



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس / سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال المؤسسات



أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه الطور الثالث LMD

دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة
- دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية -

إشراف :

- د / حاج صحراوي حمودي

إعداد الطالبة :

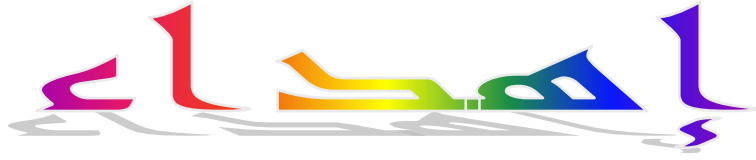
- قرفي شافية

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د/بو عظم كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	رئيسا
د/حاج صحراوي حمودي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة سطيف 1	مشرفا مقرر
أ.د/شاكور سعيد شوقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة جيجل	مناقشا
أ.د/مقري زكية	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مناقشا
أ.د/بور غدة حسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	مناقشا
د/سكاك مراد	أستاذ محاضر - أ-	جامعة سطيف 1	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
لَمْ نَرْفَعْ دَرَجَتِكَ مِنْ نَشَاءٍ
وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ





إلى روح والدي الكريم تغمده الله برحمته الواسعة

إلى الأم الغالية متعتها الله بالصحة والعافية

إلى كل أفراد أسرتي صغيرهم وكبيرهم

إلى كل من سخرهم الله لي عوناً وسنداً

إليكم جميعاً أقدم هذا العمل المتواضع

شافية

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين، عدد خلقه وزنة عرشه ورضا نفسه ومداد كلماته الذي منحني القدرة على إنجاز هذه الرسالة،
والصلاة والسلام على سيدنا ونبينا
محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.....

إن فروض الأمانة والعرفان بالجميل تدعوني لأتقدم أولاً بالشكر لأستاذي الفاضل المشرف الدكتور حاج صحراوي حمودي
الذي منحني جهده ووقته على الرغم من عبء مسؤولياته إذ كان لأرائه السديدة وتوصياته القيمة الأثر الفاعل في إنضاج
الدراسة وإخراجها بشكلها الحالي فجزاه الله سبحانه وتعالى الخير كله .

كما أسجل شكري وامتناني لكل من:

السيد : أحسن عليوة مدير الموارد البشرية بمؤسسة حمود بوعلام والسيدة: شاوش نبيلة

السيد : أحمد بلبداوي رئيس قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة رامي

السيدة :كهينة تونسي رئيسة مصلحة البيئة، كريم طالب رئيس قسم المحاسبة، والسيد: جعفر ايمراش بمؤسسة
روبية

مسؤولي كل من قسم المحاسبة، الجودة، المصلحة التجارية بمؤسسة بيبسي ، مامي، صرموك

كما يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتخصيص جزء من وقتهم الثمين لقراءة هذه
الأطروحة.

وأخيرا أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني من قريب ومن بعيد في انجاز هذا العمل وأخص بالذكر الأختين

والصديقتين صباح، سارة ، شكرا لكما.

والحمد لله رب العالمين

شافية

خطة الدراسة

الصفحة	المحتوى
أ - م	مقدمة
1	القسم الأول: الدراسة النظرية
3	الفصل الأول: ترقية الميزة التنافسية
5	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي في الميزة التنافسية
20	المبحث الثاني: مداخل تحليل وترقية الميزة التنافسية
35	المبحث الثالث: أسس ومحددات الميزة التنافسية
45	الفصل الثاني: مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
47	المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية، المفهوم والخلفية التاريخية
71	المبحث الثاني: الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ضرورة حتمية أم اختيار بالنسبة للمؤسسة
79	المبحث الثالث: ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
106	الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين العمل الإنساني واستراتيجية في المؤسسة
108	المبحث الأول: تكامل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع إستراتيجية المؤسسة
115	المبحث الثاني: تزاوج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والفكر الاستراتيجي من خلال مدخل أصحاب المصالح
125	المبحث الثالث: الروابط العلائقية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والميزة التنافسية
146	القسم الثاني: الدراسة التطبيقية
148	الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية وصناعة المشروبات الغازية والعصائر في الجزائر
149	المبحث الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية
177	المبحث الثاني: سوق المشروبات في الجزائر
192	المبحث الثالث: تقديم المؤسسات محل الدراسة
198	الفصل الخامس: دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية لمؤسسات المشروبات الغازية و العصائر الجزائرية
199	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
219	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
231	المبحث الثالث: مناقشة الفرضيات، النتائج ، والمقترحات
258	خاتمة

مقدمة عامة

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم تحديات عديدة نظرا للتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحدث في البيئة التي تعمل فيها تلك المؤسسات، فالتغير الذي طرأ على المؤسسة والمجتمع أوجب ضرورة التزام المؤسسة بواجباتها ومسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، فالمؤسسة خلية من خلايا المجتمع تستمد منه كل ما تحتاجه من موارد بشرية، موارد مادية ...، وغيرها، وتمده بما يحتاج إليه من سلع وخدمات، معلومات، اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة...، ولقد استجبت في المجتمعات الحديثة مجموعة من الظروف صارت تملئ ضرورة الاهتمام بالآداء الاجتماعي للمؤسسات منها: عدم قدرة الحكومات بمفردها على التصدي لجميع المشكلات البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية والممارسات غير المسؤولة لكثير من المؤسسات الاقتصادية، تزايد دور منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال حماية المستهلك وحماية البيئة وخدمة المجتمع وحقوق الإنسان. ولهذا لم يعد نجاح المؤسسة الاقتصادية مرتبطا أساسا فقط بجودة إدارتها الداخلية، بل يتعدى إلى مدى قدرتها على التسيير الفعال والناجح لعلاقتها مع الأطراف التي تتعامل معها، وما يعرف بأصحاب المصالح، لتتوسع بذلك معايير الحكم على نجاح المؤسسات وتنقل من مجرد معايير كمية تركز على الربحية والحصة السوقية إلى معايير ذات أبعاد تنموية، بيئية، مجتمعية، وأخلاقية. والتي اندرج بموجبها ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية، وأصبحت بذلك مسؤولية المؤسسة أحد العوامل الرئيسية في أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وبذلك فإن مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يعني التزام أصحاب النشاطات الإنتاجية، والتجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال التجاوب مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي و المجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم أهدافهم و يخدم التنمية في آن واحد.

إن تزايد الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الآونة الأخيرة أضحي موضوعا لأهم النقاشات، وعنوانا للمؤتمرات والندوات ومجالات الدراسة والأبحاث في الأوساط الأكاديمية والمهنية على حد سواء وفي مختلف أنحاء العالم، لتصبح المسؤولية الاجتماعية جزءا من إستراتيجية المؤسسات تتفاعل مع المجتمع والبيئة.

ولقد أثبتت العديد من التجارب في العالم أن البعد الاجتماعي له دور محوري في رسم سياسات المؤسسات الاقتصادية، على اعتبار أن هذه الأخيرة باقتصارها على الاهتمام بالأهداف الاقتصادية البحتة قد يترتب عنها نتائج وخيمة على المؤسسة والمجتمع ككل.

إن وضع وتنفيذ برنامج المسؤولية الاجتماعية في إطار سعي المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، أصبح الهاجس الذي يشغل فكر مديري المؤسسات، باعتبار أن المسؤولية تثير جدلية بين المزايا المحققة منها، وبين التكاليف المترتبة عنها؛ حيث أن الالتزام بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية يترتب عنه تكاليف إضافية قد تخفض من مكاسبها المالية، وعلى نقيض ذلك فإن هناك من ينظر إلى أن المسؤولية الاجتماعية ورغم ما تنطوي عليه من أعباء إضافية لها دور إيجابي في تحقيق أدائها المالي، ما ينعكس على جودتها، كفاءتها وإبداعها، وما يسهم في ترقية ميزتها التنافسية في ظل اقتصاد يتميز بشدة المنافسة يعود البقاء فيه إلى المؤسسات التي تتمكن من المحافظة على هذه الميزة.

ولعل العلاقة التبادلية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية للمؤسسة ستتطلب ممارسات تتماشى مع المسؤوليات المتجددة لأصحاب المصالح، ومما لاشك فيه أن أي تغيير في هذه الممارسات لا يمكن تنفيذه بعيداً عن مصالح هذه الأطراف، ولهذا السبب غدت مفاهيم: الكفاءة، الجودة، الإبداع، والاستجابة لحاجات العميل من أولويات الإدارة العليا، بوصفهما معايير أساسية في تقييم مدى نجاحها في تنفيذ رسالة المؤسسة التي تقودها، سبيلها في ذلك الاهتمام بالمهارات البشرية وتطويرها من أجل تعزيز الالتزام لديها، حماية البيئة، رفاهية المجتمع، وقضايا العميل وغيرها من المفاهيم التي يمكن من خلالها قياس المسؤولية الاجتماعية وكيفية تأثير الاثنين معا كمحصلة نهائية، وفي الإطار ذاته تتأثر أهمية اختبار هكذا مفاهيم في مجال المؤسسات التي يقع على عاتقها مسؤوليات جمة أمام أصحاب المصالح كافة وهو ما يلزم هذه المؤسسات تحسين مستوى أدائها باعتماد مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وكمحصلة لذلك ينبغي عليها اتخاذ خطوات حاسمة في مجال إحداث تغييرات في هياكلها التنظيمية أو أنماط إدارتها أو في الأطر القيمية والتقاليد والثقافة المؤسسية فيها.

أولاً: إشكالية البحث:

يواجه قطاع الصناعات الغذائية ومنها نشاط قطاع المشروبات الغازية والعصائر منافسة شديدة، زاد من حدتها تسارع وتيرة التغيرات في جميع المجالات التكنولوجية والاجتماعية والبيئية إلى جانب ضغوطات تفرضها أطراف مختلفة (المجتمع، البيئة، الدولة، المستهلك...) معنية بنشاط هذه المؤسسات. وقد حل القطاع الخاص في كثير من الحالات محل القطاع العام الذي تقلص دوره، وإذا كان قطاع الصناعات الغذائية الذي يأتي في المرتبة الثانية بعد قطاع المحروقات حيث يساهم بنحو ما يقارب 52% من الإنتاج المحقق على مستوى القطاع الصناعي، و 41% من قيمته المضافة و 57% من الفائض الصافي للاستغلال على مستواه فإن عليه مسؤولية اجتماعية تتناسب مع حجمه خاصة إذا كانت نسبة

مساهمة قطاع المشروبات الغازية والعصائر في إنتاج الصناعات الغذائية (IAA) لعام 2010 حوالي 7% برقم أعمال وصل إلى 38 مليار دينار جزائري في نهاية 2011 إضافة إلى تسجيل عمالة تقدر بحوالي 47000 عاملا لنفس العام حيث يبلغ عدد المناصب خارج نطاق الديوان الوطني لتسويق النبيذ حوالي 17000 منصب عمل مباشر وحوالي 30000 منصب غير مباشر.¹

لذلك فأى مؤسسة من هذا القطاع تعمل على تحقيق الأرباح عليها أن تسعى كي تكون مقبولة اجتماعيا من خلال التزامها بقواعد المسؤولية الاجتماعية؛ أي خلق نوع من التوازن بين مسؤوليتها الاقتصادية التي هي أساس وجودها واستمراريتها، وبين مسؤوليتها الاجتماعية التي من شأنها أن تحسن من صورتها تجاه جميع الأطراف المتعاملة معها، وبالتالي عليها أن تحدث التغيير إذا ما أرادت ترقية ميزتها التنافسية بإدراج مؤشرات أخرى - بالإضافة للمؤشرات المالية والاقتصادية- تسمح لها بقياس مستوى رضا أصحاب المصالح درجة تلبية متطلباتهم ورغباتهم، وفي ضوء ذلك قمنا ببلورة هذه الإشكالية في صيغة التساؤل الآتي:

• ما هو دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ترقية الميزة التنافسية لدى مؤسسات المشروبات الغازية والعصائر الجزائرية؟

إن هذه الإشكالية العامة قادتنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما نوع المسؤولية الاجتماعية المعتمدة من قبل المؤسسات محل الدراسة؟
- 2- ما مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة؟
- 3- هل هناك تأثير للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها على ترقية الميزة التنافسية؟

ثانيا: فرضيات البحث:

تتعلق فرضيات البحث من محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، وقد حاولنا قدر المستطاع القيام بدراسة تراعى فيها كل من الإشكالية المطروحة أعلاه والهدف المذكور سلفا، وعليه تمت صياغة الفرضيات التالية:

- 1- مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات محل الدراسة ضعيف.
- 2- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة على ترقية الميزة التنافسية من خلال الكفاءة المتوقعة، الإبداع، الجودة والاستجابة لحاجات العميل.

¹ La filière de jus et de boisson en Algérie ; **la petite bulle fragile** , L'éco n°92 / du 1er au 15 juillet 2014 ,p.5. disponible sur le site internet : www.leconews.com/.../la-petite-bulle-fragile_850968.....consulté le20-5-2015.

بغية الحصول على إجابات واضحة، قد تمت تجزئة الفرضية الرئيسية الثانية إلى أربعة فرضيات فرعية على النحو المبين أدناه:

2.1- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية

للمؤسسات محل الدراسة على الكفاءة ؛

2.2- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية

للمؤسسات محل الدراسة على الإبداع؛

2.3- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية على

جودة المؤسسات محل الدراسة؛

2.4- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل

الدراسة على الاستجابة لحاجات العميل.

ثالثا: دوافع ومبررات اختيار الموضوع

لا يخلو أي موضوع بحث من دوافع تثير رغبة الباحث للتوغل في مصادر المعرفة وخلفيات موضوعه، فقد كانت لنا عدة دوافع وجهتها لدراسة هذا الموضوع أملت فيها الرغبة الشخصية فكانت منها دوافع ذاتية، وأخرى موضوعية نوجزها فيما يلي:

فأما الدوافع الذاتية : فغذتها توجهاتنا وفضولنا في الخوض في كل ما هو جديد وحيوي من مجالات المعرفة والإسهام والرؤية التصورية لهذا الموضوع، وما من شأنه إثراء مكتبتنا من جهة ولتفكر الدراسات في الموضوع من جهة أخرى، بالإضافة إلى دخول الموضوع قيد الدراسة في إطار التخصص.

وأما المبررات الموضوعية: فجسدتها توجهات المؤسسات الرائدة التي استطاعت اكتساب الميزة التنافسية لتقرها على إستراتيجية شاملة ورؤية مستقبلية هادفة مبنية على تطبيق المسؤولية الاجتماعية بكل مجالاتها، لتشكل لها بذلك أهم أصل من أصولها والتي قادتها إلى العالمية وقادتنا نحن إلى أهمية الموضوع وتحديد أهميته.

رابعا: أهمية الدراسة

إن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال توسع معايير الحكم على نجاح المؤسسات حيث انتقلت من مجرد معايير كمية تركز على الربحية والحصة السوقية إلى معايير ذات أبعاد تنموية، بيئية، مجتمعية وأخلاقية، والتي اندرج بموجبها بما يعرف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأصبحت بذلك

مسؤولية المؤسسة أحد العوامل الرئيسية في أداء الأعمال بطريقة صحيحة، فمسؤولية المؤسسات الآن على رأس أجندات العمل الوطني والدولي رغم غيابها الشبه تام لدى معظم المؤسسات خاصة في الدول النامية باعتبارها قضية طوعية وليست إلزامية وعلى اعتبار أيضا أن القيام بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية يترتب عنه تكاليف إضافية ترفع التكاليف الكلية للمؤسسة وقد تخفض من المكاسب المالية، وبصورة عامة الأهمية التي يكتسبها الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي يمر به تسير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تستدعي إشراك الإدارة الإستراتيجية في دمج المسؤولية الاجتماعية كمحدد لنجاح المؤسسات لاسيما في الأجل الطويل؛

- الدراسة عالجت موضوعا في غاية الأهمية ألا وهو الميزة التنافسية بمتغيراتها: الكفاءة، الإبداع، الجودة والاستجابة لحاجات العميل، باعتبارها أحد ابرز المتغيرات والتي أصبحت سلاحا تنافسيا في أسواق اليوم مما دفع المؤسسات إلى إيلاءها اهتماما كبيرا كونها من العناصر الأساسية التي تضمن للمؤسسة بقاءها ونموها في ظل بيئة تنافسية وخاصة بعد اشتداد المنافسة بين المؤسسات؛

- إبراز الدور الذي تقوم به المؤسسات لدعم المجتمع وحل مشاكله من جهة، وترقية الميزة التنافسية من جهة أخرى؛

- ستقدم هذه الدراسة مؤشرات رقمية تعبر عن الأرقام التي توصلت إليها تقارير المؤسسات محل الدراسة لمتغيرات الدراسة: المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، وبالتالي ستجعل المؤسسات المبحوثة تتجه إلى تشخيص مسؤوليتها الاجتماعية بدقة وصولا إلى المستوى المنشود من الميزة؛

- ستساهم الدراسة في فتح المجال ولفت الانتباه أمام المزيد من الدراسات في مجال المسؤولية الاجتماعية في قطاعات الأعمال الأخرى في الجزائر؛

- تم إجراء هذه الدراسة على مؤسسات جزائرية ما يجعل إمكانية تعميم جزء من نتائجها على المؤسسات الجزائرية الأخرى، بخلاف معظم الدراسات السابقة التي تمت في بيئة أجنبية تختلف عن البيئة الجزائرية ما يجعل إمكانية الاستفادة من نتائجها محدودة.

خامسا: أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف بحثنا في العناصر الآتي ذكرها:

ففي الجانب النظري:

هدفت الدراسة إلى بناء إطار معرفي لمفاهيم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية عبر تتبع المسارات النظرية للأدبيات المتخصصة وتقديم إطار مفاهيمي يصف الاتجاهات التفسيرية لتلك

الموضوعات، لننتهي بإعطاء تلخيص لآراء الباحثين حول علاقة المسؤولية الاجتماعية بالميزة التنافسية للمؤسسات.

أما في الجانب العملي (الميداني):

فقد هدفت الدراسة من خلال هذا الجانب إلى الإجابة عن مختلف التساؤلات الفرعية السابق الإشارة إليها، من خلال: قياس مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة وقياس مؤشرات الميزة التنافسية بها، دراسة تأثير مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة على ترقية الميزة التنافسية بالإضافة إلى تشخيص متطلبات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات محل الدراسة والأخذ بالأسباب التي حالت دون الأخذ بأبعادها من أجل تغيير الوضع، وأخيرا إلقاء الضوء على بعض النتائج التي تم التوصل إليها بشأن مسؤولية المؤسسات من أجل الاستمرار في تحسين أدائها وترقية ميزتها التنافسية.

سادسا: المنهج المستخدم

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده وللإجابة عن الإشكالية المطروحة بإثبات أو نفي صحة الفرضيات، استخدمنا المنهج الوصفي الموافق لفهم الموضوع وذلك بوصف وتحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية أين تم التطرق لآراء الباحثين حول الموضوع وتلخيصها وتحليلها في الجانب النظري، في حين تم جمع البيانات ووصفها ومن ثم تحليلها وتفسيرها لتسهيل اختبار فرضيات الدراسة من جانبها التطبيقي.

سابعا: الدراسات السابقة:

سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة التي أجريت حول الموضوع بشكل عام و الأبعاد التي يحملها في طياته بشكل خاص بغية الإلمام بالنقاط الأساسية والاستفادة من إجراءاتها المنهجية و مقارنة نتائجها بتلك التي تمخضت عنها الدراسة الحالية وبذلك تعيين الوجهة التي توصلنا إلى النتيجة المرغوبة ومن ذلك تحقيق الهدف المنشود، وقد تنوعت الدراسات بين العربية والأجنبية نذكرها في ما يلي:

الدراسات العربية:

1. دراسة موسى قاسم القريوتي، وآخرون بعنوان " دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة

التنافسية دراسة حالة شركة زين للاتصالات الخلوية" دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41،

العدد 1، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة: الاهتمام بالعاملين، التركيز على العملاء، حل المشكلات الاجتماعية، الاهتمام بالبيئة، المنافسة الشريفة، والمساهمة في الخطط التنموية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة زين للاتصالات الخلوية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك دورا ايجابياً للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من: الاهتمام بالعاملين، التركيز على العملاء، حل المشكلات الاجتماعية، الاهتمام بالبيئة، المنافسة الشريفة والمساهمة في دعم الخطط التنموية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة.

وأوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية للعاملين في المؤسسة المبحوثة لتعريفهم بإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وأهميتها ودورها في تحقيق التميز، وبضرورة تعاون جميع المؤسسات العاملة في هذا القطاع بوضع إستراتيجية وطنية واضحة تسهم في تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تمارس أعمالها فيه.

2. دراسة محمد فلاق بعنوان "مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال : دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000" أطروحة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعيد، الشلف، السنة الجامعية 2013-2014.

هدفت الدراسة التعرف على مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبيّنت أن هناك اختلافا في إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، بحيث تم تبني ثلاثة مفاهيم رئيسية وهي المفهوم الأخلاقي، المفهوم الخيري التطوعي والمفهوم الاجتماعي، كما احتلت مسائل الربط بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية والموقع التنافسي المكانة الأولى حيث اعتبرت عينة الدراسة أن الأنشطة الاجتماعية نفسها يمكن أن تكون أنشطة مربحة تماما مثل الأنشطة الاقتصادية، بالرغم من أن مستوى إدراك أهمية المسؤولية الاجتماعية كان متوسطا على العموم إلا أن هذا لا ينفي أن المؤسسات الاقتصادية لا تقوم بأنشطة في إطار مسؤوليتها الاجتماعية، حيث أظهرت الدراسة مجموعة من الأنشطة تندرج ضمن خمسة اتجاهات وهي: أنشطة اتجاه المالكين، العاملين، البيئة، العملاء والمجتمع المحلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن ثمة تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الحاصلة على الإيزو 9000 في إدامتها لميزتها التنافسية.

3.دراسة بن خديجة منصف، راشي طارق(2013)¹ تحت عنوان:"دور المسؤولية الاجتماعية في تدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الدهن بولاية سوق أهراس)".

هدفت الدراسة إلى إبراز وتحليل واقع تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المدروسة ممثلة بأبعاد المسؤولية تجاه المجتمع، تجاه البيئة وتجاه حملة الأسهم، إضافة إلى الوقوف إلى مستوى تحقيق ركائز الميزة التنافسية ومن ثم تحديد أثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تدعيم تنافسية المؤسسة المدروسة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى تبني على الأغلب لأبعاد المسؤولية الاجتماعية؛
- تحقيق مقبول لركائز الميزة التنافسية؛
- وجود أثر ذو دلالة احصائية لتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تدعيم تنافسية المؤسسة.

4. دراسة ² (Ahmad Saleh Al-Sukkar et all) بعنوان: " أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق

الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة والعامة الأردنية"

The Effect Of Social Responsibility In Achieving Competitive Advantage : Field Study In The Governmental And Private Hospitals In Jordan International. International Journal of Business and Social Science, Vol. 4 No. 5; May 2013

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال استكشاف آراء المديرين العاملين في الإدارة العليا لـ 44 مستشفى حكومي وخصوصا في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من 65 مديرا يعمل بالإدارة العليا للمستشفيات محل الدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية بعناصرها: مسؤولية تجاه البيئة، تجاه المستهلكين وتجاه المجتمع المحلي على تحقيق الميزة التنافسية من خلال مؤشرات: خفض التكاليف، الابتكار والتجديد، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرة على إتقان العمل وأهمية ضمان النزاهة والشفافية لما لها من تأثير واضح على الميزة التنافسية وفقا لمنظور عينة

¹ - بن خديجة منصف، راشي طارق دور المسؤولية الاجتماعية في تدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الدهن بولاية سوق أهراس)، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم العلوم المالية والمصرفية جامعة اليرموك، اربد -الأردن 17-18 ابريل 2013.

²² -Ahmad Saleh Al-Sukkar et all, The Effect of Social Responsibility in Achieving Competitive Advantage: Field Study in the Governmental and Private Hospitals in Jordan, International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 5; May2013 sur le site d'internet : [http://ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_5_May_2013/15.pdf.consulter le16/03/2014](http://ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_5_May_2013/15.pdf.consulter%20le16/03/2014).

الدراسة، وانتهت كذلك بضرورة الاعتماد على مبادئ المسؤولية الاجتماعية كونها واحدة من الأسس الهامة لضمان ونجاح ديمومة المؤسسة في ظل تنوع مخاطر العمل.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Robinson, 2001)¹ بعنوان: "دمج المسؤولية الاجتماعية مع الإستراتيجية التنافسية"

فازت هذه الدراسة في منافسة أفضل دراسة في المسابقة التي يقيمها مركز مواطنة المؤسسة التابع لكلية "Poston" والتي أجريت عام 2001 ويدعو المركز سنوياً إلى هذه المنافسة بوصفها جزءاً من مبادرته لدعم وتشجيع البحث في ميدان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وتهدف الدراسة إلى ربط المسؤولية الاجتماعية مع الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الربط بين المسؤولية الاجتماعية والإستراتيجية التنافسية تتحقق من خلال مبدأ الرشد والعقلانية في تحديد إستراتيجية العمل والمنفعة التنافسية والذي ينعكس بدوره على مسؤولية المؤسسة الاجتماعية ومدى اهتمامها بمن يعمل فيها أو يتعامل معها. وأوصت الدراسة بأن يولي الباحثون اهتماماً خاصاً للربط بين المسؤولية الاجتماعية وبين الأداء المالي للمؤسسة لتحقيق الدمج مع الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

3. دراسة "Yuhei Inoue*, Seoki Lee" (2011) بعنوان "أثر الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات الصناعية ذات الصلة بالسياحة"

"Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. Tourism Management, Volume 32, Issue 4, August 2011, Pages 790-804"

جاءت هذه الدراسة لتوضح كيف أن كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والممثلة بخمسة أبعاد والتي أخذت على أساس قضايا أصحاب المصلحة الأساسيين وهم: المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين، جودة المنتج، المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، القضايا البيئية، وقضايا التنوع، سيؤثر على الأداء المالي والممثل بالربحية على المدى القصير والمدى الطويل، و قد شملت الدراسة مجموعة من المؤسسات التي تعمل في القطاع السياحي وهي مؤسسات الطيران، كازينو، الفنادق والمطاعم وقد استخدم الباحث مؤشر KLD لقياس مؤشر المسؤولية الاجتماعية في هذه المؤسسات.

¹-Robinson, J. Mack, (2001), "Integrating Corporate Social Responsibility With Competitive Strategy", **Georgia State University Journal**, U.S.A, PP. 1-23. Sur le site d'internet : http://www.questalliance.net/beta/images/stories/Event_files/Integrating_CSR_into_business_strategy.pdf. consulter le 14/03/2014.

وكشفت النتائج أن هناك أثر إيجابي بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة مع وجود اختلاف في درجة التأثير لكل بعد على الأداء المالي سواء على المدى القصير أو الربحية المستقبلية وكذلك على نوعية الصناعة، وأوصت الدراسة أنه يمكن لهذه النتائج تكوين نظرة ثاقبة لدى مديري السياحة على أن تبني أبعاد أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من شأنه أن يحسن الأداء المالي لمؤسساتهم.

4. دراسة (Nita Choudhary* Niranjana Kumar Singh, 2012)¹ بعنوان: "المسؤولية الاجتماعية ميزة

تنافسية أو انشغال اجتماعي" *Corporate Social responsibility – Competitive Advantage or*

Social Concern, European Journal of Business and Management www.iiste.org; ISSN

2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online), Vol 4, No.4, 2012.

هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، كما قامت بإجراء استطلاع حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى العمال ما إن كانت ميزة تنافسية أم انشغالا اجتماعيا أم كليهما وبذلك قد تساعد الأجوبة المقدمة من طرف المستجوبين على فهم أعمق لهذا الموضوع، وقد شملت الدراسة مجموعة من المؤسسات العمومية والخاصة وهي: الصناعات التحويلية، تكنولوجيا المعلومات، الصيدلة، التعليم، الأعمال المصرفية، التأمين وأخيرا قطاع الاتصال **بنغالور**، كما تم استخدام استبيان وزع عبر البريد الإلكتروني والاتصال الشخصي وبلغ عدد أفراد العينة 124 فرد، وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

– 79.5% من المديرين التنفيذيين يدعمون تبني المؤسسة المسؤولية الاجتماعية و 19.7 % لا يوافقون؛

– فيما يخص ما إذا كان يتم ربط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع الفوائد المالية فقد أجاب

29.4% من المديرين التنفيذيين الموافقة بينما كانت إجابة 35.3% من المديرين التنفيذيين محايدة

– كانت إجابات عينة الدراسة حول بناء صورة ايجابية مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تقدر

ب 43.1% من المديرين التنفيذيين يوافقون على حقيقة تلاؤم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

مع الصورة العامة و 30.9% محايدة؛

¹ - Nita Choudhary* Niranjana Kumar Singh , *Corporate Social responsibility – Competitive Advantage or Social Concern*, European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol 4, No.4, 2012 Sur le site d'internet : www.researchgate.net/...Corporate_Social_responsibility__Competitive_.... Consulter le 20/3/2014.

- توصلت النتائج المترتبة عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتحفيز مستوى الموظفين إلا أن نسبة 52.2% من المديرين التنفيذيين توافق أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تزيد من مستوى تحفيز الموظفين في حين أن 27,3% منهم محايدون؛
- الغالبية القصوى من المديرين التنفيذيين والمقدرة بـ 59 % يعتقدون أنها تحمي مصالح المساهمين 31.6%.

5.دراسة (Constantin Belu a & Cristiana Manescu,2013) بعنوان "إستراتيجية المسؤولية

الاجتماعية والأداء الاقتصادي للمؤسسات'.

Strategic corporate social responsibility and economic performance, Journal Applied Economics, Volume 45, 2013.

يقترح هذا المقال مؤشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المستند إلى نموذج تطوير البيانات وبالاعتماد على الحجة القائلة بأن المؤسسات بوسعها أن تستثمر أبعاد المسؤولية الاجتماعية الكفيلة بخلق الميزة التنافسية، والمؤشر قادر على توجيه المقاربة الإستراتيجية للمؤسسات نحو المسؤولية الاجتماعية. وكشفت النتائج المتوصل إليها عن وجود علاقة حيادية بين إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية والأداء الاقتصادي لدى قياسه بمؤشر العائد على الأصول (ROA) وكذا tobin'sQ.

موقع دراستنا من الدراسات السابقة:

جاءت دراستنا بناء على الدراسات السابقة مع بعض الاختلافات التي تفرضها بيئة الأعمال محل الدراسة، حيث يمكن التعرف على نقاط التشارك والتميز بينهما في: تشترك دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث الهدف:

أنّ هناك اهتماماً في بحث ودراسة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وبالميزة التنافسية للمؤسسة لدورها الهام والجوهرى في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل قوي. تتميز دراستنا عن سابقتها من الدراسات بما يأتي:

• طريقة معالجة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الطريقة القياسية في الجمع بين المتغيرين، إذ لم نتمكن في حدود علمنا من الحصول على دراسة مشابهة لها تجمع بين هذان المتغيرين بهذه الطريقة، والتي تكون قد ساهمت في معالجة أمور مستحدثة تتمثل أساساً في:

- جعل متغيرات الدراسة متغيرات كمية منذ البداية وليس اعتمادها كمتغيرات كيفية ثم تحويلها إلى كمية (كما هو الحال عند استخدام الاستبيان) حيث تم اعتماد كل من إنتاجية العامل، نسب الجودة، نسب الإبداع، الاستجابة لحجات العميل، للتعبير عن المتغير الأساسي للدراسة والمتمثل في الميزة التنافسية، وهي أبعاد حديثة الاستخدام بالنظر للطريقة الكمية في قياسها.
- التركيز على مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وليس على مجالاتها وهذا بالنظر إلى أن تطبيق المجالات قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وأن وجود هذه المجالات مجتمعة لا يعني بالضرورة التطبيق الجيد لها، فهي تبقى مجرد تكاليف يعاب على المؤسسة تحملها ما لم تساهم في زيادة العوائد، لذلك استندنا على الأداء المالي في تقييم مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية والذي سيتم اعتماده أيضا في دراسة الأثر على الميزة التنافسية.

- **بيئة الأعمال :** تمت أغلب الدراسات السابقة في بيئات مختلفة كالاردن، بنغالور، الأردن، الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها، في حين تهدف دراستنا لاختبار مختلف الفرضيات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية .
- **مجال الدراسة:** تعد هذه الدراسة من الدراسات المحلية القليلة وربما الوحيدة في حدود علمنا، والتي طُبِّقت في مؤسسات المشروبات الغازية والعصائر بهذه الطريقة.

ثامنا: هيكل الدراسة

تماشيا وأهداف البحث تم تقسيم الدراسة إلى قسمين؛ خص القسم الأول منها بالجانب النظري في فصوله الثلاثة، بينما شمل القسم الثاني من الدراسة فصلين تطبيقيين، وذلك بعد عرض مقدمة البحث، الدراسات السابقة وتحليلها ومجالات الإفادة منها ومجالات التميز التي تسجل للدراسة الحالية إلى جانب منهجية الدراسة من أهمية وأهداف وفرضيات ومخطط وحدود والأدوات المستخدمة.

ضم الفصل الأول ترقية الميزة التنافسية من خلال ثلاثة مباحث؛ ركز الأول فيها على المدخل المفاهيمي للميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فقد تناول مداخل تحليل وترقية الميزة التنافسية، واهتم المبحث الثالث بأسس ومحددات الميزة التنافسية (جودة المنتج، الإبداع، الكفاءة، الاستجابة لحاجات العميل).

واشتمل الفصل الثاني على ثلاثة مباحث اهتم الأول بالمفهوم والخلفية التاريخية والاتجاهات المعاصرة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أما المبحث الثاني فقد ركز على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية

كضرورة حتمية أم اختيار بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، في حين تناول المبحث الثالث ممارسة المسؤولية الاجتماعية.

وُحْصِنَ الفصل الثالث لمساهمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ترقية الميزة التنافسية، وضم ثلاثة مباحث تناولت تكامل المسؤولية الاجتماعية وإستراتيجية المؤسسة في المبحث الأول، تزواج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والفكر الاستراتيجي من خلال مدخل أصحاب المصالح في المبحث الثاني، العلاقة والأثر بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية من خلال الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في ترقية أسس الميزة في مبحثه الثالث.

وأفرد الفصل الرابع للجانب التطبيقي للدراسة من حيث وصف واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية و في قطاع المشروبات الغازية العصائر إلى جانب تقديم المؤسسات محل الدراسة. ولإكمال الجانب التطبيقي تناول الفصل الخامس منهجية الدراسة التطبيقية من خلال وصف مجتمع الدراسة وعينتها ومتغيراتها، كما ركز هذا الفصل على تحليل معمق للحالة الفعلية الموجودة في المجال المدروس من خلال الدراسة عن قرب وكذا تقديم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بناءً على النتائج المؤشرة والتي بموجبها تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات منها ما ارتبط بالموضوع المدروس ومنها بالعناوين المقترحة لدراسات مستقبلية.

المقسم الأول

الدراسة النظرية

تم تقسيمه إلى:

الفصل الأول: ترقية الميزة التنافسية

الفصل الثاني: مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين إنسانية العمل و استراتيجية
في المؤسسة

خصص هذا القسم إلى تقديم مراجعة أدبية عن الموضوع تهدف إلى بناء نموذج نظري قابل للاختبار وهو مكون من ثلاثة فصول.

جاء الفصل الأول ليعرض مفهوم الميزة التنافسية من خلال تحليل عناصرها وعرض بعض المداخل النظرية.

وتم في الفصل الثاني تسليط الضوء على أحد أهم المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال وهو مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كمفهوم حديث يعاني من نقص إن لم نقل غياب قاعدة نظرية، وبذلك سعينا إلى توضيح الغموض حول هذا المفهوم والفرق بينه وبين بعض المصطلحات المشابهة له، لننتقل بعده إلى عرض الأسباب والدوافع التي أدت بالمؤسسات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وصولاً إلى عرض ممارسات المسؤولية حيث تم التركيز مباشرة على مختلف النقاط التي تخدم موضوع البحث.

بينما خصص الفصل الثالث من الدراسة إلى تبين العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، وكيف أصبحت المسؤولية الاجتماعية في صميم التفكير الاستراتيجي للمؤسسات ومن أولوياتها الأساسية، فعرض الدراسات التي تبين الارتباط المباشر بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والميزة التنافسية.

الفصل الأول

ترقية الميزة التنافسية

تم تقسيمه إلى:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي في الميزة التنافسية

المبحث الثاني: مداخل تحليل و ترقية الميزة التنافسية

المبحث الثالث: أسس و محددات ترقية الميزة التنافسية

تمهيد

تعتبر ظاهرة العولمة من أهم السمات التي تميز مؤسسات العصر الحالي، وقد قدمت هذه الظاهرة العديد من الفرص والتحديات لتلك المؤسسات وذلك من خلال الانفتاح الاقتصادي الذي أدى إلى تطور ونمو المنافسة وتنوع في استراتيجياتها ومداخلها وأساليبها، ونتيجة لاتفاقيات التجارة الحرة تعددت الأسواق وتحولت التكنولوجيا وتطورت العمليات وتقادمت المنتجات، في الوقت نفسه التحديات أصبحت كبيرة خاصة في إمكانية الحصول على حصة مناسبة في السوق وفي مواجهة المنافسين الجدد القادمين من خارج الحدود، في هذا العالم المعاصر الديناميكي المتغيرات المتشابهة العلاقات تبحث المؤسسات اليوم عن مسار يمكنها من خوض غمار المنافسة ويحقق لها التميز أو التفوق عن المنافسين لها في الأسواق، ولتحقيق ذلك يتوجب على المؤسسة امتلاك ميزة تنافسية تقودها إلى البقاء والنمو، ولا يتوقف هدف المؤسسة بتحقيق هذه الميزة وحسب وإنما تسعى جاهدة إلى الاهتمام بالعوامل التي تجعل الميزة المتحققة فريدة يصعب مضاهاتها من قبل المنافسين وذلك لغرض المحافظة على الموقع التنافسي الذي وصلت إليه وتجنب الخسارة المترتبة على تقليد المنافسين لها.

ويختلف تصور الباحثين في تفسير مكان هذا التفوق حسب مفهوم كل واحد للميزة التنافسية، فنتاج البحوث تقسم مصادر هذا السبق إلى عوامل خارجية نابعة من المحيط التنافسي والتي على المؤسسة مسايرتها، وعوامل داخلية تستطيع المؤسسة التحكم فيها واستخدامها للتأثير في المنافس وعلى أساس قوة تلك الميزة التي تتمتع بها المؤسسة دون سواها تحدد وتطور المؤسسة الإستراتيجية المناسبة التي تمكنها من احتلال مكانتها في السوق، ولتحقيق هذه الوضعية لابد من فهم الميزة التنافسية وكيفية تجسيدها ومداخل ترقيتها وهو ما سوف نتناوله في هذا الفصل خلال مباحثه الثلاث:

✓ المبحث الأول: مدخل مفاهيمي في الميزة التنافسية؛

✓ المبحث الثاني: مداخل تحليل وترقية الميزة التنافسية؛

✓ المبحث الثالث: أسس ومحددات الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي في الميزة التنافسية

يعد مصطلح التنافسية *la compétitivité* و كذا مصطلح المنافسة *la concurrence* من أكثر المفاهيم تداولاً على المستويين الاقتصادي و التسيري، فهما يتداخلان ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية وجاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية الذي كان سائداً بين الاقتصاديين الصناعيين ومتخصصي التجارة الدولية، لذلك اجتهدت منظمات الأعمال في إطار آليات وطرق عمل في تحويل ميزتها النسبية إلى ميزات تنافسية من خلال امتلاك عوامل الإنتاج ومهارات بشرية ومعرفية، وتمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسة ومن النادر أن تمتلك المؤسسات سبعا تنافسيا على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات مقارنة بالمنافسين، نظرا لمحدودية موارد المؤسسة، وتعتبر الميزة التنافسية مفتاحا لنجاح المؤسسات وعليه سيتم استعراض مفهوم الميزة التنافسية.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي، فأكاديميا لم يعد ينظر للإدارة كهم داخلي أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملا وقتيا أو قصير المدى، ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق، وهوما يعرف بالميزة التنافسية والتي تشير إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وتحقق لهذه المؤسسة موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة.

أولا: التطور التاريخي للميزة التنافسية

كان مفهوم الميزة النسبية (*Comparative Advantage*) حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية، ومجالات التخصص، وتقييم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حدٍ سواء، ومنذ كتابات ريكاردو وإلى نهاية الثلاثينات كان هذا المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الإدارة، وفي نهاية الثلاثينات ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية (*Competitive Advantage*) إذ يرجع استخدامه إلى الباحث الاقتصادي

Chamberlin عام 1939،¹ وبعد هذا التاريخ تطورت مفاهيم الميزة التنافسية عبر ثلاث مراحل.

1. المرحلة الأولى:

امتدت من نهاية الثلاثينات إلى نهاية الستينات، وتمثلت بكتابات كل من *Selznick & Chamberli* الذي ربط الميزة بالكفاءة. و *Hafer Et Schendel* اللذين فصلا بين الميزة التنافسية والكفاءة، وعدّا الميزة شيئاً يمكن أن يكون في ضمن إستراتيجية المؤسسة، وبذلك فإن الميزة والكفاءة تعد متغيرات مستقلة، فيما يُعد الأداء متغيراً معتمداً.²

2. المرحلة الثانية:

فقد بدأت من نهاية الستينات إلى منتصف الثمانينات، وتمثلت بكتابات كل من *Andrews*, *Christensen Learned, Guth* التي أكدت على (الفرص والتهديدات، الضعف والقوة) في مجال الإستراتيجية في حين تعبر المجموعة الأولى (التهديدات) إلى قوى خارج المؤسسة، ويشار إلى (الضعف) على أنها ما تحوزه داخلياً ويُعبر عن الميزة التنافسية،³ وأشارت هذه الكتابات إلى ضرورة تقويم الموارد والقدرات، لتحديد ما تمتاز وتتفوق فيه المؤسسة على منافسيها.⁴

3. المرحلة الثالثة:

انطلقت في منتصف الثمانينات، بكتابات *Fahey, Hu, Porter, Wensley Day* التي بينت أن الميزة التنافسية هي هدف الإستراتيجية والمتغير المعتمد، إن المنطق الكامن وراء هذه الفكرة هو أن الأداء الفائق هو عامل مرتبط بالميزة التنافسية وأن تحقيق الميزة سيفضي إلى أداء متميز بصورة تلقائية،⁵ وأصبح في ضوء ذلك، التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية كالموقع الاستراتيجي للمؤسسة إلى ميزات تنافسية محورية كمركز لتجميع المكونات السلعية نتيجة القرب من الأسواق الدولية وغير ذلك. وبجانب مجالات تحويل المزايا النسبية إلى ميزات تنافسية أصبح تحقيق الأخيرة يتوقف على قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، وتستند إلى مهارات بشرية عالية من

¹ - Read, R. & Defilippi, R.J.: "Causal Ambiguity Barriers To Imitation And Sustainable Competitive Advantage", Academy Of Management Review, Vol. 15, No.1, 1990.P.90

² - Idem, p.90.

³ - Schende, D.: "Introduction To Competitive Organizational Behavior", Strategic Management Journal, Vol. 15, 1994, disponible Sur le Site internet : <http://Onlinelibrary.Wiley.Com/Doi/10.1002/Smj.4250150901/Abstract>, Consulté Le 05/11/2013.

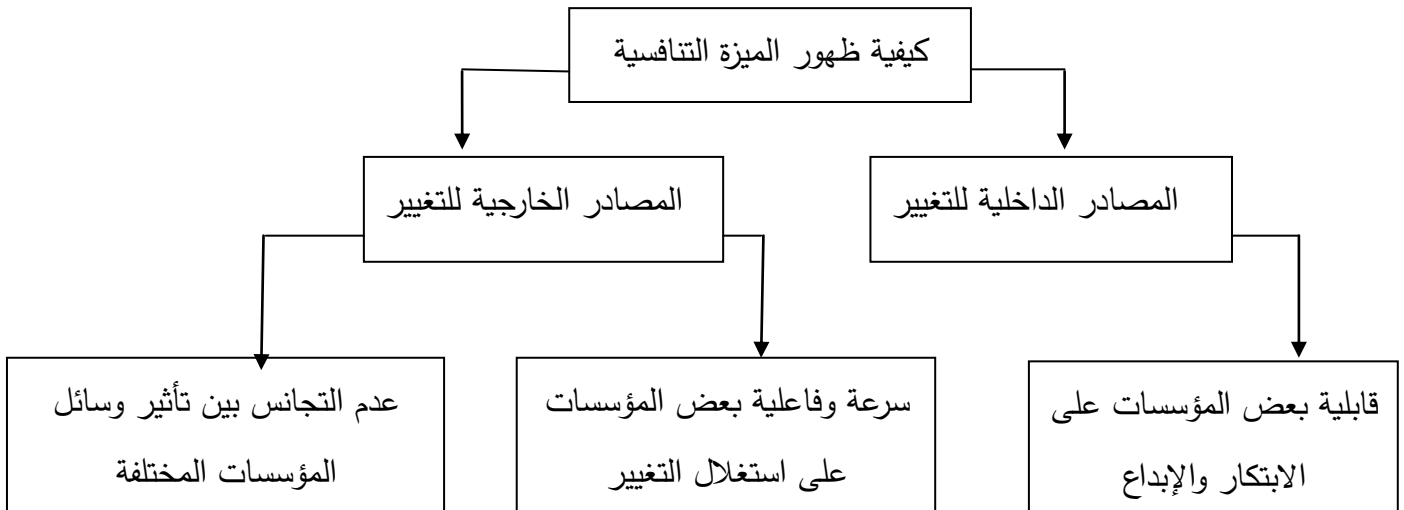
⁴ - Margaret A. Peteraf, : "The Corners Ones Of Competitive Advantage: A Resource – Based View", Strategic Management Journal, Vol.14, 1993.P.179.

⁵ - Read, R. & Defilippi, R.J.: "Causal Ambiguity Barriers To Imitation And Sustainable Competitive Advantage", Op.cit, P.90.

ناحية وقاعدة علمية قوية من ناحية أخرى، وحتى تتحقق الميزة التنافسية بجلاء يتعين ربط وتخصيص هذه العوامل بالاحتياجات الخصوصية لصناعة معينة يمتاز بها البلد.

ويظهر من خلال كل ما سبق ذكره أن مفهوم الميزة التنافسية قد تطور عبر مراحل شملت تغييرات في هذا المفهوم من ناحية المعنى والممارسة والبعد الفكري حتى انتهت بخلاصة أكدت أن الميزة التنافسية تُعد هدف الإستراتيجية الذي يؤدي إلى أداء متميز تلقائياً باعتبار أن الميزة تمثل تقوفاً معيناً للمؤسسة على منافسيها ينعكس هذا التفوق في شكل الأداء ومخرجاته.

شكل(01): ظهور مفهوم الميزة التنافسية



المصدر: خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص.354.

من الشكل أعلاه يظهر أن لظهور الميزة التنافسية عوامل تجعل المؤسسة تمتلك السبق مقارنة بمنافسيها وهي:

- **العوامل الداخلية:** هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء أوشراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة و لكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية و الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة و الإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.
- **العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، فمثلا تتمكن المؤسسة المستوردة لتكنولوجيا حديثة ومطلوبة في السوق من خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على

تغير التكنولوجيا و احتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة و قدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات و توقع التغيرات.

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية

في الحقيقة لا يوجد مفهوم أو تعريف محدد تماماً ومتفق عليه عن الميزة التنافسية، ويرجع السبب في ذلك إلى حداثة حقل الإدارة الإستراتيجية الذي جعل بعضاً من مفاهيمه ومن ضمنها الميزة التنافسية ما يزال بدون تعريف محدد فضلاً عن ذلك فإن الأبعاد والعناصر التي تتفاعل معها الميزة التنافسية متعددة ومتنوعة، وعليه سنعرض بعض هذه المفاهيم.

■ تعريف الميزة التنافسية

يرى "مايكل بورتر" أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، وعليه فإنه يؤكد على أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي بإمكان المؤسسة أن تخلقها لزيائنها، حيث يمكن أن تتخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو تقديم منافع متفردة في المنتج بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.¹ يركز هذا التعريف على معيار القيمة المضافة في تقييم الميزة التنافسية والمتمثل في مدى فعاليتها في إنتاج قيم ومنافع للزبون تزيد عما يقدمه المنافسون من جانب وكذا مدى الاختلاف والتباين عن المنافسين الذي يتجلى في منتجات المؤسسة وأساليب تعاملها مع زبائنها من خلالها تبرر سعر بيعها، والذي حتماً يكون أعلى من سعر السوق.

وحسب نفس الكاتب فإن الميزة التنافسية "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة يمكن تجسيدها ميدانياً تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وبمعنى آخر مجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"²، وفي هذا الطرح نرى أن الميزة قد ربطت بالإبداع باعتباره جوهر الميزة.

يعطي كل من Dubol & Kotler تعريفاً للميزة التنافسية بكونها "قدرة المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو بعدة أساليب ليس في مقدرة المنافسين اتباعها"³، يشير هذا التعريف إلى أن الأداء الفريد المتميز

¹ - Michael PORTER :L'avantage Concurrentiel Des Nations, Inter-Editions, France, 1993 , P.48 .

² - Michael PORTER :L'avantage Concurrentiel Des Nations, Op.cit,p.48.

³ - ثامر ياسر البكري: استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر، عمان ، الأردن، 2007، ص.102.

والذي لا يمكن للمنافسين محاكاته هو الذي يعزز موقف المؤسسة ويمكنها من احتلال موقع الريادة في المنافسة.

تعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرتها على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة"¹، نجد أن هذا التعريف يحدد الأشكال التي تأخذها الميزة التنافسية سواء ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج كما يؤكد على ضرورة الحفاظ على استمرارية الميزة عبر الزمن.

حسب شارل هيل وجاريت جونز " أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد"²، بناء على هذا التعريف فإن الميزة التنافسية ترتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق أرباح أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة وبذلك فإن معيار الربحية هنا يعد الأهم في تقييم الميزة التنافسية.

ومنهم من أشار إلى أن الميزة التنافسية تكمن في " قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة لمؤسسات أخرى عاملة في نفس النشاط"³، يشير هذا التعريف إلى أن الميزة التنافسية تنحصر في قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة بمنافسيها الذين يعملون في نفس النشاط.

يعرفها نبيل مرسى خليل على أنها: " الميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"⁴، إن هذا التعريف يركز على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس التي تتبعها المؤسسة من هنا يمكن القول أن الميزة التنافسية هي المجال التي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.

ومن المفاهيم أعلاه، يتضح أن الميزة التنافسية تمثل نقطة اختلاف المؤسسة وتميزها عن منافسيها، مما قد يؤهلها إلى تحقيق مزايا عديدة منها الحصول على الأرباح من خلال خفض الأسعار أو

¹ - J.P. Detrie : *Stratégor*, 3^{ème} Edition, Dunod, Paris ,1997, P.52.

²- Thomas Frits: *The Competitive Advantage Periode And The Industry Advantage Period : Assessing The Sustainability And Determinants Of Superior Economic Performance*, Gabbler Edition Wissenshaft, 1sted, 2008, P.10.

³ - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003_2004، ص13.

⁴ - نبيل مرسى خليل : الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1996، ص40.

الحصول على حصة سوقية أكبر أو من خلال خلق قيمة للزبائن قد تضمن ولاء الزبون نحو هذا المنتج. ويتاح للمؤسسة امتلاك واحدة أو أكثر من المزايا التنافسية من مصادر متعددة داخلية كانت تعتمد فيها على تفوق المؤسسة في التحكم في التكاليف وتسيير المنتج وبما يعطي للمنتج قيمة من وجهة نظر الزبائن وأخرى خارجية تعتمد ها المؤسسة من خلال الصفات المميزة للمنتج في نظر الزبائن وذلك من خلال خفض التكاليف كلفة الاستعمال أو رفع كفاءة ذلك الاستعمال. ومن شأن تلك المصادر أن تسهم في تأكيد حقيقة قدرة المؤسسة على البقاء من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها ومنها تلبية حاجات الزبائن وإرضائهم بتوفير منتجات مضمونة وسليمة لا تضر بالصحة (أبعاد أخلاقية) وبذلك تزداد درجة تنافسية المؤسسة وبما يمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية مقارنةً بمنافسيها.

ويعكس اختلاف الزوايا التي انطلق منها لتعريف الميزة التنافسية إلى صعوبة وتعدد في درجة استخدامها والتعامل معها من مؤسسة إلى أخرى، وتماشيا مع كل هذه التعاريف يمكن القول بأن امتلاك الميزة التنافسية من قبل المؤسسة يكون من خلال تحقيق قيمة مضافة سواء لزيائنها أم للمؤسسة ذاتها اثر تبنيها إستراتيجية مناسبة تعكس تفوقا في أدائها وتضمن مكانتها مقارنة بمنافسيها وتحقق بذلك معدل ربح ولا يتأتى ذلك إلا بقدرة المؤسسة على توظيف طاقتها و مهارات عمالها في استثمار مواردها والعمل على تحويلها إلى منتجات مميزة من حيث الجودة والسعر وغيرها من الخصائص الأخرى بالشكل الذي يفوق ما يقدمه المنافسون.

ومن خصائص الميزة التنافسية ما يلي:¹

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو الاثنين معا؛
- تمكن المشتري من إدراك قيمة ما تقدمه ونحفزه للشراء.

■ تعريف الميزة التنافسية المستدامة:

إذا كانت المؤسسات في الماضي لا تواجه منافسة شديدة فإن هذا كان ينعكس بوضوح في استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نظرا لبقاء بيئة المؤسسة على حالها، لذا فإن دورة حياة الميزة التنافسية كانت تدوم

¹ - خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد إدريس ، مرجع سبق ذكره، ص.356.

مدة طويلة ولا تتغير بسهولة، ومع تزايد واشتداد المنافسة بمشاركة منافسين جدد يأتون من البيئات مختلفة ويتنافسون بمفاهيم وطرق وأساليب جديدة فقد أدى إلى دخولنا في مرحلة المنافسة الفائقة، وفي ظل هذه المنافسة لم تعد الميزة التنافسية قابلة للاستمرار لفترة طويلة، وهذا ما تطلب الحديث عن الميزة التنافسية المستدامة التي على المؤسسة تطويرها وتجديدها باستمرار لكي تستطيع بذلك البقاء والاستمرار.

إن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة انبثق عام (1985) عندما تحدث *M.Porter* على الأنواع الأساسية للاستراتيجيات التنافسية وإمكانية الحفاظ عليها، من خلال التكلفة الأدنى أو التميز، أما بارني *Barney* فقد قدم تعريفا للميزة التنافسية المستدامة بقوله "تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة عندما تنفذ إستراتيجية إنشاء القيمة في نفس الوقت لا يجرى تنفيذها من قبل منافسيها الحاليين والمستقبليين وعندما لا تتمكن المؤسسات الأخرى من تكرار منافع هذه الإستراتيجية"¹، هذا النقص هو ما يعطي المؤسسة ميزة وبذلك فإن المؤسسة التي تمتلك لعمليات أو مراكز إنشاء القيمة تحسن وتطور بها ميزتها ستجعلها تتميز عن منافسيها ومصدر قوة بحيث لا يمكن تقليدها من قبل مؤسسات أخرى وما يمكنها من تحقيق ربح أعلى من المعتاد.

وحسب *Hill & Jones* "أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة عندما يكون بقدرتها الحفاظ على معدل الربحية أعلى من المتوسط على مدى عدد من السنوات"²، مفهوم الميزة التنافسية المستدامة في هذا التعريف مرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق عوائد والمحافظة عليها لأطول فترة .

في حين يرى *Hall* أن المؤسسات التي تملك الميزة التنافسية المستدامة هي: " التي تنتج وتسلم باستمرار وفق نظام مواصفات يتوافق مع معايير ومتطلبات العملاء في السوق المستهدفة"³.

من خلال كل هذه التعاريف نستخلص أن عنصر الزمن هو عامل أساسي في استمرارية الميزة التنافسية. كما نجد أن الميزة التنافسية تتسم بالخصائص التالية:⁴

- تبقى لمدة طويلة إذا ما تم تطويرها وتجديدها؛
- تحقق من خلال تطبيق إستراتيجية يعجز المنافسون على تقليدها.

¹ - Nicole P. Hoffman.: "An Examination Of The "Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, And Future", Academy Of Marketing Science Review, Volume 2000 No. 4 , P.1. Disponible Sur Le Site internet: <http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf> Consulté Le 01/05/2013.

