises.

مقدمة عامة

تشهد ممارسات المسؤولية الاجتماعية والتي تنمو منذ عدة سنوات حتى الان، على الإهتمام الكبير للمؤسسات من جميع القطاعات حيث تجبر العولمة والانفتاح الدولي المؤسسات على الإهتمام بهذه القضية والتعرف على أنظمة الإدارة الدولية.

تشكل المسؤولية الاجتماعية مصدرا للقدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، فقد نوقشت مسألة دمج قضية المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات في البلدان المتقدمة على نطاق واسع لكن لاتزال بعيدة لتطبيق في البلدان الناشئة، حيث تواجه هذه الأخيرة أكبر التحديات الاجتماعية والبيئية بسبب التوسع السريع للإقتصاد والذي يمكن ان يكون له عواقب على المجتمع والبيئة المحيطة.

بالإضافة؛ فإن إحترام المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا يضمن نجاح المؤسسة فمن الواضح أنه من الضروري إضافة سياسة اتصال محددة. لذلك من خلال التواصل الداخلي وإظهار للجميع بالإلتزام بهذه العملية على المدى الطويل ستكون المؤسسة قادرة على توحيد الموظفين لهذا المشروع.

حيث يعتبر الاتصال أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات في المؤسسة والاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يعد الاتصال الداخلي عنصرا أساسيا يسهم في تفعيل ممارسات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة، وهذا الأمر يعبر عما تتمتع به المؤسسات من قدرات ومهارات وإمكانيات اتصالية، تمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة.

ويعد التكامل الاستراتيجي بين اتصالات المسؤولية الاجتماعية والأهداف العامة لمؤسسة هو الجوهر الرئيسي لنجاح استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الكلية للمؤسسة التي يتم وضعها عادة بواسطة الإدارة العليا؛ إلا أن التنفيذ الفعلي يحتاج إلى وجود حوار دائم وفعال بين جميع الوحدات بالمؤسسة. مع مراعاة وعي العاملين بمفهوم المسؤولية الاجتماعية. ويأتي دور الاتصال الداخلي للمسؤولية الاجتماعية في التنفيذ الجيد للالتزامات المؤسسة الاجتماعية من خلال إشراك أصحاب المصالح في برامج المسؤولية الاجتماعية ليصبحوا ممارسين فعالين للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة.

وعلى هذا الأساس ونظرا للدور بالغ الأهمية للاتصال الداخلي تم اختيارنا لهذا الموضوع والمتمثل في دور الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

### 1 إشكالية البحث:

لقد كان اختيارنا للاتصال الداخلي كأحد الأساليب المعتمدة في المؤسسة للتأثير بين العاملين، محاولة منا إظهار أهميته ودوره في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وإظهار للجميع ضرورة الالتزام بها، وبالتالي وصلنا إلى تحديد مشكلة الدراسة وطرح الإشكالية التالية:

❖ ما هو دور الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟

ويمكن تدعيم الإشكالية الرئيسية بمجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تستخدم المؤسسة منظومة متكاملة من آليات الاتصال الداخلي لتعزيز ممارسات المسؤولية

الاجتماعية؟

- ما هي جوانب التحسين الناتجة عن تنفيذ ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة؟

### 2 -الفرضيات:

لمعالجة الإشكالية والإجابة على الأسئلة المطروحة نضع مجموعة من الفرضيات كإجابات مؤقتة، لنقوم

باختبار صحتها من خطئها لاحقاً وهي كما يلي:

- تستخدم المؤسسة منظومة متكاملة من آليات الاتصال الداخلي لتعزيز ممارسات المسؤولية

الاجتماعية.

- نتج عن تنفيذ المسؤولية الاجتماعية تحسن عدة جوانب من بينها تحسن ظروف العمل، تطور جودة

المنتجات، الاتصال الداخلي، التدريب والتكوين... الخ.

### 3 أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار موضوع البحث إلى الأسباب الآتية:

- توافق موضوع البحث مع التخصص.
- الرغبة الشخصية في البحث والدراسة في مجال يهتم بالإتصال داخل المؤسسة.
- تزايد اهتمام المؤسسات بتبني المسؤولية الاجتماعية.
- محاولة لفت انتباه مسيري المؤسسة لأهمية الاتصال في مشروع تجسيد المسؤولية الاجتماعية.

### 4 أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث تحقيق جملة من الأهداف وإبراز ما يلي:

- التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- التعرف على آليات ووسائل الاتصال الداخلي في المؤسسات.
- الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها إعطاء بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في المؤسسة على تطوير عملها.

### 5 أهمية البحث:

تكتسب الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة للموضوع في عالم المؤسسات على اختلاف أنواعها

وأحجامها بالإضافة إلى:

- الاهتمام العالمي الواسع بالمسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات إدارتها والمنافع التي تعكسها على المؤسسات.
- حاجة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلى إدراك وفهم الممارسات العلمية للمسؤولية الاجتماعية والمنافع المترتبة عليها.

### 6 الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة ومحاولة الاستفادة منها في بناء إشكالية تنتهي بها توصلت إليه



هذه الدراسات، ولقد تم الاطلاع على العديد منها فيما يخص موضوع بحثنا، حيث سنعرض أهم ما توفر لدينا منها:

- **الدراسة الأولى:** دراسة " قادري محمد" بعنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة ابن بكر بلقايد تلمسان، 2009. والهدف الأساسي من هذه الدراسة هو محاولة جمع المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال وأهميته داخل المؤسسة، مع إبراز أهم الوسائل والتقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ودوره في تسيير المعلومات والبيانات وجعلها في خدمة المصلحة والأهداف وقد تم التوصل إلى العديد من النتائج نذكر منها:
- هناك نسبة كبيرة بين أفراد المنظمة لا يحسنون استخدام الإعلام الآلي والانترنت.
  - الجهل بوجود خلية اتصال وهو ما يكتسب نقص المعلومات في المؤسسة.
  - عدم قدرتهم على اتخاذ القرارات وبالتالي لا يؤثر على استقلاليتهم، وهو ما يفسر ان فعالية الاتصال ضعيفة داخل المؤسسة المعنية.

- **الدراسة الثانية:** دراسة " فلاق محمد" بعنوان: "مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشلف، 2014. وتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في محاولة التعرف على مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الشهادة القياسية للجودة. وتتلخص أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث في:

- تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية كان بدرجة متوسطة اتجاه كل من العاملين، العملاء، البيئة، والمجتمع المحلي، وبدرجة مرتفعة نسبيا اتجاه المالكين.
- كما خلصت الدراسة أيضا لوجود أثيري ذو دلالة معنوية لتبين المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات في إدامة ميزتها التنافسية.

- **الدراسة الثالثة:** دراسة الباحثة "مقدم وهيبة"، بعنوان: "تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2014. هدفت هذه الرسالة الى دراسة واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في عينة

من المؤسسات الاقتصادية في الغرب الجزائري. وأظهر البحث أن هذه المؤسسات تمارس مسؤوليتها الاجتماعية بشكل متوسط عموماً، حيث كانت ممارساتها جيدة تجاه كل من المساهمين، والمستهلكين، في حين تمارس بشكل متوسط مسؤوليتها البيئية، وتجاه العاملين والموردين، ولا تمارس مسؤوليتها تجاه المجتمع. وكشفت الدراسة ان نقص المصادر المالية لتمويل البرامج الاجتماعية هي أحد أبرز عراقيل ممارسة المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي عرضت؛ انها ستحاول دراسة العلاقة السببية ما بين متغير الاتصال الداخلي والمسؤولية الاجتماعية، في حين ركزت الدراسات السابقة على متغير الميزة التنافسية أو أخذ متغير المسؤولية الاجتماعية منفرداً.

### 7 - المنهج المتبع في الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتأكيد الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن الوصف يقوم على جمع المعلومات والبيانات من مختلف المراجع والمصادر من أجل تكوين صورة متكاملة حول موضوع البحث وتوضيح الجانب النظري، بالإضافة إلى تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية لاختبار مدى صحة الفرضيات عن طريق القيام باستبيان حول الموضوع المدروس باختيار عينة من العمال في المؤسسة محل الدراسة.

### 8 خطة البحث:

بناء على الأشكالية والفرضيات المقترحة وضعنا خطة تتضمن ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل

تطبيقي موضحين كما يلي:

جاء الفصل الأول بعنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث عنوان

المبحث الأول بماهية الاتصال، وتناول مفهوم الاتصال، خصائصه، عناصره، أهدافه، ونماجه. أما المبحث

الثاني جاء بعنوان مدخل الى الاتصال الداخلي في المؤسسة وتم تقسيمه إلى مطلبين تضمنت: مفهوم الاتصال

الداخلي، كفاءته ومختلف أنواعه. وفيما يخص المبحث الثالث؛ فتناول استراتيجية الاتصال الداخلي وتضمن مفهوم استراتيجية الاتصال الداخلي، وسائلها وعوائقها.

في حين حمل الفصل الثاني عنوان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتم تقسيمه الى ثلاث مباحث، جاء المبحث الأول لمدخل الى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تضمن التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية، مفهومها وأهم النظريات المفسرة لها. بينما تضمن المبحث الثاني المفاهيم القريبة من المسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى الأهمية والفوائد. وأخيرا المبحث الثالث الذي تناول مبادئ ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية، أبعادها وعناصرها، اتجاهات ومجالات تطبيقها بالإضافة الى حجج المؤيدين والمعارضين للمسؤولية الاجتماعية.

وتمثل الفصل الثالث في الدراسة الميدانية وهو مقسم إلى ثلاث مباحث: خصص المبحث الأول لتقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة، بينما تناول المبحث الثاني الإجراءات التي اعتمدت كمنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث تم فيه عرض النتائج وتحليلها.



# الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة

### تمهيد:

يعد الإتصال عملية ضرورية في بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية ولا يمكن تصور أي علاقة بدون اتصال، لذلك أصبح خطوة مهمة وسر من أسرار نجاح المؤسسة كونه الوسيلة المثالية للحوار بين الإدارة والعاملين ونقل المعلومات والبيانات داخل المؤسسة. فالإتصال الداخلي يلعب دورا مهما في تدفق وانسياب العمل داخل المؤسسة، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة وأساليب جديدة للاتصالات وكانت كفاءة المسؤولين والموظفين عالية في الإتصال لتحقيق الأهداف.

سيتناول هذا الفصل ثلاث مباحث مقسمة كما يلي:

**المبحث الأول: ماهية الإتصال**

**المبحث الثاني: مدخل الى الإتصال الداخلي في المؤسسة**

**المبحث الثالث: استراتيجية الإتصال الداخلي في المؤسسة.**

## المبحث الأول: ماهية الإتصال

أصبحت عملية الاتصال وسيلة وغاية ملحة لتحقيق الأهداف لكونها عملية يتم وفقها نقل المعلومات والأفكار للأفراد والجماعات.

## المطلب الأول: مفهوم الإتصال

تعددت مفاهيم الاتصال وسنعرض بعض التعاريف المختلفة في عدة مجالات، وكذلك إبراز أهم خصائصه.

### 1. مفهوم الإتصال

كلمة اتصال مشتقة لغويا من كلمة تواصل، والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شيء بشيء آخر.<sup>1</sup>

ولو جئنا إلى تحليل الإتصال باعتباره تعبيراً لغوياً فإن كلمة "COMMUNICATION" جاءت من الكلمة اللاتينية "COMMUNIS" والتي يقصد بها في اللغة الإنجليزية "COMMON" أي مشترك أو اشتراك، فحينما نحاول أن نتصل أو نتواصل، فإننا نحاول أن نؤسس اشتراكاً مع شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، اشتراكاً في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات.<sup>2</sup>

وهناك تعاريف عدة للاتصال نورد من ضمنها التالي:

- يعرفه "Henry Albert" على أنه : نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال العلامات أو الإشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوماً ضمناً للطرفين.

- يعرف "C.Cherry" الاتصال بأنه استعمال الكلمات أو الرسائل، أو أية وسيلة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث. كما يمكن تعريف الاتصال هو تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة، وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الأخرى، وإن التفاعل والمشاركة بين المرسل والمستقبل يميز مفهوم الاتصال عن مفهوم الاعلام، ويجعل مفهوم الاعلام معبراً عن العملية الاتصالية لأنه يكون ذو اتجاه واحد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عيشوش فريد، "الاتصال في إدارة الأزمات"، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، 2011، ص11

<sup>2</sup> منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 35.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص13

- عرف مايكل ويسترون الإتصال بأنه : "نقل المعاني وتبادلها، أي أسلوب يفهمه أطراف الإتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم".<sup>1</sup>

- " الإتصال هو تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل الت نظيمات، بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية".<sup>2</sup>

-أما الباحثة جيهان أحمد رشتي فتري أن الإتصال : " هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها مستقبل ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى محدد أو واقعا معيناً".<sup>3</sup>

- و لدى ميلر G.Miller الإتصال يحدث عندما توج د معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما، و نريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر".<sup>4</sup>

-وتعرف الجمعية القومية لدراسة الإتصال بأنه: «تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني".<sup>5</sup>

ويركز علماء النفس والإدارة المهتمين باكتساب السلوك والتعلم على أن الإتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأثير . وعلى هذا فان الإتصال من وجهة نظرهم عبارة عن "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر".<sup>6</sup>

وهناك مجموعة من العلماء تركز على العمليات العقلية والوجدانية والمعرفية و الذهنية الموجودة في الإتصال، ومن ضمن هذه العمليات التقدير والحكم والتفسير و الربط والتذكر وإضافة المعلومات والاختصار. حيث يرى عالم النفس سكينر Skinner الإتصال هو "استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات".<sup>7</sup>

إن الإتصال في إطار علم النفس يشمل التأثير الذاتي بين الفرد وذاته ويتمثل في الشعور والوعي والتخيل والتفكير وغير ذلك من العمليات النفسية الداخلية كما يشمل الإتصال بين فرد وآخر من خلال الحديث والتفاعل وينعكس ذلك كله في تحقيق التوازن النفسي والتوافق مع المجتمع ويعد ذلك من الجانب الخارجي التي

<sup>1</sup> بشير العلاق: نظريات الإتصال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ، ص14

<sup>2</sup> محمد قاسم القربوتي، مبادئ الإدارة " النظريات، العمليات، الوظائف"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص311

<sup>3</sup> أحمد عيساوي، "مدخل إلى العلوم والإتصال"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014، ص18

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص13

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص14

<sup>6</sup> أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الإسكندرية الدار الجامعية ، 2000، ص23.

<sup>7</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، القاهرة دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص257.



يعبر بها الإنسان عن ذاته . وتعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية AMA الإتصال «أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى»<sup>1</sup>.

يتضح من التعريفات أعلاه أن الإتصال هو:

- وسيلة لنقل المعاني من جهة إلى أخرى (باتجاه واحد أو باتجاهين).
- عملية ديناميكية وليست ساكنة تتطوي على أفعال وردود أفعال.
- أحد ركائز التوجيه، حيث لا يمكن التوجيه من دون اتصال، مهما كان نوع هذا الإتصال، ومهما كانت الوسيلة الاتصالية المستخدمة لنقل مكونات التوجيه الى المستهدفين به.
- تبادل المعاني والمعلومات والبيانات لتحقيق اهداف معينة مثل الإبلاغ والاقناع والتأثير.
- عملية تفاعلية بين أطراف عدة ذوي قواسم مشتركة في فهم العملي واستيعاب مكوناتها الاتصالية.
- عملية قد تكون نظمية ومنظمة وقد تكون عفوية أو تعبيرية باستخدام الايحاءات وغيرها من أساليب التفاعل.
- وسيلة ضرورية في نظام المؤسسات.

### المطلب الثاني: عناصر الإتصال ونماذجه

سنتناول من خلال هذا المطلب عناصر الإتصال وكذا نماذجه تباعا:

#### 1. عناصر الإتصال

تتكون عملية الإتصال من ستة عناصر أساسية تنقل فيما يلي:

- أ. الهدف: يجب وجود هدف محدد وواضح لعملية الإتصال.
- ب. المرسل: هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الإتصال، ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة.<sup>2</sup>
- ج. الرسالة: هي المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المصدر إلى المستقبل وتتضمن الأفكار والآراء والمعاني التي تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup>سلوى عثمان الصديقي، "الإتصال والخدمة الاجتماعية"، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص36.

<sup>3</sup>مصطفى يوسف الكافي، الرأي العام ونظريات الإتصال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 189

يمكن أن نقول إن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن أفكار وآراء ومعاني تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المطوقة أو غير المنطوقة:

د. **الوسيلة:** وهي الطريقة أو القناة التي تنقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فهي الوسيط بينهما وبدونها تتوقف عملية الاتصال، وتعرف بأنها قنوات للاتصال ونقل المعرفة.<sup>1</sup> وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهية كالمقابلات الشخصية، الاجتماعات، الندوات والمؤتمرات، التلفون والحادثات الشخصية، وهناك الاتصالات المكتوبة كالتقارير والمذكرات، المجلات، المنشورات الدورية، اللوائح وأدلة وإجراءات العمال.<sup>2</sup>

هـ. **المستقبل:** هم أهم حلقة في عملية الاتصال إذ يقوم باستقبال الرسالة ويفسر الرموز وإدراك المعنى في إطار العمليات العقلية التي يقوم بها من خلال عملية الإتصال.<sup>3</sup> وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها ثم يقوم بتفسير رموز ويحاول إدراك معانيه.

و. **التغذية العكسية أو المرتدة أو رجع الصدى:** وهو يعني رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها، إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة.<sup>4</sup> وهي المعلومات التي يحصل عليها المرسل من المستقبل، وبناء على هذه التغذية العكسية يقوم المرسل بعمل بعض التعديلات اللازمة سواء في أسلوب اتصالاته أو طريقة عرضه أو استخدام وسيلة أخرى حتى يطمئن إلى أن المستقبل متجاوب معه في عملية الإتصال، وأن الرسالة المطلوب توصيلها تصل بالشكل المناسب والمتوقع للمستقبل، وأن المستقبل يفهم الرسالة.

### 2. نماذج الاتصال

يعتبر النموذج محاولة لتقديم العلاقات الكامنة التي يفترض وجودها بين المتغيرات التي تضع حدثا أو نظاما معينا في شكل رمزي، لذلك فالنماذج عبارة عن أدوات ثقافية تساعدنا على أي ظاهرة وإدراك العلاقات بين العناصر الأساسية في تلك الظاهرة أو ذلك النظام، تهدف النماذج إلى تنظيم المعلومات، وتشجيع القيام بالأبحاث والمساعدة على التنبؤ والسيطرة على الظواهر أو التحكم فيها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سلوى عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص 44

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 26.

<sup>3</sup> بشير العلاق، مرجع سابق، ص 20.

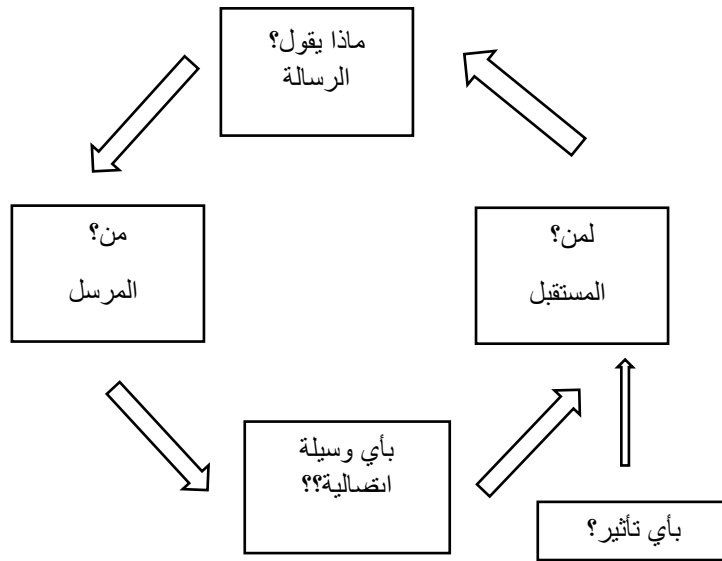
<sup>4</sup> ميرفت الطرابيشي، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2006، ص 32.

