

## مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في إدارة الإنتاج والعمليات

- دراسة حالة مصنع عطابي وشوبار للبلاط بالمسيلة -

**Social responsibility indicators in the management of production and operations- Case study of Attabi and Choubar Tiles Factory – M'sila.**هندي فوزي<sup>1</sup>، علي حاجي حورية<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، [f.hadli@univ-chlef.dz](mailto:f.hadli@univ-chlef.dz)<sup>2</sup> جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، [h.alihadji@univ-chlef.dz](mailto:h.alihadji@univ-chlef.dz)

تاريخ النشر: 2021/03/15

تاريخ القبول: 2021/02/17

تاريخ الاستلام: 2020/11/06

**ملخص:**

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تجسيد أنشطة المسؤولية الاجتماعية - كونها فلسفه أثبتت أنها تؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية بالإضافة إلى بناء صورة جيدة على المصنع سواء بالنسبة للمجتمع المحلي أو الدولي- وبالضبط في وظيفة الإنتاج والعمليات، لمصنع البلاط عطابي وشوبار.

- وتم التوصل من خلال أنموذج مقترح يقيس مدى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في وظيفة الإنتاج والعمليات بالمصنع المدروس . أن المسؤولية الاجتماعية متجسدة في هذه الوظيفة وبنسب متفاوتة .

موصيين بالعمل الجاد على تحقيق نسب أعلى لمؤشرات المسؤولية الاجتماعية ككل و في وظيفة الإنتاج والعمليات بصفة خاصة . والتي تنعكس بالضرورة على المسؤولية الاجتماعية للمصنع ككل.

**كلمات مفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية، إدارة الإنتاج والعمليات، مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، مصنع عطابي وشوبار للبلاط.

تصنيفات JEL: M14، M11، M31، D90.

**Abstract:**

The study aims to measure the degree to which the tile factory in -Attabi and Choubar- performs social responsibility activities. Exactly in the management of production and operations, being a philosophy proven to lead to achieving competitive advantages in addition to building a good image of the factory, whether for the local or international community. Through a proposed model that measures the extent of application of social responsibility indicators in the production and operations management function in the studied plant

-It has been shown that social responsibility indicators are embodied in the production function and operations to varying degrees.

One of our recommendations is to work hard to achieve higher ratios of the extent to which social responsibility is embodied in the production function and processes that are necessarily reflected in the social responsibility of the factory as a whole

**Keywords:** social responsibility; production and operations management; social responsibility indicators; Attabi and Choubar Factory.

**Jel Classification Codes:** M14, M11, M31, D90

من المتفق عليه أن منظمات الأعمال ليست بمنظمات خيرية وأن هاجسها الأول تحقيق أكبر عائد من الربح، إلا أنه في وقتنا الحاضر نرى أن تقييم المنظمات لم يعد يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعد تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، وإنما ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة من أبرزها مفهوم "المسؤولية الاجتماعية" الذي يفرض نفسه على الساحة الاقتصادية الوطنية والدولية. إن المسؤولية الاجتماعية الشاملة والسلوك الأخلاقي يمكن البحث عنهما والنظر إليهما في المنظمة من خلال آليات عمل الإدارات والقرارات التي تتخذها، و التفاعل الإيجابي لمختلف أنشطة ووظائف المنظمة (والمتمثلة بالإنتاج والعمليات، التسويق، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية والمحاسبة، إدارة الموارد المعلوماتية والأصول المعرفية وإدارة البحث والتطوير وكذلك إدارة العلاقات العامة) لكي تكون القرارات المتخذة من قبل المنظمة ذات أبعاد سلوكية إيجابية. يجب أن تتولى إدارة الإنتاج والعمليات المسؤولية المقترنة بصناعة السلع والخدمات إذ أن نظام الإنتاج والعمليات جزءا من نظام المنظمة الإنتاجية أو الخدمية وهي العنصر الرئيسي لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق المسؤولية الاجتماعية فيها.

و عليه يمكن طرح السؤال الآتي للمشكلة البحثية : كيف يمكن قياس أنشطة المسؤولية الاجتماعية في إطار إدارة الإنتاج

### والعمليات في مصنع عطابي وشوبار للبلاط ؟

- الفرضيات: للإجابة على هذه الإشكالية قدمنا الفرضيات التالية :

✓ يستخدم المصنع المدروس أنشطة مختلفة للمسؤولية الاجتماعية .

✓ يطبق المصنع المدروس كل أنشطة وظيفية الإنتاج والعمليات ويستفيد منها في تدعيم المسؤولية الاجتماعية.

✓ 3- هناك إخفاقات في بعض أنشطة المسؤولية الاجتماعية لإدارة الإنتاج والعمليات

- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى قياس المسؤولية الاجتماعية في إدارة الإنتاج والعمليات بالمصنع المدروس، من أجل توسيع تطبيق هذا النموذج حتى يحقق المزايا والأغراض الآتية:

1. تحديد مدى التوجه نحو أنشطة المسؤولية الاجتماعية في وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات من قبل المصنع المدروس .

2. محاولة توسيع تطبيق هذا النموذج حتى يحقق نتائج عالية.

3. قياس مستوى المسؤولية الاجتماعية في وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات بمصنع عطابي وشوبار للبلاط من وجهة نظر الباحثين.

- منهج البحث: تنتهج هذه الورقة المنهج الوصفي التحليلي اعتمادا على المصادر الموثوقة والدراسات الصادرة التي تناولت جوانب من موضوع الورقة، حيث قمنا بإعداد نموذج لقياس أنشطة المسؤولية الاجتماعية في وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات و بالاستعانة بمقابلة مع عينة من أصحاب المصالح بالمصنع، تحصلنا منها على معلومات ساعدتنا في قياس نسبة المسؤولية الاجتماعية بالمصنع المدروس.

## 2- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

### 2-1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

بداية يمكن القول أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لا يزال في إطاره الأدبي والمعنوي أكثر منه في بعده التطبيقي. ونفهم المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال على أنه مسؤولية قطاع الأعمال العام والخاص. (رسالن، 2011، صفحة 4)

- وتعني المسؤولية الاجتماعية الالتزام بالبعد الاجتماعي والأخلاقي إلى جانب البعد الاقتصادي. وتحقيق نمو في الأرباح والعوائد هو المحدد لسلوك قطاع الأعمال من خلال التطبيق الدائم لمتطلبات التنمية المجتمعية وتحسين نوعية ومستوى وظروف الحياة لأفراد المجتمع. بهذا الصدد أشار *Henry L. Gantt* إلى أن "جمهور المواطنين يكونون على استعداد لخلق أجواء التعارض والتضاد إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية اتجاههم" (البكري، 2001، صفحة 7).

- وتعني المسؤولية الاجتماعية ضمان التزام قطاع الأعمال بالقوانين والمعايير الأخلاقية من حيث تأثير نشاط قطاع الأعمال على العاملين، على المستهلكين، على البيئة والمجتمعات المحلية والمجتمع ككل. ويجب أن تفهم المسؤولية الاجتماعية على أنها استثمار في المجتمع. وركزت المنظمات الاهتمام بالأنشطة البيئية ومتغيراتها وبذلك ظهرت مرحلة سميت بـ "نوعية الحياة للفرد" (البكري، 2001، صفحة 9).

- تعني المسؤولية الاجتماعية الاهتمام بجوانب التنمية المجتمعية وبالجوانب الأخلاقية إلى جانب اهتمامها بالربحية التجارية. وهي التزام تجاه العاملين وتجاه العملاء، والمستهلكين، والمجتمع ككل، وهذا يتعدى العمل الخيري التطوعي. بحيث نصل إلى علاقة يستفيد منها المانح والمتلقي، و للتأكيد على هذا أوصى المؤتمر المنعقد بجامعة كاليفورنيا تحت شعار "المسؤولية الاجتماعية للبيئة لمنظمات الأعمال" بضرورة "إلزام كافة المنظمات برعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة والمساهمة في التنمية الاجتماعية والتخلي عن فلسفة تعظيم الربح كهدف وحيد (وهيبة، 2014، صفحة 112)، كما أصبحت أغلب المنظمات الغربية تمتلك مدونات أخلاقية تؤطر النظرة الاجتماعية وجوانب تبنيتها اتجاه مختلف أصحاب المصالح (العامري ط..، 2006، صفحة 6)

بناء على ذلك لا يتم تقييم أداء قطاع الأعمال بناء على الربحية فقط، بل في مدى مساهمته في تحسين مستوى معيشة الناس بما يخدم الاقتصاد والتنمية معاً (العامري ط..، 2008، الصفحات 54-62).