² - Hill, C.W., Jones, G.R : *Strategic Management: An Integrated Approach*, Houghton, Mifflin Company, Boston, Ma.2004,P.74.

³ - Catherine Gannon And All.: "Does Sustainable Competitive Advantage Exist? And, If So, How Can It Be Achieved", 13th Irish Academy Of Management Conference, 1st - 3rd September, 2010, Cork Institute Of Technology.p.7. Sur Le Site D'internet <http://Repository.Wit.ie/1555/> Consulté Le :02/05/2013. P.7

⁴ - خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص.35

على الرغم من تركيز مفهوم الميزة التنافسية المستدامة في مضمونه على الجانب الاقتصادي وذلك من خلال التميز بواسطة التحكم في التكاليف والتميز باختلاف ما تقدمه المؤسسة على ما يقدمه المنافسون إلا أنه لا بد من التأكيد على الميزة التنافسية المستدامة التي تحمل بصماتها البيئية والاجتماعية من خلال مفهوم الاستدامة التي تطبق على جميع الجوانب الحياتية للمؤسسة الاجتماعية، البيئية والاقتصادية، وعلى هذا الأساس سوف نحاول الإلمام بالمفهوم الواسع للاستدامة ومجالاتها.

أ. تعريف الاستدامة:

يعتبر تقرير بروتلاند (1987) أول من تطرق لمفهوم الاستدامة من خلال الحديث عن التنمية المستدامة بأنها التنمية التي تفي بالحاجات الحالية دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية حاجاتها. عرفها *smith* في 2004 على أنها "إمكانية إيجاد الكثير من الحلول، على المدى القصير والبعيد، المبنية على المسؤولية الاجتماعية والأداء البيئي والاقتصادي والتي تحقق نتائج ايجابية في المجال الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، والذي يعرف بخط الأساس الثلاثي " *Triple Botton Line*".¹

ولعل هذا التعريف للاستدامة يعد مهمًا للميزة التنافسية المستدامة التي تعتمد في مصدر قوتها أو عائدها الأعلى من المنافسين أو إنشاء قيمتها في السوق على البيئة والمجتمع ومن قدرتها على المعالجة الفعالة أو الكفاءة للمشاكل الاجتماعية والبيئية، إن المنافع يمكن أن تأتي من النظر إلى الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة ولعل طرح العبء الاجتماعي والبيئي هو قصر نظر المؤسسات تجاه المجتمع والبيئة في حين يكون الميزة التنافسية هو تعبير قوي عن الاستجابة الفعالة للقضايا الاجتماعية والبيئية، وكمثال على ذلك تمكنت إحدى المؤسسات العملاقة المعروفة (*Dupont*) وابتاع إستراتيجية الإنتاج الأخضر من أن توفر للمؤسسة بليونين دولار من خلال مساهمتها في الدفء الحراري بنسبة 72% وإيجاد 100 طريقة لخفض الطاقة وبذلك استطاعت تحقيق الميزة البيئية.²

¹ - James A. Pershing : **Handbook Of Performance Technology** : Principal, Practices, And Potential, 3rd, Usa, Pfeiffer A Wiley Imprnt, 2006, P.1110.

² - نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص.453.

ب. مجالات الاستدامة في المؤسسة

حسب خط الأساس الثلاثي (*Triple Botton Line*) الذي أصبح كمعيار للاستدامة من قبل هيئة الأمم المتحدة والمجلس الدولي للمبادرات البيئية المحلية في 2007 فإن مجالات الاستدامة تتضح كما يلي:¹

• المجال الاقتصادي:

تمثل الاستدامة هنا على قدرة المؤسسة على تحقيق الربحية لأطول فترة ممكنة ما يسمح باستمرار نشاط المؤسسة وهو يركز على جانبيين أساسيين.

الجانب الداخلي للمؤسسة والمتمثل في ضمان سلامة المؤسسة من الناحية المالية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الاقتصادية يعني كفاء رأس المال.

الجانب الخارجي: المؤسسات المعنية باستدامة الأسواق العالمية والنمو الاقتصادي العالمي التي تتعامل معها من أجل تحقيق أهدافها.

• المجال الاجتماعي:

تركز المؤسسات في المجال الاجتماعي للاستدامة على الاستثمار في التنمية وأهداف المسار المهني لموظفيها وتوفير مكان عمل صحي وآمن واحترام حقوق الإنسان والتحرك إزاء مجتمع عادل.

• المجال البيئي:

تتحقق الاستدامة من الناحية البيئية في المؤسسة من خلال تبني مفهوم الإدارة البيئية حيث تركز المؤسسات التي تُعنى بالاستدامة البيئية اهتمامها حول التقليل من استخدام الموارد غير المتجددة وكذا التقليل من التلوث والنفايات التي تضيفها إلى البيئة.

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الجوانب الآتية:

– أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في ضمن الإستراتيجية وإدارتها وبخاصة خلال العقدين المنصرمين من مفهوم الميزة التنافسية وهذا هو السبب الذي دفع البعض إلى القول إنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها الميزة التنافسية؛

¹ - James A. Pershing : *Handbook Of Performance Technology* : Principal, Practices, And Potential, Opcit ,P.1111.

- تُعدُّ الميزة التنافسية عاملاً مهماً وجوهرياً لعمل المؤسسات على اختلاف أنواعها وإنتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ عن الإستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل أو المتغيرات لدعم هذه الميزة وانبثاق الإستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسة.¹
- تمثل الميزة التنافسية أداةً لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة من بين المؤسسات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.²
- تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً للمؤسسات الناجحة، لأن المؤسسات الناجحة هي التي تُوجد نماذج جديدة للميزة المذكورة باستمرار طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم كامل بها.
- تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة أكبر في تخصيص الموارد، واستخدامها لتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورفع مستوى نوعية الإنتاج وكذا مستوى معيشة المستهلكين من خلال خفض التكاليف والأسعار، بالإضافة إلى أن الميزة التنافسية تسهم في تجاوز إحدى العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية، والمتمثلة بضيق السوق المحلية، والتي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير.

المطلب الثاني: مفهوم التنافسية

تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم التنافسية، باختلاف الزوايا التي انطلق منها كل منهم في تحديد المفهوم واختلاف مستوى التحليل إذا كان قطاعاً أو مؤسسة أو دولة، لذا سيتم تعريفها حسب كل مستوى مع التركيز على مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة.

¹ - خالد محمد طلال بني حمدان: نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته ببناء رأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في شركات صناعة التأمين الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة : دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، العراق، 2002، ص.37. بحث لم ينشر.

² - Prahalad, C.K. & Hamel, C.: "The Core Competence Of The Corporation", Harvard Business Review, May – June, 1990. p.81., disponible sur le site internet : faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/.../Prahalad_Hamel_1990.pdf, consulté le :18/05/2013.:

أولاً: التنافسية على مستوى الدولة

يعتبر مايكل بورتر هو أول من قدم الإطار النظري لمفهوم تنافسية الدولة وذلك في كتابه "الميزة التنافسية للأمم" الذي نشر في 1990، وفيه يرى الكاتب أن المفهوم الوحيد الذي له معنى بالنسبة للتنافسية الدولة، هو الإنتاجية على المستوى الوطني والتي تعني القدرة على زيادة المخرجات الاقتصادية لكل عنصر ويستخدم مصطلح التنافسية على نطاق واسع من جانب العديد من الاقتصاديين والسياسيين وغيرهم، وقد بدأ شيوع هذا المصطلح عندما عهد الأمريكي ريجان بتكوين لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية وتدهور قدرتها التنافسية أمام مثيلاتها اليابانية.

وقد عرف مجلس لسياسة التنافسية الأمريكية (*US. Competitiveness policy Council*) على أنها: " قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل".¹

بينما نجد أن تقرير التنافسية العالمية في العالم، الذي يصدر عن المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا قد عرف التنافسية بأنها: " قدرة الدولة والمؤسسة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية".²

بينما يشير التعريف الذي قدمه *Laura D'andrea Tason* على أن: "التنافسية الدولية إلى قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية، وتساعد في ذات الوقت تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعايا الدولة المعنية، والعمل على الحفاظ واستمرارية هذا الارتفاع".³

من التعريفات المقدمة يستخلص أن التنافسية الدولية تعكس قدرة الدولة على توليد ثروة مع تحسين مستوى معيشة الأفراد.

¹ - willy winkelman : **competition & competitiveness the way forward of port competition!** one day conference on current trends and pratices in the organisation, operation and management of ports and port terminals thessaloniki, greece, 10th january 2008,p.6.

² - عمر صقر : العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 92 .

³ - نفين حسن شمت: التنافسية الدولية وتأثيراتها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر، ص.ص. 23-24.

ثانيا: التنافسية على مستوى القطاع

عند الحديث عن قطاع صناعي ما، فإنه من المهم تحديده بشكل دقيق، فهو يمثل مجموعة من المؤسسات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي على سبيل المثال صناعة الإلكترونيات قد لا تمثل قطاعا ذلك أن المجالات المختلفة في صناعة الإلكترونيات قد لا تكون متشابهة في ظروف الإنتاج.

وتعرف التنافسية على مستوى القطاع بأنها "قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة.¹

وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربح الإجمالي للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.

ثالثا: التنافسية على مستوى المؤسسة

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية الحكومية"²، تظهر التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل والتميز لقدرات المؤسسة ومواردها وإمكانيتها في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة فقدرة المؤسسة على تلبية حاجات الطلب المحلي من خلال الجودة يعد خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليًا.

حسب *Cock Burn* فإن تنافسية المؤسسة هي: "القدرة على تعظيم الأرباح؛ أي ان التركيز جاء على عامل الربح كمؤشر للتنافسية، كما يمكن القول ان التنافسية تعني هنا القدرة الحالية والمستقبلية على تصميم وإنتاج سلع او خدمات بجودة عالية (مناسبة) وتكلفة قليلة نسبيا لتعظيم الأرباح في المدى الطويل"³، إن تنافسية المؤسسة تعكس قدرتها على النفوذ وفرض وجودها في الأسواق الجديدة، وبالتالي فالتنافسية تعكس قدرة المؤسسة على مجابهة منافسيها بدخول أسواق جديدة.

¹ - معهد التخطيط العربي للكويت: التنافسية وتجربة الأردن، دورية عن التنمية العربية، السنة الثالثة، جوان 2004، ص.3.

² - نفس المرجع، ص.2.

³ - عبد الحكيم عبد الله النصور: الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة : دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة اللاذقية، سوريا، 2009، ص.15. بحث نشر .

ويمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات أهمها:¹

1. الربحية:

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها، لذا فهي لا تضمن التنافسية المستقبلية. إن النسبة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبدال الأصول تسمى بمؤشر توبن (*Topin's*) وإذا كانت هذه النسبة أقل من واحد، يعتبر المشروع غير تنافسي.

2. تكلفة الصنع:

حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كان متوسط تكلفة الصنع تتجاوز منتجاتها في السوق ويرجع ذلك لسببين هما إما انخفاض إنتاجيتها والتي تفسر على أنها تسيير غير فعال، أو عوامل الإنتاج المكلفة أو الاثنين معا وتمثل متوسط تكلفة الصنع بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط متجانس في الإنتاج ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.

3. الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:

تقاس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج الفاعلية التي تحول المؤسسة مجموع عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية. ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، وإلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر مؤشرها بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى تكلفة الوحدة.

4. الحصة من السوق:

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية كما يمكن للمؤسسة الوطنية ذات ربح آني ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أوضاع السوق ما استوجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين، عندما

¹ - عائشة عيش، علي حداد: مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، في: مطبوعات الملتقى الدولي، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر 2010، الشلف، الجزائر، 2010، ص.ص. 4-6.

يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع في قطاع نشاط ذي إنتاج متجانس كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة منخفضة مقارنة بتكاليف المنافسين كانت حصتها السوقية أكبر يرافقها زيادة في ربحيتها، أما بالنسبة لقطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة زد على ذلك سبب قلة جاذبية المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

المطلب الثالث: مفهوم المنافسة

لقد أدى التصادم والتعارض في الأهداف بين المؤسسات من أجل الظفر بمزايا في ظل محدودية الموارد وضيق الأسواق وكبر حجم وطموح المؤسسات بخلق ما يعرف بالمنافسة بغية الحصول على الموارد وتصريف النواتج، فالمنافسة تقوم أساسا على الحرية الاقتصادية التي تفتح المجال للفاعلين الاقتصاديين بعرض والحصول على السلع والخدمات وعوامل الإنتاج من الأسواق، وهي مبنية على آليات السوق في تحديد كميات الإنتاج والأسعار.¹

وتعرف المنافسة على "أنها أحد الأوضاع في السوق تحاول فيه المؤسسات الحصول على رضا المشترين حتى تحقق أهدافها (الربح، المبيعات، الحصة السوقية،..) حيث يتم معادلتها بالمباراة التنافسية بين مؤسستين أو أكثر ويكون التنافس على أساس السعر أو الجودة، كما تقوم المنافسة إما على الريادة في السوق أو الحصة السوقية وغيرها من الغايات التي تقوم عليها المنافسة وذلك يتم من خلال كسب ولاء المستهلك ورضاه".²

وحسب "هيل وجونز" فإن مفهوم المنافسة يشير إلى: "الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية، يمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر أو التركيز على التصميم، الإنفاق على الترويج، الإعلان وخدمات ما بعد البيع...".³

أولاً: أشكال المنافسة

تأخذ المنافسة عدة أشكال منها:

1. الاحتكار: ويتحقق عندما تكون مؤسسة واحدة فقط تقدم الخدمة أو السلعة في دولة ما أو منطقة ما.

¹ - Jacques Brasseul : "La Concurrence Dans L'histoire Economique", Economie Et Management, n° 125, Octobre 2007..p.2 ,disponible sur le site internet : www.cndp.fr/archivage/.../93006-15286-19238.pd/4/c :lconsulté l 06/06/ 2013.

² - قلش عبد الله: الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة، في: مطبوعة الملتقى الدولي الرابع ، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 08 - 09 نوفمبر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، 2010، ص. 6.

³ - شارل هيل، جاريث جونز: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة : محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص.

2. احتكار القلة: ويتواجد هذا النوع في حالة وجود عدد محدود من المؤسسات التي تقدم نفس المنتج أو الخدمة.

3. المنافسة الاحتكارية: ويظهر هذا النوع من المنافسة عندما يوجد عدد كبير من المؤسسات القادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل وجزئي بحيث يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية.

4. المنافسة الكاملة: وتكون بوجود عدد كبير من المؤسسات.

ثانياً: أهمية المنافسة

تؤدي المنافسة في الأساس إلى تحقيق رفاهية العميل، وترشيد عملية استخدام وتوزيع موارد المجتمع، تحت مبدأ البقاء للأنجع*، حيث تقوم المؤسسات المنافسة على استخدام مواردها بطريقة كفؤة وبأقل وقت ممكن، كون ذلك يثبت وجودها في السوق، وهذا ما يرضي عملاءها في السوق. وتكمن أهمية المنافسة فيما يلي:¹

- تحقيق رفاهية العملاء: تقوم المنافسة بين المؤسسات حول كسب ولاء العملاء من خلال تحقيق رضاهم وتلبية حاجياتهم بأحسن طريقة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا ما يجعل المؤسسات تسعى جاهدة نحو التحسين المستمر لخدمة العميل، بما يتوافق وتلبية حاجياتهم وتطويرها باستمرار محققة بذلك رفاهية مستدامة للعميل.
- ترشيد استخدام موارد المجتمع: من شروط فعالية الأداء والبقاء في ظل المنافسة وخاصة تلك المبنية على الأسعار هو ترشيد وعقلنة استخدام الموارد والإمكانيات للمؤسسة، حيث يتم استخدام اقل قدر ممكن من المدخلات من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات وبأحسن جودة ممكنة وبذلك ترشيد استخدام موارد المجتمع ككل، حيث تسعى كل مؤسسة إلى ترشيد استخدام مواردها كشرط لبقائها واستمراريتها في المنافسة.
- تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع: يؤدي ترشيد استخدام الموارد وتعظيم الاستفادة منها إلى جانب العمل على تحسين الفرد الى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع؛
- دعم الابتكار والإبداع التكنولوجي: في سعيها لتلبية حاجيات العملاء المتنامية والمتغيرة بأحسن طريقة وبذلك تعمل المؤسسات جاهدة وباستمرار على ابتكار منتجات ووسائل إنتاج متطورة مواكبة بذلك التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل.

¹ - قلش عبد الله، نفس المرجع ، ص.7.

وخلاصة يمكن القول أن هناك اختلافًا بين المفاهيم الثلاثة السابقة حيث تعكس المنافسة الأوضاع أو الظروف التي تنشط فيها المؤسسة بينما تتعلق التنافسية بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بمواجهة السوق وتعتبر الميزة التنافسية أداة لتحقيق القدرة على المنافسة ومنه فمفهوم التنافسية هو اشمول وأوسع من الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مداخل تحليل وترقية الميزة التنافسية

تستدعي الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها والعناصر المحددة لها حتى تتمكن المؤسسة من ترقيتها وفق إمكانياتها وظروف المنافسة الخارجية ما يتيح بذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة تؤدي إلى تحقيق وفورات في الوقت والجهد والمال وتمكن المؤسسة من تحقيق أفضلية أيضا في السوق مقارنة بمنافسيها سواء باستحواذها على جزء منه أو في محاولة جلب أكبر عدد من الزبائن.

إن كيفية الحصول على ميزة تنافسية في حد ذاته بشكل نقطة التقاء الكثير من الباحثين والدارسين في الميدان الاقتصادي وعلى الرغم من التركيز على استراتيجيات *M. Porter* العامة والتنافسية في تحليل و ترقية الميزة التنافسية وتحديد العناصر المحددة لها إلا أن هناك إسهامات قدمت من بعض الكتاب وعرضت مداخل أخرى ومن بينهم *Barney*

المطلب الأول: الإستراتيجية التنافسية كمدخل لترقية الميزة التنافسية

تستند المؤسسات على استراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية ومن هذه الاستراتيجيات، إستراتيجية التنافس التي جاء بها *M. Porter* بغية تحقيق المؤسسة أداء أفضل مقارنة ببقية المنافسين في نفس القطاع، واقترح بذلك ثلاثة استراتيجيات وهي الريادة في التكلفة، التميز، والتركيز وأطلق عليها الاستراتيجيات العامة لمايكل بورتر ومن خلالهما يمكن للمؤسسة من اختيار تشكيلة من بينهم حسب ظروف المنافسة.

أولاً: إستراتيجية الريادة في التكلفة

حسب هذه الإستراتيجية فإن الحصول على وضعية تنافسية ملائمة يرتكز بصفة أساسية على قدرة المؤسسة على إنتاج نفس السلع ونفس المواصفات التي ينتجها المنافس أو تقديم نفس المستوى من الخدمات ولكن بأسعار أقل.¹

وبالتالي فهي تهدف إلى حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تحقيق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف المنافسين داخل القطاع ومن هذا المنطلق فإن دور المؤسسة يتمثل بالدرجة الأولى في البحث عن كيفية خفض التكاليف وهذا وليس من خلال تقليص حجم الاستثمار إنما بتحسين طرق الإنتاج.²

إن الأخذ بإستراتيجية الريادة في التكلفة تحقق للمؤسسة مجموعة من المزايا:³

- توفير رصيد من القدرة على منافسة الآخرين أو القدرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المنافسين من خلال تخفيض الأسعار أو مزايا إضافية للمؤسسة؛
- تمنح قدرة على مواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج ؛
- قوة القدرة المالية وتدعيم مركز التفاوض مع العملاء والمنافسين.

وعليه فإن المزايا التي تحصل عليها المؤسسة الرائدة في التكلفة تمنحها القدرة على بناء عوائد الدخل وتمنحها حماية ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس لكون المؤسسات المنافسة الأخرى تجد نفسها غير قادرة على دخول المجال الصناعي وملاحقة المؤسسة الرائدة في التكلفة من حيث التكاليف والأسعار، كما نجد في كثير من الحالات أن المؤسسات التي تحاول تنفيذ إستراتيجية الريادة في التكلفة تهدف إلى بيع المنتج والذي يحظى بقبول السوق العريض في كل الأحوال هذه السلع والخدمات معيارية إلى أقصى حد ممكن ولا تنتج طبقاً لأذواق ومواصفات فئات محددة من الزبائن أو حتى حاجاتهم ورغباتهم ومنه فالنتائج المرجوة من إستراتيجية قيادة التكلفة تتحقق في حالة توفر عدد من الشروط التي يمكن توضيحها على النحو التالي:⁴

¹ - M.Porter : L'avantage Coccurentiel, Dunod, Paris, 2000, P.52.

² - Jean.Jacque Lamba : Marketing Stratégique Et Competitive Operational, Dunod, Paris, 2005, P.304.

³ - M.Porter :L'avantage Concurrentiel : Comment Devancer Ses Concurrents Et Maintenir Son Avanc , 1^{re} Edition, Paris, Dunod,1999,P.127

⁴ - مرسى، نبيل محمد، احمد عبد السلام سليم : الإدارة الإستراتيجية : إدارة التنافس - إدارة المعرفة- إدارة المخاطر، أبو الخير للطباعة والنشر ، الإسكندرية، مصر، 2007، ص241.

- وجود طلب مرن للسعر، حيث أن أي تخفيض في السعر يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
 - نمطية السلع المقدمة؛
 - عدم تمييز المنتج بطرق كثيرة؛
 - استخدام السلعة بطريقة واحدة بالنسبة لكل المشتريين؛
 - محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.
- ومن أمثلة المؤسسات العالمية التي تتخذ بهذه الاستراتيجية نذكر: المؤسسة العالمية في الغسالات والمجففات (Whirl Pool)، مؤسسة (Samsung) في هواتف الخلية الرقمية، مؤسسة (General Electric) لصناعة الأجهزة المنزلية.

على الرغم من المزايا التي تحققها هذه الإستراتيجية إلا أنها لا تخلو من مخاطر حيث أن تطبيقها يحتاج إلى التحكم بقدر كبير من المعرفة العلمية خاصة في المجال التنظيمي والتكنولوجي وهذا راجع لمخاطر التغير التي تتعرض لها هذه الإستراتيجية مثل التغير التكنولوجي كأن يقوم المنافسون بتقليد السياسات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التكلفة الأقل، وهذا لا يعني إهمال المؤسسة للمتغيرات الأخرى كالتغيرات التسويقية والإنتاجية بسبب التركيز على التكلفة.

ثانياً: إستراتيجية التميز

تعني هذه الإستراتيجية أن المؤسسة تقوم بتقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة عن منتجات وخدمات المؤسسة المنافسة وقد يكون هذا التميز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة إبراز المنتج من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة أو الخدمة وكذا استغلال نشاطات سلسلة القيمة¹، وتقوم هذه الإستراتيجية على فكرة جعل الزبون ينظر إلى منتجات المؤسسة بنظرة مختلفة مقارنة بالمنافسين²، وبالتالي تركز هذه الإستراتيجية على أن المؤسسة تطرح في السوق منتجات مختلفة عما يقدمه المنافسون أي ليست مطروحة في السوق وليس لها مثل، وقد يكون التميز في الشكل أو اللون أو الخصائص أو خدمة ما بعد البيع أو التصميم (Design) توزيع فريد من نوعه وهذا قد يكون مرتبطاً بالعلامة التجارية التي يحملها المنتج وكذا جودته مع تحمل المشتري لارتفاع التكاليف الناتجة عن إتباع هذه الإستراتيجية، بعبارة أخرى يبنى

¹ - عبد الحكيم عبد الله النصور، مرجع سبق ذكره، ص. 114.

² - clive reading : **statégie business planning**, a dynamic system for improving performance & competitive advantage, 2nd edition, london, 2002, p.157.

التميز ميزة تنافسية تجعل الزبائن أكثر ولاء وأقل حساسية اتجاه الأسعار، ومن المؤسسات التي تبنت إستراتيجية التميز نجد في السيارات مؤسسة (Bmw) في الإلكترونيك (Sony)، في الأعمال المصرفية (Chase).

من مزايا هذه الإستراتيجية نذكر:¹

- تجنب المنافسة فالمؤسسات التي تأخذ بهذه الإستراتيجية تتمكن من عزل نفسها جزئيا من الخصومة التنافسية في الصناعة، إذ أنها تتعامل مع شريحة من الزبائن في قطاع ضيق من السوق؛
- تميز المؤسسة من خلال خصائص المنتج أو حاجة المشتري يسمح لها بترك بصمة واضحة لمجموعاتها الإستراتيجية في الصناعة؛
- قدرة المؤسسة على تمرير زيادات السعر إلى زبائنها أي إمكانية البيع بأسعار المنافسين حيث تصبح المؤسسة بإتباع هذه الإستراتيجية مصدر قوة أمام القوة التفاوضية للمستهلكين على اعتبار أنه لا توجد منتجات تتمتع بنفس مميزات وخصائص منتجات المؤسسة لتتم المقارنة بينها خاصة بالنسبة للزبائن الأقل حساسية للسعر، أما التقنية المستعملة فهي تجديد المنتجات أو إضافة الجديد على فترات قصيرة لا تسمح للمنافسين بتقليدها أو تقليد نواحي تميزها كما تستعمل المؤسسة وسائل مهمة في التسويق كالإشهار؛
- الإستراتيجية القائمة على الجودة المرتفعة تسمح للمؤسسة من رفع حصتها السوقية فغالبا ما تقود الجودة المرتفعة إلى سمعة وطلب على المنتج مرتفع والذي يترجم إلى حصة في السوق مرتفعة؛
- قدرة المؤسسة على بناء حاجز ولاء ضخم ليس بمقدور أية مؤسسة دخوله فالمنتجات عالية التميز تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة والمهارة التي تمتلكها بالفعل المؤسسات القائمة.

إلا أن هناك بعض الأخطار التي تواجه المؤسسة بإتباعها إستراتيجية التميز:²

¹ - روبرت.أ، ديفيد.لي: الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص-ص.337-338.

² - Michael.E.Porter : **Competitive Strategy, Techniques For Analyzing Industries And Competitors**, With A New Introduction, New York The Three Press,1980, P.46.

- يمكن أن تغشل إستراتيجية التميز إذا استطاع المنافسون تقليد الخصائص والسمات الجذابة للمنتج أي توفير منتجات مماثلة أو أفضل؛
- صعوبة استدامة علاوة السعر لأن المنتج يصبح مألوفاً أكثر في السوق ويصبح الزبون على دراية أكثر بنوع وحجم القيمة الأصلية للمنتج وما هو على استعداد لدفعه، كما يمكن أن يصبح الهيكل القائم على التكاليف العالية مقارنة للمؤسسة التي تمارس التميز إحدى حالات ضعفها خاصة إذا ما حلت في السوق منتجات بديلة وبكثافة منخفضة؛
- عدم إدراك أو فهم المشترين للقيمة التي تعرضها المؤسسة أو عدم قدرتهم على التحديد الدقيق لها؛
- تجاهل الحاجة إليها؛
- ميزة القيمة.

إن قابلية بقاء واستمرار هذه الإستراتيجية مرتبطان بأمرين اثنين هما:¹

✓ ضرورة إحساس وإدراك الزبائن بصفة دائمة لهذه القيمة ؛

✓ عدم إمكانية المنافسين تقليدها؛

وأهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:²

○ التميز على أساس التفوق التقني؛

○ التميز على أساس الجودة؛

○ التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه؛

○ التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

خلاصة لكل هذا فإن التميز يتحقق من خلال وجود منتج فريد من نوعه، التفرد يمكن أن يكون

السعر، الأداء النسبي، المرونة والموقع أو سمة خاصة التي لا يمكن أن يقابلها المنافسون.³

إن نجاح هذه الإستراتيجية يتطلب الاستثمار في البحث والتطوير والحفاظ على سبق تقديم الجديد والبقاء دائماً في الطليعة أي تكاليف إضافية كبيرة.

¹ -Porter.M : Competitive Advantage- Creating And Sustaining Superior Performance, op.cit,P.158.

² - نبيل محمد مرسي ، احمد عبد السلام سليم: الإدارة الإستراتيجية : إدارة التنافس - إدارة المعرفة-إدارة المخاطر، مرجع سبق ذكره، ص.244

³ - Porter.M : Competitive Advantage- Creating And Sustaining Superior Performance, Op. Cit P.161.

ثالثا: إستراتيجية التركيز

رغم أن كل من إستراتيجية الريادة في التكلفة وإستراتيجية التميز تعتمدان على ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا أنه يمكن المزج بين هاتين الإستراتيجيتين بطريقة ينتج ما يعرف بإستراتيجية التركيز، وتختلف هذه الإستراتيجية عن الإستراتيجيتين كونها تستند إلى تضيق المجال التنافسي ضمن الصناعة فإذا كانت إستراتيجيتا الريادة والتميز تواجهان كل القطاع فإن إستراتيجية التركيز تركز فقط على تجزئة السوق أو مجموعة التجزئات بدلا من التعامل مع السوق ككل¹، فالمؤسسة التي تنتهج هذه الإستراتيجية تجدها لا تسعى لتلبية كل أجزاء السوق بل جزء فقط منه أي تلبية حاجات سوق معينة ومنه تلبية طلب هذا الجزء ويكون أداء المؤسسة متقنا فتقديم المنتج يتم بفعالية أكثر وبكيفية أحسن، الميزة هنا هي التخصص في جزء من السوق وليس التخصص في جزء من المنتجات فعلى المؤسسة أن تعمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف وأن تتجنب القطاعات السوقية التي يعمل بها المنافسون، وهذا النوع يتناسب في الغالب مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة في السوق وبالتالي تركز جهودها على خدمة قطاع معين يصعب على المؤسسات الكبيرة خدمته بكفاءة أو تتجاهله نظرا لصغره وعدم أهميته بالنسبة إليها بسبب تواجد أسواق أكبر تحقق لها مدا خيل أكثر.

إن إتباع هذه الإستراتيجية يقدم العديد من المزايا والتي يمكن إجمالها فيما يلي:²

- تسمح هذه الإستراتيجية من الاستفادة من مزايا التخصص في التكاليف؛
- القدرة على إشباع حاجات ومتطلبات الزبائن بشكل مستمر حيث تسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسات بالبقاء قريبة من زبائنهم وتلبية حاجاتهم المتغيرة أو ما يعرف بالقرب الجوّاري؛
- تنجح هذه الإستراتيجية إذا كان المجال الصناعي يحتوي على العديد من الاختصاصات والقطاعات المختلفة، مما يسمح للمؤسسات التي تتبع إستراتيجية التركيز باختيار القطاعات التي تتناسب وإمكاناتها وقدراتها؛
- تستطيع المؤسسة ذات إستراتيجية التركيز التفوق إذا كان من الصعب للمنافسين استخدام إمكاناتهم للوفاء باحتياجات السوق المستهدف؛

¹ -Porter.M : **Competitive Advantage- Creating And Sustaining Superior Performance**, op cit, P.158.

² - إلياس بومعروف: دور الإدارة الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات الإستشفائية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة : دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2010-2011، ص.165.

- تحقيق مستوى عال من الأرباح والنمو في حالة استهداف مجال سوقي واسع جدا. ومن مساوئ هذه الإستراتيجية:
- الاعتماد على جزء فقط من السوق، فأى خلل قد يحدث كظهور منافسين جدد يؤدي إلى تغير مفاجئ والذي قد يكون خطراً على المؤسسة؛
- عدم الاستفادة من وفرات الحجم الكبير وبالتالي تضيق الأرباح نتيجة عدم خدمة شرائح سوقية أكثر؛
- ضالة فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق ككل والمؤسسة التي تعمل على خدمة جزء من السوق، فإذا بقيت المؤسسة تكاليفها متقاربة مع تكاليف منافسيها من الممكن أن يصبح فائض السعر غير قابل للحفاظ عليه.
- بإتباع إستراتيجية التركيز تكون المؤسسة قادرة على خدمة وبفعالية أكبر هدفها الاستراتيجي المحصور، أو باستهلاك موارد أقل من المنافسين الذين ينافسون في ميدان أوسع فينتج هن هذا كون المؤسسة تصل إما إلى إستراتيجية التميز لأنها تشبع بصفة أفضل رغبات هدفها الخاص، وإما إلى تكاليف منخفضة أكثر لخدمة هذا الهدف أو الاثنين في آن واحد. المؤسسة التي تركز نشاطها يمكن لها أيضا الحصول على أرباح تفوق معدل القطاع فتركيز النشاط يعني أن المؤسسة في وضعية تمتاز بتكاليف منخفضة مقارنة مع هدفها الاستراتيجي أو أنها متميزة جيدا أو الاثنين معا.

المطلب الثاني: سلسلة القيمة كأداة لترقية الميزة التنافسية

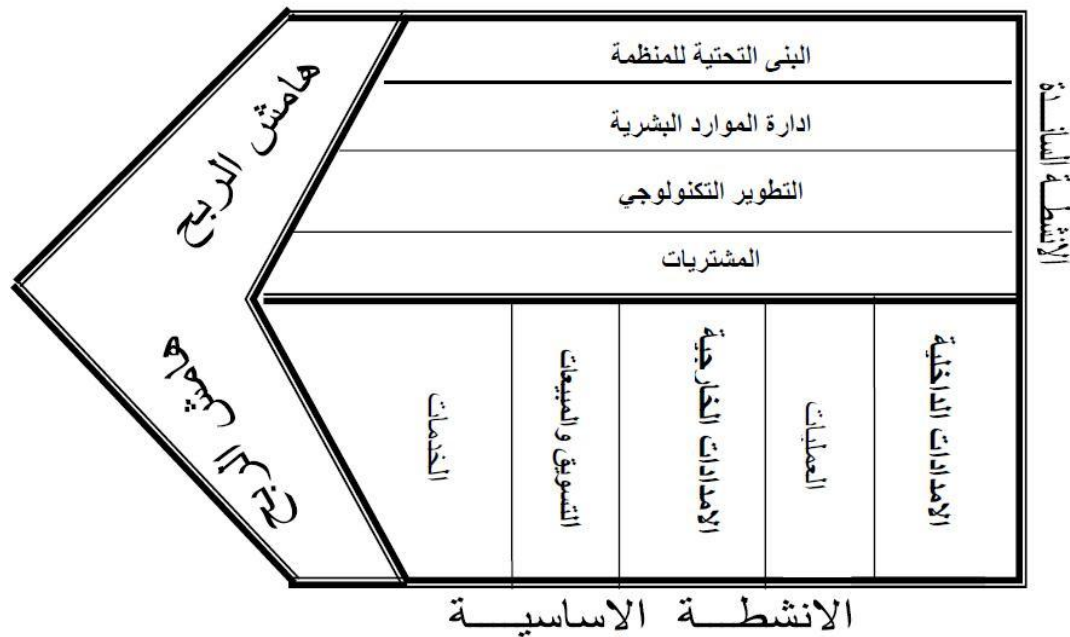
يعتمد مدخل سلسلة القيمة *Value Chain Approach* على إسهامات *M. Porter* 1985 في مجال الإدارة الإستراتيجية، ومن أهمها مفهوم سلسلة أو حلقة القيمة التي يعبر عنها في شكل مجموعة من الأنشطة المترابطة والمستخدم داخل المؤسسة والمحققة للقيمة بدءا من مصادر الحصول على المدخلات الأساسية وحتى تسليم المنتج النهائي إلى أيدي العميل أو المستخدم النهائي ويطلق عليها أنشطة القيمة، وتقاس القيمة بإجمالي ما يدفعه مشتري السلعة أو مستخدم الخدمة وتحقق المؤسسة أرباحا عندما تكون قيمة المخرجات وهي حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تتحملها المؤسسة نظير هذه الأنشطة.¹

وترتكز فكرة *M. Porter* في فهم وتحديد مصادر الميزة التنافسية على دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في ترقية مزايا تنافسية حيث أنه من الصعب فهم

¹ - نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1992، ص.90.

الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل، فالميزة التنافسية تنشأ عن مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بحيث أن كل نشاط تقوم به يمكن أن يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف أو خلق قاعدة تميزية.¹ بمعنى حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية عن منافسيها فإنه من الضروري أداء تلك الأنشطة بتكلفة أقل وتسمى "ميزة التكلفة" أو أداء تلك الأنشطة بطريقة متميزة وتحقيق سعر مرتفع وقيمة أعلى وتسمى "ميزة التميز". وحسب مايكل بورتر أيضا فإن تنفيذ إستراتيجية عامة في ترقية الميزة التنافسية يتطلب بناء سلسلة القيمة، ومنه فالهدف الأساسي لسلسلة القيمة كأداة تحليلية هو تحديد سلوك التكاليف وتحديد المصادر الحالية والمحتملة وذلك من خلال ممارسة النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة في أفضل الأسواق وبطريقة أفضل من منافسيها وإلا فكيف يمكن لمؤسسة أن تخلق قيمة تساهم في رضا احتياجات العملاء وبذلك تعتبر سلسلة القيمة هي أداة تسمح بتسليط الضوء على الاستراتيجيات الأكثر قدرة على المنافسة وآلية لتحديد التكاليف الاقتصادية وتحديد مصادر التميز، والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم (02): سلسلة القيمة



source :michael.a,hitt and al, **strategic management,competitiveness and globalization**, thomson south western,edition 07th,usa,2007,p.89.

¹ - M.Porter : **Competitive Advantage-Creating And Sustaining Superior Performance**.Op.cit,P.33.

ووفق هذا المدخل تتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات تضمها مجموعتان أساسيتان هما :¹
أولاً: الأنشطة الأساسية: عادة ما تصنف ضمن هذه الأنشطة

- **الإمدادات الداخلية:** أما تعرف بالأنشطة اللوجستية تمثل كل الأنشطة التي تهتم بتوجيه المدخلات المادية من استلام وتخزين وتوصيل ومناولة وتشمل المواد الأولية، التجهيزات، الأدوات...؛
- **العمليات (الإنتاج):** وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية وتشمل التصنيع، التجميع، المراقبة، التعبئة، التغليف، الصيانة
- **الإمدادات الخارجية:** أنشطة مرتبطة بالجمع والتخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى العملاء أي من نهاية التصنيع حتى التوزيع المادي للمنتج إلى العملاء ومثل ذلك تسيير الطلبات، النقل، المخزون الوسيط، التسليم؛
- **التسويق والمبيعات:** هي الأنشطة التي تساعد على نقل وحيازة السلعة من المؤسسة الى الزبون وهي أنشطة تسويقية مادية وغير مادية (اختيار القنوات التوزيعية، الإشهار، الترويج، ترقية المبيعات وتحديد السعر؛
- **الخدمات:** هي الأنشطة التي تهتم بتحسين قيمة المنتج والمحافظة عليه عند او بعد تسليمه للزبون بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع ومن هذه الأنشطة نذكر: التركيب، استكشاف الأخطاء و إصلاحها، توفير قطع الغيار.

ثانياً: الأنشطة الداعمة:

من بين الأنشطة الداعمة نذكر:

- **البنية التحتية للمؤسسة:** وتشمل الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، التمويل، إدارة الجودة، المحاسبة، نظم المعلومات...؛
- **إدارة الموارد البشرية:** وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة كالنقو الاحتياجات، التعيين، التوظيف، التكوين، إدارة شؤون الموظفين...؛

¹ - Gérard Garibaldi : **Analyse Stratégique**, Edition D'organisation, Troisième Edition, Paris, 2008, P.326.

■ **التطوير التكنولوجي:** وهي الأنشطة التي تتعلق بتصميم المنتج وتحسينه، وكذلك إيجاد أو تحسين الطرق التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة ومن ذلك العمليات والأساليب، نظم المعلومات؛

■ **سياسة المشتريات:** وتتمثل في العلاقات، اختيار الموردين، شراء المنتجات؛

والميزة التنافسية حسب هذا المدخل هي ناتج النشاطات التي تقوم بها المؤسسة من أجل انجاز تكلفة أقل من المنافسين أو بطريقة مميزة توفر للمشتري قيمة مضافة تسمح له بالقبول بسعر أعلى نسبياً، وعلى العموم إن كلا من الأنشطة الرئيسية والداعمة هي مصدر للقيمة. كما أن تحديد طبيعة الأنشطة ونوعيتها بدقة ضمن سيرورة السلسلة هي التي توضح لنا درجة التفاعل فيما بينها وتأثيرها على مكونات الميزة التنافسية. إن هذه الأخيرة، تتحقق من خلال تفاعل الأنشطة الرئيسية فيما بينها من جهة، ومع الأنشطة الثانوية من جهة أخرى. إن تسيير الروابط تعتبر عملية جد معقدة على مستوى التنظيم أكثر من تسيير الأنشطة الخالقة للقيمة، حيث التمكن من التنبؤ وتسيير الروابط بإمكانه توليد أو الحصول على ميزة تنافسية دائمة.¹ وزيادة على تلك الروابط الداخلية لسلسلة القيمة، توجد روابط خارجية تربطها بمكونات محيطها الخارجي مما تدعم وتولد ميزة تنافسية.

فلسفة القيمة هي أداة من أدوات التحليل الداخلي التي تهدف إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية من خلال دراسة جوانب القوة والضعف في أنشطة المؤسسة والعمل على تقويتها أو تصحيح عيوبها ولا يكون ذلك إلا بالقيام بتحليل دقيق للأنشطة الأساسية منها والداعمة وتحديد آليات تراكم عمل القيمة وفق تسلسل عمل هذه الأنشطة، إضافة إلى معرفة الطريقة والأسلوب التي تندمج به في النظام العام للقيمة مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها كالموردين والعملاء و تحديد أسباب اندثار القيمة لاستدراكها.

المطلب الثالث: مدخل الموارد والكفاءات كأداة لترقية الميزة التنافسية

مهد تطور الفكر الاستراتيجي من جهة والتغيرات البيئية المتسارعة من جهة أخرى ظهور مدخل الموارد والكفاءات بعد عجز المقاربة الهيكلية بقيادة بورتر عن تفسير العديد من النجاحات التي حققتها المؤسسة في ظروف اعتبرت غير ملائمة هيكلية والسؤال الذي حير العديد من الدارسين والكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية هو كيف تمكنت المؤسسة من تحقيق التفوق الدائم في الأداء رغم ضعف هيكلها الصناعي وقوتها السوقية، وعليه فقد تبين أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو

¹ - Alain Marion : Le Diagnostic De L'entreprise , Edition, Economica, Paris, 1996.P.196.

بالأحرى من مواردها؛ أي أن كفاءة وفعالية المؤسسة تتمثل في حسن استغلال مواردها الداخلية ومنه اتجه التركيز على الموارد والكفاءات.

كما أن الميزة التنافسية المحددة بظرفها ما عادت تتناسب والمنافسة الجديدة وإنما تطور المؤسسة ومكوئها في التنافس لمدة أطول أصبح مرهوناً بترقية ميزتها التنافسية والاحتفاظ بها وذلك من خلال الاعتماد على الموارد العالية وصعوبة التقليد، ويتأسس المدخل المذكور على فرضية مفادها أن المؤسسة تختار إستراتيجيتها في ضوء موارد وكفاءات معينة تكتسبها وتطورها من خلال نشاطاتها، ويهتم المدخل بالتمييز بين الكفاءات والموارد من جهة و التفاعل فيما بينهما لتحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى وعليه ندرج بعض التعاريف الخاصة بكل مصطلح.

أولاً: مفهوم الموارد والكفاءات:

1. الموارد: يعرفها Wernfelt بأنها "مجموع الأصول المنظورة، وغير المنظورة التي تمتلكها

المؤسسة وتشمل الموارد المنظورة كل من المصنع، التجهيزات، موارد طبيعية ، أما غير

منظورة فتتمثل سمعة المنظمة ثقافتها ، العلامة التجارية ، الكفاءات و المعارف لدى أفرادها".¹

حسب Bernay تمثل الموارد "مجموع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية، المعلومات، المعارف

التي تسيطر عليها المؤسسة وتمكنها من إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات شأنها أن تحسن من كفاءتها وفعاليتها".²

إن الموارد تشمل على " الموارد المالية، الاجتماعية أو البشرية، التكنولوجية، والعامل التنظيمي التي تساعد المؤسسة في خلق القيمة للمستهلكين".³

ويمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى نوعين: موارد ملموسة (tangible Resources)، وموارد غير

لملموسة (Intangible Resources).

• الموارد الملموسة: هي الأشياء المادية مثل الأرض، المباني، المعدات، المخزون، الأموال.

• الموارد غير الملموسة: هي الكيانات غير المادية التي تخلقها المؤسسة وموظفوها، مثل الاسم

التجاري، شهرة المؤسسة، الخبرة، الملكية الفكرية للمؤسسة، براءة الاختراع وغيرها.

¹ - فريد كورتل وآخرون: الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد ، في : مطبوعات المؤتمر العلمي الخامس، اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الاردن، 25/23 أفريل 2005، ص.13.

² - Barney, J. : " Firm Resources And Sustained Competitive Advantage", Journal Of Management, Vol 17, N°1, New York, USA, 1991, p.69

³ Op cit, p.102.

بينما ميز Barney بين ثلاث فئات للموارد هي:¹

- رأس المال المادي: يحتوي على الإنشاءات، التجهيزات والتكنولوجيا؛
- رأس المال البشري: ويضم التكوين، الخبرة، الذكاء، المعرفة والتعلم؛
- رأس المال التنظيمي: يشتمل على الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية.

وهي تتطلب التوفيق بين مختلف العناصر المكونة لها ولها خاصية التميز بدل من الكم.

حتى يكتسب المورد صفته وقدرته على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حدد BARNEY مجموعة من الشروط الواجب توافرها فيه:²

1. أن تتميز بالندرة؛

2. أن يكون ذا قيمة: يسمح للمؤسسة باقتناص الفرص، وتجنب تهديدات المحيط؛

3. أن يكون صعب التقليد.

صعوبة التقليد نتيجة الأسباب التالية :

— أن المؤسسة تمتلك مورداً متعلقاً بظرف تاريخي نادر خاص بها، في هذه الحالة يصعب على المنافسين تقليده؛

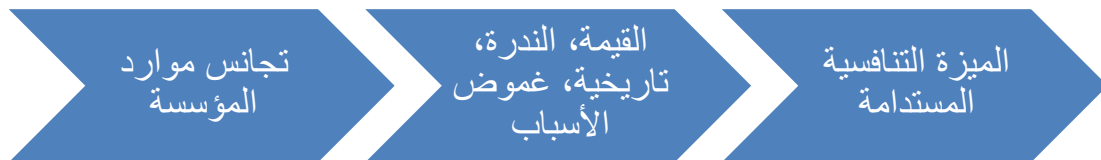
— العلاقة ما بين مورد المؤسسة، والميزة التنافسية المحققة، غير واضحة الأسباب، وغير مفهومة؛

— المراحل العملية التي أسهمت في تحقيق المنظمة لميزة تنافسية معقدة اجتماعياً، قد تكون العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المؤسسة، فهي عبارة عن ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

4. يصعب تعويض المورد: أي أنه مورد لا يمكن للمنافس نقله، و لا وجود لبدائل له.

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين خصائص الموارد الإستراتيجية وبين تحقيق الميزة المستدامة

شكل رقم(03): خصائص الموارد الإستراتيجية



Source: J.B.Byarne: Ressource Based Theory, Creating And Sustaining Competitive Advantage, Oxford University Press,2003,P.69.

¹ - شارلز هال جاريت جونز، مرجع سبق ذكره ، ص.219.

² - شارلز هال جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص.219.

أجمع الباحثين من خلال التعاريف الواردة أن الموارد تصنف إلى ملموسة وغير ملموسة تملكها المؤسسة

ثانيا: الكفاءات: قصد إزالة الغموض الذي يحيط بمفهوم الكفاءات مع مصطلحي الموارد والقدرات سنلقي نظرة على بعض التعريفات.

تعرف الكفاءة على أنها "القدرة على التعبئة، بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محددة، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقا".¹

بينما تعرفها المجموعة الفرنسية *Le Modef* على أنها "تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني و الذي يعطي بها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحيدها وتقويمها وقبولها وتطويرها".²

وتعرف *M. Parli & P. Gilbert* على أنها مجاميع المعارف، قدرات العمل، والسلوكيات التنظيمي و بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما.³

مما سبق يتضح أن هناك إشارة ضمنية، أو صريحة إلى أن الكفاءات هي توليفة من المعارف المتمثلة في:⁴

- **المعارف النظرية (savoir):** وتوافق مجموع مهيكلي من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطة في سياق خاص.
- **المعارف العملية (Savoir Faire):** هي القدرة على تسير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقا والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتكون المعارف العملية بالتجربة.
- **المعارف السلوكية (Savoir être):** وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التفاعل أو التحرك في وسط مهني معين وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز، ...، حيث تجتمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة في تنسيق ديناميكي كيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن من القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال.

¹ - Phillipe Lorino : *Méthode Et Pratiques Des Performances*, Edition D'organisation, 3^{ème} Edition, Paris, 2003, P.67.

² - Hocine Rahim : "*Management De Savoir Et Stratégies D'innovation Dans Les PME Algériennes*", Revue Economie Et Management, Université Abou Bakr Belkaid - Tlemcen, N°03, Mars 2004, p.p.236-237.

³ - Celile Dejoux : *les compétences au cœur de l'entreprise*, éditions d'organisation, Paris, 2001, p141.

⁴ - كمال منصوري، سماح صولح: "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي المجالات الكبرى"، مقال منشور في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010، ص.51.

رغم اختلاف التصنيفات الواردة من قبل الباحثين حول الكفاءات إلا التركيز منصب على التصنيف وفق المستوى والذي يظهر المستوى والكفاءة المرافقة وعليه نذكر:¹

• **الكفاءات الفردية:** تدل على المهارات والمعارف العملية المقبولة والتي تتجسد من ممارسة الأفراد للأنشطة المختلفة.

• **الكفاءات الجماعية:** تنشأ من خلال تآزر و تعاون الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج، و يتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم و تبادل المعلومات و التعاون و معالجة الصراعات.

• **الكفاءات التنظيمية:** ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وأن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع و تطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية لأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية و البشرية.

بينما طرح كل من *Hamel&Prahalad* (1994) مفهوم الكفاءات المحورية وعرفها بأنها "مجموع من المهارات والتكنولوجيات التي تمكن مؤسسة ما من تقديم منفعة معينة للعملاء".²

ولكي تصنف مهارة ما بأنها كفاءة محورية يجب أن تجتاز ثلاثة اختبارات:³

- يجب أن تقدم مساهمة لا متناسبة في قيمة العميل؛
- يجب أن تكون فريدة بشكل تنافسي؛
- يجب أن تكون قابلة للتطبيق على مجموعة من المنتجات

¹ سملاي يحضيه : أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة لنيل شهادة:

دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص: تسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2003-2004. بحث نشر، ص.141.

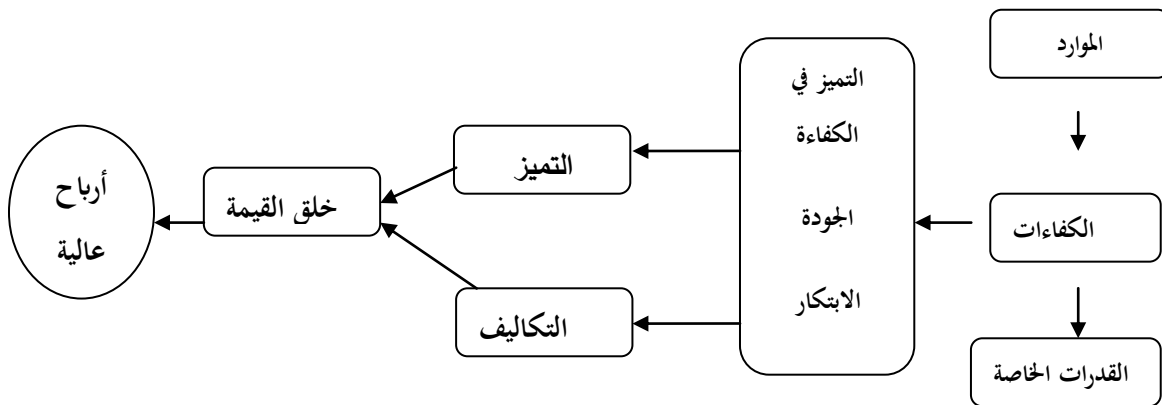
² - فيليب سادلر : الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: علاء أحمد صالح ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007. ، ص.22.

³ - شارلز، جارث جونز : الإدارة الإستراتيجية- مدخل متكامل، نفس المرجع، ص.22.

ومنه وحسب *Dejoux. C* فإن الاختلاف بين الموارد والكفاءات يكمن في كون الأولى تمثل مجموع الخدمات الكامنة والتي يمكن تعريفها بصفة مستقلة عن بعضها البعض، أما الثانية أي الكفاءات فلا يمكن تعريفها إلا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط.¹

تعتمد المؤسسة في بناء الميزة التنافسية الخاصة بها و من خلال هذا المدخل على تفاعل الموارد والكفاءات وتشكل الكفاءات المتميزة الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة والتي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية وحتى تحقق ذلك المؤسسة فهي تركز على الموارد والمهارات النادرة وهناك علاقة تبادلية بين الكفاءات المتميزة والاستراتيجيات فكلاهما يشكل ويخلق الآخر حيث أن بناء المؤسسة لاستراتيجيات معينة يمكن أن يبني قدرات وموارد جديدة كما يمكن أن يفرز ويدعم الموارد الحالية للمؤسسة. وهو ما سيوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (04): دور الكفاءات المتميزة في خلق المزايا التنافسية



المصدر: شارلزهل، جاريث جونز : الإدارة الإستراتيجية- مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد عبد المتعال دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص.212.

¹ - Dejoux.C : Les Compétences Au Cœur De L'entreprise, Op.Cit, P.318.

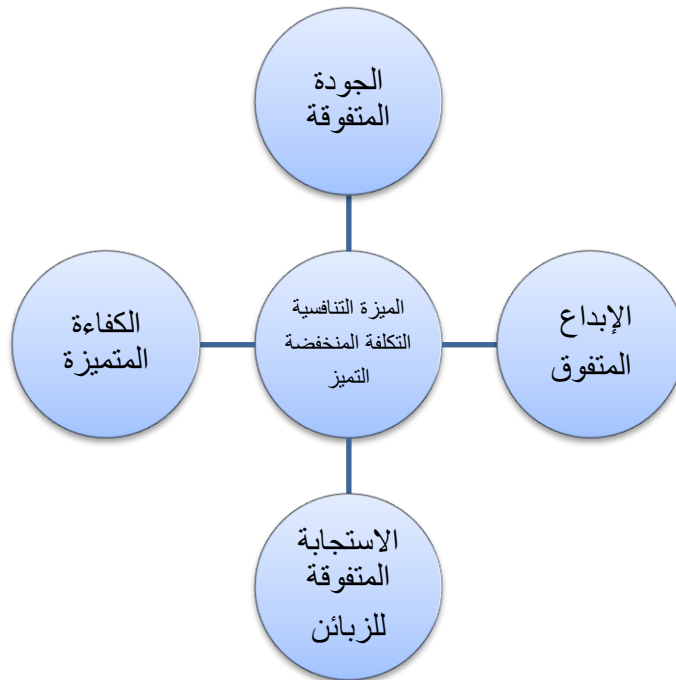
المبحث الثالث: أسس ومحددات ترقية الميزة التنافسية

هناك أربع عوامل لترقية الميزة التنافسية هي الكفاءة المتميزة، الجودة، الابتكار، الاستجابة لحاجات العميل، بينما تتحدد الميزة التنافسية في المؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما: وحجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

المطلب الأول: أسس ترقية الميزة التنافسية

هناك أربعة عوامل لترقية الميزة التنافسية هي الكفاءة المتميزة والجودة والابتكار والاستجابة لحاجات العميل وهي الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن صناعتها أو منتجاتها أو خدماتها. هذه العناصر مترابطة فيما بينها ويدعم بعضها البعض ويمكن توضيح ذلك من الشكل التالي:

شكل رقم (05): الأسس العامة لترقية الميزة التنافسية



source :Charles.W.hill,Careth.p.Jones : **Essentiel of stratégie management** , south western, second edition, usa ,2008, p.80

أولاً: الكفاءة المتميزة :

يتمثل مقياس الكفاءة في كمية المدخلات (inputs) التي يحتاجها العمل لإنتاج مخرجات (outputs) معينة أي الكفاءة = المخرجات/المدخلات.

والمؤسسة ماهي إلا أداة أو وسيلة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمل، والأرض، ورأس المال، والتسيير، والإدارة، والمعرفة التكنولوجية وغير ذلك أما المخرجات فهي السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة.