<sup>5</sup> محمد يسري دعبس، الإتصال و السلوك الإنساني " رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال " ، البيطاش سنتر للنشر و التوزيع، لإسكندرية، 1999، ص 17

1. نموذج لاسويل<sup>1</sup>: عالم السياسة الأمريكي الذي أنشأ نموذجا للإتصال عام [1948] يتجاوز حدود السياسة وذهب إلى القول إن عملية الإتصال يمكن توضيحها عن طريق عبارات بسيطة: من يقول...؟ وماذا يقول...؟ ولمن يقول...؟ وبأي وسيلة...؟ وبأي تأثير...؟

ووفقا لهذا التصور ينظر إلى عملية الاتصال على أنها عملية خطية يتم من خلالها نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل وانصب اهتمامه على العنصر الخامس وهو عنصر التأثير ذلك لأن دراسته كانت تتركز على تأثير الدعاية على الرأي العام، والرسالة وحدها لا تكفي لأن الأمر الهام والأساسي هو مدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام، فان لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية الاتصال فاشلة. وركز لاسويل كما فعل أرسطو على الرسالة اللفظية واهتم بعناصر الاتصال نفسها، وقدم تعريفا أشمل للقناة فشملت الوسائل الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءا من عملية الاتصال، والاتصال عنده يمكن أن يحقق الإعلام والتسلية، والإثارة والإقناع.<sup>2</sup> والشكل الموالي يوضح هذه العناصر:

الشكل(1): نموذج لاسويل في الإتصال



المصدر: محمد يسري دعبس، مرجع سابق، ص 17

2. نموذج شانون وويفر: لقد ظهر سنة 1949 بعد سنة من النموذج الذي قدمه " لاسويل"، يعتبر من نماذج الإتصال المعروفة والمشهورة، إذ اعتبر أساسا لنماذج تالية حاولت شرح عناصر الإتصال؛ هذا النموذج جاء نتيجة بحث أجراه الباحث " كلود شانون " K.SHANNON " في شركة أمريكية للهاتف حول

<sup>1</sup>محمد يسري دعبس، المرجع السابق، ص 17

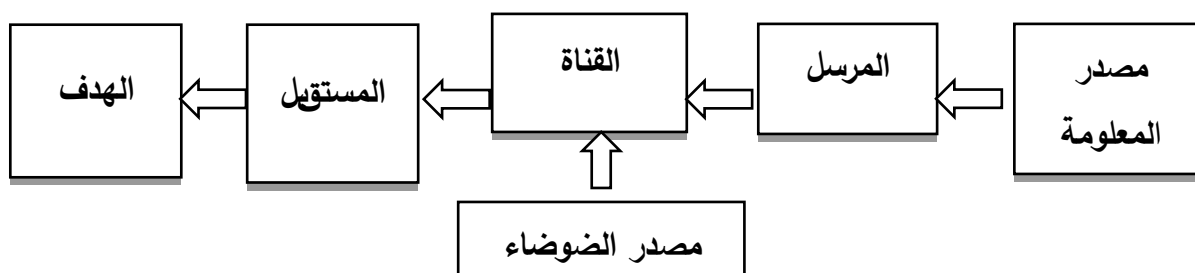
<sup>2</sup>سلوى عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص 50

المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات<sup>1</sup>، ولقد قام بالنموذج كل من " SHANNON " وأستاذه " WIENER " من خلال كتابهما " النظرية الرياضية للإتصال " ، فقد وصفا عملية الإتصال بأنها كل السبل و الطرق التي يمكن من خلالها أن يؤثر عقل على آخر، من وجهة نظرهم العملية الاتصالية تتم من خلال خمسة عناصر مع إدخال عامل التشويش.<sup>2</sup>

ويصور هذا النموذج فكرة أساسية رئيسية تبدأ بالمصدر الذي تنطلق منه الرسالة إلى الناقل حيث يتم ترميزها على شكل إشارة، ثم يتم نقل هذه الإشارة بواسطة أداة اتصال معينة إلى المستقبل الذي يقوم بدوره بفك هذه الرموز عن طريق عملية ثم تمر بعد ذلك إلى الهدف وبذلك تتم عملية الإتصال من خلال ستة عناصر هي:<sup>3</sup>

- مصدر المعلومات
- المرسل
- القناة
- المستقبل
- الهدف
- مصدر الضوضاء

### الشكل(2): يبين نموذج شانون وويفر



SOURCE : Meunier Jean Pierre, Introduction aux théories de la communication, De Boeck 2004, p34

**3. نموذج ولبور شرام:** نشر ولبور شرام موضوعا عام 1954 عنوانه "كيف يعمل الإتصال"، قدم فيه نموذجه الذي طوره عام 1971، وهو تطوير لنموذج "شانون" و"ويفر"، م مع إضافة عنصرين جديدين هما رجع الصدى والخبرة المشتركة.<sup>4</sup> فقدم النموذج التالي:

<sup>1</sup>فضيل ديلوي، "الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله"، دار النشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص20

<sup>2</sup>سلوى عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص51

<sup>3</sup>أميرة منصور يوسف علي، الإتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص60

<sup>4</sup>حسن عماد مكاوي، مرجع سابق، ص42

الشكل (3): نموذج ولبور شرام



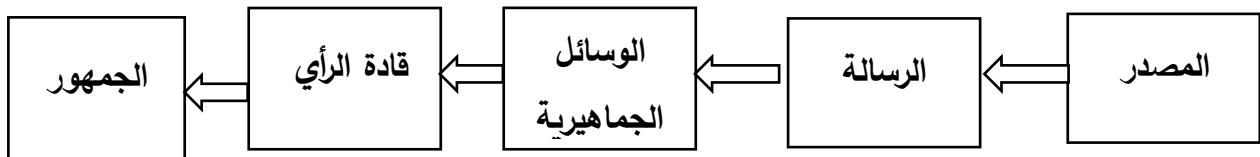
المصدر: يسرى محمد دعبس، مرجع سبق ذكره، ص 21

ووصف في هذا النموذج أن المصدر يمكن أن يكون فردا و يمكن أن يكون هيئة (جريدة، محطة تلفاز..)، و تكون الرسالة في شكل حبر على ورق أو موجات صوتية أو ترددات في تيار كهربائي أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى، و الهدف قد يكون شخصا يستمع يشاهد أو يقرأ، أو مستمعا في محاضرة، أو عضوا في جماعة خاصة نسميها جمهور أو عضوا من مجموعة مناقشة. والاتصال عند "شرام" مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر والمستقبل.<sup>1</sup>

4. نموذج كاتز ولازارسفيد: في عام 1955 قدم عالما العلوم السياسية «الياهو كاتز و" بول لازارسفيد" مفهوما عن تدفق الإتصال على مرحلتين في كتابهما "التأثير الشخصي"<sup>2</sup>.

ويرى لازارسفيد أن المرسل وهو الذي يؤلف وينقل الرسالة، وهي ما يرغب المرسل فيها إلى المستقبل، وهو الجماهير من وجهة نظر النظرية، وهذه الجماهير لا تتأثر بالرسالة مباشرة وإنما يتأثرون أكثر إذا ما نقلت إليهم مرة أخرى عن طريق قادة الرأي، ويكمن مفهوم قادة الرأي من خلال الدراسات التي أجريت في المجتمعات المحلية القروية، حيث يحتكر قائد الرأي بعض أساليب الإتصال كالقراءة جهاز الراديو مثلا، فإنه يستطيع إعادة صياغة الرسالة بشكل يتفق مع الحالة المعنوية للمستقبل. وعلى الرغم من أن الأبحاث اللاحقة قد اقترحت أن هذا المفهوم يمكن تطبيقه على حالات فقط، فإن هذه الصيغة أوضحت الصلة بين الإتصال وجها لوجه والاتصال الجماهيري كما لفتت النظر إلى فكرة قادة الرأي.<sup>3</sup>

الشكل(4): يبين نموذج كاتز ولازارسفيد



<sup>1</sup> سلوى عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص 54

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 56

<sup>3</sup> أحمد محمد موسى، المدخل إلى الإتصال الجماهيري، مكتبة زهراء الشرق، 2007 المنصورة، ص ص 90-91

المصدر: سلوى عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص56

5. نموذج دافيد بيرلو "D.BERLO" : اهتم " دافيد بيرلو " بالاتصالات كعملية تحتوي على العديد من الأنشطة، ويتوقف الموقف الاتصالي عند " دافيد بيرلو " الذي ذكره في كتابه "عملية الاتصال " سنة 1960. حيث قدم نموذجا يشمل العناصر التقليدية: المصدر، الرسالة، القناة، المستقبل. وأشار بيرلو إلى أن المهارات والمواقف، المعرفة والثقافة والنظم الاجتماعية للمصدر مهمة لفهم طريقة عملية، كما أن المحتوى والمعالجة والرمز مهمة للرسالة، وقد اهتم النموذج بالحواس الخمس، بصفتها قنوات رئيسية للمعلومات وأن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين كمصادر.<sup>1</sup>

ركز "بيرلو " في شرحه للنموذج على أن الإتصال عملية تسلسلية وأن المعاني موجودة في الناس بشكل رئيسي وليس في الكلمات، أي أن تفسير الرسالة يعتمد على المرسل والمستقبل معا. بالإضافة إلى هذه النماذج هناك نماذج أخرى كثيرة وكل منها قدمت عناصر الإتصال من وجهة نظرها الخاصة.

### المطلب الثالث: مهارات الإتصال

يحتاج الفرد الذي يتولى عملية الاتصال؛ باعتباره مرسل؛ إلى مجموعة من المهارات الأساسية التي بدونها لا يستطيع أن يحقق الاتصال الفعال، وهناك عدة أنواع من المهارات نذكر منها<sup>2</sup>:

- أ. **مهارات التحدث:** نقصد بالتحدث استخدام الجمل والفقرات وطريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقي للرسالة، كما أن تعبيرات الوجه وحركات اليدين والرأس والجسد يمكن أن تعطي تعبيراً يعزز المعاني التي يتحدث بها المتحدث، كما يجب مراعاة طبيعة ونمط الطرف الآخر ودرجة ثقافته وقدرته على استيعاب المعاني والأفكار.
- ب. **مهارات الكتابة:** تعتبر الكتابة وسيلة من وسائل التعبير عن النفس وإبلاغ الآراء والأفكار وتوصيل المعلومات والمفاهيم للآخرين، وعند الكتابة يجب مراعاة أن يتضمن الخطاب أو التقرير أو المذكرة الأفكار الأساسية والمعاني المحددة وأن تتسم الصياغة بالوضوح والإيجاز والدقة والموضوعية، وتجنب الأخطاء النحوية والإملائية، كما تتوقف مهارات الكتابة على الحصيلة اللغوية للفرد وأسلوبه في الكتابة

<sup>1</sup>مرفت الطرايبي، مرجع سابق، ص59

<sup>2</sup>قبائلي حياة، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، مذكرة ماجستير، جامعة أمجد بوقرة، بوم ردا، 2007، ص39.

- ج. **مهارات القراءة:** تعتبر مهارات القراءة الصامتة أو المسموعة من أهم المهارات الضرورية في عملية الإتصال، حيث أن التركيز والانتباه في القراءة تمكن الفرد من استخلاص المعلومات بسرعة، حيث يقوم الفرد بقراءة التقارير والمذكرات وعليه أن يستخلص النتائج بسرعة والتي تساعده في اتخاذ القرار.
- د. **مهارات الإنصات:** تعتبر مهارات الإنصات من أهم المهارات ويقصد بها القدرة على التركيز مع الاستماع الجيد وإعطاء الفرصة للآخرين للكلام، وأن يكون الفرد صبورا وأن يتقبل المناقشة والانتقادات الموجهة والموضوعية المقدمة له، كما يعتبر من المهارات التي يصعب على الجميع التمكن منها بدرجة مرضية، ومن إيجابيات الإنصات عملية توفير الوقت فالمستقبل لن يكون بحاجة للعودة للمتحدث مرة أخرى مستفسرا لأنه استطاع فهم الرسالة من المرة الأولى وبدون هذه المهارة يصبح من الصعب على المستشار الإداري أداء عمله.
- هـ. **مهارات التفكير:** تعتبر هذه المهارات ملازمة لكل عملية اتصال لأنه إذا نظرنا إلى المهارات السابقة لا وجدنا أنه يصاحبها دائما قدر من التفكير، ولهذا كان التفكير مهارة أساسية لكل اتصال جيد وبدونه لا تتجح أي عملية اتصال من أي نوع.
- و. **مهارات استخدام وسيلة الاتصال المناسبة:** إن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لا تعتبر كافية بمفردها لضمان فاعلية عملية الاتصال بل يتطلب الأمر مهارة في استخدام هذه الوسيلة فعلى سبيل المثال عند إجراء مقابلة شخصية مع الرئيس في العمل يجب عليك أن تراعي مجموعة من العوامل التي تضمن لك اتصالا فعالا ومن أهم هذه العوامل:
- معرفة الهدف من المقابلة؛
  - المظهر اللائق؛
  - إتاحة الفرصة للتحدث وعدم المقاطعة؛
  - الانتباه والتركيز للحصول على المعلومات المطلوبة؛
  - الالتزام بالوقت المخصص للمقابلة.
- ز. **مهارات الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل:** قد تتوافر المعلومات في المنظمة ولكن المشكلة في عدم توافر المهارة في الحصول عليها، وحتى يتمكن المدير من الحصول على المعلومات بالدقة والسرعة المطلوبة فلا بد من توافر مهارات التعامل مع الآخرين وذلك من أجل الحصول على المعلومات التي يريدها.
- ح. **مهارات التعامل مع الآخرين:** يتعامل المدير مع من يرأسه في السلم الوظيفي وكذلك يتعامل الفرد مع جمهور مختلف من الناس ولذا من الأهمية التعرف على طبيعة الرؤساء أو الجمهور وأنماطهم السلوكية، ومدى نضجهم الفكري وروح علاقات العمل التي يجذبونها ومستوى التفاهم معهم.

## المبحث الثاني: الاتصال الداخلي للمؤسسة

يعتبر الاتصال الداخلي أساس العلاقات الاجتماعية وعماد العلاقات المهنية فيها، ذلك أنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات، الحقائق والأفكار للوصول الى أهداف المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي للمؤسسة

سيتم التطرق في هذا المطلب لتعريف الاتصال الداخلي، كفاءته، وكذا دور في المؤسسة.

#### 1. تعريف الاتصال الداخلي:

تتعدد تعاريف الاتصال الداخلي من باحث لآخر وهنا نذكر بعض التعاريف:

- الاتصال الداخلي هو أهم أشكال الاتصال المؤسسي الذي يتم داخل المؤسسة ويشمل كل مستوياتها، ويعرف الاتصال الداخلي بأنه: "انتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإنجاز الاعمال داخل التنظيم ونقلها وتبادلها او اذاعتها في كل مستوياته، وذلك بهدف احاطة الاخرين بأمر و اخبار او معلومات جديدة او التأثير في سلوكهم او التغيير او التعديل من هذا السلوك او توجيهه وجهة معينة.<sup>1</sup>
- وتعرف الجمعية الإدارية الأمريكية الاتصال بأنه: "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات"، ويعرفه مصطفى محمود أبو بكر على أنه "إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها، وذلك للتأكد من أن تلك المعلومات تم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها، ويتم ذلك من خلال خطوات ثلاث هي عملية الإرسال من المرسل ووسيلة الإرسال وعملية استقبال الرسالة من المستقبل."<sup>2</sup>
- ويعرفه إبراهيم أوعرقوب أنه: "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويهتم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة."<sup>3</sup>
- ويعرف أيضا على أنه هو اتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي. ويعبر عنها أنها الاتصالات التنظيمية التي تتم رأسيا وأفقيا داخل المنشأة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية، المؤسسة الجامعية لنشر، بيروت، 2000، ص19.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، الاتصال الفعال، الدار الجامعية الإسكندرية، دط، 2007، ص:40.

<sup>3</sup> تامر البكري، "الاتصالات التسويقية والترويج"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 45

<sup>4</sup> أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، دط، 2008، ص129



- ويعرف كذلك على أنه الإتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار لأقصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين، وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة.<sup>1</sup>
- في تعريف آخر: "هو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصلحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم من داخل المؤسسة من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها".<sup>2</sup>
- ومنه فإن الإتصال الداخلي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها عن طريق عدة وسائط مختلفة لتبادل الآراء والمعلومات بين العاملين لتسهيل سيرورة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.

### 2. كفاءة الإتصال الداخلي

يتميز الإتصال ذو الكفاءة العالية بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

- أ. **السرعة:** إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة، فمثلا عند مقارنة الهاتف بالخطاب يتبين أن الأول أسرع من الثاني، وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنتقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار.
- ب. **الارتداد:** سهل الوسائل الشفهية في الإتصال من إمكانية حصول أطراف الإتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الإتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الإتصال.
- ج. **التسجيل:** يمكن لبعض الوسائل ان تحفظ على سجلات وملفات مثل التقارير والخطابات ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في انجاز الموضوعات محل الإتصال.
- د. **الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بانها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الامر الذي أمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة مثل عرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الإتصال معلومات كثيفة كلما كان ذلك أفضل.

<sup>1</sup> عبد الرحيم درويش، مقدمة إلى علم الإتصال، مكتبة نانسي دمياط، ط 2006، ص 87

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي، " الإتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية "، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 10

<sup>3</sup> الطنوبي محمد عمر، نظريات الإتصال، ط 1، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2001.

- هـ. الرسمية: إذا كان موضوع الإتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك، فأعلام فرد بترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، والاتصالات الداخلية بين الزملاء في العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والهاتف.
- و. التكلفة: بصفة عامة كلما كانت وسيلة الإتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل، وتشمل التكلفة الأدوات الكتابية المستعملة والمستخدمة في الطبع والبريد والهاتف والأجور العاملين المشتركين في الإتصال.

### 3. أهمية الإتصال في المؤسسة

يمكن تلخيص دور الإتصال الداخلي في العناصر التالية:

- يسمح الإتصال بنقل المعلومات، حيث أن هذه الأخيرة تؤدي دوراً محدداً في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، فالمعلومات بالكمية والنوعية ترتبط بشكل مباشر بشبكة الإتصال وقنواتها وأعاونها.
- يسمح بممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة، فانطلاقاً من عملية التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة والرقابة وغير ذلك من الأنشطة التي تتوقف على الإتصال، والمرتبطة بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي يوضح المهام ومواقع المسؤولية وغيرها.
- إتصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزاعات اجتماعية بين الأفراد والجماعات بالمؤسسة، وكذا عملية الحل لهذه النزاعات.
- ربط المؤسسة بالعالم الخارجي، فالمؤسسة كنظام مفتوح بمحيطها الأمر الذي يستوجب ضرورة توفير شبكة اتصال تقوم باستقطاب المعلومات، التي تعتبر متغيرة ومستمرة والتي تغيد في التخطيط الاستراتيجي وفي أداء مختلف الأنشطة.

### المطلب الثاني: أنواع الإتصال الداخلي

ينقسم الإتصال الداخلي في المؤسسة الى نوعين هما: الإتصال الرسمي والإتصال غير الرسمي

1. الإتصال الرسمي: هو التي تتعلق بالعمل داخل الم منظمة وتتم بوسائل تعتمد عليها المنظمة، وتكون ضمن إطار رسمي والهيكل التنظيمي للمنشأة ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين، ويتم ذلك بصورة الإتصال الرأسي سواء الإتصال الرأسي الصاعد أو الإتصال الرأسي النازل، أو الإتصال الأفقي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد أبو سمرة، "الإتصال الإداري والإعلامي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص54

أ. **الاتصال النازل** : هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة يسمى بالاتصال النازل، وعادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات والسياسات، وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية حيث تهدف إلى رقابة العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح.<sup>1</sup> وفي هذا الاتجاه:

يجب على المسؤول أو المدير أن يمد للعاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة ويتم وضع خطة للاتصال حتى تكون هناك اتصالات فعالة.

يجب معرفة قنوات الاتصال وأنواع المعلومات لدى كل من الإدارة والعاملين على حد سواء. يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات.

ب. **الاتصال الصاعد**: هي على العكس تماما من الاتصالات النازلة، فهي تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات العليا، وهي تخدم أهداف مثل : رفع التقارير والمعلومات العكسية عن المنجزات المحققة من المرؤوسين، وهي وسيلة لتأكيد فهم الاتصالات والمعلومات القادمة من الرؤساء وأيضا وسيلة لإدارة التنسيق والنشاطات في المستويات الدنيا، ووسيلة لرفع آراء ومقترحات المرؤوسين.<sup>2</sup> وفي هذا الاتجاه:

يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة. يجب أيضا ألا يكون الاتصال الصاعد إجباريا وغير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد والنازل.

ج. **الاتصال الأفقي**: يتميز بحرية تبادل لمعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضرورات، وتتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات معينة مفتوحة بين المستويات المختلفة.<sup>3</sup> وفي هذا الاتجاه:

يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكل.

يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعرف المشاكل الداخلية.

2. **الاتصال غير الرسمي** : تمثل الاتصالات غير الرسمية أكثر انواع الاتصال شيوعا فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرئيسي ولا تتحكم بها اطر نظامية، فهو يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين

<sup>1</sup> علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2004، ص156

<sup>2</sup> ضرار العتيني، "العمليات الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن"، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 207

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص 238

افراد وجماعات العمل المختلفة، وعادة ما يظهر نتيجة طول خطوط الاتصال او قصور في النظام الرسمي او نمو العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية داخل وخارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك مرونة وسرعة عليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين اكبر عدد من الافراد.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: استراتيجيه الاتصال الداخلي

تعتبر استراتيجية الاتصال كدليل إرشادي للاتصال داخل المؤسسة، وتهدف الى دعم التواصل والحوار بين الموظفين والمسؤولين وأخذ اقتراحاته م بعين الاعتبار ومشاركتهم في اتخا ذ القرارات لكسب التأييد من العاملين في المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم استراتيجية الاتصال الداخلي

يعرف " A. Chandler " الاستراتيجية على أنها: "نقوم بتحديد الغايات والأهداف الطويلة الأجل للمنظمة، واختيار الإمكانيات والنشاطات وتخصيص الموارد الضرورية للوصول إلى النتائج المطلوبة".<sup>2</sup> الاستراتيجية تحدد بالكامل الفرص والتهديدات البيئية، وتمثل قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتعظيم قدراتها للاستفادة من هذه الفرص وتجنب أو مواجهة تلك التهديدات، وهي تجيبنا على التساؤلات التالية:

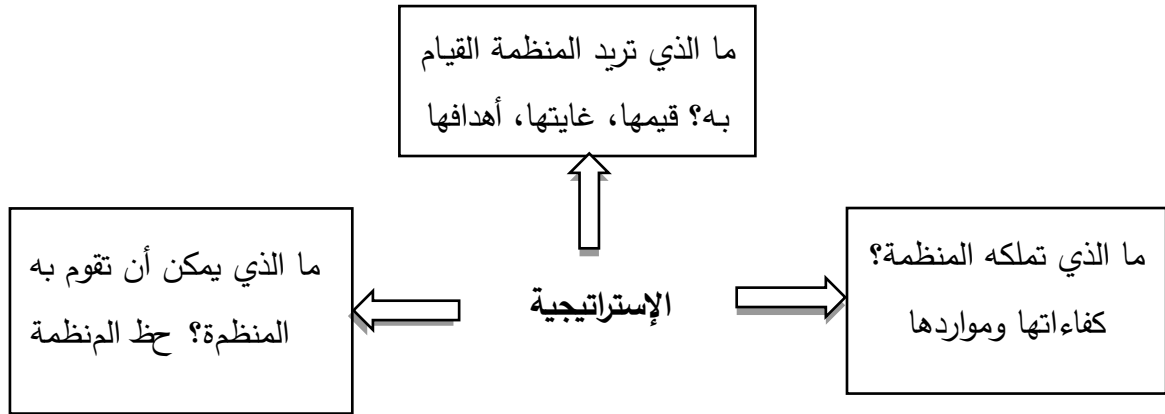
ما الذي تريد المنظمة القيام به؟ ما الذي تملكه المنظمة؟ ما الذي يمكن أن تقوم به المنظمة؟

رضوان سامية، أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنقذين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعناد الاشغال العمومية مركب المجارف والرافعات، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص 47<sup>1</sup>

<sup>2</sup> Jean luc Charroni , Sabrina Separi , Manual Application " organisation et gestion de l'entreprise " , 2eme édition

DUNOD ,Paris , 2001, p 326

الشكل رقم(5): رسم توضيحي لاستراتيجية المنظمة



**SOURCE :** Jean-Luc CHARRON, Sabine SEPARI, Manuel Application" organisation et gestion de l'entreprise",2eme édition, Paris, DUNOD, 2001, P327

### 1. مفهوم استراتيجية الاتصال

تعتبر استراتيجية الاتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الاستراتيجية العامة للمنظمة، وإذا كانت هذه الاستراتيجية تعد بعدد بالنسبة للاستراتيجية العامة للمنظمة فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي وفي مختلف الميادين الأخرى، ونظرا للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الاتصال اليوم جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي.<sup>1</sup> تعتبر استراتيجية الاتصال فن إدارة مجموعة الاستعدادات للوصول إلى الهدف المطلوب، كما يجب توفر بعض المبادئ الأساسية لتكون مقبولة من طرف المنظمة:<sup>2</sup>

- (1) **التواجد:** إن العديد من المنظمات لا تملك استراتيجية حقيقية للاتصال، ولكن تكتفي بالقرارات التكتيكية فقط؛
- (2) **الاستمرارية:** استراتيجية الاتصال عملية دائمة ومستمرة، ولتحقيق الأداء الناجع لا بد أنه تكون لعدة سنوات، كما يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الهامة والدائمة في الاتصال؛
- (3) **الشفافية أو الوضوح:** لتكون الاستراتيجية مفهومة، وذات فعالية، لا بد من وضوح وبساطة الاتصال، وأن يكون سهل الفهم بالنسبة للمستهدفين؛

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 71.

<sup>2</sup> Jean – marc Decaupin , La communication marketing " cenceptes , techniques , stratégies " ,2 2 economica , Paris , p p : 39 – 46

- 4) الواقعية: لا بد أن يكون الإتصال متماسك مع الحقيقة ليكون مقبول من طرف العاملين، فلا إتصال الخادع أو الغير واقعي وكننتيجة له ترفض رسائله كما يساهم في تشويه صورة المنظمة؛
- 5) التماسك: يجب أن يكون الإتصال منسجما ومتماسكا مع قرارات المنظمة ككل
- 6) القبول الداخلي: يجب قبول هذه الاستراتيجية من قبل كل المسؤولين في المنظمة وكل العاملين بها.