أما حسب مجلس الأعمال العالمي يستند دور قطاع الأعمال في التنمية المستدامة على ثلاثة أعمدة وهي: النمو الاقتصادي المتواصل، التنمية المجتمعية، حماية الموارد الطبيعية والبيئية. (رسالن، 2011، صفحة 5)

كما أكد مجلس الأعمال العالمي على أن المسؤولية الاجتماعية: "الالتزام مستمر من قبل قطاع الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في التنمية والسعي لتحسين الظروف المعيشية للعاملين وللمجتمعات المحلية والمجتمع ككل.

قدمت "مجموعة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD"، في سنة 2011 مجموعة من الإرشادات غير الملزمة للشركات تتناول: حقوق الإنسان، الإفصاح ومكافحة الفساد، الضرائب، علاقات العمل، البيئة وحماية المستهلك. (حسين، 2010، صفحة

6)

## 2-2- محاور تجسيد المسؤولية الاجتماعية في قطاع الأعمال :

على المنظمات ممارسة كافة وظائفها وأنشطتها في ظل أطر من الأخلاقيات والقيم لهذه الوظائف والمتمثلة في وظيفة الإنتاج والعمليات، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، العملاء، العلاقات العامة (فلاق، 2019، صفحة 68)، الأمر الذي أدى بالضرورة إلى اتجاه المنظمات نحو الاهتمام المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية الخارجية المرتبطة بالبيئة، الزبائن، المنافسين، الحكومة، الموردين (العامري ط..،

2005، الصفحات 54-62).... الخ، لهذا ظهرت ثلاث أنشطة رئيسة للمسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال تتمثل فيما يلي :  
المسؤولية تجاه العاملين، المسؤولية تجاه المجتمع، المسؤولية تجاه البيئة.

**2-2-1 - المسؤولية تجاه العاملين داخل منظمات الأعمال :** من خلال القيام بأعمالها ونشاطاتها، وابتكار منتجات جديدة، وتحقيق الأرباح، إيجاد فرص عمل، تنمية رأس المال البشري، برامج تدريب وتعليم مجاني، بحوث وتطوير المهارات ، تسجيل العاملين لديها في التأمينات الاجتماعية، التأمين الصحي والتأمين الاجتماعي. الاهتمام بظروف وشروط العمل، والالتزام بالصحة والسلامة في أماكن العمل ، الحقوق الأساسية للعاملين ، ...

**2-2-2 - المسؤولية تجاه البيئة :** من خلال المساهمة في حماية البيئة وتنميتها. والبيئة كمرفق اجتماعي يستخدمه ويواكبه قطاع الأعمال لتحقيق أرباحه وجزء كبير من هذه الأرباح هو على حساب البيئة، والمجتمع - عندما يقوم قطاع الأعمال بنشاطه الإنتاجي ويحسب تكاليف الإنتاج يحسب التكاليف الداخلية ويتجاهل التكاليف الخاصة (Privet Cost- Internal Cost)، والاجتماعية أو التكاليف الخارجية (Social Cost-External cost) حيث جزء كبير من تكاليف الإنتاج تكون على حساب تلويث البيئة، الهواء، الماء، التربة والضوضاء، أي على حساب المجتمع ككل. لهذا أصبحت القوانين الحالية توجب على الشركات تضمين الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في نشاطاتها. وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح بشكل طوعي. (مقدم، وهبية، 2008).

**2-2-3 - المسؤولية المجتمعية والأخلاقية :** من خلال دفع الضرائب المترتبة عليها والاستثمار الاستراتيجي في الأعمال الخيرية والمجتمعية. والمساهمة بالأبحاث العلمية، الاهتمام بنوعية المنتجات والخدمات غير الضارة صحياً وبيئياً، تقديم برامج تدريبية للعاملين عن العمل كعاملين محتملين مستقبلاً، مساعدة الفقراء. وهنا يجب التفريق بين التكاليف الاقتصادية والتكاليف الاجتماعية التي تتحملها الشركات، وبالتالي يجب التفريق بين العوائد الاقتصادية والعوائد الاجتماعية، ويجب الإفصاح عن التكاليف الاجتماعية والأعباء المالية للمسؤولية الاجتماعية بشكل منفصل، يسمح للشركات تطوير تفكيرها الاستراتيجي لتدخل في رؤيتها ورسالتها وخططها الإستراتيجية ما من شأنه دعم المسؤولية الاجتماعية وإدارتها (اللطف، 2018، الصفحات 135-136).

### 3- المسؤولية الاجتماعية لإدارة الإنتاج والعمليات :

هناك العديد من القرارات التي تتخذ ويفترض أن تستند إلى أسس أخلاقية تعطى انطباعاً إيجابياً باحترام المنظمة والتزامها بمسؤولياتها الأخلاقية. ولعل المسؤولية الاجتماعية لوظائف إدارة الإنتاج والعمليات من أهم الوظائف في المنظمة لأن سبب وجود أي منظمة هو خلق منتج أو خدمة .

لذلك من المهم أن تركز إدارة الإنتاج والعمليات على مرتكزات اخلاقية واجتماعية والتي تشمل سلوكيات وقرارات تحاكي مختلف أوجه العمل في مهمة هذه الإدارة وتشمل مايلي :

- مراعاة طبيعة المواد الأولية المستخدمة وصلاحياتها وسلامة أمن المستهلكين .
- تصميم المنتج بالذوق العام والانسجام مع البيئة ومراعاة الموقع وترتيب ورشاته لكي لا يؤثر على السكان و البيئة .
- سلامة العاملين وسهولة حركتهم وأهمية توفير النظافة والأمن والسلامة المهنيين والتهوية.
- معالجة مخلفات الإنتاج الناتجة عن تلوث الهواء بسبب الانبعاث الحراري ...
- تجاهل الصيانة قد يؤدي إلى كوارث بيئية (وهبية، 2014، صفحة 151).

فيما يلي عرض لوظائف إدارة الإنتاج والعمليات والمسؤولية الواجب توافرها في كل وظيفة. (بلعيد، 2012، الصفحات 5-6-

**3-1- اختيار الموقع:** كافة المنظمات سواء تلك القائمة فعلا أو الجديدة منها، تواجه مشكل إختيار الموقع المناسب، فبالنسبة للمنظمات القائمة فعلا قد تحتاج إلى إجراء توسعات نتيجة زيادة الطلب على منتجاتها، والتي لا يمكن تليبتها من خلال التوسع في الموقع الحالي، كذلك تزداد أهمية هذا القرار أيضا من خلال انخفاض الطلب على منتجات الشركة و الاستمرار في ذلك مما يتطلب البحث عن موقع آخر مناسب، كذلك تظهر الحاجة إلى ذلك عند محدودية الطاقات الإنتاجية، أو نفادها أو حدوث تغيرات في الأسواق أو في تكاليف أداء العمال، و ظهور مواقع بديلة أخرى أقل تكلفة وأكثر ملائمة لنشاط المؤسسة، وقرار اختيار موقع المصنع من القرارات التي لا يمكن التراجع فيها، إذ أن ذلك يترتب عليه أعباء ثقيلة، مما يستوجب معه اختيار الموقع المناسب وفقا للأسس العلمية لما في ذلك من أثر ايجابي على إجمالي الكلف لاسيما كلف النقل إذا تمثل 25% من سعر بيع المنتجات (ماضي، 2001، الصفحات 97-98)

