



مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

موقع المجلة:

الأساليب المستخدمة في الوقاية من وباء كورونا والمحافظة على العلاقة مع أصحاب المصالح في ظل الحجر الصحي
دراسة حالة شركة رويبة

The methods used to prevent the coronavirus pandemic and keeping the relationship with stakeholders groups in the context of the quarantine Rouiba case study

حمزة قُدوج^{1*}، GUEDDOUD HAMZA، hamza.gueddoudj@univ-setif.dz

ربيع المسعود²، MESSAOUD REBIE، rebie.messaoud@univ-biskra.dz

¹ مساعد أ، مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف 1 (الجزائر)

² محاضر أ، مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2021/06/07

تاريخ القبول: 2021/05/19

تاريخ الإرسال: 2021/03/04

الكلمات المفتاحية

ملخص

أصحاب المصالح،
الحجر الصحي، شركة
رويبة، وباء كورونا

سعت هذه الورقة لمعرفة الاساليب المستخدمة في الوقاية من وباء كورونا داخل الشركات، وذلك بدراسة حالة شركة رويبة SPA NCA Rouiba، تم جمع البيانات بإجراء مقابلة والحصول على وثائق رسمية ذات صلة، وقد تبين أن التدابير الوقائية لها أربعة جوانب: جانب التعقيم وجانب تقني وجانب سلوكي وجانب الاتصال. تتسبب هذه التدابير في عدم التمكن من التواصل مع أصحاب المصالح في نفس السياق المعتاد أو فقدان بعض المزايا التي كانت الشركة تستعملها في الحفاظ على حيوية علاقتها بهم وهو ما يتطلب استكمالها بتدابير أخرى تهدف للمحافظة على علاقة الشركة بأصحاب المصالح مثل: الالتزام بالاستمرار في النشاط وتلبية مطالبهم في ظروف صحية، واتاحة وسائل تواصل إلكترونية، وتمكين خاصية العمل عن بعد لنظام المعلومات، وتشديد اليقظة على قرارات الحكومة المتخذة في إطار إدارة الأزمة الصحية.

تصنيف JEL: M10؛J28

Abstract

This paper sought to demonstrate The methods used to prevent the coronavirus pandemic and keeping the relationship with stakeholders groups in the context of the quarantine case study of SPA NCA Rouiba. Data was collected by conducting an interview and obtaining relevant documents. The preventive measures have four sides: the sterilization side, the resources side the behavioral aspect and communicational side. These measures cause the inability to interact with stakeholders in the same usual context; witch requires actions to maintain the vitality of relationships with themes such as: commitment to continue meet their demands in health conditions, providing electronics means of communication, enabling the remote work, and emphasizing vigilance on government decisions to manage the health crisis.

Keywords

Occupational Safety, Stakeholders, coronavirus pandemic;

JEL Classification Codes: J28; M10

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: rebie.messaoud@univ-biskra.dz

I - مقدمة:

تُعتبر الشركات مكان تواجد عدد كبير من أفراد المجتمع خاصة تلك التي تنتمي للقطاع الخاص حيث توظف 68.5 % من إجمالي العمالة حسب تقرير الديواني الوطني للإحصاء ما يجعلها مكانا محتملا لتحفيز انتشار الوباء، في نفس الوقت تجعل هذه النسبة الكبيرة توقيف النشاط لحين إيجاد لقاح لكوفيد 19 قرارا صعبا لأن مدة التوقف غير معروفة، فرغم أن الحكومة الجزائرية - مثل كل دول العالم- اتخذت إجراءات وقائية وتصحيحية للتعامل مع وباء كورونا، لكن السياسات الصحية الكلية لا تُحدد التدابير الوقائية على مستوى الشركات لأن الوقت لسن القوانين واللوائح التشريعية المؤطرة للوقاية من هذا الوباء داخل الشركات غير كاف بالنظر إلى خصائص فيروس كوفيد 19 المتمثلة في انتقاله السريع بين الأفراد عبر الأسطح والملامسة والرداذ، إضافة لهجومه على الجهاز التنفسي. فليس هناك مجال لانتظار توجيهات كاملة من الهيئات الحكومية والتشريعية، وهو ما يضع الشركة أمام تحدٍ صعب يفرض عليها الاجتهاد لاتخاذ التدابير اللازمة للوقاية من الوباء دون تراخ ولا انتظار، والمحافظة على علاقتها بأصحاب المصالح لحين الخروج من الأزمة الصحية بسلامة وعافية إن شاء الله. وعليه ارتأينا أن نعرض حالة إحدى الشركات الجزائرية لتتعرف على التدابير المتخذة لهذا الغرض.

فما هي التدابير التي اتخذتها شركة رويبة للوقاية من وباء كورونا وللمحافظة على علاقتها مع أصحاب المصالح في ظل الحجر الصحي؟

1. أهداف البحث:

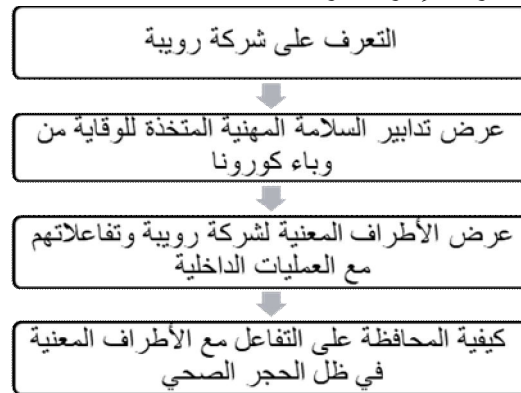
- التعرف على شركة رويبة؛
- عرض التدابير الصحية المتخذة من طرف شركة رويبة للوقاية من وباء كورونا؛
- عرض قائمة أصحاب المصالح لشركة رويبة والتفاعلات بينهم وبين العمليات الداخلية للشركة؛
- التعرف على كيفية المحافظة على علاقة الشركة بأصحاب المصالح في ظل الحجر الصحي.

2. الطريقة والأدوات:

اتبَعَ الباحثان سعيا لتحقيق أهداف نه البحث؛ أسلوب دراسة الحالة الذي يُعتبر أحد طرائق المنهج الوصفي، وفيمايلي تبيان مراحل إنجاز البحث وكذلك طريقة جمع بياناته.

أ. مراحل إنجاز الدراسة:

شكل (01): مراحل إجراء الدراسة



ب. طريقة جمع البيانات:

تتطلب هذه الدراسة بيانات حول الكيفيات والممارسات المتعلقة بالوقاية من وباء كورونا داخل الشركة، وهي بيانات مُتجددة نشأت خلال الأزمة الصحية فقط، لذلك فهي بيانات أولية لا يمكن الحصول عليها إلا من مصدرها المباشر وهو شركة رويبة. تتمثل البيانات المستهدفة في الوثائق التي تزود بمعلومات حول التدابير الوقائية التي اتخذتها الشركة والمتمثلة في الإجراءات الموثقة (Procedurs)، وتعليمات عمل (Work Instructions)، ومحاضر اجتماعات (Meeting minutes)، ومخططات، إضافة للمعرفة والمعلومات التي يمتلكها المسؤولون داخل الشركة.