وكلما كانت المؤسسة ذات كفاءة كلما قلت المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالكفاءة تساعد المؤسسة على الحصول على الميزة التنافسية من خلال عنصر هيكلية منخفضة التكلفة، وهناك مكونان أساسيان من مكونات الكفاءة وهما:¹

– إنتاجية العامل ويتم قياسها عادة بمخرجات كل عامل؛

– إنتاجية رأس المال وتقاس بمخرجات عن كل وحدة من رأس المال المستثمر.

ويحدد **Kay** (1993) أربعة أنواع من الكفاءات المميزة وهي:²

- **الهيكل والبناء:** وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الموجودة داخل المؤسسة أو خارجها، ويعتمد الهيكل أو البناء على قدرة المؤسسة في بناء علاقات على المدى الطويل والمحافظة عليها ومن ثم يكون خلق بيئة تشغيلية مناسبة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة؛
- **السمعة:** وتكون ذات أهمية في الأسواق التي تكون جودة المنتج أو الخدمة مهمة فيها ولكن يمكن إظهارها عبر فترات زمنية طويلة نسبيا؛
- **الابتكار:** القدرة على استغلاله بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة؛
- **الأصول الإستراتيجية:** من بني تحتية، تشريعات قانونية والتي تستفيد منها المؤسسة من دخول السوق.

ثانيا: الجودة المتفوقة

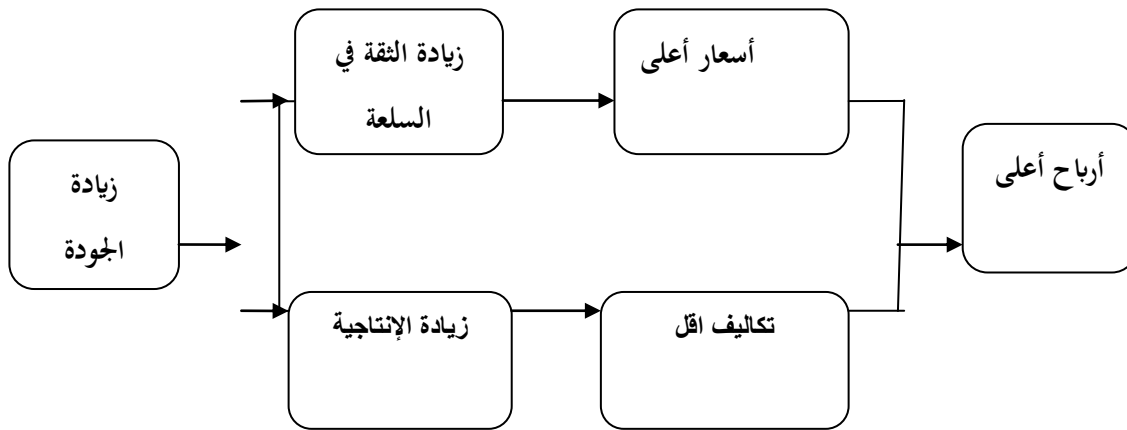
لقد أضحت الجودة عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسة نتيجة الدور الذي تؤديه في تحسين الإنتاجية ومن ثم المركز التنافسي للمؤسسة بما يضمن استمرارها وبقائها فقد أصبح التركيز على الجودة هدفاً استراتيجياً تسعى الإدارة العليا للمؤسسة لبلوغه قصد ترقية الميزة التنافسية وإدامتها، ونقول عن منتج ما أنه ذو جودة عالية عندما يشعر الزبائن أن مزايا المنتج تمنحهم قيمة أكبر من تلك التي تمنحهم إياها مزايا أو خصائص منتج مباع من قبل المنافسين وحين يقيم الزبائن نوعية المنتج فهم غالباً ما يقابلونه بنوعين من

¹ - Charles.W.hill,Careth.p.Jones : **Essentiel of stratégie management** , Op cit, p.81.

² - سادلر ترجمة علاء أحمد صالح: الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص.22.

المزايا إحداها مرتبطة بالجودة كجودة ومزايا مرتبطة بالجودة كثقة (الوثوقية) فعندما يتم بناء الجودة ضمن عرض المنتج فإن الزبائن عليهم أن يدفعوا أكثر لامتلاكه أو استهلاكه وتماثل مثل الجودة فإن الثقة ترفع القيمة التي يحصل عليها الزبون من منتج ما وبالتالي السعر الذي تقدمه المؤسسة عن هذا المنتج يكون مرتفعاً.

شكل رقم (06): تأثير الجودة على الربح



المصدر: شارلز هيل، جاريث جونز: الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، مرجع سبق ذكره، ص. 201.

ثالثاً: الاستجابة لحاجات الزبائن

لتحقيق استجابة عالية للزبائن ينبغي على المؤسسة أن تقوم بعمل أفضل من ذلك الذي يقوم به منافسوها في معرفة حاجات الزبائن وتلبيةها وبذلك يمنح الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق التميز المبني على أساس الميزة التنافسية¹، فكلما ارتفع مستوى استجابة المؤسسة لاحتياجات الزبائن كلما ارتفع مستوى الولاء للماركة التي تطرحها المؤسسة، وبالتالي تستطيع المؤسسة بناء على تحقيق ذلك الولاء أن تقرض أسعاراً عالية لمنتجاتها، وأن تباع مزيداً من السلع والخدمات للزبائن، وعلى أي حال فإن المؤسسة التي تستجيب بشكل إيجابي لاحتياجات زبائنهم سوف تستحوذ على المزايا التنافسية.

ويكون تحقيق الاستجابة مبنياً على ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- تحسين جودة المنتج أو الخدمة؛

¹ - Charles.W.hill,Careth.p.Jones : Essentiel of stratégie management,Op.cit,p.81.

- تكيف السلعة أو الخدمة مع حاجيات الزبون؛
- توقيت إجابة الزبون.*

رابعاً: الإبداع (التحديث)

الإبداع يدل على عملية خلق منتجات أو عمليات جديدة، وهناك نوعان منه (الإبداع في المنتج والإبداع في العملية) ويتمثل الأول في تطوير منتجات تكون جديدة أو تتمتع بمزايا أكثر تفوقاً من تلك التي نجدها في المنتجات الأخرى وأمثلة ذلك اختراع إنتل لمعالج المعلومات في أوائل السبعينات، أما الثاني فيتمثل في تطوير كيفية جديدة لإنتاج منتجات وتسليمها للزبائن وكمثال عن ذلك تطوير **طويوطا** لسلسلة من التقنيات الجديدة في صنع السيارات تعرف إجمالاً بـ "نظام **طويوطا** للإنتاج الهزيل الذي يتضمن أنظمة إبداعية آنية وفرق ذاتية للإدارة تدير نفسها بنفسها وتقليل عدد مرات تنصيب الأجهزة المعقدة.

ومن ميزات الإبداع في المنتج هو إدراك الزبون للقيمة الإضافية المنتج ما يسمح للمؤسسة برفع السعر مقابل ذلك. أما الإبداع في العملية فهو غالباً ما يسمح للمؤسسة بخلق قيمة أكبر من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وقد ساعد نظام **طويوطا** للإنتاج الهزيل الدفع قدماً بإنتاجية العمال وهذا ما أعطى **طويوطا** ميزة تنافسية مبنية على التكلفة . فقد يمنح التفرد للمؤسسة التميز عن منافسيها حيث يسمح لها بفرض سعر عالٍ أو خفض مستوى هيكل التكلفة.

إذا كانت العناصر الأربعة المذكورة أعلاه هي الأسس العامة في ترقية الميزة وتعد هي الأصل فإن هناك بعض المحاولات التي ركزت على عناصر إضافية في تحديد مصادر الميزة التنافسية ومن هذه المحاولات ما قدمه نجم الذي يرى أن الميزة التنافسية "تمثل القدرة على تفوق المؤسسة على المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، المرونة، والاعتمادية، والوقت)"¹، ومن هذا التعريف يستنتج بأن الميزة التنافسية تعني تفوق المؤسسة على المنافسين الآخرين من خلال التكلفة، والجودة، والمرونة والتسليم.

1. المرونة

وتتمثل في التكيف لتقلبات الطلب والقدرة على الاستجابة له. وقد عرفها *Chase & Others* بأنها: "قابلية المؤسسة على تقديم تنوع واسع للمنتجات إلى الزبائن فضلاً عن قدرة المؤسسة من تطوير

¹ - نجم عبود نجم: إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005، عمان، الطبعة الأولى ص.282.

المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة¹، مما يعني أن المرونة هي تنوع واسع للمنتجات التي تقدمها المؤسسة للزبائن، ويقصد بالمرونة مدى نجاح المؤسسة في تكييف نظامها الإنتاجي مع الطلب والقدرة على الاستجابة له. ويظهر مما سبق ذكره أن المرونة مهمة في المؤسسات وذلك من أجل التكيف والاستجابة السريعة للتنوع الكبير في حاجات الزبائن ورغباتهم في الأسواق ولاسيما في الوقت الحاضر بعد أن أصبح الإنتاج وفقاً لطلب الزبون، مما يعطي المؤسسة أسبقية تنافسية عن المنافسين الآخرين. وتشمل المرونة نوعين أساسيين هما الإيحاء وهي التكيف مع الحاجات الفريدة لكل زبون والتغيير الدائم في تصميم المنتج، وهنا يتم تلبية المنتجات أو الخدمات وفقاً للتفضيلات الشخصية أو تكون دورة حياتها قصيرة، أما بالنسبة للنوع الثاني وتعني القدرة على تعجيل أو إبطاء معدلات الإنتاج وذلك لمواجهة التقلبات في الطلب أو مقدار الوقت الذي تستغرقه عملية الانتقال من مستوى إنتاج إلى آخر أو الانتقال من منتج إلى آخر.²

وتقاس المرونة بالفترة الزمنية المطلوبة للاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن. لذا فإن البيئة تلعب دوراً كبيراً في تحديد درجة ووضع المرونة، فكلما كانت البيئة غير مستقرة وفي اضطراب دائم فإنها تحتاج إلى مرونة أكثر في الإستراتيجية لتساعد على الانتقال السريع من وضع إلى آخر وتحديد الحجم المطلوب والتنوع المرغوب فيه، أما في البيئة المستقرة فإن إستراتيجيتها التنافسية تركز على إحراز موقع معين والدفاع عن هذا الموقع.

2. التسليم

أحد عوامل السوق هو السرعة في التسليم والتي تعد مهمة في عملية اتخاذ قرار الشراء. وعرف التسليم بأنه "أفضل طريقة لتسليم المنتج أو الخدمة إلى الزبون ويتضمن السرعة، الدقة والاعتناء بعملية التسليم".³ ويحدد هذا التعريف التسليم بأنه السرعة والدقة في تسليم المنتج أو الخدمة إلى الزبون، ويمكن للتسليم أن يتضمن ثلاث أسبقيات هي:⁴

¹-Chase, Richard, B.and Aquilano, Nicholas, J.and Jacobs, F.Robert : **Operations Management for Competitive Advantage**. Mc Graw- Hill Companies, U.S.A, 2001.p.26.

²- ماجد محمد بن لهندي براحمة: الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة: الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عدن، 2006، ص.72.

³- Philip, Kotler : **Marketing Management** , The Millennium Edition, U.S.A :Prentice Hall International, Inc, 2000.P.177.

⁴- بشار محمد خليل العبيدي: الإبداع التقني وأثره على الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لعينة من مديري المنظمات، رسالة مقدمة لنيل درجة: الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية، العراق، 2005، ص.88.

- السرعة في التسليم (*Livraison Rapide*): وهو الوقت الذي يقع بين استلام طلب الزبون وتليبيته، ويطلق المشترون الصناعيون على هذا الوقت بوقت الانتظار؛
- التسليم في الوقت المحدد: ويسمى أيضاً بأعتمادية (*La Livraison a Temps*) ويسمى كذلك التسليم (*Delivery Dependability - Fiabilité De Livraison*) ويمثل مدى التزام المؤسسة بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن ، وكلما ازداد التزام المؤسسة بتلك المواعيد أكسبها ذلك سمعة أفضل مقارنة بالمنافسين؛
- السرعة في التطوير (*Speed In Development - Le Développement Rapide*): وهو الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه، فكلما كان الوقت المنقضي لحظة توليد الفكرة حتى التصميم النهائي والإنتاج قصيراً، كلما حققت تكلفة منخفضة مع رضا كبير لدى الزبون.

المطلب الثاني: محددات ترقية الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال محددين "أو بعدين هامين، وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

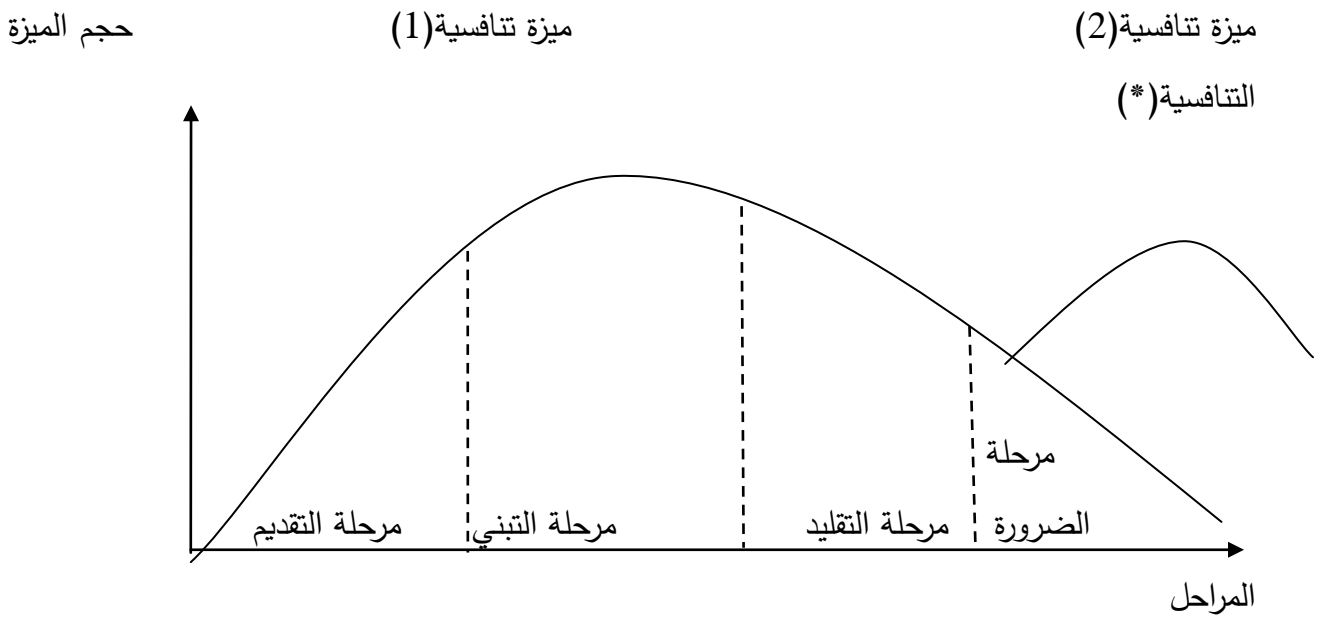
أولاً: حجم الميزة التنافسية

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة إذا كان بإمكانها المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، نبينها فيما يلي:

1. **مرحلة التقديم:** وهي الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، تتطلب الميزة التنافسية في مرحلة التقديم الموارد البشرية والمالية والمادية الكبيرة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع، نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع؛
2. **مرحلة التبني:** تشهد الميزة التنافسية للمؤسسة استقراراً وتوازناً في السوق مع قدرتها على الانتشار ما بين مختلف الأسواق والمنافسين ومن الجدير بالذكر أنّ المنافس يبدأ في التركيز وأخذ هذه الميزة بعين الاعتبار بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة؛

3. **مرحلة التقليد:** فإنّ درجة تألق الميزة تشهد انخفاضا شديداً فشيئاً بسبب تقليد المنافس لها، أما للميزة التي حصلت عليها المؤسسة أو محاولة التفوق عليها؛
4. **مرحلة الضرورة:** هي مرحلة إجبارية للميزة التنافسية والتي تتطلب إجبارية القيام بعملية تحسين الميزة وتطويرها، أو خلق ميزة جديدة أفضل من السابقة وان لم تنجز المؤسسة هذه المهمة بإحكام فهذا يعني لها الزوال والموت على يدي المنافس، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي :

شكل رقم (07) : دورة حياة الميزة التنافسية



(*) تكون الميزة إما في شكل تكلفة نسبية أو سعر مرتفع.

المصدر: نبيل محمد مرسي: إستراتيجية الإدارة العليا، دار الإسكندرية للنشر، الاسكندرية، 2006، ص 86.

إنّ من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية، لا يكفيها امتلاكها لهذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها؛ من أجل معرفة وقت تنمية أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكيد في هذا الحال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.

ثانيا: نطاق التنافس (السوق المستهدفة)

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فانتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن أمثلة تلك الاستفادة من استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة. ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو بإنتاج سلعة أو خدمة متميزة. ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، ونوردها فيما يلي:¹

1. نطاق القطاع السوقي: ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم

وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على جزء معين من السوق أو خدمة كل السوق؛

2. النطاق الرأسي: ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت الداخلية أو الخارجية، وذلك

بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا

التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير

مصادر التوريد في حالة التكامل الرأسي الخلفي، أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة

لإستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي؛

3. النطاق الجغرافي: ويعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط فيها المؤسسة

وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال

مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة أو ما يعرف

بأثر مشاركة الموارد، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق

عالم بحيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان من العالم؛

4. نطاق الصناعة : هو يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط

وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو

¹ - نبيل محمد مرسى: استراتيجيات الإدارة العليا، مرجع سابق، ص.100.

عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة، فقد يؤدي استخدام نفس أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية.

إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها نطاق القطاع السوقى، النطاق الرأسى، النطاق الجغرافى ونطاق الصناعة، إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي

خلاصة الفصل:

تعد الميزة التنافسية هدفا رئيسيا تسعى المؤسسات على اختلاف أشكالها وأحجامها جميعا إلى تحقيقه كون بلوغها من شأنه أن يؤدي إلى ضمان وبقاء هذه المؤسسات واستمرارها في ظل اشتداد المنافسة، ما دفع بها لتسخير كل جهودها وقدراتها ومواردها في سبيل هذه الميزة، ومن خلال العرض النظري لهذا الفصل نخلص إلى ما يلي:

- أن مفهوم الميزة التنافسية قد تطور عبر مراحل شملت تغييرات في هذا المفهوم من ناحية المعنى والممارسة والبعد الفكري حتى انتهت بخلاصة أكدت أن الميزة التنافسية تُعد هدف الإستراتيجية الذي يؤدي إلى أداء متميزا تلقائياً؛
- رغم تعدد التعاريف إلا أنها تتفق في كون الميزة تعكس المركز المميز والمتفوق للمؤسسة مقارنة بمثيلاتها هذا التفوق يكون في شكل الأداء ومخرجاته؛
- الميزة التنافسية المستدامة هي نموذج لترقية الميزة التنافسية ولها من الخصائص والمميزات التي تجعل من المنافسين صعوبة في تقليدها ما يعطيها فترة طويلة واستمرارية.
- اختلاف بين المفاهيم الثلاثة (الميزة التنافسية والمنافسة والتنافسية) حيث تعكس المنافسة الأوضاع أو الظروف التي تنشط فيها المؤسسة بينما تتعلق التنافسية بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بمجابهة السوق وتعتبر الميزة التنافسية أداة لتحقيق القدرة على المنافسة ومنه فمفهوم التنافسية هو اشمول وأوسع من الميزة التنافسية.
- أن الميزة التنافسية ناتجة من استراتيجيات مخططة.
- تعتمد الميزة في تحليلها وترقيتها على مداخل ويعتبر مدخل الموارد من أكثر المداخل في ترقيتها.
- ترتكز المؤسسة في ترقية الميزة التنافسية على عناصر وهي الكفاءة والإبداع والجودة والاستجابة لحاجات العميل وقد أضيفت عناصر أخرى مثل المرونة والتسليم وكلها تعتبر مصادر مهمة في بناء وترقية الميزة.

الفصل الثاني

مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تم تقسيمه إلى:

المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية، المفهوم و الخلفية التاريخية

المبحث الثاني: الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ضرورة حتمية أم
اختيار بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؟

المبحث الثالث: ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تمهيد:

اكتسب الدور الاجتماعي للمؤسسات أهمية متزايدة في الآونة الأخيرة، وبالأخص بعد تخلي الحكومات عن بعض أدوارها في المجتمع فأصبح للمؤسسات دورا محوريا في عملية التنمية، حيث أدركت المؤسسات أنها غير معزولة عن المجتمع، وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الاقتصادية، مثل مشاكل المجتمع والبيئة، فالمؤسسات الآن أصبحت لا تعتبر كيانات اقتصادية فقط، بل هي كيانات ترتبط بالمجتمع الذي تعمل فيه، فهي تعمل في بيئة اجتماعية واقتصادية متشابكة مع المجتمع وكلما تحسنت ظروف المجتمع الاجتماعية والاقتصادية ازدادت فرصة المؤسسة في العمل في بيئة أفضل، فكما أن للمؤسسات الحق في الحصول على الأرباح فعليها واجب ومسؤولية تجاه من ساهم في تحقيق هذه الأرباح وهو المجتمع بجميع فئاته وهو ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

في هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على الأطر النظرية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وذلك من خلال ثلاثة مباحث وهي:

- ✓ المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية، المفهوم والخلفية التاريخية؛
- ✓ المبحث الثاني: الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ضرورة حتمية أم اختيار بالنسبة للمؤسسات؛ الاقتصادية؟
- ✓ المبحث الثالث: ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية، المفهوم والخلفية التاريخية

إن مناقشة موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وطبيعة البيئة التي تعمل فيها من المواضيع المهمة التي أثارت ولا تزال تثير جدلا كبيرا في الأوساط العلمية والأكاديمية والعملية، ولقد تشبعت البحوث في إطار المسؤولية الاجتماعية وطرحت وجهات نظر متعددة مثلت تيارات فكرية لتعامل المؤسسات مع مجتمعاتها من جهة، عكست هذه العلاقة طبيعة التطور الاقتصادي والاجتماعي بل القانوني والتشريعي من جهة أخرى، وهنا يأتي بحثنا هذا لدراسة كل من مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتطور هذا المفهوم وصولا إلى أبعادها.

المطلب الأول: السياق التاريخي لمراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إن الحديث عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات له تاريخ طويل فالمتتبع للأحداث التي شهدتها العالم من جميع النواحي الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والايكولوجية يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء مفهوم المسؤولية الاجتماعية بما يتلاءم والطبيعة الديناميكية والواقعية والتطور الذي تشهده المؤسسة مع جميع المتغيرات ووفق مصالحها.

أولاً: مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

لقد نمت وتطورت المسؤولية الاجتماعية كنتيجة لإخفاق المؤسسات في الاستجابة لاحتياجات بيئتها الاجتماعية ومصالح الأطراف الأخرى فيها؛ فهي نتاج المشكلات الكثيرة والأزمات العديدة التي ارتبطت بحرية الأعمال ونظرتها الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه لهذا لم يكن الاستمرار في حرية المؤسسات خاصة بعد أن بدأت تواجه ظروفًا جديدة ووعيا اجتماعيا وبيئيا ومفاهيم جديدة- تقوم على المسؤولية الاجتماعية من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ومصلحة المجتمع ككل، ومن أهم المراحل التي أثرت في العلاقة بين المؤسسة والمجتمع نذكر:¹

1. الثورة الصناعية:

عرف فيها التطور الصناعي تصاعدا مستمرا وعاشت المؤسسات خلال هذه الفترة عصرها الذهبي باتجاهها نحو تعظيم الأرباح دون مراعاة مصالح الأطراف الأخرى، تزامنا مع هذا التطور ظهرت النظرية الكلاسيكية بقيادة آدم سميث ودافيد ريكاردو المنادين بسيادة مبدأ الحرية الاقتصادية وبضرورة تخلي الدولة عن تدخلها لتنظيم الاقتصاد، وبعبارة أخرى يمكن القول بأن ما شهدته فترة الثورة الصناعية من تطور قد

¹ - طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، عمان، 2005، ص. 54.

خلف مآسي كثيرة من إهمال وسوء استغلال، وأصبحت المؤسسة في المجتمع الرأسمالي (هدفا) في حد ذاته وليست (وسيلة) لتحقيق الهدف. فهي جاءت لخدمة رجال الأعمال وليس لخدمة المجتمع، من هذا كله يظهر جليا غياب الاهتمام بفكرة المسؤولية الاجتماعية.

2. الكساد العظيم:

حصول الكساد العالمي الكبير وانهيار المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العاملين أدى إلى حدوث اضطرابات كثيرة تطلبت تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين، وإيجاد فرص عمل بديلة لهم حيث شهدت هذه المرحلة بداية ظهور الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وظهرت النظرية النيوكلاسيكية المعروفة بنظرية الباحث الاقتصادي كينز الشهيرة التي تدعو إلى تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي معارضة بذلك مبدأ الحرية الاقتصادية المطلقة، وقد أثرت آراء كنز بعد ذلك على الاتجاهات الحديثة في علم الاقتصاد ممهدة بذلك لبناء أرضية للتوجهات الأولى من أجل تأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات خاصة في ظل تنامي أفكار دولة الرفاهية في أوروبا.

3. العولمة:

بالرغم من أن العولمة تعتبر واحدة من أهم أدوات الرأسمالية والهيمنة الاقتصادية إلا أنها سمحت للمسؤولية الاجتماعية أن تأخذ موقعها على صعيد الاهتمام العالمي، فقد كانت محورا رئيسيا في أعمال مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية الذي عقد في كوبنهاغن عام 1990 والذي ركز على بحث السبل للوفاء باحتياجات العمل والدخل. وفي 1998، صدرت معايير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات SA8000 وشملت هذه المعايير كلا من حقوق الإنسان، حقوق العاملين، وحماية البيئة، أين توج الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بمبادرة الأمم المتحدة إلى إطلاق مشروعها العالمي الذي حمل اسم التضامن العالمي وقد دخلت هذه المبادرة حيز التنفيذ بعد إطلاقها رسميا من مقر الأمم المتحدة بنيويورك 2000، وقد جسدت هذه المبادرة مبادئها التسعة ألا وهي¹:

- المبدأ الأول: يتعين على المؤسسات التجارية دعم واحترام حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا.
- المبدأ الثاني: التأكد من عدم ضلوع المؤسسات في انتهاكات حقوق الإنسان.
- المبدأ الثالث: احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بحق المفاوضة الجماعية.
- المبدأ الرابع: إنهاء جميع أشكال العمل الجبري والإلزامي.

¹ - www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles, disponible sur le site internet : <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>, consulté le 3/3/2015.

- المبدأ الخامس: دعم القضاء الفعلي على عمل الأطفال.
 - المبدأ السادس: دعم القضاء على التمييز في العمل.
 - المبدأ السابع: على المؤسسات أن تدعم الإجراءات الوقائية في مواجهة التحديات البيئية.
 - المبدأ الثامن: اتخاذ مبادرات لتعزيز المسؤولية البيئية.
 - المبدأ التاسع: تشجيع على تطوير ونشر تكنولوجيا صديقة للبيئة.
 - المبدأ العاشر: مكافحة الفساد بكل أشكاله بما في ذلك الابتزاز والرشوة.
- وقد اعتمد المبدأ العاشر في مؤتمر القمة العالمي للأمم المتحدة المنعقد في 24 جوان 2004 بعد مشاورات مكثفة مع جميع المشاركين خصوصا مع رغبة القطاع الخاص ومجتمع الأعمال في المساهمة بالقيام بدورهما في مكافحة الفساد.
- ومن العوامل التي ساعدت على الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مرحلة العولمة نجد:
- تصاعد ضغوطات المجتمع وتناميها تجاه ما خلفته كبرى المؤسسات من إضرار و فضائح مالية واقتصادية والتي قادت إلى إفلاس كل من مؤسسة *ENRON* و *Arthur Andersen* و *World Com* و *XEROX* وفي أوروبا حادثة مؤسسة *AZF*، وغلق مؤسسة *Marki Spencer*، وعمليات التسريح الجماعي للعمال من طرف مؤسسة *Danone*.¹
 - إسهام كبرى المؤسسات في تعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية، فعلى سبيل المثال أحداث 11 من سبتمبر 2001 بالولايات المتحدة الأمريكية التي شجعت المؤسسات الكبرى على الدعم المادي والمعنوي للمتضررين من هذه الأحداث.²
 - الاهتمام العالي الذي تبديه الجامعات العالمية ومراكز البحوث وتخصصها في مجال العلاقة بين الأعمال والمجتمع، عادة ما تقرر بموضوع آخر مهم هو أخلاقيات الأعمال " *Business Ethics* "، نجد اليوم مناهج الدراسة الخاصة بكليات التجارة وإدارة الأعمال والعلوم المقارنة الأخرى، قد اشتملت على مادة بعنوان "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال" أو "الأعمال والمجتمع"، وهذا الأمر لا يخص الدول المتقدمة فقط بل تعداه إلى الدول النامية ؛

¹ - عبد الرحمن العايب: التحكم في الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة: دكتوراه علوم في الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص.55. بحث نشر.

² - نهال المغرل ، ياسمين فؤاد، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل 138، مصر، ديسمبر 2008 ، ص.4 .

– الكم الهائل من البحوث العلمية سواء كانت نظرية أو تطبيقية في مجال المسؤولية الاجتماعية.

ثانيا: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الدراسات الأكاديمية

أول من كتب في المسؤولية الاجتماعية هو *John morick Clark* من خلال مقاله الموسوم "القاعدة المتغيرة للمسؤولية الاجتماعية *the changing basis of Economic Responsibility*" عام 1916 وقد اقترح هذا الكاتب توسيع مسؤوليات المؤسسة في المجال الاجتماعي.¹

لقد رسم العمل الرائد الذي قام به *Howard Bowen* بعنوان "المسؤوليات الاجتماعية لأرباب الأعمال *social Responsibilities of the busniessman*" 1953 التطورات المستقبلية لأدبيات المسؤولية الاجتماعية عبر تقديم الشرط الأخلاقي للمساهمة الضرورية هو مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع وأعطى تعريفا مبدئيا للمسؤولية الاجتماعية جاء فيه على أنها "التزامات رجال الأعمال لتطبيق تلك السياسات واتخاذ تلك القرارات أو تبني تصرفات مرغوبة تخدم أهداف وقيم المجتمع"²، ليتم اعتباره على إثر ذلك أب المسؤولية للمؤسسة كما اعتبر كتابه والتعريف الذي أورده أهم ما ميز الكتابات والمؤلفات منذ الخمسينيات.

خلال سنوات الستينات اتجه أدب المسؤولية الاجتماعية تدريجيا نحو انشغال أكبر عرف بالحساسية الاجتماعية للمؤسسات أي مدى قدرة المؤسسة على تبني موقف يأخذ المجتمع بعين الاعتبار³، أحد المساهمين الكبار في دراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية في هذه الفترة هو *W.M.Guère* (1963) في كتابه "المؤسسة والمجتمع" الذي تقوم على "أن المؤسسة ليس لها التزامات اقتصادية وقانونية فقط، وإنما لها مسؤوليات إزاء المجتمع تتجاوز هذه الالتزامات الاقتصادية والقانونية".⁴

سنوات السبعينات سجلت محاولات عديدة تناولت بالدراسة موضوع الأداء الاجتماعي للمؤسسات بهدف تقييم النتائج الحقيقية الملموسة لمبادرات المسؤولية الاجتماعية، من الدراسات البحثية في هذه الفترة ما قامت به هولمز *Holmes* من خلال تحديد النتائج المتوقعة من المديرين التنفيذيين حول مشاركة مؤسساتهم في المسؤولية الاجتماعية ومجالاتها المستخدمة وهل فعلا الالتزام الاجتماعي يحقق الربح.⁵

¹ -J. Maurice Clark : "The Changing Basis of Economic Responsibility", Journal of Political Economy, Vol. 24, No, 3, (Mar., 1916), pp. 209-229, disponible sur le sit internet <http://www.jstor.org/page/info/about/policies/terms.jsp>, consulté le: 27/01/2013.

² - Archie B. Carroll : "corporate social responsibility evolution of a definition al construct", busniess society vol,38,n3,september1999, p.269. disponible sur le site'internet : [Http://www.academia.edu/419517/corporate social responsibility evolution of a definitional construct](http://www.academia.edu/419517/corporate_social_responsibility_evolution_of_a_definitional_construct), consulté le: 22/10/2012.

³ - Archie B.carroll and Kareem M.Shabana : "The business case corporate social responsibility", a Review of Consepts research and practice, international journal of management review,2010. p88.

⁴ - Archie B. Carroll,:"Corporate social Responsibility evolution of a definitional construct".op cit, p.271.

⁵ - Lance schaeffer and craig.p.dunn: corporate sociale responsibility and related term, disponible sur le site d'internet : www.sagepub.com/upm-data/41167_1.pdf,p.consulter consulté le22/10/2012.

ويعد **Keith Davis** أحد أشهر الكتاب في هذه الفترة، فمن وجهة نظره وفي إحدى مقالاته اعتبر أن مسؤولية رجل الأعمال ومؤسسته تتجاوز مجرد السعي إلى تحقيق الأداء الاقتصادي¹، وقد كانت إسهامات **Davis** في معالجة موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة قيمة إلى حد اعتباره خليفة **Bowen**.

سنوات الثمانينات تميزت بالقيام بمزيد من الأعمال التجريبية طبعت روح حقبة مال فيها الالتزام نحو التطبيقات والمبادئ الأخلاقية للأعمال في المؤسسات. من بين الكتاب في هذا المجال **Thomas Zenikh** حيث قدم نموذجا يسعى للتركيز على درجة التوافق بين أخلاقيات الأعمال والمطالب أو التطلعات الاجتماعية معتبرا هذا النموذج خطوة تساعد في قياس المسؤولية الاجتماعية وبالتالي يسهل الدراسة التطبيقية للموضوع وتعتبر إسهاماته على قدر من الأهمية.

سنوات التسعينات عرفت ظهور مفهوم المؤسسة العالمية والمواطنة ضمن الكتابات الفرنسية عن المسؤولية الاجتماعية، أين قدم الباحث **Allouche** أفكارا جديدة حول موضوع المسؤولية الاجتماعية من منظور أوروبي وقد طرح تساؤلا حول معرفة كيفية تبني القيم الأوروبية في التيار الأمريكي المسيطر، كما درس مواجهة الأداء الاجتماعي للأداء المالي، وكذا المخاطر الاجتماعية والأطراف ذات المصلحة.

واليوم، يعكف الباحثون والفاعلون الاقتصاديون على تصور المسؤولية الاجتماعية من منظور التنمية المستدامة وهو توجه جديد دعا إليه **Peter Senge** في كتابه الصادر سنة 2008 وقد تطرق إلى المشاكل البيئية في مواجهة نشاط المؤسسة في ضمان عالم أكثر استدامة موجهها رسالة إلى مسيري المؤسسة بأن يعيدوا النظر في مقاربتهم تجاه البيئة ولم يقف الكاتب عند هذا الحد بل ذهب إلى أبعد من ذلك مركزا على براعة الاختراع وعلى حلول إبداعية وعلى مقاربات عملية ترفع هذه التحديات وهو بذلك قدم مفهوما شاملا عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات².

¹ - Floriane Bouyoud : **Le Management Stratégique de la Responsabilité sociale des entreprises, thèse** pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, conservatoire national des Arts et métiers (CNAM), France, 2010, p.47.

² - Le Floriane Bouyoud, op.cit,P.47.

المطلب الثاني: تعريف المسؤولية الاجتماعية والمقاربات المفسرة لها

أورد الباحثون وجهات نظر متعددة ومفسرة بشأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، راجع أساسا إلى وجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تتعدد أهدافهم وتتناقض أحيانا من جهة، ومن جهة ثانية وجود فجوة بين ما يتوقعه المجتمع من هذه المؤسسات وبين ما يتصوره رجال الأعمال من إمكانيات يمكن أن تقدمها مؤسساتهم للمجتمع. ومن بين التعاريف المقدمة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والمقاربات المفسرة لها نجد:

أولا: تعريف المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية هي ترجمة للمصطلح الانجليزي (Corporate social responsibility) ويقابل هذا المصطلح العديد من المرادفات ومنها مواطنة المؤسسات (corporate citizenship) وحوكمة المؤسسات (corporate governance)، إلا أن في عبارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يعتبر مصطلح "اجتماعي في اللغة الفرنسية غامضا ذلك أنه يحمل معنيين سواء المظاهر المتعلقة بظروف العمل والظروف المعيشية لمجموعة من الأفراد أو تلك الوقائع الخاصة بالمجتمع، ولهذا السبب يفضل استعمال مصطلح "مجتمعي" حيث يتعلق الأمر بتقدير الآثار الكلية لنشاط المؤسسة على مجمل بيئتها.¹

رغم تعدد المساهمات النظرية التي حاولت دراسة المسؤولية الاجتماعية من جميع الجوانب وتحديد مفهوم موحد ومحدد لها إلا أن هناك عدة تعاريف تناولت الموضوع من زوايا وأوجه مختلفة فمنها ما جاءت به الدراسات الأكاديمية ومنها ما صدرت عن المنظمات والهيئات المحلية والدولية.

1. التعاريف المؤسسية والإدارية:

حاولت هذه المنظمات والهيئات إعطاء رؤية خاصة لهذا المفهوم نوضح بعضها في الجدول الآتي:

¹ -Michel Capron Françoise Quairel-Lanoizelée, : La Responsabilité Sociale D'entreprise, Editions La Découverte, Paris, 2007, P.28.

جدول رقم (01): بعض التعاريف المؤسسية والإدارية للمسؤولية الاجتماعية

الهيئات	تعاريف
الاتحاد الأوروبي	على أن " المؤسسات تقرر بمبادرة خاصة منها المساهمة في تحسين المجتمع وجعل البيئة أكثر نظافة... هذه الإمكانية تنطبق على الأجراء وبصورة أعم كل الأطراف أصحاب المصالح المهتمين بالمؤسسة والذين قد يكون لهم تأثير على نجاحها" ¹ .
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)	على أنها " التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل وعائلاتهم والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف" ² .
منظمة الأعمال لأجل المسؤولية الاجتماعية	تتعلق المسؤولية الاجتماعية بمسألة ربط اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بالقيم الأخلاقية، والامتثال للضوابط القانونية، واحترام الأشخاص والمجتمع والبيئة... وتعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها "تبني المؤسسة لسلوك يرضى أو يتجاوز التوقعات الأخلاقية، القانونية، التجارية والعامة التي ينتظرها المجتمع من المؤسسات" ³ .
(Danone)	إن لثقافة مجموعة Danone جذورا عميقة عمق الاقتناع بأن الأداء الاقتصادي والاهتمام بالأفراد مرتبطان ارتباطا قويا. وتبقى المجموعة متمسكة بهذا البرنامج الاقتصادي الاجتماعي المزدوج الذي أسس لتطورها وكان دائما في صلب قراراتها بما في ذلك الأصعب منها. المحاور الرئيسية، السياسة الإنسانية، الأمن الغذائي، البيئة والمجتمع المدني. ⁴

¹ - Commission Des Communautés Européennes : **Livret Vert, Promouvoir Le Cadre Européen Pour La Responsabilité Sociale Des Entreprises**, 2001, P.7.

² - Marie-Francoise Gyonnard et Frédérique willard , : **Du Management environnemental Au Développement Durable Des Entreprises**, Ademme, France,200, P.05.

³ - www.bsr.org.

⁴ - www.groupedanone.fr.

على أنها "التزام المؤسسة بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية معيشة القوة العاملة، عائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل". ¹	مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة
على أنها "مسؤولية المؤسسة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع، فضلا عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات المساهمين". ²	منظمة المقاييس العالمية (ISO)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الدراسات السابقة

تعطي معظم التعاريف مكانة أساسية لمفهوم التزام المؤسسة وتبين أن هذا الالتزام لابد أن يتجاوز الالتزامات والتوقعات القانونية، في حين تختلف هذه التعاريف فيما يتعلق بمقاربتها لهيكل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والمحاور ذات الأولوية تختلف من منظمة لأخرى، وعليه فإن أي مؤسسة تنتمي لقطاع ما سوف تحدد تعريفا للمسؤولية الاجتماعية تبعا لأصحاب المصالح التي تراهم ملائمين من وجهة نظرها مثل (Danone)، في حين تميل بعض المنظمات ذات الطابع الدولي إلى إعطاء الأولوية للعلاقات مع المجتمع المحلي وعائلات المستخدمين مثل (OCDE) ويبقى الانطباع العام المستخلص من هذه التعاريف هو الطابع العارض جزئيا لفحوى أو مضمون المسؤولية الاجتماعية تبعا للمستوى الذي تتموضع فيه المؤسسة (قطاع/ مستوى وطني أو خارجي) وإشكاليته الخاصة، وعلى العموم فإن التعاريف الموجودة أعلاه تعطي نقاطا مشتركة تتمثل في:

- الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في المجتمع بصفتها عضوا فيه ومنه تذكيرها بمسؤوليتها وواجباتها إزاء كل من له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بها (الأطراف ذات المصلحة)؛
- تساهم المؤسسة من خلال مبادئ المسؤولية الاجتماعية في التنمية المستدامة؛

¹ - صالح السحيباني: المسؤولية الاجتماعية ودورها في القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على العربية السعودية، في: مطبوعات الملتقى الدولي الخاص بالتنمية: تقييم واستشراف، بيروت ، 23-25 مارس 2009. لبنان. 2009، ص.154.

² - ISO 26000 Working Group on Social Responsibility: developing the future ISO SR 26000 standard, Briefing paper, march 2007, p.4.

- مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات الانشغالات الاجتماعية والبيئية في أنشطتها وبرامجها وإستراتيجيتها بغية التقليل من الآثار السلبية تجاه المجتمع الذي تنتسب إليه؛
- الطابع " الطوعي والإرادي "الذي يميز التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية؛
- الطابع السلوكي " الأخلاقي " الذي بموجبه تتمكن من أن تحقق رضا وقبول المجتمع و الأطراف ذات المصلحة.

2. التعاريف النظرية للمسؤولية الاجتماعية

ندرجها في الجدول الآتي:

جدول رقم (02): التعاريف النظرية للمسؤولية الاجتماعية

الكاتب	التعاريف النظرية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
Bowen (1953)	"هي التزام رجال الأعمال بتطبيق السياسات، اتخاذ القرارات وإتباع خطوط القيادة التي تتماشى مع الأهداف والقيم المقبولة في مجتمعنا". ¹
Mc Guire (1963)	تفترض فكرة المسؤولية الاجتماعية أن المؤسسة ليس لها الالتزامات قانونية أو اقتصادية فحسب بل ومسؤوليات تجاه المجتمع تتجاوز التزاماتها". ²
Davis (1973)	تعني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة " أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المشاكل التي تتجاوز التزاماتها الاقتصادية، التقنية والقانونية الضيقة وكذا أن تقدم حلولاً لهذه المشاكل.... ³ وهذا يعني أن المسؤولية الاجتماعية تبدأ أين ينتهي القانون ولا يمكن اعتبار مؤسسة ما مسؤولة اجتماعياً إذا اكتفت بالامتثال للحد الأدنى لما ينص عليه القانون، ذلك أن هذا ما يلتزم به أي مواطن صالح". ¹
Jones (1980)	هي "الالتزام المؤسسة تجاه المجتمع العاملة به، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم". ⁴

¹ - Archie B. Carroll : "Corporate Social Responsibility Evolution Of A Definitional Construct", Busniss Society review, Vol.38.N.3,September 1999.P.269.

² - Ibid., P. 271.

³ - Davis K : "The Case For And Against Business Assumption Of Social Responsibilities", Academy Of Management Review, Vol. 2, N. 3, 1973, P.P. 70-76.

⁴ - Jones T. M : "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", CaliforniaManagement Review, Vol. 22, N. 2, 1980, P.P. 59-67.

هي "الاستجابة للمطالب والتوقعات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والمسؤوليات الأخرى التي يطلبها المجتمع من المؤسسة في فترة محددة". ¹	Archie b. Carroll (1989)
لا يمكن فهم معنى المسؤولية الاجتماعية إلا من خلال تفاعل ثلاثة مبادئ: الشرعية، المسؤولية العمومية والتدبير الإداري، هذه المبادئ هي نتيجة التميز بين مستويات ثلاثة للتحليل: مؤسستاتي، تنظيمي وفردية	Wood (1991)
هي: "معاملة الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسة بطريقة أخلاقية عادلة أو بطريقة مسؤولة اجتماعيا. كما أن هذه الأطراف تكون موجودة داخل المؤسسة وخارجها (الموردين، العمال، الجمهور...)" وتهدف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى تحقيق مستوى معيشي عال، مع الحفاظ على ربحية المؤسسة لفائدة الأطراف أصحاب المصلحة من داخل المؤسسة وخارجها طبعاً". ²	Hopkins (2003)
هو التزام لتحسين رفاهية المجتمع من خلال الممارسات التجارية المتوفرة وكذا إسهام موارد المؤسسات. ³	Kotler & Lee (2005)
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تشمل التطلعات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والتقديرية (الخيرية) التي ينتظرها المجتمع من مؤسساته عند لحظة زمنية معينة. ⁴	Carroll & Buchholtz (2007)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

تتمايز هذه التعاريف عن بعضها بالرغبة في توفير إطار تحليلي لفهم المسؤولية الاجتماعية بطريقة نظامية بمعزل عن أهداف مؤسسة بعينها، كما تكتفي هذه التعاريف عموماً بتقديم الطابع التقديري للمسؤولية الاجتماعية بالتركيز على تغطيتها أبعاد تتجاوز المظاهر الاقتصادية أو القانونية البحتة لنشاط المؤسسة بل ذهب تعاريف كل من *Carroll* و *Wood* إلى حد أبعد من المقاربات السابقة وذلك بتحديد أنماط تحليل

¹ DJAOUAHDOU Réda, NABTI Ahlem : **La Responsabilité Sociale De L'entreprise Entre Théorie Et Concrétisation Pratique : Cas De l'Algérie**, Colloque International Francophone, Le Développement Durable : Débats Et Controverses, 15 Et 16 Décembre 2011, Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand, p.2. Disponible Sur Le Site internet :

www.Oeconomia.Net/.../41.Colloquedd-Djaouahdou-Na... consulté le :25—04- 2013 .

² -Michael Hopkins, : **Corporate Social Responsibility and International Development** Is Business the Solution?, Earthscan, London • Sterling, VA, 2007, p.32-33.

³ -Kotler, P., & Lee, N.: **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005, p.3.

⁴ -Somyot Wattanakamolchai : **The Evaluation Of Service Quality By Socially Responsible Customers**, Dissertation Submitted To The Faculty Of The Virginia Polytechnic Institute And State University In Partial Fulfillment Of The Requirement For The Degree Of Doctor Of Philosophy In Hospitality And Tourism Management, Blacksburg, Virginia, 2008.

المسؤولية الاجتماعية وترتيب مكاسب الأبحاث السابقة. يقترح Carroll التمييز بين أربعة أنماط من المسؤولية الاجتماعية وهو يجمع المقاربات التي وضعت قبله، انطلاقاً من المقاربة الدنيا التي لا تعترف للمؤسسة إلا بمسؤوليتها تجاه المساهمين إلى المقاربات التي تضع الأبعاد الإنسانية في مقدمة اهتمامها.

وعليه يمكن القول بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي "المسؤولية التي تتبناها المؤسسة طوعاً انطلاقاً من نشاطاتها وإستراتيجياتها وقيمتها وبيئتها اتجاه أصحاب المصلحة من أجل تحقيق الرفاهية للمجتمع والمحافظة على البيئة وتحسن بذلك أدائها وتخلق ميزة تنافسية.

كما هو مبين أعلاه فإن نظرة الخبراء والأكاديميين والباحثين للمسؤولية الاجتماعية تركز في مجملها على التزام المؤسسة بمسؤوليتها تجاه جميع الأطراف ذات المصلحة بما فيهم المساهمين على عكس النظرة القائمة على أن مسؤولية المؤسسة الوحيدة هي تعظيم الربح، ومع هذا الجدل بين مؤيد ومعارض لهذا التوجه نحاول معرفة الأسباب والحجج التي جعلت هذا الاختلاف من كل فريق.

أ. المؤيدون:

يفترض الاتجاه الحديث بأن المجتمعات الحديثة بحاجة إلى التزام المؤسسات، فالدولة لم تعد قادرة لوحدها على التوجه والإيفاء بالحاجات والمتطلبات والقضايا الاجتماعية خصوصاً في المجتمعات المعاصرة التي تتسم بالترابط والتعقيد في ظل اتساع وامتداد المؤسسات الوطنية والعابرة للقارات وقوتها وتأثيرها الإيجابي والسلبي على المؤسسة ما ينبغي عليها تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع والبيئة بل نجد اليوم ظهور تحالفات بين أكثر من مؤسسة وبين أكثر من قطاع، وغالباً ما تكون الحكومة أحد أطرافها حيث تعمل جميعها تجاه أهداف مشتركة مثل بناء القدرات العامة للمجتمع أو تحقيق تنمية وطنية شاملة.¹

ويدعم المؤيدون تحمل المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية لعدة أسباب أهمها:²

– إن تبني المؤسسة المسؤولية الاجتماعية ستمكنها من أن تتقاضي التشريعات الحكومية ويعد ذلك سبباً عملياً جداً يركز على فكرة أن أي تدخل حكومي مستقبلاً يمكن استباقه إلى حد أن المؤسسة قادرة على تطبيق معايير الانضباط الذاتي وتحقيق تطلعات المجتمع؛

¹ - عاملة محسن أحمد نجي: أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأثرها على تحقيق الأهداف التسويقية في شركات الهواتف الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة، تخصص تسويق، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2010، ص.11، بحث لم ينشر.

² - نجم عبود نجم: أخلاقية الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق، الأردن، 2006، ص.206.

- على اعتبار المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، فلا بد أن تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهدافه في مجالات مختلفة إلى جانب الأهداف الاقتصادية؛
- بما أن المؤسسة تتوفر على خزان من المهارات الإدارية والخبرة التطبيقية ورأس المال، وبما أن الحكومات فشلت في حل المشاكل الاجتماعية فلا بد من منح المؤسسة فرصة لتحقيق ذلك؛
- إن التصرف المسؤول أي التصرف بصورة ايجابية أفضل من أي رد فعل، وهذا يعني أن استباق العقاب والتخطيط والمبادرة هو عملي أكثر وأقل تكلفة من مجرد ردة فعل تجاه المشاكل الاجتماعية إذا ما طرأت يوماً؛
- إن الدور الاجتماعي يمكن أن يشكل استثماراً مستقبلياً للمؤسسة وإن كان مكلفاً، فتحقيق رضا المجتمع وخلق التواصل معه يمثل مدخلاً مهماً لمردود مستقبلي كبير؛
- إن تبني دور اجتماعي أكبر من قبل المؤسسات يعزز من الميزة التنافسية والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها وهي السمعة والمكانة الشاملة وبالتالي ستكون صورتها العامة أفضل وسط مجتمعها؛
- تعد المؤسسة مصدرًا للمشاكل والآثار الاجتماعية والبيئية فمن الإنصاف أن تتحمل مسؤولية ذلك؛
- محدودية الموارد الاقتصادية تطلب من المؤسسة مسؤولية حماية هذه الموارد والاستغلال العقلاني لها.

ومن أبرز مؤيدي هذا التوجه هو الباحث المعروف في إدارة الأعمال **P. Drucker** الذي يعتبر أول من نادى بممارسة المسؤولية الاجتماعية واعتبارها مجالاً يفترض بالمؤسسات التوجه إليه. والعالم **Paul Samuelson** الذي يرى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لها بعدان اقتصادي واجتماعي وأنه لا بد على المؤسسات اليوم ألا تكتفي بالارتباط بالمسؤولية الاجتماعية، بل يجب أن تغوص في أعماقها وأن تسعى إلى الإبداع في تبني برامج المسؤولية الاجتماعية.¹

ب. المعارضون:

إن الحالة المعارضة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية بدأت بالحجة الاقتصادية الكلاسيكية التي ركز عليها الليبرالي الأمريكي **Milton Friedman** والمنادي بالمبدأ الرأسمالي "دعهم يعملون" أي إتباع سياسة عدم التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي، فهو ضد فكرة أن دوائر الأعمال عليها تحمل المسؤولية

¹ - فؤاد محمد حسين الحمدي: الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية وانعكاسها على رضا المستهلك ، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة : دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، اليمن، 2003، ص.36.

الاجتماعية فهو يبرر منهجه الخاص بالسوق الحرة من وجهة نظر شخص نفعي، أي يتبع المذهب النفعي.¹ مع أنو يرى أن المؤسسات لديها الموارد القيمة التي يمكن استخدامها لحل المشكلات الاجتماعية، والتي يجدر بها أن تسخرها لهذا الغرض، فعلى سبيل المثال فإن المؤسسات تمتلك مجموعة من الموارد والمهارات الإدارية، والموارد الرأسمالية التي يمكن أن تركز لحل المشكلات الاجتماعية.

الاعتراض الثاني قدمه (Hayek,1969) وحجته تتمثل في كون المؤسسة ليست مجهزة للقيام بالنشاطات الاجتماعية بمعنى أن المسيرين عادة يتجهون نحو الأمور المالية والعمليات الخاصة بنشاط المؤسسة، ولا يمتلكون الخبرة لاتخاذ قرارات ذات بعد اجتماعي.²

أما الاعتراض الثالث فكان من طرف (Davis,1973) على اعتبار أن المؤسسة لديها ما يكفيها من السلطة فلماذا نضع بين أيديها فرصة لامتلاك قوة إضافية. كما أن تفاعل المؤسسة مع المجتمع سيرفع التكاليف ويعرضها للخطر خصوصا إذا ما كانت مواردها محدودة صعوبة المراقبة والمحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية وعدم وجود معايير لقياس الأداء الاجتماعي.³

اعتراض آخر قدمه (Davis,1973) هو أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية قد يدفع المؤسسة إلى خوض غمار مجالات تحيد المساعي فيها عن الهدف الأصلي لوجودها.

يرى (Crook,2005) الداعم لنظرة فريدمان بأن المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع هي مسؤولية الحكومات وليس المؤسسات فهي المسؤولة عن جميع المواطنين باعتبارها ملزمة بحماية المصلحة العامة ورفاهية المجتمع، بينما تكون مسؤولية مؤسسات الأعمال هي الأعمال فقط.⁴

ويجد هؤلاء أن من غير المعقول أن يستخدم المدير أموال وموارد المؤسسة المخصصة أساسا لأعمالها وللمالكين والعاملين والعملاء في الإيفاء باحتياجات الأقليات في المجتمع مثلا، فالمسؤولية الاجتماعية ستبدو أشبه بضريبة تفرضها الإدارة على هؤلاء الأطراف وتتفق العائد لأغراض اجتماعية ليست من اختصاصها، إضافة إلى أن قدرات مديري الأعمال لم تبنى على أساس الاهتمام بالمصلحة العامة ورفاهية المجتمع فهم لا يملكون الأهلية اللازمة للاهتمام بما هو جيد للمواطنين ناهيك عن أن الوظائف

¹ - عمي محمود موسى: المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في بناء مؤسسات المستقبل، في: مطبوعات الملتقى العلمي الدولي الأول، منظمات متميزة في بيئة متجددة، جامعة جدار-أربدن في الفترة ما بين، 25-27 أكتوبر 2011. ، المملكة الأردنية الهاشمية، 2011، ص.8.

² - صالح مهدي محسن العامري وآخرون: إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008، ط2، ص94،

³ - Archie B.carroll & Kareem M.Shabana : “The business case corporate social responsibility” ,op.cit,p.89.

⁴ - Norm Keith, & B.A., Llb.:” Crsp, Corporate Social Responsibility : “An International Perspective”, A Technical Publication Of Asse’s International Practice Specialty, Vol 9 Number 3, World Focus www.asse.org.Sur Le Site Internet : www.asse.org/Professionalaffairs-New/Bosc/Docs/Pdc2010/680.Pdf Consulté Le :13/01/2014.