**تنجسد مسؤولية الاجتماعية في هذه الوظيفة من خلال اختيار الموقع المناسب الذي يأخذ فيه بعين الاعتبار عدة عوامل حيث تكلفة النقل من أجل توفير منتجات بأسعار في متناول المستهلك، توفر المواد بالكمية المناسب والنوعية الملائمة، الأيدي العاملة وموقعها من الأسواق، يوجد أيضا عدة عوامل قد يكون لها تأثير على قرار اختيار الموقع الصناعي، منها طبيعة المناخ السائد، إذ أن الظروف المناخية قد تؤثر على نشاط القوى العاملة كأن تكون سببا في كثرة أمراض العاملين، كذلك درجة توفر طرق المواصلات والاتصال، الظروف السائدة من حيث الحروب والخوف، اللإستقرار، درجة توافر الخدمات الحكومية كالأمن و المطافئ والمستشفيات، كذلك يجب مراعاة عامل التلوث البيئي حيث أن اختيار الموقع بالقرب من الأسواق ومدن مكتظة بالسكان سيؤثر سلبا على البيئة فالكثير من الصناعات تنفث كما هائلا من الملوثات في البيئة الموجودة فيها حيث تؤثر الصناعات على البيئة الحضرية جزئيا من خلال استهلاك الطاقة وجزئيا من خلال تلوث الغلاف الجوي والمياه نتيجة للمواد الكيماوية والسامة التي تستخدمها.**

### 3-2\_ في مجال تصميم المنتج :

يقصد بتطوير وتصميم المنتجات وضع الخصائص والوظائف، والأشكال الخاصة بمنتج معين في قالب يمكن المنشأة من الوفاء باحتياجات المستهلكين في السوق، و هنا تنشأ الحاجة من الرغبات المتجددة للمستهلكين والرغبة في مواجهة المنافسة القائمة في السوق. (شهيبي، 2002، صفحة 120)

**تنجسد مسؤولية الاجتماعية في هذه الوظيفة في قرارات تصميم المنتج العديد من الجوانب منها المواد الأولية المستخدمة وطبيعة هذه المواد وصلاحياتها و هناك عدة اعتبارات في عملية اختيار المواد لمنتج .**

### 3-3- تصميم مواقع الإنتاج :

بعد إنجاز المصنع تأتي مرحلة التخطيط الداخلي للمصنع التي تعد مرحلة مهمة في إتمام المشروع والبدء في العملية الإنتاجية، ويتجسد ذلك في النشاط الذي يهتم بالتنظيم الداخلي للمصنع من حيث تعيين الأقسام وتحديد مهامها كمراكز إنتاج أو خدمات، وترتيب الآلات داخل الأقسام الذي يخضع إلى نوع النظام الإنتاجي المطبق، وكذلك تحديد مساحات التخزين والاستلام والشحن ونقاط المراقبة المتعلقة بكل المراحل (شراء، إنتاج، توزيع). إن أهمية التخطيط الداخلي للمصنع تظهر بعد البدء في عملية الإنتاج وتحدد فعاليته في مدى تحقيق الكفاية الإنتاجية المثلى عن طريق تخفيض الوقت اللازم لكل العمليات (نقل ومناولة المواد، تحركات العاملين، العمليات الإنتاجية -التدفق المنتظم للمواد والمنتجات-، الاقتصاد في مساحات الإنتاج والتخزين) ويتم تحديد مسارات الإنتاج ومسالك المواد ومختلف العلاقات الممكنة بين الأقسام التي تؤدي إلى أفضل تنسيق وترشيد العمل الإنتاجي للوصول إلى الأهداف المرجوة من النشاط الإنتاجي. ومن المزايا التي يحققها التخطيط الجيد للمصنع تخفيض نفقات التشغيل وتكاليف النقل والمناولة، انخفاض الزمن اللازم للدورة الإنتاجية وكفاءة خط سير المواد مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، تخفيض رأس المال المطلوب استثماره في الآلات والمعدات، تخفيض رأس المال المستثمر في المواد الأولية، وفي المواد تحت التشغيل، تحقيق أفضل استخدام لمساحة المصنع، تسهيل العمليات الصناعية

بإزالة كل ما يعوق الحركة السريعة للمواد أثناء مرورها بمراحل العملية الصناعية المختلفة وتقليل الاختناقات، تسهيل مهمة الصيانة، السماح للمواد تحت التشغيل بالتدفق بيسر وسهولة أثناء عملية التصنيع، تنسيق الطرق والممرات داخل المصنع بحيث يسمح للمواد والعاملين بالتحرك السريع، تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشرية من خلال التنسيق بين جهود العاملين. تخفيض معدل توقف أو تعطل العمل، رفع درجة جودة المنتجات، انخفاض معدل الحوادث الصناعية بين العاملين، تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء، فتتجسد مسؤولية الاجتماعية في هذه الوظيفة في تصميم مواقع العمل (العامري ط.، 2008، صفحة 80).

### 3-4-تكنولوجيا العمليات المستخدمة :

إن صيرورة عملية الصنع هي مزيج بين ثلاثة عناصر أساسية (مادة، مجال، وقت) وهناك البعد التكنولوجي المتمثل في التقدم التقني واستعمالاته في العملية الإنتاجية (الرقمية والأنظمة الآلية المساعدة على التصميم والإنتاج والتسيير).

تتجسد مسؤولية الاجتماعية في هذه الوظيفة بحجم ونوعية الآلات والأجهزة المستخدمة حيث أن هناك بعض المنظمات التي تستخدم أنواعاً من الطاقة والمواد في الإنتاج أكثر تلويثاً وخطورة مثل المستشفيات ومراكز البحوث والتي أصبحت مصدراً للتلوث مثل الإشعاع الذري والجرعات الكيماوية بالإضافة إلى الأدوية الفاسدة وعملية إتلافها، مقارنة بمنظمات أخرى أصغر ولا تستخدم مواد بهذه الخطورة.

كذلك استخدام تكنولوجيا متطورة من أجل التخلص من الملوثات بعد انبعاثها وقبل تشتيتها وهي أساس تكنولوجيا التحكم بملوثات الهواء وتتنوع فيها التقنيات التي يتوقف اختيارها على عوامل عديدة منها معدل انبعاث الهواء الملوث ودرجه حرارته وضغطه- نسبة الرطوبة-نوع الملوثات وخصائصها وتركيزها- بالإضافة إلى إمكانية تطبيق التقنية المختارة، ومن التقنيات المعتمدة للتخلص من الملوثات، التهوية الصناعية باستخدام المراوح وأجهزة التكييف.أو باستخدام أجهزة السحب المتحركة التي تقوم بجمع أتره الخشب في المناحر مثلاً.أو باستخدام نظام تهويه موضعيه فوق كل خط تصنيع ومصدر تلويث و يستخدم مثلاً في مصانع المواد المائية والأصبغ لسحب أبخره المذييات العضوية .

### 3-5-تصميم الوظائف:

تتجسد المسؤولية الاجتماعية والسلوك الأخلاقي في إطار تصميم الوظيفة باهتمام إدارة العمليات والإنتاج بالعاملين كأفراد ومجموعات وبشكل غير مباشر بالمستهلك لاحقاً، و يندرج حديثنا هنا عن تلوث البيئة الداخلية للمصنع أو ما يعرف بتلوث بيئة العمل، ويقصد ببيئة العمل أو البيئة الصناعية بأنها المكان تطوير المنتجات الموجودة في الطور الصناعي، بما تحتويه من المؤثرات والعوامل الكيميائية والفيزيائية المختلفة التي تؤثر فيها، باعتبار أن العامل بالمصنع كائن حي يقضي ساعات عمله في هذه الظروف البيئية التي تحيط به، و لاشك أنه أشد المتأثرين بالأضرار البيئية الناجمة عن الصناعة و التصنيع، فالعامل إلى جانب أنه يعاني من تلوث البيئة الخارجية مثله مثل بقية الناس فإنه يعاني أيضا من تلوث بيئة العمل، ولتنصيف هذا العامل المظلوم ازداد الاهتمام بإجراء الدراسات و الأبحاث حول بيئة العمل، كما حرصت المؤسسات المعنية بحماية البيئة في مختلف الدول على إنشاء إدارة خاصة ببيئة العمل ينحصر هدفها الأساسي في العمل من أجل حماية العمال الصناعيين من مخاطر الماكينات والآلات الصناعية والحد من الإصابات المهنية التي يتعرض لها العمال في القطاعات الصناعية المختلفة، و تهيئة ظروف عمل ملائمة لهم بالحد من انبعاث الملوثات الصناعية للمحافظة على سلامتهم وزيادة طاقتهم الإنتاجية،ولذلك تهتم هذه الإدارة بالقيام بالأعمال التالية:

1- وضع القوانين لحماية عمال الصناعة ووقايتهم من أضرار ملوثات بيئة العمل، و وضع التوصيات والاشتراطات الهندسية والبيئية المناسبة لكل نشاط صناعي.