وقد تم جمع البيانات الميدانية بإجراء مقابلة غير مبنوبة مع مسؤول نظام إدارة الجودة والسلامة المهنية والبيئة، باعتباره ملماً بكل ما تم اتخاذه من تدابير وقائية داخل شركة رويبة، كما تم طلب الوثائق ذات الصلة أثناء المقابلة، إضافة لذلك فقد تم توظيف قاعدة بيانات Microsoft Access مصممة بغرض تحديد التفاعلات بين كل العمليات الداخلية (أنشطة) وأصحاب المصالح وذلك بغرض تصميم مصفوفة التفاعلات بين كل واحد من أصحاب المصالح والعمليات الداخلية للشركة، ما يسمح بتحليل هذه التفاعلات من حيث العدد والأهمية، وبعدها يمكن التطرق لتأثير هذه التفاعلات بتدابير الوقاية من وباء كورونا الناتجة عن الحجر الصحي، وكيف تقوم شركة رويبة بالمحافظة على استمرارية هذه التفاعلات.

II- التدابير الصحية المتخذة من طرف شركة رويبة للوقاية من وباء كورونا:

بدأت شركة رويبة في اتخاذ تدابير وقائية من وباء كورونا في الرابع مارس 2020م، أي بعد سبعة أيام من اكتشاف أول إصابة في الجزائر. وحينها لم تسجل ولاية الجزائر العاصمة التي تعتبر مقراً لشركة رويبة أية إصابة، لكن طريقة انتشار الفيروس في الدول الأخرى تزيل أي شك في أنه سريع الانتشار خاصة في الولايات التي تشهد تعداداً سكانياً كبيراً كحال العاصمة.

1. تكوين خلية أزمة:

أول خطوة قامت بها شركة رويبة للوقاية من وباء كورونا هي تشكيل خلية أزمة، والتي قامت بدورها بوضع مخطط استعجالي تضمن ما يفوق 40 مهمة موزعة حسب طبيعتها على 04 محاور: محور التجهيزات والمواد، محور التعقيم، محور الاتصالات ومحور القواعد السلوكية الضرورية للوقاية من وباء كورونا. وفيما يلي مثال عن أهم ما تضمنه كل محور:

جدول (02): مخطط الوقاية من وباء كورونا لشركة رويبة

المحور	المهمة
محور التجهيزات والمواد	شراء ترمومتر جبهى (Thermomètre frontale).
	تنصيب موزعات هلام التعقيم (Gel Hydrologique) داخل الشركة، وداخل حافلات نقل العمال.
	محاولة صنع هلام التعقيم داخل الشركة تحسباً لعدم توافره في السوق.
	تنصيب شاشات لضمان استمرارية التوعية والتحصين والإرشاد.
	شراء كمادات، وتحديد مستوى مخزون أمان من القفازات والكمادات ووسائل الوقاية الأخرى.
	تخصيص قاعتين لعزل الحالات المشكوك فيها قبل إسعافها للمستشفى.
	مضاعفة عدد حافلات نقل العمال لضمان تباعدتهم داخل الحافلة.
محور التدريب	تحديد الأماكن والفضاءات الواجب تعقيمها.
	تدريب فريق تعقيم.

المحور	المهمة
	وضع برنامج لضمان التعقيم الدوري لمقر الشركة، ووسائل النقل التابعة لها.
محور القواعد السلوكية والتنظيمية	إصدار تعليمات بمنع المصافحة والتعانق داخل الشركة.
	فحص درجة حرارة الأفراد عند مداخل الشركة، وقبل الركوب في حافلات نقل العمال.
	إصدار بروتوكول بالتعاون مع طبيب العمل يحدد كيفية التعامل مع الحالات المشكوك فيها أثناء النهار، أو أثناء العمل الليلي، ودور طبيب العمل في هذه الحالة.
	وضع مخطط لكيفية تنفيذ استراحة الغداء حتى لا يتم تجميع كل العمال وقت الغداء في مكان واحد.
	تحديد عدد المقاعد في قاعات الاجتماعات وقاعة إطفاء العمال مع ضمان تباعدها بمسافة 1 متر على الأقل.
	منع الأفراد من تناول وجبة الغداء خارج الشركة.
	تقديم خروج العمال للعطلة السنوية أو العمل عن بعد مع الاحتفاظ بما يضمن استمرار الشركة.
	منع دخول موزعي الشركة للمواقع التابعة للشركة.
	منع كل تنقلات إطارات الشركة محليا ودوليا إلا الضرورية.
	توقيف تسليم منتجات الشركة لولاية البلدية.
محور الاتصالات	اجتماع استثنائي للجنة الصحة والسلامة المتساوية الأعضاء (CHS) لتقييم مخاطر الوباء وإبداء الاستشارات.
	تشكيل خلية يقظة مكلفة بمتابعة تطور الوباء في الجزائر ونشر المعلومة داخل الشركة بصفة دورية.
	توعيتهم أن الوقاية مسؤولية الكل وليست مسؤولية مصلحة الصحة والسلامة المهنية فقط.
	عرض مقاطع على شاشات العرض داخل الشركة تبين كيفية الوقاية من وباء كورونا.
	توعية وتحسيس الأعوان التجاريين غير الموجودين في مواقع الشركة وأعاون تسليم المنتجات.
	تحسيس وتوعية الزبائن والموردين والمناولين بوباء كورونا وكيفية الوقاية منه

Source: Plan de prévention Corona Virus, SPA NCA Rouiba.

لقد شمل هذا المخطط الاستعجالي بمحاوره الأربع أغلب التدابير الوقائية التي قامت بها شركة رويبة، وليس كلها لأن المخطط كان يتم تحيينه كل أسبوع ومتى ما استدعت الحاجة حسب تطورات الوضع الصحي، من أهم ما نستشفه من هذا المخطط هو أن مسؤولية الشركة اتجاه الوقاية من الوباء، لا تتوقف عند التعقيم والتنظيف، بل لا بد من توفير الموارد الضرورية من تجهيزات وأفراد مدربين، وكذلك وضع قواعد سلوكية صارمة لتجنب كل التصرفات التي تبدو عادية لكنها تعتبر من أسباب العدوى، يعتبر التواصل واليقظة الصحية أثناء الوباء من مسؤولية الشركة كذلك فمن خلال ذلك يتم تحسيس وتوعية أصحاب المصالح مثل الأفراد والزبائن والموردين والإداريين.

2. تحسيس وتوعية بمخاطر وباء كورونا وكيفية الوقاية منه

سعت شركة رويبة لتحسيس أفرادها وزبائنها ومورديها باستعمال وسائل اتصال مختلفة: كالشاشات، والتعليق، وتوزيع المنشورات، وتنظيم حصص توعية وتحسيس تنشطها مصلحة الصحة والسلامة المهنية للشركة.