### المطلب الثاني: وسائل استراتيجية الإتصال الداخلي

تعتبر وسائل الإتصال التيارات الأساسي لنقل وتبادل الآراء والمعلومات المختلفة، لذلك تختلف وتتعدد وسائل الإتصال باختلاف الأساليب المعتمدة لنقل المعلومات داخل المؤسسة.

#### 1. الوسائل الكتابية:

هذه الوسائل تسمح للمعلومة أن تكون مدونة ومكتوبة وهي تأخذ عدة أشكال نذكر منها ما يلي:

- أ. **جريدة المؤسسة:** قد تصدر كثيرا من المؤسسات الكبيرة جريدة خاصة لموظفيها تعتنى بشؤونهم وأخبارهم والمواضيع التي تهمهم وتوزع عليهم بصفة دورية إلا بعض المؤسسات توزعها على كبار العملاء أو كبار المساهمين أو الموزعين وغيرهم.<sup>1</sup> وهي تشتمل على العناصر الرئيسية للإتصال الداخلي، تعتبر وسيلة دقيقة هدفها إعطاء الإحساس للعاملين بالانتماء للمؤسسة.
- ب. **لوحة الإعلانات:** هدفها التحويل السريع للرسائل الموجزة والموجهة لمجموعة الأفراد ومتواجدة في الأماكن الضرورية والملائمة مثلا (مدخل المنظمة، الجدار المقابل للمصعد، المطعم) تحمل هذه الرسائل قرارات جديدة للمؤسسة، أهداف أو نتائج شهرية أو سنوية، عرض لائحة العمال الجدد.
- ج. **التقارير:** في إطار الحياة المهنية تعتبر التقارير وسيلة ممتازة للإتصال الداخلي، وهدفه دراسة معمقة من أجل تحضير قرار من طرف المسؤولين وتعتبر الوسيلة الأكثر فعالية للإتصالات الرسمية، ويتم التعليق عليها بالاقترحات من قبل المرؤدين.

<sup>1</sup>فتيحة أوهاية، الإتصال الجمعي، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع 2012، الجزائر، ص105.

د. الرسائل: هي التي يقوم بها مسؤول المؤسسة بإرسالها إلى الموظفين وتكون متعلقة بموضوع مهم أو شخصي، أو لتقديم تشكوات لتقدير مجهود معين.

### 2. الوسائل التكنولوجية:

تلعب الوسائل التقنية الحديثة في مجال الإعلام والاتصال دورا كبيرا سواء من ناحية كونها أدوات جمع وتخزين، ومعالجة المعلومات التي تمتاز اليوم بكثرتها نظرا للتغيرات المتسارعة والمتجددة التي يشهدها محيط الداخلي والخارجي المنظمة، كما تساعد في توفير الوقت للمسيرين ومتخذي القرارات بالسرعة الفائقة التي تتميز بها، من بين هذه الوسائل نجد:

أ. الأنترانات: عبارة عن شبكة داخلية مخصصة للاستخدام داخل المؤسسة تسمح بتبادل المعلومات ضمن أقسام المؤسسة<sup>1</sup>.

ب. البريد الإلكتروني: يمكن الحصول على بريد إلكتروني مجانا أو برسوم مالية بسهولة من خلال الكثير من المواقع على الانترنت، مما يمكن المؤسسات من التواصل مع الآخرين بمجرد معرفة البريد الإلكتروني ويتم التواصل برسائل نصية وصور وكذلك ملفت صوت وفيديو<sup>2</sup>.

ج. الهاتف: الهاتف عامل مهم في اتصالات المؤسسة، فهو يستعمل في الاتصالات الداخلية الصاعدة وذلك من خلال الخطوط المفتوحة فيما يخص الاتصال الأفقي و النازل من خلال معرفة الاجتماع و هذا بالهاتف<sup>3</sup>.

### 3. الوسائل الشفوية:

<sup>1</sup> فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2000، ص23

<sup>2</sup> سناء محمد الجبور، الإعلام والرأي العام العربي والعالمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 205، ص12

<sup>3</sup> Jouas M, « Mieux utiliser ce bon vieux téléphone », L'essentiel du management, n 93, p63- 67, 2002.

تتصف هذه الوسائل بالسرعة والتفاعل التام وتمثل في الوقت الحالي مركزا بارزا في الفكر الإداري، باعتبار أن العلاقات الإنسانية والسلوكية تشجع على ضرورة التفاهم عن طريق الاتصال المباشر وهي تأخذ عدة أشكال من بينها:

- أ. **الاجتماعات:** إحدى وسائل الاتصال اللفظي المباشر (الشفوي) نظرا لأهميتها في إتاحة الفرصة أمام الإدارة لالتقاء بالعاملين ودراسة واتجاهاتهم وآرائهم للتعرف على مشاكلهم واقتراحاتهم وقد تشمل هذه الاجتماعات ما يسمى بحلقات الجودة وهي اجتماع مجموعة صغيرة من العاملين بشكل منتظم على أساس تطوعي لتحليل المشكلات وتقديم حلول للإدارة<sup>1</sup>.
- ب. **اللجان:** هي شكل متخصص من جماعات العمل، وتعد بصفة رسمية لتناول موضوعات معقدة أو متخصصة، أو مطلوبة على وجه السرعة، أو فيها مخاطرة إذا تم اتخاذ القرار من خلال فرد واحد.
- ج. **المقابلات:** تعتبر المقابلات إحدى وسائل الاتصال الشخصية المباشرة والمهمة، حيث يتم من خلالها المواجهة بين اثنين أو أكثر ويدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة أو مشكلة، كما تتيح للأفراد فرصة للتقابل وجها لوجه في سعي لإقامة تفاهم لتحقيق هدف أو غرض معين مثمر وتبادل الآراء والخبرات المفيدة، و عن طريق المقابلة يمكن للأفراد المشتركين فيها، و هناك عدة عوامل تؤثر في نجاح المقابلات<sup>2</sup>.
- د. **المناقشات والمحادثات المباشرة:** وتعد هذه الوسيلة من الأساليب الهامة في مجال اتصال المستويات الإدارية العليا بالمرؤوسين، فيتم في أغلب الأحوال من جانب الإدارة عند صدور بعض القرارات وترسلها كرسالة إلى المشرفين وتترك لهم مهمة تفسير هذه القرارات، ويكون الاتصال الفعال وجيد في حالة العلاقة الطيبة بين

<sup>1</sup> صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة، ص، ص150،150

<sup>2</sup> قبيلي حياة، مرجع سابق، ص115.



المشرفين والمرؤوسين فتدور المناقشات بروح ديمقراطية وتؤدي فعاليتها في مهمة التعليمات والقرارات وكيفية تنفيذها وجدوى ذلك في تحقيق أهداف.<sup>1</sup>

#### 4. الوسائل السمعية البصرية:

الهدف منها توجيه الأفراد أو إثارة اهتمامهم حول موضوع معين: الأمن، النوعية، البيئة لكن تتميز

بتكلفتها العالية ومن بين هذه الوسائل نجد:

أ. **المعارض والمهرجانات والتظاهرات الثقافية:** وتعتبر من أحسن الوسائل في توصيل رسالة المؤسسة إلى أكبر

عدد من الجمهور إذا أحسن تحديد الهدف منها ونفذت بطريقة جيدة. يعتبر الإتصال الثقافي أو الفني مرآة

للقيم التاريخية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمنظمة التي لم يعد ينظر إليها من الزاوية الاقتصادية

والتجارية البحتة، وإنما لفسق حي له شخصيته الاجتماعية والثقافية، الاقتصادية، التجارية والسياسية.<sup>2</sup>

ب. **الملصقات:** تعتبر من وسائل الإتصال البصرية الهامة في عملية التوعية والإرشاد ولكنها يجب أن تكون إلى

جانب جزء من برنامج أو خطة إرشادية منظمة.

#### المطلب الثالث: عوائق استراتيجية الإتصال الداخلي

يؤدي الإتصال دورا هاما في المؤسسة، إذ يساعد على فهم المعلومات والوسائل التي تنقل داخل الهيكل

التنظيمي، كما أن عملية الإتصال تقوم على التماسك والانسجام وتبادل الخبرات بين العاملين، إلا أن هناك

قيودا تؤثر سلبا على نشاطات المؤسسة ونظامها الاتصالي؛ وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم النجاح في وضع

استراتيجية اتصالية فعالة ويمكن حصر عوائق استراتيجية الإتصال الداخلي فيما يلي:

<sup>1</sup> محمد يسري دعبس، مرجع سابق، ص 254

<sup>2</sup> شريط حورية، مكانة الإتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، الجزائر، 2001، ص 160

1. **العوائق التنظيمية:** إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الإتصال السائد، ومن ذلك:
  - غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات؛
  - مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها؛
  - تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي، ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف؛<sup>1</sup>
  - عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد؛
  - عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة الإتصال؛
  - القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، فالبيئة من يزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل.<sup>2</sup>
2. **العوائق الشخصية:** يختلف الأفراد في ميولاتهم، ولذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه.

كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجهم من عواطف ومشاعر، ومن هذه المعوقات نجد:

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 337

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 252.

- أ. **تباين الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء .
- ب. **الإدراك الانتقائي:** يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار .
- ج. **الانطواء:** عدم مخالطة الآخرين، أو تبادل المعلومات.
- د. **حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها:** أو المبالغة في عملية الإتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.
- هـ. **سوء العلاقات بين الأفراد:** وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة<sup>1</sup>.
3. **العوائق التعبيرية:** تبدو هذه العوائق نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني، ويرجع هذا للاختلافات في الشخصية بين الأفراد، والخبرة، والخلفية الثقافية<sup>2</sup>.
- ونبين فيما يلي بعض الحواجز التي تحول دور الإتصال الفعال وهي:<sup>3</sup>
- أ. **تغيير المعنى المقصود:** قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الإرسال، وإذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يسمى بـالتقمص وذلك بوضع الشخص نفسه في مكان الآخر.
- ب. **العقبات التعبيرية:** فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه وقد تكون لها نفس المعنى والمفهوم في لغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى أو لها معنى في لغات وثقافات أخرى.

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 252

<sup>2</sup>محمد عمر الطنوبي، نظريات الإتصال، مكتبة ومطبعة الأشعاع الفنية، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص138.

<sup>3</sup>محمد فريد الصحن، المصري سعيد محمد، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص 267.

- ج. القابلية للقراءة: فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة أحرف وكذلك الجمل المركبة في الكتابة، فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الإتصال لتثبيت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة.
- د. التوقيت: يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد، بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.
- هـ. التجريد: نقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الإتصال على الحقائق كما ندركها وليس كما هي موجودة فعلاً.<sup>1</sup>
4. العوائق المادية: وهذه تنشأ نتيجة تدخل عوامل وأمور في البيئة المادية التي يتم فيها الإتصال مثل الضوضاء والتشويش في أجهزة الإتصال بعدو المسافة بين المرسل والمستقبل، وعدم الإضاءة المناسبة وغيرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 267.

<sup>2</sup> حسين حري، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان . 2004، ص 242

### خاتمة الفصل:

لقد ساعد تطور مفهوم الإتصال في المؤسسة ومختلف أساليبه ووسائله إلى إعطاء دفعة قوية للمؤسسات الاقتصادية خاصة ولوج سوق المنافسة، حيث أصبح ينظر إلى عملية الإتصال بالمؤسسة على أنها أكثر من مجرد إيصال الأوامر وتلقي البيانات الخاصة بمتابعة ومراجعة تنفيذ الأعمال، على أنه وسيلة هامة لتحسين وتطوير مختلف نشاطات المؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة.

# الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

### تمهيد:

من المتعارف عليه علمياً أن المؤسسات عبارة عن نظام مفتوح كونها تتأثر وتؤثر بكل ما يحدث حولها في بيئة الأعمال المتواجدة فيها، لذلك عليها ان تتكيف مع كل التغيرات التي تطرأ عليها.

وهناك مفاهيم ظهرت في الآونة الأخيرة بشكل ملفت ترتبط بضرورة مراعاة المؤسسات للجوانب الأخلاقية والاجتماعية في نشاطاتها ولا تعمل فقط على خدمة مصالحها الذاتية وتحقيق الأرباح، وللتعبير عن اهتمام المؤسسات بالبعد الاجتماعي وليس فقط الاقتصادي، ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية وهو مفهوم حديث ظهر نتيجة زيادة الضغوط على المؤسسات واعتبارها طرفاً فاعلاً ومسؤولاً في البيئتين التي تتواجد فيها.

وتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي:

**المبحث الأول:** مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات

**المبحث الثاني:** سلوكيات المؤسسات تجاه مسؤولياتها الاجتماعية وأهميتها

**المبحث الثالث:** أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

### المبحث الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تعد مناقشة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من المواضيع التي تثير جدلاً كبيراً في الأوساط العلمية والأكاديمية وفي إدارة هذه المؤسسات، إذ تشعبت البحوث في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وطرحت وجهات نظر متعددة مثلت تيارات فكرية لتعامل المؤسسات مع مجتمعاتها من جهة، ومن جهة أخرى عوكت هذه العالقة طبيعة التطور الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

امتدت جذور المسؤولية الاجتماعية إلى عمق تاريخي ليس بالقليل وهي مرتبطة بتطور الفكر الإداري والانعكاسات المختلفة التي طرأت عليه، فلقد كان هناك اعتقاد بأن المؤسسات ال تعمل بشكل أفضل وبكفاءة أعلى إلا إذا ركزت الإدارة فيها على تعظيم الربح، ولهذا كان هناك حرية مطلقة في الأداء من أجل تحقيق ذلك وهذا ما يعرب عن الأهداف الاقتصادية في ظل مرحلة تعظيم الأرباح، لكن في مقابل ذلك كان هناك من يرى في ضوء ظروف العمل الصعبة ومواقف المؤسسات في ظل الأزمات حيث عليها أن تعمل على رفاهية المجتمع وتطوره وهذا ما يعرف ابجته المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

وأخذت مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية الشكل التالي<sup>1</sup>:

#### 1. الثورة الصناعية والإدارة العلمية:

قد ارتبطت فكرة نشوء المسؤولية الاجتماعية بقيام المشاريع الصناعية واعتقاد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدفاً واحداً يسعون إلى تحقيقه وهو تعظيم الربح، ولكن الشيء الوحيد الذي يكبح مجالهم هو التأثير القانوني الذي يحدد العمليات التي يقومون بها فمن خلال تحسين الأداء الاقتصادي وتحقيق الأرباح يؤدي إلى إنشاء مصانع جديدة وبالتل زيادة إجمالي الثروة القومية مما يعين تعظيم المنفعة للصالح العام.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري؛ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال؛ الطبعة الأولى، دار وائل للنشر؛ الأردن؛ ، 2005، ص55-65.



### 2. العلاقات الإنسانية وتجارب الهاوثورن

فيها كانت محاولة دراسة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية، فقد ظهرت تيارات تطالب بتوفير الأمن والسلامة في العمل وتحسين وحماية حقوق العمال، وهذا ما يثل تطوراً في المسؤولية الاجتماعية حيث بدأ الاهتمام بأحد الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمؤسسة وهم العمال.

### 3. كبر حجم المؤسسات:

في هذه المرحلة وطبقاً للتطورات التي شهدتها فترة الثورة الصناعية وازدهار الصناعة أصبح العامل متخصص في جزء بسيط في العمل بالإضافة إلى التطور التكنولوجي والاعتماد أكثر على الآلات والتلوث البيئي الناتج عن تصرفات عرضي أو مقصودة، مثال ارتفاع عدد السيارات التي تجوب الشوارع والغازات المنبعثة منها، كذلك الاستنزاف الموسع للموارد الطبيعية. هذا ما تطلب انتقال المسؤولية الاجتماعية إلى مرحلة أكثر استيعاباً واهتماماً بالبيئة ومختلف متغيراتها.

### 4. تأثير الأفكار الاشتراكية :

هي من العلامات البارزة التي أدت بالمؤسسات إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية وخاصة ما ارتبط منها العمال من خلال المطالبة بتحسين ظروف العمل والتقاعد... وحتى بالنسبة للمالكين.

### 5. مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية:

إن إهمال إدارات المؤسسات الصناعي لبعض مسؤولياتها تجاه أطراف متعددة من المستفيدين جعلها في تضاد مع مصالح هؤلاء، بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية ممكنة من المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار المستهلك ومصالحه المتعددة، مما أدى إلى انهيار المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العمال وتسبب في اضطرابات كثيرة نتجت عنها دعوات لتدخل الدولة لحماية مصالح العمال، وهنا ظهرت نظرية كينز التي تطالب بتدخل الدولة بحد معقول لإدارة التوازن الاقتصادي.

### 6. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي:

هي من المراحل الأساسية في تبلور فكرة المسؤولية الاجتماعية، حيث توسع مفهوم الديمقراطية الصناعية وتعزز دور النقابات العمالية والمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العمال، المشاركة في

اتخاذ القرار، تحديد الأجر الأدنى وظهور جمعيات حماية المستهلك، هذا ما يمثل البداية الحقيقية لتطبيق عناصر المسؤولية الاجتماعية.

### 7. مرحلة المواجهة الواسعة بين الإدارة والنقابات:

تميزت هذه المرحلة بزيادة قوة النقابات وتأثيرها في قرارات المؤسسات بشكل عام، فمثال عن التطور في وسائل الإعلام التي ساهمت في توعية الأفراد والمطالبة بحماية البيئة من التلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية، وهذا ما ساهم في تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية.

### 8. مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية:

في هذه المرحلة بدأت المؤسسات سواء الصناعية أو الخدمية بتوعية العاملين بالقواعد والضوابط سواء الأخلاقية أو الاجتماعية، وظهرت قوانين ودساتير بدأت المؤسسات في صياغتها وتبنيها.

### 9. جماعات الضغط:

تمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من أصحاب المصالح، من أمثلتها جمعية حماية المستهلك، جمعية حماية البيئة، جماعات الدفاع عن لحقوق المرأة. وأصبحت هذه الجمعيات قوة أثير واسعة على قرارات المؤسسات.

فأصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر نضجاً كفكرة نظرية، أقوى حضوراً على أرض الواقع كمارسة بحكم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية مفروضة على المؤسسات.

### 10. مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:

تتميز هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد وظهور العولمة والخصخصة وازدهار تكنولوجيا المعلومات واتساع نمو قطاع الخدمات مما يعين تخلي الحكومات عن دورها التقليدي في تقديم الخدمات من خلال الخصخصة وهذا ما حمل في طياته الكثير من المشاكل من تسريح العمال وتغيير هيكل اقتصاديات دول العامل، هذا ما أدى إلى المطالبة بالتزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال.

ويمكن تلخيص المراحل التي مرت بها المسؤولية الاجتماعية في ثلاث مراحل كما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>سارة بهلوي، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2016، ص3-5

المرحلة الأولى والتي ارتبطت بفكرة أن الهدف الرئيسي للمؤسسات هو تحقيق المنفعة الذاتية للمالكين وتعظيم الأرباح، مما يؤدي إلى إنشاء مصانع جديدة وبالتالي تحقيق المنفعة العامة للمجتمع. لكن هذه الأفكار لم تدم كثيرا في ظل الأزمات الاقتصادية، حيث برزت في هذه المرحلة تيارات تطالب بتحسين ظروف العمل وحماية حقوق العمال بالإضافة إلى تلبية حاجات المجتمع ومختلف الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة، وهي ما مثلت المرحلة الثانية في تطور المسؤولية الاجتماعية. تأتي المرحلة الثالثة التي تعتبر الانطلاقة الفعلية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أرض الواقع، حيث ساهم التطور التكنولوجي في وسائل الإعلام في انتشار الوعي بالمسؤولية الاجتماعية والمطالبة بحمايه البيئة ومتغيراتها من التلوث والارتقاء بالمجتمع إلى الرفاهية.

### المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

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

#### 1. تعريف الاقتصاديين والباحثين للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

- يعتبر تعريف كارول من التعاريف المعروفة من قبل الأكاديميين والباحثين، ينص ( Carroll 1979) على أن "المسؤولية الاجتماعية للأعمال تشمل التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتقديرية يشار إليها الحق بأخيلية التي لدى المجتمع عن المنظمات في مرحلة زمنية معينة"<sup>1</sup>
- يرى دراكر Drucker أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي "التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Archie B. Carroll and Kareem M. Shabana. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. Inter-national Journal of Management Reviews (2010). Blackwell Publishing Ltd and British Academy of Management. P.89.

- أما Hopkins فيعرفها كما يلي: " تختص المسؤولية الاجتماعية للشركات بالتعامل مع أصحاب المصالح في المؤسسة أخلاقيا أو بطريقة مسؤولة . " ليعين التعامل مع أصحاب المصالح بطريقة تعتبر مقبولة في المجتمعات المتحضرة. اجتماعية تشمل المسؤولية الاقتصادية والبيئية. أصحاب المصالح يتواجدون داخل المؤسسة وخارجها. والهدف الأوسع للمسؤولية الاجتماعية هو خلق معايير أعلى وأعلى معيشة الأفراد، داخل وخارج المؤسسة على حد سواء، مع الحفاظ على ربحية المؤسسة".<sup>2</sup>
- تعريف (1979) STRIER: حيث عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها "استجابة لتوقعات المجتمع من المنظمة والتي يفرض عليها أن تبادر للقيام بها، لتتحمل مسؤوليتها اتجاه المجتمع وبصورة تفوق مستوى خضوعها للقانون، مع مراعاة عدم الإضرار بمصالح المنظمة وتحقيق عائد مناسب على الاستثمارات".<sup>3</sup>
- كما أن هناك تعريفاً مثلياً قدمه Jones-Clement Tim مستشهداً بتعريف دائرة ح كومة المملكة المتحدة للتجارة والصناعة التي ترعاها مجموعة مسؤولية الشركات وهو أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي: "إدارة التأثير الإجمالي للمنظمة على كل من أصحاب المصالح المباشرين والمجتمع الذي تعمل فيه . فالمسؤولية الاجتماعية للشركات ليست ببساطة حول اختيار الصناديق ومؤسسات الخبرة للاستثمار في المجتمعات للمساعدة في حل المشاكل الاجتماعية، بل هو حول النزاهة في تحكم المنظمة في نفسها، والوفاء بمهامها، والعيش بقيمتها، والتشارك مع أصحاب المصالح، وقياس أثارها والابلاغ عن أنشطتها".<sup>4</sup>
- ويعرفها الغالبي والعامري على أنها "الالتزام المستمر لمنظمات الأعمال بالتصرف الأخلاقي والمساهمة في حل القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعاملين وعائلاتهم والمجتمع ككل".<sup>5</sup> ويشير هذا التعريف الى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تقاسم المجتمع الذي تعيش فيه اهتماماته ومشاكله من خلال قيامها بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية التي تساعده على التخلص من المشاكل التي تترتب به كالفقر وتوفر له فرص العمل، وتكافح التلوث المحيط ببيئته.
- ويعرفها الباحثان رشدي وفلاق على أنها: " مساهمة منظمات العمال في التأثير الإيجابي على المجتمع، سواء من داخل المنظمة او خارجها بشكل يحقق تطلعاتهم ويحترم قيمهم، ويهتم بقضاياهم الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. دون الإخلال بأهداف ومصالح المنظمة ووفقا للمعايير القانونية والاخلاقية المنصوص عليها".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور وصالح مهدي محسن العامري "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال " ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص49

<sup>2</sup> Michael Hopkins. Corporate Social Responsibility and international Development Is Business the Solution? London : Earthscan, 2007. PP.15-16.