2- دراسة الظروف السائدة في أماكن العمل وإجراء القياسات اللازمة لتقدير مستوى التلوث في جو العمل. حيث يتم قياس تركيز هذه الملوثات في جو المصنع ومصادر انتشارها والعمليات الصناعية المسببة لانبعاثها، و من ثم مقارنتها بالحدود المسموح بالتعرض لها دولياً. وتعرف هذه الحدود بأنها (التركيزات القصوى لمختلف أنواع الملوثات من أتربة وغازات.. الخ، والمنبعثة من مختلف الأنشطة الصناعية والتي يمكن أن يتحملها العامل لمدة (8) ساعات عمل متواصل يومياً دون أن تحدث تأثيرات ضاره أو مرضيه عليه.

3- توفير المعدات و الوسائل المناسبة لخفض شدة الضوضاء الصناعي (الضجيج الناجم عن حركة تشغيل الماكينات والآلات واستيضاح مدى تأثير طريقه العزل الكلي أو الجزئي للماكينات في خفض شدة الضوضاء إلى الحدود المسموح بها، أو إمكانية وضع وسائل مطاطية أسفل قواعد الماكينات التي يصدر عنها مستويات عالية من شدة الضوضاء والتي تؤدي في حالة عدم التحكم بها إلى تأثيرات ضاره على عمال الصناعة.

4- توفير الإضاءة الصناعية والطبيعية الجيدة للحد من وقوع الحوادث المهنية وإصابات العمل.

5- توفير أماكن تخزين خاصة بالمواد الأولية والمواد المنتجة مع التنبيه على ضرورة إتباع إرشادات الأمن والسلامة في أماكن تخزين المواد الكيماوية الخطرة منها وغير الخطرة.

5- توفير أماكن لتنظيم وترتيب المواد المنتجة والمواد الأولية مع ضرورة ترك ممرات مناسبة لتسهيل تنقل عمال المصنع للحد من الحوادث المهنية.

6- إدخال تقنيات حديثة للتخلص من المخلفات الصناعية الصلبة منها والسائلة بالطرق السليمة مع التنبيه على عدم ترك أية مخلفات داخل أماكن العمل حتى لا تشكل مصدراً إضافياً لانبعاث الملوثات إلى البيئة الصناعية.

7- توفير وسائل الوقاية الشخصية وهي كمامات خاصة بالأتربة وأخرى خاصة بالغازات، أحذية جلديه بريقة وكفوف واقية للأيدي - سراويل جلديه لعمال أقسام الكيماويات- نظارات واقية لعمال اللحام -سماعات أو سدادات للأذن للعمال المعرضين لمستويات عالية من شدة الضوضاء. إضافة إلى وسائل الوقاية الشخصية الأخرى التي تتطلبها حاله العمل.

8- العمل على تبديل الماكينات وخطوط التشغيل التي انتهى عمرها الافتراضي بأخرى حديثه للحد من الضوضاء الصناعية وانبعاث الملوثات الغازية والصلبة إلى بيئة العمل.

9- المشاركة في وضع أنسب الطرق للتحكم في الملوثات الغازية و الصلبة واقتراح التقنيات و السبل الكفيلة بتهيئة بيئة عمل مناسبة لعمال المصانع، وتوجد هناك عدة طرق هندسية يمكن من خلالها الحد والتحكم بانبعث الملوثات إلى البيئة الصناعية، مثلاً:

- استبدال المواد الكيماوية و الأولية والآلات الخطرة بأخرى اقل خطورة لا تصدر عنها ملوثات غازية كبيره.  
- تشتيت الملوثات بتقليل تركيزها إلى الحدود المقبولة باستخدام المداخن الطويلة و التي يختلف ارتفاعها فوق سطح المبنى بحسب نوع الصناعة، لتخفيف تركيز الغازات المنبعثة إلى الجو الخارجي.

### 3-6- الإدارة التخطيط الرقابة :

يمكن لإدارة العمليات أن تركز مسؤوليتها الأخلاقية وسلوكها الأخلاقي باتجاه مختلف الفئات أصحاب المصالح من خلال الفلسفة التخطيطية وآليات الرقابة التي تعتمدها في النظام الإنتاجي و هذا العمل يعتمد على طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة ومدى توافر القدرات البشرية، للقيام بهذه العملية فإن خطط الإنتاج والرقابة يفترض أن تعزز من قدرات المنظمة ورغبتها في التطوير والتحسين المستمر. لذا يجب أن تراعي المنظمة إشكاليات استخدام المواد الأولية المستخدمة والمواد المعادة للتصنيع وطبيعة الإجهاد الذي يتعرض له العاملون في مواقع العمل . و تتجسد مسؤولية الاجتماعية في هذه الوظيفة من خلال :

- التفتيش الدوري على أماكن العمل بالمنشآت الصناعية. ويتم ذلك مثلاً باختيار سنوياً عدد من المنشآت الصناعية الممثلة لكل قطاع من القطاعات الصناعية المختلفة وعمل معاينات ميدانية لها للتأكد من تنفيذ الاشتراطات والتوصيات الهندسية والبيئية، على سبيل المثال:

- لتأكد من استخدام التقنيات المناسبة لخفض شدة الضوضاء الصناعي (الضجيج الناجم عن حركة تشغيل الماكينات والآلات واستيضاح مدى تأثير طريقه العزل الكلي أو الجزئي للماكينات و في خفض شدة الضوضاء إلى الحدود المسموح بها، أو إمكانية وضع وسائل مطاطية أسفل قواعد الماكينات التي يصدر عنها مستويات عالية من شدة الضوضاء والتي تؤدي في حاله عدم التحكم بها إلى تأثيرات ضاره على عمال الصناعة.

-التأكد من تحسين الإضاءة الصناعية والطبيعية للحد من وقوع الحوادث المهنية وإصابات العمل..  
- التأكد من طرق تخزين المواد الأولية والمواد المنتجة مع التنبيه على ضرورة إتباع إرشادات الأمن والسلامة في أماكن تخزين المواد الكيماوية الخطرة منها وغير الخطرة.

-التأكد من تنظيم وترتيب المواد المنتجة والمواد الأولية مع ضرورة ترك ممرات مناسبة لتسهيل تنقل عمال المصنع للحد من الحوادث المهنية.

-التأكد من طرق التخلص من المخلفات الصناعية الصلبة منها والسائلة بالطرق السليمة مع التنبيه على عدم ترك أية مخلفات داخل أماكن العمل حتى لا تشكل مصدراً إضافياً لانبعاث الملوثات إلى البيئة الصناعية.

-التأكد من استخدام عمال المصنع لوسائل الوقاية الشخصية وهي كامامات خاصة بالأترية وأخرى خاصة بالغازات، أحذية جلديه بريقة وكفوف واقية للأيدي - سراويل جلديه لعمال أقسام الكيماويات- نظارات واقية لعمال اللحام -سماعات أو سدادات للأذن للعمال المعرضين لمستويات عالية من شدة الضوضاء. إضافة إلى وسائل الوقاية الشخصية الأخرى التي تتطلبها حاله العمل.

- مشاركة العمال في وضع انسب الطرق للتحكم في الملوثات الغازية و الصلبة واقتراح التقنيات والسبل الكفيلة بتهيئة بيئة عمل مناسبة لعمال المصانع.

و من خلال هذه النقاط يمكن للمنظمة أن تجسد منظورها الأخلاقي والسلوكي ومدى تحمل مسؤوليتها تجاه مختلف الأطراف من خلال الخطط التي تبناها وآليات الرقابة التي تعتمدها.