اليومية لمديري الأعمال لا تترك لهم مجال لمجرد التفكير بالمصلحة العامة للمواطنين، وتماشيا مع كل هذه الاعتراضات فقد ذهب البعض إلى أن المسؤولية الاجتماعية لها بعد أكبر من ذلك، لدرجة أن العمل ضد كل أشكال الفساد بما فيها الرشوة والابتزاز يندرج تحت قائمة مهام المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.¹

إن العديد من هذه الحجج الداعمة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية تقدم حتما وجهة نظر مشروعة ولكن يمكن أن نقدم وجهة نظرنا على اعتبار أن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق الربح فهذا لا ينافي التزامها بالمسؤوليات المناط بها تجاه المجتمع فقد أثبتت عديد الدراسات والممارسات وأظهرت أن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية حقق لها فوائد اقتصادية خاصة على المدى الطويل وهو ما سيشار إليه في المبحث الثالث من الفصل الثالث ما يتنافى الرأي المعارض الذي يرى أن إنفاق المؤسسات على المشاريع الاجتماعية ينعكس سلبا على أداءها وتصبح أقل فعالية على الأمد الطويل وبالتالي يتضرر من ذلك المجتمع، كما أكدت تناقض نظرة فريدمان نتائج الدراسة الميدانية التي انتهت إليها كل (Parker & Eilbirt, 1975) حول العلاقة بين ممارسة نشاط المسؤولية الاجتماعية وريحية المؤسسة حيث وجد أن هناك علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية ونجاح المؤسسات، وأن كلما اهتمت المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والعاملين كلما أدى ذلك إلى نجاحها وزيادة أرباحها.²

إلى جانب كل ذلك فالاعتراضات المقدمة قد سادت في فترة عرفت نظرة ضيقة ومحدودة لفكرة المسؤولية الاجتماعية والذي لم تعد مقبولة في عالم اليوم الذي يتسم بتشابك العلاقات والمصالح عالم يتيح للمستهلكين خيارات عديدة ويبحث فيه المستثمرون عن توفير الاستقرار والأمان لاستثماراتهم وتتعرض فيه المؤسسات لغرامات هائلة نتيجة للمخالفات القانونية عالم يسوده الخوف والقلق والأفكار الخاطئة، وباعتبار أيضا أن المؤسسات على اختلاف مسمياتها وطبيعتها عملها تعمل في بيئة المجتمع وتؤثر عليه كثيرا، كما أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تتبع من مسؤولياتها التي يجب أن تتحملها من خلال المشكلات الاجتماعية والبيئية التي تسببت فيها لذلك فمن الإنصاف أن تتحمل مسؤولية ذلك، ففي استطلاع شمل 2500 شخص من 23 دولة قامت به مؤسسة " Environics International Ltd " وجدت أن 90 % من الذين أدلوا بأرائهم

¹ - العلاق بشير: الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، الطبعة الأولى، ص. 5.

² - عصام عبد الشافي: المسؤولية الاجتماعية: قراءة في الأبعاد والدلالات، في مطبوعات الملتقى الدولي الحادي عشر للندوة العالمية للشباب الإسلامي، الشباب والمسؤولية الاجتماعية، جاكارتا أكتوبر 2010. اندونيسيا، 2010، ص. 27.

يريدون من المؤسسات أن لا تركز على الربحية فقط. فالكثير اليوم من أصحاب المصالح يطالبون المؤسسات أن تدمج المسؤولية الاجتماعية مع لب قيمها وأنشطتها اليومية.¹

3. المصطلحات المتعلقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

مصطلح المسؤولية الاجتماعية يتداخل مع كثير من الموضوعات المشابهة مثل مواطنة المؤسسات والمؤسسات الأخلاقية وحوكمة المؤسسات وهي كلها تنصب على تحمل المؤسسات لمسؤولياتها نحو المجتمع.

أ. حوكمة المؤسسات (Gouvernance D'entreprise)

يرتكز مفهوم الحوكمة على ضبط كافة العمليات والقرارات الصادرة عن المؤسسات وفق ما تقتضيه القواعد المهنية وأخلاقيات العمل. وبما لا يتعارض مع الأنظمة والتشريعات المعمول بها في مناطق عمل المؤسسات وعليه فإن مفهوم الحوكمة يتقاطع مع المسؤولية الاجتماعية في تحديد مسؤوليات المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة من المستثمرين والمساهمين.²

ب. أخلاقيات الأعمال (L'éthique des affaires)

يقصد بمصطلح الأخلاق (Ethics) "مجموع المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، أما أخلاقيات الأعمال فهي المعايير التي توجه سلوك المدراء في العمل".³

إن الاختلاف بين مصطلحي المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال هو فرق نسبي حيث تعتبر الأولى ليست عملاً أخلاقياً وإنما كلمة تستعمل للدلالة على مؤسسة أخلاقية، فإن كانت أخلاقيات الأعمال تتعلق بالسلوك الفردي لمدير أو مسير المؤسسة تعد مقارنة المسؤولية الاجتماعية أكثر عملية وتطبق على كل المؤسسة وهي ترتبط بالانتمية لمستدامة ثم إن ضرورة التفكير في مسؤوليتنا تجاه أجيال المستقبل تدعنا إلى طرق باب الأخلاق وعليه فإن المسؤولية الاجتماعية تتضمن الأخلاق في عملها.

ج. مواطنة المؤسسات (Citoyenneté d'entreprise)

¹ - ياسر شاهين: البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص الفلسطيني، في: مطبوعة الملتقى الدولي الثاني، البيئة الفلسطينية، في جامعة النجاح/ نابلس، يومي 13-14/10/2009، فلسطين، 2009، ص. 07، على الرابط- البيئي- للمسؤولية- الاجتماع/.../scholar.najah.edu تم الاطلاع عليه يوم 28/12/2012.

² - شادية مخلوف: ضمان جودة المسؤولية الاجتماعية للتعليم الجامعي الفلسطيني (نموذج مقترح)، في: مطبوعات الملتقى الوطني، المسؤولية الاجتماعية للجامعات الفلسطينية، عقد في مدينة نابلس، بتاريخ 26/9/2011، فلسطين، ص. 5. على الرابط-.../socialResponsibilityConf/shadiaMakh/www.qou.edu : تم الاطلاع عليه يوم 28/12/2012.

³ - Emmanuelle Champion, & Corine Gendron : " De La Responsabilité Sociale A La Citoyenneté Corporative : L'entreprise Privée Et Sa Nécessaire Quete De Légimité, Nouvelles Pratiques Sociales ", Vol.18, N°1, 2005, P.P.90-103.

إن مفهوم المواطنة يقضي أن تؤدي المؤسسات مهمتها المتكاملة تجاه مجتمعها بوصفها "فردًا صالحًا" ينطلق من قيم مجتمعها. وبالتالي تتولى تقديم مشاركات فعالة وإيجابية تسهم في تحسين المجتمع وتطويره بحسب التخصص والإمكانيات المتاحة. فإذا كان مفهوم المسؤولية الاجتماعية يسعى إلى تحديد طبيعة العلاقة بين قطاع الأعمال والمجتمع، فإن مواطنة المؤسسات تحدد دور جديد لرجال الأعمال في المجتمع، شبيه في كثير من النواحي إلى الوظائف المخولة سابقا للدولة.¹

د. التنمية المستدامة (*Développement Durable*)

التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرات الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، أو هي التعبير عن التنمية التي تتصف بالاستقرار وتمتلك عوامل الاستمرار والتواصل، أي أنها تنمية قابلة للاستمرار.. ويتداخل مفهوم التنمية المستدامة مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية كون هذا الأخير يعد من أهم المفاهيم التي يتم تداولها عند التطرق إلى المؤسسة الاقتصادية ودورها في التنمية المستدامة ذلك أن هذه المسؤولية يراها البعض على أنها "التطبيق العملي للتنمية المستدامة داخل المؤسسة".² كما نلاحظ أن نفس العناصر تقريبا أو بعضا منها التي تشملها المسؤولية الاجتماعية مثل: حقوق الإنسان، التحاور مع أصحاب المصالح، احترام البيئة وغيرها من العناصر نراها مطروحة في المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة فالمفهومين متكاملان لا متعارضان وكلاهما يخدم الآخر.

ثانيا: المقاربات النظرية المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تشير الدراسات إلى وجود عدة مقاربات نظرية مفسرة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومن هذه المقاربات نذكر:

1. مقارنة (*Igland et Gond, 2008*)

الجدول الموالي يوضح أهم المقاربات المفسرة لمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

¹- Emmanuelle Champion, & Corine Gendron op cit,P. 90-103.

²- عبد الرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص.47.

جدول رقم (03): المقاربات النظرية حسب *Igländ et Gond*

المقاربات النظرية	توقعات الواجهة مؤسسة/مجتمع	التوجهات والمفاهيم الأساسية	تعريف المسؤولية الاجتماعية
المسؤولية الاجتماعية كأداة تنظيم	مقاربة وظيفية كيف يمكن إدماج أهداف المجتمع ضمن أهداف المؤسسة	موضوعية/تنظيم الإدماج، الاستقرار، التسوية، التقارب	هي أداة تنظيم اجتماعي، تهدف لتحقيق الاستقرار أثناء التفاعل بين المؤسسة والمجتمع
المسؤولية الاجتماعية كعلاقة سلطة	المقاربة الاجتماعية السياسية كيف تستطيع المؤسسة أن تسيطر على المجتمع، أو تخضع له	موضوعية/تغيير السلطة، علاقة قوة، المعالجة، المواطنة	تعبير عن ترابط السلطة، تعكس المسؤولية الاجتماعية قدرة الفاعلين الاجتماعيين والأطراف ذات المصلحة على التأثير في المؤسسة وجعلها ترضخ لمطالبهم
المسؤولية الاجتماعية كمنتج ثقافي	المقاربة الثقافية كيف يمكن للمؤسسة أن تتأقلم مع ثقافة محيطها	ذاتية/تنظيم القيم، التمثيل الاجتماعي، الثقافة	هي منتج ثقافي يعكس في محتواه العلاقة المطلوبة بين المؤسسة والمجتمع.
المسؤولية الاجتماعية كبناء للإدراك الاجتماعي	المقاربة البنائية: كيف يتم بناء المؤسسة والمجتمع	ذاتية/ تغيير تعليم، أجل التفاوض، الفعالية	المسؤولية الاجتماعية هي خلاصة تزايد الوعي المجتمعي، الذي يمثل ناتج التفاوض بين المؤسسة والمجتمع حول هوية، قيم ومشاكل المجتمع

Source : Gond J.P, Igländ J, *La Responsabilité Social De L'entreprise*, Puf, Collection Que Said-Je, 2008.

من خلال الجدول أعلاه يمكن تصور المسؤولية الاجتماعية على أنها عنصر منظم للعلاقات بين المؤسسة والمجتمع أو كنتيجة لعلاقة سلطة بين الأطراف ذات المصلحة والمؤسسة، كما يمكن تصورها نتيجة لثقافة المحيط من خلال النظر إلى محيطها البيئي الذي يجب أن تتكيف فيه، وأخيرا تعتبر المسؤولية الاجتماعية كنتيجة تفاوض بين المؤسسة والمجتمع فيما يتعلق بقيم ومشاكل اجتماعية.

2. مقارنة: (Mélé et Garringa, 2004)

فقد صنف هذان الباحثان نظرية المسؤولية الاجتماعية إلى أربعة تيارات هما: نظرية الوسائل، النظرية السياسية، النظرية الإدماجية وأخيرا النظرية الأخلاقية والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (04): المقاربات النظرية حسب Mélé et Garringa

تقدم المسؤولية الاجتماعية على أنها ضرورة أخلاقية تسمح القيام بدور في مجتمع صالح وذلك بحماية حقوق العمال واتخاذ تدابير التنمية المستدامة والمساهمة في الفائدة المشتركة التي تعود على المجتمع.	المسؤولية الاجتماعية "الأخلاقية"
تصور المسؤولية الاجتماعية على أنها وسيلة المؤسسة للاستجابة لمطالب المجتمع وبذلك تكتسب شرعية اجتماعية واعترافا اجتماعيا من خلال نشاطات إدارة أعمالها	المسؤولية الاجتماعية "الإدماجية" أو "التكاملية"
تظهر المسؤولية الاجتماعية كوسيلة تعتمد المؤسسة لتقدير الوزن الاجتماعي لمسؤوليتها (Davis, 1960)، مع نشاط المؤسسة الذي يكتسب طابع التزام اجتماعي يأخذ بعين الاعتبار الحقوق والالتزامات الاجتماعية لصاحب العمل، وعليه ينظر إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها تعبير ضمني لعقد اجتماعي مبرم بين المؤسسة والمجتمع، مع اعتبار المؤسسة "مواطننا" كامل الانتماء للمجتمع.	المسؤولية الاجتماعية "السياسية"
تصور المسؤولية الاجتماعية على أنها وسيلة إستراتيجية لتوليد الأرباح مثلما أكد (Frideman, 1970) بفضل تعظيم أرباح المساهمين. كسب مزايا تنافسية حسب (Porter et Kramer, 2006) أو تنفيذ سياسات تجارية خاصة (Siegle et Mc Williams, 2001)	المسؤولية الاجتماعية "الإستراتيجية"

Source : Vincent Miruna & Radu Lefebvre : "La Responsabilité Sociale De L'entreprise : Contrainte Ou Révélateur D'opportunités D'affaires Pour L'entrepreneur ?", Centre De Recherche ISC Paris Crics. N°4, Paris, France. 2012, P.2.

استنادا إلى ما تم تصنيفه من قبل Mélé & Garringa يتضح أن النظرية الأخلاقية تنظر للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أن تكون مطلبا أخلاقيا تحقق بذلك مجتمع صالح من خلال حماية حقوق الإنسان وتعزيز وتنفيذ تدابير التنمية المستدامة وتحقيق الصالح العام، أما النظرية التكاملية فتعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وسيلة للاستجابة للمطالب الاجتماعية من أجل تحقيق الشرعية الاجتماعية، بينما تظهر رؤية النظرية السياسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كقوة اجتماعية تستخدمها المؤسسة في

الساحة الاجتماعية من خلال تحمل وقبول الواجبات الاجتماعية ويتم تحليل المسؤولية الاجتماعية باعتبارها عقد اجتماعي بين المؤسسة والمجتمع والحكومة، أما النظرية الإستراتيجية فهي تعتبر المسؤولية الاجتماعية كأداة إستراتيجية تتخذها المؤسسة لتحقيق مكاسب مادية كانت أو معنوية كالسمعة مثلاً.

3. مقارنة : (Carroll, 1979)

بالنسبة لـ **Carroll** فقد اقترح تركيباً تتناول فيه المسؤولية الاجتماعية وفق ثلاثة مقاربات هي: التفاعل التنظيمي، الأنواع المختلفة للمسؤولية الاجتماعية والانشغالات الاجتماعية، وحسبه تمثل المسؤولية الاجتماعية مجموع الالتزامات التي تتحملها المؤسسة تجاه المجتمع متضمنة جميع الأصناف: الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والإنسانية الموجودة ضمن نموذج ثلاثي الأبعاد وتظهر بأشكال مختلفة كما اقترح ستة مجالات وهي: المستهلك، التمييز، أمن المنتجات، حماية العمال والمساهمون. وانطلاقاً من هذه العناصر شكل كارول شبكة قراءة عملية بتقاطع المستويات الأربعة للاستراتيجيات: رد الفعل، الدفاع، الملائمة والتصرف المسؤول، والمجالات الستة التي اختارها.

شكل رقم (08) نموذج carroll ثلاثي الأبعاد



Source : Carroll A.B :” A three dimensional conceptual of corporate social performance”, Academy of Management Review, vol 4, 1979, P.503.

حسب كارول فإن المؤسسة تختار المسؤولية التي تراها مناسبة من المسؤوليات: اقتصادية، قانونية، أخلاقية وإنسانية عند اتخاذ قرارها، والتي تنطلق من رد الفعل إلى المبادرة، في حين تمر عبر مراحل الدفاع

والتكيف، فمثلا يمكن لمؤسسة ما الالتزام بمسؤوليتها القانونية وتطبيق قواعد أمن العمل من خلال انتظار صدور القوانين المتعلقة بها وتطبيقها (رد الفعل)، أو بتوقع مثل هذه القوانين وتطبيقها قبل أن تصبح إلزامية (المبادرة).

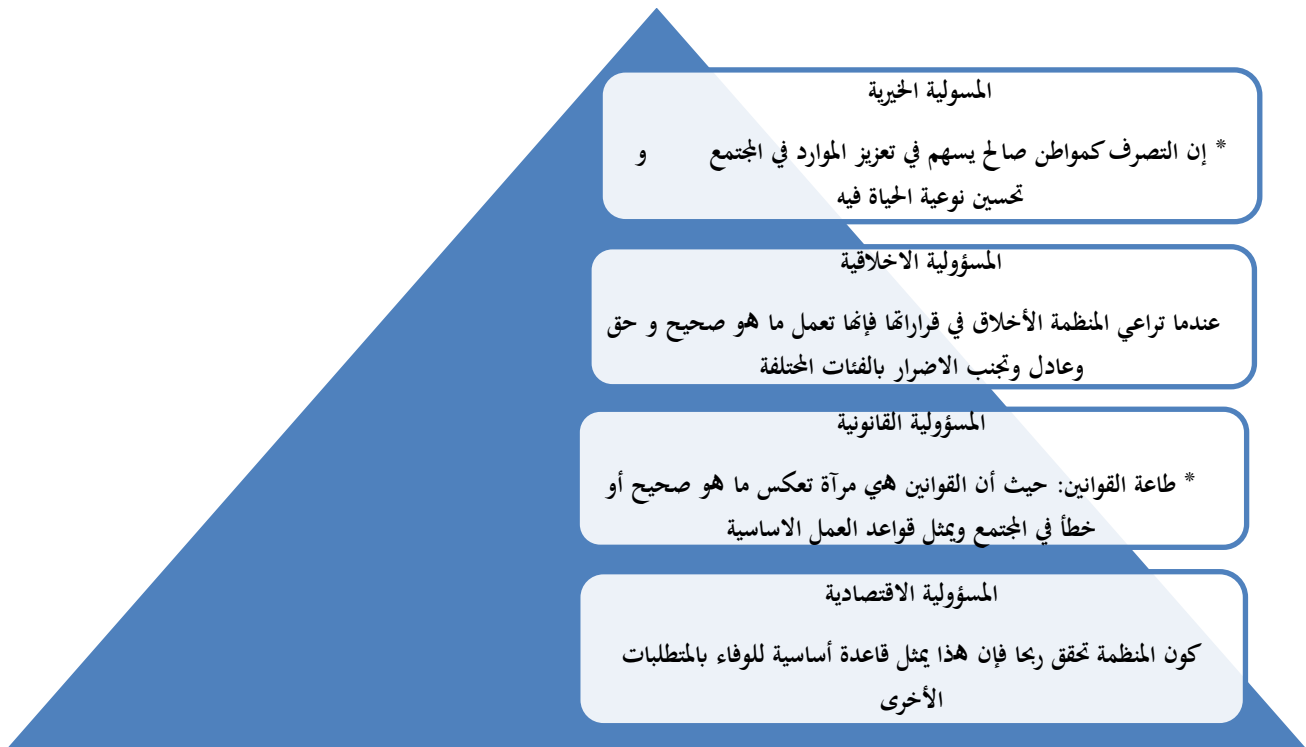
المطلب الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

سعى العديد من الكتاب والباحثين إلى تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية ، وقد تناول كل منهم تلك الأبعاد من وجهات نظر مختلفة ووضعوا لها مسميات متباينة بداية جاءت النقلة النوعية في إغناء وتوسيع المفهوم في إطار البحوث الرائدة لـ *Carroll* التي ميز فيها بين أربعة أبعاد رئيسية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وهي:¹

- **المسؤولية الاقتصادية:** و تعتبر من المسؤوليات الرئيسية التي تضطلع بها المؤسسة من خلال ممارسة أنشطتها الاقتصادية بكفاءة وفعالية وذلك بالاستغلال العقلاني للموارد حيث أن إنتاج السلع والخدمات يكون بالنوعية الجيدة والكلفة المعقولة وتتمكن المؤسسة بذلك من تحقيق عوائد تقوم بتوزيعها وبالتصاف على مختلف عوامل الإنتاج.
- **المسؤولية القانونية:** ويندرج ضمن إطار هذا البعد الالتزام الواعي و الطوعي بالقوانين و التشريعات المنظمة لمختلف الجوانب في المجتمع، وفي إطار هذه المسؤولية يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع دون تمييز بسبب الجنس أو القومية أو غيره.
- **المسؤولية الأخلاقية:** وهي التي تراعي من خلاله المؤسسات الأخلاق و احترامها في مجمل قراراتها و بذلك فإنها تعمل ما هو صحيح و عادل و حق و تتجنب الإضرار بأي من فئات المجتمع المختلفة.
- **المسؤولية الخيرية (المسؤولية التطوعية التقديرية):** تمثل مدى شعور وتقدير المؤسسة لمتطلبات بيئتها والعمل على المشاركة فيها، وقد مثلت هذه المسؤوليات في شكل هرم عرف بهرم كارول والشكل التالي يوضح ذلك:

¹- Ariche B. Carroll : "The pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, Indiana University, July / August 1991, P. 4.

شكل رقم (09): هرم carroll لمستويات المسؤولية الاجتماعية



Source: Ariche B. Carroll : "The Pyramid Of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders", Business Horizons, Indiana University, July / August 1991, P. 42

واستنادا لأعمال كارول التي اعتمدت أكثر من 25 عاما لأغراض البحث حاول الباحثين تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية ونذكر منهم (Pride & Ferrel, 2006)¹ الذين تناول نفس الأبعاد المعتمدة من قبل كارول، أما (wood, 2000) فقد حدد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال برنامج المسؤولية الاجتماعية المطبق في مؤسسة (MHC) العالمية.² على شكل مستويات حيث مثل المستوى الأول مبادئ المسؤولية الاجتماعية التي تبني عليها التزامات المؤسسة تجاه مجتمعها والمستوى الثاني عمليات المسؤولية الاجتماعية والتي تمثل مقدرة المؤسسة في الاستجابة للضغوط الاجتماعية.

¹ - نورا محمد عماد الدين أنور، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، دراسة تطبيقية مقدمه إلى مركز المديرين المصري مسابقة الأبحاث السنوية، مصر، 2010، ص.14.

² - نفس المرجع، ص14

وحدد (Marcello Palazzi & George Starcher, 2006) ستة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية وهي: المسؤولية تجاه المستهلك، الموظفون، الشركاء، المجتمعات وأخيرا المستثمرون،¹ بينما توصلت دراسة قام بها Alexander Dahlsrud، من خلال تجميع 37 تعريف للمسؤولية الاجتماعية من مختلف المراجع المتوفرة خلال الفترة (1951-2003) تحديد خمسة أبعاد وهي (البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد البيئي، بعد أصحاب المصالح، وأخيرا البعد الطوعي).² بينما حدد *nickels & all* أربعة أبعاد وهي: المسؤولية تجاه المستثمرين، الموظفين، المجتمع، البيئة والزبائن.³ في حين أن العامري والغالبى قد حددا ثلاثة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية وهي: مسؤولية تجاه أصحاب المصالح، البيئة الطبيعية وأخيرا رفاة المجتمع. بينما اتفقا كل من (Certo & peter, 1991)⁴ (Chander, 2009)⁵ على أربعة أبعاد هي: المسؤولية تجاه الموظفين، الزبائن، البيئة وأخيرا المجتمع.

واستنادا إلى ما تم عرضه أعلاه لآراء الكتاب والباحثين نلاحظ إن هناك تقارباً كبيراً في تحديدهم لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي تعد مترابطة ومتكاملة مع بعضها لتشكل في نهاية المطاف فلسفة المسؤولية الاجتماعية التي تبتغي المؤسسة تبنيها بما يعود عليها وعلى المجتمع بالفوائد المطلوبة. وتماشيا مع موضوع الدراسة سنتناول الأبعاد الأكثر تداولاً بين مختلف الباحثين والمتمثلة في:

- ✓ المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين؛
- ✓ المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن؛
- ✓ المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع؛
- ✓ المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة.

¹ - Marcello Palazzi & George Starcher : “Corporate Social Responsibility and Business Success”, The European Business Forum, Paris, France 2006, P.7.

² _ Alexander Dahlsrud : **How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis Of 37 Definitions**, Corporate Social Responsibility And Environmental Management Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt , DOI: 10.1002/Csr.132, 2006.

³ - Nickels, William. G & Mchugh, James, M & Mchugh, Susan M.: **Undersanaing Business**, 7th ed, McGrow- Hill, Boston. (2005), p.111.

⁴-Certo, S.C. & Peter, J.P : **The Strategic Management**, Process, 3th ed, Richard D. Irwin, Inc, USA ,1995,p.225.

⁵ - Chandan, J.S : **Management: Concepts & Strategies**, New Delhi: Vikas publishing House Pvt Ltd,1998, p.p.115-116.

أولاً: المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال

وتعني الأنشطة الاجتماعية التي تبذلها المؤسسة بخصوص موظفيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم أي الالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء والانتماء للعاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك. ومن أهم متغيرات هذا البعد نذكر:¹

- أجور ومرتبات مجزية؛
- فرص ترقية متاحة وجيدة؛
- تدريب وتطوير مستمر؛
- عدالة وظيفية؛
- المشاركة في القرارات؛
- ظروف عمل صحية ومناسبة؛
- الشفافية في العمل وتقليل الاتصالات غير الرسمية السلبية؛
- رعاية صحية جيدة؛
- توفير سكن وخدمات مختلفة أخرى.

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن

باعتبار أن الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف المؤسسات للمنافسة والربحية والتطور وأنه يعكس مدى تلبية أو إشباع المؤسسة لحاجات زبائنهم ورغباتهم المدركة منهم وفقاً لتفصيلاتهم أو أولياتهم أفضل من المنافسين، كتلبية حاجات الزبائن بشكل تنافسي من خلال تقديم المنتجات بأفضل خصائص ممكنة من جودة، الكفاءة، الدقة والسهولة في الحصول عليها مع وقت انتظار قليل وبسعر تنافسي. أو الاهتمام والاستجابة السريعة لمطالب الزبائن ومقترحاتهم بإضافة مواصفات جديدة لتلك المنتجات.

وحسب الغالبي والعامري فإن من مؤشرات التزام الاجتماعي للمؤسسة ما يلي:²

- منتجات بأسعار مناسبة؛
- منتجات بنوعية جيدة؛

¹ - العامري صالح مهدي وظاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ط 2، 2008، ص. 87-89.

² - نفس المرجع، ص. 89-91.

- منتجات متاحة و ميسورة؛
- إعلان صادق وأمين؛
- منتجات أمينة عند الاستعمال؛
- إرشادات واضحة بشأن المنتج والتخلص منه بعد الاستعمال؛
- التزام بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع؛
- تطوير مستمر للسلع أو الخدمات؛
- إعادة تدوير جانب من الأرباح لصالح فئات معينة من الزبائن؛
- التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل في السوق مثل الاحتكار.

ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

إن أحد أهم مسؤوليات المؤسسة تجاه المجتمع هي إشاعة العدالة الاجتماعية وأن مؤسسات الأعمال هي الجهة المهمة في تحقيق ذلك للمجتمع، وهناك فئات وشرائح خاصة تنتظر من مؤسسات الأعمال دوراً اجتماعياً إزاءها، إذ لا يخلو مجتمع من المجتمعات من وجود أقليات عرقية أو مذهبية أو أي نوع آخر من الأقليات كذلك توجد شريحة النساء أو الأطفال أو كبار السن وتنتظر هذه الشرائح من مؤسسات الأعمال أدواراً مختلفة تجاهها تساهم في تلبية هذه الاحتياجات الخاصة.

ومن أهم الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة تجاه المجتمع تشتمل على الآتي:

- تقديم مساهمات مالية من خلال تدعيم المؤسسات العلمية والتعليمية، الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية، الهيئات ذات الأهداف المشابهة؛
- الإسكان: الإسهام في حل مشكلات السكن ومن أمثلة ذلك إنشاء مساكن جديدة؛
- رعاية مجموعات معينة من الأفراد: مثل حل مشكلات المعوقين والإسهام في رعاية الطفولة والأفراد غير المؤهلين.
- تخطيط المجتمع وتحسينه: ومن أمثلة ذلك الإسهام في إعداد برامج لتخطيط المدن وتجديدها وإعداد برامج لمنع الجريمة.
- برامج تغذية متخصصة: الإسهام في توفير وجبات غذائية مجانية أو شبه مجانية للمسنين غير القادرين مالياً والأطفال المعوقين والجماعات الأخرى المشابهة.
- التعليم: الإسهام في تطوير التعليم، ومن أمثلة ذلك السماح للباحثين بإجراء البحوث الميدانية والتطبيقية وإمدادهم بالبيانات المطلوبة بدقة ودون تأخير.

رابعاً: المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية أن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتياً أي ضمن فلسفة المؤسسة، والتقارير البيئية للمؤسسة.¹

المبحث الثاني: الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ضرورة أم اختيار بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية

الحديث عن دور ومساهمة المؤسسات في خدمة وبناء المجتمع أخذ منعطفات عدة في السنوات الأخيرة أكثرها تفاوتاً ما حُمل تحت شعار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، هذا التفاوت إما كان نابعا من اختلاف وجهات النظر في تحديد أبعاد ومدى مسؤولية المؤسسات نحو قضايا المجتمع والبيئة وإما في صعوبة تقدير العائد على الاستثمار من برامج المسؤولية الاجتماعية مما خلق إشكالية معرفة ما إن كانت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضرورة أم اختيار بالنسبة للمؤسسات، القاعدة المشتركة التي قد ينطلق منها الجميع في تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قد يبدأ من طوعية العمل أو النشاط الذي تقوم به المؤسسة نحو قضايا المجتمع؛ أي أنه نشاط غير ملزم بتشريع، مثلاً قيام المؤسسة باقتطاع جزء من أرباحها لحساب جمعية خيرية أو بناء مدرسة وحتى هنا قد تختلف وجهات النظر، فهناك كثير من الأنشطة الاجتماعية والبيئية التي تقوم بها المؤسسات والتي قد تحتّمها الضرورة الاقتصادية مثال على ذلك أن تصرف المؤسسة على برامج رعاية صحة وسلامة الموظفين أكثر مما هو ملزم قانوناً، وبغية الإجابة عن الإشكال المطروح سنحاول معرفة دوافع التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية وفوائد هذا الالتزام لنصل إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة.

المطلب الأول : أسباب الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ويمكن إرجاع القوى المحركة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها نابعة من طبيعة دور الدولة الذي تراجع في الحياة الاقتصادية بعد توسيع قاعدة الملكية وتزايد عملية الخصخصة وتولي القطاع الخاص دور الريادة في العملية الإنتاجية والتصدير وتقديم الخدمات والمشاركة في إقامة البنية التحتية على مستوى الدولة، كذلك تعتبر الخصائص الثقافية والعادات الاجتماعية محركات داخلية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، هذا فضلاً عن دور المنظمات الدولية والحكومات والتي تعتبر محركات خارجية، وعليه سنحاول إبراز أهم أسباب ودوافع المؤسسات تجاه المسؤولية الاجتماعية.

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص. 81.

إن من أسباب التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية ما يلي:

1. التغير في حاجات المجتمع

كانت الأفكار السائدة قديما بان الحاجات الإنسانية تقسم في خمس مجموعات تتدرج في شكل هرمي يأتي في قاعدة الهرم "الحاجات الفسيولوجية والأمن وتعلوها الحاجات الاجتماعية ثم الحاجة إلى التقدير، وأخيرا في قمة الهرم الحاجة إلى تأكيد الذات وهو ما يعرف بالنظرية الواقعية لماسلو¹، ووفقا لهذه النظرية، فإن الإنسان يسعى أولا لإشباع الحاجات الدنيا (المادية)، ومتى أشبعت إشباعا مناسباً فقدت أهميتها النسبية في السيطرة على السلوك وحلت محلها حاجة أخرى غير مشبعة تعلوها في التدرج وهكذا، أما الآن وقد أصبح المجتمع يتمتع بمستوى مناسب من الإشباع المادي فمن المنطقي أن يتحول اهتمامهم إلى إشباع الحاجات الاجتماعية ومن ثم يصبح من غير المعقول أن تضل المؤسسات منغمسة في دورها التقليدي بل لابد أن تستجيب المطالب الجديدة للمجتمع إذا أرادت أن تضمن لنفسها البقاء والاستمرار.

2. تزايد قدرة المؤسسات على التأثير على مجريات الأمور بالمجتمع

من أهم التغيرات الاقتصادية التي تميز بها القرن الماضي حلول المؤسسات العملاقة محل المؤسسات الصغيرة الحجم التي كانت مملوكة في معظمها لمن يديرها؛ أي إن المؤسسات الكبيرة الحجم التي أصبح يمتد نشاطها إلى ما هو أبعد من الحدود الوطنية صارت السمة المميزة لقطاع الأعمال في الوقت الحاضر وهي بهذه الصفة أصبح لها القدرة على التأثير في الكثير من مجريات الأمور في بيئتها، فبمقدورها أن تؤثر على الحجم الذي يمكن تشغيله من قوة العمل، وعلى نظام الأسعار، وأنماط الاستهلاك والتطور التكنولوجي، ومدى نظافة البيئة، وبمنطق توازن القوة والمسؤولية فأن مسؤولية المؤسسات تجاه بيئتها يجب أن تكون متكافئة مع قدرتها على التأثير فيها².

3. تغير دور الإدارة:

في ظل سيادة المؤسسات الصغيرة الحجم، فأن مصلحة المدير ومصلحة المؤسسة واحدة ولم تخرج من كونها السعي لتحقيق أقصى ربح ممكن حتى لو على حساب بعض الأطراف الأخرى التي لها علاقة بالمؤسسة، أما الآن وفي ظل سيادة المؤسسات الكبيرة الحجم أصبح رأس المال يساهم فيه مئات أو آلاف المساهمين بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال المؤسسات المالية كالبنوك وشركات التأمين حيث حدث

¹ - La claude demeure : marketing, 4édition, dalloz, France, 2003, p.32.

² - عبد الإله السعد: عمليات الإدارة والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2001، ص. 23.

نوع من الفصل بين الملكية والإدارة. ولكن المسؤولية الاجتماعية لإدارة المؤسسات لا تقف عند التبرعات للمشروعات والبرامج التنموية والخيرية فثمة مجالات للعمل ومبادئ يجب أن تلتزم بها المؤسسات وسيعود ذلك على المجتمعات والدول بفوائد كبرى ويجنبها كوارث وأزمات بيئية اقتصادية واجتماعية ستكون في تكاليفها ونتائجها أكبر بكثير من التكاليف المترتبة على هذه المسؤوليات والالتزامات، فلم تعد إدارة المؤسسة مسؤولة عن تحقيق رغبات فئة واحدة وهم الملاك وأصحاب الأسهم بل أصبحت مسؤولة عن تحقيق التوازن المستمر بين مصالح العديد من الفئات ذوي العلاقة.¹

4. تطور مفهوم النظم

من بين المفاهيم الأساسية التي نمت في الفترة الأخيرة ما يسمى بمفهوم النظم، ووفقاً لهذا المفهوم فإن المجتمع ككل يمكن اعتباره نظاماً كلياً يتكون من عدد من النظم الفرعية كالمؤسسات الاجتماعية، الثقافية، التعليمية، الدينية، الاقتصادية والسياسية... الخ، وكل هذه النظم الفرعية تؤثر في الأخرى وتتأثر بها مما يجعل مستوى أداء النظام الكلي تعبيراً عن مدى التفاعل والتكامل بين الأنظمة، مدى استجابة المؤسسات للمفهوم الحديث للمسؤولية الاجتماعية.

5. تزايد الضغوط على المؤسسات الاقتصادية:

تمارس هذه الضغوط من جانب المنظمات غير الحكومية والمتمثلة في منظمات المجتمع المدني مثل جمعيات حماية المستهلك، جمعيات حماية البيئة والاتحادات العمالية، مما أدى إلى أهمية الاستجابة لهذه الضغوط وتزايد قوة تأثير هذه المنظمات على المؤسسة، وأدى ذلك أيضاً إلى أهمية الاستجابة لهذه الضغوط من خلال ضرورة دعم الأنشطة الخاصة بالأداء الاجتماعي الواجب عليها الالتزام به.

6. زيادة الاهتمام بالبيئة :

ازداد الاهتمام العالمي بالبيئة زيادة ملحوظة في العشر سنوات الماضية ويتضح ذلك في اهتمام المشرعين وواضعي السياسات وصانعي القرارات على المستوى المحلي والعالمي والذي انعكس بدوره على قوانين وتشريعات الكثير من الدول، وينادي الكثير من الكتاب والمهتمين بالبيئة بتغيير الطرق التي يتم بها

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال نظريات ومناهج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص.ص. 178-179.

إدارة المؤسسات، بحيث يمكن تسميتها بالطرق الصديقة للبيئة.¹

المطلب الثاني : دوافع الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

هناك مبررات عديدة تدفع المؤسسات لتبني فكرة المسؤولية الاجتماعية منها، المبرر الأخلاقي القائم على فكرة رد الجميل إلى المجتمع الذي قد يكون ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إيجاد الأسس التي أدت إلى نجاح المؤسسة مالياً، ومنها النظرة الواقعية للأمور والتي تستدعي أن تمارس المؤسسة سلوكاً ذا فائدة اجتماعية واضحة لكي تتحاشى ردود الفعل السلبية من المجتمع تجاه الآثار الضارة لبعض عملياتها كمخلفات مصانع المواد الكيماوية مثلاً والتي تفسد البيئة القريبة منها ومنها طبعاً النظرة الترويجية التي تهدف إلى تلميع صورة المؤسسة وتدعيم علاماتها التجارية. ويمكن حصر الفوائد التي أدت إلى تزايد اهتمام المؤسسات بالمسؤولية تحقيقها للعديد من الايجابيات التنموية منها على سبيل المثال:

- تتجسد أهمية وأفضلية وسلامة مقصد انتشار ونشاط هذه المؤسسات مما يجذب الأنظار إليها تأييداً لها، وضماناً لنجاحها واستمرارها ما يسهل عليها مهمة تجاوبها مع الضغوطات الخارجية بما يساعد على تجنب انتقاداتهم، منهم :

✓ الهيئات المستقلة الممثلة في المنظمات غير الحكومية؛

✓ المستهلكون الذين أصبحوا أكثر وعياً وتنظيماً؛

✓ المستثمرون الذين أصبحوا أكثر حساسية لتصرفات المؤسسات؛

✓ السلطات التي أصبحت تفرض الضوابط لأجل حماية البيئة.

- تساهم في المحافظة على طاقات العمال ليكونوا منتجين إيجابيين من خلال تحفيزهم وتحسين العلاقة الداخلية معهم وتحقيق بذلك المؤسسة مستوى أداء أفضل؛

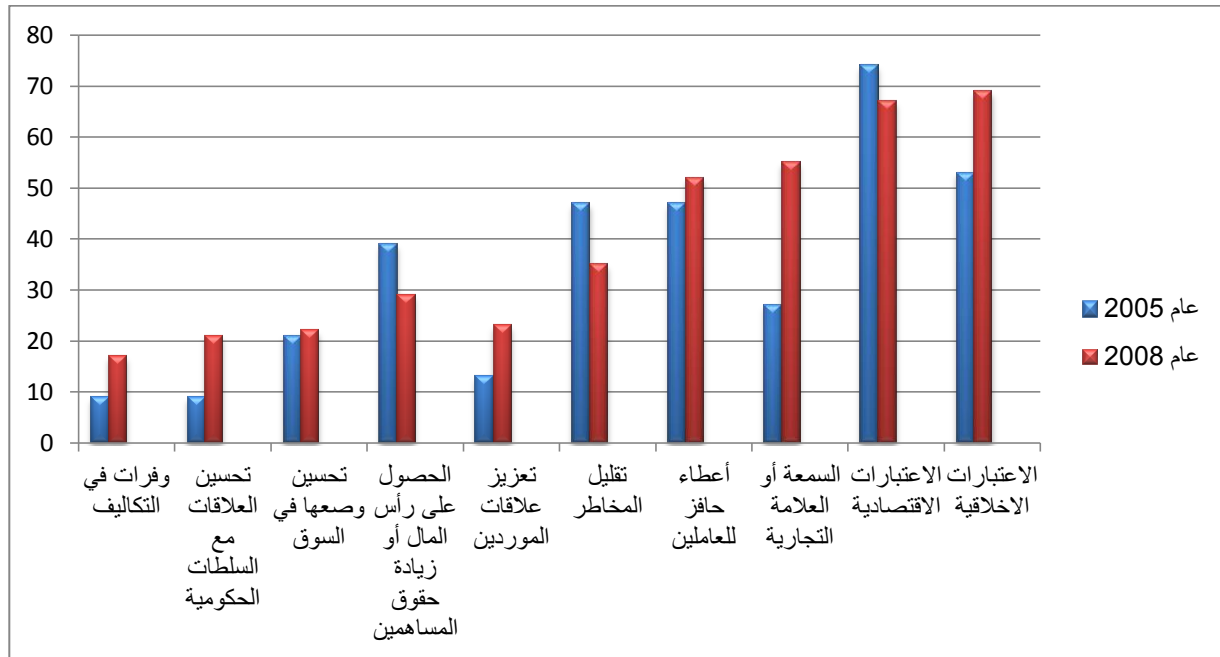
- تخفيض التكاليف من خلال التسيير المحكم للموارد الطاقوية والأولية ؛

- التأقلم مع القوانين والتشريعات الحالية والمستقبلية لضمان عدم المخالفة.

تشير التجارب والدراسات إلا أن هناك العديد من الفوائد التي تجنيها المؤسسات إثر التزامها بالمسؤولية الاجتماعية رغم ما ينطوي على هذا الالتزام من أعباء مادية ومالية. الشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ - نجوى متولي حسن كشكوشة : إستراتيجية تطوير الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، بحث مقدم لنيل شهادة: دكتوراه (الفلسفة) في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 2006، ص.44.

شكل رقم (10): دوافع اتجاه المؤسسات بالعينة نحو الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية خلال الفترة 2008_2005



Source: KPMG, "KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008", Netherlands

تتزايد المؤسسات التي تنظر إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باعتبارها رهانا استراتيجيا للمستقبل وهو ما يترجمه الشكل أعلاه، فبالنسبة لها أضحي الأمر يتعلق بالإقرار بأن تحسين الظروف البيئية والاجتماعية يترجم بخلق فرص للتنمية الاقتصادية، ومن الفوائد العديدة التي يمكن للمؤسسة أن تستقيها من إدماج المسؤولية الاجتماعية نذكر المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقة الإيجابية مع المجتمع وغيرها من الفوائد التي يمكن إدراج بعضها¹:

– تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على مصداقيتها في المجتمع، فالبحث عن الصورة هي واحدة من الاهتمامات الأساسية للعديد من المؤسسات وذلك من أجل كسب ثقة الأطراف ذات المصلحة من زبائن، مستخدمين، منظمات، جمعيات، سلطات. حيث يلاحظ ازدياد في عدد المؤسسات المهتمة بهذا الجانب بحوالي 20 % للفترة (2005 – 2008) ؛

– كسب رضا الزبائن من خلال تلبية احتياجاتهم ويترجم ذلك بتطوير منتج ما أو استخدام تكنولوجيا جديدة تكون أكثر احتراما للبيئة و طرحها في الأسواق هو ما يمكن أن يخلق ميزة تنافسية للمؤسسة

¹ -Alain Jounot, RSE et Développement Durable, AFNOR editions , 2010,p.p.15-16.

عن منافسيها. ومن جهة أخرى يطمح المستهلكون والمستثمرون وأطراف أخرى أن تكون لهم نظرة واضحة وموضوعية حول الأثر الاجتماعي والبيئي للمؤسسة بغية اتخاذ قرارات وجيهة وواضحة في مجال الاستثمار والمشتريات وتكوين الشراكات؛

- تعبئة وتجنيد العمال بالدخول في سياسة طوعية ومسؤولة فمن شأن مثل هذه المبادرات أن تساهم في تحفيز دافعية العمال وكذا تغذية التطور الداخلي، وحسب الشكل أعلاه فقد تم تسجيل زيادة تقدر بـ 5% وذلك لسنة 2008 عن سنة 2005 حول اهتمام المؤسسات بهذا الجانب.

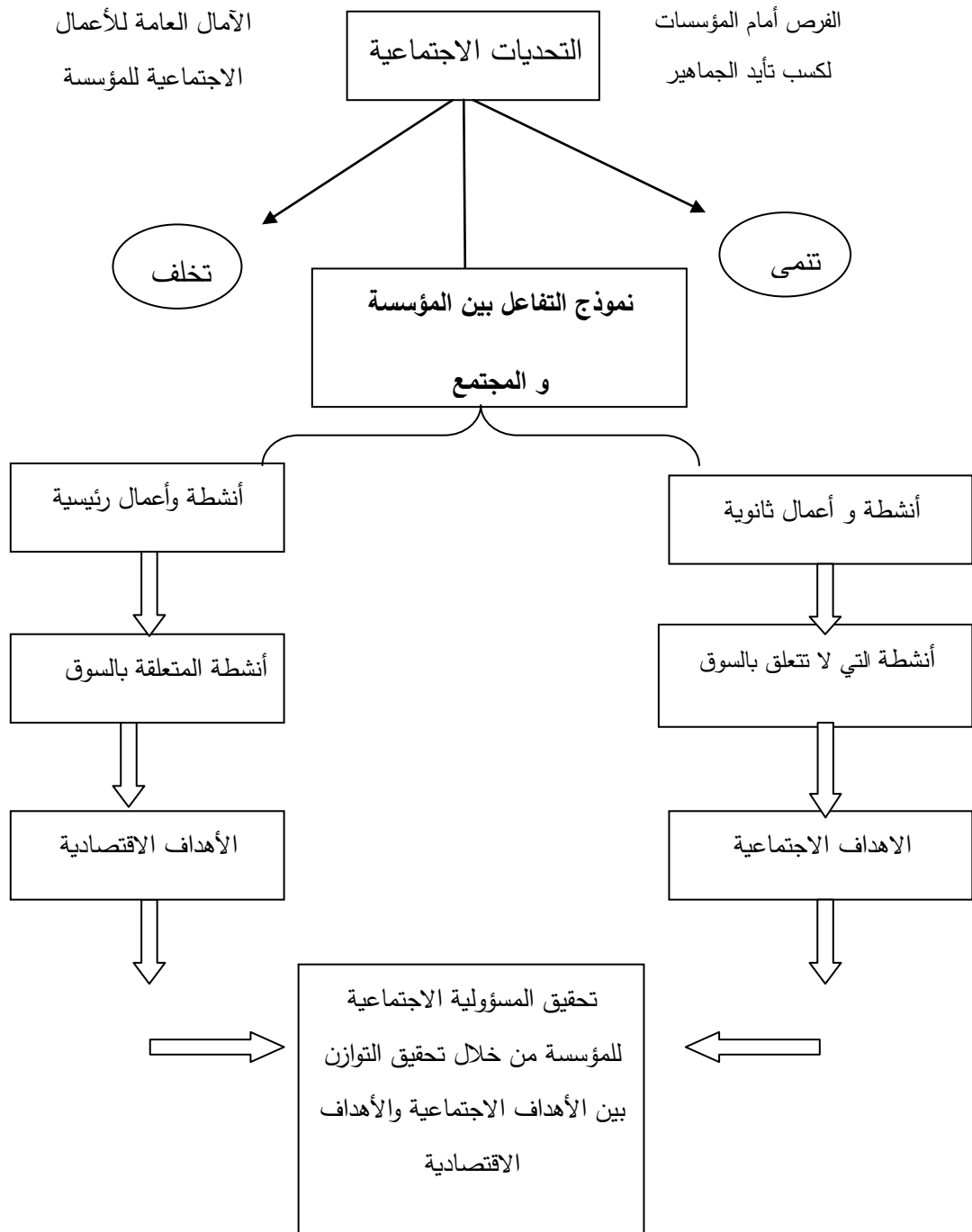
المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة

بالرغم من تعدد وجهات النظر المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إلا أن معظم المهتمين بدراسة الموضوع يؤكدون أن انتهاج المؤسسة الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية بإمكانه أن يمنح لها جملة من الامتيازات .

إن المسؤولية الاجتماعية تتطلب تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة فالتغير السريع للبيئة يحتم على المدراء في المؤسسة أن يقوموا بعملية تحليل دورية وبصورة منتظمة لتعديل السياسات والاستراتيجيات وفقا لهذه التغيرات إذ تساعد عملية التحليل للعوامل البيئية وخاصة الاجتماعية منها تحديد العوامل التي تمثل تهديدات المؤسسة لتقوم إما بتجنبها أو محاولة تكييفها مع طبيعة إستراتيجية الإدارة، وإذا كانت فرص تقوم المؤسسة باستغلالها لتحقيق أهدافها.

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (11): أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية



المصدر: محمد الصيرفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، 2007، ص.23.

- أنها تحقق التقارب بين المؤسسة والمجتمع، إذ أن الجهود التي تبذلها المؤسسة لصالح مجموعة مستهدفة معينة في المجتمع كالمساهمين في المؤسسة مثلاً قد تضر بمصالح مجموعات أخرى والعكس فإن تحقيق التوازن الدائم بين جميع المصالح يعد جزءاً مهماً من المسؤولية الاجتماعية لتحقيق العدالة بين الفئات المختلفة؛
- إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعطي قيمة مضافة للمساهمين وتجعلهم أكثر ثقة في المؤسسة نتيجة للسياسات الاجتماعية التي تطبقها تجاه العاملين والمجتمع، إذ أنه كلما تحسنت نظرة الآخرين للمؤسسة كان هذا أفضل بالنسبة لها. وحسب استطلاع أجرته وحدة الاستخبارات الاقتصادية (EIU) بالولايات المتحدة الأمريكية لسنة 2008 توصلت إلى نتيجة مفادها أن الدعم الإداري لمبادرات المسؤولية الاجتماعية وصل حتى مستوى مجالس إدارة المؤسسات".¹
- إن الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة لن تتحقق بمعزل من التأثيرات الاجتماعية السائدة.
- تتجسد أهمية نجاح المؤسسة في مهمة إثبات تجاوبها مع آمال وآلام المجتمع وفي مراعاة مصالحهم الاجتماعية وتوفير الرخاء والرفاهية لهم باعتبارهم أصحاب الفضل الأول في نجاحها وتحقيقها للأرباح.
- استمرار تعامل العملاء مع المؤسسة لا يكون إلا مع المؤسسة التي توفر لهم السلامة والأمن والتي تقوم بإمدادهم بالمعلومات الصحيحة عن المنتجات التي تنتجها.
- رضا العمال عن المؤسسة التي تمكنهم من الاستفادة من الأرباح التي تحققها وتحقق لهم بذلك الرقي والرفاهية باعتبارهم العنصر الرئيسي في تحقيق هذه الأرباح .
- أن الالتزام الاجتماعي للمؤسسة تجاه مجموعة الأطراف الداخليين (العاملين) وبما لا يتعارض مع الأهداف التنظيمية، يؤدي إلى سيادة روح الترابط بين تلك الأطراف، مما يؤدي إلى مناخ عمل جيد يدعم ويساند عملية إنجاز العمليات التنظيمية بكفاءة وفعالية .
- تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة اتجاه المؤسسات الأخرى من خلال بناء الثقة بالمؤسسة وتعزيز سمعتها وصورتها في المجتمع.²

¹ - Archie .b .kareem.m. shabana : the buisness case corporate social responsibility, op.cit, p.94.

² - عاملة محسن احمد نجي ، مرجع سبق ذكره، ص.17.

إن هدف تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي الذي تطمح له المؤسسة من خلال المسؤولية الاجتماعية يعتبر بالغ الأهمية ويجنبها مخاوف أصحاب المصالح الساعين إلى إرساء علاقات مع المؤسسة أو تعزيزها، إذ أن مبدأ تعظيم ثروة أصحاب الأسهم قد يؤدي إلى تقليل قدرة المؤسسة في التأثير على أصحاب المصالح الآخرين معها، وقد قدم *Barnett* حجة مفادها أن الأداء الفائق قد يدفع بأصحاب المصالح إلى الاعتقاد بأن المؤسسة لا تقوم بأفعال الخير بالقدر الكافي، إن الأداء المالي الزائد عن حده للمؤسسة يشير إلى أنها تأخذ من المجتمع أكثر مما تعيده إليه وقد يفترض أن الأرباح قد تعاضمت لأن المؤسسة قد استغلت بعض أصحاب المصالح معها لإرضاء المساهمين والإدارة.

المبحث الثالث: ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إن المسؤولية الاجتماعية والمعروفة أيضا بالأداء الاجتماعي تم إدماجها في السياسات العامة للمؤسسة، إذ أصبحت تعد آلية للتنظيم الذاتي والتي يمكن من خلالها العمل على ضمان التزام المؤسسات بالضوابط واللوائح القانونية والمعايير الأخلاقية والإنسانية المعترف بها دوليا، ويتبنى العديد من رجال الأعمال وأصحاب المؤسسات المسؤولية الاجتماعية نظرا لتأثير مختلف أنشطتها وممارساتها على البيئة بصفة عامة جميع أصحاب المصلحة والمجتمع ككل، ضف إلى ذلك وفي وقتنا الراهن نلاحظ أن المؤسسات تنتهج إستراتيجية استباقية أي تبادر في الأنشطة الاجتماعية وتعزز المصلحة العامة عن طريق تشجيع نمو وتطور المجتمع والاستجابة لمتطلباته والقضاء على الممارسات اللاإنسانية، واللاأخلاقية التي تضر المجال العام، وتخالف المفهوم العام لفكرة "الأداء الاجتماعي"، و حسب ما ورد في ورقة كشف البيانات المتعلقة بتأثير المؤسسات على المجتمع الصادرة عن الأمم المتحدة للتجارة والتنمية سنة 2004¹ فإن تنفيذ المسؤولية الاجتماعية، فوائدها ومحاسبتها تضمن عمليات المؤسسة وينظر إليها كمجموعة شاملة من السياسات والممارسات المدمجة في عملية اتخاذ القرارات لمؤسسة ما.

¹ - مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية: "كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة"، منشورات الأمم المتحدة، ، نيويورك، جنيف ، 2004.

المطلب الأول: محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تعتبر المحاسبة اختصاصا مهتما بالقياس والمعايرة وفق مؤشرات محددة وكمية غالبا، ولغرض أن لا يكون الحديث عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة مفهوما نظريا مجردا، فقد طور المختصون في المالية والمحاسبة معايير تُقيّم بموجبها الأداء الاجتماعي بوحدات مالية ونقدية تبين الإنفاق والاستثمارات التي قامت بها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة اتجاه أصحاب المصالح.

أولا: تعريف محاسبة المسؤولية الاجتماعية

من بين التعاريف المعطاة بمفهوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية نذكر

عرفها جيرى وبيركز *Gray & Perks* أنها "عملية قياس وتوصيل المعلومات ذات الصلة بآثار ونشاطات المؤسسة على رفاهية العاملين والمجتمع المحلي والبيئة".¹

بينما عرفها مطر 2002 بأنها "نظام محاسبي يختص في عملية قياس الصفقات أو العمليات التي تحدث فيما بين المؤسسة والبيئة الاجتماعية من حولها ومن ثم في الإفصاح عن للآثار التي يترتب عليها لجميع الأطراف ذات العلاقة وعليه فإن الهدف الرئيسي لهذا النظام يتمثل في قياس والإفصاح عن التكاليف والفوائد الاجتماعية لمؤسسات الأعمال".²

وقد ورد تعريف أكثر شمولاً جاء فيه أنها "منهج لقياس وتوصيل المعلومات المترتبة على قيام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية لمختلف الأطراف المستفيدة داخل المجتمع بشكل يمكن تقييم الأداء الاجتماعي لتلك المؤسسة". ومن أهم ما أبرزه هذا التعريف هو اهتمام المسؤولية الاجتماعية بوظيفتي قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات والتقارير عن نتائج القياس بما يكفل إجراء تقييم الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة من قبل المجتمع.

ويشير الغالبي والعامري إلى الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها محاسبة المسؤولية الاجتماعية:³

- إن المؤسسة لها التزامات اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه والأطراف وفئات متعددة في المجتمع وعليها تقبل هذه الالتزامات والوفاء بها؛

¹ - حسين عبد الجليل آل غزوي: المشاكل المحاسبية المعاصرة، رسالة مقدمة لنيل درجة: ماجستير في علوم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2010، ص.12.

² - نفس المرجع، ص.12.

³ - العامري صالح مهدي وطاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص.ص.111-112.

- إن الموارد المتاحة للمجتمع نادرة ومحدودة لذلك يتوجب استثمارها بفاعلية وبما يؤدي إلى تحقيق عائد اجتماعي مقبول من مثل هذه الاستثمارات؛
- لا توجد موارد مجانية يمكن استغلالها دون إضرار كالماء والهواء فهي نادرة يتوجب على منظمات الأعمال تعويضها للمجتمع؛
- من حق المجتمع على المنظمة الاطلاع على ما تقوم به من أعمال وخاصة في الإطار الاجتماعي من خلال مبدأ الإفصاح المحاسبي.