<sup>3</sup> محمد فلاق "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال" دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص. 44.

<sup>4</sup> Michael Hopkins. 2007. Op. cit. P.24.

<sup>5</sup> طاهر الغالبي، وصالح العامري . المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية. المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، 2010، ص43

<sup>6</sup> رشدي حكيمة وفلاق محمد، دور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في دعم التنمية المستدامة، تجربة شركة نستله، مجلة الاقتصاد الجديد،

### 2. تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لدى بعض الهيئات

يمكن عرض تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لدى بعض الهيئات كما يلي:

- **تعريف المنظمة العالمية للتقييس ISO26000** : تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها "مسؤولية المؤسسة عن أثر قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، من خلال سلوك شفاف وأخلاقي منسجم مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع، آخذة في الحسبان توقعات أصحاب المصالح، ومتوافقة مع القانون المعمول به ومنسجمة مع الأعراف الدولية للسلوك ومندمجة في جميع أنحاء المؤسسة<sup>1</sup>."
  - **تعريف منظمة أصحاب العمل**: تعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها: "مبادرات من قبل مؤسسات تدمج طوعا الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح"<sup>2</sup>.
  - **تعريف المفوضية الأوروبية**: عرفت المسؤولية الاجتماعية عام 2001 بأنها: "دمج المؤسسات للقضايا الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي تفاعلاتها مع أصحاب المصالح على أساس طوعي".
- فالمؤسسات هدفها جاري لكن مع ذلك هي محفزة للاضطلاع بالقضايا الاجتماعية والبيئية خلال قيامها بعملياتها وتعاملها مع العمال والعملاء وغيرهم من أصحاب المصالح الآخرين، إلا أن المفوضية الأوروبية أعادت النظر في هذا التعريف في 2011 ليصبح: "مسؤولية المؤسسات عن آثارها على المجتمع واحترام التشريعات المعمول بها، والاتفاقات الجماعية المبرمة بين الشركاء الاجتماعيين، شرط مسبق للوفاء بتلك المسؤولية. ومن أجل الوفاء الكامل لمسؤوليتها الاجتماعية، ينبغي للمؤسسات أن تضع عملية لإدماج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية والأخلاقية وحقوق الإنسان والمستهلك في عملياتها التجارية واستراتيجيتها الأساسية بالتعاون الوثيق مع أصحاب المصالح، بهدف تعظيم خلق قيمة مشتركة لمالكها ولأصحاب المصالح الآخرين والمجتمع ككل، و تحديد ومنع والحد من آثارها السلبية المحتملة، وسوف يعتمد تعقي هذه العملية على عوامل مثل حجم المؤسسة وطبيعة عملياتها، فبالنسبة لمعظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وخاصة المؤسسات الصغيرة، من المرجح أن تبق عملية المسؤولية الاجتماعية غير رسمية وتعتمد على الحدس"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ISO 26000. Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business. P.4

<sup>2</sup> International Organisation of Employers. Corporate social responsibility: an IOE approach. Adopted by the Management Board on 21 March 2003 .P.2.

<sup>3</sup>IOE.Handbook on Corporate Social Responsibility (CSR) for Employers' Organizations, April 2014. EU-funded Project CSR for All implemented by TISK, IOE, BCM, HUP/CEA, MEF/UPCG and CNIPMMR .P.6.

- **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:** "المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة والعمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام، بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف".<sup>1</sup>
  - **تعريف الغرفة التجارية:** تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية".<sup>2</sup>
- من هذه التعاريف المختلفة نرى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي مسؤولية المؤسسات للعمل الذي تقوم به تجاه المجتمع المتواجدة فيه، وتعتمد على العلاقة بين قطاع العام والمجتمع، وتشمل عدة أبعاد.
- الشكل رقم (6): تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات في علاقته بالتنمية المستدامة**



**Source:** John Aston, and Cristiana Anca, Socially Responsible Small and Medium Enterprises (SMEs): Guide on Integrating Social Responsibility into Core Business, The road to competitive and sustainable development, the National Association of Romanian Exporters and Importers (ANEIR) 2011, P.11.

يوضح الشكل كيف انتقلت المؤسسات من التركيز على الربح والاهتمام بمصالح المساهمين فقط إلى العمل الخيري من خلال تقديم تبرعات للمؤسسات الخيرية، وبعدها إلى الاهتمام بشؤون المجتمع أين إسهامات المؤسسة وعطاءاتها للمجتمع ارتبطت بما حققته من مصالح، ثم إلى الاستثمار في المجتمع، وهنا أصبحت المسؤولية الاجتماعية بمثابة استثمار تبادر به المؤسسات وأصحاب المصالح من خلال الدخول في شراكات استراتيجية، وأخيرا إلى الأعمال المستدامة، وفي هذه المرحلة تصبح المسؤولية الاجتماعية جزء من المؤسسة، حيث تدمج في وظائفها وأهدافها واستراتيجياتها ورؤيتها وثقافتها، و كل هذا من أجل جعل المؤسسة أكثر قوة وأكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة التي تعمل فيها.

<sup>1</sup> Marie François Guyonnaud et Frédérique willard "du management environnement au développement durable des entreprise" France, P15.

<sup>2</sup> حسين الأعرح "المسؤولية الاجتماعية للشركات" مجلة جسر التنمية، العدد 90، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2010، ص4

### المطلب الثالث: أهم النظريات المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

من أهم النظريات الممهدة للتأصيل العلمي والشرح الاصطلاحي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية نذكر ما يلي:

#### 1. النظرية النيوكلاسيكية:

رائد هذه النظرية الاقتصادي الأمريكي ميلتون فريدمان (Friedman Milton) 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. و تحصر النظرية النيوكلاسيكية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق المكسب المادي، فالمسؤولية الاجتماعية وفقاً لهذه النظرية هي "تحقيق أقصى قدر من الأرباح للمساهمين، فالوظيفة الوحيدة للمؤسسة هي استخدام مواردها والمشاركة في الأنشطة الرامية إلى زيادة الأرباح"، هذا الموقف مؤسس على فكرة أن تعظيم الثروة يعين تحقيق الرفاه العام<sup>1</sup>، فالإطار العام لهذه النظرية يتمثل في سعي المديرين نحو تعظيم الربحية وزيادة حقوق الملكية، باعتبار أن المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية السلطات الرسمية والمؤسسات غير معنية بالأمر، حيث أن ما تقدمه من مخرجات (خدمات ومنتجات) يعد مفيداً بالنسبة للمجتمع.<sup>2</sup>

#### 2. نظرية العلاقة:

تعود جذور هذه النظرية إلى شبكة العلاقات المعقدة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسات، حيث قسم العالم Secchi هذه النظرية إلى ثلاث نظريات فرعية هي:<sup>3</sup>

- نظرية المجتمع والمؤسسات
- نظرية المؤسسة المواطنة
- نظرية العقد الاجتماعي

<sup>1</sup> كية مقري ونعيمة يحيوي، دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي والوطني، ورقة علمية مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول: الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي بغرداية - الجزائر، 02 و 24 فيفري 2011، ص 2 .

<sup>2</sup> محمد جودت ناصر وعلي الخضر، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص 38.

<sup>3</sup> D.Secchi; Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility; International Journal of Management Reviews; Vol 09/ Issue 4; 2007.

**نظرية المجتمع والمؤسسات** تقوم على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تمثل التفاعل بين وحدتين رئيسيتين: المجتمع والمؤسسة، ومن مقاييس هذا التفاعل هو تطوير القيمة الاقتصادية في المجتمع، لذلك لا بد أن تعكس المسؤولية الاجتماعية مدى قوة ومكانة المؤسسة في المجتمع.

أما **نظرية المؤسسة المواطنة** فهي تنطلق من فكرة أن المؤسسة تتصرف كمواطن صاغر في المجتمع، تتحمل كل واجباتها تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة، وتعتمد هذه النظرية على فكرة دمج المسؤولية الاجتماعية في مختلف وظائف المؤسسة واستراتيجياتها.

فيما تعد **نظرية العقد الاجتماعي** أساساً لتبرير أخلاقيات النشاطات الاقتصادية في المجتمع، لذا يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مشتقة من الشرعية الأخلاقية وقبول المجتمع لنشاطات هذه المؤسسات.

حيث تركز هذه النظرية على أن المؤسسات التي تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية هي تقوم بنشاط حضاري كتحصيل حاصل نتيجة تواجدها داخل المجتمع، حيث أشار Davids إلى أن "المسؤولية الاجتماعية لا تتحدد بما يفرضه القانون من التزامات عليها، بل بما يفرضه العقد الاجتماعي والأعراف السائدة في المجتمع، من مهام وواجبات للعمل على تجاوز المشكلات التي بتجاه المجتمع وتقديم العلاج المناسب لها"<sup>1</sup>.

### 3. نظرية أصحاب المصالح:

يعتبر (Freeman Edward) المنظر البارز لنظرية أصحاب المصلحة أو المصالح، حيث يعرف صاحب المصلحة بأنه: " كل فرد أو مجموعة من الأفراد بإمكانهم التأثير أو التأثر بإنجاز المؤسسة لأهدافها"، في حين يعرفهم J.Caby et G.Hirigoyen على أنهم " أفراد أو مجموعات لهم نصيب من نتائج المؤسسة"<sup>2</sup> وتمتد أصول نظرية أصحاب المصلحة إلى التيار الذي يعتبر أن المؤسسة وقطاع الأعمال يمثلان جزء من المجتمع. حيث نجد أن هناك علاقة واضحة بين تعريف أصحاب المصلحة وتصنيفاتهم وبين تحديد من هم، والطريقة الأكثر شيوعاً لتحديد أصحاب المصلحة هي النظر في نوع العلاقة بينهم وبين المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> June Keith Davids; Five Proposition for social responsibility; Business Horizon; 1975.

<sup>2</sup> Jérôme Caby, Gérard Hirigoyen ; La Création de Valeur de l'entreprise, 2ème édition, éd : ECONOMICA, Paris, 2001, P104.

<sup>3</sup> Andrew L. Friedman and Samantha Miles, Stakeholders Theory and Practice, Oxford University Press, 2006, p13



وتقسم هذه النظرية أصحاب المصلحة إلى نوعين. النوع الأول هم أصحاب المصلحة الأساسيين، وهو الذي يرتبط بقاء المؤسسة بإرضائهم وهم: الملاك أو المساهمون العاملون والمردون والزبائن. الشكل أصحاب المصلحة الأساسيون

أما النوع الثاني فهم أصحاب المصلحة الثانويين، ولا يؤثرون على استمرار المؤسسة أو بقائها. غير أنهم يمارسون تأثيرا عليها ويخضعون لتأثيرها عليهم بشكل غير مباشر بدون أن يرتبطوا بها من خلال علاقات وتعاملات دائمة منتظمة أو رسمية. ويعرض الشكل الموالي مثلا عن أصحاب المصلحة الثانويين:

ترتبط المؤسسة بمجموعات مختلفة من أصحاب المصالح، وركز الجدول الموالي على مجموعات أصحاب المصالح الأساسيين، ويقدم كذلك قائمة لأمثلة عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية داخل كل مجموعة من أصحاب المصالح

جدول رقم(1): أمثلة عن أنشطة لكل فئة من أصحاب المصالح

| مجموعات أصحاب المصالح | أنشطة المسؤولية الاجتماعية لكل فئة من أصحاب المصالح  |
|-----------------------|--|
| المساهمون والملاك     | الإبلاغ عن الممارسات التجارية المسؤولة اجتماعيا للمساهمين، وتحقيق أقصى ربح، وتعظيم قيمة السهم، وزيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول المؤسسة وموجوداتها.  |
| العمال                | المشاركة في تمكين العمال، وإعطاء الأولوية لقضايا صحة وسلامة العمال، وتوفير فرص للمشاركة في نمو المؤسسة وربحياتها، وتشجيع الاتصالات بين العمال والإدارة، ودعم إمكانيات العمال لتحقيق التوازن بين العمل والأسرة والتزامات التنمية الشخصية.   |
| العملاء               | مراقبة الجودة والسلامة والآثار البيئية للمنتجات والخدمات من خلال الحرص على تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة وأن تكون صديقة للبيئة وأمنة، والإعلان الصادق، وتقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المؤسسات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع والتطوير المستمر للمنتجات، والاستجابة الفورية لشكاوى العملاء، والالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار. |

|   |                            |
|---|----------------------------|
| <p>الالتزام بتقليل الآثار السلبية والاستفادة المثلى من الموارد، والقيام بتحليل دورة الحياة الكاملة لجميع المنتجات والخدمات، وإدراج القيم البيئية في قرارات الشراء.</p>  | <p>البيئة الطبيعية</p>     |
| <p>الإسهام في الرفاهية العامة من خلال المساهمة في دعم البنية التحتية، و إنشاء الجسور والحدائق، و المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، و دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، و دعم مؤسسات المجتمع املمدين، والمشاركة في الأنشطة الخيرية التي تلبي احتياجات المجتمع، والشراكات مع المؤسسات المجتمعية التي تدعم جناح الأعمال (أي تشجيع المبادرات الريادية في المنطقة)، و تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال توفير الدعم المادي لهم، و الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات، ومراعاة العادات والثقافات المحلية، و الامتثال لمعايير حقوق الإنسان.</p> | <p>المجتمع</p>             |
| <p>إدراج القيم الاجتماعية والبيئية في قرارات الشراء، وتجنب علاقات تجارية مع المؤسسات التي تستخدم ممارسات غير قانونية والمشاركة الفعالة في إدارة مخاطر سلسلة التوريد، وفحص شامل للممارسات المسؤولة اجتماعيا من خلال سلسلة التوريد بأكملها، والاستجابة الفورية لشكاوى المورد، وضمان الاستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وتسييد الالتزامات، والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل.</p>   | <p>المتعاقدون/الموردون</p> |

المصدر: الغالي طاهر، العامري صالح مهدي، مرجع سابق، ص 81

### المبحث الثاني: سلوكيات المؤسسات تجاه مسؤولياتها الاجتماعية وأهميتها

سنتناول من خلال هذا المبحث سلوكيات المؤسسات تجاه مسؤولياتها الاجتماعية والمفاهيم القريبة منها، بالإضافة لأهميتها.

#### المطلب الأول: سلوكيات المؤسسات تجاه مسؤولياتها الاجتماعية

تتبلور سلوكيات المؤسسات تجاه مسؤولياتها الاجتماعية فيما يلي:

1. المسؤولية الاجتماعية كالتزام اجتماعي: تملك المؤسسة سلوكا اجتماعيا مسئولا عندما تسعى الى تحقيق أهدافها الربحية وغير الربحية في إطار القيود التي فرضها المجتمع، ونظرا لان المجتمع يدعم

المؤسسات من خلال السماح لها بالتواجد، فان هذه الأخيرة تتعهد بالالتزام بدفع مقابل هذا الدعم من خلال تحقيق الربحية، وبذلك فان السلوك المشروع لتحقيق الربحية هو سلوك اجتماعي، في حين السلوكيات غير القانونية وغير المشروعة هي سلوكيات غير مسؤولة اجتماعيا.<sup>1</sup>

**2. المسؤولية الاجتماعية كرد فعل اجتماعي:** وفقا لهذا النمط فان المؤسسات تتأثر بالبيئة

اجتماعي السائد وقوى الضغط الاجتماعية، فلا يكفي ان تقدم السلع والخدمات ضمن مسؤولياتها في تحقيق الربح لصالح حملة الأسهم. او العمل في ظل القانون الذي يمثل الحد الأدنى المقبول اجتماعيا. انما هي مسؤولة عن الاستجابة والمشاركة الطوعية في معالجة المشكلات الناجمة عن أنشطتها، لكيلا تكون المؤسسة مسؤولة قانونيا وفق الالزام الاجتماعي فقط وانما تتجاوزها لتكون مسؤولة اجتماعيا، فهي اذن تتجاوز الحد الأدنى القانوني الى ما هو مطلوب اجتماعيا كرد فعل لضغوط الجماعة المحلية وأصحاب المصالح من غير حملة الأسهم.<sup>2</sup>

**3. المسؤولية الاجتماعية كاستجابة جماعية:** هذا النمط الحديث للمسؤولية الاجتماعية يجعل المنظمات ذات

جس اجتماعي توقعي وقائي من خلال الاستجابة الإيجابية الطوعية للمشاركة في معالجة المشكلات الاجتماعية، سواء نجمت هذه المشكلات عن المنظمة او لا، ومن المتوقع ان يشهد هذا الاتجاه الإيجابي تطورا متزايدا في الفترة القادمة.<sup>3</sup>

**4. الاعتراض الاجتماعي:** وهو المعنى السلبي للمسؤولية الاجتماعية والذي يعني ان المنظمة تبذل أدنى حد

ممكن لحل المشكلات الاجتماعية والبيئية. فعندما يعبرون الخط القانوني او الأخلاقي لذي يفصل بين الممارسات المقبولة وغير المقبولة فان استجابتهم تتمثل في إنكار أو تغطية تصرفاتهم.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية والمفاهيم القريبة منها

ترتبط المسؤولية الاجتماعية بجملة من المفاهيم نعرضها فيما يلي:

<sup>1</sup>مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و لتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014، ص 81.

<sup>2</sup>مقدم وهيبة، مرجع سابق، ص 81

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص 82

<sup>4</sup>المرجع نفسه، ص 82.

### 1. المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال:

هناك علاقة وطيدة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال وأحيانا متداخلة ومترابطة، فالحديث عنهما بشكل صريح وضمني يقود للحديث عن الأخرى، كما أن الأدبيات الحديثة في الإدارة تقوم على فصل نمطي يحمل عنوانا مشتركا هو المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة. وتعتبر المسؤولية الاجتماعية أكثر انسجاما مع الأخلاقيات وأكثر تعبيراً عنها، ومن المؤكد أن الأخلاقيات في السلوك العام للأفراد في المجتمع تعمل على تحقيق المسؤولية الاجتماعية، كما تمثل أساسا قويا للتطور نحو مفاهيم جديدة لأخلاقيات الإدارة التي تطورت فيما بعد. ومن جهة أخرى هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، إذ أن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المنظمة من أرباح وما شابه ذلك كانت في المرحلة الأولى ولغاية ستينات القرن العشرين، في حين نرى أن المرحلة الثانية كانت التركيز فيها على المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات الإدارية، إلى جانب التأكيد على الكفاءة خلال سنوات السبعينات. ومن ثم يمكن القول إن هنالك تداخلا كبيرا بين المفهومين، وبالتحديد في بدايات ممارسة شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية منذ الثورة الصناعية وبدايات القرن العشرين داخل المصانع، ومن خلال الاهتمام بظروف وبيئة العمل ونوعيتها، وهكذا وبعد السبعينات أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة عموماً<sup>1</sup>.

### 2. المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة:

من الصعب التمييز بين مفهومي التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية نظراً لشدة تقاربهما. فالأول يعني التوفيق بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على مستوى عالمي، والثاني يعني دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في النشاطات التجارية. وتعتبر المسؤولية الاجتماعية شكل من أشكال المساهمة في التنمية المستدامة، فالكثير من متطلبات التنمية المستدامة تجد تطبيقاتها في المسؤولية الاجتماعية، أما الفرق بينهما فيمكن في أن مفهوم التنمية المستدامة تعنى به أطراف عدة مثل: الدولة، قطاع الأعمال، المجتمع المدني، المواطنين، المستهلكين، في حين أن مناقشة موضوع المسؤولية الاجتماعية يتم على مستوى قطاع منظمات الأعمال. ونقول اختصاراً بأن المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحقيق التنمية المستدامة، وهي من أهم أدواتها<sup>2</sup>.

ومن أهم متطلبات المؤسسات لممارسة المسؤولية الاجتماعية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة:

<sup>1</sup> داود خيرة، قراءة في ادبيات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال، مجلة البحوث والدراسات العلمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المدية، ع13، جانفي، 2019، ص ص 19-20

<sup>2</sup> داود خيرة، مرجع سابق، ص 21

- احترام البيئة وتحقيق نظم الأمان في الانتاج والمنتجات.
- إثراء الحوار الاجتماعي وتحسين ظروف العمل.
- احترام حقوق الانسان.
- الالتزام وتحمل المسؤولية تجاه المجتمع المحلي والمساهمة في التنمية المحلية
- الانضمام للمعايير الدولية بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

### 3. المسؤولية الاجتماعية ومواطنة الشركات:

لتكون المنظمة مواطنا صالحا عليها السعي لتحقيق ليس فقط المصلحة المالية لحملة الأسهم، بل مصالح أصحاب المنفعة الآخرين. كما أن الأمر لا يتوقف عند المشاركة في الأعمال الخيرية، بل يتضمن أيضا المشاركة الفعالة في البرامج التعليمية والالتزام بحماية البيئة، والمشاركة بالوقت والجهد من أجل تحسين ظروف المجتمعات، وإنتاج السلع والخدمات الآمنة ذات الجودة العالية، ويجب أن تصبح المواطنة الصالحة للشركات ممارسة منتظمة وليست حدثا فرديا يتعلق بالقيام بعمل نبيل، كما يجب أن تصبح جزءا من ثقافة المنظمة. من خلال هذا التعريف يتبين أن مفهومي المواطنة والمسؤولية الاجتماعية قريبان جدا إلى درجة التطابق، وغالبا ما يستعمل المصطلحان للدلالة على نفس المفهوم.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية

يقوم موضوع المسؤولية الاجتماعية ودرجة تبنيها أو عدم تبنيها من قبل المؤسسات في جوهره على ميل المؤسسة للتركيز على الجانب الاقتصادي أو الجانب الاجتماعي والبيئي بعناصره المختلفة، فلقد فرضت مسألة المسؤولية الاجتماعية نفسها في عامل العلاقات الاقتصادية سواء المحلي منها أو الدولية، وظهرت كتفاعل لعدة عوامل نذكر منها:

- تصاعد ضغوط المجتمع وتناميها مع التوسع في حجم المؤسسات وتعدد علاقاتها؛
- إسهام أكسب للمؤسسات في تطوير نوعية الحياة والارتقاء بها؛

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 21.

- ضرورة إسهام المؤسسات في تعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية؛
- أهمية رضا المجتمع وقبوله لأهداف المؤسسات ووسائل عملها؛
- التطور في وعي الإنسان وإدراكه لذاته وللمجتمع؛
- الاهتمام العالي الذي تبديه الجامعات العالمية الكبرى ومراكز البحوث بتدريس تخصصات في علاقة المؤسسات والمجتمع؛
- تراكم البحوث العلمية النظرية منها والتطبيقية في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

وتحقق المسؤولية الاجتماعية عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والمؤسسة والدولة أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

### أ. بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع خاصة لدى العملاء والعمال،
- تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون بين مختلف الأطراف؛
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.

### ب. بالنسبة للمجتمع:

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات،
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع،
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح،
- الارتقاء بالتنمية انطلاقا مع زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الافراد هذا يساهم في الاستقرار السياسي والعدالة الاجتماعية.

### ت. بالنسبة للدولة:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها؛
- تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها.

<sup>1</sup> عبد الحفيظي أحمد، آليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، العدد السابع، الجزائر، 2019،

### المبحث الثالث: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

سيخصص هذا المبحث لعرض مبادئ المسؤولية الاجتماعية في إطار مواصفة ايزو 26000 ومعايير قياسها وأبعادها، بالإضافة لاتجاهات، مجالات، والمواقف المتباينة تجاهها.