### 3-7- تخطيط ورقابة الطاقة الإنتاجية Capacity Planning and Control:

تتخذ العديد من القرارات والبدائل لحل مشكل الطاقة والمتعلقة بالطاقة الإنتاجية وهذا من أجل أن تكون الطاقة الإنتاجية المتاحة كافية وقادرة على تمكين المؤسسة من إشباع التغيرات المتوقعة في الطلب، كتقليص أو زيادة حجم القوى العاملة الذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليص أو الزيادة في حجم الإنتاج لما يتماشي مع حجم الطلب، وبهذا فإن تخطيط الطاقة يتمثل في مجموعة الأنشطة التي تسمح بحل مشكلة الاستغلال الأمثل لموارد الإنتاج وهذا من أجل تلبية الاحتياجات وبأقل تكلفة ممكنة. (Jacques Erschler, 2001, p. 80)

تتجسد مسؤولية الاجتماعية في هذه الوظيفة من خلال تحقيق ما يلي:

- تدنية الوقت في الإنتاج عند تلبية طلب الزبائن.

-الرفع من المرونة والإنتاجية لجهاز الإنتاج.

-تخفيض التكاليف.

-التحكم في الجودة الشاملة.



- اعتماد سياسات عمل وتوظيف أكثر إنسانية واستبعاد الفصل التعسفي والاستغناء عن العاملين .
- مراعاة الجانب الاجتماعي في طرق التعاقد مع المنظمات والشركات الأصغر.
- تقديم خدمات اجتماعية معينة للمجتمع في حالات الطوارئ والكوارث والآخذ بنظر الاعتبار حاجات السوق وتغطيتها بالمنتجات ذات النوعية المقبولة والأسعار التي تتيح للجميع إمكانية الحصول على المنتج أو الخدمة.

### 3-8- تخطيط ورقابة المخزون والشراء:

يعتبر المخزون أحد العناصر الرئيسية التي تتألف منها الأصول المتداولة ، لذلك فإن موضوع قياس تكلفة المخزون واختيار الطريقة الواجب تطبيقها لمعالجة المخزون تحتاج إلى اهتمام فائق نظراً لما لذلك من أثر هام على تحديد تكلفة المنتجات ، وتكلفة المبيعات ، وبالتالي على قياس الدخل والمركز المالي.

لعله من المفيد أن نعيد إلى الأذهان وظيفة الشراء والتي بمفهومها العام تتضمن كل الأنشطة التي تتعلق بتوفير وتأمين وتدير المواد اللازمة للحصول على الجودة الصحيحة التي تفي بالغرض، فيجب إلا تكون الجودة أعلى مما هو مطلوب لأن معني ذلك ارتفاع التكاليف دون ضرورة، كما يجب إلا تكون الجودة أقل من المطلوب لأن معني ذلك إنتاج سلع رديئة، كذلك الإمدادات المطلوبة لتنفيذ كافة متطلبات الإنتاج وبرامج العمل والتشغيل في أي مشروع ، وبمفهوم أكثر سعة وشمولية فهي تشمل على كل ما يتعلق بمهمة الشراء بدءاً من مرحلة التخطيط وحتى إتمام الخطوات الخاصة بمهمتي الفحص و الاستلام والانتهاء من دفع عمليات التسديد المستحقة للموردين والمتعهدين.

إذا نظرنا إلى هذا المفهوم بالمعنى المشار إليه آنفاً لوجدنا أن وظيفة التخزين وظيفة مكملة لوظيفة الشراء بل أنهما وظيفتان لصيقتان يعرضهما البعض حيث لا سبيل لإزالة أو محو أي ترابط بينهما لما لكل مهمة من أثر مميز ومشارك في خدمة المشروع الواحد.

**تتجسد المسؤولية الاجتماعية والسلوك الأخلاقي في إطار وظيفة تخطيط ورقابة المخزون والشراء** باهتمام إدارة العمليات والإنتاج بالعاملين كأفراد و الأطراف الخارجية من جهة أخرى من خلال العلاقات مع المجهزين والناقلين وأصحاب مستودعات التخزين .

أيضاً تجسد رؤية الأخلاقية للعمل من خلال التعامل الصحيح والنزاهة في العلاقة مع المجهزين والتخلص من المخلفات وسلامة المستودعات فيها وكفاءة استخدام الطاقة والدفع للمجهزين حسب العقود والاتفاقيات وعدم التلاعب بالأسعار واستغلال الفرص غير الطبيعية في حالة الأزمات والتي تعطي الصورة الناصعة للمنظمة مع أطراف كثيرة (العامري ط.، 2005، صفحة 102).

### 3-9- الصيانة وتجنب الإخفاق:

من بين المشاكل التي تعترض العمل الإنتاجي، هي التعطلات التي تحدث خلال النشاط الإنتاجي سواء ما يتعلق بالأقسام الإنتاجية أو الأقسام المساعدة، إذ المشكل لا يرتبط فقط بألة الإنتاج وإنما بكل الوسائل المستخدمة في المؤسسة (آلات إنتاج، وسائل النقل والمناولة، التبريد، وسائل الطاقة من كهرباء وغاز.....، أجهزة الإعلام الآلي والشبكات المعلوماتية... الخ) ، ونتيجة لاستعمالها فإنه من العادي حدوث تعطلات في تلك التجهيزات لأسباب مختلفة وقد تؤدي بالألة إلى الخردة، لذلك فإن سياسة الصيانة لا بد وأن تؤخذ بعين الاعتبار في إستراتيجية تسيير المؤسسة، نظراً للتكاليف المرتفعة المترتبة على تسيير وحماية وصيانة التجهيزات والحفاظ على ديمومتها الإنتاجية، على الأقل خلال عمرها الإنتاجي النظري ، بالإضافة إلى الآثار السلبية على العمال أو حصول مشاكل مع الزبائن لذلك فإن وظيفة الصيانة ضرورية داخل المؤسسة .

تتجسد مسؤولية الاجتماعية في هذه الوظيفة في الصيانة . فالصيانة تعد التزام أخلاقي واجتماعي.

حيث ان جودة المنتج تعتمد على عدة عوامل تسمى عناصر التصنيع الأساسية ومن بين العناصر آلات التصنيع والأدوات، وأن أي انحراف تحدته الآلات له تأثير كبير على جودة المنتج وبالتالي فإن التحكم في سياسة الصيانة يمكن أن يؤدي إلى تحسين ظروف عمل الآلة وبالتالي زيادة جودة المنتج. (عثمان، 2006، الصفحات 108-112)

### 3-10- أخلاقيات الجودة :

يمكن تعريف الجودة على أنها السمات و الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها الوفاء بالاحتياجات المطلوبة (Aoun, 2000). سعيًا وراء تحقيق الجودة لا بد من المؤسسة التأكد بأن مواصفات السلعة تطابق المواصفات الموضوعية و أن العلاقة بينهما محافظ عليها باستمرار، و هدف ذلك منع وصول الوحدات المعيبة أو غير المطابقة للمواصفات الموضوعية إلى المستهلكين (العزاوي، 2006، صفحة 155).

تتجسد مسؤولية الاجتماعية في هذه الوظيفة من خلال بعدين :

- **البعد الداخلي** يشير إلى وعي العاملين بأهمية الجودة والتزامهم الأخلاقي تجاه السلوكيات والآليات التنظيمية المؤدية لها بحيث يؤدي إلى تنمية الولاء لدى العاملين وتعزيز المشاركة الإيجابية باتخاذ القرارات واندماج أكبر بين الإدارة والعاملين من جانب والعاملين والمنظمة من جانب آخر.

- **البعد الخارجي** فيتجسد بتقديم منتجات ذكية آمنة سهلة الاستخدام ومتعددة المنافع، قادرة على اشباع حاجات المستهلكين.