3. تجهيز مداخل الشركة بترموتر جبهى (Thermomètre frontale):

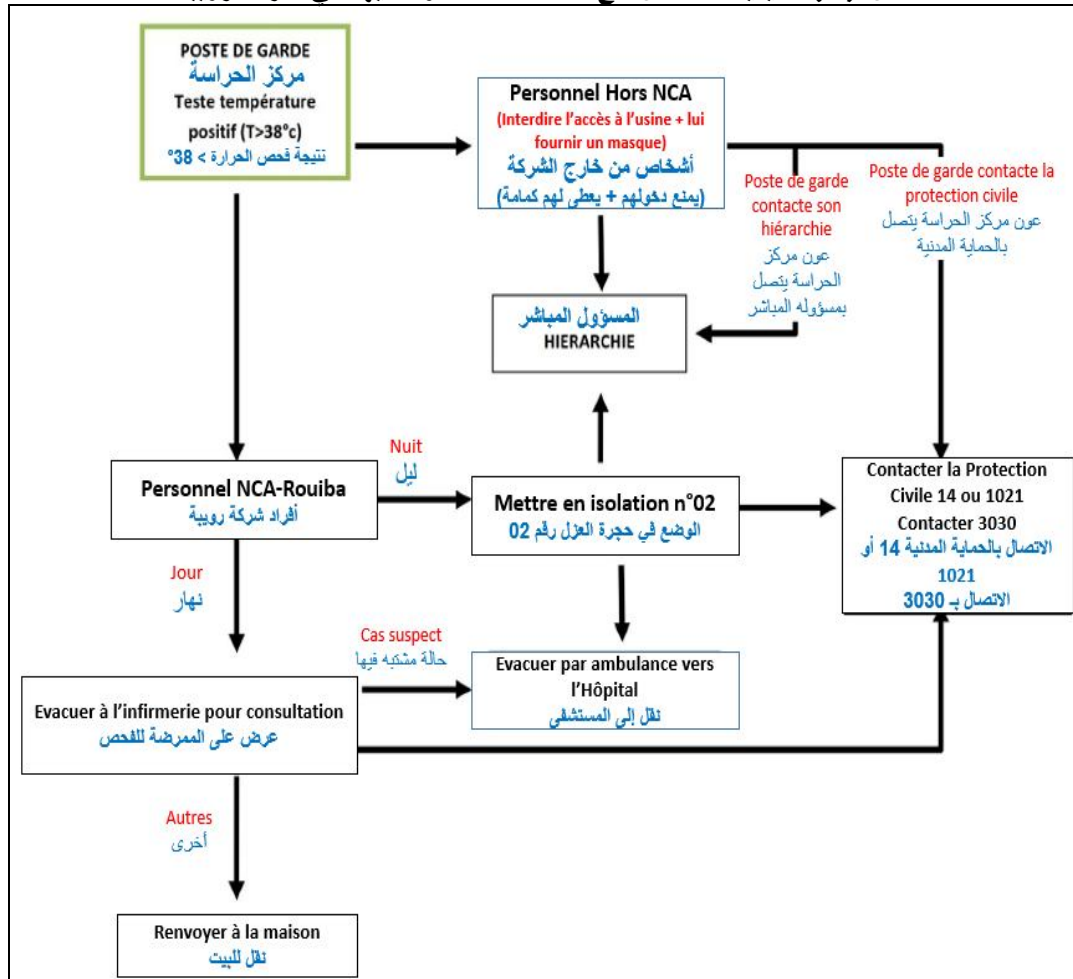
من أهم أعراض الإصابة بكوفيد 19 هو ارتفاع درجة الحرارة، وهو مؤشر غير مؤكد على إصابة كل شخص ترتفع درجة حرارته أكبر من 38 درجة، لكنه يسمح بكشف الحالات المشكوك فيها، لنفيها أو تأكيدها بعد عرضها على الطبيب وإجراء

التحاليل الطبية ذات الصلة، لذلك يعتبر الكشف عن الأشخاص الذين ترتفع حرارهم لأكثر من 38 درجة خطوة مهمة لتجنب مخاطر العدوى. يعتبر الترمومتر الجبهي أسهل وأسلم طريقة لتحديد الحالات المشكوك فيها، فهو لا يشترط ملاءسة البدن، كما أنه يعرض نتيجة القياس في وقت يسير، ولذلك زودت شركة رويبة أعوان الأمن على مستوى مراكز الحراسة لمدخلي الشركة بجهاز قياس حرارة جبهي يعمل بالليزر، ووفرت إرشادات لكيفية استعماله (SPA NCA Rouiba, 2020) ويتم قياس درجة الحرارة لكل أفراد الشركة ولكل زائر تعتبر زيارته ضرورية، ويتم التعامل مع كل فرد حسب درجة حرارته فإذا لم يُسمح له بالدخول للشركة في حال درجة حرارته عادية، أو يتم التعامل معه وفق البروتوكول الذي اعتمده شركة رويبة لتوضيح كيفية التعامل مع الحالات المشكوك فيها.

4. تحديد كيفية التعامل مع الحالات المشكوك فيها:

بغرض التعامل مع الحالات المشكوك فيها بما يضمن سلامة المشكوك فيه من جهة، والمعرضين للعدوى من جهة أخرى، وضعت شركة رويبة بروتوكولا يتم احترام خطواته بحذافيرها، ويوضح كيف يتم التعامل مع أفراد الشركة والزوار الضروريين في حال اكتشاف أن حرارة أحدهم تفوق 38 درجة، يلخصه الشكل الموالي:

شكل (02): كيفية التعامل مع الحالات المشكوك فيها في شركة رويبة



Source: Protocole d'évacuation en cas de test température > 38°, SPA NCA Rouiba.

يتم على مستوى مركز الحراسة عند المدخل الرئيسي لشركة رويبة فحص درجات الحرارة لكل عمال الشركة وكل الزوار الضروريين، ولذلك وضعت الشركة طريقة مختلفة للتعامل مع كل واحد منهما عندما تكون درجة حرارته أكثر من 38 درجة. ففي النهار تكون ممرضة الشركة متاحة ولذلك يتم تحويل كل حالة مشكوك فيها إلى مكتب طب العمل داخل الشركة للمعاينة، ولتقرر بعدها إن كانت حالة تحمل أعراض الوباء وعندها يتم نقله عبر سيارة إسعاف إلى المستشفى، مع إبلاغ الحماية المدنية وطلب دعمهم في حال ما إذا كانت سيارة الإسعاف لا تستوعب عدد الحالات، كما يمكن لممرضة الشركة طلب الإبلاغ وطلب الدعم عبر الرقم الأخضر 3030. أما إن كانت نتيجة معاينة الممرضة لهؤلاء الأفراد تشير إلى أمراض أخرى وليس الوباء، فيؤذن للعامل بالعودة إلى بيته. وأما في الليل فيتم وضع العامل داخل حجرة العزل، مع التزام الممرضة بإبلاغ مسؤوله المباشر حتى يتخذ ما يلزم من تدابير لضمان استمرار النشاط من دون هذا العامل. وإبلاغ الحماية المدنية حتى يربتوا أمر نقل العامل المشكوك في حالته الصحية للمستشفى. أما زوار الشركة مع أنها منعت غير الضرورية منها، فإنه يستحيل منعها كلها، ومن أمثلة الزوار الضروريين الناقلين والمتدخلين الخارجيين للصيانة والإصلاح. في حالة ما إذا فاقت حرارتهم 38 درجة، فيتكفل عون الأمن في مركز الحراسة بمنع دخولهم الشركة مع توידهم بكمامة فورا، ثم الاتصال بالحماية المدنية لنقله إلى المستشفى، مع إبلاغ عون الأمن لمسؤوله المباشر. (SPA NCA Rouiba, 2020)