### المطلب الأول: مبادئ المسؤولية الاجتماعية في إطار مواصفة ايزو 26000 ومعايير قياسها

تعد المواصفة " ايزو 26000 " بمثابة إحدى أهم المبادرات الاجتماعية في إطارها الرسمي لغرض تحديد أوجه وأبعاد المسؤولية الاجتماعية وإحدى أهم المواصفات الإرشادية التي تمثل دليلي للمؤسسات حول كيفية تبنيتها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

وتعتبر هذه المواصفة بمثابة دليل إرشادي لتطبيق مبادئ وتحديد اهداف المسؤولية الاجتماعية، كما تهدف إلى دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن الخطط الاستراتيجية والأنظمة والممارسات والعمليات للمؤسسات.

#### 1. أهداف مواصفة ايزو 26000:

تتمثل أهداف مواصفة ايزو 26000 فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أ. على مستوى أداء المؤسسات تجاه المجتمع:

- مساعدة المؤسسات في تبنيتها لمسؤولياتها الاجتماعية، وفي نفس الوقت احترام الاختلافات الثقافية الاجتماعية والبيئية والقانونية وظروف التنمية الاقتصادية؛
- توفير التوجيهات العملية التي تجعل من المسؤولية الاجتماعية قابلة للتطبيق والممارسة العملية، وتعزيز مصداقية التقارير المعدة من أجل عرض تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية؛
- التوافق مع الاتفاقات والمبادرات الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- نشر الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية والتحسيس بأهميتها ومكاسبها للمؤسسات؛
- العمل المشترك على المستوى الدولي في حقل المسؤولية الاجتماعية وتوحيد ممارساتها ليسهل تقييمها بشكل متماثل في الدول المختلفة.

<sup>1</sup>إسارة بجاوي، مرجع سابق، ص 51-52.

### ب. على مستوى الأداء البيئي والدور التنموي:

- جعل من الممارسات العملية للمسؤولية الاجتماعية أداة لتحقيق التنمية المستدامة، والحفاظ على الإنسان والحيوان والبيئة، والاعتماد على القوارين المؤسسة لذلك مثل: حقوق الإنسان وقوانين حماية البيئة؛
- بلعتبر كل قضايا التنمية أصيلا لمواصفة المسؤولية الاجتماعية؛
- نشر مفاهيم وممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال دمجها في البرامج التنموية والتعليمية والتثقيفية وبرامج البحث العلمي في الجامعات.

### ج. على مستوى علاقة المؤسسات بأصحاب المصلحة:

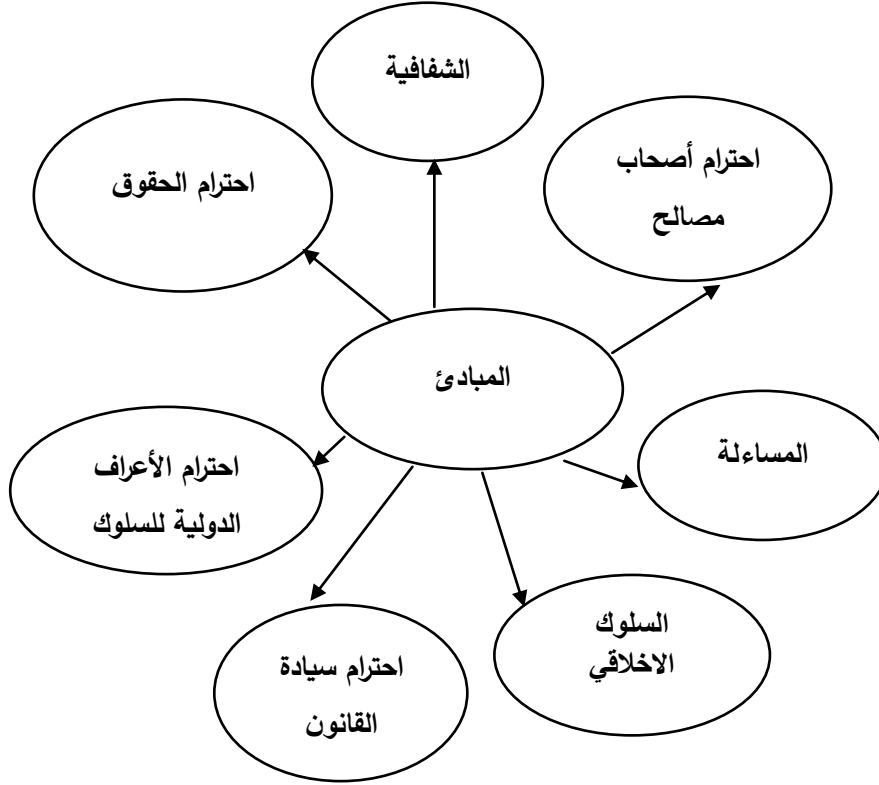
- تحسين العلاقة بين المؤسسة وباقي أصحاب المصلحة المتعاونين والمتعاملين معها، وذلك من خلال خلق حوار مشترك بين الطرفين موضوعه عن أهمية تحقيق المنافع المتبادلة؛
- الالتزام بحقوق كل من العاملين والمستهلكين والموردين، وتحسينها بشكل مستمر، في سبيل أن تتحسن الذهنية تجاه المؤسسة، وتتكاتف جهود كل الأطراف لتحقيق المصلحة العامة؛
- عدم إهمال حق المجتمع في استفادته من مزايا تمنحها المؤسسة الاقتصادية الصناعية أو الخدمية، مثل عدالة التوظيف، ومنح المساعدات والهيئات منظمات المجتمع المدين، والمساهمة في تحقيق التنمية بكافة أشكالها؛
- تحمل تبعات النشاطات الصناعية على البيئة، فإن كانت نشاطات ملوثة يجب التخفيف من حدة التلوث، مع محاولة تجنب كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على البيئة ونقاديه.

### 2. مبادئ المسؤولية الاجتماعية في إطار مواصفة ايزو 26000

تركز المواصفة على 07 مبادئ تتمثل أساسا في: الامتثال للقانون، احترام المبادئ والتوصيات المعترف بها دوليا، الاعتراف بأصحاب المصلحة واهتماماتهم، المساواة، الشفافية، السلوك الأخلاقي واحترام حقوق الإنسان الأساسية والتنوع.



شكل رقم 5: مبادئ المسؤولية الاجتماعية



المصدر: صالح الحموري و رولا المعاينة، "المسؤولية المجتمعية للمؤسسات"، الأردن، 2015، ص71.

- أ. القابلية للمساءلة: يقصد من هذا المبدأ ضرورة استجابة المؤسسة للمساءلة عن تأثيراتها على المجتمع والبيئة، بحيث تكون هذه المساءلة ذات تأثير إيجابي على كل من المؤسسة والمجتمع.
- ب. الشفافية: يقتضي هذا المبدأ على المؤسسة أن تتحلى الشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، وذلك من خلال الإفصاح على نحو واضح ودقيق وبدرجة معقولة عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها التي تكون مسؤولة عنها، ويجب أن تكون هذه المعلومات متاحة ومفهومة ويمكن الوصول إليها من قبل أصحاب المصالح، كما يجب أن تقدم هذه المعلومات في الوقت المناسب وعلى نحو واضح وموضوعي، وذلك لتمكين الأطراف المعنية من تقييم قرارات وأنشطة المؤسسة بدقة.
- ت. السلوك الأخلاقي: يجب أن يبنى سلوك المؤسسة على أخلاقيات الأمانة والصدق والعدل، وذلك فيما يتعلق بالإنسان والحيوان والبيئة في كل الأوقات.

- ث. احترام أصحاب المصالح: يقصد من هذا المبدأ أن تحترم المؤسسة وتأخذ في اعتبارها مصالح كل الأطراف من مالكيين وعاملين وعملاء....
- ج. احترام سلطة القانون: يقصد بسلطة القانون هيمنته بحيث أنه لا يحق لأي فرد أو مؤسسة أن يكون فوق القانون الذي تخضع له الحكومة أيضا، وهناك تعارض بين سيادة القانون والممارسة الاستبدادية للسلطة، حيث أنه من المعروف عامة أن سلطة القانون هي تلك المتعلقة بالقوانين والقواعد المكتوبة والمعلنة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة وفي سياق المسؤولية الاجتماعية فإن احترام سلطة القانون يعين أن تتصاع المؤسسة لكافة القوانين والقواعد المطبقة.
- ح. احترام الأعراف الدولية للسلوك: قصد بهذا المبدأ أن المؤسسة لا بد أن تحترم المعايير الدولية للسلوك مع الالتزام بمبدأ احترام سيادة القانون.
- خ. احترام حقوق الإنسان: حقوق الإنسان هي الحقوق الأساسية لجميع البشر، وعلى المؤسسة أن تحترم هذه الحقوق وتعترف بأهميتها.

### 3. معايير قياس المسؤولية الاجتماعية

هناك أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم وقياس المسؤولية الاجتماعية وهي<sup>1</sup>:

- أ. معيار 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 وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عن انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.
- ب. معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى 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.
- ج. معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي دف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

<sup>1</sup> عبد الرزاق ممالي لخضر، حسين شنين، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات، الملتقى 15 الدولي الثاني الأداء المتميز للمنظمات والحوكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص 459.

د. معيار 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 وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

### المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب وجهة نظر كل باحث، لذلك سوف يتم عرض بعض الدراسات التي حددت أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

فقد حدد كل من ferrell et Pride أبعاد المسؤولية الاجتماعية في أربعة أبعاد هي<sup>1</sup>:

1. **البعد الإنساني:** أن تكون المؤسسة صالحة وأن تعمل على الإسهام في التنمية وتطوير المجتمع، وأن تعمل على تحسين نوعية الحياة.
2. **البعد الأخلاقي:** بمعنى أن تكون المؤسسة مبنية على أسس أخلاقية وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين.
3. **البعد القانوني:** أي أن المؤسسة يجب أن تلتزم بطاعة القوانين وأن تكسب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.
4. **البعد الاقتصادي:** يقصد بها أن تكون المؤسسة نافعة ومجدية اقتصادي وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين.

وتمثل الأبحاث الرائدة للباحث "Carroll" في إطار المسؤولية الاجتماعية نقلة مهمة، حيث عرض فيها أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهي غبي مستقلة عن بعضها البعض تخص المؤسسة ككل وتتمثل في أربعة أبعاد وهي: البعد الاقتصادي والأخلاقي والقانوني والخيري.<sup>2</sup>

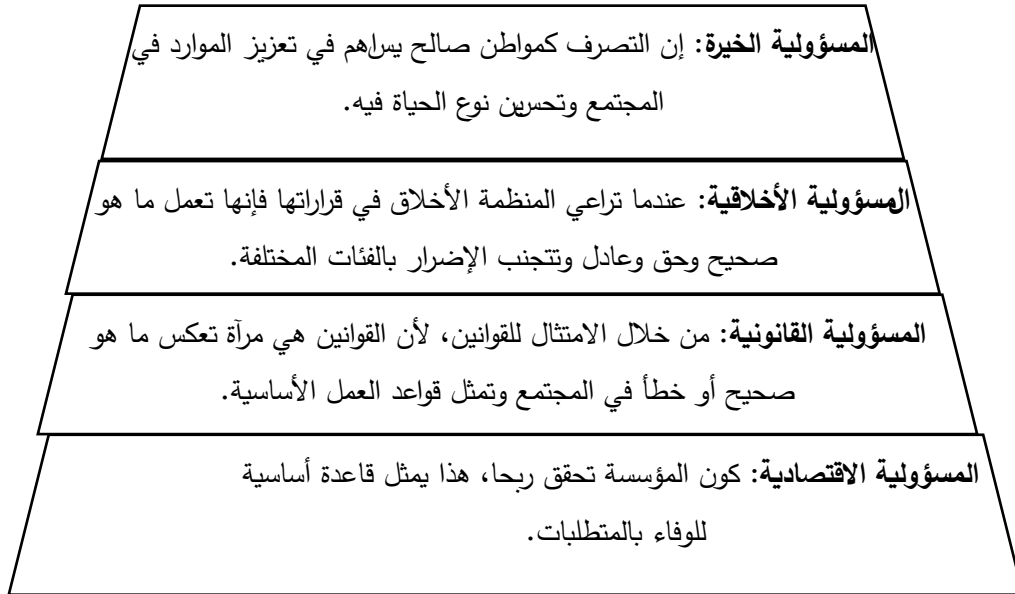
- **المسؤولية الاقتصادية:** باعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع، يجب أن تنتج سلع وخدمات مطلوبة من المجتمع مع تحقيق ربح.

<sup>1</sup> عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعدد الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث لمنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، ص 7

<sup>2</sup> ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان، 2010، ص 30.

- المسؤولية القانونية: تخص الالتزامات القانونية وجملة التشريعات موحدة في إطار تنظيمي على المؤسسة احترامه والتقييد والالتزام به.
- المسؤولية الخيرية: مجموعة سلوكيات ونشاطات ليست بالضرورة موحدة في إطار قانوني ولكن كأعضاء في المجتمع تنتظر من المؤسسة القيام بها.
- المسؤولية التطوعية: هي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأعمال الخيرية... الخ

### الشكل رقم(8): هرم كارول لأبعاد المسؤولية الاجتماعية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص83.

وقد حدد كارول المسؤولية الاجتماعية في ثلاثة مفاهيم هي:

- المسؤولية تجاه تحقيق الأرباح: وتشري إلى المسؤولية الاقتصادية.
- المسؤولية تجاه أصحاب المصالح: ضرورة تلبية أهداف أصحاب المصالح من مستهلكين، عاملين.
- المسؤولية تجاه المجتمع: ضرورة التزام المؤسسة بالمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة.

المطلب الثالث: اتجاهات، مجالات، والمواقف المتباينة تجاه المسؤولية الاجتماعية

### 1. اتجاهات المسؤولية الاجتماعية

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال ثلاث اتجاهات كما يلي<sup>1</sup>:

- أ. **المساهمة المجتمعية التطوعية:** ويلقى هذا المجال معظم الإهتمام في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية ، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية نسبي للمنظمات وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي.
- ب. **العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة :** غالباً ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات . وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها من خلال تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية . ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة وتقليل المخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة.
- ت. **حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي:** على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الرؤية وته يئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الصعيد الخارجي فإن الكثير من رؤساء الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات وغيرها من المبادرات.

### 2. مجالات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة:

تنقسم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب ESTEO إلى ما يلي:

- أ. **مجال المساهمات العامة<sup>2</sup>:** ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية و الخيرية والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض ، والعمل على حل المشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعوقين والعناية بالطفولة و توفير وسائل النقل للعاملين مما يؤدي إلى تخفيض الضغط على وسائل النقل العامة و الاشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيف معدل الجرائم و المساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تختص بإنشاء المساكن وتجديدها و فيما يلي أنشطة خاصة بمجال المساهمات العامة:

<sup>1</sup>بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار ، 14.15 فيفري 2012، ص ص5-6

<sup>2</sup>محمد فلاق و قدور بناظلة، مرجع سابق، ص ص7-8

- البذل في سبيل الإنسانية: تدعيم المؤسسات العلمية، تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية، تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية.
- المواصلات والنقل: توفير وسائل النقل للعاملين .
- الإسكان: المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان، إنشاء مساكن للعاملين.
- الخدمات الصحية: تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض، توفير وسائل وامكانيات وخدمات العناية والرعاية بالصحة.
- رعاية مجموعة معينة من الأفراد: المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات، المساهمة في رعاية الطفولة والمسنين.

ت. مجال الموارد البشرية<sup>1</sup>: إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم واتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي واتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع، كما يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة.

أدت التطورات التقنية إلى التأكيد والاهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية لذلك تحظى اعتبارات التدريب و التكيف مع طرق الإنتاج المتغيرة و المقدره على الابتكار باهتمام خاص من قبل المؤسسات، كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية فتحدد سياسات التوظيف و شؤون العاملين، و تنظم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون، كما تستجيب المؤسسات لهذا المجال لما له من نتائج اقتصادية إيجابية، فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية و وقايتهم من أخطار المهنة يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية، و فيما يلي أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية:

- سياسات التوظيف: توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع، قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية، قبول توظيف الأفراد المعوقين؛
- تحقيق الرضا الوظيفي: منح العاملين أجور ومراتب تحقق لهم مستوى معيشي مناسب، إتباع سياسة للترقي تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرص متساوية للترقي، إعداد برامج تدريب لزيادة مهارة العاملين، المحافظة على الاستقرار للعماله بالصيانة المستمرة للمعدات وجدولة الإنتاج بحيث يمكن الحد من البطالة، تهيئة ظروف للعمل تتصف بالأمن.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص ص6-7

3- مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية<sup>1</sup>: هذا المجال يعتبر من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية

للمؤسسة بسبب توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسع استخدام الأسمدة الكيماوية والمبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات.

فضلا عن تأثير هذا المجال على نوعية الحياة فإن أثره يمتد على ما تتحمله ميزانية الدولة من نفقات، إذ تخصص المجالس البلدية 20 % من ميزانيتها للتخلص من المخلفات الصلبة خاصة في الدول الصناعية . يتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال ما يلي:

- **الموارد الطبيعية:** الاقتصاد في استخدام الموارد الخام، الاقتصاد في استخدام موارد الطاقة، المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للموارد الخام والطاقة.

- **المساهمة البيئية:** تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث الضوضاء، تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات، التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث.

4- **مجال مساهمات المنتج أو الخدمة<sup>2</sup>:** تتضمن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الاستهلاكية للعملاء وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة وبطريقة استخدامها، وبتحديد المخاطر ومدة صلاحية الاستخدام. وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهم الأنشطة خاصة بمجال المنتج الخدمة على النحو التالي :

- **تحديد وتصميم المنتجات:** القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين، تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى التقليل من احتمالات التعرض لأي إصابة عند الاستخدام.

- **تحقيق رضا المستهلكين:** وضع بيانات على عبوة المنتج للتعرف بحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ عدم الصلاحية، القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخدامها، توفير مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتج.

<sup>1</sup> محمد فلاق وقدور بنافلة، مرجع سابق، ص 7

<sup>2</sup> محمد فلاق وقدور بنافلة، مرجع سابق، ص 7-8

### خاتمة الفصل:

لا تتحقق استدامة المؤسسة فقط بتحقيق الأرباح والكفاءة، لذلك تسعى المؤسسات لدمج نشاطات المسؤولية الاجتماعية بغية خلق القيمة لمستثمريها وعملائها ومورديها وعمالها وللهيئات التي تعتمد عليها أعمالها بهدف تحقيق تكامل وبقاؤن بين النمو الاقتصادي والحقوق الاجتماعية والبيئية، وفي سبيل ذلك يتوجب على المؤسسة التغيير في نمط تسيرها آخذة بعين الاعتبار الأبعاد البيئية والاجتماعية باعتماد طرق طوعية تلتزم من خلالها بهذه الأبعاد كتطبيق المعايير الدولية للمسؤولية الاجتماعية.



**الفصل الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية  
والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية  
لصناعة الأكياس المغلفة**

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

---

### مقدمة:

بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة في الفصلين السابقين، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى الشركة الجزائرية للأكياس المغلفة SASACE حول دور الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية للأكياس المغلفة SASACE
- المبحث الثاني: المنهجية المتبعة والأدوات المستعملة
- المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها

# الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

## المبحث الأول: ممارسات المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة SASACE للمسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم بطاقة فنية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة SASACE، بالإضافة لعرض ممارساتها للمسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي.

### المطلب الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة SASACE

سيتم عرض معلومات أساسية حول المؤسسة محل الدراسة كما يلي:

#### 1. تعريف المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة:

المؤسسة الجزائرية للأكياس المغلفة هي مؤسسة ذات أسهم تم انشاؤها في 3 ماي 2002، يتمثل نشاطها في صناعة الأكياس الموجهة لتعبئة وتغليف المواد الكيميائية المسحوقة والمواد الغذائية. وتعتبر أول مؤسسة جزائرية رائدة في صناعة الأكياس البلاستيكية المنسوجة بالنولي بروبيلين القابلة للتحلل البيولوجي، وقد أحرزت تطورا كبيرا في هذا المجال التكنولوجي وتبلغ طاقتها الإنتاجية حوالي 60 مليون كيس في السنة.

#### 2. بطاقة فنية عن المؤسسة:

#### جدول رقم(2): بطاقة فنية عن المؤسسة

|  |                   |
|--|-------------------|
| مؤسسة ذات أسهم   | نوع المؤسسة       |
| التعبئة والتغليف   | القطاع            |
| الطريق الوطني 126، طريق فوكة بواسماعيل ولاية تيبازة-الجزائر -  | الموقع المؤسسة    |
| 460.120.000 دج   | رأس مال المؤسسة   |
| 220 عامل   | عدد العمال        |
| 0560.00.65.09 – 024.46.18.23                                   | رقم الهاتف        |
| 024.46.12.14   | :الفاكس           |
| <a href="mailto:kbencharif@sasce.com">kbencharif@sasce.com</a> | البريد الإلكتروني |
| <a href="http://www.sasace.com">www.sasace.com</a>             | الموقع الإلكتروني |

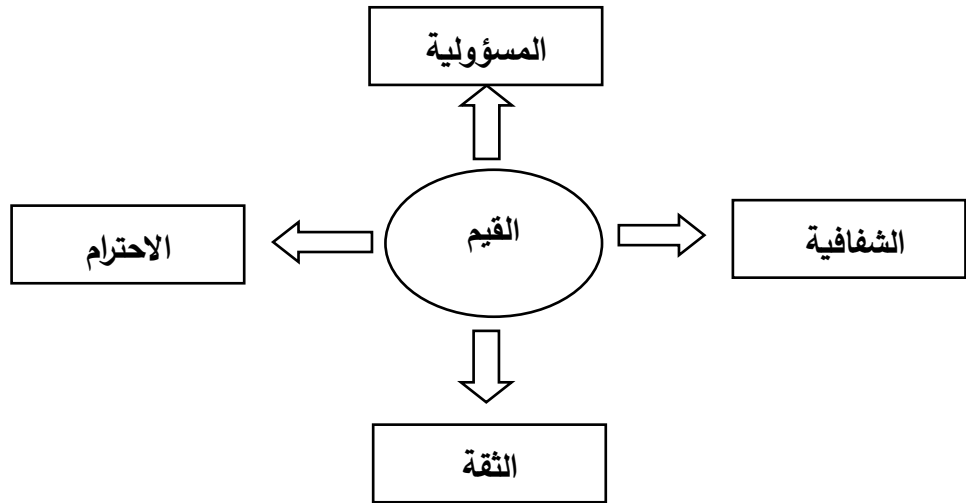
## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

.février 2017, p7

4. منتجات المؤسسة: تقوم مؤسسة SASACE بصناعة نوعين من الأكياس
- أ. النوع الأول: أكياس منسوجة مصفحة بصمام ذات سطح سفلي مربع الشكل ملحم (Sac Tissé Laminé) (Sac Tissé Standard ou Laminé) المسحوقة مثل (الإسمنت، الجبس، الأسمدة).
- ب. النوع الثاني: أكياس منسوجة مصفحة ذات سطح سفلي مخيط (Fond cousu) موجهة لتعبئة المواد الغذائية المطحونة مثل (الدقيق والسكر).