ثانياً: أهمية و أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تزايد الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية حيث كانت مسؤولية المؤسسات الاقتصادية تتمثل في تعظيم الربح والذي كان يعتبر المبرر الأساسي لوجودها إلا أن الظروف الاجتماعية والبيئية المحيطة كظهور التفاوت الكبير في الدخل وتلوث البيئة نتيجة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسات غيرت من المبرر الأساسي لوجودها "تعظيم الربح" الذي لم يعد يعتبر العامل الوحيد في تقييم الأداء، وعليه أصبح المحاسب معنياً بتحديد مدى التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية، فضلاً عن توفير المعلومات الملائمة عن التكاليف والمنافع الاجتماعية التي تتكبدها أو تقدمها المؤسسة وبالتالي تحديد صافي المساهمة الاجتماعية لها، الأمر الذي انعكس على مسؤوليات الإدارة في صورة تحملها لنوعين من المسؤولية، الأولى تتمثل في تحقيق الرفاه الاقتصادي لملاك المشروع، أما الثانية فتتمثل في تحقيق الرفاه الاجتماعي.

1. أهمية محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تأتي أهمية محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بعد المطالبة المتزايدة من قبل الدول والهيئات والجمعيات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية بالإفصاح عن البيانات التي لها مضمون اجتماعي، ويبرز هذا الاتجاه من خلال استعراض النقاط الآتية:¹

- إيضاح جمعية المحاسبة الأمريكية "AAA American Accountants Association" أسباب ضرورة اهتمام المحاسبين بالإفصاح عن بيانات المسؤولية الاجتماعية؛
- تكوين عدد من اللجان التابعة لمجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي (AICPA) لدراسة أنظمة القياس في المحاسبة الاجتماعية وتطويرها، لمعاونة المشروعات الاقتصادية في هذا المجال؛

¹ - هناء محمد هلال الحنيطي: "المسؤولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية"، في: مجلة: الدراسات المالية و المصرفية، جامعة الوادي، العدد الرابع، الجزائر، 2012، ص.36.

- مطالبة لجنة بورصات الأوراق المالية الأمريكية المؤسسات بضرورة الإفصاح عن سياساتها في مجال محاربة تلوث البيئة وما تم تنفيذه منها؛
- مطالبة مجمع المحاسبين القانونيين بانكلترا بإعادة النظر في مجال وأهداف القوائم المالية المنشورة في ضوء المتطلبات الجديدة لمستخدميها، ولقد أوضح المجمع أن المجتمع يعتبر من بين مستخدمي بيانات القوائم المالية المنشورة ومن ثم يجب الإفصاح عن البيانات الملائمة لمقابلة أهداف المجتمع؛
- تجاهل إدخال التكاليف الاجتماعية للأنشطة التي لها مضمون اجتماعي عند تحديد تكلفتها الحقيقية إذ تتمثل مخرجات أي نظام محاسبي في مجموعة من المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات التي سوف تتحول بدورها إلى مجموعة من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية. فالتركيز على حصر التكاليف الخاصة بالمؤسسة واعتبارها التكلفة الحقيقية للنشاط بغض النظر عما إذا كان هذا النشاط له تأثير على البيئة أو المجتمع، فعلى سبيل المثال هناك العديد من الصناعات التي تؤدي إلى تلوث البيئة سواء كان ذلك في صورة تلوث للهواء أو المياه أو إحداث ضوضاء وهذا التأثير الضار على البيئة ما هو إلا تكلفة اجتماعية لا تؤخذ في الاعتبار عند تحديد التكلفة الحقيقية للنشاط المعين؛
- التركيز على جانب التكاليف دون المنافع في مجال قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات، حيث كان نتيجة ذلك ارتفاع التكاليف الكلية للمؤسسات التي تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية وانخفاض أرباحها مما أدى إلى إظهارها بمظهر غير ملائم عند مقارنتها بالمؤسسات الأخرى التي لا تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية. لذا يتطلب الأمر عند دراسة الأداء الاجتماعي أن يؤخذ في الاعتبار المنافع الاجتماعية التي تسببها أنشطة المؤسسة من جهة والتكاليف الاجتماعية لتلك الأنشطة من جهة ثانية.

2. أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يمكن ذكر أهمها في:¹

- تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمؤسسة عن طريق مقارنة التكاليف والمنافع الاجتماعية حيث

لا يمكن استخدام الأرباح كمقياس لأداء المؤسسة الاجتماعي؛

¹ - فهد راعي الفحاء: مدى التزام شركات المساهمة العامة الكويتية بالإفصاح عن بنود محاسبة المسؤولية الاجتماعية، رسالة مقدمة لنيل درجة: ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص. 24. بحث منشور

- تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة، وذلك من خلال ما إذا كانت إستراتيجية وأهداف المؤسسة تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من جهة وطموح المشروع في تحقيق مستوى مرضي من الأرباح من جهة أخرى ويتطلب هذا الهدف إيجاد مقياس مناسب للأداء الاجتماعي؛
 - توفير البيانات الملائمة لكل من التقارير الداخلية والخارجية حيث إدارة المؤسسة تحتاج إلى هذه التقارير للوقوف على مدى وفائها لمسؤوليتها الاجتماعية؛
 - الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والتي لها آثار اجتماعية (أثر قرارات المؤسسة على صحة العاملين)، وإيصال كل المخرجات لكافة الأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية.
- من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية تركز على عنصرين هامين:

- ✓ أولهما عملية القياس المحاسبي وفيها ينتظر المجتمع من المحاسبة إمداده بإجابات واضحة ومحددة تساهم في تحديد آثار تنفيذ السياسات الاجتماعية للمؤسسة في المجتمع وكيفية تنفيذ تلك السياسات ويتحقق ذلك بتوفر معايير محاسبية للقياس الاجتماعي.
- ✓ ثانيهما عملية التوصيل المحاسبي والتي تتطلب محاسبين ذوي مهارة وخبرة متخصصين من حيث مهارة العرض وطرق الإفصاح ومهارة القياس أي يجب توفر الكم والنوع الكافيين في القوائم المالية لجعلها ذات مصداقية وفعالة.

المطلب الثاني: قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة

إن من أبرز أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية توفير المعلومات وإعداد التقارير الاجتماعية، والتي من شأنها أن تعكس مدى التزام المؤسسات بالإفصاح عن الأداء الاجتماعي دون معوقات داخلية أو خارجية تؤثر على شمولية الإفصاح وتكامله للوصول إلى الهدف من إعدادده. وهو استفادة كافة المستخدمين والمهتمين به لاتخاذ القرارات الصائبة في عمليات الاستثمار وكذلك استخدام القياس المناسب لقياس التكاليف الاجتماعية للمؤسسة بشكل دقيق وإتباع المعايير المستخدمة في تحديد التكاليف لأنشطتها الاجتماعية للوصول إلى القياس الصحيح.

أولاً: مفهوم القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي

1. معايير أساسية لتمييز بين الأنشطة الاجتماعية والأنشطة الاقتصادية

هناك معيارين للتمييز بين الأنشطة الاجتماعية والأنشطة الاقتصادية وهما:¹

• **المعيار الأول :** وجود أو عدم وجود الإلزام القانوني بالنشاط، فالأنشطة الاجتماعية هي الأنشطة التي تنفذها المؤسسة اختياراً للإيفاء بالتزامات المشروع تجاه المجتمع، أي أن صفة الاختيار أو الالتزام هي التي تحدد طبيعة النشاط فيما إذا كان اجتماعي أم لا.

• **المعيار الثاني :** هو معيار النشاط ذاته أي أن الأنشطة الاجتماعية تشمل كل الأنشطة ذات الطبيعة الاجتماعية وليس فقط الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بصفة اختيارية، أي أن هذا المعيار على وجود الصفة الاجتماعية للنشاط بغض النظر عن وجود إلزام قانوني أو عدم وجوده.

بمقارنة هذين المعيارين نجد أن المعيار الثاني أفضل للأسباب التالية:

إن الأخذ بمعيار الإلزام القانوني يؤدي إلى معالجة النشاط الواحد وفق طبيعتين اقتصادية واجتماعية، كقيام المؤسسة بنشاط ما تنفيذاً للقانون فيعتبر هذا النشاط اقتصادياً، أما إذا قامت المؤسسة بجهود إضافية تفوق ما يتطلبه القانون فإن هذه الجهود تعتبر أنشطة اجتماعية وبالتالي الأخذ بمعيار طبيعة النشاط يؤدي إلى تجنب حدوث مثل هذا الأمر، بما أن الهدف الأساسي لقياس الأداء الاجتماعي هو الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالأنشطة الاجتماعية فإن وجهة النظر التي يجب تبنيها هي وجهة النظر الاقتصادية أكثر من وجهة النظر القانونية، فالأنشطة التي تحقق الربح هي أنشطة اقتصادية وماعدا ذلك يعتبر أنشطة اجتماعية.

إن الأخذ بمعيار طبيعة النشاط يؤدي إلى معالجة واحدة للأنشطة الاجتماعية والاقتصادية في كل الدول، أما إذا تم الأخذ بمعيار الإلزام القانوني فإن الأنشطة التي تعتبر اجتماعية في بلد ما تعتبر اقتصادية في بلد آخر، وذلك حسب وجود أو عدم وجود إلزام قانوني حتى في البلد نفسه من وقت لآخر قد يؤدي الإلزام القانوني إلى تغير طبيعة النشاط من اقتصادي إلى اجتماعي أو بالعكس.

1- يوسف محمود جريوع : " مدى تطبيق القياس و الإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، يناير 2007، ص. 247 .

2. مفهوم التكاليف والمنافع الاجتماعية

تعرف التكاليف الاجتماعية بأنها "التضحية التي يتكبدها المجتمع نتيجة الآثار السلبية المتولدة عن الأنشطة الاقتصادية لمؤسسات الأعمال و بذلك فهي تعتبر أضرارا اجتماعية كان على مؤسسات الأعمال اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب حدوثها، كالتلوث البيئي و الضوضاء و غيرها من الأضرار التي يتولد عنها تكاليف إصلاح و علاج يتحملها المجتمع".¹

ثالثا: قياس التكاليف والمنافع الاجتماعية

إن التطور الذي شهده العالم في العقود الأخيرة من القرن العشرين في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، قاد إلى تطور في حجم ووفرت المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبح لهذه المؤسسات تأثيرات مالية واجتماعية واسعة النطاق لذا تطلب الأمر وجود نظام محاسبي مبنياً على أسس من القيم الاجتماعية وليس كما كان سائداً في السابق حيث كانت المحاسبة نظاماً للمعلومات المحاسبية للمؤسسة، الأمر الذي تطلب توسعاً في القياس المحاسبي بحيث يمتد ليشمل الآثار الخارجية لتصرف المؤسسة ومنه فالمحاسبة الاجتماعية لا تهتم فقط بالآثار الداخلية لنشاط المؤسسة الاقتصادية وإنما أيضاً بالآثار الخارجية لها والتي تتمثل بالتكاليف والمنافع الاجتماعية.

1. قياس تكاليف الاجتماعية بالمفهوم الواسع:

من المفروض أن الأخذ بالمفهوم الواسع للتكاليف الاجتماعية جاء لمعالجة مشكلة القصور في أساس القياس، إلا أن هذه المعالجة ستخلق مشكلة جديدة تتمثل في كيفية خضوع الأضرار التي تلحقها المؤسسة بالمجتمع للقياس الكمي، ومدى إمكانية ترجمة هذا القياس إلى قيم نقدية تمثل التكاليف الاجتماعية، فمثلاً قيمة الآثار السلبية التي يتحملها المجتمع نتيجة الضوضاء الناشئة عن نشاط المؤسسة لا يمكن تحديدها بطريقة القياس المباشر نظراً لاشتراك مجموعة من المؤسسات في إحداث تلك الضوضاء، ولغرض معالجة المشكلة الجديدة التجأ الفكر المحاسبي إلى طرق القياس غير المباشرة فهي تساعد على الوصول إلى رقم تكلفة يمكن وصفه في ظروف القياس الحالية بديلاً للتكلفة الاجتماعية فيمكن اتخاذ تكاليف منع حدوث الأضرار الاجتماعية كبديل عن قياس قيمة هذه الأضرار بطريقة مباشرة طالما أن القياس المباشر غير ممكن عملياً.

¹ - الشيرازي عباس: نظرية المحاسبة، الطبعة الأولى، ذات السلاسل، الكويت، 1990، ص.351.

2. قياس المنافع الاجتماعية:

يقصد بها الفوائد المتحققة لأطراف قد تكون من خارج المؤسسة الاقتصادية كالتبرعات المقدمة لأطراف عديدة في المجتمع وتدريب الطلبة وغيره، أو منافع تتحقق للعاملين داخل الوحدة كبناء المساكن ومنح المكافآت أو لكل الأطراف في أن واحد سواء داخل أو خارج المؤسسة وحسب الأنشطة التي تمارسها. إن قياس المنافع الاجتماعية يعتبر المشكلة الجوهرية التي تواجه الإفصاح الشامل عن نشاط المسؤولية الاجتماعية فمثلاً كيف يمكن تقدير قيمة نقدية للمنفعة يحصل عليها من نشاط البحث والتطوير أو نتيجة لقيام المؤسسة بمجهودات للحد من تلوث البيئة الذي نشأ من نشاطها الخاص، مما لا شك أن قياس العوائد الاجتماعية يتطلب بالضرورة اللجوء إلى طرق تحكيم تخضع للتقدير الشخصي إلى حد كبير فأساليب القياس المحاسبي لم تتطور بعد بالدرجة التي يمكن الاعتماد عليها في بناء نموذج متكامل للإفصاح عن المعلومات الاجتماعية.¹

3. قياس مجالات المسؤولية الاجتماعية :

على الرغم من وجود صعوبات جمة تحول دون تطبيق القياس الكمي إلا أن القياس المحاسبي المقدر بأرقام تقريبية أفضل بكثير من عدم القياس نهائياً وبصورة عامة فإن قياس المسؤولية الاجتماعية لأي مؤسسة ينطوي على مفهوم "العقد الاجتماعي"². وتتحدد قياس المسؤولية بأربعة مؤشرات تمثل أركان هيكليّة الأداء الاجتماعي وذلك باعتماد مدخل القياس متعدد الأبعاد* كالتالي:³ حيث يتم القياس النقدي وغير النقدي لمجالات المسؤولية الاجتماعية

¹ - خديجة جمعة الزيني : "الكلف والمنافع الاجتماعية المتحققة من جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في ظل وجود مناطق التجارة الحرة: دراسة تطبيقية في مصرف الائتمان العراقي"، في: مجلة: الإدارة والاقتصاد، العدد72، بغداد، العراق، 2008، ص.18.

² - Geore Balabanis And Others : " Corporate Social Responsibility And Economic Performance In The British Companies: Are The Linked?", European Business Review, Vol.18,No1 ,2001, P.26.

***العقد الاجتماعي:** مفاده أن أية مؤسسة إنما ترتبط بعلاقة تعاقدية مع المجتمع إذ أن هذه العلاقة قد تكون صريحة أو ضمنية . ويرتبط على العلاقة التعاقدية بين المجتمع والمؤسسة أن تقوم هذه الأخيرة بوظيفتين رئيسيتين هما:
- وظيفة الإنتاج :والتي تتضمن تقديم منتجات أو خدمات نافعة ومرغوبة للمجتمع.
- وظيفة التوزيع :وهنا ليس توزيع المنتجات، بل توزيع العوائد والمكاسب الاقتصادية والاجتماعية على المجموعات المتواجدة في المجتمع بعدالة، والتي تشكل أصلاً القاعدة التي تستمد منها المنظمة مواردها.

* **مدخل القياس متعدد الأبعاد:** يعتمد هذا الاتجاه إلى قياس التأثيرات المترتبة على أنشطة المؤسسة الاقتصادية بمقاييس مختلفة و ذلك لصعوبة قياس بعض عناصر هذه الأنشطة نقدياً مما توفر معلومات لمتخذ القرار تعكس تباين أبعاد هذه الأنشطة بشكل سليم بالإضافة إلى أنها تضيف دلالة أكثر وضوحاً عن هذه الآثار هما تضيفه هذه المعلومات ذات الطبيعة المالية لذا فإن هذا الاتجاه يتسع ليشمل أسلوب القياس الوصفي: وفيه يتم وصف الظاهرة النشاط المراد قياسه بأسلوب إنشائي وصفي، وأسلوب القياس الكمي: يستخد لتوفير معلومات كمية عن تأثيرات الأنشطة التي لا يمكن قياسها إلا نقدياً.

³ - عباس بدوي: المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د.طبعة، 2000، ص.159.

القياس النقدي يمثل ترجمة مالية لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية أو ما هو إلا بمثابة الأسعار التي تعكس قيمة عناصر الأضرار والمنافع من وجهة نظر المؤسسة و المجتمع بصفة عامة.

أ. قياس مجال الموارد البشرية:

■ قياس النقدي لتأثيرات عمليات مجال الموارد البشرية

هي العمليات الإنتاجية التي تقوم بها المؤسسة في مجال الموارد البشرية غالبا ما تكون ذات الطابع الإلزامي وتتمثل في:

- إعداد وتنفيذ برامج التدريب لرفع الكفاءة الفنية للعاملين: يؤدي تدريب العاملين إلى زيادة مهاراتهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم والذي سيؤدي إلى زيادة الدخل المتوقع، ولقياس المساهمة الاجتماعية فيما يختص ببرامج تدريب العاملين، يمكن الاعتماد على تكلفة هذه البرامج كأساس لتقدير مساهمة المؤسسة في هذا المجال؛
- توفير بيئة عمل مادية تتصف بالأمن : تعد مساهمة المؤسسة في توفير بيئة عمل مادية تتصف بالأمن من المساهمات التي يقوم بها التزاما بمسؤولياتها الاجتماعية الإجبارية، حيث تفرضها القوانين
- المساهمة في تحسين الرفاهية المادية للعاملين : وتتوقف الرفاهية المادية للعاملين على المقابل المادي الذي يحصلون عليها أي تقاضى العامل مبالغ إضافية تزيد على الأجر المحدد قانونا ونسبة متساوية مع نسبة الزيادة في إنتاجية تكون تلك المبالغ من قبيل مكافأة العامل على نشاطه، أما المبالغ التي تزيد عن ذلك فتعد من قبيل المساهمة الاجتماعية الاختيارية للمؤسسة ؛
- توفير وحدات سكنية للعاملين :قد تتجه بعض المؤسسات إلى تأمين وحدات سكنية للعاملين، إما امتثالا لمتطلبات قانونية أو من خلال مبادرة خاصة من قبل هذه المؤسسات، وتجدر الإشارة إلى أن مساكن العاملين التي يتم تمويلها من النسب المخصصة لهم من الأرباح لا تعد من قبل المساهمة الاجتماعية حيث يقتصر ذلك على مساكن العاملين المملوكة للمؤسسة أي تتحمل المؤسسة نفقات حيازتها أما عن الأساس المستخدم في تقييم هذه المساهمة، فهو يتمثل في إيجاد قيمة التضحية للمستأجرين مقابل حق الانتفاع بهذه العقارات؛
- توفير وسائل نقل العاملين :والأساس المعتمد في قياس هذه المساهمة هو إما تقدير ما يتحمله من تكاليف مقابل توفير هذه الوسائل أو من خلال تقدير ما يتحقق للعاملين من منافع نتيجة استفادتهم بهذه الخدمة.

■ القياس غير النقدي لتأثيرات عمليات مجال الموارد البشرية

بينما يعتمد في القياس غير النقدي لتأثيرات عمليات مجال الموارد البشرية على استخدام القياس الوضعي للنشاط، من خلال معلومات عن عدد العاملين المستفيدين من برامج التدريب، مؤشرات توضح جهود المؤسسة في توفير بيئة عمل مادية تتصف بالأمن.

ب. قياس عمليات مجال المنتج :

ينطوي مجال المنتج على العمليات التي تهدف أساسا إلى حماية المستهلك، لذلك غالبا ما تدور هذه العمليات في نطاق المسؤولية الإجبارية في حدود ما تتطلبه القوانين في شأن حماية المستهلك، ولعل أهم عمليات هذا المجال هي عملية الرقابة على المواصفات القياسية لجودة المنتج، وعملية اختيار آمان استخدامه، ويتم فيما يلي قياس تأثيرات المساهمات الاجتماعية التي تنطوي عليها عمليات مجال المنتج).

■ القياس النقدي لتأثيرات المنتج

لقياس مساهمات المؤسسة في توفير حماية المستهلك وهي تلك المساهمات التي تنشأ عن الالتزام بالمواصفات القياسية للجودة واشترطات آمان الاستخدام، ويتم قياس هذه المساهمات على أساس تكلفة تجنب الضرر والتي تتمثل في إجمالي المبالغ التي تتحملها المؤسسة لتحقيق المواصفات القياسية وفاء بمسؤوليتها الاجتماعية الإجبارية، وما يتحمله من مبالغ إضافية مساهمة منه تحقيق مواصفات أفضل من المواصفات القياسية أمثالا لمسؤوليتها الاجتماعية الاختيارية، وتتحدد هذه المبالغ بمقدار تكلفة أجهزة ومعدات الرقابة على الجودة واختيار آمان المنتج ومصاريف تشغيلها وغير ذلك من التكاليف التي يكون الدافع من تحمل المؤسسة لها توفير الحماية للمستهلك

■ القياس غير النقدي لتأثيرات عمليات المنتج :

يؤدي القياس غير النقدي لتأثيرات عمليات المنتج إلى توفير معلومات تعطي دلالة اجتماعية لمساهمات المؤسسة في هذا المجال أفضل مما يوفره القياس النقدي، خصوصا بالنسبة للمساهمات السالبة، ومن الأمثلة على القياس غير النقدي (عدد شكاوى العملاء، كمية البضاعة المرتدة من العملاء، عدد الحوادث التي تنشأ عن استخدام المنتج).

ج. قياس عمليات مجال المساهمات البيئية

ينطوي مجال المساهمات البيئية على مجموعة من العمليات التي تؤثر على نوعية البيئة الطبيعية، والتي تتمثل بتجنب مسببات تلوث الهواء وإحداث الضوضاء والتخلص من المخلفات بطريقة تقلل من تلوث المياه والتربة والمساهمة في تحسين المظهر الجمالي للبيئة. ونتيجة لتعدد خصائص تأثيرات العمليات

المرتبطة بمجال المساهمات البيئية، فإنه يصعب قياسها مباشرة بمقياس كمي عام موحد ينسحب عليها جميعا، لذا فإن مدخل القياس متعدد الأبعاد الذي سبق التأكيد على أنه أكثر المداخل ملائمة لقياس العمليات ذات المضمون الاجتماعي، حيث سيتم دراسة كيفية القياس النقدي والقياس غير النقدي لتأثيرات العمليات الاجتماعية التي تؤثر على نوعية البيئة.

■ القياس النقدي لتأثيرات عمليات المساهمات البيئية

غالبا ما يحدد القانون مستويات قياسية للتلوث، ويفترض أن الالتزام بها يحقق الحد الأدنى من سلامة البيئة؛ لذا فإن العمليات التي ينطوي عليها مجال المساهمات البيئية ترتبط بالمسؤولية الاجتماعية الإجبارية للمؤسسة، وعند قياس قيمة مساهمات المؤسسة.

➤ في مجال تلوث الهواء :

يترتب على التزام المؤسسة بتحقيق المستويات القياسية لتلوث الهواء مجموعة من التكاليف والتي تعد بمثابة تضحية إجبارية تفرضها الدولة، لذلك يتم قياس أعباء المسؤولية الاجتماعية الإجبارية لعمليات الرقابة على تلوث الهواء بمقدار تكلفة ما تقوم به المنظمة من برامج رقابة على تلوث الهواء، ومن أهم بنود هذه التكلفة هي: اهتلاك معدات وأجهزة رقابة التلوث ومصروفات تشغيلها، المصروفات الإدارية المتعلقة بإدارة هذه البرامج و تكاليف البحوث الخاصة بالتلوث ، كذلك تدخل ضمن التكلفة أيضا تكلفة عمليات الرقابة الإضافية لتلوث الهواء والتي تعد تجسيدا لأعباء المسؤولية الاختيارية.

➤ في مجال تلوث المياه والتربة

تضع الدولة مواصفات واشتراطات يجب توافرها في المخلفات السائلة التي يتم التخلص منها في المجاري المائية أوفي الأرض، والنتيجة عن أنشطة المنظمات الصناعية، وتعد هذه المواصفات والاشتراطات بمثابة مستويات قياسية لتلوث المياه والتربة بإمكانية السيطرة عليها بدرجة أكبر من العناصر المسببة لتلوث الهواء، حيث يمكن القضاء على هذه العناصر من خلال معالجتها بطرق متعددة كيميائية أو غير كيميائية، ولهذا السبب تكون إمكانية وجود مساهمات اجتماعية اختيارية في مجال تلوث المياه والتربة أكبر من فرصة وجود هذه المساهمات في مجال تلوث الهواء، وهنا يتم قياس المساهمات الاجتماعية الموجبة بقيمة التضحيات التي يتحملها المنظمة لتحقيق المستويات القياسية أو تحقيق مستويات أفضل منها، أما بالنسبة للمساهمات السالبة فيتم قياسها اعتمادا على أسس تقديرية بحيث يتم تقدير التكلفة اللازمة لمعالجة المخلفات قبيل التخلص منها.

■ القياس غير النقدي لتأثيرات عمليات مجال المساهمات البيئية

يتطلب القياس النقدي للتأثيرات الاجتماعية لمجال المساهمات البيئية توافر إمكانية مادية قد لا تتوافر للمؤسسات التي ترغب في الإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية، لذلك فإن فرصة الاعتماد على القياس غير النقدي في التطبيق قد تكون أكبر، وقد يتخذ القياس غير النقدي بشكل قياس كمي لتحديد مدى التزام المؤسسة بالنسب القانونية للمخلفات التي تصدر عن أنشطته، وقد يأخذ هذا القياس شكل غير كمي، كأن يتم الإفصاح عن مدى خطورة الأمراض التي تسببها المخلفات الناتجة عن أنشطة المؤسسة.

د. قياس عمليات مجال المساهمات العامة (المجتمع)

تتسم العمليات التي ينطوي عليها هذا المجال المساهمات العامة بأن تأثيراتها عامة، بمعنى أنها تقع على جميع أفراد المجتمع حتى وإن كانت غايتها المباشرة تحقيق منافع أو منع أضرار على فئة اجتماعية معينة.

■ القياس النقدي لتأثيرات مجال المساهمات العامة

ولقياس تأثيرات العمليات المرتبطة بمجال المساهمات العامة يجب التمييز بين نوعية من هذه العمليات:

✓ **العمليات المباشرة:** وهي تتعلق بالمساهمات المنظمة في حل المشكلات الاجتماعية بطريقة مباشرة من خلال قيامه بعمليات اجتماعية معينة، وغالبا ما يقع تأثير هذه العمليات على الفئات الاجتماعية التي ترتبط مباشرة بالمؤسسة، كالعاملين أو ترتبط بصورة غير مباشرة كسكان المنطقة الموجودة فيها المؤسسة، مثال ذلك توظيف عمالة زائدة، توظيف المعوقين، مساهمات في تحسين الظروف المعيشية للأسر المحتاجة والفقيرة، مساهمات دعم الأبحاث العلمية ومؤسسات التعليم، توفير مراكز ثقافية وأندية رياضية، مساهمات دعم الجمعيات والمنظمات الخيرية، وهي إما أن تكون مساهمات إجبارية أو مساهمات اختيارية.

✓ **العمليات غير المباشرة:** سبق الإشارة إلى أن العمليات غير المباشرة تدخل في نطاق المسؤولية الاجتماعية الاختيارية، وتأثيرات هذه العمليات غالبا ما تتصف بالعمومية لدرجة يصعب على المؤسسة تقدير نصيبها منها، لذا فالأساس المستخدم في تقدير قيمة هذه المساهمات هو قيمة التضحيات التي تتحملها المؤسسة أعبائها للقيام بهذه العمليات. وتجدر الإشارة في النهاية أنه بالإضافة إلى القياس الكمي للمساهمات العامة، فإنه يتم اللجوء إلى القياس الوصفي، وخصوصا

من أجل توصيف الأهداف الاجتماعية التي تقع في خلق المساهمات العامة التي تقوم بها المؤسسة.

■ القياس غير النقدي لتأثيرات مجال المساهمات العامة :

بالإضافة إلى المعلومات التي توضح نتائج القياس النقدي لتأثيرات العمليات الاجتماعية لمجال المساهمات العامة، فإن قياس هذه التأثيرات في صورة كمية غير نقدية يمكن أن يوفر معلومات تصفي دلالة بيئية واجتماعية أكثر وضوحاً، ومن أمثلة هذه المعلومات: عدد العاملين الذين يزيدون عن حاجة المؤسسة، نسبة المعوقين إلى إجمالي العاملين، عدد الأفراد من خارج المؤسسة الذين تم تدريبهم...الخ.

ثانياً: معايير قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

هناك من معايير ومواصفات قياسية في الساحة الدولية نستطيع أن نقول عنها أنه تخدم وتجسد الجانب الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية ومن هذه المعايير نذكر:

1. معيار قياس الأداء الاجتماعي حسب جمعية المحاسبين الأمريكية:

يرى البعض أن المعايير المحاسبية العامة التي وضعتها جمعية المحاسبين الأمريكية عام 1963 ونشرت في عام 1966 هي أنسب أسلوب، وعلى هذا الأساس فإن المعايير الاجتماعية تتمثل في:¹

- معيار الصلاحية: حيث لا بد أن تكون البيانات و المعلومات المحاسبية المتعلقة بالنشاط الاجتماعي وثيقة الصلة والارتباط بالهدف من استخدامه وأن تنعكس التقارير الاجتماعية الأثر الاجتماعي للأنشطة المطلوبة قياس نتائجها لجميع أصحاب المصلحة والأطراف الاجتماعية المستفيدة بصورة حقيقية تبعث على الثقة، وفي الوقت المناسب وبشكل يحقق الأهداف المرجوة من إعداد القوائم الاجتماعية الختامية؛

- معيار الخلو من التميز: يتبلور مضمون هذا المعيار في ضرورة تحديد الحقائق والتقارير عنها بنزاهة وتجرد، وبحيث لا تتطوي على أي تحيز بالتضمين أو استخدام طرق القياس التي يظهر بها التميز واضحاً، والاعتماد على طريقة موضوعية للقياس المحاسبي سواء للتكاليف أو العوائد الاجتماعية؛

¹ - عدون مهدي الساقى، عبد الناصر نور، محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، جامعة الاسراء، عمان ، الاردن، ص. 200. متوفر على الرابط: unpan1.un.org/intradoc/groups/.../UNPAN006101.pdf تم الاطلاع عليه يوم 2014/01/19.

- **مقياس النسبية:** مضمون هذا المقياس يكمن في تبيان أسباب تحقق أو عدم تحقق الأهداف الاجتماعية حتى يكمن الوصول إلى درجة الإقناع وإشباع حاجة طالبي المعلومات الاجتماعية، وكذلك حق المجتمع في أن يعرف النتائج الاجتماعية لنشاط المؤسسة؛
 - **مقياس التكلفة الاجتماعية التاريخية:** يقابل هذا المقياس مبدأ التكلفة التاريخية المتعارف عليه في مجال القياس المحاسبي للنشاط الاقتصادي، وبالرغم من تعرضه للنقد الشديد إلا أنه في ظل القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي يتوقع أن تزداد أهمية هذا المقياس لما يتحقق عنه قدر ليس بالقليل من الموضوعية والقبولية للمقارنة؛
 - **مقياس العائد الاجتماعي:** ويمكن أن يحل هذا المقياس في مجال المحاسبة الاجتماعية بدلاً من مبدأ تحقيق الإيراد في مجال المحاسبة المالية، لأنه يتسع ليشمل العوائد الاجتماعية غير القابلة للقياس النقدي المباشر ولا يوجد لها سعر في السوق؛
 - **مقياس مقابلة العوائد الاجتماعية بالتكاليف المسببة لها:** يقابل هذا المقياس مبدأ مقابلة الإيرادات بالتكاليف في حالة المحاسبة المالية يعني مقابلة العوائد الاجتماعية لكل نشاط اجتماعي تحت كل مجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية بالتكلفة التي أحدثت هاذ العائد ويتسع ليشمل الأساليب المستحدثة في القياس الاجتماعي أو التكاليف الاجتماعية.
- من خلال كل هذه المعايير نلتزم أن الفكر المحاسبي يتخذ معيارين لفصل التكاليف الاقتصادية عن التكاليف الاجتماعية، وهو معيار إلزامي قانوني حيث أن الأنشطة. التي يلزم القانون المؤسسة بأدائها والوفاء بها لا تكون تكاليف أنشطة اجتماعية وتعتبر تكاليف اقتصادية على اعتبار أن القانون يلزمها بتحمل تلك التكاليف، وإلا جرت مساءلتها من قبل القانون إن لم تقي بذلك، فعلى سبيل المثال ينص القانون على إلزام المؤسسة بتوفير وسائل النقل للعاملين من وإلى عملهم وتحمل تكاليف توفير وسائل الأمن الصناعي للعاملين وتوفير الرعاية الصحية المقدمة لهم وهو ما نلتزمه في معظم المؤسسات الاقتصادية، ومقياس غير إلزامي لا ينص على إلزام المؤسسة للقيام بالأنشطة الاجتماعية، فالهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه هو الذي يلزمها بتحمل هذه التكاليف الاجتماعية، ومثال على ذلك المساهمات والتبرعات التي تمنحها للمؤسسات الخيرية بدافع تحسين صورتها.

2. معايير قياس الأداء الاجتماعي حسب المواصفات الدولية

هناك العديد من المعايير التي ارتبطت بالمسؤولية الاجتماعية، وقد طورت إلى أن وصلت إلى ISO 26000 وكلها تعبر عن مداخل لتطبيق المسؤولية الاجتماعية وتحقيقها، يتم مقارنة معايير قياس دور المؤسسة من خلال التزامها الاجتماعي تجاه الأطراف ذات المصلحة أما تاريخيا عبر فترة من الزمن للوقوف على تطور الأداء أو مقارنة مع مؤشرات أداء مؤسسات مماثلة في المجتمع، أو يتم قياس تلك المؤشرات مع معيار أداء اجتماعي يتم الاتفاق عليه في مجالات العمل الاجتماعي يطلق عليه معيار الصناعة.

3. معيار المساءلة الاجتماعية (SA8000,2000)

المعيار الدولي المتخصص في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يدعى أيضا بنظام المساءلة الاجتماعية (SA8000 (Social Accountability 8000)، والذي أطلق في أكتوبر 1997 من طرف منظمة أمريكية متخصصة في تحليل الممارسات الإدارية والاجتماعية والبيئية للمؤسسات في الولايات المتحدة . والذي أعتمده وطوره فيما بعد المعهد البريطاني للتقييس سنة 2000.¹ هو عبارة عن مواصفة دولية تعمل على تطوير وتطبيق الممارسات الاجتماعية السليمة داخل بيئة العمل لتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

وبرز معيار SA8000 استجابة للمطالب التي تتادي بضرورة كبح تجاوزات وخروقات المؤسسات المتعددة الجنسيات بالنسبة للأفراد العاملين في الدول المستضيفة، والتي توفر تكلفة عمالة منخفضة جدًا.² حيث يستند معيار SA8000 على الاتفاقيات الدولية لمنظمة العمل الدولية والإعلان العالمي لحقوق الإنسان واتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل. أما الغرض من حصول المؤسسة على شهادة المطابقة لهذا المعيار، فهو إظهار أنها تحترم حقوق الإنسان ومتوافقة تماما مع متطلبات العمل وفق القوانين التي تصدرها المنظمة الدولية والمتضمنة البنود الرئيسية والخاصة بالشروط والمتطلبات المعيارية القياسية للمساءلة الاجتماعية والتي تشمل الآتي:³

- منع عمالة الأطفال: يجب على المؤسسات أن تتعهد بعدم استخدام أو توظيف الأطفال الذين يقل سنهم عن 15 سنة، وأن تكون هذه الحالة سياسة متبعة من سياسات الشركة حيث يجب أن يتواجد من هم في هذه السن في المدارس كذلك الالتزام بعدم توظيف الفئة العمرية الأقل من 18 سنة

¹ Nathalie Costa, Op.Cit, P: 62

² Groupe AFNORE :développement durable et entreprises: un défi pour les managers, 2eme édition, 2008, P. 90.

³ -عيد الرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص.ص.112-113.

- خلال فترة دوام المدارس وبساعات عمل محدودة كذلك عدم تشغيلهم في بيئة عمل غير صحية أو لا تتوفر فيها شروط الأمان؛
- **عدم ممارسة العمالة القسرية بأي صورة من الصور:** وكذلك الالتزام بعدم حجز الأوراق الثبوتية للعاملين، جوازات السفر، أو وثائق إثبات الشخصية أو غيرها ، وكذلك عدم حجز المرتبات والأجور أو جزء منها للضغط على العاملين للبقاء في العمل؛
- **تهيئة مناخ أو بيئة عمل:** تتوفر فيها الشروط الصحية الإنسانية وكل مستلزمات السلامة والأمان حيث تلتزم الشركات بوضوح بتوفير أدوات السلامة والملابس الواقية والأحذية والنظارات والقفازات وغيرها مما يساعد العامل على أداء عمله بشكل آمن دون مخاطرة، كذلك من واجب المؤسسات زج العاملين في دورات تدريبية خاصة بالأمن والسلامة المهنية مع الاهتمام بالنظافة وتوفير للمياه الصالحة للشرب وغيرها من مستلزمات العمل الصحية؛
- **كفالة حقوق العاملين بالانتساب للنقابات العمالية والاتحادات المهنية :** ممارسة المساومات الجماعية للحصول على حقوقهم وتحسين ظروفهم المعيشية وتجنب الإساءة أو ممارسة التمييز أو بث الفرقة بينهم؛
- **ضمان العدالة في التعامل بين جميع العاملين:** وذلك وفق كفاءاتهم وعدم التمييز أو ممارسة العنصرية سواء في التعيين أو الترقية أو إتاحة فرص التدريب أو الأجور والمكافآت أو الفصل من العمل أو الإحالة على التقاعد لأسباب غير موضوعية مثل الانتماء العرقي أو الطائفي أو الديني أو الجنسي أو الحزبي أو الفكري، كذلك يجب أن يكون واضحاً في سياسات الشركة عدم التهاون مع أي شكل من أشكال التهديد أو الاستغلال سواء كان مادياً أو معنوياً يشير إلى ممارسة التمييز بين العاملين؛
- **مراجعة وتدقيق الضوابط التأديبية:** عدم السماح بتوجيه عقوبة جسدية أو نفسية أو لفظية للعامل حيث يجب أن تتبع القواعد والإجراءات القانونية بدون تطرف؛
- **الالتزام بالفترات الزمنية للعمل:** حيث لا تتجاوز 48 ساعة عمل أسبوعياً وبعد أقصى 60 ساعة عمل أسبوعياً، وأن العمل الإضافي يجب أن تدفع مقابله أجور مجزية كذلك فإن من حق أي عامل الحصول على يوم راحة أسبوعياً.
- **الأجور والمكافآت أو التعويضات المدفوعة للعاملين:** يجب أن تكون وفق القوانين واللوائح المنظمة مع مراعاة أن تكون الأجور المدفوعة كافية لسد الاحتياجات لهذا الأمر و أن المؤسسات

يجب أن تلتزم بالأجر الأساسي للعامل مع عدم السماح باقتطاع جزء من الأجور كعقوبة. كذلك يجب السماح للعامل بالإطلاع على كافة التفاصيل الخاصة بالأجور التي يتقاضاها والحسومات التي جرى اقتطاعها بداية من عام 2003 .

4. معيار AA1000 (2008)

وضع هذا المعيار من قبل معهد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وهو موجه لتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة، و يهدف لإثراء الحوار النزيه والفعال مع الأطراف ذات المصلحة ومساعدة المؤسسة في الحصول على احتياجاتها المختلفة من التسيير الجيد وتحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.¹

ويتم تطبيق هذا المعيار عبر مرحلتين:

التخطيط: ويضم ثلاث خطوات

- وضع الإجراءات التي توضح التزامات المؤسسة وعمليات المراقبة؛
- تحديد الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة (تحديد العلاقات)؛
- تعريف وتحليل القيم.

الاعتبار المأخوذة في الحساب : تضم خمس خطوات

- تحديد القضايا المتعلقة بنشاطات وأداء المؤسسة في إطار الأضلاع الثلاثة: الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي؛
- تحديد أهمية العمليات وذلك بتحديد الأماكن الجغرافية والوحدات الوظيفية في إطار التزامها اتجاه الأطراف المتعاملة معها؛
- تحديد مؤشرات الأداء وتضم المؤشرات المرتبطة (بقيم وأهداف المؤسسة والقيم والطموحات المحددة بالتشاور مع كل الأطراف ومعايير وتوقعات المجتمع)؛
- استقبال المعلومات حول أدائها المختلفة: الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي؛
- تحليل المعلومات وتحديد الأهداف ووضع مخطط للتحسين.

5. معيار المسؤولية الاجتماعية ISO 26000

قامت منظمة الإيزو بتكوين مجموعة استشارية إستراتيجية تختص بالمسؤولية الاجتماعية بهدف المساعدة في تقرير ما إذا كانت مشاركة الإيزو في مجال المسؤولية الاجتماعية قد تضيف أية قيمة

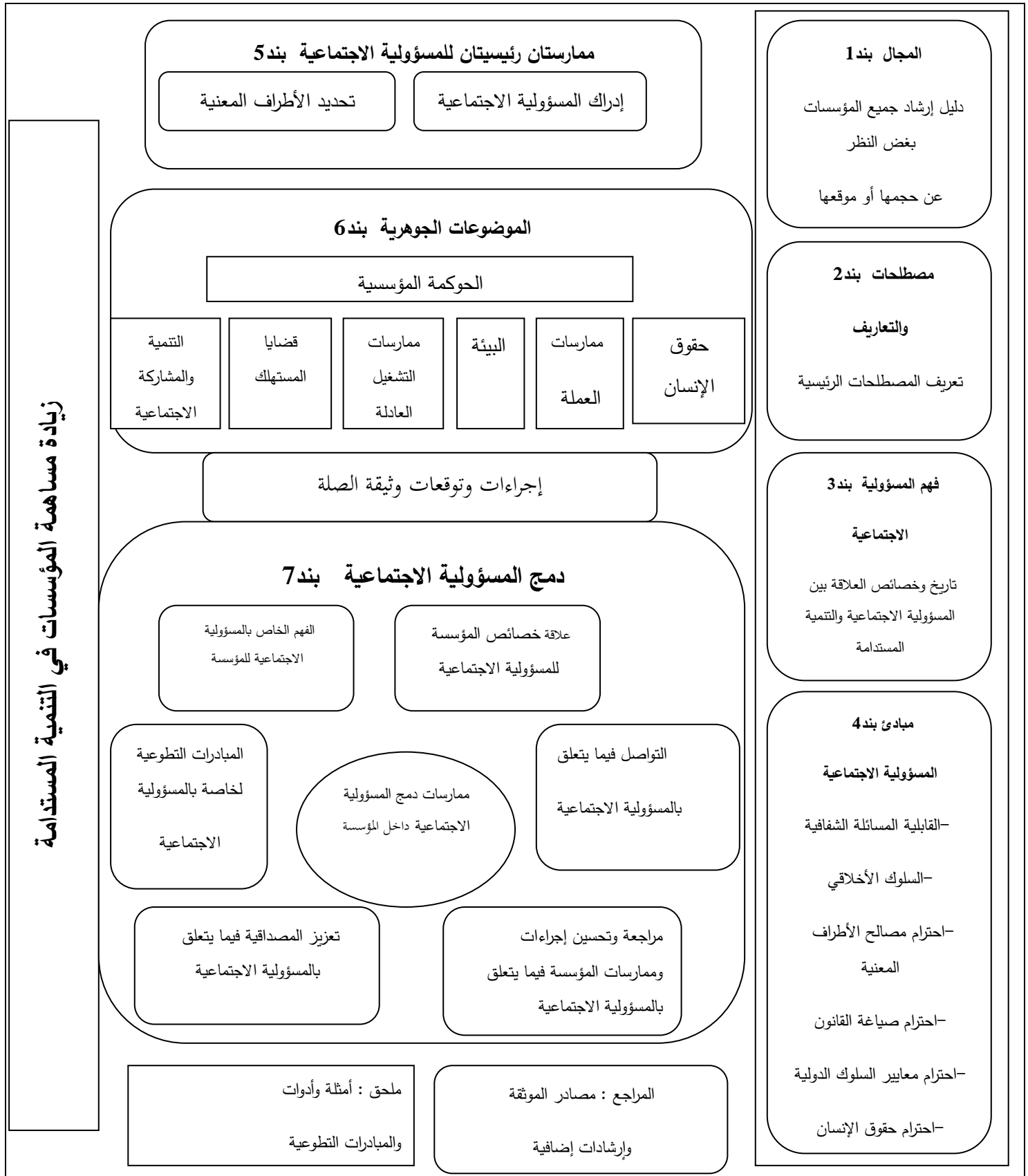
¹ AFNOR, Développement durable et entreprises, op.cit, P 99.

للمبادرات والبرامج القائمة بالفعل، وفي جانفي 2005 صوت 37 عضوا في الإيزو على اقتراح لإعداد مواصفة قياسية جديدة حول المسؤولية الاجتماعية الذي يعد الوثيقة الأساسية لتقديم الخطوط الإرشادية الرئيسية لإعداد المواصفة وقد حصل هذا الاقتراح على أغلبية كافية ضمت 32 دولة، وقد أعربت هذه الدول عن استعدادها للمشاركة في إعداد مواصفة قياسية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية، وقد تم إعداد خطة عمل سارت عليها المنظمة حيث وضعت مسودة عمل أولي تم الانتهاء منها في مارس 2006 تسمى مسودة المواصفة القياسية الدولية ISO26000 ، بعدها وضع مسودة نهائية للمواصفة القياسية الدولية في سبتمبر 2008، وإصدار المواصفة القياسية الدولية في ديسمبر 2008، وبعد 6 سنوات من العمل لأكثر من 400 خبير من 80 بلدا من جميع قطاعات المجتمع، و60 خبيرا من 34 منظمة اتصال بالشراكة بين البلدان المتقدمة والنامية تم إعداد مذكرة تفاهم مع منظمة العمل الدولية والميثاق العالمي، ومنظمة التعاون والتنمية وتم التصويت على المسودة النهائية وجهزت الإيزو 26000 في ديسمبر 2008.¹

يمكن تعريف مواصفة الإيزو 26000 بأنها " مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها، كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكن المؤسسات من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار الاستراتيجيات والآليات والممارسات والعمليات بها، وبما أن هذه المبادئ والتوجيهات لن تكون متساوية في الاستخدام، فإن المسؤولية تقع على المؤسسات في تحديد ما يهتمها منها وتنفيذها بالتساوي والتعاون مع شركائها. وقد ترغب بعض المؤسسات الحكومية في استخدام هذه المواصفة إلا أنها لا تستهدف أو تغير من واجبات الحكومات. وهي مواصفة اختيارية ولا يعمل بها لأغراض الترخيص والمطابقة أو التشريع أو لإبرام أي عقود لأي صفقات كما أنها لا تقصد أن تكون من العوائق غير الجمركية للتجارة أو أن تغير من الوضع القانوني للمؤسسات، ولذلك فإنها لا تكون مستندا قانونيا لأي إجراءات قضائية دفاعا أو اتهاما على أي مستوى محلي أو عالمي أو غيرها.

¹-Burr Stewart, Draft ISO 26000 Standard for Social Responsibility Chair, TRB Aviation sustainability, Subcommittee AV030(1), January 2010, P.5.

الشكل رقم (12): العرض التخطيطي لمواصفة ISO 26000 المستقبلية



المطلب الثالث: الفعالية البيئية

منذ منتصف الثمانينات أصبحت البيئة موضع اهتمام متزايد من قبل المجتمع والسوق على حد سواء وأصبحت بذلك بعد آخر من أبعاد الأداء الاستراتيجي شأنها شأن التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة و الابتكار مما بات يستدعي تحضير إستراتيجية المؤسسة وسياستها ووظائفها، وتعتبر الفعالية البيئية إحدى الدعامات الأساسية في تحقيق بيئة مستدامة من خلال المؤسسة.

1. مفهوم الفعالية البيئية

من منطلق مفهوم الفعالية الذي يتمحور حول تحقيق الأهداف المسطرة ومضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل والأقل لكافة الوسائل المتاحة.¹ وبالتالي فإن الفعالية البيئية تصاغ على ذلك النحو ولكن في إطار بيئي، فهي تعبر عن منطق تسييري مفاده إنتاج القيمة بأقل وأمثل استهلاك، أي إنتاج أكثر باستخدام رشيد وأقل للموارد، والتقليل من التلوث، فهي طريقة عملية يمكن للمؤسسة بالاعتماد عليها في أن تضع وتحقيق أهدافها في مجال أدائها البيئي.

وتعرفها (eco- efficacité/ eco- efficience) (OCDE) بأنها "مستوى الفعالية الذي يتم عنده استخدام الموارد الايكولوجية بهدف الاستجابة للاحتياجات البشرية".²

وتعرف الفعالية البيئية كذلك على أنها "طريقة تسيير تشجع المؤسسة على أن تكون أكثر تنافسية وابتكار ومسؤولية على المستوى البيئي. كما أن تشجيع الفعالية البيئية يكون بأن تنتج أكثر بموارد أقل ويتم ذلك من خلال ما يسمى بإعادة استعمال الفضلات منذ البداية في تصميم المنتج وإنتاجه، وكذلك بتقادي تبذير الموارد والتلوث".³ أما بالنسبة للفعالية البيئية المتعلقة بالمنتج فتمثل نسبة جودة المنتج إلى تأثيراته على البيئة وتكون أحسن كلما رفعة المؤسسة من جودة المنتج وأنقصت من تأثيره السلبي على البيئة.

¹ - Martory. b, Crozet. D : *Gestion Des Ressources Humaines: Pilotage Social Et Performance*, Imprimerie chirat, Paris, P. 160

² - طاهر بوخامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة ، حالة سوناطراك، مذكرة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006-2007، ص.92، بحث نشر

³ -عبد الرحمان العايب، بقة الشريف: التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر، في مطبوعات الملحق العلمي الدولي 13، التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1، ايام 7-8 افريل 2008، سطيف، الجزائر، 2008.

إن تحقيق الفعالية البيئية لا يكون فقط باحترام التشريعات والقوانين، بل إنها أيضًا أداة تربط بين الأداء البيئي والمردود المالي للمؤسسة. وعليه فالمؤسسة التي تطبق الفعالية البيئية هي التي تتحكم في تكاليفها البيئية ولضمان الفعالية البيئية في المؤسسة الاقتصادية يجب العمل على تحقيق النقاط التالية:¹

- استبدال التكاليف البيئية عن طريق إلغاء الدعم من أجل الحصول على سعر حقيقي أو صحيح؛
- تطبيق أدوات اقتصادية تعتمد على قوانين السوق وذلك من خلال تشجيعات اقتصادية بدل من التشريعات والقدرة على التأثير على قرارات المنتجين والمستهلكين؛
- إصلاح الضرائب الايكولوجية بفرض الضريبة على المواد المستخدمة وليس اليد العاملة؛
- اعتماد المقاربات الطوعية حيث يتم تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية وتكون المؤسسة أمام ضبط بيئي من أجل الحفاظ على البيئة؛
- السياق المستقر للتجارة والاستثمار وذلك بتسهيل نقل التكنولوجيا والخبرة.

أبعاد الفعالية البيئية:

2. أبعاد الفعالية البيئية

تتدرج الفعالية البيئية في ثلاث أبعاد رئيسية هي:²

■ البعد الأول: الحد من استهلاك الموارد

وذلك من خلال:

- تخفيض استخدام المواد في المنتجات والخدمات؛
- تخفيض الكثافة الطاقوية (تخفيض الوحدات الداخلة من الطاقة لإنتاج وحدة واحدة من الإنتاج)؛
- تعزيز إعادة التدوير (تعظيم استرجاع المواد المستخدمة)؛
- رفع حجم المنافع التي تقدمها المنتجات والخدمات.
- تقليل من استنزاف الأراضي؛
- متانة المنتج.

¹ - Markus Lehni, : **eco- efficiency, creating more value with les impact**, Copyright © World Business Council for Sustainable(WBCSD),2000, P.7. sur le site d'internet : www.wbcd.org/web/.../eco-efficiency_creating_more_value.pdf. consulter le 15/04/2013.

² - Bouziane Mahieddine : **Séminaire Management de la qualité, ESG**, paris 2003, P: 35.

■ البعد الثاني: الحد من تأثير الطبيعة

ويشمل هذا البعد ما يلي:

- تخفيض الانبعاثات السامة سواء على الهواء أو المياه؛
- تعظيم الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية؛
- التخلص من النفايات.

■ البعد الثالث: زيادة قيمة المنتج أو الخدمة

وشمل هذا البعد توفير وتجميع المزيد من الفوائد للعملاء من خلال

- رفع حجم المنافع التي تقدمها المنتجات والخدمات (المرونة، النمطية، خدمات ما بعد البيع)؛
- توفير الاحتياجات الفعلية التي يحتاجها الزبائن؛
- تدعيم استدامة المنتجات (زيادة دورة حياة المنتج).

ثانياً متطلبات الفعالية البيئية

1. السياسة البيئية

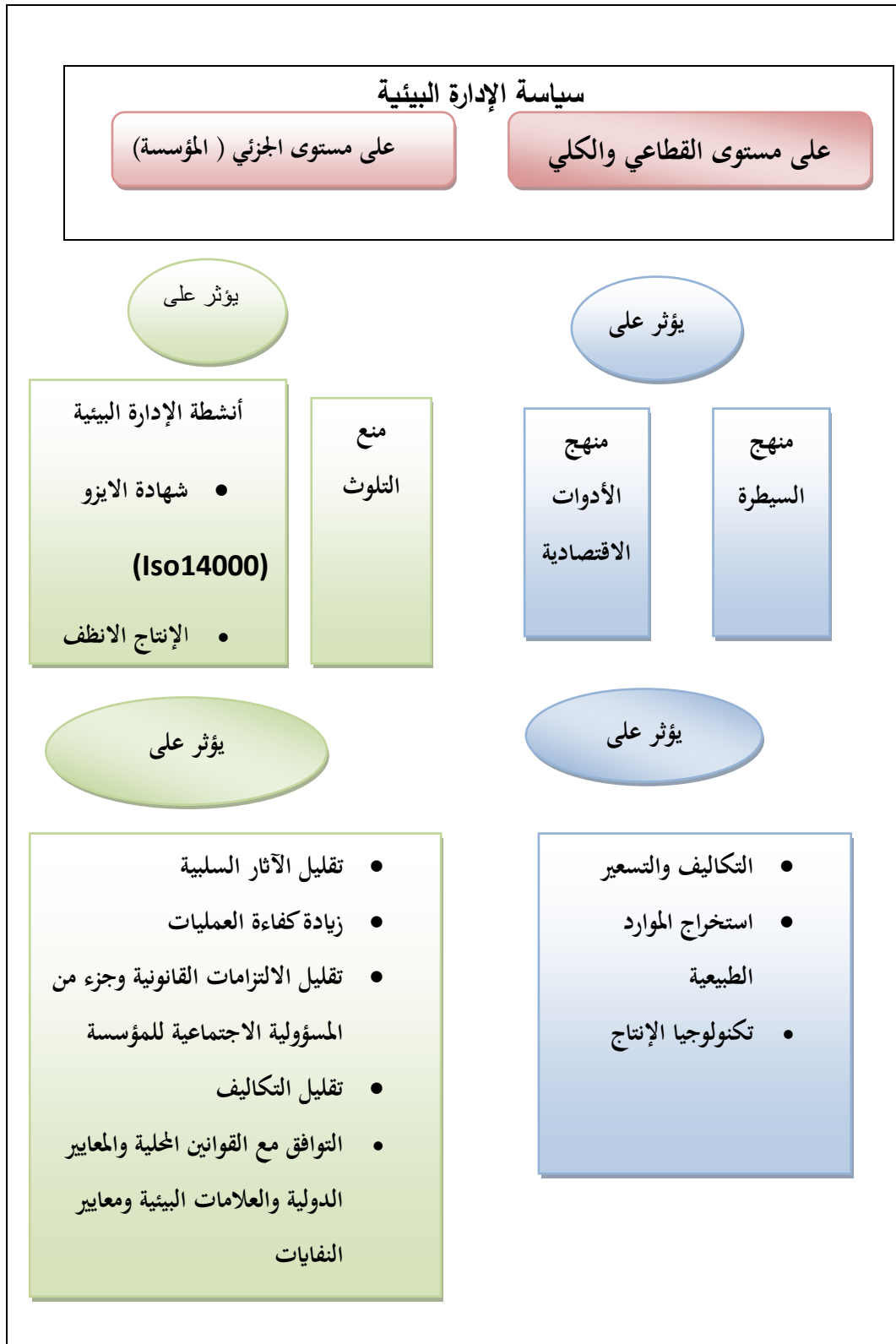
إن من أهم متطلبات تحقيق الفعالية البيئية في المؤسسة هي السياسة البيئية هذا المصطلح يستخدم على مستويين أحدهما كلي يخص الدولة ككل والآخر جزئي يخص المؤسسة بحد ذاتها حيث يبين نواياها ومبادئها فيما يتعلق بأدائها البيئي الشامل الذي يقدم إطار عمل لتحديد أهدافها وغاياتها.