5. تجهيز قاعة للعزل داخل الشركة:

تضمن بروتوكول شركة رويبة الذي يحدد كيفية التعامل مع العمال المناوبين في الليل، والذين تم اكتشاف أن حرارتهم أكبر من 38 درجة بعد قياسها عند مدخل الشركة، تضمن ضرورة عزلهم حتى وإن كان ذلك لا يؤكد إصابتهم بالوباء، إلى أن يتم الاتصال بالحماية المدنية لنقلهم في ظروف ملائمة إلى المستشفى ليتم التعامل معهم وفق إجراءات الحجر الصحي، وقد خصصت شركة رويبة غرفتين لعزل مثل هذه الحالات. (SPA NCA Rouiba, 2020)

6. تكوين فريق تعقيم وتدريبه ووضع برنامج تعقيم:

حددت الشركة 16 فردا لتدريبهم داخليا في كيفية القيام بعملية التعقيم وكيفية استخدام تجهيزاتها، ومخاطرها، دامت الدورة التدريبية ليومين متتاليين. ولم تقصد الشركة بهذا أن التعقيم يقع على عاتق أعضاء هذا الفريق بل يشارك كل أفراد الشركة في تعقيم أماكن عملهم، كل حسب مكان عمله ومعداته. أما الفريق المتدرب فيقع عليه مسؤولية تعقيم الأماكن المشتركة، وبغرض تحديد مسؤوليات التعقيم وعدم تركها متداخلة بين الأفراد فقد وضعت الشركة برنامجا يحدد الأشياء الواجب تعقيمها، ومسؤولية وترددات تعقيمها.

7. توزيع وسائل الحماية الفردية والجماعية الخاصة بالوقاية من وباء كورونا:

أ. توفير أقنعة لأفراد الشركة

اقتنت شركة رويبة 480 قناعا، من نوع FFP3 مزود بصمام (SPA NCA Rouiba, 2020)، مطابق للمواصفة الأوروبية EN149 وهي مواصفة تحدد الشروط التقنية الواجب توفرها في الأقنعة التنفسية، وكذا اختبارات النوعية الواجب تطبيقها على القناع من طرف منتجيه لضمان امتثاله للمتطلبات التقنية. صممت الكمامة من نوع FFP3 لحماية المستعمل من استنشاق أي جسيمات أو رذاذ مضر أو معديمن الهواء بسبب جسيمات أو فيروسات، وتباع كل وحدة من هذه الكمامات في أكياس فردية لضمان عدم التلوث المسبق. وهو ما يجعل هذا النوع من الكمامات هو المناسب لأخذ الحيطه والحذر من انتشار الوباء، إضافة إلى أن هذا النوع من الأقنعة لأنه مصنوع من قماش قابل للغسل دون أن تتأثر فعالية القناع، وبالتالي يمكن استعماله لأكثر من مرة واحدة ما يغني الشركة عن توزيع كميات أخرى على عمال الشركة، ويجنبها بذلك

تحمل تكاليف إضافية. وقد أصدرت شركة رويبة لعمالها تعليمة تبين كيفية استعمال الكمامة وكيفية تعقيمها لإعادة استعمالها أهم ما تضمنته، غسل اليدين أولاً بالماء والصابون قبل ارتداء الكمامة؛ يوضع القناع لتغطية الأنف والفم بالكامل وإرساء مثبتاته حول الأذنين؛ يتم إعادة تعقيم القناع بطريقتين بوضعه في ماء يغلي لمدة 03 دقائق أو غسله بصابون وماء ساخن في درجة حرارة 60°، ثم تجفيفه وكيه باستعمال مكواة. (SPA NCA Rouiba, 2020)

ب. تحضير الشركة لاحتياجاتها من الهلام المعقم ذاتياً:

اعتمدت الشركة إجراءات رسمية تحدد كيفية تحضير هلام تعقيم ذاتياً داخل الشركة، وذلك استعداداً لأي ندرة في السوق تنتج عن كثرة طلبه.

8. فرض التباعد بين الأفراد خلال فترة الاستراحة

تمثل أماكن الإطعام والاستراحة التي تخصصها الشركات للعمال إحدى نقاط تجمعهم فهم يأتون إليها من مختلف أقسام الشركة وورشاتها، سواء كان لهم معاملات مع المحيط الخارجي كأفراد المصلحة التجارية ومصحة الشراء وعمال الشحن، أو أنهم يتعاملون مع آلات وعتاد المؤسسة والمواد والمنتجات داخلياً فقط. فنقاط التجمع للإطعام أو للاستراحة لا ينبغي الغفلة عنها، ففي الوقت الذي لا يمكن منع العمال من حقهم في الوجبات والاستراحة لا يمكن أيضاً السماح لهم بالتجمع، وقد تعاملت شركة رويبة مع ذلك بإعادة ترتيب زمن ومكان استراحة العمال ووجباتهم، فجزأت العمال إلى مجموعات أصغر لا تتجاوز 13 شخصاً وبرمجت استراحتهم في أوقات مختلفة، حيث يتولى رؤساء المصالح التنسيق فيما بينهم في تداول مرؤوسيههم على قاعة الإطعام. كما حددت عدد الطاولات داخل مطعم الشركة وحددت عدد العمال لكل طاولة بأن لا يتجاوز 03 على الأكثر، ووضعت علامات مكان جلوس العامل حتى يحترم مسافة التباعد الضرورية لتجنب العدوى.

9. فرض الاستعمال الفردي للمصعد

تمثل المصاعد مكاناً مغلقاً مصمم ليستعمل من طرف عدة أشخاص وقوفاً، فيكونون متقاربين ويستنشقون نفس الهواء بعد غلق بوابة المصعد، مما يجعلها مكاناً محفزاً للعدوى بوباء كورونا، ولتجنب هذه المخاطرة يتوفر للشركة خياران الأول توقيف استعمال المصاعد والخيار الثاني فرض شروط صحية على مستعمليها وهو ما قمت به شركة رويبة. (SPA NCA Rouiba, 2020) عندما منعت استعمال المصعد لأكثر من شخص واحد.

10. تقييد الزيارات من وإلى الشركة:

تمثل الزيارات إحدى طرق انتقال العدوى خاصة الزيارات من خارج الجزائر وبالضبط من أوروبا التي تعتبر بالنسبة لشركة رويبة سوقاً ومصدراً للحصول على بعض المواد الأولية، وكذا الحصول على الدعم التقني للآلات وقطع الغيار. وذلك باعتبار أن أوروبا ببلدانها الكبرى صارت تعتبر بؤرة لوباء كورونا. ومن هنا فإن شركة رويبة وجدت نفسها مضطرة لمنع الزيارات إلا الضرورية منها، مع فرض شروط صحية تضمن الوقاية من عدوى كوفيد 19.