5. قيم المؤسسة:

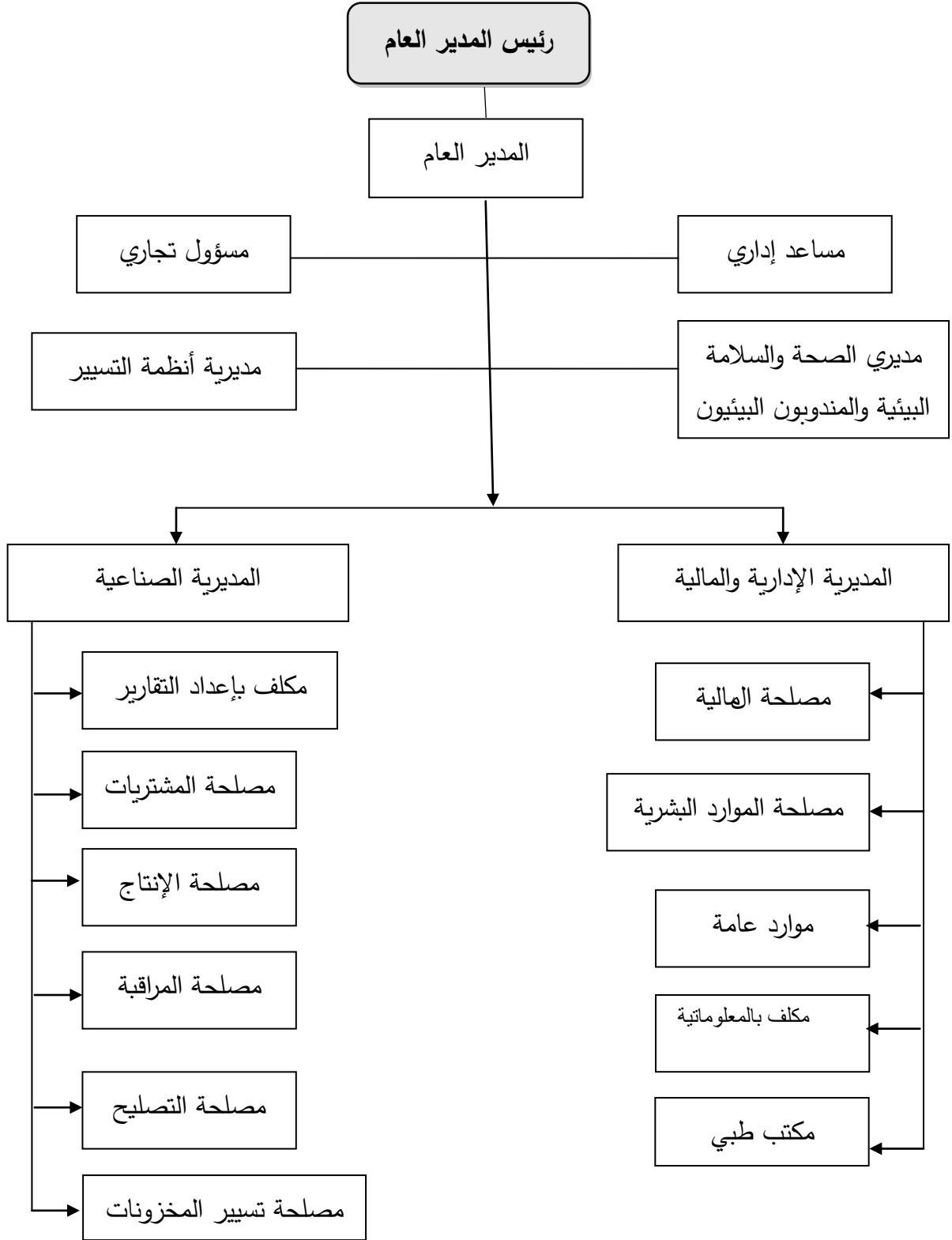
الشكل رقم(6): يوضح قيم المؤسسة SASACE



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على البيانات المقدمة من طرف المؤسسة

# الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

## 3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

### 4. رؤية، مهام وأهداف المؤسسة:

#### أ. رؤية المؤسسة:

كن مواطنًا مؤسسيًا مؤولا اجتماعيًا وقائدا في تصنيع عبوات البولي بروبيلين القياسية القابلة للتحلل الجيوي لأكسدة كيماويات المساحيق والمنتجات الغذائية.

#### ب. مهام المؤسسة:

تصنيع الأكياس المطوية وتسويقها في مادة البولي بروبيلين، منسوجة بصمام وقاع مربع محكم الإغلاق بالحرارة، مخصص لتغليف كيماويات المساحيق، وأكياس منسوجة من الأسفل مخطط للمنتجات الزراعية الغذائية والصحة النباتية. إرضاء العملاء وأصحاب المصلحة والقدرة على الحفاظ على النشاط في منظور التنمية المستدامة.

#### ث. أهداف المؤسسة:

- تنفيذ سياسة المسؤولية الاجتماعية العالمية ونشرها.
- المساهمة في تدريب المتدربين من مراكز التدريب والمدارس والمعاهد الإقليمية.
- الارتقاء بمستوى تعليم العمال.

### المطلب الثاني: ممارسات المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس للمسؤولية الاجتماعية

سريع عرض ممارسات المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس للمسؤولية الاجتماعية من خلال عرض علاقتها بالأطراف ذات المصلحة وبرامجها كما يلي:

#### 1. أهم السياسات المنتهجة من طرف المؤسسة:

- تنتهج المؤسسة وبصفة طوعية لسياسات واضحة في مجال تحقيق الجودة، ويتجلى ذلك من خلال اعتمادها لنظام إدارة الجودة وفقا للمواصفة القياسية ISO9001 ؛ كما ان منتجات التعبئة والتغليف المصنعة من طرف المؤسسة تحمل العلامة TEDJ ، وهي مواصفة وطنية للجودة تم تطويرها من طرف المعهد الجزائري للتقييس.

- تنتهج المؤسسة وبصفة طوعية لسياسات واضحة في مجال حماية والحفاظ على البيئة، ويتجلى ذلك من خلال:

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

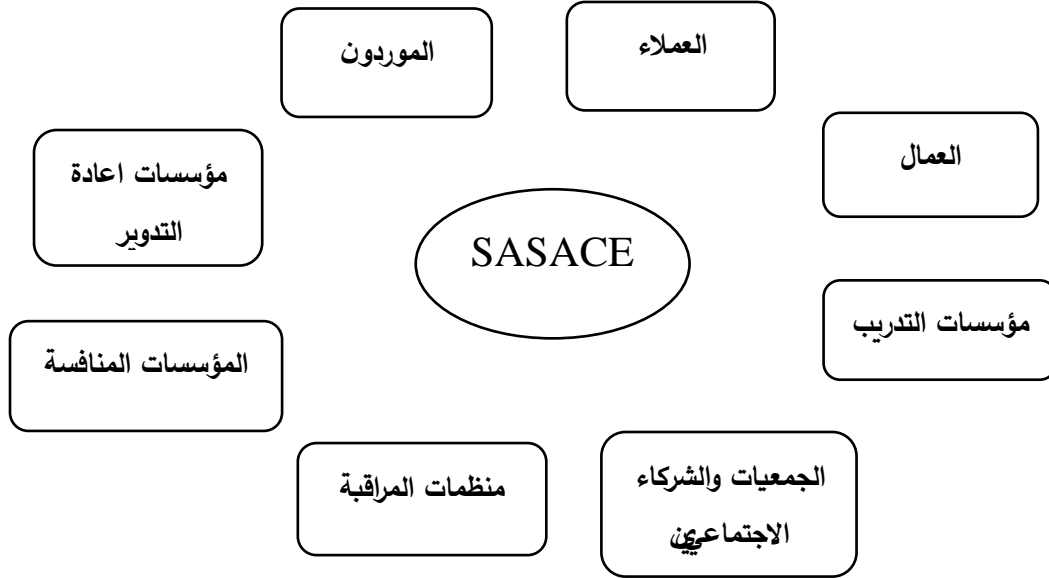
- اعتماد المؤسسة لنظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفة القياسية ISO14001 ؛
- اختيار المؤسسة من طرف المعهد الجزائري للتقييس IANOR لمتابعتها ومساعدتها في تبني نظام للإدارة الطاقوية وفقا للمواصفة القياسية ISO50001 ؛
- طورت المؤسسة منتج بمواصفات عالمية، الهدف منه هو الحفاظ على البيئة والمساهمة في التنمية المستدامة، وهو منتج تغليف قابل للتحلل البيولوجي (Biodégradable) وهذه المبادرة تدعم مسؤولية المؤسسة والتزامها البيئي والأهم من ذلك تلبية توقعات السوق الوطنية والدولية.
- تنتهج المؤسسة مبادرات طوعية في مجال المسؤولية الاجتماعية، ويتجلى ذلك من خلال مساهمتها في مشروع المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا RSMENA، وقد تم اختيار المؤسسة من طرف المنظمة الدولية للتقييس كأحسن مؤسسة جزائرية استطاعت الالتزام بالمشروع واعتماد المواصفة القياسية ISO26000 في 2014؛
- وعي المسؤولين بالمؤسسة بقضايا المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة والحفاظ على البيئة، وخاصة مسؤولي إدارة النظم الإدارية، والتي كانت المسؤولة عن مشروع RSMENA في المؤسسة، كما تم اختيارها من طرف المعهد الجزائري للتقييس لتكوينها كخبيرة في مجال المسؤولية الاجتماعية في إطار مشروع تطوير دليل ارشادي وفقا للمواصفة القياسية الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية NAISO26000.

### 2. علاقة المؤسسة SASACE وأصحاب المصالح:

حتى تتمكن مؤسسة SASACE من ادماج أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وتحقيق الأهداف المصاغة في سياستها العامة وفقا لمبادئها وقيمها، والتي تتمحور غالبيتها حول ارضاء أصحاب المصالح واشباع رغباتهم قامت المؤسسة بتحديد أصحاب المصالح كما يلي:

شكل رقم(7): أصحاب المصالح لمؤسسة SASACE

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة



Source : Société Algérienne de Sacs Enduits, SASACE et sa sphère d'influence

الموردون: وهم كل من مؤسسة (Domino، Photogravure Starlinger، Flexo Offest، Hakimi ، Plast)

العملاء: ويتمثل أهم عملاء المؤسسة في كل من مؤسسة (Lafarge، Knauf، Ferial، Colpa ، Cevital)

العمال؛

مؤسسات إعادة التدوير: وهم كل من مؤسسة (Naili، Lead، Azouz)

منظمات المراقبة وتتمثل في كل من:

- المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية INAP ،
- المعهد الجزائري للتقييس IANOR ،
- المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية والخبرة الصناعية ALEX ،
- المركز الوطني لتقنيات الإنتاج الأنظف CNTPP .



## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

- ✓ مؤسسات التدريب والاستشارة وتتمثل في:
- مركز التعليم العالي للصناعة CESI ،
- الأمن الفردي ومعدات الحماية من الحريق SIMAF ،
- المدرسة الجزائرية للأعمال وهي مدرسة خاصة للتعليم العالي في مجال الإدارة MDI ،

### الجمعيات والشركاء الاجتماعيون:

- مركز التكوين المهني CFPA ،
  - المدرسة الوطنية للبوليتكنيك ENP ،
  - منتدى رؤساء المؤسسات FCE ،
  - الهيئة الوطنية لحماية وتعزيز الطفولة ONPPE ،
  - المجتمع المحلي، غرفة التجارة لولاية تيبازة.
- المؤسسات المنافسة التي تنشط في نفس المنطق وهي كل من مؤسسة (SMTP، Polyben، Tonic).

### 3. برامج المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة SASACE

من بين برامج المسؤولية الاجتماعية التي جسدها المؤسسة محل الدراسة اتجاه أصحاب المصلحة (العمال، المنتج، البيئة والمجتمع) نذكر ما يلي:

#### أ. إنشاء نظام التكيف الحيوي

إن تحقيق الصحة والسلامة في العمل تعتبر من الاهتمامات الرئيسية لمؤسسة Sasace. ومن أجل تحسرين ظروف العمل في ورش الإنتاج (حيث كانت درجة الحرارة تصل إلى 45 درجة مئوية في الصيف) قامت "sasace" بإنشاء نظام تبريد طبيعي يعمل بدون ضاغط أو غاز التبريد (CFC) .

وتخطط "sasace" لتحسين لقتل التبريد المثبتة عن طريق تركيب كتل أخرى من أجل الوصول إلى درجة الحرارة المثلى (22 درجة مئوية)؛ بالإضافة إلى ذلك، ترغب المؤسسة في المساهمة في تعميم هذه التكنولوجيا بدعم وتشجيع المورد لتصنيعها في الجزائر والخارج. وتتمثل اهم النتائج التي حققتها:

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

تحسين مناخ العمل بشكل كبير في ورش الانتاج بدالا من مع درجة حرارة (28) درجة مئوية في الصيف (بدلا من 45 درجة مئوية) والذي أدى الى انخفاض بنسبة (30%) في الحوادث المتعلقة بظروف العمل القاسية بسبب الحرارة.

- علاج تعطل الآلات المتعلقة بالارتفاعات المتكررة للحرارة مما أدى إلى انقطاعات في الإنتاج كانت ضارة بالأداء، والذي انعكس على استرداد (17%) من وقت التشغيل.

- توفير تكييف هواء بديل دون التأثير السلبي على البيئة لأره (100%) طبيعي، وتقليل استهلاك الطاقة من خلال استخدام هذه التكنولوجيا الصديقة للبيئة.

### ب. تعزيز جودة المنتج:

منذ إنشاء مؤسسة "sasace" كانت الاحبار المذيبة هي منتجات الطباعة الوحيدة المتوفرة محليا . فواجهت المؤسسة التحدي المتمثل في دعم أحد مورديها المحليين لتطوير أحبار المياه القابلة للطباعة على القماش البلاستيكي، حيث قام فريق من المؤسسة بإجراء دراسة فنية واقتصادية وبيئية، كما تم اجراء أبحاث واختبارات في ورشات الإنتاج والتي اثبتت فعالية المنتج الفنية وحتى البيئية.

وتتمثل أهم المنافع المحققة من خلال مبادرة المؤسسة في استبدال المادة المستخدمة في طباعة الأكياس:

- الحفاظ على صحة العمال من خلال الحد من تبخر المنتجات الضارة والتي كانت بسبب استخدام وتخزين الاحبار المذيبة في السابق.

- تقليل التآثيرات البيئية من خلال تقليل كمية الحبر المستهلك (مقارنة بالأحبار المذيبة لنفس كمية الأكياس المطبوعة).

- المساهمة في التنمية المحلية من خلال دعم المورد، والمشاركة في الترويج لأحبار المياه المصنوعة في الجزائر

### ت. حماية البيئة:

أصبحت مؤسسة "sasace" الرائدة في الجزائر في تصنيع الأكياس الصديقة للبيئة" تدرك خطر التلوث الناجم عن النفايات البلاستيكية، ولذلك شرعت في اتباع نهج مبتكر للبحث والتطوير بالشراكة مع مختبرات ذات شهرة عالمية. ولقد نتج عن هذا العمل تطوير أكياس غير سامة بيئيا فهي منسوجة من "البولي بروبيلين" القابل

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

للتحلل بيولوجيا في ظرف أقصاه ستة أشهر، عوض الكيس العادي الذي يستغرق (500) سنة للتحلل في الطبيعة وإطلاق الأكياس المنسوجة القابلة للتحلل (oxo-biodégradable).

### المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي لمؤسسة SASACE

قبل عرض وسائل الاتصال الداخلي لمؤسسة SASACE، نرى من المناسب تقديم بعض الجوانب الخاصة بالموارد البشرية كما يلي:

#### 1. المؤسسة والموارد البشرية:

مؤسسة SASACE تسعى دائما الى خلق علاقة جيدة مع عمالها مبنية على مبدأ المصلحة المشتركة، كما تسعى جاهدة الى التعرف على متطلباتهم واشباع رغباتهم، من خلال اهتمامها بتطوير كفاءاتهم وتوفير ظروف عمل آمنة وصحية، بالإضافة الى توفير قنوات للحوار الدائم معهم ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

- التوظيف وتقييم الكفاءات؛
- التكوين والتدريب؛
- محيط العمل والصحة والسلامة المهنية: تعتبر الصحة والسلامة المهنية للعمال إحدى اهتمامات الإدارة العليا لمؤسسة SASACE ، ويتم ضمان ذلك من طرف إدارة الصحة والسلامة المهنية والبيئة عن طريق ما يلي (SASACE,2017):
- وجود طبيب على مستوى موقع الإنتاج؛
- الزيارات الطبية المنتظمة للعمال؛
- رصد الوظائف المعرضة للخطر؛
- التدريب والتوعية في مجال السلامة والحماية؛
- توفير معدات الوقاية الفردية والجماعية؛
- توفير ظروف عمل مناسبة (نظافة، إضاءة) وتوفير معدات الحماية ووسائل الوقاية وضمن حسن سيرها؛
- نشر القواعد والنصائح حول السلامة المهنية؛

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

- وجود اللجنة المشتركة للسلامة المهنية؛
- تنفيذ التدابير الوقائية التي اعتمدها اللجنة المشتركة حول الصحة والسلامة المهنية وفقا للقوانين واللوائح المعمول بها؛
- تفتيش أماكن العمل؛
- ضمان تطبيق المتطلبات القانونية المنصوص عليها في التشريعات واللوائح؛
- مساعدة اللجنة المشتركة للصحة والسلامة المهنية في أي تحقيق حول الحوادث والتي من شأنها الكشف عن وجود خطر محتمل؛
- نشر الإحصائيات المتعلقة بحوادث العمل والأمراض المهنية.
- **الحوار الاجتماعي:** في مجال الحوار الاجتماعي تؤمن مؤسسة SASACE بضرورة الاستماع للنشاط لعمالها والاستجابة لهم للحصول على المعلومة من خلال الاتصال والحوار معهم، ويعتبر هذا الأخير أساسا ذو أهمية أولوية في العلاقة مع العمال في المؤسسة. حيث يعمل على توطيد العلاقة بين العمال والإدارة وتكون هذه العلاقة مبنية على الشفافية.

### 2. وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة SASACE

ومن بين وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة ما يلي:

- الاتصال المباشر عن طريق المقابلات الدورية، الاجتماعات التنسيقية، الهاتف، البريد الإلكتروني، كما تسمح شبكة الإعلام الالي الداخلي في المؤسسة باستخدام البوابة الإلكترونية SASACE-Intranet التي تنشر كل المعلومات المفيدة للعمال للقيام بمهامهم والتعرف على الأنشطة المختلفة للمؤسسة؛
- الاستفتاءات واستطلاعات الرأي حيث تقوم المؤسسة باستفتاءات دورية لقياس مستوى رضا العمال؛
- مجلة الإدارة ومجلة العمليات؛
- لوحات إخبارية لعرض المعلومات موزعة في أماكن يسهل الوصول إليها، تسمح بنشر كل المعلومات التي تعتبر مهمة ومفيدة حول النظم الإدارية وعملها، ويتم إضافة ملاحظات أو معلومات كلما لزم الأمر لتلبية احتياجات العمال من المعلومات.
- البريد الإلكتروني، الهاتف والاجتماعات.

وفي مجال المسؤولية الاجتماعية وبعد مساهمتها في مشروع RS MENA قامت المؤسسة بـ:

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

- تنظيم حملات تحسيسية حول المسؤولية الاجتماعية لرفع الوعي لدى العمال وإشراكهم وتعزيز الحوار الاجتماعي.
- قامت المؤسسة بإعداد ميثاق للأخلاق ونشره لكل العمال.
- وضع أجهزة اتصال داخلي مثل النشرات واللوحات الإخبارية بهدف تحسيس العمال بأهداف منع التلوث البيئي واحترام البيئة.
- الترويج للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لدى السفارات (كوريا الجنوبية، السويد، فرنسا... إلخ) والهيئات العامة (IANOR، الوزارات، ... إلخ).
- مشاركة SASACE في الأحداث الوطنية والدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- استقبال الطلبة المتربصين الذين تتناول إشكالياتهم القضايا المتعلقة ب الإدارة، البيئة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- تطوير ونشر أفضل 6 ممارسات على موقع الويب [www.rse.algerie](http://www.rse.algerie)

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستعملة

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر بيانات ضرورية عن هذه الظاهرة أو المشكلة لتساعد الباحث في اتخاذ قرار مناسب تجاهها، لذا سيتم في هذا المبحث تحديد منهجية إجراء الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة البحث، طريقة البحث وأدوات التحليل.

وفي إطار تحليل دور الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة SASACE، اخترنا استخدام استبانة.

### المطلب الأول: طريقة جمع البيانات وأدوات التحليل

قبل التطرق لطريقة جمع البيانات وأدوات التحليل، نرى ضرورة التعرف على مجتمع الدراسة والعينة المختارة من البحث.

-مجتمع الدراسة: لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة، لأن ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع. يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

ومفردات الظاهرة قيد الدراسة، ومجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في عمال مؤسسة SASACE، ويقدر عددهم 226 عاملاً.

- عينة الدراسة: هي اختيار عناصر من مجتمع الدراسة لجمع البيانات بما يخدم ويناسب ويعمل على تحقيق أهداف الدراسة.

تتمثل في عينة مستهدفة حيث وزعت الاستمارات على 40 عاملاً في المؤسسة الوطنية لصناعة الأكياس المغلفة.

### 1. أدوات جمع البيانات الميدانية

تمثلت فيما يلي:

- **الملاحظة:** اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة، من خلال الزيارات الاستطلاعية التي قمنا بها في المؤسسة المستقبلية، بحيث لا تتعدى الملاحظة النظر، الاستماع، المراقبة ومتابعة المواقف، دون المشاركة الفعلية في تلك الجماعة. وقد تم التركيز على ملاحظة الاتصالات الداخلية التي تتم بين العاملين في المؤسسة المستقبلية عن طريق سلوكهم وردود أفعالهم.
- **استمارة الاستبيان:** هي المصدر الأساسي الذي استخدم لجمع المعلومات في هذا البحث. إن استمارة الاستبيان هي عبارة عن وثيقة تحتوي على عدد معين من الأسئلة موجهة لعينة من عمال مؤسسة SASACE، تسمح للباحث الحصول على إجابات فيها ما يكفي من معلومات تساعده على التوصل إلى النتائج.

حيث بعد الانتهاء من الفصلين النظريين تم التطرق إلى إنشاء الاستمارة وذلك بوضع أسئلة وعبارات ثلاثم البحث، ثم عرض الاستمارة على بعض الأساتذة في الاختصاص وبعد الموافقة عليها تم وضع الاستمارة في شكلها النهائي، حيث تتكون استمارة الاستبيان من 18 سؤال وتم تقسيم أسئلة الاستمارة إلى 3 محاور وهي كالتالي :

- **المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، مدة العمل في المؤسسة والفئة المهنية، وهذه المعلومات نحتاجها في تفسير بعض النتائج فيما بعد.
- **المحور الثاني:** يتعلق بواقع بالاتصال الداخلي في المؤسسة.
- **المحور الثالث:** يتضمن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ودور الاتصال الداخلي في تفعيلها.

أساليب المعالجة البيانات:

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

تحليل بيانات أفراد العينة، تمت الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" .  
(Statistical package of social sciences) و Excel.