### 3-11- التنبؤ بالطلب :

للمساعدة في وضع الخطط البيعية المستقبلية، والتخصيص الأمثل للموارد المتاحة، تحديد وظائف المنشأة الأخرى وضمان استمرارها مثل تحديد الإنتاج، المخزون وبرامج المخازن، التجهيز الآلي المناسب، نوعية العمالة المطلوبة، التكاليف والإيرادات المتوقعة، كما يُساعد على إعداد برنامج تسويقي فعلي متكامل، واتخاذ القرارات التسويقية الأخرى مثل قرارات الحملات يمكن تحديد ربحية هذه القطاعات واتخاذ القرارات الملائمة في مجال تخطيط المنتجات والتوزيع والتسعير والترويج وتحدد المسؤولية الاجتماعية في هذه الوظيفة بمراعاة التوسع وطرح المنتجات الجديدة واختراق الأسواق مراعية المسؤولية الاجتماعية لها

4- تحليل واقع المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لوظيفة الإنتاج والعمليات -دراسة حالة في مصنع البلاط -عطاوي وشوبار بالمسيلة

#### 4-1- المصنع المدروس وطرق جمع المعلومات.

■ **اختيار المصنع وتعريفه:** من أجل دراسة أهمية الترتيب الداخلي في المصنع وقع اختيارنا على مصنع عطاوي وشوبار للبلاط كعينة . وذلك لكون هذا المصنع حديث وينتج منتجات عدة . نستطيع من خلالها تطبيق الطرق التقنية في دراستنا ، أيضا لكون المصنع يتربع على مساحة معتبرة و ورشات متعددة . وهنا نقدم نظرة حول المؤسسة .

○ تعريف بالمؤسسة :

التسمية: شركة عطاوي وشوبار للبلاط Sarl.ATTABI et CHOUBAR carrelage

طبيعة النشاط: شركة ذات مسؤولية محدودة

Fabrication industrielle de carrelage et granito

العنوان : طريق العطال، بلدية برهوم ، ولاية المسيلة.

• المساحة الكلية للمصنع: 4 هكتار

- بداية النشاط: فيفري 2009
- الإنتاج اليومي: 2000 متر مربع
- أنواع المنتجات: - be couche- 25x25 - بلاط ذو الطبقتين 33x33 - be couche- بلاط ذو طبقة واحدة: 33x33 Mono couche-

○ عدد العمال: - مناصب شغل مباشرة. 135 عامل ومناصب شغل غير مباشرة 100 عامل

○ النشاطات : المشاركة في عدة تظاهرات منها:

- معرض Batimatique بالجزائر - المعرض الدولي للأشغال العمومية
- معرض الجنوب / واد سوف / مرتين - معرض الصناعات المحلية / المسيلة.
- المصنع قيد الدراسة مر على عدة مراحل . متمثلة في توسعات ثلاث

#### 4-2- المسؤولية الاجتماعية بمصنع عطابي وشوبار :

تضع هذه المؤسسة شعارا يسعى إلى تجسيد مشروع المؤسسة المواطنة ويتضمن البنود التالية :

- ✓ **التضامن والمسؤولية المؤسساتية :** فضلا عن دورها الاقتصادي يعتبر المصنع مؤسسة رائدة في مجال مساعدة أهل البلدة صناعة البلاط فضلا عن مساعدة السكان المعوزين، حيث يقوم بالأنشطة التالية :
- 1. تحسين الظروف المعيشية للسكان المجاورين عن طريق التكامل والتعاون حيث في سنة 2018 و 2019 تم تجهيز العيادة بسيارتين مجهزتين لمساعدة أهل المنطقة.

2. المساهمة الفعالة في البرامج التي تهدف للتطوير وخلق مناصب شغل حيث تم استحداث مصلحة خاصة.

3. تعزيز ثقافة التضامن بين عمال المصنع بالتحرك في آن واحد في الحالات الإستعجالية والعمل على المدى البعيد.

4. جرد للمعوزين بالمنطقة وشراء أضاحي العيد ومساعدتهم بالملابس.

- ✓ **النشاطات الاجتماعية :** لا يدخر المصنع في مجال النشاط الاجتماعي أي جهد لمساعدة المدارس والجمعيات ذات الطابع

الاجتماعي التي تعمل لصالح الفئات المحرومة وتتجسد هذه الهبات في:

1. مساعدة جمعية رؤى وشراء معدات الإعلام الآلي وتجهيز مكتب الجمعية وفعاليتها في العمل على نحو الأمية .

2. جمعية كافل اليتيم والتكفل بكسوة العيد والدخول المدرسي وكل المناسبات والأعياد.

3. المساهمة في إعانات مخططة لجمعية مرضى السكري وتنظيم أيام تحسيسية لهذه الفئة.

#### ✓ الأعمال الخيرية والتضامنية :

1. التمويل لفتح مطاعم إفطار جماعي للصائمين في القطب الجنوبي للمنطقة.

2. تنظيم رحلات لفسح العمال وذويهم مع التكفل بكافة المصاريف إيماناً من المصنع بتحفيز عامليه.

3. التكفل بتوصيل الشبكة الرئيسية للغاز أعلى مستوى حي العطلال مرورا بالمصنع كمبادرة لاستفادة المواطنين من هذه الخدمة.

4. مساعدة المدارس : استفادة مدرسة ابتدائية مجاورة للمصنع من شبكة الغاز الطبيعي والمساهمة في تشييد قاعات للتلاميذ.

5. اقتصاديا : المشاركات في تظاهرات ومؤتمرات بصفتها مؤسسة رائدة في صناعة البلاط والتشجيع على المبادرات التي تهدف

لتطوير الاقتصاد الوطني.

#### ✓ على مستوى البيئة :

1. حماية الطبيعة باستحداث مصافي للمياه الحاملة للمواد الكيماوية ومعالجتها في المصنع للتقليل من خطر التلوث.

2. تنقية الفلترات بمصافي متجددة كل شهرين.
3. القيام بحملات متعددة في التشجير إيماناً من المصنع بالبيئة الخضراء والعمل على تحسين الشكل الجمالي والبيئي بالمنطقة.
- ✓ ويعمل المصنع في إطار الأمن والصحة والسلامة المهنية على الأبعاد التالية :
- العمل على الحصول على مواصفة الايزو من خلال التالي :

❖ في مجال الصحة:

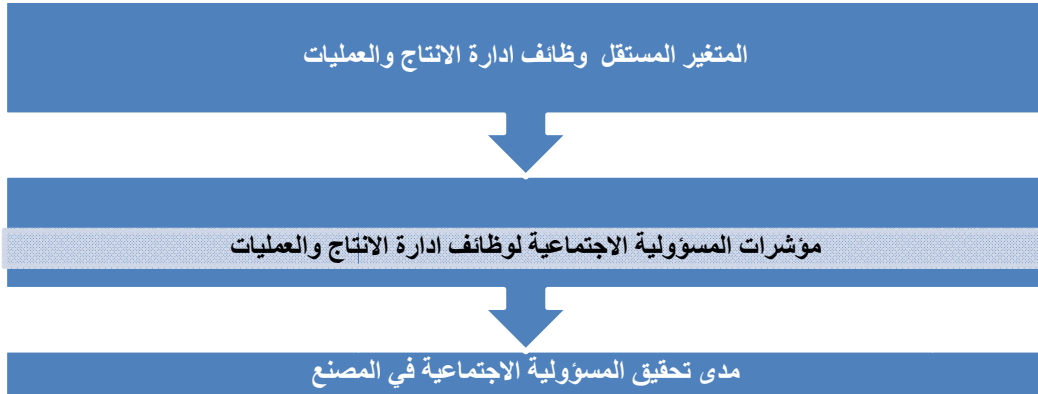
- أ- تخفيض الأمراض المهنية والاتجاه للآلية وتوسيع مكان الورشات للحد من الضغط والاحتفاظ وسلامة العمال من خلال توسعة المصنع وتوسعة الورشات.
- ب- التكفل بالعمل وصحتهم وصحة أسرهم وترقية التكوين والتوعية في مجال الصحة والعمل (عمل سجل للحالات الإستعجالية والصحية للعمال وذويهم يهتم بمصاريف العلاج.

❖ في مجال الأمن :

- أ- تخفيض حوادث العمل وتجنب مسببات الحوادث أو إلغاؤها من خلال تكوين العمال في مجال الأمن الصناعي
- ب- استحداث ورشات تعمل بالآلية أو الروبو وبالضبط ورشتين لصناعة بلاط مونو كوش 33X33 ذو الطبقتين

❖ في مجال البيئة :

- أ- الحفاظ على الموارد الطبيعية ومنع الإشعاعات الجوية
- ب- معالجة المياه والأحوال والعمل على استحداث الطاقة الشمسية بنصب محطة لهذه الطاقة
- المساهمة في حملات التشجير المقامة على مستوى البلدية.
- جدول(01): مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لإدارة الإنتاج والعمليات في مصنع عطابي وشوبار للبلاط : بناء النموذج:



المصدر : إعداد الباحثان.