وترمي السياسة البيئية لتصحيح إخفاقات السوق والإخفاقات التنظيمية من أجل تحسين جودة البيئة وتصميم السياسة البيئية من الناحية المثالية لتعظيم الفوائد الصافية التي تعود على المجتمع بتحقيق المستوى الأمثل من الناحية العملية. وتركز السياسة البيئية على بعض الأهداف:¹

- منهج منظم يطبق بعناية ويزن التأثيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية للبدائل المختلفة ويحدد بذلك ما يجب أن يحقق ومتى يحقق وبأية تكلفة؛
- الابتعاد عن تكنولوجيا التنظيف اللاحقة أو النهائية والانتقال لنظام إدارة حماية البيئة المتكامل في كافة عمليات الإنتاج والمنتجات.

¹ - محمد عبد الرؤوف: الأدوات الاقتصادية في السياسة البيئية "حالة مجلس التعاون الخليجي"، مركز الخليج للأبحاث، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، 2008.ص.13.

شكل رقم (13): إطار عمل سياسة الإدارة البيئية



المصدر: محمد عبد الرؤوف، الأدوات الاقتصادية في السياسة البيئية: حالة مجلس التعاون الخليجي، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات العربية المتحدة، 2008، الطبعة الأولى، ص.10.

الطرق المتبعة من قبل المؤسسة لتحقيق السياسة البيئية

تتبع المؤسسة مجموعة من الأنظمة لتحقيق الفعالية البيئية ومنها نذكر:

■ نظام الإدارة البيئية (EME):

عبارة عن دورة مستمرة من للتخطيط والتطبيق والمراجعة والتطوير للفعاليات والأنشطة التي تتخذها المؤسسة لغرض الإيفاء بالتزاماتها البيئية ويعمل على جعل البيئة من وظائف المؤسسة شأنها شأن الوظائف الأخرى مثل الإنتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية وبذلك فهو نظام بيئي يكافئ ويقابل للنظام الإنتاجي في وظيفة الإنتاج وللنظام التسويقي في وظيفة التسويق وللنظام المالي في الوظيفة المالية والمحاسبية في المؤسسة.

■ نظام الإدارة البيئية الفعال:

هو نظام مبني على مفهوم (TQM) لتحسين الإدارة البيئية وبذلك فالمؤسسة يجب عليها التركيز فقط على الأشياء التي تحدث وإنما الاهتمام أيضا بأسلوب حدوثها وعبر الزمن، إن هذا الأسلوب المنهجي قد قاد المؤسسات لتحقيق أداء بيئي أفضل.

3. الإنتاج الأنظف

بزغت فكرة الإنتاج الأنظف (Cleaner Productio) مع منتصف الثمانينيات من القرن الماضي لتحل محل فكرة التكنولوجيات منخفضة أو عديمة النفايات. وتعتبر فكرة الإنتاج الأنظف أكثر شمولاً، لأنها تتضمن المنظومة الصناعية برمتها وتمتد إلى المنتج نفسه.

لقد عرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة الإنتاج الأنظف على أنه "التطبيق المستمر لإستراتيجية بيئية وقائية متكاملة للعمليات الإنتاجية والمنتجات لخفض الأخطار على الإنسان والبيئة"¹ أي أنه لا ينصب فقط على العمليات الصناعية الإنتاجية، بل يمتد إلى استخدام المنتج حتى انتهاء عمره الافتراضي وتحوله إلى نفايات.

وعرف كذلك بأنه "التطوير المستمر في العمليات الصناعية والمنتجات والخدمات بهدف تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، ومنع تلوث الهواء والماء والتربة عند المنبع، وذلك لتقليل المخاطر التي تتعرض لها البشرية والبيئة".²

¹ - عصام الحناوي، الصناعة الإيكولوجية، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، العدد الثاني، مرجع سابق، ص. 504 .

² - صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر: نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص.10.

فهو آلية تهدف إلى الحد من الآثار السلبية لعملية الإنتاج وما يرتبط بها من عمليات أخرى على البيئة وصحة المجتمع وإلى رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف، وتحسين الأداء البيئي.

من التعاريف السابقة نستنتج بأن الإنتاج الأنظف هو عملية إنتاجية حكيمة تقوم باستبعاد الملوثات قبل حدوثها، وهذا بدلا من المقاربة التقليدية الباهظة التكاليف والقائمة على معالجة التلوث بعد حدوثه، وعليه فهو يستند على قاعدتين أساسيتين هما :

- حماية البيئة والمستهلك؛

- تحسين استغلال الموارد والطاقة، وتحقيق الكفاءة التشغيلية للصناعة وفعالية إنتاجية داخل المؤسسة.

كما أن الهدف الرئيسي لتنفيذ تقنية الإنتاج الأنظف هو بيان إمكانية الحصول على وفورات مالية وتحسينات بيئية منخفضة نسبياً، ويشمل ذلك الحد من التلوث عن طريق تحسين الإدارة الداخلية وتقليل المخلفات وتدويرها واسترجاع المواد الخام والطاقة، مما قد يحتاج ذلك إلى تعديل في طرق التشغيل والعمليات الصناعية أو تغيير التكنولوجيا المستخدمة. وبالتالي فإن آلية عمل الإنتاج الأنظف تنقسم إلى ثلاثة مجموعات هي¹ :

- تعديل المنتج: بما يتناسب مع متطلبات السوق والبيئة ودون الإخلال بجودة المنتج؛

- إعادة التدوير: وينقسم إلى مستويين: الأول داخلي يتم تدويره تزامناً مع العملية الإنتاجية مثل ذلك المعيب الناتج عن أحد خطواتها، أما المستوى الثاني خارجي يتمثل في إمكانية تدوير المخلفات الناجمة عن استخدام المستهلك؛

- التقليل عند المنبع: ويتم ذلك عن طريق تحسين وتفعيل الإجراءات الإدارية في المؤسسة الخاصة بمراقبة الأنابيب والتسربات، وفرز المخلفات الصلبة، والتعامل بكل حذر وبقطة مع المواد السامة وسريعة الاشتعال

من فوائد الإنتاج الأنظف نذكر:

- تحقيق وفورات مالية؛

- تحقيق انجازات وتحسينات بيئية بتكلفة منخفضة نسبياً؛

- استرداد المواد القيمة بدلا من إهدارها وفقدانها؛

¹ - صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر: نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، نفس المرجع، ص.ص. 111-112.

- ترشيد استهلاك المياه والطاقة؛
- زيادة القدرة الإنتاجية؛
- توجيه المصانع وتوفيق أوضاعها والتزامها بالقوانين البيئية؛
- تحسين بيئة العمل الداخلية والخارجية للمؤسسة.

خلاصة الفصل

مما سبق ذكره في متن الفصل يمكن القول:

- إن تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات خلال المراحل المختلفة قد ارتبط بالنظام الرأسمالي، ومدى اهتمامه بتغليب المصلحة الفردية على المصلحة الجماعية والعكس.
- لقد تعددت التعاريف للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باختلاف وجهات نظر الباحثين والمنظمات الدولية
- إلا أنها تتفق في أنها تقوم على مبدأ الالتزام بتحقيق التوازن بين أطراف متعددة ولكنها مترابطة تتمثل بمصالح، وحاجات كل من المؤسسات الاقتصادية، والعاملين فيها، والبيئة الخارجية والمجتمع.
- إن للمسؤولية الاجتماعية قيم ومفاهيم إنسانية وأخلاقية واجتماعية موغلة في التاريخ البشري، تطورت ونمت بتطور المجتمعات وتنوع الأعمال.
- مصطلح المسؤولية الاجتماعية يتداخل مع كثير من الموضوعات المشابهة مثل مواطنة المؤسسات والمؤسسات الأخلاقية، وحوكمة المؤسسات، وهي كلها وتمثل جميعاً صور وواجهات أخرى للمسؤولية الاجتماعية.
- يبرز جلياً أن اعتماد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات أصبح ضرورة حتمية تفرضها الظروف لما تحويه من فوائد من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها ونموها ولتأثيرها الإيجابي على محيط المؤسسة الداخلي والخارجي من خلال مراعاتها لحقوق جميع الأطراف ذات المصلحة وسعيها لتحقيق التنمية المستدامة.
- المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية تعتبر من أحدث فروع المحاسبة وقد جاءت كنتيجة لظهور المسؤولية الاجتماعية بغرض حساب آثار المسؤولية الاجتماعية وانعكاسها على الأداء ومن ثم الميزة التنافسية.
- لقد أصبح أداء المؤسسة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعمل فيه وتأثيرها على البيئة جزءاً هاماً وحرماً لقياس أدائها بشكل عام وقدرتها على الاستمرار في العمل بكفاءة، ويعد هذا انعكاساً جزئياً للاعتراف المتزايد بالحاجة إلى ضمان وجود أنظمة بيئية صحية وكذلك العدالة الاجتماعية والحوكمة.

الفصل الثالث

المسؤولية الاجتماعية بين إنسانية العمل و استراتيجية في المؤسسة

تم تقسيمه إلى:

المبحث الأول: تكامل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع استراتيجية المؤسسة

المبحث الثاني: تزاوج المسؤولية الاجتماعية و الفكر الاستراتيجي من خلال مدخل أصحاب المصالح

المبحث الثالث: الروابط العلانية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والميزة التنافسية

تمهيد:

إن المسؤولية الاجتماعية التي كان ينظر إليها على أنها العمل الإنساني للمؤسسة إلى غاية التسعينات تعتبر اليوم استراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية، تدفع بها المؤسسات للتكيف مع البيئة المضطربة والمعقدة وغير المستقرة في ظل التنافسية إلى التوجه صوبها إذ تعتبر مفتاح النجاح على المدى الطويل وقد أدرك القائلون على هذه المؤسسات أنه بدون مجتمع مزدهر وصحي ليس بمقدور المؤسسات تحقيق النجاح والتميز، ومنه انتقل مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى اتجاه جديد يتسم بالتأكيد على مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة بدءاً من العاملين، المنافسين وصولاً إلى المجتمع ككل، فالمؤسسة هي وحدة اقتصادية اجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب المصلحة ومن أهم أهداف أي نشاط للمؤسسة هو أن توازن بين مصالح كل أصحاب المصالح وبغية تبيان ذلك سنتناول ثلاثة مباحث أساسية؛ يتناول المبحث الأول تكامل المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية المؤسسة، أما المبحث الثاني فخصصناه لتزاوج المسؤولية الاجتماعية والفكر الاستراتيجي من خلال مدخل أصحاب المصالح، أما المبحث الثالث والأخير - من هذا الفصل - فحاولنا من خلاله إبراز العلاقة والأثر بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية ودور المسؤولية الاجتماعية في ترقية أسس الميزة التنافسية

المبحث الأول: تكامل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع استراتيجية المؤسسة

إن الاهتمام بمفاهيم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بدأ يتدرج عبر الزمن، فبعد أن كان الاهتمام بها جزئياً بحكم قيود الرشد والعقلانية السائدة آنذاك، أصبحت في صميم التفكير الاستراتيجي للمؤسسات ومن أولوياتها الأساسية.

المطلب الأول: أولويات التفكير الاستراتيجي للمؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية

وهو ما يوضحه الجدول رقم (05):

جدول رقم (05): مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية والأخلاق في الفكر الاستراتيجي

الفترة	1965-1970	1980-1975	1990-1985	2000-1995	2005-2010
الاتجاه العام في فكر الإدارة الاستراتيجية	البعد استراتيجي	مفاهيم الإدارة استراتيجية	النظرة الاقتصادية الصناعية التنظيمية	المصدر المستند على نظرة المؤسسة	استعراض جديد؟
الأخلاق/المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في بعض الأوقات تعتبر كإدارة استراتيجية	القيم الأخلاقية	المسؤولية الاجتماعية وإدارة أصحاب المصالح	ليست الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية	المبادئ النظرية (المعيار النظري لأصحاب المصالح)	نحو تكامل شامل؟
الباحثين الذين ربطوا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالإدارة الاستراتيجية	Ansoff (1965) Andrews (1971)	Fridema-n (1970) Davis (1975)	Sethi (1975) Freeman (1984)	Porter (1980) Porter (1985)	Wood (1991) Hart (1995)
دور الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية في استراتيجي	كجزء أساسي في استراتيجية	كسمة في العملية استراتيجية	جزء من التفكير استراتيجي: اعتبارات أصحاب المصالح	يتضمن التفكير استراتيجي المبادئ الأخلاقية	هل هي ليس بجزء في كل نشاط إداري؟

Source: Mele, Domenec&Guillen, : TheIntellectual Evolution of Strategic Management and Its Relationship With Ethics and Social Responsibility, Working Paper Wp NO(658), October 2006, University of Navarra, p.13. sur le site :<http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0658-e.pdf>, consulté le 8/02/2014.

إن الجدول أعلاه يعكس زيادة الاهتمام بمفاهيم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وكيف بدأ بالتدرج عبر الزمن. وهذا ما يعكس زيادة الوعي الإنساني بصورة عامة والإداري بصورة خاصة بضرورة أن تكون مفاهيم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من أولويات التفكير الاستراتيجي للمؤسسات.

أولاً: مرحلة القيم الشخصية والمسؤولية الاجتماعية ضمن الاستراتيجية

لقد اهتم رواد مفهوم الاستراتيجية خلال الستينات بشكل واضح بالمسؤولية الاجتماعية والقيم الأخلاقية باعتبارهما من القرارات الاستراتيجية والأهداف الرئيسية التي تصبو المؤسسة لتحقيقها فقد أشار إليها *Igor Ansoff* في كتابه "Corporate strategy" الصادر عام 1965 عند مناقشة التأثيرات غير الاقتصادية التي تلقي بظلالها على أهداف المؤسسة واعتبرها من الأهداف الخاصة غير الاقتصادية وقدم توصيفا لها يشمل كلاً من الجانب الإنساني والأخلاق الشخصية والمسؤولية الاجتماعية وكذا الحالة الاجتماعية والسمعة. ولغرض فهم تأثير هذه المظاهر يجب عزل المؤثرات غير الاقتصادية داخل المؤسسة والتي لها تأثير قوي على الهدف الاقتصادي، وعليه تحديد المدى الذي تصله هذه الأخيرة في التأثير على المزايا والأولويات في قائمة الأهداف الرئيسية.¹ ويؤكد (*Andrew skenneth*, 1965) أنه لا يمكن فصل القرار المحدد للاستراتيجية الاقتصادية عن القيم الشخصية لمن يقومون بعملية الاختيار، وأن المؤسسات عليها التحرك تبعاً لقيم المديرين لكن عليها الانتباه والاهتمام بالقضايا الاجتماعية وبما يقوله رواد فكرة المجتمع والأخلاق، فالمسؤولية الاجتماعية لها مرجعية باعتبارها وجهة نظر مختلف قادة قطاعات المجتمع ومعاييرهم الخاصة لتحديد الصواب والخطأ، ويمكن اعتبارها عنصراً من عناصر صناعة القرار الاستراتيجي كما وصف أربعة عناصر تكاملية للاستراتيجية ومنها فرص السوق، كفاءة المؤسسة ومواردها، القيم والتطلعات الشخصية وأخيراً الالتزامات المعترف بها لقطاعات المجتمع أكثر منها لأصحاب الأسهم وعليه لابد من تحديد ما يمكن فعله أي الفرص، وما يتاح فعله أي الموارد عند وضع الاستراتيجية، وكذا ما يستحق الانجاز أي الأهداف، وما ينبغي فعله أي المسؤوليات.²

ثانياً: مرحلة المسؤولية الاجتماعية ضمن الإدارة الاستراتيجية

شهدت حقبة السبعينيات احتجاجات اجتماعية ارتبطت بالفضائح الاقتصادية والسياسية واكتسبت بذلك المسؤولية الاجتماعية أهميتها وأوجدت بذلك ربطاً بينها وبين استراتيجية المؤسسة يقوم أساساً على

¹ - Mele ,Domenec & Guillen, : *The Intellectual Evolution of Strategic Management and Its Relationship With Ethics and Social Responsibility* ,IESE business school- university of navara, 2006,p.5.

² -Ibid, p.13.

الآثار الاقتصادية طويلة الأجل كما يتجاوز القيم الشخصية للمديرين، وقد ركز (Davis, 1975) وآخرون على الخطر الذي قد يحدق بالمؤسسة إذ خالف سلوكها تطلعات من يشكلون ما يعرف بمحيط المؤسسة الاجتماعي وعليه أضحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضرورية في عملية اتخاذ القرار ولاقت قبول الكثير من المؤسسات، ومنذ بدايتها كافح أنصار المسؤولية الاجتماعية لأجل مؤسسات تُحظى بالاحترام من طرف المجتمع.

ثالثا: مرحلة الاستجابة الاجتماعية للمؤسسة وإدارة أصحاب المصالح.

إن بروز مفهوم الاستجابة الاجتماعية المكمل لمفهوم المسؤولية الاجتماعية يعني أن المؤسسة ليست ملزمة بالاستجابة للانشغالات العامة فحسب وإنما استباقها لها كذلك، ويجب الكشف عن المطالب الملموسة للمجتمع و الاستجابة لها، فالفكرة التوفيقية التي تتضمن الاستجابة الاجتماعية وكذا المسؤولية الاجتماعية هي المفهوم المعروف بالأداء الاجتماعي للمؤسسة الذي أتى به (Carroll, 1979) وبذلك ربطت تطلعات المجتمع مع استراتيجية المؤسسة بالقدر الذي يمكنها من أن تحقق عوائد أو بلوغ الميزة التنافسية¹.

قدم (wood, 1991) نموذجا للأداء الاجتماعي للمؤسسة يتكون من مبادئ المسؤولية الاجتماعية وعمليات أو سيرورة الاستجابة الاجتماعية ومخرجات سلوك المؤسسة، ويعد أهم أهداف هذا النموذج هو رصد وتمحيص المطالب والاستجابة لها بغية بلوغ الشرعية الاجتماعية وكذا تحقيق قبول اجتماعي أكبر بالإضافة إلى المركز الاجتماعي الذي قد يكون مصدر الميزة التنافسية من وجهة نظر المؤسسة القائم على أساس الموارد².

وفي هذا السياق وإبان الثمانينات طرحت فكرة الحاجة إلى تقدير مصالح كل الجماعات ذات المصالح الخاصة مع المؤسسة في الكتابات ومنها كتاب "الإدارة الاستراتيجية : مقارنة أصحاب المصالح لصاحبه فريمان (1984).

رابعا: مرحلة النظرة الاقتصادية الصناعية التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية للمؤسسة

وخلافا للنظرة الإدارية لحقبة السبعينيات والتي أدرجت المسؤولية الاجتماعية ضمن صياغة الاستراتيجية، فإن المقاربة الاقتصادية الصناعية التنظيمية وعلى وجه الخصوص مقاربة (porter & kramer, 2006) تعترف اليوم بوجود استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي يعني بها السياسات والبرامج والعمليات التي تثمر أرباحا ملموسة للمؤسسة لاسيما عن طريق دعم النشاطات الأساسية لها وعليه

¹ -AB Carroll, A three-dimensional conceptual model of corporate performance, op cit, p.89

² - Donna J. Wood. : "Corporate Social Performance Revisited", Academy of Management Review 1991, Vol. 16, No. 4, 691-718. sur le site internet amr.aom.org, consulté le 18/04/2014.

المساهمة في فعالية المؤسسة أثناء أدائها لمهمتها. هذه المسؤولية الاجتماعية تلقى قبولاً باعتبارها تؤدي إلى تعظيم القيمة على المدى الطويل كهدف للمؤسسة، ووفقاً لهذا الخط أكد *porter&kramer* على أن الاستثمارات الإنسانية قد يكون لها بالغ الأثر على تنافسية المؤسسة وأداء كل المؤسسات المتعاملة معها عندما توجه هذه الاستثمارات نحو قضايا فيها تقارب بين العوائد الاقتصادية والمنافع الاجتماعية.¹

المطلب الثاني: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تسعى المؤسسات من خلال التخطيط الاستراتيجي إلى تقييم بيئتها من خلال المسح البيئي وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها، وكذا تحديد نقاط القوة والضعف التي تعثر بها، ومن خلال المعلومات المتوفرة من عملية المسح البيئي يمكن للمديرين اتخاذ القرارات الصائبة حول كيفية الاستفادة من الفرص ونقاط القوة وكذا كيفية تجنب التهديدات وتلافي نقاط الضعف، وكون أغلب تلك الفرص والتهديدات لا تنشأ من عوامل تتعلق بالمنتجات أو الأسواق أو التكنولوجيا فقط، بل تنشأ جراء تغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية خارج المؤسسة لذا فإن المؤسسات الاقتصادية عادة ما تتبع إستراتيجية معينة تعد بمثابة منهج استراتيجي للمشاركة الاجتماعية والتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية، وقد حددت أربع إستراتيجيات أساسية يمكن للمؤسسات اختيارها للتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية تمثلت في:

أولاً: الاستراتيجية المعرقة (*Stratégie D'obstruction*)

تهتم المؤسسة هنا بتلبية المتطلبات الاقتصادية فقط دون لفت النظر إلى الاهتمام بالمتطلبات الاجتماعية. إن الاستراتيجية المتبعة في هذا المستوى تعرف باستراتيجية ردود الفعل (*Réactions stratégiques*) وأن المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية تقوم بترك المشاكل دون حل إلى أن يعلم بها أصحاب المصالح، وعند ذلك تستجيب لمعالجة المشاكل المطروحة رغم إنكارها لمسؤولياتها تجاهها والتقليل من التأثير السلبي لها، سعيًا منها لامتصاص غضب أصحاب المصالح.

¹ -Michael E.Porter & Mark R.Kramer,:"The Competitive Advantage Of Corporate Philanthropy", Harvard BusinessReview,2002.,P.P.5-6.

ثانيا: الاستراتيجية الدفاعية (Stratégie Défensive)

تهتم المؤسسة وفقاً لهذه الاستراتيجية بالقيام بأقل ما هو مطلوب منها قانونياً، أي ضمن القوانين المفروضة عليها ولا يتعدى تبنيها القيام بأي ممارسة طوعية وخارج المسؤوليات المفروضة عليها فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية وزيادة الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك والبيئة، تلجأ المؤسسات إلى المناورات القانونية كتكتيك للمحاولة من تقليل أو تحاشي الالتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها.

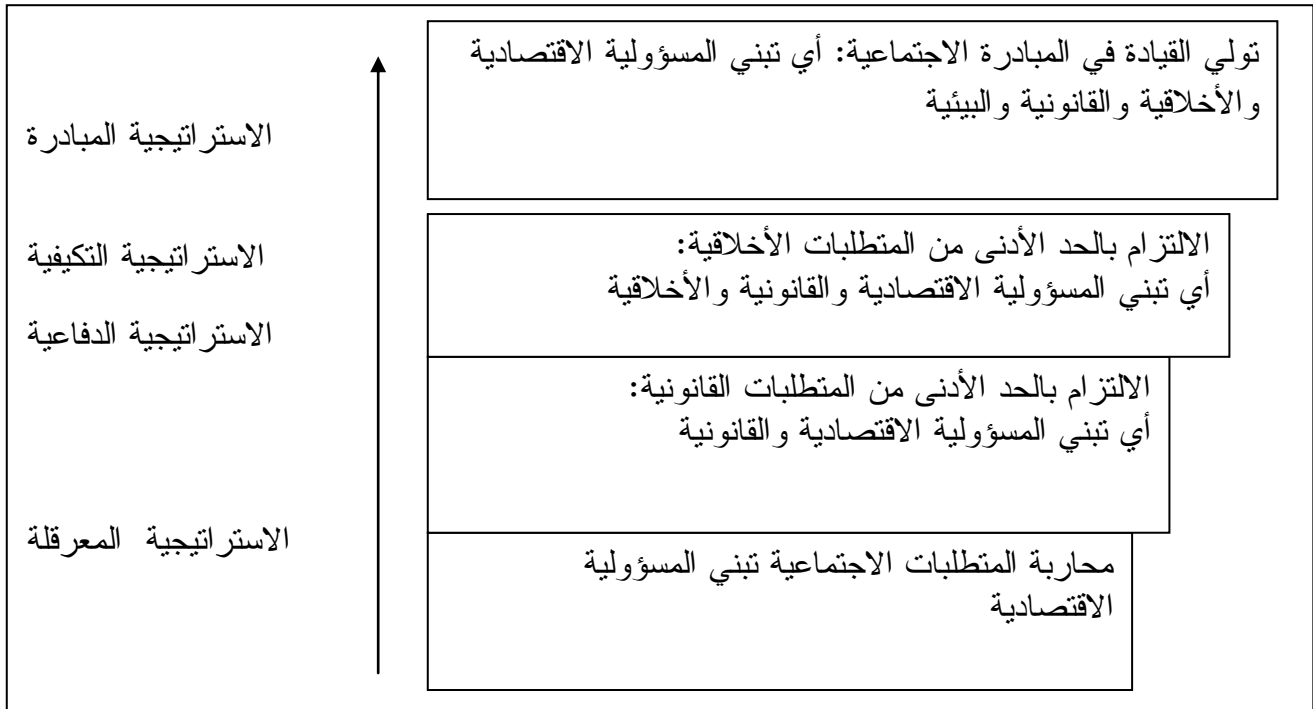
ثالثا: الاستراتيجية التكيفية (Stratégie Accommodante)

تهدف هذه الإستراتيجية أثناء تبنيها من قبل المؤسسات إلى القيام بالدور الاجتماعي من خلال الجوانب المرتبطة بعملها في حدود إمكانيات انجاز ما يتطلب منها من متطلبات قانونية وأخلاقية، وتنطلق المؤسسة المنتهجة لهذا النوع من الاستراتيجيات من فرضية مفادها أن المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها هي عدم تجاوز التشريعات الحكومية حتى لا تتعرض للمساءلة القانونية، وسلوك المؤسسة هنا يكون منسجماً مع المعايير وعند ذلك تستجيب لمعالجة المشاكل المطروحة .

رابعا: الاستراتيجية المبادرة (Initiative Stratégique)

تعتبر هذه الإستراتيجية الأكثر ممارسةً لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتأخذ المؤسسة زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية وتكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية، القانونية والأخلاقية، ويكون لديها الاستعداد للتعامل مع الاتهامات التي توجه إليها وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية، انطلاقاً من أن المؤسسات التي تستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات تلتزم بمسؤولياتها تجاه الأعمال التي تقوم بها، كما أن الإدارات التي تتبع مثل هذا النوع من الاستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة حرية كافية. والشكل رقم(14) يوضح أنواع الاستراتيجيات المذكورة أعلاه:

شكل رقم (14) : أنواع استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية



الالتزام تجاه المسؤولية الاجتماعية

المصدر: فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية وانعكاسها على رضا المستهلك، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، الأردن، 2003، ص. 69.

إن الشكل أعلاه يتضمن عدداً من الاستراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية تصف درجة التزام المؤسسة تجاه معايير المسؤولية الاجتماعية المحددة سلفاً، وأن إتباع المؤسسة لأي من تلك الاستراتيجيات يعتمد في الأساس على مدى قناعة إدارة المؤسسة بالدور الملقي على عاتقها تجاه المجتمع وبضرورة أن ينعكس ذلك الدور على كافة أنشطتها وقراراتها إلى الحد الذي يكون هناك نوع من التكامل بين إستراتيجية المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية. فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست مقتصرة على إنجاز التوقعات والمطالب المحلية، بل تمتد لتشمل الاستثمار في رأس المال الفكري وكذا العلاقة مع أصحاب المصالح والجماعات البيئية، كما أن تنفيذ قرارات تلك المؤسسات يستلزم عادة تحقيقاً لتوازن بين تلك المتطلبات. ولتحقيق التكامل بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وعناصر الإستراتيجية العامة للمؤسسة لابد من الربط بين المسؤولية الاجتماعية وبين وظيفة التسويق، وبين المسؤولية الاجتماعية وبين منتج المؤسسة سواء كان سلعة أو خدمة وبين المسؤولية الاجتماعية وبين إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، وبين المسؤولية الاجتماعية وبين المجتمع، وتحديد الأطراف المعنية أو ما نسميهم بأصحاب المصالح لتوجيه المسؤولية الاجتماعية تجاههم بشكل يفيدهم من ناحية ويساهم في ربحية المؤسسة من ناحية أخرى، هذه الأطراف أي أصحاب المصالح هم:

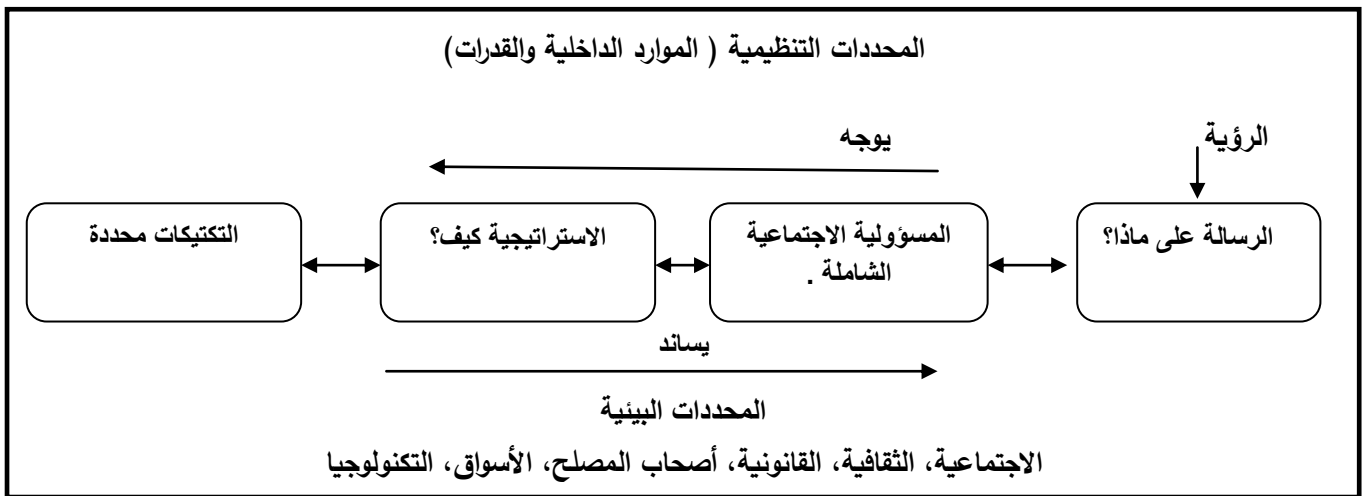
الموردين العملاء، المساهمين، العاملين بالمؤسسة أو المجتمع المحيط... وغيرهم. ولا بد على المؤسسة أن تقوم باستخدام مواردها المتاحة في تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية لتحقيق أقصى استفادة لها.

المطلب الثالث: موقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في محتوى استراتيجية المؤسسة

تتصف استجابة المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية بالاستراتيجية لأنها تتوجه نحو الأداء الاجتماعي للإدارة أكثر منها المسؤولية الاجتماعية التقليدية. أي أن المؤسسة من خلال إدارتها العليا قد أدمجت كامل المسؤولية الاجتماعية في هيكل وبنية المؤسسة وأصبحت بذلك جزءاً من عناصر استراتيجيتها انطلاقاً من رؤيتها، وانتقل بذلك انشغال المؤسسة إلى تبني موقف يأخذ المجتمع بعين الاعتبار وقيم النتائج الحقيقية الملموسة من ذلك. وباعتبار أن الاستراتيجية هي ذلك الإطار الذي يتضمن عناصر الاتجاه الاستراتيجي ووسائل الاستجابة لها، وإذا كانت النتيجة المتوقعة من الاستراتيجية هي تزويد المؤسسة بمصادر الميزة التنافسية وهذه الميزة لا تتحقق إلا بمساندة المجتمع للمؤسسة وتقبله لمعطيات استراتيجيتها، فضلاً عن أن استراتيجية المؤسسة ومسؤولياتها الاجتماعية ترتكزان على البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، فإذا كانت الاستراتيجية تهتم بطريقة تنافس المؤسسة في موقع السوق، فإن المسؤولية الاجتماعية تهتم بتأثير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية على المجتمع وأصحاب المصالح بصفة شاملة.

تتأسس استراتيجية المسؤولية الاجتماعية، حسب ما يوضحه الشكل رقم (16) على كل من المجال الاستراتيجي المكون من: البيئة والمؤسسة بمستوياتها المختلفة، والمحتوى الاستراتيجي المتضمن: الرؤية، الرسالة، العمليات والتكتيكات.

شكل رقم (16) : موقع المسؤولية الاجتماعية في المحتوى الاستراتيجي للمؤسسة



Source: Werther, Willam.JR& Chandler David : Strategic Corporate Social Responsibility, Sage Publications, Inc.USA, 2007 , p. 45.

يوضح الشكل أعلاه الدور الذي تؤديه المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية المؤسسة باعتبارها عنصراً ملطفاً ومعززاً للاستراتيجية من جانبيها البيئي الخارجي والمكون لها الداخلي، ففي جانبها الخارجي تعزز استجابة المؤسسة لبيئتها وتجنبها التهديدات الناجمة عن الآثار السلبية لالتزامها الاجتماعي وردة فعل أصحاب المصالح الخارجيين من ذلك، ومن جانب آخر فإن الانعكاسات الايجابية لآثار الالتزام الاجتماعي على أصحاب المصالح الداخليين سيقوي من مواقع القوة ويحد من موقع الضعف.

المبحث الثاني: تزاوج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والفكر الاستراتيجي من خلال مدخل أصحاب المصالح (Stake holders)

إن ممارسة المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسات الاقتصادية يجب أن تحفز هذه الأخيرة على إشراك أصحاب المصالح في هذه العملية، ذلك أن المؤسسة الاقتصادية التي ترغب في إدماج أبعادها في إدارتها يجب أن لا تضع ضمن أهدافها تعظيم الأرباح لصالح المساهمين فقط، ولكن تحقيق التوازن بين المصالح التي قد تكون متناقضة نسبياً، على عكس ما جاءت به المداخل الاستراتيجية السابقة الذكر والتي ركزت في تحليلها على أهمية أصحاب المصالح الحرجة فقط، وبالتالي فمدخل أصحاب المصالح يعد إطاراً متكاملًا يعكس تأثير كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتجديد مدى وجود ارتباطات متوازنة بين إدارة أصحاب المصالح وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويقترح الجانب الواسيلي لنظرية أصحاب المصالح (مع بعض الدعم التجريبي) أن المؤسسات بإمكانها أن تنتفع مالياً من أصحاب المصالح على وفق اعتبارات السلوك الأخلاقي، والذي في ضوء تقلبات الأوضاع التي يشهدها الاقتصاد العالمي، حيث تحولت العديد من الدول من الاشتراكية للرأسمالية وبرزت حقيقة مفادها أن السلوك القياسي للأعمال لا يزال يختلف من ثقافة لأخرى، ولا يوجد سياق محدد عام. ولكن التغيير السائد والعوائد الاقتصادية التي توافقت مع بعض الإبداعات قد جعلت من فرص التغيير تعتمد بشكل كبير على ما يحدده أصحاب المصالح، على وجه الخصوص.¹

¹ - سعد العنزي: محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، في: المجلة: الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48، بغداد، العراق، 2007، ص. 13.

المطلب الأول: الإطار النظري لأصحاب المصلحة (الأطراف ذات المصلحة)

إن التطور الحاصل في البيئة الخارجية ولد أطرافاً أخرى للمؤسسات الاقتصادية، تمارس ضغوطاً وتؤثر في نشاطها، وأفرض أدوراً جديدة اجتماعية، سياسية وبيئية كانت مهمة سابقاً، مما يضع حدوداً، ويضيف معطيات أخرى إلى التزاماتها. لذا أصبح لزاماً عليها أن تضاعف جهودها، وأن تسعى نحو بناء علاقات استراتيجية أكثر عمقاً مع أصحاب المصالح - المؤثرة في المؤسسة والمتأثرة بها-، لكي تتمكن من مواجهة التحديات التي تتعرض لها في عصرنا الراهن، وخاصة تلك المتعلقة بالمنافسة التي أدخلت متطلبات التنمية المستدامة في طياتها من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية.

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم أصحاب المصالح

من خلال الدراسات المجمع والكتابات حول الموضوع، التمسنا تنوع نظرة المفكرين حول مفهوم أصحاب المصالح عبر التاريخ. ففي كلمة ألقاها فرانك أبراهام *Frank Abraham* رئيس مجلس إدارة ستندر أوليف أوف نيوجيرس عام 1951، إشارة إلى تأثير أصحاب المصالح على المؤسسة أشار إلى أن وظيفة الإدارة هي المحافظة على توازن عادل وعلمي بين مطالب الجماعات المختلفة ذات المصالح المباشرة مع المؤسسة¹. الأطراف المتأثرة بنشاط المؤسسة، العاملين، العملاء وأفراد المجتمع بوجه عام. وفي الستينات وبالضبط في عام 1963 عزز معهد ستانفورد للأبحاث بالولايات المتحدة الأمريكية عن طريق السويدي إريك *Eric Rhenman* هذا المنهج وكان التصور الأساسي السائد آنذاك هو إن الدعم الذي يقدمه أصحاب المصالح هؤلاء ضروري لاستمرارية المؤسسة فلا وجود لها بدونهم². وقد اعترض على هذا المفهوم في بدايته *Ansoff Igor* الذي يعتبر أب الإدارة الاستراتيجية في كتابه الاستراتيجية النقابية لعام 1965 حيث يقول إن المسؤوليات والأهداف ليست مترادفة، ولحقه بعد ذلك وإبان السبعينات *Taylor* منظر فكر التخطيط الاستراتيجي الذي تنبأ بتدني أهمية أصحاب الأسهم وأكد أن إدارة المؤسسة ملزمة بأخذ كل أصحاب المصالح بعين الاعتبار.

وفي أدبيات النظم جاءت فلسفة *Russel Aktoff* عام 1975 لتضيف للنقاش أن مساهمة أصحاب المصالح ضرورية لبلورة نظام فعال كما أن تفاعل ودعم أصحاب المصالح يساعد على إيجاد حلول

¹ - فليب سادلر ترجمة علا احمد إصلاح : الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص.89.

² - نفس المرجع، ص.89.

للمسائل المجتمعية حيث يتم اعتبار المؤسسات على أنها أنظمة مفتوحة تمثل جزءاً من شبكات أوسع تؤثر بدورها على النظام وعليه لا ينظر لهذه الأخيرة على أنها كيانات جامدة ومستقلة.¹

في 1978 نصت نظرية المنظمات التي وضعها *Richard Salancick & Jeffry Pfeffer* على أن فعالية المؤسسة ترتبط ارتباطاً مباشراً بإدارة الطلبات وبالخصوص المتعلقة بالجماعات المهمة.

إن مفهوم أصحاب المصلحة جاء في عدد من التخصصات على مدى تاريخه، بداية بظهوره كضرورة لبقاء المؤسسة واستمرار نشاطها في اجتماع ستانفورد إلى التخطيط الاستراتيجي، نظرية النظم، نظرية المنظمات، لكن هذا المفهوم لم يتبلور في شكله التثري حتى عام 1984 على يد فريمان في كتابه " الإدارة الاستراتيجية": "مقاربة لأصحاب المصالح".

ثانياً: مفهوم أصحاب المصالح

مع الظروف والتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال فرضت على المؤسسة أطرافاً عديدة مرتبطة بها ولكل منها هدفا يسعى إلى تحقيقه، تحت مسمى مفهوم أصحاب المصالح، بعدها تطور هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً، وأصبح الاهتمام به من أولويات القيادة الإدارية لما يمارسه أصحاب المصالح من تأثير في تلك المؤسسات، وتؤكد الأدبيات إلى وجود العديد من التعاريف التي تعكس اتجاهات فكرية انتهجها باحثون عند تطرقهم لهذا المصطلح إذ أشار فريمان والذي يعد تعريفه أكثر شيوعاً وانتشاراً على أن: "صاحب المصلحة هو فرد أو جماعة يؤثر ويتأثر بتحقيق المنظمة لأهدافها".²

في هذا التعريف ركز فريمان على صفة التأثير من الطرفين كونها ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وتوقعات المجتمع وبالتالي أصحاب المصلحة يشكلون صلة وصل بين أهداف وطموحات المؤسسة وتوقعات المجتمع.

أما هلوغونزف فحدد مفهوم أصحاب المصالح على أنهم: " أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المؤسسة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعتها وكيفية أدائها".³ هذا المفهوم بتطبيقه تضمن المؤسسة أداء متوازناً مع أصحاب المصلحة مما يجعلهم دخلاً لأدائها العالي.

¹ - Annika CAYROL, "Analyse Du Role Des Parties Prenantes Dans La Stratégie De Développement Durable D'une Banque Etude De Cas : La Banque Trio-Dos ", travail de fin d'étude pour l'obtention du diplôme d'études spécialisées en gestion de l'environnement, université libre de bruxelles, 2006,p.27.

² - Freeman, Edward: *Strategic Management:A Stakeholder Approach*,Bitman,Boston,1984 , p.46.

³ - شارلز هيل، جاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعالي، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008، ص.77.

تعريف (Preston & Donaldson, 1995) على أنهم "الأفراد الذين يملكون عقود صريحة وضمنية في المؤسسة، ويتم تحديددهم عن طريق الأضرار الفعلية أو المحتملة، والفوائد المجنبة أو المتوقعة من المؤسسة سواء نشطت أم لم تنشط"،¹ أعتبر هذا التعريف أن كل أصحاب المصالح هم من يملكون الحق في محاسبة المؤسسة سواء قامت بنشاطها أم لم تقم وبالتالي فالتعريف هنا يضيف طابعا القانونية والشرعية للعلاقة بين المؤسسة وهذه الأطراف.

حسب منظمة (ISO 26000, 2010) فإن أصحاب المصلحة هم: "فرد أو جماعة لهم مصلحة في قرارات أو أنشطة مؤسسة ما"،² هذا التعريف أعتبر أن كل من له الحق في اتخاذ القرار أو التأثير عليه أو إيقافه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة يعتبر من أصحاب المصلحة.

كل هذه التعاريف تتشابه في وصفها لأصحاب المصلحة من خلال خصائص معينة تتمثل في درجة التأثير وطبيعة العلاقة التي تربطهم بالمؤسسة وتختلف في توحيد تحديد هويتهم بالضبط.

المطلب الثاني: تصنيف أصحاب المصالح

اختلف الباحثون في تصنيفهم لأصحاب المصالح رغم اتفاقهم في تحديددهم، وعلى هذا الأساس نورد بعض من هذه التصنيفات.

أولاً: تصنيف (Edward. Freeman, 1984)

لقد صنف هذا الباحث أصحاب المصالح إلى مجموعتين :³

1. أصحاب المصلحة الداخليين: وتشتمل هذه الفئة على كل من الملاك، العملاء، الموردين والموظفين؛
2. أصحاب المصلحة الخارجيين: ويضم هذا الصنف كلاً من الحكومات، المنافسين، المجتمع المدني، جمعيات الدفاع عن حقوق المستهلكين، جمعيات حماية البيئة، جماعات المصالح الخاصة ووسائل الإعلام وغيرها من جماعات الضغط.

ثانياً: تصنيف (Max Clarkson, 1994)

أما Max Clarkson فصنف أصحاب المصالح على أساس أوليين وثانويين:⁴

¹¹ -Charles Fontaine, Antonie Haarman, Stefan Schmid, *The Stakeholders Theory*, Stakeholder Theory Of The Mnc, December 2006, P.6.

² - Vincent Lacolare : *L'entrepreneur Durable*, AFNOR édition, 2011, p. 102.

³ - Manal el Abboubi & Annie Cornet. : "Towards a Dynamic Stakeholder Management framework for CSR Certifications", International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 4 [Special Issue - February 2012], p.8.

⁴ - Clarkson Max.: "A Stakeholder Framework For Analysing And Evaluating Corporate Social Responsibility", In Academy Of Management Review, Vol. 20, N°1, 1995, P.92-112.

1. أصحاب المصالح الأولين: هم الذين تربطهم علاقة تعاقدية مع المؤسسة، وعليه تضم هذه

المجموعة أصحاب الأسهم، المستثمرين، المستخدمين، العملاء والموردين وكذا السلطات العمومية المخولة بتوفير البنى التحتية والأطر القانونية التي تنشط فيها المؤسسة؛

2. أصحاب المصالح الثانويين: هم الذين يؤثرون أو يتأثرون بالمؤسسة غير أنهم لا توجد معاملات تربطهم بها ووجودهم غير ضروري لاستمرارها.

من خلال هذا التقسيم يلاحظ أن الصنف الأول تربطهم علاقة خاصة بالمؤسسة وعليه فهم يتحملون النتائج مهما كانت أما الصنف الثاني فيتحمل عواقب نشاط المؤسسة دون أي مقابل ورغم عدم تبعية المؤسسة لأصحاب المصالح الثانويين إلا أنهم قد يسببون لها أضرارًا كبيرة تحتم على المؤسسة أخذ مصالحهم بعين الاعتبار.

ثالثا: تصنيف¹ (Bradley Agle, Donna Wood, ronald Mitchell, 1997)

إن التصنيف الذي وضعه هؤلاء الثلاثة والذي لقي رواجاً في أدب نظرية أصحاب المصالح، اعتمد على معرفة أي صنف من أصحاب المصالح يحظى باهتمام أكبر من قبل المسيرين في مؤسسة ما، ذلك أن أصحاب المصالح هؤلاء لا يتم تحديدهم تبعاً لوظيفتهم بل يقيمون وفق حالات المظهر، وقد منح هؤلاء لكل واحد من أصحاب المصالح صفة لعلاقته بالمؤسسة: السلطة، الشرعية والضرورة. وعليه فإن التأثير الذي يمارسه طرف ما من أصحاب المصالح على المؤسسة مرهون بتوليفة هذه الخصائص، ويؤكد هؤلاء الباحثون على أنه كلما كان أحد أصحاب المصالح فاعلاً يتصف بعدد مهم من الصفات زادت فرص جلب انتباه مسيري المؤسسة إليه وعليه التأثير على سلوك المؤسسة، وإن لم يمتلك ولا صفة واحدة فهو بذلك يعتبر "كامناً" وليس له علاقات مباشرة مع المؤسسة أو على أقل تقدير لا تعير هذه الأخيرة اهتماماً بالغاً له، بينما الذي يحمل صفة من الصفات فيعرف بالتوقعي الذي يحظى باهتمام معتدل من قبل المسير، ليأتي في الأخير صاحب المصلحة البعيد وهو الذي لا يملك أياً من الصفات الثلاث لكن مع مرور الوقت قد يُدفع إلى اكتساب صفة من الصفات. وضمن هذا الصنف نجد ثلاثة أنواع من أصحاب المصالح النائمين، التقديرين والمتطلبين حيث يُعد النائمون غير فاعلين غير أن قوتهم تتجلى تبعاً للسلطة التي تمنح لهم، بينما تتمثل صفة التقديرين وعلى عكس النائمين، بمطالبهم المشروعة إلا أنهم يفتقدون للقدرة على التأثير في المؤسسة وهذا النوع بالذات محل اهتمام الباحثين في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. وأخيراً أصحاب المصالح

¹ - Mitchell Ronald & Agle Bradley & Donna.j, Wood : "Towards A Theory Of Stakeholder Identification And Salience: Defining The Principle Of Who And What Really Counts", In Academy Of Management Review, Volume 22, N°4, 1997 , P.853-886.

المتطلبون الذين لا يمتلكون صفة الضرورة ولا يحظون بكامل اهتمام المسيرين. من جهة أخرى هناك أصناف من أصحاب المصالح التوقعيين وهم من يمتلكون إحدى الصفات الثلاثة وهي المسيطرون، التابعون والخطيرون حيث تجتمع في الصنف الأول صفتا السلطة والشرعية وينظر إليهم على أنهم الأصحاب المهمون لدى المؤسسة، أما أصحاب المصالح التابعون فيطالبون بوضعيات شرعية وضرورية غير أنهم يفتقرون للسلطة لجلب اهتمام المسيرين ليلبغ مطالبهم، أما الخطرون فيحظون بصنفي السلطة والضرورة لكنهم يفتقرون للشرعية يعرفون بهذا الاسم لأنه بوسعهم اختيار أو اعتماد وسائل قهرية للتعبير عن مطالبهم لذا يُحبذ عدم الاعتراف بهم. وأخيرا أصحاب المصالح النهائيون المتموضعون في مفترق الصفات الثلاثة فهم يمتلكون صفات الشرعية والضرورة والسلطة وعليه فهم المؤهلون أكثر للتأثير في سلوك المؤسسة.

وعليه فإن التصنيف الذي وضعه *Mitchel* وآخرون يعتمد في تصنيفه على صفات ثلاث وهي: السلطة والشرعية والضرورة، ويشمل التصنيف بذلك أصحاب المصالح الكامنين، التوقعيين والنهائيين، الصنف الأول له تأثير أقل على المؤسسة والثاني معتدل، أما الثالث فتأثيره كبير على مسيري المؤسسة.

رابعا: تصنيف (Perry Sadarsky Et Henriques Irene, 1999)

يحدد الباحثان في هذا التصنيف أربع مجموعات لأصحاب المصالح يتميزون بوظيفتهم وسلطتهم على المؤسسة ويتمثلون في:¹

1. **الوظطيون:** ممثلين في السلطة المحلية و الجمعيات المهنية والمؤسسات الرائدة التي تتوفر فيه

سلطة التأثير في مجموع المؤسسات الناشطة داخل القطاع؛

2. **التنظيميون:** الذين لهم علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة مثل العملاء والموردون والمستخدمون

وأصحاب الأسهم والذين تؤثر عملياتهم على موقع المؤسسة وبيئتها؛

3. **نتاج المجتمع:** ويُقصد بهم المستهلكون الذين لهم علاقة مباشرة بما تنتجه المؤسسة؛

4. **وسائل الإعلام:** لما تلعبه من دور في التأثير على معتقدات وتصورات المجتمع وإعطاء الطابع

الشرعي على المطالب المقدمة للأطراف ذات المصلحة.

خامسا: تصنيف (Sharma Sanjay, 2001)

صنف هذا الباحث أصحاب المصالح إلى مجموعتين هما الاقتصاديين وغير الاقتصاديين

(المجتمعين) كما أنه يستطيع أصحاب المصالح غير الاقتصاديين أن يكونوا أصحاب مصالح بيئيين

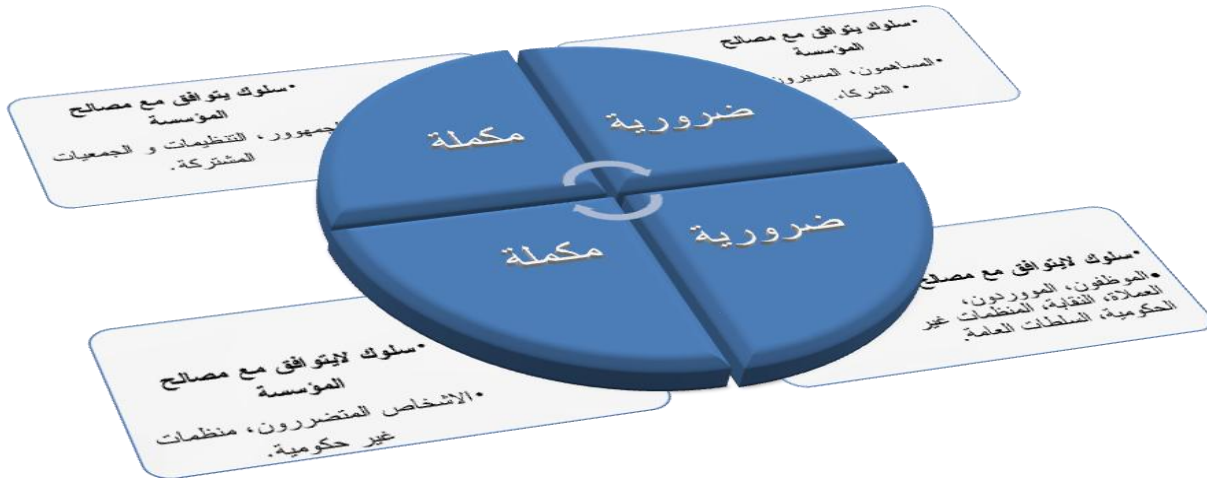
¹ - Henriques Irene & SadorskyPerry. : " The Relation Ship Between Commitment And Managerial Importance Of Stakeholders Importance", Academy Of Management Journal, Vol 42, 1999, P.89. disponible Sur Le Site internet : Directory.Unp.Ac.Id/Bei/Situ/Buyet-1/Rene9-1pdf, Consulté Le 05/01/2014

ومجتمعيين ومن أمثلة الفاعلين الاقتصاديين نجد المنافسون، العملاء والموردون حيث يسمح أصحاب المصالح هؤلاء بإنتاج معارف عن الاستغلال موجهة لتحسين الكفاءات العملية والأداء الاقتصادي بينما تدور مطالب الفاعلين البيئيين والاجتماعيين حول التنمية المستدامة.

سادسا: تصنيف (Andrew Friedman Et Samantha Miles, 2002)

قدم الباحثان فريدمان ومايلز تصنيفا تضمن أربع مجموعات لأصحاب المصلحة من خلال نموذجهما وتصنف هذه المجموعات من خلال علاقتها مع المؤسسة والتي يستند تفسيرها إلى نظرية "التمايز الاجتماعي" لمارجريت آرثر، ووفقا لفريدمان ومايلز فإنه يمكن لأصحاب المصلحة أن يمارسوا سلوكيات قد تتوافق مع مصالح المؤسسة وقد لا تتوافق، كما يمكن أن تكون هذه الجماعات لازمة أو داخلية و مكملة أو خارجية¹. ويمكن توضيح الأنواع أو المجموعات الأربع لأصحاب المصالح في المصفوفة التالية:

شكل رقم (16): تصنيف فريدمان وميل لأصحاب المصلحة



المصدر: Annika Cayrol, Op.Cit,P.36.37.

سابعا: تصنيف (Edward. Freeman et Autres, 2007)

تماشيا مع التصنيف الذي قدمه فريدمان في سنة 1984 فقد حاول Edward رفقة زملائه التفريق بين أصحاب المصالح الأساسيين والثانويين من خلال نوع العلاقة التي تربطهم بالمؤسسة.