11. العمليات الداخلية لشركة رويبة وتفاعلاتها مع أصحاب المصالح:

حسب المعايير الدولية لنظم الإدارة فإن الشركة تتكون من مجموعة من العمليات الداخلية (أنشطة) تتفاعل فيما بينها وهذه العمليات تتفاعل أيضاً مع أصحاب المصالح للشركة، كل عملية حسب مجالها، لذلك سيتم أولاً عرض العمليات الداخلية لشركة رويبة ثم عرض قائمة أصحاب المصالح الناتجة عن عملية تحديدهم من طرفها، وبعدها التفاعل بينهما، العمليات الداخلية لشركة رويبة، تنشط الشركات في وسط مشبوك من العلاقات بينها وبين أطراف أخرى كالعمال والزبائن والمستهلكين والموردين والبنوك والمساهمين. وهذه العلاقات تعتبر ركيزة حيوية لنشاط الشركة واستمرارها، وقد نبه أول

محور لسياستها شركة روية على ذلك: "صون وتطوير علاقة دائمة مع جميع أصحاب المصالح بضمان اتصال تفاعلي" (SPA NCA Ruiba, 2020). قبل أن نتطرق للأطراف المعنية المعتمدين لشركة روية ينبغي أولاً تقديم العمليات الداخلية التي يتضمنها نظام الإدارة لشركة روية، لأن كل عملية مكلفة بطرف واحد على الأقل من أصحاب المصالح، يحتوي نظام الإدارة لشركة روية على 14 عملية وهي:

جدول (04): قائمة العمليات الداخلية لشركة روية

رقم	اسم العملية باللغة العربية	اسم العملية باللغة الفرنسية Intitulé de processus
01	عملية الإدارة	Processus Direction
02	عملية التسويق	Processus Marketing
03	عملية إدارة وتحسين نظام الإدارة	Processus Gestion & Amélioration du SMI
04	عملية البحث والتطوير	Processus Recherche et developpement
05	عملية إدارة الشراء والمخزونات	Achats et Stocks
06	عملية الإنتاج العصير والمشروبات ونكتار الفواكه	Production jus, boissons et nectar de fruit
07	عملية البيع والتسويق التجاري	Vente et Trade Marketing
08	عملية الإدارة المالية ومراقبة التسيير	Finances et contrôle de gestion
09	عملية التخطيط والمراقبة	Plannification et contrôle
10	عملية إدارة المعلومات والحضيرة المعلوماتية	Gestion de l'information et du parc informatique
11	عملية مراقبة الجودة	Contrôle qualité
12	عملية إدارة الصحة والسلامة والبيئة	Hygiène, Sécurité et Environnement
13	عملية إدارة الموارد المادية	Ressources Matériels
14	عملية التحفيز وتحسين ظروف العمال	Bien être et Motivation

Source: Manuel de système de management intégré, SPA NCA Rouiba

تشتت المعايير الدولية المتعلقة بنظام الإدارة أن تحدد المؤسسة عملياتها الداخلية، وذلك تطبيقاً لمبدأ الإدارة بالعمليات، وهو مبدأ يمثل المؤسسة على أنها نظام شامل يحتوي على نظم فرعية وهي العمليات (ISO, 2015, p. 06) ولا يعني تحديد العمليات الداخلية جعل كل نشاط في الهيكل التنظيمي للشركة عملية، فتنظيم الشركة بالوحدات التنظيمية لا يتطابق مع تنظيم الشركة بالعمليات. فهدف الأول هو تحديد السلطة والمسؤولية والإشراف، بينما الثاني هدفه توجيه تيار العمل داخل الشركة نحو أهدافها.

أ. أصحاب المصالح لشركة روية:

بالنسبة للأطراف المعنية فقد حددت شركة روية الأطراف، ووزعت مسؤولية التواصل معهم ومتابعة متطلباتهم على العمليات الداخلية (SPA NCA Rouiba, 2019) وقف ما يبينه الجدول التالي:

جدول (05): قائمة أصحاب المصالح لشركة رويبة

رقم	أصحاب المصالح	مطالبهم ورغباتهم	مخاطر محتملة منهم	العملية المكلفة بالمتابعة
1	الزبائن	جودة المنتج الجوهري	انخفاض طلبهم للمنتج	عملية التسويق
2	موزعين مباشرين	توفّر كمية كافية وفي أوقات مختلفة	انخفاض مرئية المنتج انخفاض الحصة السوقية فقدان الزبائن	عملية البيع والتجارة
3	موزعين غير مباشرين	التسديد الآجل والمكافآت	فقدان الزبائن	عملية البيع والتجارة
4	مساحات العرض الكبير (المولات المراكز التجارية)	توفر تشكيلة المنتجات بأنواعها	انعدام مرئية المنتج	عملية البيع والتجارة
5	زبائن الخارج	منتج مكيف مع السوق الدولي	انخفاض طلبهم للمنتج فقدان الزبائن	عملية البيع والتجارة
6	مستهلكين	جودة المنتج الجوهري عبوات مناسبة وفرة المنتج وفرة معلومات المنتج إثبات الجودة المدركة لديهم حول المنتج سعر تنافسي	تأثير سلبي للمنتج على الصحة والسلامة فقدان جاذبية المنتج انخفاض الحصة السوقية تغيير التشريعات والقوانين تربي سمعة العلامة في مواقع التواصل الاجتماعي	عملية إدارة نظام الإدارة المتكامل (Gestion de système de management intégré) عملية البحث والتطوير عملية التسويق عملية البيع والتجارة
7	شركاء التعبئة (Partenaire de copacking)	تعبئة صحية وآمنة	تأثير سلبي لعمية التعبئة على صحة وسلامة المستهلكين	عملية إنتاج العصائر والمشروبات والنكتار
8	موردو المواد الأولية	مواصفات الطلبات احترام التعهدات	انقطاع التموين فقدان الموردين الجيدين	عملية الشراء والتخزين
9	البنوك	الملاءة احترام آجال تسديد الديون	مخاطر مالية	عملية مراقبة التسيير
10	المتعاونين	سيرة مهنية محفزة السلامة من حوادث العمل والأمراض المهنية التدريب التحفيز والاتصال	فقدان الكفاءات انخفاض الأداء مخاطر على صحة وسلامة العمال	عملية إدارة الموارد البشرية عملية إدارة الصحة والسلامة المهنية
11	المساهمين	مردودية السهم والنمو	انخفاض سعر السهم في البورصة	عملية الإدارة

	انعدام الثقة			
عملية تسيير وتحسين نظام الإدارة	عقوبات أو توقيف النشاط	الامتثال لتشريعات والقوانين المنظمة لنشاط الشركة	الإداريين	12

Source: Parties intéressées pertinentes, SPA NCA Rouiba

حددت شركة رويبة 12 طرفاً من أصحاب المصلحة المعنيين بنشاطها، حيث تسعى إلى تلبية متطلباتهم باستمرار وتجذب المخاطر المحتملة في حال عدم رضاهم. ولا يكون ذلك بالمحافظة على علاقة الشركة بأصحاب المصالح فهي ضرورية لفهم رغباتهم ومواكبتها والتكيف معها وتجنب المخاطر المحتملة منهم.