المتغير التابع هو رؤية أفراد المجتمع للدور الاجتماعي للمصنع ونرمز له بالرمز Y1:

المتغير المستقل :هو مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في وظائف إدارة الإنتاج والعمليات : هي

x1.x2.x3.x4.x5.x6.x7.x8.x9.x10.x11

المتغيرات المستقلة الوسيطة هي 1...إلى 51.....

من خلال هذا الأنموذج وهذه المؤشرات للمسؤولية الاجتماعية في المنظمة يمكن أن نقيس مستوى التزام وظائف إدارة الإنتاج والعمليات بمصنع عطابي وشوبار بهذه المسؤولية ومدى الالتزام بها. وبالتالي يمكننا معرفة مدى التزام المصنع بمسؤوليته في وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات بقياس مدى تطابق المؤشرات المتوصل إليها والمؤشرات الواجب الوصول لها :

\* إذا كانت مجموع الإجابات حول مؤشر وسيط معين تمثل 50 بالمائة أو أكثر من نسبة الإجابات الايجابية نعتمد المؤشر .  
\* إذا كانت مجموع الإجابات حول مؤشر معين تمثل اقل من 50 في المائة الغي المؤشر.  
\* بالنسبة لمدى تطبق المسؤولية الاجتماعية على مستوى إدارة الإنتاج والعمليات في مصنع ككل اعتمدنا أن توافر مؤشر واحد أو أكثر لكل وظيفة نعتمد أن المسؤولية تجاهه مجسدة مباشرة. مثلا في مصنع ما وتوافرت مؤشرات النموذج على الأقل مؤشر لكل وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات نقيم اعتماد المسؤولية الاجتماعية هنا لهذه الوظيفة.

\*أولا:

- نعطي وزن 7/1 لكل مؤشر من مؤشرات اختيار الموقع والتي هي مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في وظيفة اختيار الموقع بمجموع 7/7. والتي هي المؤشرات التي تحمل الأرقام (1.2.3.4.5.6.7)
- نعطي وزن 4/1 لكل مؤشر من مؤشرات الترتيب الداخلي بمجموع 4/4 والتي هي المؤشرات التي تحمل الأرقام (8.9.10.11)
- نعطي وزن 2/1 لكل مؤشر من مؤشرات تصميم المنتج بمجموع 2/2. والتي هي المؤشرات التي تحمل الأرقام (12.13)
- نعطي وزن 3/1 لكل مؤشر من مؤشرات تكنولوجيا العمليات و بمجموع 3/3. والتي هي المؤشرات التي تحمل الأرقام (14.15.16)
- نعطي وزن 8/1 لكل مؤشر من مؤشرات تصميم الوظائف والتي هي بمجموع 8/8 والتي هي المؤشرات التي تحمل الأرقام (17.18.19.20.21.22.23.24)
- نعطي وزن 6/1 لكل مؤشر من مؤشرات التخطيط الإجمالي للإنتاج والتي هي بمجموع 6/6 والتي هي المؤشرات التي تحمل الأرقام (25.26.27.28.29.30)
- نعطي وزن 3/1 لكل مؤشر من مؤشرات الإدارة والتي هي بمجموع 3/3 والتي هي المؤشرات التي تحمل الأرقام (31.32.33)
- نعطي وزن 4/1 لكل مؤشر من مؤشرات التخزين وإدارة المشتريات والتي هي 4/4 والتي هي المؤشرات التي تحمل الأرقام (34.35.36.37)
- نعطي وزن 4/1 لكل مؤشر من مؤشرات الصيانة. بمجموع 4/4 والتي هي المؤشرات التي تحمل الأرقام (38.39.40.41)
- نعطي وزن 5/1 لكل مؤشر من مؤشرات الجودة بمجموع 5/5 والتي هي المؤشرات التي تحمل الأرقام (42.43.44.45.46)
- نعطي وزن 3/1 لكل مؤشر من مؤشرات التنبؤ بالطلب والتي هي (47.48.49) بمجموع 3/3

\*ثانيا : نعطي المتغيرات المستقلة وظائف إدارة الإنتاج X1.X2.X3.X4.X5.X6.X7.X8.X9.X10 ووزن 10/1 أي بمجموع 10/10

وبالتالي يصير لدينا ما يلي :

$$= (10/10 \text{ مجموع أوزان المؤشرات المستقلة } 10 \times 10) \times 100$$

$$= (\text{وزن المؤشر التابع } 1/1 \text{ } Y1)$$

$$= \text{مجموع أوزان المؤشرات } 1 \dots 49 \text{ وبالتالي يكون لدينا :}$$

- التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية لكافة وظائف إدارة الإنتاج والعمليات وبكامل المؤشرات 100%
- التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية لكافة الوظائف باستثناء وظيفة معينة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات مثلا تكون نسبة الالتزام 10/9 و 90% وهكذا دواليك .
- وبصدد دراسة مصنع عطابي وشوبار وجدنا المؤشرات التالية من خلال ملاحظتي العينية لكل من وثائق المصنع ومقابلتنا مع العمال ومع مسير المصنع ومقابلتنا مع بعض من أصحاب البلدة العينة : اخترنا عينة مشكلة لكل الفئات المدروسة وتمثيلا لكل أصحاب المصالح وكانت بمجموع 33 مستجوب كما يلي .

04 عمال من خارج ورشات المصنع .
02 رؤساء ورشات
10. عمال داخل ورشات الإنتاج
04. قسم التسويق والمبيعات
02. من قسم رقابة الجودة
01. مسير المصنع شخصيا .
04. من الموردين متمثلين في سائقى شاحنات نقل الحصى والرمل
04. من زبائن المصنع الدائمين
02. مسؤلى الموظفين والموارد البشرية

وبعد طرحنا لأسئلة تجسيد المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظرهم اعتمدنا على التالي :

- إذا كانت مجموع الإجابات حول مؤشر معين تمثل 50 بالمائة أو أكثر من نسبة الإجابات الايجابية نعتمد المؤشر
- إذا كانت مجموع الإجابات حول مؤشر معين تمثل اقل من 50 في المائة الغي المؤشر . توصلنا للنتائج التالية :
- جدول (02): مؤشرات قياس المسؤولية الاجتماعية لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات في المصنع .

المتغير التابع	نسبة تحقق المؤشرات الوسيطة في مصنع عطابي وشوبار	المتغير المستقل الوسيط (مؤشرات وظائف إدارة الإنتاج في المسؤولية الاجتماعية)	/
0.5+0.57	نسبة تحقق	1- تخفيض تكلفة النقل	1 - اختيار الموقع
0.66+0.5	مؤشرات اختيار الموقع	2- اسعار في المتناول	
0.83+0.87		3- توفير المواد بالكمية المناسبة والوقت المناسب	
0.75+1	0.57=7/4	4- توفر العمالة	
0.8+1	(57%)	5- الطرق والمواصلات	
0.66+		6- الدعم الحكومي	