1. أصحاب المصالح الأساسيين: هم من تربطهم علاقة جيدة ووطيدة بالمؤسسة تمكنها من تحقيق

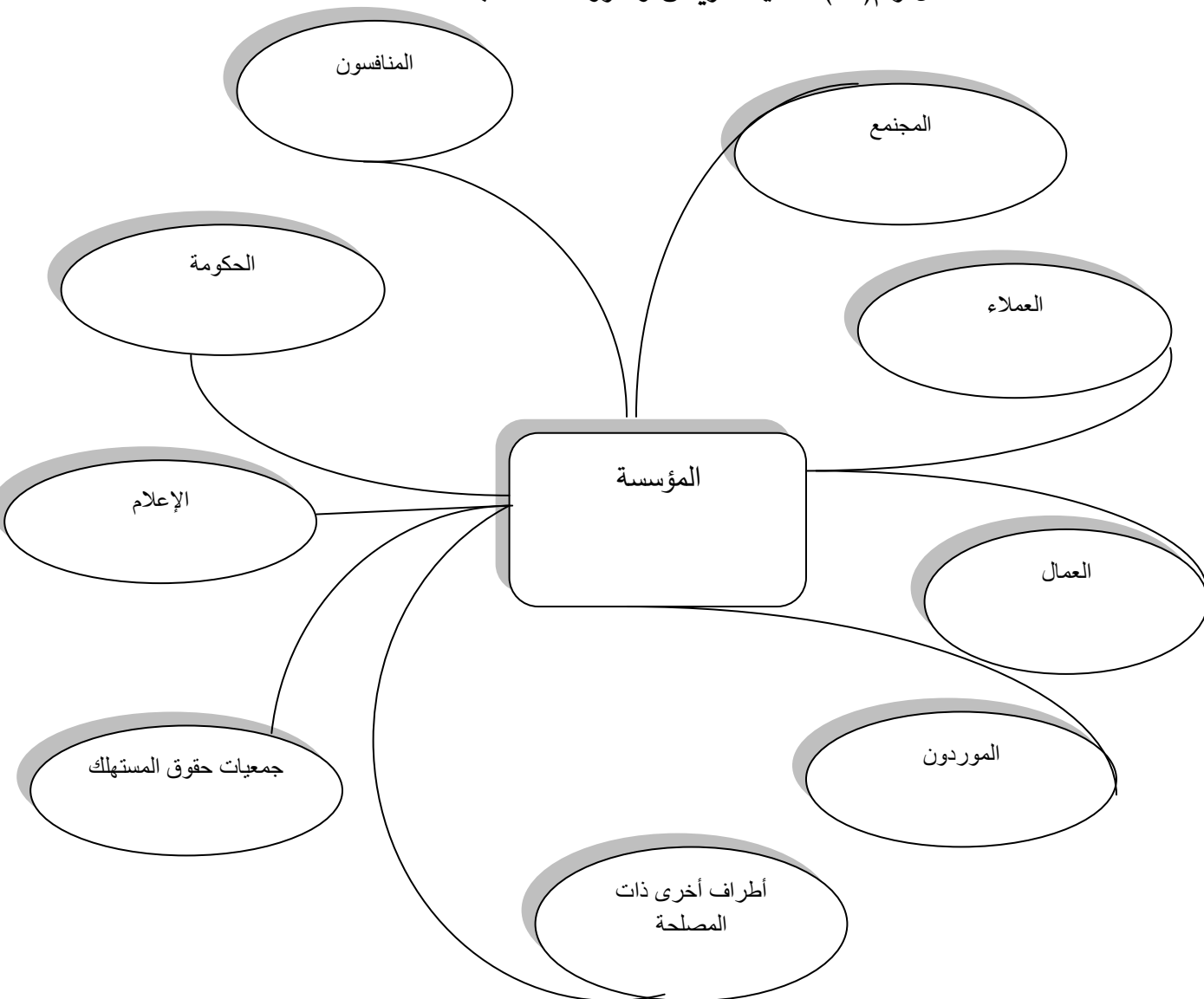
أداء مستدام؛

2. أصحاب المصالح الثانويين: لهم تأثير كبير على علاقة المؤسسة بالأساسيين.

¹ - Annika Cayrol, Op.Cit,P.36.37.

والشكل رقم (17) يوضح ذلك:

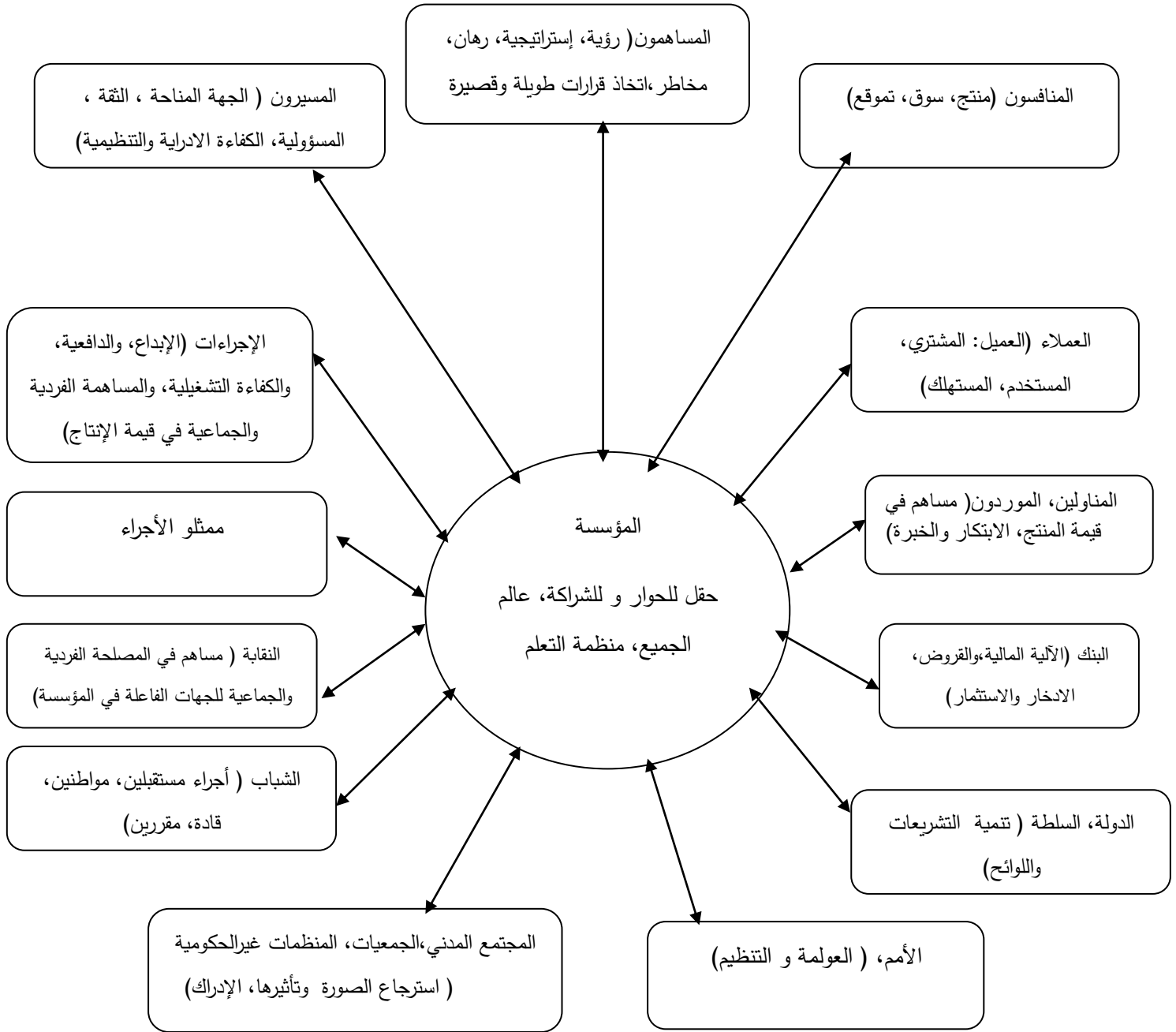
الشكل رقم (17): تصنيف فريمان وآخرون لأصحاب المصلحة



Source : Edward. Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Managing, : **For Stakeholders Survival : Reputation, And Success**, University Press New Haven, London, 2007, P.7.

هناك شبه إجماع من قبل الباحثين حول تحديد هوية أصحاب المصالح وإن اختلفت مسمياتهم سواء على سبيل الحصر أو من خلال ترك المجال المفتوح والشكل التالي يحاول حصر معظم هذه الأطراف

شكل رقم(18): تصنيف أصحاب المصالح



Source : Vincent Lacolant : L'entrepreneur Durable, op cit, P.102.

المطلب الثالث: أهمية أصحاب المصالح

إن الاهتمام بأصحاب المصلحة جاء نتيجة لعدة متغيرات عرفت بها البيئة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية فالاهتمام بهذه الأخيرة جاء للحد من تداعيات ظاهرة الاحتباس الحراري، وما خلفته المؤسسات نتائج أعمالها فضلاً عن معالجة مشكلات المجتمع المحلي من جهة أخرى في ظل بقاء ترغيب فيه المؤسسة، وتسهم المتغيرات السابقة في تدعيمه، من هنا عليها الاهتمام بمتضمنات هذه الفئات لأسباب أكثر تفصيلاً مما سبق على النحو الآتي:

1. تزايد أعداد هذه الفئات ذات المصالح باستمرار بسبب تطور الحياة بشكل عام؛
2. تزايد قبول المجتمع لفئات متعددة تمثل منظمات المجتمع المدني المختلفة والتجارب معها ودفعها نحو الواجهة السياسية للدول، هذه المنظمات مثل جمعيات حقوق الإنسان وجمعيات أخرى، وأصبحت ذات تأثير مهم وكبير، ولعل الأكثر وضوحاً هو ما بدأت تحتله أحزاب الخضر المنادية بحماية البيئة من مكانة سياسية واجتماعية؛
3. تطور مفهوم حماية المستهلك وانتقال هذا الأخير من متلقي السلع التي تفرض عليه وتعرض في السوق إلى صاحب الرأي بشأن هذه السلع ونوعيتها؛
4. تعارض مصالح هذه الفئات الكثيرة، إذا أخذت ضمن مدى زمني واسع، ومن ثم على إدارة المؤسسة أن تجد صيغة ملائمة لموازنة بين هذه المصالح وعرض هذه الصيغة بشكل صحيح لهذه الأطراف المختلفة. والملاحظ أن هناك سلم أولويات لهذه الفئات يجب أن تتابع إدارة المؤسسة التأثيرات المختلفة في حالة الإخلال بسلم الأولويات هذا؛
5. كثرة الحاجات والطلبات الاجتماعية لهذه الفئات ذات المصالح بحيث تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على الوفاء بالالتزامات جميعها؛
6. إن أصحاب المصالح من موظفين ومجتمع تخدمه المؤسسات الاقتصادية يعتبرون موارد حيوية لها، حيث أن المهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تكون المقدرات التنظيمية لها. كما أن خلق علاقات مميزة لأصحاب المصلحة يعد مورداً مهماً يمكن أن ينافس الموارد المالية والبشرية كآسبكية. ومن الجدير بالذكر، أن بروز مثل تلك الأهمية في المؤسسات المعاصرة، يأتي بسبب كونها تنشئ التعاون وتتقاسم المخاطر التي تصب في تعزيز الإبداع والاستجابة المرنة للتغيرات السريعة الناشئة في الاقتصاد العالمي الجديد. هذا فضلاً عن أن تلك المؤسسة أصبحت تتصف

بانتشار عملية اتخاذ القرارات وتوزيعها على عدد كبير من الأفراد والجماعات وكذلك تسارع مجرى المعلومات وتنوعها خصوصاً عند صناعاتها؛

7. تسهم علاقات أصحاب المصلحة في خلق الميزة التنافسية، فالمؤسسات الاقتصادية أدركت أن سمعتها على تطوير علاقات معقولة مع (الموظفين، العملاء، المجهزين والمقيمين بجوارها) يعد أمراً في غاية الأهمية لتحقيق الإبداع، فالعلاقات الجوهرية هي مصدر السمعة الجيدة وتعزز من قيمة العلامة التجارية للمؤسسة ومن كليهما بالطبع قد يولد كماً كبيراً من المنافع وخصوصاً تطوير الأسواق الحالية، وإيجاد أسواق جديدة وفرص مربحة لها؛

8. إن نوعية علاقات المؤسسات مع أصحاب المصلحة ممكن رؤيتها واعتبارها كأحد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية، البشرية والمعرفية لأهدافه، ومما يؤسف له أن الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الايجابية قد يخلق مخاطرة مالية لقسم كبير من أصحاب المصلحة، وخصوصاً حملة الأسهم.¹

المبحث الثالث: الروابط العلائقية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والميزة التنافسية

تتصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بأنها علاقة معقدة ومتداخلة، فإذا كان البعض يرون في أن الامتثال لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية يمثل عبئاً إضافياً يزيد من تكاليف الإنتاج ويضر بالميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، فإنه في المقابل قد يصّر البعض الآخر على أن المعايير البيئية والاجتماعية هي آلية مفيدة لتحسين كفاءة الإنتاج، والحد من التأثيرات السلبية على المجتمع والبيئة على حد سواء، وتتوقف الميزة التنافسية للمؤسسات في القدرة على تعزيز الاستراتيجيات المجدية من حيث التكلفة، أي من حيث سعر السلع والخدمات المنتجة والمصدرة بأهمية أساسية في إطار الجهود الرامية إلى زيادة القدرة التنافسية.

ويذهب (Certo, 2003) إلى القول بأنه مع تزايد تبني الكثير من المؤسسات سياسة وبرامج المسؤولية الاجتماعية تحت تأثير الوعي المجتمعي المتزايد فإن ذلك يقود إلى نتائج إيجابية لتلك المؤسسات وقد اقتضت متطلبات الانتقال من التنافس إلى التسابق ضرورة الاستجابة للضغوط الاجتماعية والبيئية بعد ما أصبحت الموارد غير الملموسة مصدراً من مصادر الميزة التنافسية وأصلاً استراتيجياً له أهمية بالغة في ترقيتها، وانطلاقاً من هذه الفرضية، ركزت العديد من الدراسات ومنها دراسة "ماك ويليامز" على أنه

¹ - سعد العنزي: محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال ، مرجع سبق ذكره، ص.3.

يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية من الموارد غير الملموسة حيث ينبغي لنشاطاتها أن تكون ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد لأنها تتطوي على أبعاد مثل السمعة والعلاقة مع أصحاب المصالح، وقيم المؤسسة وأخلاقيات الأعمال وغيرها.¹

المطلب الأول : أصحاب المصالح والمسؤولية الاجتماعية علاقة ترابطية لترقية الميزة التنافسية

مع دخول نظرية أصحاب المصالح في مجال المسؤولية الاجتماعية أصبح منال خاصا لأصحاب المصالح بالمؤسسات المختلفة، و بالتالي عليها أن تضع في الحسبان تحقيق مصالحهم عند سعيها لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية كتوجه عام وإستراتيجي. فلن تزدهر المؤسسات وتنمو وتتقدم وتحقق أهدافها ما لم تعط لهم عناية خاصة. ويصف (Hopkins, 2003) المسؤولية الاجتماعية بأنها معاملة أصحاب المصلحة في المؤسسة بطريقة أخلاقية عادلة أو بطريقة مسؤولة اجتماعيا. وتهدف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى تحقيق مستوى معيشي عال، مع الحفاظ على ربحية المؤسسة لفائدة أصحاب المصلحة من داخل المؤسسة وخارجها طبعاً، وبالتالي فإن نجاح أو فشل أي مؤسسة وترقيتها لميزتها التنافسية مبني على علاقتها مع أصحاب المصالح.²

ويذهب كل من (Porter and Kramer, 2002) إلى القول بأن المؤسسات التي تعرف كيف وأين تطبق نشاطها الإنساني سترقي ميزتها التنافسية وسوف تخلق قيمة داخلية جراء استغلال الفرص التي توفّق بين مطالب أصحاب المصالح، ومع هذا الرأي يؤكد (Kurrnz and all, 2008) على انه ينظر لمطالب أصحاب المصالح على أنها فرص أكثر منها تهديدات أو قيود، فالمؤسسة تدير مواردها بطريقة استراتيجية للاستجابة لهذه المطالب وتستغل الفرص المتعلقة بها لصالح المؤسسة،³ فمن العوامل المحددة ما إذا كان للمسؤولية الاجتماعية أثر إيجابي أو سلبي أو حيادي على أداء المؤسسة هو قوة تأثير "أصحاب المصالح" التي تعني قدرة مؤسسة ما على تحديد فرص تحسين العلاقات معهم واستغلالها والاستفادة منها من خلال المسؤولية الاجتماعية وأن الأرباح المجمعة والمحقة من العلاقات والتفاعلات السابقة للمؤسسة مع مختلف

¹ -McWilliams, A. & Siegel, D. S., Wright. : "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", Journal Of Management Studies, 43(1). M. 2006, P.4. disponible Sur Le Site D'internet : OnlineLibrary.Wiley.Com Vol 43 Issue 1 Consulté Le 18/07/2013.

² - Alexander Dahlsrud. : " How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis Of 37 Definitions", Corporate Social Responsibility And Environmental Management Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt , DOI: 10.1002/Csr.132, 2006. P.7.

³ - Kurucz, E., Colbert, B. & Wheeler, D. : "The Business Case For Corporate Social Responsibility". Oxford university press : oxford. ISBN : 978-0-19-921159-3., 2005, p.89. sur le site internet : www.stakeholderresearch.com/documents/sra-business-case-social-responsibility.pdf , consulté le : 19/7/2013.

أصحاب المصالح معها تشكل أصلاً غير ملموس¹، إن هذا الأصل يؤثر على المدى الذي يمكن للمؤسسة أن تبلغه للتأثير على أصحاب المصالح معها من خلال تطبيقات المسؤولية الاجتماعية مستقبلاً، إن مستويات عالية لهذا الأصل قد يسمح للمؤسسة باكتساب الدعم من أصحاب المصالح كما أن المستويات الدنيا لهذا الأصل قد يحد من قدرة المؤسسة على دعم أصحاب المصالح مع مراعاة بعض تطبيقات المسؤولية الاجتماعية.²

يشير (Unden) أن أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تزايدت بسبب ازدياد أهمية الأصول غير الملموسة مثل سمعة المؤسسة.³ ويسلم مجتمع الأعمال التجارية بأن السمعة تشكل أصلاً قيماً، حيث أنها تؤثر على علاقة المؤسسة بعملائها، موظفيها ومستثمريها، ولابد من أن يضع المديرون في اعتبارهم أن أي سوء تصرف في أي مكان في العالم يمكن أن ينتقل صده إلى جميع أنحاء العالم وبالتالي يؤثر على مبيعات مؤسساتهم وحصتها في السوق، دوران الموظفين، حصولها على رؤوس الأموال وتقييم السوق لها. ولذلك كان من الأهمية بمكان تقييم تعرض السمعة للخطر وإدارته، فالسمعة الحسنة يسهل تلوينها وتضعف استعادتها، وقد كلف فقدان آرثر أندرسون لسمعته في بداية فضيحة (إنرون) هذه المؤسسة وجودها نفسه.⁴ وآلاف المؤسسات تعرضت لنفس أزمة فقدان السمعة نتيجة إهمالها لمسؤوليتها الاجتماعية ومنها ما حدث لمؤسسة (Nike) بسبب استغلالها للعمالة الآسيوية الرخيصة، وإقدام مؤسسة (At&T) على زيادة التعويضات المخصصة للمسؤولين التنفيذيين فيها عقب إعلانها عن تسريح عدد كبير من موظفيها، وقيام مؤسسة (British Airways) بإنفاق ملايين الجنيهات على طلاء تصميم جديد للدفة في مؤخرة طائرتها في الوقت الذي كانت تدخل في مساومات مع موظفيها لتخفيض التكاليف.⁵

توصلت دراسة شملت 25 ألف مواطن ينتمون إلى 23 دولة إلى أن 90% من المستطلعين يطالبون مؤسسات الأعمال بأن يتركزوا على الربحية نحو مجالات أخرى، وقال 60% من المستطلعين أنهم يتخذون رأياً من هذه المؤسسات انطلاقاً من مدى استجابتها لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه الناس والمجتمعات

¹ - A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. And Siegel, D. (Eds), **The Oxford Handbook Of corporate Social Responsibility**. Oxford: Oxford University Press, . (2008).P.90. p. 83–112. disponible Sur Le Site internet : www.Stakeholderresearch.Com/.../Sra-Business-Case-Social-Responsibility.P.. Consulté Le: 19/07/1/2013. .

² -Barnett, M.L.:“Stakeholder Influence Capacity And TheVariability Of Financial Returns To Corporate Social Responsibility”.Academy Of Management Review, vol 32, 2007, p.p. 794–816.

³ - Unden, Charlotte : **Multinational Corporate and Spillovers in Vietnam- Adding Corporate Social Responsibility'**, Masters Thesis, Lunds Universit,p.14. sur le site www.csr-weltweit.de/uploads/tx_jpdwnloads/FDI_CSR_Vietnam.pdf consulté: le 07/07/2013.

⁴ - مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع :الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، ، نيويورك، جنيف ، 2004،ص. 11.

⁵ - غراهام داوولينغ، تعريب وليد شحادة : تكوين سمعة الشركة: الهوية والصورة والأداء، مكتبة فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2003،ص.29.

المحلية، وصرح 40% من المتطلعين أنهم لا يخالفون رأيهم السلبي في المؤسسات التي اشتهرت بعدم التزامها بمبادئ المسؤولية الاجتماعية.¹

المطلب الثاني : العلاقة الترابطية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي

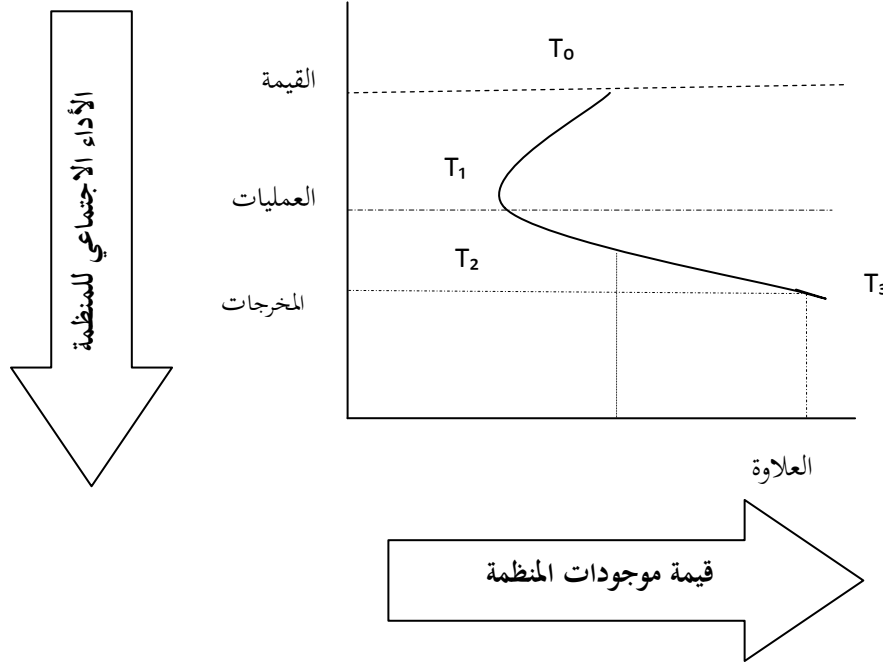
بينما كان وجود ارتباط حقيقي مابين ممارسة النشاطات التجارية للمسؤولية الاجتماعية وبين الأداء المالي الجيد للمؤسسات موقع تساؤل وحتى تشكك، فقد أظهرت الدراسات الأكاديمية في مختلف البلدان المتقدمة وجود مثل هذا الارتباط الإيجابي أهمها دراسة شاملة نشرت من قبل (مارغوليسه وآخرون، 2007) تم فيها استخدام تحليل الميتا (*Meta-Analysis*) شمل 167 مؤسسة، وهي دراسة ميدانية أجريت بين عامي (1995-2003) سعت إلى الإجابة عن سؤال مفاده: هل المؤسسات التي لديها سجلات جيدة للمسؤولية الاجتماعية تعطى أداء ماليا جيدا؟ وأظهرت النتائج أن نحو 27% من هذه الدراسات أكدت على وجود علاقة إيجابية، 2% تشير إلى علاقة سلبية، بينما 58% من هذه الدراسات أظهر عدم وجود أية علاقة.²

ولاحظت إحدى الدراسات التي أجريت في جامعة بوسطن أنه يوجد ارتباط إيجابي ضعيف بين سعر أسهم المؤسسة وبين المسؤولية الاجتماعية، وقد أوضحت الدراسة أن المؤسسات التي كان لها اهتمام بالمسؤولية الاجتماعية حققت فارقاً في أسعار أسهمها بنسبة (5%) عن المؤسسات التي لم يكن لديها اهتمام بهذا الجانب. وقد أوضحت ذلك في الشكل رقم (19) :

¹ - Paul H. Dembinski : Responsabilité sociale des PME – un retour du "paternalisme", des 41es Journées romandes des arts et métiers, pme et responsabiilitésociiale, Champéry, 23 et 24 juin 2008, Suisse , P. 5.

² - Forest L. Reinhardt & Robert N. Stavins. : " **Corporate social responsibility, businessstrategy, and the environment**", Oxford Review of Economic Policy, Volume 26, Number 2, 2010, p.p.164–181.p.174.

شكل رقم (19): دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة أسعار أسهم المؤسسات



المصدر: فؤاد محمد حسين أحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على سلوك المستهلك، مرجع سبق ذكره، ص 43 .

يوضح الشكل أن سعر السهم للمؤسسة ينزل من النقطة (t_0) إلى النقطة (t_1) عندما تصل الأخبار حول القيم الجديدة للمؤسسة ذات التوجه الاجتماعي ولكن ما إن تبدأ المؤسسة بتنفيذ العمليات الجديدة حتى يتم إعادة تغطية سعر السهم عند النقطة (t_2) والتي تمثل السعر القديم للسهم وفيما بعد وعند إنجاز المخرجات المطلوبة فإن المؤسسة تحقق علاوة المسؤولية الاجتماعية ويصل سعر السهم إلى النقطة (t_3) . وقد نشرت مجلة " *Business week* " خلال عدد سبتمبر 2009 لائحة أكبر مائة مؤسسة في العالم أن أول 15 مؤسسة منها لم تتأثر قيمتها السوقية خلال الأزمة وهي المؤسسات التي أدخلت الممارسات المسؤولة في أنظمتها وعملياتها كافة سواء كان ذلك داخل أو خارج المؤسسة.¹

¹ - saudiinfocus.com/.../82985 - المسؤولية الاجتماعية بين -الحكومة- والقي

تناولت بعض الدراسات العلاقة الايجابية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي من خلال السمعة ومنها دراسة صادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي بعنوان¹ " *Voice of the leaders survey* " التي أجريت في أواخر 2003 والتي اعتبرت أن سمعة المؤسسة من خلال تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تعد أهم معايير نجاح المؤسسة وتوصلت نتائج الدراسة التي شارك فيها 150 مديراً من 1000 مؤسسة عالمية إلى أن 60% تقريباً ممن شملتهم الدراسة يرون أن السمعة الجيدة يمكن أن تسهم بنحو 40% من القيمة السوقية لأسهم المؤسسات كما تسهم السمعة الجيدة في قدرة المؤسسة على مواصلة تحقيق الأرباح والأداء الجيد.

ومع نفس الرأي اعتبرت دراسات كل من (*Russo & Fouts, 1997; Orlitzky & all, 2003*) أن سمعة المؤسسات تشكل وسيطاً بين مسؤولية المؤسسات البيئية و الأداء المالي معتبرة بأن المؤسسات التي يُنظر إليها من قبل الجمهور على أنها غير صديقة للبيئة قد تواجه ضغوط العملاء ما أدى إلى انخفاض الأداء المالي،² وهو بالفعل ما ركزت عليه مؤسسة جنرال موتورز (*General Motors*) ضمن استراتيجيتها حيث قامت مطلع 2005 بإطلاق مبادرة عرفت بـ *Ecomagination* أنتجت خلالها منتجات بيئية ذات منفعة مجتمعية و تمكنت المؤسسة من تحقيق فوائد ملموسة تمثلت في ازدياد رقم أعمال هذه المنتجات من 6,2 مليار دولار في عام 2004 إلى 10,1 مليار دولار في عام 2005 أي نصف الهدف المحدد بـ 20 مليار دولار لعام 2010.³

المطلب الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ترقية أسس الميزة التنافسية

في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات اليوم لم يعد نجاحها يعتمد فقط على قدرتها على معرفة أكفأ السبل لتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات، بل كذلك على قدرتها على معالجة القضايا الاجتماعية، وهناك عدة دراسات تبين الارتباط المباشر بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والميزة التنافسية لها. لأن تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية سيكون له دوراً كبيراً من الناحية التنافسية.

أولاً : المسؤولية الاجتماعية مصدر الإبداع والابتكار في المؤسسة

يمثل الإبداع صمام الأمان اللازم للإدارة الناجحة في المؤسسات والتي تحرص على تحقيق المنافسة في الأسواق بقفزات كمية ونوعية عالية في مختلف مجالات العمل للمؤسسات الإنتاجية والخدمية لذا فمن الأهمية أن يكون الفرد والمؤسسة مبدعة في عالم اليوم لمواجهة التغييرات في الحياة، وأن أية مؤسسة إدارية

¹ - حسين الاسرج-الوقف كأحد أدوات المسؤولية المجتمعية للشركات، ص 13، على الرابط: <http://MPRA.vb.uni-muenchen.de/38680> تم الاطلاع عليه يوم 2015/2/11.

² - Orlitzky, M., Schmidt, L.F. & Rynes, S. L.: "Corporate social and financial performance: a meta-analysis". *Organization Studies*, 24(3), 2003.

³ - Michael Hopkins, *La RSE stratégique comme avantage concurrentiel*, disponible sur le site internet : www.ired.org/.../la_rse_strategique_comme_avantage_concurrentiel..., Consulté le : 20/10/2012.

أو قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل هذا المطلب تحكم على نفسها بالتخلف والانهيار لأن الإبداع يمثل مفتاح المستقبل لأية مؤسسة ودونه لا تستطيع المؤسسات النجاح مستقبلا مهما كانت كفاءتها ولعل انهيار العديد من المؤسسات العملاقة يعود في حقيقته إلى تجاهل هذا العنصر.

إن التغييرات السريعة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، السياسية والقانونية، الثقافية والتقنية وغيرها، ينطوي عليها إبداع وابتكار متجدد ومستمر يتقاسم جميع مجالاتها ويراعي كل عواملها ولعل الاهتمام بالجانب الاجتماعي والبيئي في وقتنا الحالي أصبح ضرورة حتمية تدفع بها متطلبات التنمية المستدامة نحو المؤسسات إذا ما أرادت الاستمرار والنجاح وهو ما أشار إليه الباحثان *Macgregor Fontrodona &* قولهما " أن التحدي الحقيقي للمؤسسة لن يكون نشر منتجات أو خدمات، بقدر ما يجب تأمين منتجات وخدمات مسؤولة اجتماعيا ومدعمة في كامل دورة حياتها من التصميم إلى إعادة التدوير".¹

إن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وبين الإبداع والابتكار أصبحت محل اهتمام الباحثين والدارسين حيث نشرت مجلة «*Problems and Perspectives In Management*» لعام 2009 دراسة قام بها (*ÜlleÜbius & all*) على 86 مؤسسة استونية عامة وخاصة، وكذا الدراسة التي قام بها (*Borger & Kruglian Roman & IsakKruglianskas*) على 3 قطاعات في البرازيل هي: قطاع الصناعات الغذائية، قطاع مستحضرات التجميل و قطاع السيارات، والتي نشرتها المجلة *International Journal of Technology, Policy and Management* عام 2006 حول نفس الموضوع وقد أشارت أغلب تلك الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من المسؤولية الاجتماعية والإبداع و الابتكار لتلك المؤسسات محل الدراسة،² وتنطوي العلاقة الايجابية بين المتغيرين لحقيقة مفادها أن الابتكار والإبداع هما عاملان هاما تحققها المؤسسة بتبنيها المسؤولية الاجتماعية ما ينعكس على تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية، ويشير الباحثان *Porter & Kramer* إن من أهم دوافع تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يتعدى بكثير قضية تخفيض التكلفة، بل هي مصدر للعديد من الإبداعات والابتكارات التي تعزز من القدرات التنافسية بلا شك.³

¹ - Marc Ingha :*Vers l'innovation responsable : pour une vraie responsabilité social*, Editions de Boeck, Bruxelles, Belgique, 2012. P .P. 45-48.

² - ÜlleÜbius & al.: "*Innovation and corporate social responsibility in Estonian organizations Problems and Perspectives in Management*", Volume 7, Issue 1, 2009.

³ - Michael. Porter & Mark. Kramer ,:" *The Link Between Competitive Advantage And Corporate Social Responsibility*", Harvard Busines Review, Decembre 2006, p.1.

إن المسؤولية الاجتماعية والإبداع تشكل حلقة خصبة وعملية ديناميكية باعتبار أن المؤسسات المبدعة يجب أن تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية حيث أن تبني المؤسسة سلوكيات اجتماعية وأخلاقية وبيئية سوف يؤدي بالضرورة إلى الأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل البيئية والاجتماعية الشيء الذي يدفعها إلى العمل بجد لخلق وإنشاء طرق جديدة للعمل وعمليات جديدة وطرح منتجات جديدة تتلاءم ومتطلبات الاستدامة ما يسمح لها بدخول أسواق جديدة؛ كما وجدت بعض الدراسات أن من نتائج الابتكار تحسين العلاقة بين المؤسسات وأصحاب المصالح مما يعود عليها بالنفع، ويمكنها من تحسين الأداء والقدرة التنافسية ومنها دراسة قام بها كل (ROOM, JONKER, 2006) حاولوا من خلالها معرفة كيف تمكنت ثمانية مؤسسات رائدة في المسؤولية الاجتماعية بأوروبا من تحقيق درجة عالية من التكامل بين أدائها الاجتماعي وقدرتها التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى استنتاج مفاده أن المديرين في تلك المؤسسات تمكنوا من ابتكار نماذج و طرق جديدة تنطوي على مزيج من الأفكار من خارج المؤسسة وتتلاءم ونموذج الأعمال التجارية لمواجهة جملة القضايا والضغوطات التي يواجهونها من أصحاب المصالح.¹

ويوافقه في الرأي (ASONGU, 2007) بتأكيد أنه مفتاح النجاح في استخدام أي نوع من الإبداع (الابتكار) لصالح المؤسسة من منظور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو التواصل مع السلطات البلدية المحلية والصحافة والأهم من ذلك عامة المجتمع الذي يستفيد من مثل المبادرات. المؤسسات التي لديها سياسات مستدامة غالبا ما تكون رائدة تكنولوجيا كما أنها تسعى لتبني أساليب جديدة مبتكرة لزيادة الكفاءة، على سبيل المثال: عن طريق الحد من التلوث في كثير من الحالات فإن هذه المؤسسات قادرة على الإتيان بمنتجات مبتكرة و التي تتفوق بها على معظم منافسيها.

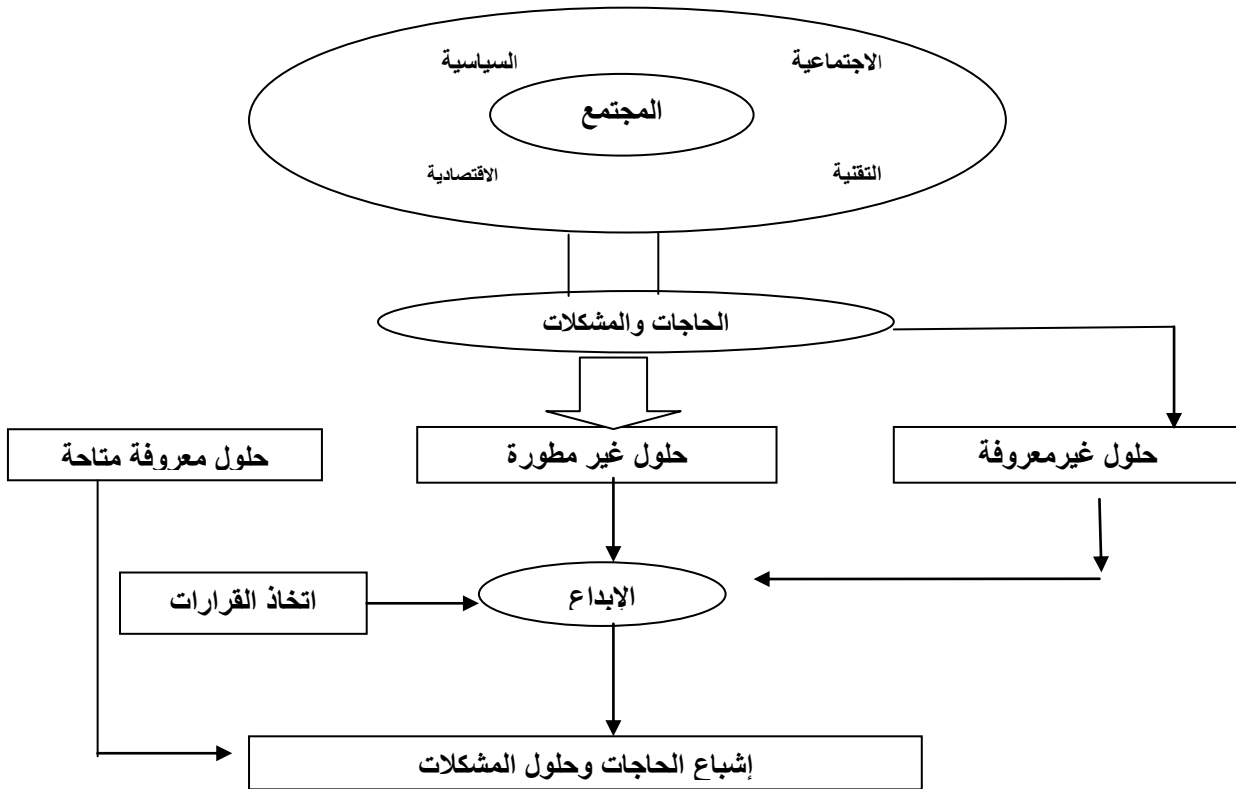
كما أكدت دراسات أن الابتكار من منظور المسؤولية الاجتماعية يمكن من كسب السمعة باعتباره وسيلة لمعالجة المشاكل الاجتماعية، ومنهما دراسة PHILLS&all اللذين أشاروا إلى أن العديد من الابتكارات تكون بهدف معالجة المشاكل الاجتماعية أو تلبية الاحتياجات الاجتماعية وكنتيجة لهذه الابتكارات الاجتماعية تعمم الاستفادة على كل الأطراف. الابتكار الاجتماعي يمكن أن يتمحور حول المنتج، عملية الإنتاج أو التكنولوجيا مثل الكثير من الابتكارات بشكل عام، يمكن أيضا أن يكون المبدأ، فكرة، جزء من التشريعات، حركة اجتماعية، تدخل أو مزيج،² وفي ذات السياق قدم الباحث (ORTS) نموذجا يوضح فيه

¹ - Jan Jonker and Marco de Witte, :The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility, , Edited by Jan Jonker and Marco de Witte, 2006., p.223.

² - ÛlleÜbiusandal .opcit,P .135.

فكرة مفادها أن الإبداع هو تلبية لحاجات وحل مشكلات المجتمع، ويبدو من خلاله أن الإبداع ينشأ من خلال حلول غير معروفة وغير مطورة، وبسبب التغييرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية السريعة في المجتمع تتكون حاجات ومشكلات متعددة، ومن خلال عملية الإبداع نستطيع إشباع الحاجات المتغيرة وإيجاد حلول للمشكلات المتغيرة إذاً عملية الإبداع هي حلقة الوصل بين التغييرات السريعة في المجتمع وبين إشباع الحاجات المتغيرة وحلول المشكلات المتغيرة أيضاً.¹ والشكل رقم (20) يوضح ذلك.

شكل (20): الإبداع كحل للمشكلات وإشباع الحاجات



المصدر: السامرائي، سلوى هاني عبد الجبار: الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، بحث مقدم لنيل شهادة: دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق: 1999، بحث لم ينشر

إن الاهتمام بحاجات وتوقعات المجتمع المحلي المحيط بعمل المؤسسة لكفيل أيضاً بكسب رضا وقبول المواطنين وكلما كان هذا الاهتمام ذا أبعاد اجتماعية وأخلاقية كان انعكاسه قوياً على السمعة الجيدة. فالعلاقة القوية مع المجتمع يمكن أن تكون مدخراً حقيقياً وهو بالفعل ما حدث لمؤسسة (Mc Donald's) التي استطاعت فيها السمعة الجيدة أن تحمي المؤسسة خلال أعمال الشغب التي حدثت في

¹ - السامرائي، سلوى هاني عبد الجبار، نفس المرجع، ص. 215

لوس انجلوس عام 1992، يعتبر مديرو (ماكدونالدز) التنفيذيون بأن جهود المؤسسة في سبيل علاقتها بالمجتمع من خلال ابتكار برنامجها المسمى "مساكن رونالد ماكدونالدز" وانخراطها في تنمية وتطوير فرص الموظفين مكسب للمؤسسة في تحقيقها سمعة قوية لدرجة أن مرتكبي أعمال النهب والتخريب المتسببين في إحداث أضرار جسيمة في المؤسسات الاقتصادية في المنطقة نجت منها جميع المطاعم الستين الحائزة على امتياز والتي لم تصب بأي أذى،¹ استطاعت مؤسسة فورد الأمريكية من زيادة مبيعاتها بنسبة 25% و انخفاض وفيات الأطفال بإنفاقها عشرات الدولارات على حملة إعلانية هدفها حماية الأطفال دون سن الخامسة من العمر من حوادث المرور، بإقناع الأمهات والآباء أن يجلسوا أبناءهم في الأماكن الخلفية للسيارة.

جاءت في بعض الدراسات أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تتضمن خلق أماكن أفضل للعمل والتي يمكن أن تكون أكثر ملاءمة للابتكار، حيث أن ظروف العمل ومعاملة الموظفين هي جانب هام من جوانب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ومن هذه الدراسات ما توصل إليه المجلس الأوروبي عام 2006 على أن خلق بيئات عمل بشكل أفضل بما في ذلك وضع ثقة كبيرة في الموظفين وإعطاء المزيد من الاهتمام لصحة الموظف، ورفاهيته ونوعية الحياة التي يعيشها، يمكن أن يجعل أماكن العمل أكثر مواتة للابتكار، وقد اعترفت المفوضية الأوروبية (2006) عن سياسة الابتكار بأنه " يحتاج إلى أن ينظم بالطريقة التي تدعم ليس فقط قبول التغيير ولكن يوفر أيضا فرصا في إدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.²

على أساس دراسة حالة شملت 120 مؤسسة التي أجريت في مشروع HI- RES أقر (Totterdill, 2004) بأن أشكال جديدة لتنظيم العمل القائم على المشاركة والثقة يمكن أن تقدم العديد من المزايا المحتملة، بما في ذلك التنافسية من خلال الابتكار الناجح في المنتجات والخدمات والعمليات، إن أهمية وضع الثقة في الموظفين عززت من خلال دراسة العلاقة بين تنظيم العمل والابتكار في 15 دولة من الدول الأعضاء

¹ - غراهام داولينغ تعريب وليد شحادة، مرجع سبق ذكره، ص.29.

² - European Competitiveness Report 2008 , Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness,p.113.

في الاتحاد الأوروبي وقد وجدت هذه الدراسة أن الإبداع والابتكار عند الموظفين يكون عاليًا عندما يتم إعطاء مستوى جيد من حرية التصرف في حل المشاكل.¹ يقول (أرونديل وآخرون، 2007) إن التنوع في قوة العمل يشكل جانبًا هامًا من بعد مكان العمل بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وقد تبين أن لها تأثيرًا إيجابيًا على القدرة على الابتكار. فمثلما تفكر في الناس مثل ما تتخذ القرارات، في حين طائفة واسعة من وجهات النظر والخلفيات والخبرات تقول بأنه يمكن أن يؤدي إلى التفكير الإبداعي والفعالية في حل المشاكل.²

وجدت لجنة اختبار الأعمال الأوروبية التي تم إنشاؤها عام 2008 من قبل اللجنة الأوروبية أن 56% من المؤسسات المساهمة تتمتع بنوع من ممارسات المساواة والتنوع. وترى 63% من هذه المؤسسات أن تنوع مكان العمل يساهم في الابتكار والإبداع في المؤسسة، وتطبق هذا النتائج على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و كذا المؤسسات الكبيرة على حد سواء.³

وقد أظهرت دراسة قامت بها كلية إدارة الأعمال في لندن عام 2008 أن إدارة الابتكار تميل للارتفاع في فرق العمل التي تتميز بتوازن الجنسين ومع ذلك فإن تنوع القوى العاملة لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق مكاسب سهلة، حيث ينطوي على مخاطر أساسية تتمثل في تقليل التماسك وزيادة الصراع إضافة إلى المشاكل المتعلقة بالتواصل والمشاركة. وتشكل جودة إدارة التنوع في المؤسسة عنصرا حاسما للتقليل من هذه المخاطر إلى حد ما الأدنى و تحقيق الابتكار و الفوائد الأخرى.⁴

وترى دراسة أخرى قامت بها **هيوتاوشيس** (2010): أن المؤسسات ذات المسؤولية الاجتماعية الأعلى تتمكن من تحقيق التزام عالي لموظفيها وهو ما يعزز دوافع العمل و الإبداع وزيادة الإنتاجية حيث تم توزيع استبيان على 100000 موظف و 200 مدير موزعين على 23 وظيفة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن 86% من الموظفين يوافقون على أنهم يعملون في مؤسسة ذات التزام عالٍ بينما أعرب 60% منهم عن إمكانية العمل في مؤسسات مستوى الالتزام بها ضعيف.⁵

¹ - European Competitiveness Report 2008, Op cit , p.113

² - Ibid, p.113

³ - Ibid, p. 113.

⁴ - Ibid, p. 113.

⁵ - آسيا آل الشيخ- ما قدمته بعض الشركات من إسهامات كارثة "جدة"، جريدة الشرق الأوسط، 24 جانفي 2010، العدد 11380 على الرابط <http://www.aawsat.com/details.asp?issueno=11700&article=554200> تم الاطلاع عليه يوم: 2014/4/8.

إن السلوكيات المراعية للمعايير البيئية تعد عاملاً هاماً في تحقيق الابتكار والإبداع في المؤسسة، بعد ما أدركت المؤسسات أن أهمية المزايا المالية المحتمل تحقيقها ستكون من خلال تحسين الأداء البيئي والقدرة على تصميم منتجات وخدمات حساسة للبيئة فقد تمكنت مؤسسة (TOYOTA) لاهتمامها المتزايد بالبيئة من التفوق على منافسيها مثل جنرال موتورز وفورد وذلك باختراع سلسلة من السيارات الإبداعية التي تمنحها ميزة تنافسية كما أنها تساهم في حماية البيئة خلال شعارها تويوتا الخضراء وقد ترافق ذلك انجاز السيارة الحلم (Car Dream) أو السيارة البيئية (Eco-cars) طورت (TOYOTA) سيارة (هبريد) (Hybride) بالكهرباء والبنزين وميزة هذا النوع من السيارات أن محركات (Hybride) تبعث بالكاد 10% من الملوثات السامة التي تطلقها المركبات ولا تستهلك سوى نصف كمية البنزين، أعطت هبريد ميزة مهمة لتويوتا أكثر من فورد وتمكنت من أن تباع مؤسسات أخرى براءة اختراع أو الشهادة التكميلية لهذه التكنولوجيا. حققت تويوتا عام 2007 ربحاً مقداره 13.7 بليون دولار في حين سجلت (GM) و (Ford) خسارة قدرت بـ 1.97، و 12.61 بليون دولار على التوالي. واليوم تقف تويوتا كأكبر منتج للسيارات بحصة 40% في سوق السيارات اليابانية، و 12% من السوق الأمريكية و 6% من السوق الأوروبية.¹

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كقوة دافعة للاستجابة لحاجات العميل

بينما كانت الممارسات التقليدية تقضي بأن تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى إرضاء العملاء من خلال حوافز ومزايا مادية محسوسة في السلعة والخدمة من خلال السعر، النوعية، التغليف، الذوق، الأمان وتوفر السلعة أو الخدمة دونما انقطاع وأن تأخذ بالاعتبار الاحتياجات المختلفة للعملاء، فإن الدراسات أظهرت بالمقابل أن العملاء باتوا يأخذون بعين الاعتبار قيم ومعايير أخرى غير متجسدة في السلعة أو الخدمة ذاتها، لكنها تقف وراءها، ويمكن التعرف عليها بفعل الوعي المتزايد للمستهلكين والعملاء، وبعبارة أخرى فقد ظهر مفهوم جديد وهو "المستهلك المسؤول اجتماعياً" أي الذي يسعى لإحداث أقل ضرر أو أكثر أثر إيجابي على البيئة المادية وأن يستخدم قوته الشرائية تثبت التزامه تجاه المجتمع،² وتشير استطلاعات السوق أن وجود علاقة إيجابية بين التزام المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية وردود فعل المستهلكين على تلك المؤسسة ومنتجاتها حيث أن الدراسات تشير إلى أن ما بين 65% إلى 85% من

¹ - نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص. 96.

² - عاملة محسن أحمد ناجي: "إدراك المستهلك العراقي للمسؤولية الاجتماعية للشركات"، في: مجلة: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 28، بغداد، العراق، 2011، ص. 128. على الرابط: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aid=53398> تم الاطلاع يوم 7: جانفي 2015.

المستهلكين في الولايات المتحدة أقرّوا أنهم قاموا بتغيير العلامات التجارية مع أنهم كانوا راضين بمستويات الإشباع التي حققتها علامات سابقة، ولذلك يجب على المؤسسات الاقتصادية أن تمارس بعض النشاطات التسويقية التي توفر درجات قياسية من الرضا كالعناية بالمستهلك، في استطلاع تفاعلي لـ (Hill&Knowlton/Harris, 2001) أظهر أن 79% من الأمريكيين تأخذ بعين الاعتبار مواطنة المؤسسات عند اتخاذ قرار بشأن شراء منتج من مؤسسة معينة وينظر 36% على أن مواطنة المؤسسات عامل مهم عند اتخاذ قرارات الشراء،¹ وفي مسح أجراه (Mori) على 12000 مستهلك على امتداد 12 دولة أوروبية عام 2000 أظهر بأن 70% منهم يولون أهمية إلى التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية عند شراء السلعة أو الخدمة. وكان المستهلك واحد من كل خمسة على استعداد لدفع سعر أعلى للسلعة المسؤولة اجتماعيا وبيئيا.² وأظهرت دراسة قام بها كل (Creyer & Ross) بأن العميل يأخذ بعين الاعتبار أخلاقيات المؤسسة عند اتخاذ قرار الشراء، وحول توجه العميل نحو سلع وخدمات المؤسسة يقول (Walker) بأن 88% من العملاء الأمريكيين يفضلون الشراء من مؤسسة ذات مسؤولية اجتماعية، وفي نفس الاتجاه تظهر دراسة أخرى بأن 16% من العملاء الأمريكيين يزعمون بأنهم يبحثون عن سلع من المؤسسات التي تتحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع، وأنهم مستعدون للتضحية ببعض الجوانب الوظيفية للسلعة إذا كان للمؤسسة التزام اجتماعي،³ كما يمكن أن تساهم مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في ترقية الميزة التنافسية للمؤسسة عبر توطيد علاقتها مع العملاء (Pirato & Al, 2008)، وفي دراسة أخرى لاحظ (sen & Bhattacharya, 2004) أن الرابط الايجابي للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية من خلال رعاية العميل يدفع المؤسسات لتخصيص طاقات وموارد أكبر لمبادرات المسؤولية الاجتماعية.⁴

ويضيف (Waller & Conaway, 2011) أنه منذ بداية التسعينات أصبح بناء السمعة الجيدة للمسؤولية الاجتماعية على رأس أولويات جميع المؤسسات الكبيرة في العالم وأصبح عملها الرئيسي هو تسليم المنتجات والخدمات للعميل،⁵ وفي تقرير أعدته مؤسسة الأداء الملهم حول المؤسسات الأكثر إلهاما لسنة 2012

¹ - C.B. Bhattacharya Sankarsen: "doing Better At Doing Good: When, Why, And How consumers Respond To Corporate Social Initiatives", california management review vol. 47, no. 1 fall 2004, p.9. disponible sur le site internet : www.davideacrowther.com/csrmodule/csrreading4b.pdf 2013/12/18/ _consulté le 13/4/2013.

² - عاملة محسن احمد ناجي مرجع سبق ذكره، ص. 124.

³ - نفس المرجع، ص. 124.

⁴ - C.B. Bhattacharya And Sankarsen., opcit ,p.10

⁵ - Waller, Randall L. & Conaway, Roger N.: " Framing And Counterframing The Issue Of Corporate Social Responsibility", journal of business communication, volume 48, number 1, 2011., p.p.83-84. disponible sur le site Internet : www.sagepub.com/Cornelissen3e/Online%20reading%20pdfs/Waller.Pdf. 2013/07/21 consulté le 25/12/2013.

بأطنطا والذي جاء كاستقراء يركز بالكامل على المستهلك لتصور المؤسسات الرائدة في ذلك نلاحظ أن مؤسسة *Mc Donal'ds* قد تصدرت القائمة وفق هذا الترتيب رفقة *Starbucks,Traget* من خلال التزامها بالمسؤولية الاجتماعية وإسهامها أكثر على الصعيد المحلي،¹ ومن المعلومات المستقاة من هذا الاستطلاع نجد 54% من المستجوبين يفكرون في مؤسستهم الأكثر الهاماً أسبوعياً على الأقل و28% منهم يتحدثون في الواقع عن مؤسستهم المهمة بالإيجاب كل أسبوع فيما يتحدث 29% عن المؤسسة يومياً.

ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كفرصة لزيادة كفاءة المؤسسة

لقد أخذت العوامل الاجتماعية دوراً كبيراً في ترقية الميزة التنافسية من حيث كفاءة الموارد سواء مادية كانت أو بشرية، فالיום العديد من المؤسسات تنتظر إلى مبادرات المسؤولية الاجتماعية كفرص لزيادة كفاءة إدارة مواردها البشرية، الموارد وسلسلة التوريد لترقية الميزة التنافسية.²

إن العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية وكفاءة الموارد البشرية تناولتها العديد من الدراسات منها دراسة كل من³ *Dagilene(2010)*⁴ *(Brammer Millington& Rayton2007,Turker, 2009)* و التي وجدت بأن المؤسسات التي تهتم بالعاملين باعتبارهم أحد الأطراف الأساسية لأصحاب المصالح من ناحية تحسين مستويات الأجور أو توفير نوعية حياة ملائمة مثل السكن والرعاية الصحية والتعليمية المناسبة لكفيل بالحصول على درجة ولاء والتزام عالٍ من قبلهم وهذا الولاء ينعكس على تحسين الإنتاجية، الكفاءة، وزيادة حجم المبيعات. دراسة أخرى تبرز العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية وكفاءة العمل ما توصل إليه *(Gallup, 2013)* والتي تقيد بأن المديرين وجدوا في المسؤولية الاجتماعية حافزاً إضافياً لتحسين أداء العمل بعدما أفادت تقارير بأن 70% من العمال في الخطوط الأمامية لا يصلون إلى كامل إمكاناتهم في العمل.⁵ وإذا كانت الدراسات قد توصلت إلى أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وكفاءة الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة المبيعات وتحسين الإنتاجية، يتجه أنصار المسؤولية الاجتماعية إلى أن السلوكيات الأخلاقية والاجتماعية بما فيها حماية البيئة تؤدي إلى وفرة مالية معتبرة تعود على المؤسسات في المدى البعيد، ومن ذلك ما أكدته برنامج الذكاء الاقتصادي سنة 2008 أن 57% من المديرين التنفيذيين يؤكدون الفوائد والعوائد

¹- Performance inspired announces America's 2012 Most inspiring companies tm., disponible sur le site internet :<http://www.perormance inspired.tv/our research/most inspiring companies/>, consulté le :14/10/2012.

²- J.J. Asongu : "Innovation as an Argument for Corporate Social Responsibility", Journal of Business and Public Policy (ISSN: 1936-9794) Volume 1, Number 3 , 2007,p.3.

³- Ülleviusandal, op cit, P.135.

⁴- AharonTziner, Lior Oren **Responsabilidad Social Corporativa, JusticiaOrganizationaly Satisfacción Laboral**, op cit,p.68.

⁵- Korshun.C.B. & Bhattacharya , &Scott D. Swain : "corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees", journal of marketing, vol.785,2014,p.p.,20-37.

المالية المترتبة على إتباع ممارسات مستدامة تتجاوز تكاليفها خاصة تلك المتعلقة بإجراء تقليص استهلاك الطاقة،¹ والشئ نفسه تؤكد البحوث التي أجريت مؤخرا من قبل *Derwall & all* (2005) خلال الفترة 1995-2003 لتقييم الأداء البيئي للمؤسسات باستخدام تقنية تحليل الميتا (*Meta-Analysis*) والتي تشير إلى أن المؤسسات ذات الكفاءة البيئية توفر عوائد إيجابية نسبية لأسهمها مقارنة بالمؤسسات أقل كفاءة بيئيا.² فخلال سنة واحدة مابين عام 2004 إلى عام 2005، حققت "جنرال إلكتريك" ارتفاعاً في الإيرادات من المنتجات البيئية من 6,2 مليار دولار إلى 10 مليار دولار من أسهمها في المؤسسة وتدعو المبادرة لتحقيق 150 مليار دولار سنوياً باستخدام الطاقة المتجددة والمنتج الأخضر وذلك بحلول عام 2010.³

رابعاً: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وسيلة لتحقيق الجودة في المؤسسة

وجدت المؤسسات اليوم في ظل مجتمع واعٍ بأن الجودة أضحت وسيلة المؤسسات في القيام بالشئ بالشكل الأفضل حيث أكثر من 80% من مؤسسات فورتشن 500 تتناول قضايا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في أجل جودة منتجاتها وخدماتها، مما يعكس انتشار الاعتقاد السائد بين قادة الأعمال اليوم أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست مجرد ضرورة إيديولوجية أخلاقية، ولكن أيضاً ضرورة اقتصادية وبعبارة أخرى فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليس فقط فعل الشئ الصحيح الذي ينبغي القيام به، ولكنه أيضاً القيام به بشكل أفضل من خلال آثارها الإيجابية على أصحاب المصالح ما ينعكس على ميزتها التنافسية.⁴

في ظل المنافسة وانفتاح الأسواق وجدت المؤسسات في المسؤولية الاجتماعية المبنية على جودة المنتج منفذاً لدخول أسواق جديدة وتحسين الأداء التصديري ووفقاً للمسح الذي قام به *Dirk Michal* سنة 2009 على عدد كبير من المصدرين البرازيليين بلغ 252 شخصاً، وتوصل إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن أن تسهم في تميز المنتج في أسواق التصدير، وبالتالي تحسين أداء الصادرات، هذه الدراسة جاءت بناء على ما توصل إليه كل من الباحثين (*Brooks 2006, Calantone & Knight 2000; Piercy, 1998*) بوجود علاقة إيجابية بين جودة المنتج والأداء التصديري؛ بمعنى إرتفاع صورة جودة المنتج جاءت نتيجة لارتباط بين نوعية وصورة المنتج بسمعة المؤسسة من خلال التزامها

¹ -A. Kearney: doing good business and the sustainability challenge, economist intelligence uni ,2008,p.5.