علاقة الشركة بأصحاب المصالح هي عبارة عن تفاعلات بينية تحدث بشكل نظامي أي متكرر ويعتبر التواصل فيها أهم عنصر، فاستمرار التواصل يعني استمرار العلاقة وفتوره يعني فتره العلاقة.

ب. التفاعلات بين العمليات الداخلية وأصحاب المصالح لشركة رويبة:

التفاعلات هي التبادلات الحاصلة بين العملية وطرف على الأقل من أصحاب المصالح وتكون في شكل معلومات أو منتجات أو خدمات، ويحدث غيرها التواصل مع أصحاب المصالح لتحديد مطالباتهم وتلبيتها، فالتفاعل بين العمليات الداخلية للشركة وأصحاب المصالح هو الذي يصوغ علاقة الشركة بأصحاب المصالح، وهذه العلاقة هي ما يضمن للشركة توجيه عملياتها الداخلية نحو تلبية متطلباتهم ومواكبتها (Iacolare & Lorek, 2011, p. 22)

تستخدم شركة رويبة في التواصل مع أصحاب المصالح وسائل اتصال مختلفة وهي:

- الاتصال بالمقابلة: الاجتماعات والمعارض والملتقيات وزيارات العمل؛
 - الاتصال بالوثائق الرسمية: النماذج الرسمية الإدارية والمنشورات والمجلات؛
 - الاتصال في فضاء العمل: كالمصقات الإعلانية واللافتات والإشارات Pictograms؛
 - الاتصال الإلكتروني: نظام المعلومات Microsoft Dynamics Navision، مركز اتصالات خدمة الزبائن، البريد الإلكتروني، موقع أنترنت، مواقع التواصل الاجتماعي، والهاتف، وشاشات العرض. (SPA NCA Rouiba, 2019)
- قد تستخدم بعضها مع أطراف معينة وقد تستخدمها كلها مع أطراف معينة أخرى (جردي، 2020) وفيما يلي هذه التفاعلات.

جدول(06): مصفوفة التفاعلات بين العمليات الداخلية لشركة روية وأصحاب المصالح

تفاعلات أصحاب المصالح	أصحاب المصالح													
	مساهمين	الإداريين	البنوك	الزبائن	زبائن الخارج (عمال)	متعاونين	مستهلكين	مشاركين	موزعين غير مباشرين	موزعين مباشرين	العضء الكبير موزعين غير	مساحات الأمانة	موردو المواد المفضحة	شركاء تعبئة
1													X	
1						X								
1			X											
1					X									
2				X			X							
3	X	X			X									
2		X				X								
1													X	
1						X								
5			X	X	X	X		X						
18	1	2	1	1	1	3	4	1	1	1	1	1	1	1

المصدر: الباحثان بالاعتماد على قاعدة بيانات Microsoft Access مصممة لغرض هذا البحث.

إجمالي عدد التفاعلات بين العمليات الداخلية لشركة روية وأصحاب المصالح هو 18 تفاعلاً، كما توضحه المصفوفة أعلاه، حيث أن نسبة مشاركة العمليات الداخلية في إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح هي 71 % بقسمة 10 عمليات على 14 عملية. وهي نسبة مشاركة فوق المتوسط ما يشير إلى أن علاقة الشركة بأصحاب المصالح تتشارك فيها أغلب العمليات وليست متمركزة في عدد قليل منها فقط، وهو ما يسمح بفهم متطلبات أصحاب المصالح والتعاون في مواكبتها وتلبيتها بشكل أفضل.

هناك أربع عمليات ليس لها تفاعل مع أصحاب المصالح هي: عملية التخطيط والمراقبة، عملية إدارة المعلومات والحضيرة المعلوماتية، عملية مراقبة الجودة، عملية إدارة الموارد المادية. وكلها من نوع عمليات دعم حسب دليل نظام الإدارة للشركة، فهي تدعم العمليات الأخرى من نوع عمليات القيادة ومن نوع عمليات إنجاز. يبلغ متوسط عدد أصحاب المصالح المكلف بها كل عملية 1.8 وذلك بقسمة عدد التفاعلات 18 على عدد العمليات 10؛ وهو يشير أن كل عملية مكلفة باثنين من أصحاب المصالح في المتوسط، وهو عدد مقبول في حدود في إمكانية كل عملية

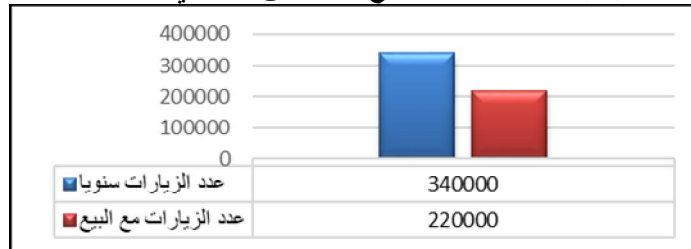
أما بالنسبة لترتيب أصحاب المصالح حسب الأكثر من حيث عدد العمليات المكلفة به فهو كما يلي: 1-المستهلكين، 2- المتعاونين (العمال)، 3-الإداريين، 4-باقي أصحاب المصالح.

وهو ما يمثل تركيز شركة روبية على المستهلكين وليس الزبائن، وكذا اهتمامها بظروف العمل وتحفيز الفرد داخل الشركة وتنمية كفاءته، بالإضافة إلى الإداريين الذين يمثلون طرفا حاسما في تحسين الأداء وبناء الثقة والشفافية لدى المساهمين الحاليين والمحتملين باعتبار الشركة مدرجة في بورصة الجزائر. ويأتي باقي أصحاب المصالح في درجة متساوية من عدد التفاعلات مع الشركة، حتى وإن كانوا زبائن أو موزعين أو مساهمين رغم أهميتهم إلا أن بناء علاقة قوية مع المستهلكين تسمح بفهم رغباتهم والحفاظ عليهم، وكذا بناء علاقة قوية بالعمال تسمح باستغلال مهاراتهم وكفاءاتهم وتمييزها والحفاظ عليها، وهما علاقتان يصعب تقليدهما من المنافسين.