= 8.14 من 11 أو (74%)		<b>7- التلوث البيئي</b>	
	0.5=4/2 (50%)	<b>8- تنسيق الطرق والممرات</b> <b>9- تخفيض معدل التوقف أو التعطل</b> <b>10- رفع الجودة</b> <b>11- انخفاض معدل الحوادث</b>	2 - الترتيب الداخلي
	0.5=2/1 (50%)	<b>12-المواد الاولية وطبيعتها</b> <b>13- تطوير المنتجات</b>	3 - تصميم المنتج
	0.66=3/2 (66%)	<b>14-حجم ونوعية الآلات</b> <b>15-التحكم بملوثات الهواء والماء</b> <b>16-التهوية الصناعية</b>	4 - تكنولوجيا العمليات
	0.87=8/7 (87%)	<b>17-الاهتمام بالعاملين كأفراد ومجموعات</b> <b>18-الاهتمام بالمستهلك</b> <b>19-بيئة العمل الداخلية وظروف اماكن العمل</b> <b>20-تقدير مستوى التلوث في جو العمل</b> <b>21-توفير وسائل خفض الضوضاء الصناعي</b> <b>22-الاضاءة الصناعية والطبيعية وتوفيرها</b> <b>23-المخلفات الصناعية</b> <b>24-تحديث الماكينات المشتغل عليها</b>	5 - تصميم الوظائف
	0.83=6/5 (83%)	<b>25-تدنيه وقت الإنتاج</b> <b>26-رفع مرونة الإنتاج والإنتاجية</b> <b>27-التحكم في الجودة</b> <b>28-اعتماد سياسة توظيف مناسبة</b> <b>29-اعتماد الجانب الاجتماعي في طرق التعاقد</b> <b>30-تقديم خدمات للمجتمع كحالات الطوارئ والكوارث</b>	6 - التخطيط الإجمالي للإنتاج
	1=3/3 (100%)	<b>31-المواد الأولية</b> <b>32-المنتج</b> <b>33-العاملون في سوق العمل</b>	7 - الإدارة
	0.75=4/3 (75%)	<b>34-الاهتمام بالعاملين في التخزين كأفراد والأطراف الخارجية</b> <b>35-بناء علاقات مع المجهزين الفاعلين وأصحاب المستودعات</b> <b>التخلص من المخلفات</b> <b>36-سلامة المستودعات</b> <b>37-عدم استغلال الفرص في حالة الأزمات</b>	8 - التخزين وإدارة المشتريات
	1=4/4	<b>38-التزام أخلاقي أكثر منه اجتماعي اتجاه العمال بالصيانة الوقائية</b>	9 - الصيانة

	( 100% )	39-الحفاظ على الآلات من خلال صيانتها (صيانة وقائية وعلاجية) 40-زيادة امن وسلامة العاملين 41-الحفاظ على المصنع وديمومته	
	0.8=5/4 ( 80% )	42-العمل المثابر والتحسين المستمر 43-الجودة جزء للمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية 44-منتجات ذكية آمنة واشباع حاجات المستهلكين 45-تنمية ولاء لدى العاملين وتعزيز المشاركة الايجابية 46-اندماج اكبر بين الإدارة والعمال	10 - الجودة
	0.66=3/2 ( 66% )	47-توسعة المشروع والمساحات 48-طرح منتجات جديدة بزيادة الطلب على المنتجات 49-زيادة التلوث البيئي من خلال توسعة المشروع وزيادة الورشات المنتجة وبالتالي وجب الحفاظ على البيئة بالمصافي للمياه والهواء والمخلفات	11 - التنبؤ بالطلب

المصدر : من إعداد الباحثان .

من الجدول نجد أن نسبة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لوظائف إدارة الإنتاج والعمليات ككل في مصنع عطابي وشوبار حسب النموذج المبني هي 8.14. من 11 أي ما يعادل  $0.74=11/8.14$  أي بنسبة 74%.  
❖ بالنسبة للوظائف الصيانة والإدارة فهي تحقق تقريبا المطلوب منها في مجال المسؤولية الاجتماعية 100%.  
❖ بالنسبة للوظائف الأخرى فهي تساوي أو تتعدى عتبة النصف وهذا ما يفسر اهتمام المصنع بالمسؤولية الاجتماعية في إدارة الإنتاج والعمليات.

#### 5- خاتمة :

إن تحقيق التكامل بين عمليات المنظمة ومزيج المنتجات الذي تجهزه من جهة وفلسفة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة من جهة أخرى . كان لزاما قيام المنظمة بتطوير أنشطتها وعملياتها في اطار المسؤولية الاجتماعية والالتزام بذلك .  
وإدارة الإنتاج والعمليات تمثل العصب الرئيس في العملية الإنتاجية وبالتالي من الأنسب خلق تكامل بين هذه الوظيفة والمنظمة ككل ،وبين المسؤولية الاجتماعية، كون تطبيقها يؤدي لازدهار ونمو وزيادة تنافسية المؤسسة .  
ومن خلال الدراسة توصلنا إلى أن المصنع ككل يطبق مؤشرات المسؤولية اجتماعية بنسبة معتبرة وجيدة .ويطبق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في إدارة الإنتاج والعمليات على نحو مقبول أيضا .  
ووجب على المصنع السعي لتطبيق المسؤولية الاجتماعية بنسبة أكبر وتجاوز الإخفاقات وعدم المسؤولية في بعض المؤشرات ،لتحسين صورته وتجنب المنافسة خاصة ببروز مصانع جديدة تستثمر في المجتمع وتعمل على كسب ثقته .  
كما تشير النتائج أيضا إلى ضعف تفعيل المسؤولية الاجتماعية في مؤشرات الترتيب الداخلي وتصميم المنتج .  
وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، قدمنا التوصيات الآتية:

1) ضرورة قيام إدارة المصنع المدروس بزيادة التوجه نحو أنشطة المسؤولية الاجتماعية في إدارة الإنتاج والعمليات.



- (2) من الضروري قيام الحكومة بإقرار تعديلات على القوانين الاقتصادية النافذة لتشجيع الشركات للتوجه أكثر نحو أنشطة المسؤولية الاجتماعية
- (3) عدم استخدام الموارد غير الصديقة للبيئة و استخدام الطاقة النظيفة.
- (4) استحداث وظيفة تعنى بممارسة ورقابة المسؤولية الاجتماعية في المصنع .
- (5) إدراج مؤشرات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الإنتاج والعمليات ضمن متطلبات الحصول على شهادات الجودة .
- 6- قائمة المراجع :**
- الاسرج حسين. (فبراير, 2010). المسؤولية الاجتماعية للشركات. سلسلة جسور التنمية (9).
  - تامر ياسر البكري. (2001). التسويق والمسؤولية الاجتماعية (ط1). الأردن: دار وائل للنشر.
  - جميل شيخ عثمان. (2006). الارتباط بين الجودة والصيانة. حلب، سوريا: جامعة حلب.
  - رسلان. (2011). المسؤولية الاجتماعية لقطاع الاعمال. ندوة الثلاثاء الرابعة والعشرون. سوريا: التنمية الاقتصادية في سورية.
  - طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري. (2008). المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع (المجلد الطبعة 2). دار وائل للنشر.
  - طاهر محسن منصور الغالي ، صالح مهدي محسن العامري. (2005). المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع (المجلد 1). الأردن: دار وائل للنشر.
  - طاهر محسن منصور الغالي ، صالح مهدي محسن العامري. (2006). تبين الاهداف المتوخات من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة. جامعة البترا، جامعة الزيتونة الاردنية. عمان: قسم إدارة الأعمال .
  - محمد العزاوي. (2006). الإنتاج وإدارة العمليات - منهج التحليل الكمي، 155. الأردن: دار وائل للنشر، 2006.
  - محمد توفيق ماضي. (2001). إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل اتخاذ القرارات، عمان: دار النهضة، عمان.
  - محمد سعيد العمري، رندة سلامة الوافي ، أيمن عرابي عبد اللطيف. (05 مارس, 2018). المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والمالية ، 4 (2)، الصفحات 131-161.
  - محمد علي شبيب. (2002). إدارة العمليات والإنتاج في المنشآت الصناعية والخدمية، عمان: دار النهضة.
  - محمد فلاق. (2019). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال. الأردن : دار اليازوري.
  - مقدم وهيبية. (2014). تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية. الجزائر: جامعة وهران.
  - مقدم، وهيبية. (2008). دور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال في دعم نظم الادارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة. الجزائر: منتدى ادارة عالم التطوع العربي، على الموقع [www.Arabvolunteering.org](http://www.Arabvolunteering.org).
  - نجاة بلعابد، نجاة بلعيد. (2012). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار إدارة الإنتاج والعمليات. منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية. الجزائر: جامعة بشار.

Aoun, B. (2000). *Gestion des opération, Notes de cours et Problème*. Canada: Université de laurentienn.

Jacques Erschler, B. G. (2001). *Gestion de Production*. Pari: , Hermès Science Europe ltd.