### المطلب الثاني: تحليل النتائج

سنخصص هذا المطلب لتحليل النتائج على النحو الآتي:

#### 1 عرض وتحليل البيانات الشخصية

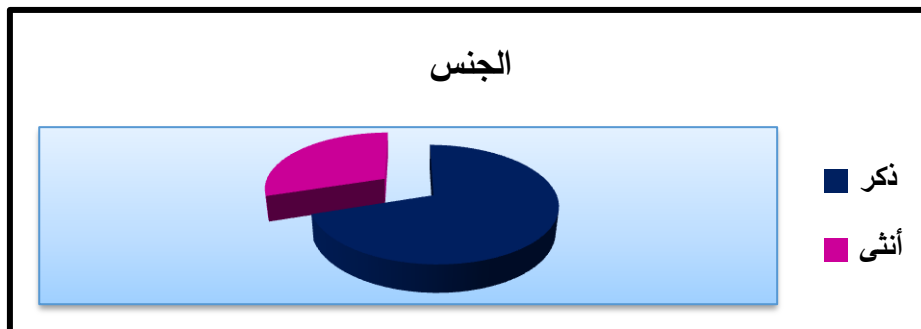
الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الفئة   | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|-----------|----------------|
| ذكر     | 28        | 70.0           |
| أنثى    | 12        | 30.0           |
| المجموع | 40        | 100            |

المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (01) والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس؛ نجد أن الذكور يمثلون أكبر نسبة من المبحوثين وهي 70 % مقارنة بنسبة الإناث التي جاءت 30 % . ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة الجزائرية للأكياس المغلفة والذي يتطلب مهارات و قدرات بدنية كبيرة لا تستطيع المرأة القيام بها حيث تتواجد هذه الأخيرة أكثر في أعمال الإدارة . ومنه نستنتج أن موظفي المؤسسة أغلبهم ذكور .

الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج Excel

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

| الفئة            | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| من 20 إلى 29 سنة | 19      | 47.5           |
| من 30 إلى 39 سنة | 11      | 27.5           |
| أكبر من 39 سنة   | 10      | 25.0           |
| المجموع          | 40      | 100.0          |

المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (02): والذي يبين الفئة العمرية ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن النسبة الأعلى كانت لفئة من 20 إلى 29 سنة بنسبة 47.5% ومن بعد فئة من 30 سنة الى 39 سنة بنسبة 27.5%، وأخيرا فئة أكبر من 39 سنة بنسبة 25.0% .

الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج Excel

ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة ذات طابع اقتصادي صن اعى يعتمد على النشاط والح يوية وهذا يتجسد في اعتمادها على فئة الشباب التي احتلت أكبر نسبة (47.5%). ومما سبق نستنتج أن الشركة الجزائرية للأكياس المغلفة تعتمد بالدرجة الأولى على فئة الشباب.



## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

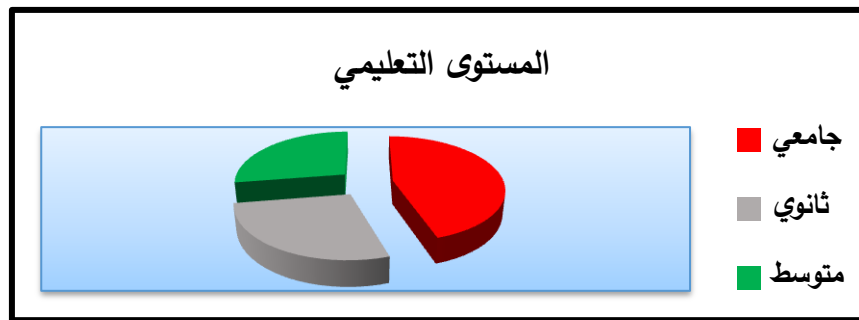
| الفئة   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| جامعي   | 18      | 45.0           |
| ثانوي   | 13      | 32.5           |
| متوسط   | 9       | 22.5           |
| المجموع | 40      | 100.0          |

المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (03): والذي يبين المستوى التعليمي ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن النسبة الأعلى كانت لفئة جامعي بنسبة 45.0% ثم فئة ثانوي بنسبة 32.5% وأخيرا فئة متوسط بنسبة 27.5

% . إذن يمكن أن نفسر أن أكبر نسبة من أفراد العينة يمتلكون مستوى تعليمي جامعي نسبة (50 %) راجع إلى طبيعة العمل في المجال الإداري والتنفيذي الذي يعتمد على مجهودات فكرية مختلفة.

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج Excel

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في المؤسسة

| الفئة             | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| أقل من سنة        | 5       | 12.5           |
| من 1 إلى 5 سنوات  | 9       | 22.5           |
| من 6 إلى 10 سنوات | 15      | 37.5           |
| من 11 إلى 15 سنة  | 6       | 15.0           |
| أكثر من 15 سنة    | 5       | 12.5           |
| المجموع           | 40      | 100.0          |

المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (04): والذي يبين مدة العمل في المؤسسة نرى أن النسبة الأعلى كانت لفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 37.5% وفئة من 1 إلى 5 سنوات بنسبة 22.5% ومن بعد تليها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 15.0% وأخيرا فئة أكثر من 15 سنة وفئة أقل من سنة بنسبة 12.5% .

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في المؤسسة



المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج Excel

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

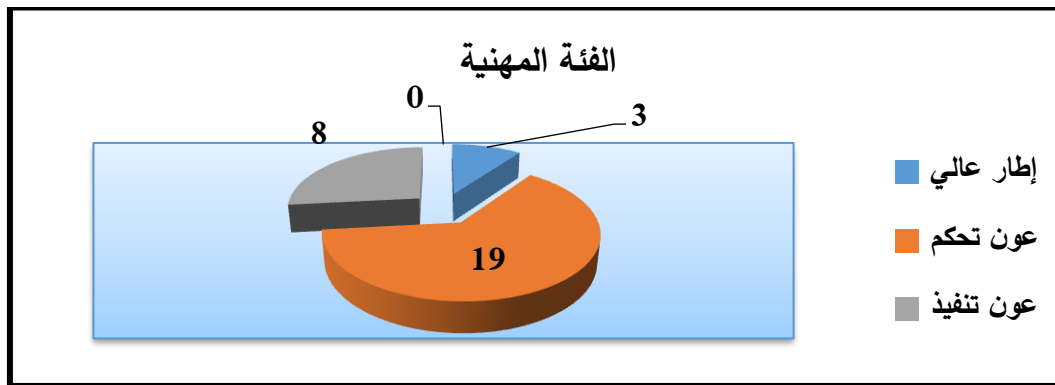
| الفئة     | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|---------|----------------|
| إطار      | 13      | 32.5           |
| عون تحكم  | 19      | 47.5           |
| عون تنفيذ | 8       | 20.0           |
| المجموع   | 40      | 100.0          |

المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (05): والذي يبين الفئة المهنية ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول، نجد أن النسبة الأعلى كانت لفئة عون تحكم بنسبة 47.5% ومن بعد تليها فئة إطار بنسبة 32.5% وأخيرا فئة عون تنفيذ بنسبة 20%.

ويمكن أن نفسر كون غالبية أفراد العينة أعوان تنفيذ يرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة التي تعتمد على قدرات بدنية وأيضاً فكرية.

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية



المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج Excel

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

(2) عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة

الجدول رقم (06): يوضح مفهوم مصطلح الاتصال الداخلي في المؤسسة

| الفئة   | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---------|----------------|
| وسيلة لنقل المعلومات والأفكار بين الموظفين        | 39      | 62.9%          |
| يقدم معلومات عن وضعية مؤسستك ادارتك ومهنتك... الخ | 14      | 22.6%          |
| تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة      | 9       | 14.5%          |
| المجموع   | 40      | 100.0%         |

المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (06): والذي يبين ماذا يعني لك م صطلح الاتصال الداخلي ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول ؛ نرى أن النسبة الاعلى كانت لفئة يعني لي مصطلح الاتصال الداخلي وسيلة لنقل المعلومات والأفكار بين الموظفين بنسبة 62.9% ومن بعد تليها فئة يقدم معلومات عن وضعية مؤسستك ادارتك ومهنتك... الخ بنسبة 22.6% وأخيرا فئة وسيلة استماع للموظفين بنسبة 14.5%.

ومن هنا نستنتج أن تعدد أدوار الاتصال يرجع إلى تعدد وسائله وأساليبه فهو يعمل على تقريب الموظفين من بعضهم البعض من جهة وتقريبهم من الإدارة من جهة أخرى ما ييهاهم في حسن سير أعمال المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية.

الجدول رقم (07): يوضح أساليب الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة

| الفئة      | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| كتابي      | 30      | 33.7           |
| شفوي       | 33      | 37.1           |
| الالكتروني | 26      | 29.2           |
| المجموع    | 89      | 100            |

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

انطلاقاً من الجدول أعلاه رقم (07): والذي يبين نوع أساليب الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول، يتجلى أن النسبة الأعلى كانت لفئة شفوي بنسبة 37.1% ومن بعد تليها فئة كتابي بنسبة 33.7% في حين يستعمل 29.2% من أطراف العينة الوسائل الإلكترونية في اتصالاتهم الإدارية، ومنه يمكن أن نقول بأن المؤسسة لا تعتمد على تقنيات الاتصال الحديثة بشكل كبير في اتصالاتها إلا في بعض الأحيان إذا لجأ إليه بعض المبحوثين كرؤساء الأقسام للاتصال بالفروع التابعة للمؤسسة.

الجدول رقم (08): يوضح وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة من طرف المؤسسة

| الفئة             | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| جريدة المؤسسة     | 09      | 6.42%          |
| لوحة إعلانات      | 34      | 24.30%         |
| اجتماعات          | 32      | 22.86%         |
| الهاتف            | 30      | 21.42%         |
| البريد الإلكتروني | 20      | 14.29%         |
| الانترنت          | 15      | 10.8%          |
| المجموع           | 140     | 100.0%         |

المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPS

من خلال الجدول أعلاه رقم (08): والذي يبين ما هي وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة من طرف المؤسسة، ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن النسبة الأعلى كانت لفئة لوحة الإعلانات بنسبة 24.30% تليها فئة اجتماعات بنسبة 22.86% ومن بعد تليها فئة الهاتف بنسبة 21.42% ومن بعد تليها فئة البريد الإلكتروني بنسبة 14.29% وفي التالي فئة الانترنت بنسبة 10.7% وجريدة المؤسسة بنسبة 6.42%. ومنه نستنتج ان المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة تعتمد على وسائل الاتصال التقليدية بكثرة، بينما الاتصال الإلكتروني يقتصر فقط على بعض الموظفين في المؤسسة، ولم تتوسع بعد لتشمل جميع أجزاء المؤسسة لتسهيل التنسيق والاتصال وتبادل المعلومات بسهولة.

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

الجدول رقم (09): يوضح على من يعتمد العامل للحصول على المعلومات داخل المؤسسة

| الفئة           | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|----------------|
| المدير          | 10      | 14.7%          |
| المسؤول المباشر | 32      | 47.1%          |
| ممثلي العمال    | 3       | 4.4%           |
| الزملاء         | 23      | 33.8%          |
| المجموع         | 68      | 100.0%         |

المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (09): والذي يبين على من تعتمد للحصول على المعلومات داخل المؤسسة، ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول، يتبين أن النسبة الأعلى كانت لفئة المسؤول المباشر بنسبة 47.1% ومن بعد تليها فئة الزملاء بنسبة 33.8% ومن بعد تليها فئة المدير بنسبة 14.7% وأخيرا فئة ممثلي العمال بنسبة 4.4%. ومنه نستنتج انه يتم تبادل الرسائل ونقل المعلومات بين الموظفين من خلال الاتصال المباشر الشفوي، كذلك عن طريق الاتصال غير الرسمي من خلال احتكاك العامل مع زملائه في العمل وهذا يعتبر روتين يومي في المؤسسة.

الجدول رقم (10): يوضح دور الاتصال الداخلي في المؤسسة

| الفئة   | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---------|----------------|
| ضمان تدفق وتبادل المعلومات مما يضمن حسن سير أعمال المؤسسة | 37      | 48.7%          |
| تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة              | 16      | 21.1%          |
| تعزيز العلاقات بين الموظفين وتحسين ظروف العمل             | 23      | 30.3%          |
| المجموع   | 76      | 100.0%         |

المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

انطلاقا من الجدول أعلاه رقم (10): والذي يبين: في رأيك ما هو دور الاتصال الداخلي في مؤسستكم؟ ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول، يتضح أن النسبة الأعلى كانت لفئة ضمان تدفق وتبادل المعلومات

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

مما يضمن حسن سير أعمال المؤسسة يعبر على دور الاتصال الداخلي في مؤسستكم بنسبة 48.7% ومن بعد تليها فئة تعزيز العلاقات بين الموظفين وتحسين ظروف العمل بنسبة 30.3% ومن بعد تليها فئة تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة بنسبة 21.1%. ومنه نستنتج أن دور الاتصال الداخلي في مؤسسة صناعة الأكياس المغلفة يكمن في ضمان تدفق وتبادل المعلومات مما يسهل سيرورة نشاط المؤسسة وتحسين ظروف العمل بين الموظفين.

3) عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ودور الاتصال الداخلي في تجسيدها

الجدول رقم(11): يوضح هل يعلم أفراد العينة ماذا يقصد بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟

| الفئة   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم     | 29      | 72.5           |
| لا      | 11      | 27.5           |
| المجموع | 40      | 100            |

المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (11): والذي يبين هل تعلم ماذا يقصد بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نرى أن النسبة الأعلى كانت لفئة نعم بنسبة 72.5% ومن بعد تليها فئة لا بنسبة 27.5%.

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

الجدول رقم(12): يوضح ماذا تعني المسؤولية الاجتماعية

| الفئة   | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---------|----------------|
| مطلب طوعي                                       | 6       | 10.5           |
| التزام اتجاه أصحاب المصلحة                      | 12      | 21.1           |
| وسيلة اتصال بين أصحاب المصلحة                   | 8       | 14.0           |
| وسيلة للسيطرة على المخاطر البيئية والحفاظ عليها | 11      | 19.3           |
| مرادف iso26000                                  | 20      | 35.1           |
| الفئة   | 57      | 100.0%         |

المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم(12): والذي يبين ماذا تعني المسؤولية الاجتماعية؛ نجد أن النسبة الأعلى كانت لفئة تعني المسؤولية الاجتماعية مرادف iso26000 بنسبة 35.1% ومن بعد تليها فئة التزام اتجاه أصحاب المصلحة بنسبة 21.1%. ومن بعد تليها فئة وسيلة للسيطرة على المخاطر البيئية والحفاظ عليها بنسبة 19.3% وفي الأخير فئة وسيلة اتصال بين أصحاب المصلحة بنسبة 14.0% و 10.5% يعتبرون المسؤولية الاجتماعية كمطلب طوعي. ومنه نستنتج أن المسؤولية الاجتماعية من منظور أفراد العينة هي مرادف ل iso26000 .



## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

الجدول رقم(13): يوضح النشاطات التي تقوم لها المؤسسة في إطار ممارستها لمسؤولياتها الاجتماعية

| الفئة<br>العبارة   | المقياس  | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة | المجموع |               |  |
|--|----------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|---------|---------------|--|
|  |          |               |       |       |              |                      |         |               |  |
| توفر المؤسسة معدات<br>الوقاية والحماية                     | التكرار  | 25            | 15    | 0     | 0            | 0                    | 40      | موافق<br>بشدة |  |
|  | النسبة   | 62.5          | 37.5  | 0     | 0            | 0                    | 100     |               |  |
| تهتم المؤسسة بتوفير<br>إمكانيات وخدمات<br>الرعاية الصحية   | التكرار  | 26            | 13    | 1     | 0            | 0                    | 40      | موافق<br>بشدة |  |
|  | النسبة   | 65            | 32.5  | 2.5   | 0            | 0                    | 100     |               |  |
| تدعم المؤسسة<br>الجمعيات والمبادرات<br>المجتمعية           | التكرار  | 14            | 23    | 3     | 0            | 0                    | 40      | موافق         |  |
|  | النسبة   | 35            | 57.5  | 7.5   | 0            | 0                    | 100     |               |  |
| توفر المؤسسة برامج<br>تكوينية ودورات تدريبية               | التكرار  | 5             | 20    | 12    | 13           | 0                    | 40      | موافق         |  |
|  | النسبة   | 12.5          | 50    | 30    | 7.5          | 0                    | 100     |               |  |
| تدعم المؤسسة<br>النشاطات الشبابية                          | التكرار  | 10            | 23    | 7     | 0            | 0                    | 40      | موافق         |  |
|  | النسبة   | 25            | 57.5  | 17.5  | 0            | 0                    | 100     |               |  |
| تهتم المؤسسة بحماية<br>البيئة والتقليل من<br>مسببات التلوث | التكرار  | 17            | 4     | 13    | 6            | 0                    | 40      | موافق<br>بشدة |  |
|  | النسبة   | 42.5          | 10    | 32.5  | 15           | 0                    | 100     |               |  |
| التوظيف وتقييم<br>الكفاءات                                 | التكرار  | 14            | 21    | 4     | 1            | 0                    | 40      | موافق         |  |
|  | النسبة % | 35            | 52.5  | 10    | 2.5          | 0                    | 100     |               |  |

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) والنتائج المبينة فيه: يمكن القول بأن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة على قيام المؤسسة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية كانت نحو الإجابة "موافق"، وهذا ما يدل أن المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة تجسد ممارسات المسؤولية الاجتماعية في نشاطاتها المختلفة.

الجدول رقم(14): يوضع العناصر التي قدمت المساعدة والوضوح في إطار تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

| الفئة  | التكرار | النسبة المئوية |
|--|---------|----------------|
| مدير   | 10      | 15.6           |
| زملاء في العمل                               | 19      | 29.7           |
| آليات الاتصال الداخلي المحددة من طرف الإدارة | 35      | 54.7           |
| المجموع                                      | 64      | 100%           |

المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (14): والذي في إطار تبني المسؤولية الاجتماعية ل مؤسسة SASACE ما هي العناصر التي قدمت لك المساعدة والوضوح لهذا المصطلح ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول؛ نجد أن النسبة الأعلى كانت لفئة آليات الاتصال الداخلي المحددة من طرف الإدارة بنسبة 54.7% ومن بعد تليها فئة زملاءك في العمل بنسبة 29.7%، ومن بعد تليها فئة مدير بنسبة 15.6%. ومنه نستنتج أن آليات الاتصال الداخلي المحددة من طرف إدارة المؤسسة لها دور كبير في تقديم الوضوح التام في فهم مصطلح المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة.

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

الجدول رقم (15) : آليات الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة لتعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية

| الفئة  | التكرار    | النسبة المئوية |
|--|------------|----------------|
| انشاء منصة لتعزيز الاتصال داخل المؤسسة                         | 10         | 7.09%          |
| حملات التوعية  | 33         | 23.40%         |
| تعزير وسائل الاتصال الداخلي (الانترنت، ملصقات، اجتماعات...الخ) | 38         | 27%            |
| تعزير روح المبادرة والشباب                                     | 10         | 7.09%          |
| دمج معلومات وآراء الموظفين في صنع القرار                       | 31         | 21.98%         |
| التعامل مع المنظمات والجمعيات                                  | 13         | 9.2%           |
| <b>المجموع</b>   | <b>141</b> | <b>100.0%</b>  |

المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم 15: والذي يبين آليات الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة لتعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية؟ نلاحظ أن النسبة الأعلى كانت لفئة تعزير وسائل الاتصال الداخلي (الانترنت، ملصقات، اجتماعات...الخ) بنسبة 27% ومن بعد تليها فئة حملات التوعية بنسبة 23.40% . ومن بعد تليها فئة دمج معلومات وآراء الموظفين في صنع القرار بنسبة 21.98% ومن بعد تليها فئة التعامل مع المنظمات والجمعيات بنسبة 9.2% وأخيرا فئة انشاء منصة لتعزيز الاتصال داخل المؤسسة وتعزير روح المبادرة والشباب بنسبة 7.09%.

نستنتج أن المؤسسة تعمل بشكل كبير على تعزيز وتطوير وسائل الاتصال الداخلي لتحقيق التنسيق والاتصال الفعال وإيصال المعلومات وتبادل الآراء بين العمال من أجل تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

الجدول رقم(16): العناصر التي تحسنت بفضل تنفيذ ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

| العبرة  | المقياس | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق | المجموع |
|---|---------|------------|-------|-------|----------------|-----------|---------|
| التدريب والتكوين                                    | التكرار | 13         | 20    | 5     | 2              | 0         | 40      |
|   | النسبة  | 32.5       | 50    | 12.5  | 5              | 0         | 100     |
| الاتصال الداخلي                                     | التكرار | 9          | 20    | 7     | 4              | 0         | 40      |
|   | النسبة  | 22.5       | 50    | 17.5  | 10             | 0         | 100     |
| الأجور  | التكرار | 4          | 11    | 12    | 5              | 8         | 40      |
|   | النسبة  | 10         | 27.5  | 30    | 12.5           | 20        | 100     |
| المزايا الاجتماعية<br>( التامين ،<br>الترقية...الخ) | التكرار | 5          | 18    | 12    | 5              | 0         | 40      |
|   | النسبة  | 12.5       | 45    | 30    | 12.5           | 0         | 100     |
| الرضا الوظيفي                                       | التكرار | 4          | 23    | 8     | 4              | 1         | 40      |
|   | النسبة  | 10         | 57.5  | 20    | 10             | 2.5       | 100     |
| انخفاض حوادث<br>العمل                               | التكرار | 11         | 24    | 4     | 1              | 0         | 40      |
|   | النسبة  | 60         | 27.5  | 10    | 2.5            | 0         | 100     |
| الوضع البيئي  | التكرار | 27         | 5     | 8     | 0              | 0         | 40      |
|   | النسبة  | 67.5       | 12.5  | 19.0  | 0              | 0         | 100     |
| جودة المنتجات<br>والخدمات                           | التكرار | 10         | 26    | 4     | 0              | 0         | 40      |
|   | النسبة  | 25         | 65    | 10    | 0              | 0         | 100     |

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) والنتائج الموضحة فيه: التي تتص على مدى تحسن العناصر المذكورة بفضل تنفيذ ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ونلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة كانت نحو الإجابة "موافق" هذا يدل على أن مختلف نشاطات المؤسسة من تخطيط وتدريب، الاتصال الداخلي، المزايا الاجتماعية الرضا الوظيفي، انخفاض حوادث العمل، الوضع البيئي وجودة المنتجات والخدمات تحسنت بفضل تنفيذ المسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم(17): يوضح الأسباب التي جعلت المؤسسة لا تقوم بأنشطة المسؤولية الاجتماعية كما يجب

| الفئة  | التكرار | النسبة المئوية |
|--|---------|----------------|
| أنشطة المسؤولية الاجتماعية مكلفة               | 25      | 62.5           |
| المسؤولية الاجتماعية ليست مهمة بالنسبة للمؤسسة | 5       | 12.5           |
| معا  | 10      | 25.0           |
| المجموع  | 40      | 100.0          |

المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول اعلاه رقم (17): والذي يبين في حالة ان المؤسسة لا تقوم بأنشطة المسؤولية الاجتماعية كما يجب، في رأيك ما هي الأسباب نرى أن النسبة الاعلى كانت لفئة أنشطة المسؤولية الاجتماعية مكلفة بنسبة 62.5% ومن بعد تليها فئة معا بنسبة 25.0%. ومن بعد تليها فئة المسؤولية الاجتماعية ليست مهمة بالنسبة للمؤسسة بنسبة 12.5%. ولعل ذلك راجع إلى أن الميزانية المعمول بها من طرف المؤسسة غير كافية لتطبيق جميع أنشطة المسؤولية الاجتماعية.

## الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية والاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة

### خاتمة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة، والتي كان الهدف منها إسقاط الجزء النظري لمتغيري الدراسة: الاتصال الداخلي والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية للأكياس المغلفة ببواسماعيل، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية عن طريق توزيع استبانة، تدور محاورها الثلاث حول موضوع الدراسة. وقد تم التعرف على واقع الاتصال الداخلي والمسؤولية الاجتماعية من خلال التربص الميداني في المؤسسة و نتائج الاستبيان، نوضح أهم النقاط التي تم التوصل إليها:

- من أهداف المؤسسة الجزائرية للأكياس المغلفة تنفيذ المسؤولية الاجتماعية ونشرها.
- يكمن دور الاتصال الداخلي في مؤسسة صناعة الأكياس المغلفة في ضمان تدفق وتبادل المعلومات مما يسهل سيرورة نشاط المؤسسة وتحسين ظروف العمل بين العمال.
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على تجسيد برامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة (العمال، المنتج، البيئة والمجتمع).
- تسعى المؤسسة بشكل كبير على تعزيز وتطوير وسائل الاتصال الداخلي لتحقيق التنسيق والاتصال الفعال وإيصال المعلومات وتبادل الآراء بين العمال من أجل تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

خاتمة عامة

في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات والشركات اليوم، لا تعد هذه المؤسسات مجرد كيانات اقتصادية فقط، كما ان نجاحها لا يعتمد فقط في قدرتها على معرفة أكفاً السبل لتحويل المدخلات الى سلع وخدمات، بل كذلك في قدرتها على معالجة القضايا الاجتماعية والبيئية.

ومن أهم الطرق لمعالجة المؤسسات للقضايا الاجتماعية والبيئية هي الاهتمام بالاتصال الداخلي ومعرفة دوره الفعال في التأثير والتحسيس داخل المؤسسة لتجسيد ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

### 1. نتائج الدراسة:

لقد توصلنا من خلال الدراسة التي تمت في المؤسسة الجزائرية لصناعة الاكياس المغلفة إلى عدة نتائج نلخصها فيما يلي:

- سيطرة جنس الذكور على نسبة العمال في المؤسسة وهذا راجع لنشاطها الذي يحتاج إلى جهد بدني بكثرة، كما تعتمد المؤسسة على عنصر الشباب في إنجاز أعمالها.
- لا تعتمد المؤسسة على تقنيات الاتصال الحديثة بشكل كبير في اتصالاتها إلا في بعض الأحيان؛ إذا لجأ إليه بعض المبحوثين كرؤساء الأقسام للاتصال بالفروع التابعة للمؤسسة.
- تعتمد المؤسسة الجزائرية لصناعة الاكياس المغلفة على وسائل الاتصال التقليدية بكثرة، بينما الاتصال الالكتروني يقتصر فقط على بعض الموظفين في المؤسسة، ولم تتوسع بعد لتشمل جميع أجزاء المؤسسة لتسهيل التنسيق والاتصال وتبادل المعلومات بسهولة.
- يتم تبادل الرسائل ونقل المعلومات بين الموظفين من خلال الاتصال المباشر الشفوي، كذلك عن طريق الاتصال غير الرسمي من خلال احتكاك العامل مع زملائه في العمل وهذا يعتبر روتين يومي في المؤسسة.
- يكمن دور الاتصال الداخلي في مؤسسة صناعة الاكياس المغلفة في ضمان تدفق وتبادل المعلومات مما يسهل سيرورة نشاط المؤسسة وتحسين ظروف العمل بين الموظفين.
- آليات الاتصال الداخلي المحددة من طرف إدارة المؤسسة لها دور كبير في تقديم الوضوح التام في فهم مصطلح المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة.
- تعمل المؤسسة بشكل كبير على تعزيز وتطوير وسائل الاتصال الداخلي لتحقيق التنسيق والاتصال الفعال وإيصال المعلومات وتبادل الآراء بين العمال من أجل تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية.



- تحسنت مختلف نشاطات المؤسسة من تخطيط وتدريب، الاتصال الداخلي، المزايا الاجتماعية الرضا الوظيفي، انخفاض حوادث العمل، الوضع البيئي وجودة المنتجات والخدمات بفضل تنفيذ المسؤولية الاجتماعية.
- المسؤولية الاجتماعية مكلفة كون الميزانية المعمول بها من طرف المؤسسة غير كافية لتطبيق جميع أنشطة المسؤولية الاجتماعية.
- تجسد المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة ممارسات المسؤولية الاجتماعية في نشاطاتها المختلفة.
- تنظيم المؤسسة حملات تحسيسية حول المسؤولية الاجتماعية لرفع الوعي لدى العمال وإشراكهم وتعزيز الحوار الاجتماعي.
- وضع أجهزة اتصال داخلي مثل النشرات واللوحات الإخبارية بهدف تحسيس العمال بأهداف منع التلوث البيئي واحترام البيئة.
- الترويج للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لدى السفارات (كوريا الجنوبية، السويد، فرنسا... إلخ) والهيئات العامة (IANOR، الوزارات، ... إلخ).
- مشاركة مؤسسة SASACE في الأحداث الوطنية والدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- تؤمن مؤسسة SASACE بضرورة الاستماع للنشط لعمالها والاستجابة لهم للحصول على المعلومة من خلال الاتصال والحوار معهم، ويعتبر هذا الأخير أساسا ذو أولوية في العلاقة مع العمال في المؤسسة؛ حيث يعمل على توطيد العلاقة بين العمال والإدارة وتكون هذه العلاقة مبنية على الشفافية.
- تركز المؤسسة على التدريب والتوعية في مجال السلامة والحماية؛ وذلك بتوفير معدات الوقاية الفردية والجماعية؛
- توفير ظروف عمل مناسبة (نظافة، إضاءة) وتوفير معدات الحماية ووسائل الوقاية وضمان حسن سيرها؛
- تنفيذ التدابير الوقائية التي اعتمدها اللجنة المشتركة حول الصحة والسلامة المهنية وفقا للقوانين واللوائح المعمول بها؛
- تقليل التأثيرات البيئية من خلال تقليل كمية الحبر المستهلك (مقارنة بالأحبار المذيبة لنفس كمية الأكياس المطبوعة).
- توفير تكييف هواء بديل دون التأثير السلبي على البيئة لأنه (100%) طبيعي، وتقليل استهلاك الطاقة من خلال استخدام هذه التكنولوجيا الصديقة للبيئة.

### 2. اختبار الفرضيات

- اختبار الفرضية الأولى والتي مفادها " تستخدم المؤسسة منظومة متكاملة من آليات الاتصال الداخلي لتعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية".

من خلال نتائج الدراسة الميدانية نؤكدنا من صحة هذه الفرضية، فالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة تعتبر الاتصال الداخلي كوسيلة فعالة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية وذلك موضح في نتائج الجدول رقم (15) و(16) حيث نجد أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن آليات الاتصال الداخلي المحددة من طرف إدارة المؤسسة لها دور كبير في تقديم الوضوح التام في فهم مصطلح المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة.

كما أن المؤسسة تعمل بشكل كبير على تعزيز وتطوير وسائل الاتصال الداخلي (حملات تحسيسية لدى العمال، الترويج للمسؤولية الاجتماعية لدى السفارات...) لتحقيق التنسيق والاتصال الفعال وإيصال المعلومات وتبادل الآراء بين العمال من أجل تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

- اختبار الفرضية الثانية والتي مفادها " نتج عن تنفيذ المسؤولية الاجتماعية تحسن عدة جوانب من بينها تحسن ظروف العمل، تطور جودة المنتجات، الاتصال الداخلي، التدريب والتكوين...الخ".

• وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تدل على صحة هذه الفرضية، حيث يظهر ذلك من خلال الإجابات المتحصل عليها من نتائج الجدول رقم (14) و(17) فحسب رأي أغلبية المبحوثين يقرون بأن المؤسسة محل الدراسة تسعى لتحسين عدة جوانب من خلال تنفيذها لممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. حيث تعمل المؤسسة محل الدراسة على تجسيد برامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة (العمال، المنتج، البيئة والمجتمع).

### 3. الاقتراحات:

لقد بدا من خلال الدراسة التطبيقية أن هناك جهودا من قبل المؤسسة لتبني فكرة المسؤولية الاجتماعية غير أن ذلك يتطلب عملا كبيرا ومن أهم التوصيات التي يمكن اقتراحها:

بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أساس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية لترسيخ هذا المفهوم.

يجب على الدولة تحفيز المؤسسة محل الدراسة التي تقوم بدور اجتماعي إيجابي وتدعيمها لتوسيع نشاطاتها الاجتماعية والبيئية.

العمل على التنسيق بين الإدارة والموظفين والأقسام المختلفة وتحديد وسائل وأساليب الاتصال المختلفة وعدم الاكتفاء بأسلوب الاتصال الكتابي والشفوي فقط.

الاهتمام بمشاكل العمال والحرص على تلبية مطالبهم وأخذ شكاويهم بعين الاعتبار.

#### 4. آفاق الدراسة:

إن موضوع دور الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه، وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:

- أثر تقنيات الاتصال الحديثة في أداء المؤسسة.
- مساهمة المسؤولية الاجتماعية الخارجية في تحسين أداء المؤسسة.
- دور المسؤولية البيئية في تحقيق الميزة التنافسية.

# قائمة المراجع

### الكتب :

1. أحمد محمد موسى، المدخل إلى الاتصال الجماهيري، مكتبة زهراء الشرق، 2007 المنصورة.
2. الأعرج حسين، "المسؤولية الاجتماعية للشركات" مجلة محسر التنمية، العدد 90، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2010.
3. الهكري ثامر ، " الاتصالات التسويقية والترويج" ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
4. الجميلي خيرى خليل ، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، ط2، الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة، 1985.
5. حجازي مصطفى ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية، المؤسسة الجامعية لنشر، بيروت، 2000.
6. حريم حسين ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان. 2004.
7. الحموري صالح و رولا المعاينة، "المسؤولية المجتمعية للمؤسسات" ، الأردن ، 2015.
8. دادي عدون ناصر ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
9. درويش عبد الرحيم ، مقدمة إلى علم الاتصال، مكتبة نانسي دمياط، دط، 2006.
10. دعبس محمد يسري ، الإتصال و السلوك الإنساني " رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال " ، البيطاش سنتر للنشر و التوزيع، لإسكندرية، 1999.
11. ديلوي فضيل ، "الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله"، دار النشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
12. صحن محمد فريد ، المصري سعيد محمد، إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1998.
13. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، القاهرة دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
14. الطرابيشي ميرفت ، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر ، 2006.
15. طلعت محمود منال ، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
16. طلعت محمود منال ، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
17. الطنوبي محمد عمر ، نظريات الاتصال، الطبعة الأولى، مصر، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية.

18. الطنوبي محمد عمر، نظريات الاتصال، الطبعة الأولى، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2001.
19. العتيني ضرار ، "العمليات الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن"، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
20. عثمان الصديقي سلوى ، الاتصال والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
21. العلاق بشير، نظريات الاتصال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
22. عباس علي ، "أساسيات علم الإدارة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2004.
23. العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر، 2004.
24. عيساوي أحمد ، مدخل إلى العلوم والاتصال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014.
25. عيشوش فريد، "الاتصال في إدارة الأزمات"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، ط1، 2011.
26. الغالبي طاهر محسن منصور والعامري صالح مهدي محسن ؛ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال؛ دار وائل للنشر؛ الأردن؛ الطبعة الأولى، 2005.
27. الغالبي طاهر محسن منصور وصالح مهدي محسن العامري "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال " ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
28. فلاق محمد، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال" دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
29. قاسيمي ناصر ، "الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية"، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
30. قريوتي محمد قاسم ، مبادئ الإدارة " النظريات، العمليات، الوظائف"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
31. الكافي مصطفى يوسف ، الرأي العام ونظريات الإتصال، دط، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
32. الهصري محمد أحمد ، الإدارة الحديثة الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2008.

33. مصطفى محمود أبو بكر ، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال، الدار الجامعية الإسكندرية، دط، 2007.
34. منصور يوسف علي أميرة ، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
35. ماهر أحمد ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الإسكندرية الدار الجامعية ،2000.
36. ملال نصيرة، مقال عن الاتصال الداخلي في المؤسسة، قسم العلوم الإنسانية كلية الوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
37. ناصر محمد جودت وعلي الخضر، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2014.

### رسائل الدكتوراه:

1. بلهادي وسيلة ، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019
2. بهلوي سارة ، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2016
3. قبائلي حياة، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، مذكرة ماجستير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2007.
4. مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014.

### رسائل الماجستير:

1. رضوان سامية، أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعناد الاشغال العمومية مركب المجارف والرافعات، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006

2. شريط حورية، مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، الجزائر، 2001
3. ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان، 2010
4. محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الاعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية، رسالة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن.

### المقالات:

1. داود خيرة، قراءة في ادبيات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال، مجلة البحوث والدراسات العلمية، ع13، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المدية، جانفي، 2019.
2. رشدي حكيمة وفلاق محمد، دور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال في دعم التنمية المستدامة، تجربة شركة نستله، مجلة الاقتصاد الجديد.
3. عبد الحفيظي أحمد، آليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، العدد السابع، الجزائر.

### الملتقيات والمؤتمرات:

1. الغالبي طاهر و العامري صالح. المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية. المؤتمر العربي الثاني في الادارة،
2. كنوش محمد وبن مسعود نصر الدين ، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14.15 فيفري
3. مخلوفي عبد السلام وسفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعدد الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث لمنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار
4. مقري كية و يحيوي نعيمة ، دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة موازنة بين النظامين الاسلامي والوطني، ورقة علمية مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول: الاقتصاد الاسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي بگرداية -الجزائر، 02 و 24 فيفري 2010/2011



5. ممالى عبد الرزاق لخضر، حسين شنين، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالى للمؤسسات، الملتقى 15 الدولي الثاني محل الأداء المتميز للمنظمات والحوكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.

### المراجع الأجنبية:

1. A.S Maurech, cours sur la communication de l'entreprise, chargé de mission espace économique européen,
2. Andrew L. Friedman and Samantha Miles, Stakeholders Theory and Practice, Oxford University Press, 2006,
3. Archie B. Carroll and Kareem M. Shabana. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. Inter-national Journal of Management Reviews (2010). Blackwell Publishing Ltd and British Academy of Management
4. D.Secchi; Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility; International Journal of Management Reviews; Vol 09/ Issue 4; 2007.
5. International Organisation of Employers. Corporate social responsibility: an IOE approach. Adopted by the Management Board on 21 March 2003
6. IOE.Handbook on Corporate Social Responsibility (CSR) for Employers' Organizations, April 2014. EU-funded Project CSR for All implemented by TISK, IOE, BCM, HUP/CEA, MEF/UPCG and CNIPMMR
7. ISO 26000. Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business
8. Jean - marc Decaupin , La communication marketing " concepts , techniques , stratégies " , 2 2 economica , Paris
9. Jean luc Charroni , Sabraïne Separi , Manual Application " organisation et gestion de l'entreprise " , 2eme édition DUNOD ,Paris , 2001
10. Jérôme Caby, Gérard Hirigoyen ; La Création de Valeur de l'entreprise, 2ème édition, éd : ECONOMICA, Paris, 2001
11. John Aston, and Cristiana Anca, Socially Responsible Small and Medium Enterprises (SMEs): Guide on Integrating Social Responsibility into Core Business, The road to competitive and sustainable development, the National Association of Romanian Exporters and Importers (ANEIR) 2011
12. June Keith Davids; Five Proposition for social responsibility; Business Horizon; 1975.
13. Marie François Guyonnaud et Frédérique willard "du management environnement au développement durable des entreprise" France,
14. Michael Hopkins .Corporate Social Responsibility and international Development Is Business the Solution? London : Earthscan, 2007.

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم(01):

### استبيان عن دور الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير ضمن تخصص تنظيم وإدارة المؤسسات، يشرفني أن أقدم لكم هذا الاستبيان حول موضوع الدراسة الحامل لعنوان: " دور الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس المغلفة SASACE ."

يسرني أن تجيبوا على الأسئلة الواردة التي تسمح لنا باستخلاص نتائج أكثر دقة بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة للإشكالية المطروحة في هذه الدراسة. لذا أرجوا من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسباً لرأيكم، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لي للتوصل لنتائج موضوعية.

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

(1) الجنس:  ذكر  أنثى

(2) السن:

من 20 الى 29 سنة

من 30 الى 39 سنة

39 سنة فما فوق

(3) المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي  جامعي

(4) الفئة المهنية:

## قائمة الملاحق

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

(5) مدة العمل في المؤسسة:

من سنة -5 سنوات

من 6 -10 سنوات

من 11 -15 سنة

أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة

(6) ماذا يعني لك مصطلح الاتصال الداخلي؟ (عدة إجابات ممكنة)

وسيلة لنقل المعلومات والأفكار بين الموظفين

يقدم معلومات عن وضعية مؤسستك ادارتك ومهنتك...الخ

وسيلة استماع للموظفين

(7) ماهي أساليب الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة؟ (عدة إجابات ممكنة)

كتابي  شفوي  الالكتروني

(8) ماهي وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة من طرف مؤسسة sasace؟ (عدة إجابات ممكنة)

جريدة المؤسسة  لوحات إخبارية  الانترنت

اجتماعات  الهاتف  البريد الإلكتروني

غير ذلك.....

(9) على من تعتمد للحصول على المعلومات داخل المؤسسة؟ (عدة إجابات ممكنة)

المدير  المسؤول المباشر  ممثلي العمال  الزملاء

(10) في رأيك ما هو دور الاتصال الداخلي في مؤسستكم؟ (عدة إجابات ممكنة)

ضمان تدفق وتبادل المعلومات مما يضمن حسن سير أعمال المؤسسة

## قائمة الملاحق

تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة

تعزيز العلاقات بين الموظفين وتحسين ظروف العمل.

**المحور الثاني: واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ودور الاتصال الداخلي في تجسيدها**

11 هل تعلم ماذا يقصد بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟

نعم  لا

12 في رأيك، ماذا تعني المسؤولية الاجتماعية؟ (عدة إجابات ممكنة)

مطلب تطوعي

التزام اتجاه أصحاب المصلحة

وسيلة اتصال بين اصحاب المصلحة

وسيلة للسيطرة على المخاطر البيئية والحفاظ عليها

مرادف iso26000

نهج لتحسين صورة المؤسسة وسمعتها

غي ذلك.....

13 هل مؤسسة SASACE تقوم بالانشطات التالية في إطار ممارستها لمسؤولياتها الاجتماعية؟

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارة  |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|
|                |           |       |       |            | توفر المؤسسة الامن والسلامة المهنية للعاملين فيها  |
|                |           |       |       |            | توفر المؤسسة معدات الوقاية والحماية                |
|                |           |       |       |            | تهتم المؤسسة بتوفير إمكانيات وخدمات الرعاية الصحية |
|                |           |       |       |            | تدعم المؤسسة الجمعيات والمبادرات المجتمعية         |
|                |           |       |       |            | توفر المؤسسة برامج تكوينية ودورات تدريبية          |
|                |           |       |       |            | تدعم المؤسسة النشاطات الشبابية                     |

## قائمة الملاحق

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | تهتم المؤسسة بحماية البيئة والتقليل من مسببات التلوث |
|  |  |  |  |  | التوظيف وتقييم الكفاءات                              |

14) في إطار تبني المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة SASACE ماهي العناصر التي قدمت لك المساعدة والوضوح لهذا المصطلح؟ (عدة إجابات ممكنة)

مديرك  زملاءك في العمل  آليات الاتصال الداخلي المحددة من طرف الإدارة

15) في رأيك، ماهي آليات الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة لتعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية؟ وضع برامج للتدريب وتنمية المهارات؟ (عدة إجابات ممكنة)

انشاء منصة لتعزيز الاتصال داخل المؤسسة

حملات التوعية

تعزيز وسائل الاتصال الداخلي (الانترنت، ملصقات، اجتماعات...الخ)

تعزيز روح المبادرة والشباب

دمج معلومات وآراء الموظفين في صنع القرار

التعامل مع المنظمات والجمعيات

16) إلى أي مدى تحسنت العناصر المذكورة أدناه، بفضل تنفيذ ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من قبل SASACE؟

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارة   |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|
|                |           |       |       |            | التدريب والتكوين                                      |
|                |           |       |       |            | الاتصال الداخلي                                       |
|                |           |       |       |            | الأجور  |
|                |           |       |       |            | المزايا الاجتماعية (التأمين، المكافآت، الترقية...الخ) |

## قائمة الملاحق

|  |  |  |  |  |                        |
|--|--|--|--|--|------------------------|
|  |  |  |  |  | الرضا الوظيفي          |
|  |  |  |  |  | انخفاض حوادث العمل     |
|  |  |  |  |  | الوضع البيئي           |
|  |  |  |  |  | جودة المنتجات والخدمات |

17) في حالة ان المؤسسة لا تقوم بأنشطة المسؤولية الاجتماعية كما يجب، في رأيك ماهي الأسباب؟  
(عدة إجابات ممكنة)

أنشطة المسؤولية الاجتماعية مكلفة

المسؤولية الاجتماعية ليست مهمة بالنسبة للمؤسسة

غير ذلك .....

الملحق رقم (02): أكياس منسوجة مصفحة بصمام ذات سطح سفلي مربع الشكل ملحم

Sac Tissé Laminé à Valve et à Fond Hexagonal Thermo Soudé–Sac AD STAR



الملحق رقم (03): أكياس منسوجة مصفحة ذات سطح سفلي مخيط

Sac Tissé Standard ou Laminé à Fond Cousu

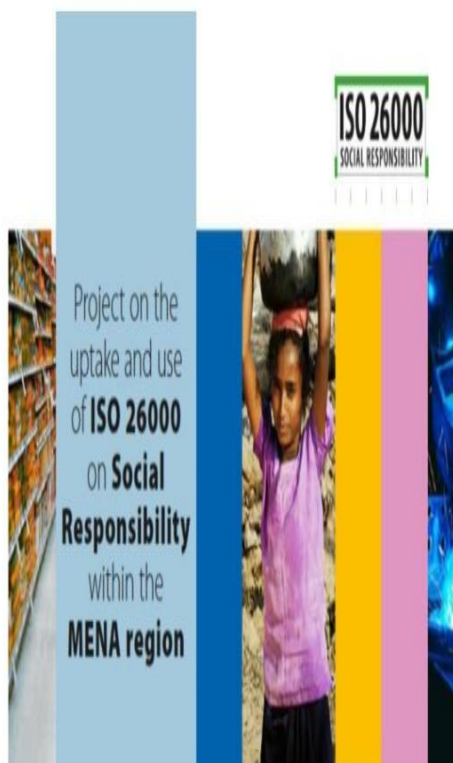




### ISO Projet MENA RS – ISO 26000 (1/2)

- **Donateur:** Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (Sida)
- **Période de mise en oeuvre du projet:** 2011 - 2014
- **Pays pilotes:** Algérie, Égypte, Iraq, Jordanie, Liban, Maroc, Syrie\* et Tunisie

\* La Syrie a été suspendu de l'ISO en Juillet 2013 et n'a pas bénéficié du projet par la suite. 2



### Exemple de cas

Pays: Algérie

Organisation: Société Algérienne de Sacs Enduits (SASACE)