12. تأثير التفاعلات بين العمليات وأصحاب المصالح بوباء كورونا:

تعمل شركة روبية وفق التوزيع المباشر أي البيع بالزيارات حتى تضمن اقترابها من الزبائن والموزعين والمراكز التجارية المنتشرين عبر كل ولايات الجزائر، وكذا تسهيل حصولهم عن المنتج:

شكل (05): عدد زيارات البيع والتسويق التجاري لشركة روبية



المصدر: الباحثان بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة روبية

يبلغ عدد الزيارات في المتوسط 324000 زيارة سنويا، بمعدل 900 زيارة يوميا على مستوى كل ربوع الوطن، أما عدد الزيارات مع البيع فقد بلغ 220000 زيارة سنويا بمعدل 600 زيارة يوميا، (SPA NCA Rouiba, 2014) وهو ما يعني أن فعالية الزيارات تبلغ ما نسبته 65 % وذلك بقسمة عدد الزيارات مع البيع على إجمالي الزيارات سنويا. وهو ما يشير إلى أن الزيارات تعتبر عنصرا مهما في علاقة شركة روبية مع 4 من أصحاب المصالح وهم الزبائن مثل الفنادق والمطاعم والمقاهي والموزعين مثل تجار الجملة والتجزئة ومساحات العرض الكبيرة مثل المراكز التجارية التي تعتبر فضاء هاما للمستهلكين النهائيين. ومع أن شركة روبية تحافظ على تسليماتها لزبائنها إلا أن غرق المساحات الكبيرة كالمراكز التجارية تطبيقا لقرارات حكومية فإنه سيجعل من تنفيذ الزيارات البيعية لها أمرا مستحيلا. إضافة لذلك فإن منع الرحلات والتنقلات للخارج والغاء المعارض والصالونات يحد من التواصل مع زبائن دوليين وموردين، فقد اعتادت شركة روبية على المشاركة في المعارض التالية:

جدول (07): معارض تشارك فيها شركة روبية

الدولة	المعرض
الجزائر	Salon Djazair export ألكس
السنغال	Fidak Dakar فيداك داك
ألمانيا	AnuAnuga Cologne أنوغا كولون
كندا	Sial Montréal سيال مونتريال
فرنسا	Sial Paris سيال باريس

Source: Rapport Annuel 2013, NCA Rouiba ()

وذلك بغرض بناء علاقة مع زبائن في الخارج لتنشيط التصدير، والمحافظة عليهم. وبإلغائها تفقد الشركة نشاط تواصلها مع طرفين معنيين وهما زبائن الخارج، وموردو المواد الأولية.

وإذا ما فحصنا تلك الميزات التي كان يحصل عليها العمال كالتدريب والاستراحة والإطعام، والتي تعتبر مهمة في تنشيط علاقة شركة بعمالها، فنجد أنها تأثرت بالوباء، تعتمد شركة روية برنامج تدريب للمتعاونين (العمال) يخصص 10000 ساعة تدريب سنويا، في مجالات مختلفة إدارية وتقنية، وهو يعتبر عنصرا مهما في المحافظة على علاقة الشركة بعمالها وتنمية مهاراتهم والاستفادة من كفاءاتهم. وقد تم تجميد تنفيذه لسنة 2020 بسبب الوباء.

والإجراءات الوقائية الأخرى التي قيدت دخول وخروج العمال من الشركة، وفرضت شروطا على فترات الاستراحة ووجبات الغداء، وفرضت عزل الحالات المشكوك فيها كما بينا سابقا فكل هذا إذا ما أضفناه لضغوط العمل ومشاكله قد يُوثر على علاقة الفرد بشركته ودافعيته في الإنجاز.

وإذا ما أخذنا علاقة الشركة بالمساهمين كطرف معني فقد اضطرت إدارة شركة روية لإلغاء الجمعية العامة العادية التي كانت مبرمجة شهر فيفري 2020م بسبب الوباء. من كل ما سبق نجد أن التفاعلات بين شركة روية بـ 8 أو 66% من الأطراف معنية وهم: الزبائن والموزعون ومساحات العرض الكبيرة والمستهلكين وزبائن الخارج وموردو المواد الأولية والمتعاونين (العمال) والمساهمين قد تأثرت سلبا نتيجة عدم التمكن من التواصل معهم في نفس السياق المعتاد أو نتيجة لفقدهم بعض المزايا لأن التدابير الوقائية منعت أو قيدت الاتصال بالمقابلة وجها لوجه كالزيارات والاجتماعات والمعارض والدورات التكوينية وتعاملت مع العمال بنظام المناوبة في الاستراحة والغداء، وقيدت الدخول والخروج للشركة بقياس درجة الحرارة.

13. خمس تدابير مهمة للحفاظ على علاقة الشركة بأصحاب المصالح أثناء الحجر الصحي:

يمكن للشركة أن تقلل من التأثير السلبي لتدابير الوقاية من وباء كورونا على علاقتها بأصحاب المصالح عبر مجموعة من التدابير نذكر منها:

ت. ضمان الاستمرار في النشاط وتلبية متطلبات أصحاب المصالح في ظروف صحية:

راسلت شركة روية كل من الزبائن والموردين تبليغهم باستمرارها في النشاط وبكل التدابير الصحية المتخذة للحماية العمال، وهي خطوة مهمة رغم عدم استغراقها لكافة أصحاب المصالح، ففي ظروف الأزمة الصحية تحتاج أصحاب المصالح لفهم موقف إدارة الشركة هل ستوقف النشاط لفترة معينة أم ستواصل نشاطها لأن ذلك سيؤثر بالتأكيد في مصالحهم، فنجد حملة الأسهم والعمال والموردين يتوجسون من تأثير مصالحهم، لذلك من الضروري إبلاغهم بقرار الشركة الرسمي وكذا طمأننتهم وإعلامهم بتدابير الوقاية التي اتخذتها الشركة. ويعتبر مهما أيضا أن تعرف أصحاب المصالح تأثير منتج الشركة بالوباء وهل يساهم في نقل العدوى. وإبلاغهم بوسائل الاتصال الإلكترونية المتاحة لهم، وكذا أية قرارات اتخذت بشأن تقييد الزيارات أو منعها. وفي نفس الوقت تأكيد التزام الشركة بتلبية مطالب أصحاب المصالح، والمساهمة في تحسيسهم حول الوباء وكيفية الوقاية منه. تساهم هذه الخطوة في طمأننة أصحاب المصالح والثبات على التفكير في مصالحهم رغم الأزمة، وهو سلوك مهم للحفاظ على علاقة الشركة بهم.

ث. تعميم إتاحة وسائل الاتصال الإلكتروني الحالية لكافة أصحاب المصالح:

عندما يكون للشركة قنوات اتصال إلكترونية متاحة لبعض أصحاب المصالح فإنه يمكنها تعميم إتاحتها لكافة أصحاب المصالح، ومثال ذلك مركز اتصال خدمة المستهلكين. فهو يعتبر رقم هاتف موجود على كل وحدة منتجة من طرف الشركة مدعوم بأفراد مؤهلين لاستقبال شكاوى الزبائن ومجهز بتكنولوجيا تسجيل المكالمات ونشرها للقيام بتحليل شكاوى واقتراحات المستهلكين ومعالجتها. فبتعميم استخدام مركز اتصالات خدمة المستهلكين لكافة أصحاب المصالح يمكن للشركة

أن تحصل على مطالبهم وتسجلها وتنشرها عبر عمليات الشركة ومن ثم تليبيتها. وهي خطوة لا تتطلب تجهيزات وتدريباً للأفراد لأن الشركة تملك مسبقاً ذلك. وهو ما قامت به شركة رويبة.

ج. تفعيل العمل عن بعد:

تعتبر الاجتماعات وحصص العمل التي يتم فيها التواصل وجها لوجه من الممارسات الإدارية الضرورية لنشاط الشركة، لكنها في ظل الأزمة الصحية لوباء كورونا تعتبر من محفزات انتشار العدوى، فأقامتها بالشكل المعتاد غير مسموح وقد استحسنّت شركة رويبة تجنبها بتاتا، وتعويضها بوسائل العمل عن بعد.

تعتمد شركة رويبة نظام معلومات Microsoft Dynamics Navision وهو نظام متكامل يشمل مختلف الأنشطة كالشراء والتخزين والإنتاج والتسويق وإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية. وهو يوفر البيانات ويعرض الوثائق الرسمية، والتقارير، ويوفر أدوات تحليل البيانات وذكاء الأعمال. يمكن تفعيل خاصية السماح للموظف بالولوج لحسابه من خارج الشركة والاطلاع على البيانات وتحديثها، ويمكنه أن يستخدم الهاتف والبريد الإلكتروني بالموازاة واتخاذ قراراته وكأنهم داخل الشركة. في مثالنا فقد قامت شركة رويبة بتكليف كل رئيس مصلحة بتحديد قائمة الموظفين المعنيين بالعمل عن بعد، حتى يتم الاستغناء عن قدامهم للشركة. وبالتالي التقليل من عدد الأفراد المتواجدين داخل الشركة قدر الإمكان مع المحافظة على استمرار العمليات. (SPA NCA Rouiba, 2020) مع الإشارة إلى مشكلة سرعة تدفق الأنترنت التي تعتبر من القيود التقنية التي تحد من قدرة الشركات على تفعيل العمل عن بعد.

ح. تحفيز التفاعل مع أطراف مهمة غير موجودة في قائمة أصحاب المصالح للشركة:

تحتاج إدارة الأزمة الصحية لمد جسور التواصل باستمرار مع طبيب العمل ومديرية الوقاية لوزارة الصحة التي سخرت رقما أخضرا 3030 لهذا الغرض، وقد تم إشراك طبيب العمل لشركة رويبة كعضو في خلية الأزمة التي تم تشكيلها في شهر مارس 2020م، والإبلاغ بوجود رقم أخضر للحصول على معلومات حول فيروس كوفيد 19، وأية إرشادات تتعلق بكيفية التصرف حال وجود أعراض. هناك أطراف معنية أخرى تحتاج الشركة لتنشيط علاقاتها بهم في ظروف الأزمة الصحية مثل الأمن وموردو المواد الصيدلانية.

خ. تشديد اليقظة على القرارات الرئاسية والحكومية المتعلقة بإدارة الأزمة الصحية:

أقدمت شركة رويبة على تشكيل خلية يقظة وإعلام حول تطور الوباء والقرارات المتخذة للوقاية منه من طرف السلطات. يتم خلال الأزمة الصحية اتخاذ قرارات حكومية سريعة تبعا للظروف الصحية فقد يتم تشديد التدابير الصحية على ساعات الحجر الصحي ومنع التنقلات وقد يتم إعلان حالة الطوارئ كما قد يتم تسهيل التدابير الصحية، ويقع على عاتق الشركة أن تمتثل للقرارات السيادية، مما قد يؤثر على علاقتها بأصحاب المصالح، وفي هذه الحالة على الشركة أن تكون مستعدة للامتثال في أسرع وقت والسعى لأن ذلك يسمح لها جاهدة لتجنب أو تقليل تضرر المصالح الصحية أو الاقتصادية لأصحاب المصالح بهذا الامتثال. ولأجل ذلك يعتبر التعرف على المستجدات من مصادرها الأصلية وسرعة نشرها داخل الشركة عاملا مهما.

III - الخلاصة:

تعتبر الصحة والسلامة أولوية في كل مكان وزمان، والشركات لها مسؤولية في صون هذه الأولوية أثناء أزمة كوفيد 19 وذلك بالالتزام بتوفير الموارد الضرورية وتعقيم أماكن العمل والتوعية ووضع القواعد السلوكية الوقائية والمحافظة على التفاعل مع أصحاب المصالح بالمبادرة لإبلاغهم بالتدابير الوقائية التي قررتها الشركة والمساهمة في توعيتهم وتحسيسهم وإشراك بعضهم على الأقل في اتخاذ التدابير الوقائية واستشارتهم. كما يعتبر العمل عن بعد واليقظة على قرارات الحكومة المتعلقة بإدارة الأزمة الصحية عنصران حاسمان في المحافظة على علاقة الشركة بأصحاب المصالح.

IV - الإحالات والمراجع:

- Chinyio, E., & Olomolaiye, P. (2010). *Construction Stakeholder Management*. United Kingdom: Blackwell Publishing.
- Iacolare, V., & Lorek, F. (2011). *Intégrer le système de management de l'entreprise*. France: Afnor.
- ISO. (2015). *ISO 9000 Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire*. Suisse: ISO.
- NCA Rouiba SPA. (2020, 04 02). *Distribution*. Retrieved from Rouiba: <http://www.rouiba.com.dz/professional-area/distribution/?lang=en>
- SPA NCA Rouiba. (2014). *Rapport Annuel 2013*.
- SPA NCA Rouiba. (2019). *Parties intéressées pertinentes*.
- SPA NCA Rouiba. (2020, 04 02). *Distribution*. Retrieved from Rouiba: <http://www.rouiba.com.dz/professional-area/distribution/?lang=en>
- SPA NCA Rouiba. (2020, 04 02). *Export*. Retrieved from NCA Rouiba: <http://www.rouiba.com.dz/professional-area/export/?lang=en>
- SPA NCA Rouiba. (2020, 04 09). *History*. Retrieved from NCA Rouiba: <http://www.rouiba.com.dz/rouiba-company/history/?lang=en>
- SPA NCA Rouiba. (2020). *Instruction d'utilisation des masques, gants et Gel hydro-alcoolique*.
- .*Instruction Lavage et désinfection des masques ou bavettes* .(2020) .SPA NCA Rouiba
- SPA NCA Rouiba. (2020). *Note d'utilisation de l'ascenseur*.
- SPA NCA Rouiba. (2020). *Note prévention covid 19*.
- .*Plan de distribution Gel hydro alcoolique* .(2020) .SPA NCA Rouiba
- .*Plan de prévention Coronavirus* .(2020) .SPA NCA Rouiba
- SPA NCA Rouiba. (2020). *Protocole d'évacuation en cas de test température supérieur à 38°C*.
- .*Protocole de désinfection* .(2020) .SPA NCA Rouiba
- .*Protocole d'utilisation du réfectoire* .(2020) .SPA NCA Rouiba
- SPA NCA Rouiba. (2020). *Protocole d'utilisation du thermomètre frontale*.
- SPA NCA Ruiba. (2020, 04 13). *Vision, Mission and Values*. Récupéré sur NCA Ruiba: <http://www.rouiba.com.dz/rouiba-entreprise/vision-missions-et-valeurs/>
- Weiss, J. W. (2009). *Business ethics a stakeholder management approach* (5th ed.). USA: South-Western.
- حسين جريدي. (15 مارس، 2020). مقابلة حول التفاعلات بين شركة رويبة وأصحاب المصالح. (حمزة قدوج، المحاو