² -Nadjaguenster and rob bauerandall, the economic value of corporate eco-efficiency european financial management, 2010, doi: 10.1111/j.1468-036x.2009.00532.x,p.5.

³ -Common ground: quality and social responsibility, american society for quality | common ground: quality and social responsibility . Asq white paper.p 3.

⁴ -C.B. Bhattacharya and SankarSen op cit, p.9.

الاجتماعي ما مكن هذه الأخيرة من زيادة حجم صادراتها من المبيعات. وأصبح المصدرون في وضع يمكنهم من رفع الأسعار وبالتالي الرفع من الأداء المترجم بحجم المبيعات والإيرادات، والحصة السوقية أو الربحية. الشيء نفسه أكدته العديد من الأبحاث الأكاديمية على أن تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية أضحي عاملا هامًا في تحقيق التنافسية ومنها دراسة كل من (*Fishmen & All,2008,Fernandez*) (*&Santalo,2010*) بقولهما أن المؤسسات في الصناعات الأكثر تنافسية هي أكثر ميولا للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، وأن نشاطات المسؤولية الاجتماعية أكثر فائدة في الصناعات التي تكون أكثر تنافسية أين يكون هناك فرصة أكبر للإشارة للجودة بمعنى تستعمل المؤسسات نشاطات المسؤولية الاجتماعية كميكانيزم للدلالة على جودة المنتجات،¹ كما توصل (*Siegel & Vitaliano,2007*) إلى أن المؤسسات التي تبيع منتجات ذات جودة لها التزام أعلى بالمسؤولية الاجتماعية، وتبعهما (*Baron, 2001*) بقوله بأن المسؤولية الاجتماعية قد تكون طريقة لتمييز المنتج إذا أعُتبرت بحد ذاتها كسمعة للمنتج.²

وفي الأخير يمكن أن نلخص كل ما جاء في هذا المبحث فيما توصل إليه كل من (*Kramer&Porter,2006*) في دراستهما أنه بإرساء المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية في الاقتصاد الصناعي فهذا يعني أنها وسيلة تعتمد عليها المؤسسة لجعل منتجاتها مميزة وتحسن سمعتها وأنها تساهم في وضع حواجز لدى دخول المؤسسات المنافسة وعليه فإن فكرة الباحثين ترسو على أن هناك مسارين متكاملين يسمحان بتقييم مكانة المسؤولية الاجتماعية ضمن الاستراتيجية التنظيمية، يتمثل المنطلق الأول في البدء من تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة وتقييم مجموع آثارها الاجتماعية والبيئية. أما المنطلق الثاني فيستند إلى تشخيص القيمة الكامنة للمسؤولية الاجتماعية داخل السياق التنافسي.³

استنتاج (*Porter & Kramer*) مفاده أن مساندة المسؤولية الاجتماعية لنشاطات سلسلة القيمة سوف يؤدي إلى ترقية الميزة التنافسية من خلال تكامل العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وتتمثل مقارنة هذين الباحثين في تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة من زاوية المسؤولية الاجتماعية لغرض حصر مجموع آثار المؤسسة على المجتمع، إذ أن لكل نشاط من نشاطات سلسلة القيمة (الرئيسية والساندة)، نشاطات اجتماعية

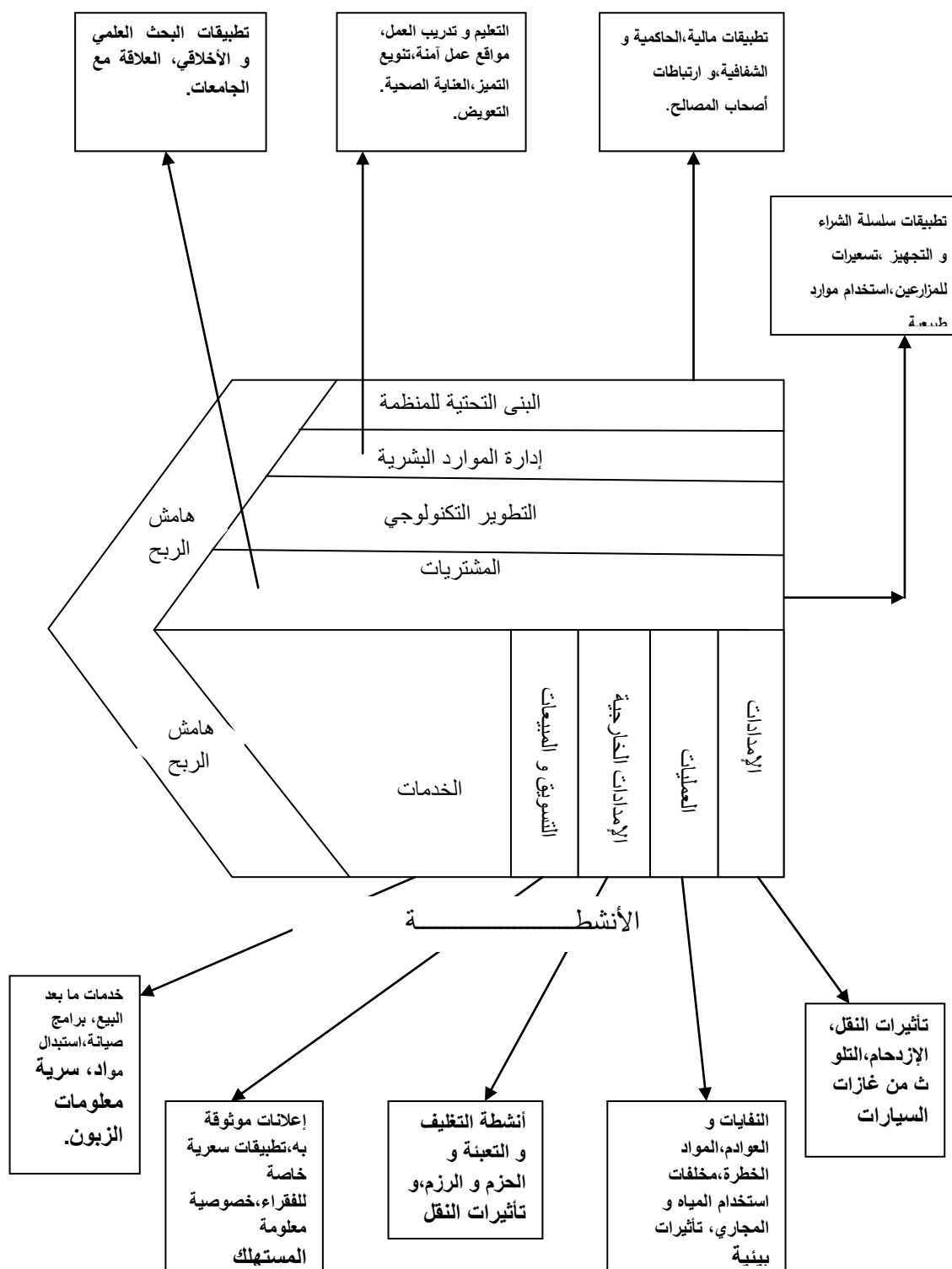
¹ - Henri Servaes & Anetamayo : "The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness", Management Science, Vol. 59, No. 2013, pp. 1045-1061 ISSN 0025-1909 (print) . ISSN 1526-5501 (online) <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1120.1630> ©2013 INFORMS, p.1048.

² - Henri Servaes & Anetamayo , Op cit, P.1048.

³ - Jean-Pascal Gond & Jacques Igalens : *Manager la Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Dareios & Pearson, 2012, p.133.

تساندها وتعزز من تأثيرها في ترقية الميزة التنافسية وعلى سبيل المثال يمكن أن تساند النشاطات الداخلية بسلسلة القيمة بكل من التعليم والتدريب، وسلامة ظروف بيئة العمل، المكافآت، سلامة العاملين والرعاية الصحية والاجتماعية، كما يمكن أن تساند النشاطات الخارجية المتعلقة بأصحاب المصالح بكل من التقليل من المخاطر التلوث، التقليل من مخاطر النفايات والمواد والاستخدام الأمثل للموارد، كلها عوامل تعمل على التأثير على أداء المؤسسة إما بالسلب أو بالإيجاب أي أن المسؤولية الاجتماعية قد تؤثر على تطبيقات تسيير الموارد البشرية من خلال التأثير على العمليات التي تقوم بها المؤسسة. وهوما سيوضحه الشكل رقم (21).

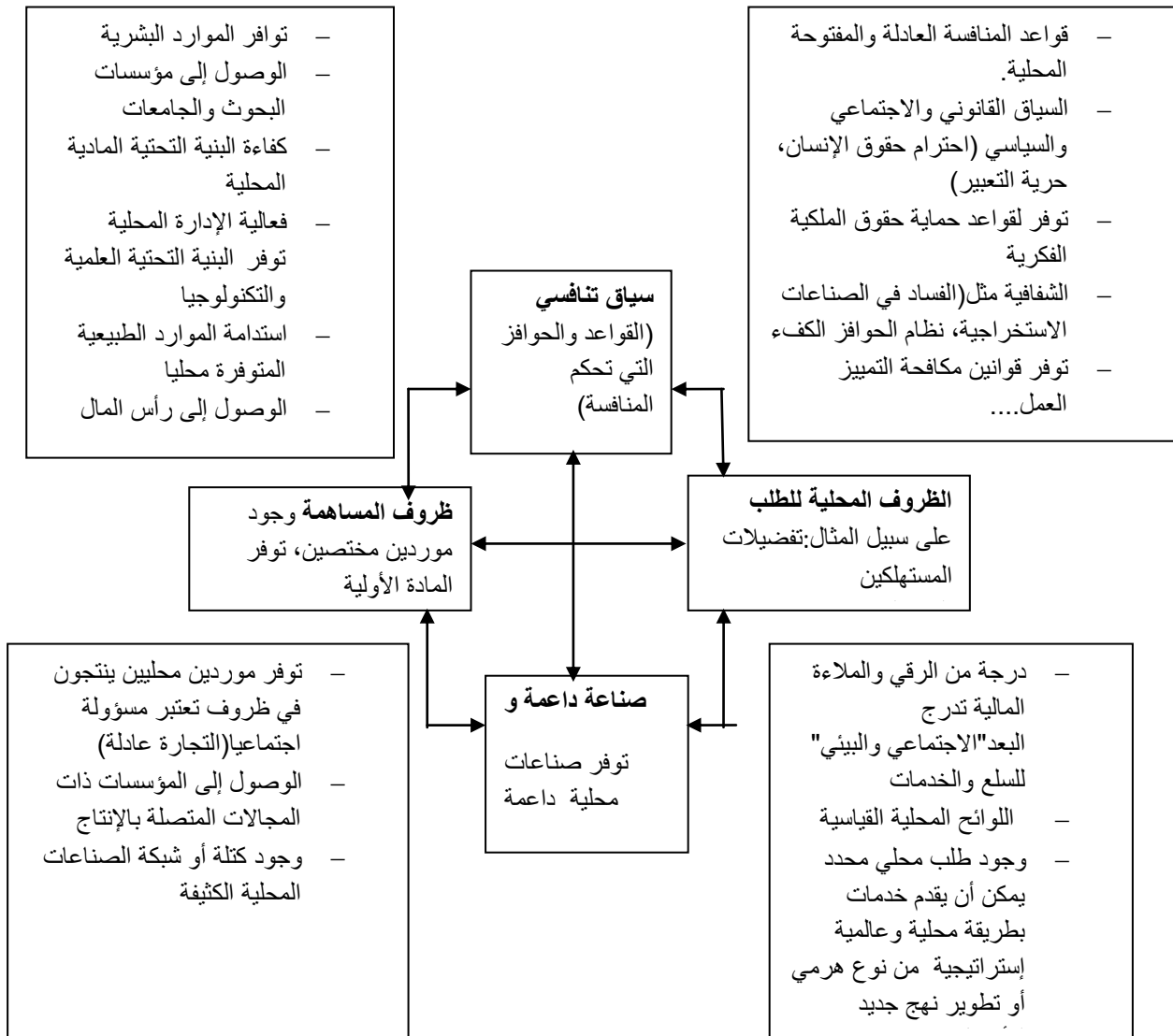
شكل رقم (21): سلسلة القيمة ونشاطات المسؤولية الاجتماعية



Michael Porter, Mark Kramer :” The Link Between Competitive Advantage And Corporate Social Responsibility”, Harvard Business Review, Decembre 2006,P.7

بينما يساهم السياق المجتمعي والتحديات المختلفة التي تكتنفه، في التأثير على الديناميكيات التنافسية في الأسواق، وقد اقترح كل من *porter & kramer* اللجوء إلى إطار التحليل الماسي الموضح في الشكل الموالي بغية تقييم الطريقة التي تساهم من خلالها السياقات المؤسسية والتقنية المحلية التي تعمل ضمنها المؤسسة في ترقية الميزة التنافسية، على سبيل المثال نوعية البنى التحتية الموردين مستوى الفساد.

شكل رقم (22): تأثير العوامل الاجتماعية على البيئة التنافسية



Source : Porter et Kramer (2006), *op. cit.*, p. 6.

إن هذين التشخيصين (داخلي-خارجي وخارجي -داخلي) يسمح بتحديد العلاقات البيئية بين إستراتيجية المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية . وعليه يمكن إعطاء مفهوم للمسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية للمؤسسة على أنها "مجموع النشاطات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والتي تساهم في تدعيم سلسلة القيمة أو في تحديد التّموضع التنافسي.

وتتدعم هذه المقاربة من خلال المقاربة الايجابية أو المسؤولة لصاحبها (*DANON*) وذلك لغرض الحفاظ على ميزتها التنافسية في مجال تعبئة المياه في القارورات مع العلامة المعروفة "*EVIAN*" فقد أدركت المؤسسة الطابع الاستراتيجي للبيئة الايكولوجية للمنبع "*EVIAN*" وطورت جملة من النشاطات الهادفة إلى الحفاظ على خصائص المنبع والعمل على عدم تعرضه لأي نوع من أنواع التلوث. وعليه فقد تم الاستحواذ على الكثير من الأراضي الواقعة فوق المنبع بطريقة وقائية تساهم هذه النشاطات في حماية البيئة وكذا حماية ملكية مشتركة (منبع مياه غير ملوث) محافظة بذلك على ميزة تنافسية ضمنية (صورة العلامة التجارية ونقاوة منبع(*EVIAN*)).

إن البيئة الطبيعية تقدم فرصا جديدة لكسب الميزة التنافسية ، كما أن البيئة الاجتماعية والاقتصادية في تفضيلات الزبائن الخضر تقدم فرصا جديدة أيضا لكسب الميزة، وفي المقابل فإن المنافسة الأكثر استجابة لمطالب البيئة الطبيعية والاجتماعية تمثل تهديدا متزايدا الأهمية للمركز التنافسي للمؤسسة وحصلتها السوقية كما أن اللوائح بما في ذلك المعايير القياسية البيئية الدولية الايزو 14000 تمثل تهديدا خطيرا للمؤسسة ولأعمالها عند عدم مراعاتها في إستراتيجيتها الحالية والمستقبلية، وكمثال عن الفرص البيئية فقد استقادت مؤسسة *LAFARGE* الفرنسية من سمعتها كمؤسسة مسؤولة اجتماعيا في الحصول على ترخيص استغلال الموارد الطبيعية في مناطق حساسة، في حين أن مؤسسات منافسة قوبلت بالرفض من نفس الهيئات المانحة. وقامت مؤسسة *Body Shop* بخيارات كحماية البيئة، احترام الحيوانات واستعمال مواد طبيعية سمح لها بالتفوق على منافسيها في مجال صناعة منتجات الزينة ذات المنافسة الحادة.¹

¹ - Seguin Francine Et Durif Fabien : "Une Stratégie Etique (Chemin Faisant)" , Gestion, HEC Montréal, Vol.32, Montréal, 1/2007, P.85.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل وبشيء من التفصيل كيف أضحت المسؤولية الاجتماعية كإستراتيجية في المؤسسة، وكيف تم التزاوج بين هذه الأخيرة وبين الفكر الاستراتيجي من خلال مدخل أصحاب المصالح، وأخيرا جدلية العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية كل ذلك يمكن استخلاصه بالآتي:

– إن زيادة الاهتمام بمفاهيم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بدأ بالتدرج عبر الزمن، مع زيادة الوعي الإنساني بصورة عامة والإداري بصورة خاصة وأضحت الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من أولويات التفكير الاستراتيجي للمؤسسات و تشمل عملية التدرج للمسؤولية الاجتماعية أربعة مراحل أساسية:

- المرحلة الأولى: القيم الشخصية والمسؤولية الاجتماعية ضمن الإستراتيجية
- المرحلة الثانية: مرحلة المسؤولية الاجتماعية ضمن الإدارة الإستراتيجية هو: غرس سياسة المسؤولية الاجتماعية في النظام الإداري للمؤسسة ثقافة و سلوكا و ممارسة
- المرحلة الثالثة: مرحلة الاستجابة الاجتماعية للمؤسسة وإدارة أصحاب المصالح.
- المرحلة الرابعة: مرحلة النظرة الاقتصادية الصناعية التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية للمؤسسة.

– تعتبر نظرية أصحاب المصلحة هي المرجعية النظرية الأساسية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية. ويعرف صاحب المصلحة بأنه كل فرد أو مجموعة من الأفراد بإمكانهم التأثير أو التأثر بانجاز المؤسسة لأهدافها وهم نوعان: النوع الأول هم أصحاب المصلحة الأساسيين وهم الذين يرتبط بقاء المؤسسة بإرضائهم وهم : حملة الأسهم، العاملون، العملاء والموردون، أما النوع الثاني فهم أصحاب المصلحة الثانويين الذين يقل تأثيرهم المباشر على المؤسسة مثل: الحكومات، المنظمات غير الحكومية، الإعلام، الجمعيات المهنية وغيرهم.

– بينما كانت علاقة الارتباط بين ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وبين للميزة التنافسية موقع تساؤل وحتى تشكك، فقد أظهرت الدراسات الأكاديمية في مختلف البلدان المتقدمة وجود مثل هذا الارتباط الإيجابي إذا ما تمعنا في المكاسب الناجمة عن الالتزام الاجتماعي خصوصا تلك التي تتحقق في الأمد البعيد فبفضل ممارسة المسؤولية الاجتماعية تكتسب المؤسسة سمعة جيدة في السوق مما يرفع من حجم الطلب على منتجاتها أو خدماتها، حيث يصبح الالتزام الاجتماعي ميزة تنافسية تراهن عليها معظم المؤسسات خصوصا في ظل تنامي وعي المستهلكين بكل ما يحدث في المجتمع.

القسم الثاني

الدراسة التطبيقية

تم تقسيمه إلى:

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية و صناعة المشروبات
الغازية و العصائر في الجزائر

الفصل الخامس: دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة
التنافسية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر الجزائرية.

بعد تعرضنا، بالدراسة والتحليل من خلال الفصول السابقة للمفاهيم النظرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من جهة والميزة التنافسية من جهة أخرى، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي، تسليط الضوء على تلك الالتزامات التي تقدمها المؤسسات محل الدراسة والمذكورة في الملحق رقم (01)، إضافة إلى درجة ترقيتها للميزة التنافسية.

ومن بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار تلك المؤسسات، أنها مؤسسات رائدة في السوق وتعمل دائما على ترقية ميزتها في ظل الأوضاع التنافسية التي تعيشها، تعتبر ذات استهلاك واسع من قبل الجمهور وتستخدم تقريبا بشكل يومي، توافر بعضها على أنظمة إدارة الجودة، حصولها على شهادات عالمية مثل جودة المنتج ISO14001 ، ISO9000، جودة ونوعية في المنتج ذلك باعتبار أن الجودة تعد إحدى أهم العوامل التي يطلبها المستهلك، وكذلك تطبيقها لنظام تسيير الصحة وملائمة العم. ويوجد بين هذه المؤسسات من تحصلت على مواصفة ISO26000، إضافة إلى طبيعة منتجاتها التي تتطلب استهلاكاً كبيراً للطاقة الكهربائية والماء في مختلف العمليات. إلى جانب كل ما ذكر نلحق الآثار الصحية السلبية المخلفة والمشكلة للعديد من الأمراض منها التسمم الغذائي، مرض السكري وغيرها والتي تعد من مسؤولية المؤسسات تجاه المجتمع.

و سنتعرض في هذا الفصل إلى عرض واقع قطاع الصناعة في الجزائر في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع إبراز الأهمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لصناعة المشروبات غير الكحولية، ومن ثم تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة، ثم تناولنا بالشرح في الفصل الخامس والذي يحمل عنوان مساهمة المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية للمؤسسات المشروبات غير الغازية بالجزائر منهجية الدراسة الميدانية مروراً بتقييم درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بكل أبعادها وتحديد تأثيرها على الميزة التنافسية، وصولاً إلى بعض الاستنتاجات ومن ثم تقديم بعض المقترحات التي نراها ضرورية لتسهيل عملية الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الرابع

واقع المسؤولية الاجتماعية و صناعة المشروبات الغازية و العصائر في
الجزائر

تم تقسيمه إلى:

المبحث الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية

المبحث الثاني: سوق المشروبات في الجزائر

المبحث الثالث: تقديم المؤسسات محل الدراسة

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث، حيث يتناول المبحث الأول منه واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام، ليتناول المبحث الثاني عرض واقع سوق المشروبات الغازية والعصائر في الجزائر مع إبراز الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لهذا القطاع، لنقوم في الأخير من خلال المبحث الثالث بتقديم عام للمؤسسات محل الدراسة.

المبحث الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية.

تاريخيا، يعتبر الفاعلون الاقتصاديون لدول الشمال هم أول من اهتموا بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة، مع أن أكبر التحديات الاجتماعية والبيئية تعيشها منطقة الجنوب، ومنها الجزائر التي تشهد نموا اقتصاديا مع التوسع الحاصل في الأسواق والمؤسسات وما تخلفه هذه الأخيرة من تأثيرات سلبية على البيئة والمجتمع، وبذلك تعتبر الجزائر واحدة من الدول المتضررة من الأزمات الاجتماعية والبيئية، وعليه سنحاول عرض أهم الخصائص التي يتميز بها الاقتصاد الجزائري مع التركيز على الجهود التي بذلتها لمحاولة استرجاع التوازن البيئي، و تعزيز المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسات.

المطلب الأول: أهم التحولات في مسيرة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

شهدت فترة الثمانينات والتسعينات جملة من الإصلاحات كانت بدايتها التخلي على نموذج التسيير الإداري والتحول نحو اقتصاد السوق، وتحولت بذلك تركيبة النسيج الصناعي القائم على المؤسسات العمومية إلى مؤسسات تابعة للقطاع الخاص، وقد جاءت كل هذه التغيرات استجابة لمتطلبات سياسية واجتماعية واقتصادية.

ففي سنوات الاستقلال اعتمدت الجزائر نموذج مبني على استراتيجيات بعيدة المدى تمثلت في تثمين المحروقات، والتركيز على الصناعات الثقيلة من خلال انتهاج الأسلوب الاشتراكي للتنمية حيث اقتصر دور المؤسسة على توظيف الأفراد وإنتاج السلع في الوقت الذي قيدت حرية الأفراد ضمن المجموعة. كل ذلك بهدف تحقيق نمو اقتصادي مع ضمان عدالة اجتماعية كافية و رقي و رخاء للمجتمع المنهك من دمار الحرب وبذلك عرفت الجزائر نموا اقتصاديا بتوسيع حجم الاستثمارات إلا أنه لم يخل من النقائص منها صعوبة إدارة هذه المؤسسات نظرا للحجم الكبير إلى جانب التكامل العمودي وما ينجر عنه من إجراءات بيروقراطية مكبلة لنشاط تلك المؤسسات.

رغم سلسلة الإصلاحات الهيكلية والسياسات التصحيحية التي قامت بها الدولة فيما يخص القطاع العام من أجل إعادة الاعتبار للمؤسسة العمومية الاقتصادية ببعث نموها الاقتصادي والرفع من أدائها، ورغم المبالغ الطائلة المخصصة للتطهير المالي، إلا أن نتائجها اتسمت بالضعف وتزامن ذلك مع الظروف الاقتصادية التي عاشتها الجزائر آنذاك والمتمثلة في الأزمة البترولية سنة 1986، ناهيك عن الوضع السياسي التي شهدته البلاد في 1988 ما جعل السلطات العمومية تفكر في إيجاد الطريقة التي تخرجها من هذا الوضع، وتأتي الخوصصة لتؤرخ لمرحلة جديدة في دفع مسيرة القطاع الخاص وتعطي بذلك المزيد من الحرية للأفراد وللمؤسسات الاقتصادية. وبدأت بوادر النمو الاقتصادي تتجلى حيث قدرت نسبة ب 3,3% في سنة 2013 بعدما قدرت بـ 2,7% سنة 2012 مع نمو خارج المحروقات قدر بـ 4,8% حسب تقرير صندوق النقد الدولي غير أنه وحسب نفس المصدر عرفت البطالة في الجزائر ارتفاعا حيث قدرت بـ 9,3%، خاصة في أوساط الشباب ما جعل الحكومة تدق ناقوس الخطر، مُحاولَةً إدماجهم في عالم الشغل.¹

أولاً: المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في الجزائر

عرفت مسيرة تطور المؤسسة الاقتصادية مراحل مختلفة للوضع الاجتماعي والاقتصادي والبيئي للجزائر.

1. الوضع الاجتماعي للجزائر

إن المتتبع لعدد السكان في الجزائر يلاحظ نموا سكانيا واسعا، فخلال 35 سنة من الاستقلال تضاعف عدد السكان بـ 3 أضعاف أي من 10 مليون نسمة سنة 1962 إلى 29,3 مليون سنة 1998 ليصل في 1 جانفي 2013 إلى 39,7 مليون نسمة بمعدل نمو سكاني قدر بـ 1.43% عام 2013. وحسب إحصاءات "الديوان الوطني للإحصاءات" تتركز الكثافة السكانية أساسا في الشمال وهي تمثل حوالي 65% من إجمالي السكان، حيث تعتبر هذه المنطقة حضرية مقارنة بباقي المناطق²، ويُعزى هذا التطور السكاني إلى الزيادة في عدد الولادات المقدرة بـ 978 000 نسمة. وقد رافق هذا النمو السكاني تجند الدولة لتوفير السكن والشغل وكل مستلزمات الحياة كما هو موضح في الشكل.

¹ - Rapport sur la gestion des déchets solides en algérie , avril 2014,P.21.

² - Rapport de l'office national des statistiques (ONS), Avril 2013, sur le site internet : www.ons.dz/.../pdf/demographie_algerienne2012.pdf, consulté le :25 /06 /2015.

جدول رقم (06): تطور المجاميع الرئيسية والمؤشرات المتعلقة بسوق العمل (2004 - 2013) بالآلاف

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الفترة المرجعية	سبتمبر	سبتمبر	أكتوبر	أكتوبر	ديسمبر	سبتمبر	سبتمبر	سبتمبر	سبتمبر	سبتمبر
معدل النشاط(%)	42,1	41,0	42,5	40,9	41,7	41,4	41,7	40,0	42,0	43,2
نسبة العاملين (%)	34,7	34,7	37,2	35,3	37,0	37,2	37,6	36,0	37,4	39,0
نسبة البطالين (%)	17,7	15,3	12,3	13,8	11,3	10,2	10,0	10,0	11,0	9,8

Source : Rapport de la Direction Technique chargée des statistiques de Population et de l'Emploi, office national des statistiques (ONS) Avril 2013, p.12. sur le site internet:

www.ons.dz/.../Donnee_Stat_Emploi_Septembre_2014_Bonne.pdf, consulté le :15/6/2016.

من الجدول أعلاه نلاحظ ان تطور نسبة معدل النشاط للفترة (2004-2013) بقية في ثبات مع تغيرات طفيفة كانت بالزيادة أو بالنقصان إلى غاية سنة 2013 أين عرفت إرتقاعا قدر بـ1% عن ستة 2012 بينما يلاحظ ارتفاع في نسبة الشغل حيث انتقلت النسبة من 34,7 % إلى 39,0 % سنة 2013. رافق هذه الزيادة انخفاض في نسبة البطالين خلال هذه السنوات وذلك من 17,7 % إلى 9,8 % أي بمعدل 5 7, %. يعود هذا الانخفاض في معدلات البطالة الى سياسة التنمية المعتمدة من الدولة لبعث النشاط الاقتصادي والقضاء على الفقر.

إن سياسة التنمية المعتمدة على تمركز الصناعة في المناطق الحضرية الكبرى أحدثت فوارق في التوزيع السكاني، حيث أن ثلثي السكان يتمركزون في المناطق الشمالية التي تغطي ما نسبته 4% من الأراضي، وانتقل بذلك معدل التحضر من 31% سنة 1966 إلى 60% في سنة 2000، هذه الظاهرة ولدت ضغط كبيرا على توافر الموارد الطبيعية، نوعية الهواء والماء وارتفاع حجم النفايات وغيرها.

2. الوضع الاقتصادي:

عرف الاقتصاد الجزائري في السنوات الأخيرة نموا معتبرا يعزى إلى المبالغ الضخمة المخصصة للإتفاق الحكومي لاسيما على قطاع البناء والتشييد والأشغال العمومية يقابلها زيادة في الطلب المحلي

على السكن، وفي نفس الوقت انخفاض في نسبة التضخم من 8,9% سنة 2005 إلى 5% سنة 2012، بينما بقيت نسبة البطالة مرتفعة، وخاصة في فئة الشباب.¹

يركز الاقتصاد الجزائري على قطاع المحروقات، حيث يعتبر القطاع الرئيسي المكون لدخل الدولة بمعدل 70% من إيرادات الموازنة العامة، تعدد الجزائر الدولة التاسعة في منظمة أوبك بحسب عائدات النفط، وتحتل الجزائر المرتبة الثامنة من حيث احتياطي الغاز الطبيعي في العالم، وهي رابع مصدر للغاز عالميا، وتحتل المرتبة الـ 14 من حيث احتياطي النفط.² وللحفاظ على احتياطياتها الحالية توجهت الجزائر نحو الطاقة الشمسية كبديل وأنشأت أول مشروع لها بحاسي رمل وبطاقة استيعابية تقدر بـ 150 ميغاوات. تبقى إيرادات النفط الممول الوحيد للقطاعات الأخرى بما في ذلك الصناعات الثقيلة ماعدا قطاع الصناعات المعدنية الذي عرف تطور بفضل احتياطيات البلاد من الحديد المتواجد بالمنطقة الجنوبية حيث بلغ احتياطه 1,7 مليار طن ونسبة استغلال تقدر بـ 57% ما دفع كبرى المؤسسات الهندية "ArcelorMittal" الرائدة عالميا القدوم للاستثمار في هذا القطاع.³

إن المشاريع التي قامت بها الجزائر في مختلف القطاعات ولدت بروز مؤسسات خاصة أو مؤسسات قائمة على الشراكة بين القطاعين العام والخاص منها الاستثمار في البنى التحتية والسكن الاجتماعي كمؤسسة "كوسيدار" التي تساهم في إنجاز مشروع الطريق السيار.

اعتماد الجزائر على قطاعات أخرى على خلاف قطاع النفط والغاز في مسيرة التنمية كان من نتائجه بروز قطاع الصناعات الالكترونية الذي عرف وتيرة نمو سريعة انتقلت من 6% إلى 10% برقم أعمال يقدر بـ 40 مليون دولار سنة 2005 وهو يغطي حوالي 83% من احتياجات السوق المحلية ومن أهم المؤسسات العاملة في هذا المجال نذكر: CONDOR, ZALA, computer, ENIEM, ENIE.⁴

¹ -Badreddine TALEB : Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien, These présentée en vue de l'obtention du DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION, Faculté d'Économie Et De Gestion, AIX-MARSEILLE UNIVERSITE, 2013, p.165.

² :sur le site internet https://ar.wikipedia.org/wiki/النفط_في_الجزائر, consulté le 10/9/2015. - ويكيبيديا، الموسوعة الحرة

³ - Mohamed Rahmani , Une fierté nationale Complexe sidérurgique d'El Hadjar, Publié dans [La Tribune](#) le 08 - 07 - 2012.

⁴Économie de l'Algérie — Wikipédia, sur lesit internet : https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_de_l'Alg%C3%A9rie#Industrie_.C3.A9lectrique_et_.C3.A9lectronique. Consulté le :05 /08/2015.

قطاع الصناعات الغذائية هو الآخر عرف تطورا ملحوظا واطهر أهميته الاقتصادية من خلال مؤسساته العامة والخاصة وأهمها مؤسسة *IFRI, DANON, CEVITAL*. كما تمكن قطاع الصيدلية من خلال مؤسساته الخاصة والعامة من تغطية احتياجات السوق الجزائرية من الأدوية بما يعادل 38%.

3. الوضع البيئي:

إن واقع الوضع البيئي في الجزائر وحسب ما جاء في "التقرير الوطني حول وضع ومستقبل البيئة" ¹ (RNE 2002) ينذر بالخطر، هذا التدهور يتمثل في انخفاض في الغطاء النباتي والتصحر واستنزاف الموارد المائية بسبب الاستغلال المفرط لها، وكذا تدهور المناطق الساحلية والبيئة البحرية، والتلوث الصناعي وانتشار النفايات الخطيرة والسامة المخزنة في الهواء الطلق، إضافة إلى الحرائق، و يبقى المسبب الرئيسي لكل ذلك هي الصناعات التي تستخدم في الغالب عملية الإنتاج الأقل تكلفة، وعدم إعادة تدوير المياه، وتصريف النفايات السائلة والغازية مباشرة في البيئة الطبيعية.

إن التلوث الناجم عن مخلفات الأنشطة الصناعية يعتبر العامل الرئيس لتلوث البيئة الطبيعية حيث يتم تقريب 600 مليون م³ من مياه الصرف غير المعالجة في الأنهار سنويا، وهو ما يعادل 12 سد بحجم 50 مليون م³، أي ما يغطي احتياجات حوالي 80000 نسمة من مياه الشرب²، وغالبا ما تصرف هذه المياه في الأنهار التي تمر بالقرب من المراكز الحضرية، وتشكل بذلك مصدر إزعاج للسكان المحليين مثل: واد الحراش بالعاصمة وواد سيبوس بغابة، إضافة إلى انخفاض نسبة المياه الصالحة للشرب وتلوثها ما من شأنه التأثير على الصحة و يسبب عدة أضرار، هذه الأضرار تكلف الدولة سنويا حوالي 0,69% من الناتج المحلي الإجمالي، أمّا سوء سوء خدمة شبكة مياه الشرب فهو يكلف حوالي 0,18% من الناتج المحلي الإجمالي السنوي.

أ. تلوث الهواء

تصدر الانبعاثات الصناعية عدد كبير من الملوثات الصلبة أو السائلة الناتجة عن العمليات والمواد الخام المستخدمة في عملية التصنيع. هذه الانبعاثات تؤثر على نوعية الهواء مسببة بذلك حالات مرضية

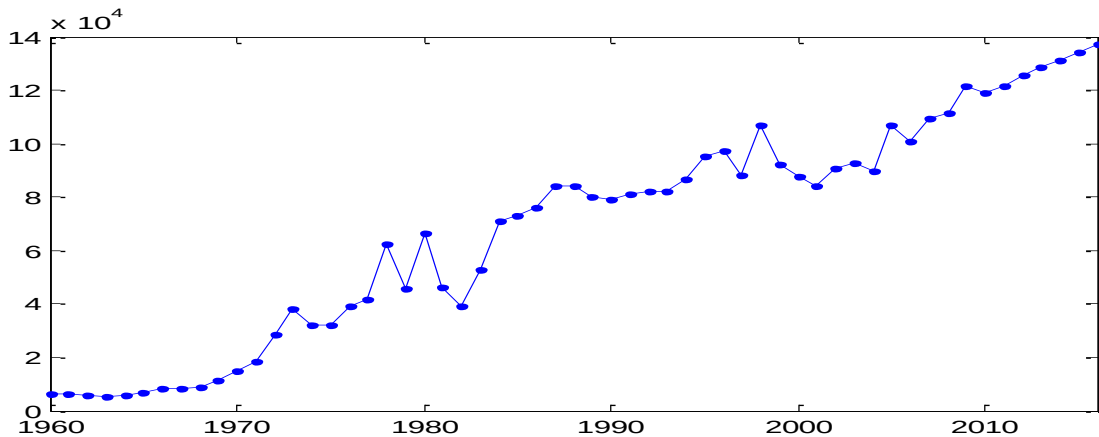
¹ - Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, **Plan National d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable (PNAE-DD)**, janvier 2002.

² - قايد تليان نواره : **les enjeux et les défis d'un développement durable en algerie**، في: مطبوعات الملتقى العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 7-8 افريل 2008، الجزائر، ص. 8.

تصيب الجهاز التنفسي للإنسان، فقد أحصيت حالات مرضية متنوعة منها حوالي 353,000 حالة التهاب للقصبات الهوائية، والربو بـ 544,000 حالة، وحوالي 1500 حالة سرطان الرئة سنويا.¹ فمثلا: مركب الحجار ومصنع اسميدال بولاية عنابة وهدهما يقومان بتصريف أكثر من خمسة أنواع الملوثات السائلة والغازية (SiF_4 ، HF ، H_2SO_4 ، SO_3 ، CO_2 ، CO) و من المواد الصلبة الجبس. كما أدى تلوث الهواء إلى إتلاف ما يقارب 50000 هكتار من الأراضي الزراعية المتواجدة بالقرب من مصانع الأسمنت والمناطق الصناعية ما يمثل خسارة بنسبة 0.01% من الناتج المحلي الإجمالي. من جهة أخرى يقدر معدل انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون في الهواء بـ 3.59 TM/H. وتقدر الزيادة المسجلة في حجم انبعاثات CO_2 بين عامي 1960 و 2010 بـ 62,6%.

والشكل التالي يبين ذلك:

شكل رقم (23): انبعاثات CO_2 في الجزائر (طن متري للفرد الواحد)



Source : Algérie - Émissions de CO_2 (tonnes métriques) | Statistiques, sur le site internet ;

<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/tend/DZA/fr/EN.ATM.CO2E.KT.html> , consulté le: 13/12/2015

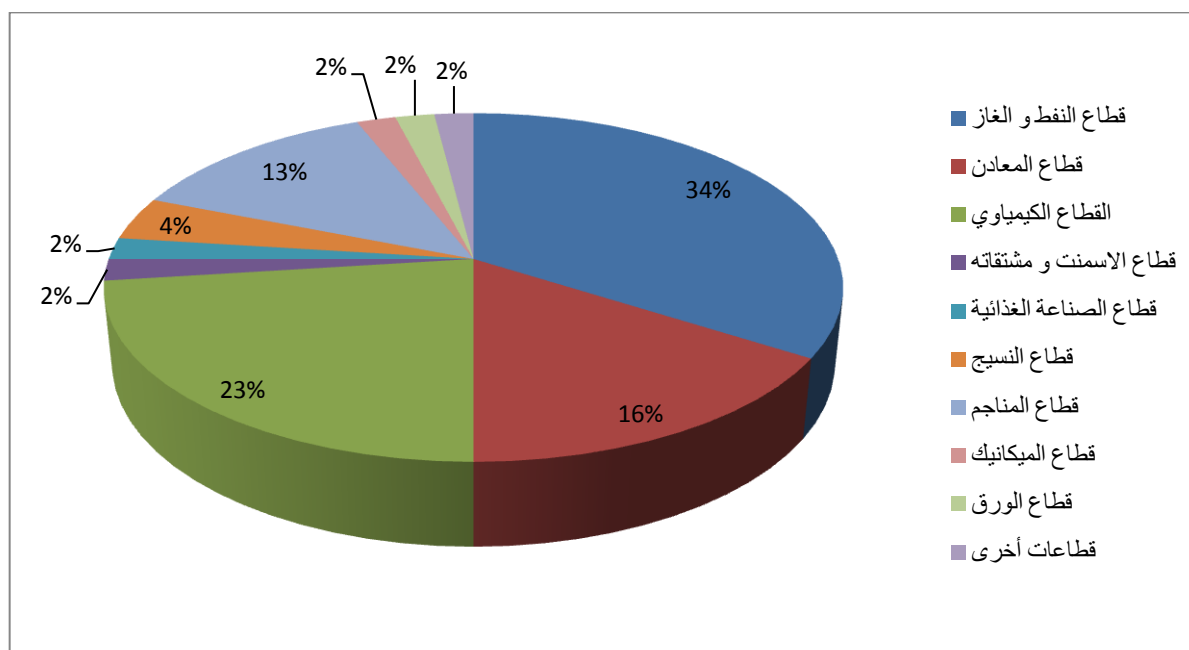
يمكننا أن نرى أن نسبة الانبعاثات من الغازات في الجزائر في تصاعد مستمر وقد سجلت في كامل الفترة 1960-2011، متوسطا سنويا قدره 62 050.93، هذا الانبعاث سجل أعلى مستوى له في عام 2011 بـ 121 755، بينما سجل أدنى مستوى عام 1963 بـ 427.165.

¹- Badreddine Taleb, op cit, p.170.

ب. تدهور التربة من النفايات:

بلغ الإنتاج السنوي من النفايات الصناعية النفايات الخطرة حوالي 330 000 طن عام 2011، أما كميات النفايات المخزنة في انتظار حل للتخلص منها والتي تُضاف إلى حجم النفايات الكلية حتى عام 2007 فقدت بـ 200850 مع تسجيل انخفاض بنسبة 10%. ضف إلى ذلك النفايات المنزلية والمشبهة لها والمقدرة بـ 8,5 مليون طن/ سنويا، العاصمة وحدها تحوي من هذه النفايات ما يعادل 0,7 كلغ/ يوميا. أغلب هذه النفايات يتم التخلص منها عن طريق الطمر وحسب تقرير وزارة التهيئة العمرانية والبيئة فإن ما يزيد عن 30000 مكبة من النفايات تنشط بطريقة غير قانونية، وتحتل مساحة أكثر من 1500000 هكتار أغلبها أراضي زراعية، وهو ما كلف الدولة ما يقارب 0,19% من الناتج المحلي السنوي الإجمالي.¹

شكل رقم (24): مختلف القطاعات الجزائرية المولدة للنفايات



Source : Brahim Djemacis, La gestion des déchets municipaux en Algérie : Analyse prospective et éléments d'efficacité., Environnemental Sciences. THÈSE de doctorat en sciences économiques Université de Rouen., France ,2012, p .39.

¹ Badreddine Taleb, op cit, p.172.

من الشكل أعلاه يلاحظ أن أكبر قطاع مخلف للنفايات هو قطاع الاسمنت بنسبة 34%، يليه مباشرة القطاع الكيميائي بـ 23% فقطع المعادن بـ 16% وهي تمثل الصناعات الثقيلة في البلد ليأتي في المرتبة الرابعة قطاع الصناعات الغذائية بنسبة تقدر بـ 13%.

ثالثا: تحديات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية عبر مختلف المراحل

- مرت المؤسسات الجزائرية منذ الاستقلال بتغيرات هامة كان لها طابعها الإقتصادي، الاجتماعي، السياسي والامني بالشكل الذي أثر سلبا على تطبيق المسؤولية الاجتماعية فيها هذا من جهة، ومن جهة أخرى كان له أثر على السياسات والإجراءات المتخذة من الدولة في الاهتمام أكثر بهذه المؤسسات لجعلها عنصر فعال في خدمة المجتمع بعتبرها مؤسسات مواطنة.
- المسؤولية الاجتماعية في الجزائر كانت مركزة فقط على الجانب الاجتماعي من الوجهة الإلزامية والتي تخص تقديم فرص العمل للعاطلين إلى جانب الخدمات الاجتماعية المرتبطة بالصحة والسكن حيث لم تكن أهداف المؤسسة العمومية اقتصادية ولم تكن المؤسسة العمومية مطالبة بتحقيق المرودية الإنتاجية بل كانت اجتماعية وسياسية بحتة وعملت على تحقيق مخططات الدولة التنموية وبذلك كلفت هذه المؤسسات خزينة الدولة الكثير من الأموال.
 - الوضع السياسي والاقتصادي للبلاد جعل من الصعب انتهاز وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالإضافة إلى اعتبار المشكل الاقتصادي من أولوية الاهتمامات وإهمال المشكل البيئي، فاعتماد النموذج المبني على الصناعة المصنعة وما خلفته المصانع من تلوث بيئي، إضافة إلى غياب أجهزة التحكم في انبعاثات الغازات زاد من تفاقم الوضع.
 - عدم القدرة على إقناع المؤسسات الجزائرية، خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها معنية بالالتزام الاجتماعي.
 - من أكبر العقبات التي أوقفت تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي التكلفة الباهظة لسعر التصديق والتي تصل إلى 20000 دولار أمريكي لعملية التدقيق البيئي (ISO 14001) والاجتماعي (SA 8000) ما يعادل 17 ضعفا من متوسط الدخل السنوي لنصيب الفرد في البلدان النامية.¹

¹ - Severino J.M : "Responsabilité sociale et environnementale des entreprises dans les pays en développement", Article paru dans Le Monde Economie, 1er juin 2005.

- غياب الإرادة السياسية للدولة في جعل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من الأولويات لدى المؤسسات، وهو الأمر الملموس من خلال العدد المنخفض للمؤسسات الجزائرية مقارنة بمثيلتها في الدول المجاورة التي تعيش نفس الظروف الاجتماعية والاقتصادية حسب ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم(07): عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة (ISO 9001, 14001, 22000) في المغرب

العربي

المواصفة		شهادة ISO 9001				ISO 14001				ISO22000 نسخة 2005	
البلدان		ديسمبر 2005	ديسمبر 2006	ديسمبر 2007	ديسمبر 2008	ديسمبر 2005	ديسمبر 2006	ديسمبر 2007	ديسمبر 2008	ديسمبر 2007	ديسمبر 2008
		185	103	171	159	6	6	17	24	01	01
الجزائر											
المغرب		403	457	504	405	26	37	39	35	36	47
تونس		380	585	690	848	30	50	67	102	29	37

Source: The ISO Survey of Certifications 2007, sur le site internet: www.iso.org/iso/survey2007.pdf, consulté le :12.02.2016 .

المطلب الثاني: الإطار القانوني والتنظيمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر

عمدت الجزائر كباقي دول العالم إلى التوقيع على جملة من المعاهدات والاتفاقيات في مجال المسؤولية الاجتماعية على المستوى الدولي، كما اهتمت بإنشاء هيئات وإدارات، بالموازاة مع سن القوانين التي تكفل حماية كل الأطراف ذات المصلحة في مجال المسؤولية الاجتماعية .

أولاً: المعاهدات والاتفاقيات الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية التي وقعت عليها الجزائر

تعمل الدولة الجزائرية جاهدة من خلال التعاون المشترك وتنسيق الجهود العالمية في مجال العلاقات الدولية وعلوم البيئة والتفاوض والقانون والاقتصاد على مواجهة نواحي القصور في القضايا الاجتماعية والبيئة وحقوق الإنسان والحد من الأخطار التي أصبحت أكثر المشاكل، نظراً لما تمثله من تأثير مباشر على الفرد وعلى المجتمع. ويتمثل هذا التعاون في جملة المعاهدات والاتفاقيات الموقع عليها، والتي يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي:¹

1. في مجال البيئة:

- اتفاقية الأمم المتحدة بشأن المناخ بنيويورك 9 ماي 1992 والموقع عليها في 13 جوان من نفس السنة.
- اتفاقية ريو بشأن التنوع البيئي "بريوديجانيرو" 5 جوان 1992 والموقع عليها يوم 13 جوان من نفس السنة.
- اتفاقية باريس بشأن مكافحة التصحر 14 أكتوبر 1994، والموقع عليها في نفس اليوم.
- بروتوكول كيوتو في 11 ديسمبر 1997، والموقع عليه في 5 فيفري 2005.

2. الجانب الاجتماعي:

صدقت الجزائر على ثمانى اتفاقيات أساسية تمثلت في:

- الاتفاقية رقم 29 حول العمل الجبري (1930) الموقعة في 19 أكتوبر 1962.
- الاتفاقية رقم 87 الخاص بالحرية النقابية وحماية الحق النقابي (1948) الموقعة في 19 أكتوبر 1962.
- الاتفاقية رقم 98 حول حق التنظيم والمفاوضة الجماعية (1949) الموقعة في 19 أكتوبر 1962.
- الاتفاقية رقم 100 حول المساواة في الأجور (1951) الموقعة في 19 أكتوبر 1962.

¹ - Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie Juin 2015.

- الاتفاقية رقم 105 حول إلغاء العمل الجبري (1957) الموقعة في 12 جوان 1969.
- الاتفاقية رقم 111 حول التمييز في العمل (المهنة) (1958) الموقعة في 12 جوان 1969.
- الاتفاقية رقم 138 حول الحد الأدنى لسن العمل والمحدد بـ 16 سنة (1973) الموقعة في 30 افريل 1984.
- الاتفاقية رقم 182 أسوأ أشكال عمل الأطفال (1999) الموقعة في 9 فيفري 2001.

3. في مجال حقوق الإنسان

- التعهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بنيويورك 16 ديسمبر 1966 والموقعة في 10 ديسمبر 1968.
- الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصر بنيويورك 7 مارس 1966 والموقعة في 9 ديسمبر 1966.
- اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة بنيويورك في 18 ديسمبر 1979 والموقعة في 22 ماي 1996.
- اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة بنيويورك في 13 ديسمبر 2006 والموقعة في 30 مارس 2007.
- الميثاق الإفريقي لحقوق الإنسان والشعوب بليبيريا في 20 جويلية 1979.

4. في مجال التنمية المستدامة

- الأهداف الإنمائية للألفية (2000-2015):

- اعتمدت الجزائر إعلان الألفية للأمم المتحدة تليها اعتماد 8 أهداف إنمائية للألفية، والتي ينبغي تحقيقها في 2015، وهي مقسمة إلى المجالات التالية:
- القضاء على الفقر المدقع والجوع؛
 - تحقيق تعميم التعليم الابتدائي؛
 - تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛
 - تخفيض معدل وفيات الأطفال؛
 - تحسين صحة الأمهات؛
 - مكافحة الأمراض؛

– البيئة البشرية المستدامة.

وقدمت الجزائر تقريراً وطنياً حول الأهداف الإنمائية للألفية وذلك لعام 2005 و 2010 وما أحزرتة من تقدم.

ثانياً: مجهودات الدولة في مجال قضايا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

من جملة الإجراءات الوطنية المتعلقة بقضايا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نذكر ما يلي:

1. في مجال البيئة :

منذ عام 2000 و الجزائر تدمج مبادئ التنمية المستدامة في السياسات والبرامج الوطنية. وقد تم تعزيز تنظيمها لا سيما من خلال آليات مؤسسية و قانونية و مالية تهدف إلى رفع مستوى المؤسسات الجزائرية نحو الالتزام أكثر بالمسؤولية الاجتماعية وتتعلق بمعايير الانبعاثات الملوثة، وحماية الموارد المائية والتربة والغابات وكذا وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين، وعلى رأي *Avignon* القانون يمكن أن يكون أداة تنظيمية فعالة لمعالجة القضايا البيئية ¹.

أ. القوانين المتعلقة بحماية البيئة

من جملة القوانين المتعلقة بحماية البيئة نذكر:

▪ قانون رقم 19-01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتعلق بتسيير النفايات و مراقبتها و إزالتها بالعديد

من صور الإلزام بغرض حماية البيئة و المحيط. حيث إلزام المشرّع كل منتج للنفايات أو حائز لها إتخاذ كل الإجراءات الضرورية لتفادي إنتاج النفايات بأقصى قدر ممكن لاسيما من خلال:

- اعتماد إستعمال تقنيات أكثر نظافة و أقل انتاجاً للنفايات؛
- الامتناع عن المواد المنتجة للنفايات غير القابلة للاندخال البيولوجي؛
- الامتناع عن استعمال المواد التي من شأنها تشكيل خطر على الإنسان لاسيما عند صناعة منتجات التغليف².

¹ -Avignon S : *Crise environnementale et gaz à effet de serre : le droit un outil de régulation efficace ?*, Acte du 16ème Conférence scientifique Internationale du Réseau PGV, Prague, 2010.

² – أنظر: المادة 06 من القانون 19-01 المؤرخ في 2001/12/12 يتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها، ج ر، عدد 77 مؤرخة في 2001/12/15.

- قانون رقم 20-01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 متعلق بالتنمية والتنمية المستدامة الإقليمية وقد وضعت المبادئ التوجيهية وأدوات التخطيط لضمان التنمية المتناغمة والمستدامة للمنطقة؛¹
 - قانون رقم 02-02 المؤرخ في 5 فبراير 2002، يتعلق بحماية وتعزيز الساحل. ويحدد هذا القانون الشروط العامة والخاصة لحماية وتعزيز القطاع السياحي؛
 - قانون رقم 10-03 المؤرخ في 19 جويلية 2003، يتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة. وهو يستند إلى مبادئ القانون البيئي الجديد الذي اعتمد على المستوى الدولي، أي مبدأ حفظ التنوع البيولوجي، ومبدأ عدم تدهور الموارد الطبيعية، وكذا مبدأ العمل الوقائي وتصحيحه في المصدر، إضافة إلى المبدأ الوقائي، ومبدأ الملوث يدفع الثمن؛²
 - قانون رقم 04-07 المؤرخ في 14 أوت 2004 متعلق بالصيد جاء لتحديد القواعد المتعلقة بممارسة الصيد؛
 - قانون رقم 20-04 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004 متعلق بمنع المخاطر الرئيسية وإدارة الكوارث في إطار التنمية المستدامة؛³
 - قانون رقم 12-05 المؤرخ في 4 أوت 2005 حول المياه.⁴
 - الأمر رقم 05-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 متعلق بحماية والحفاظ على بعض الحيوانات المهددة بالانقراض.
- ب. الهيئات المعنية بحماية البيئة
- في عام 2002 وضعت الدولة خطة عمل وطنية للبيئة والتنمية المستدامة-2012 (PNAE-DD) (2002). لتؤسس لمرحلة جديدة جارية تغطي الفترة 2012-2021.⁵

¹ - قانون 20-01 المؤرخ في 2011/12/12 يتعلق بالتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم، ج ر، عدد 77، المؤرخة في 2001/12/15؛

² - قانون 10-03 المؤرخ في 2003/07/19 يتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، ج ر، عدد 43، مؤرخة في 2003/07/20.

³ - قانون 20-04 المؤرخ في 2004/12/25 يتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة، ج ر، عدد 84، مؤرخة 2004/12/29.

⁴ - قانون 12-05 المؤرخ في 2005/08/04 المتعلق بالمياه، ج ر، عدد 60، مؤرخة في 2005/09/04.

⁵ - Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie Juin 2015. Sur le site internet : www.rse.algerie.org/force_document.php?...RSE_Algerie... Consulté le : 17/07/2015.

كما كرست وزارة التخطيط العمراني والبيئة (MATE) عملها للاهتمام بقضايا البيئة، وأنشأت مجموعة من المراكز تضمن الإدارة السليمة للقوانين، البرامج والإجراءات ومن بين هذه المؤسسات نذكر:

- الوكالة الوطنية لتغير المناخ؛
- مركز تنمية الموارد البيولوجية؛
- المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة (ONEDD): يضطلع المرصد بمسؤولية تجميع البيانات المناخية، ومعالجتها، وإنتاجها، ونشرها على المستويات العلمية، والفنية، والإحصائية وذلك بالتعاون مع المؤسسات والمنظمات الوطنية المعنية .
- المركز الوطني لتكنولوجيا الإنتاج الأنظف (CNTPP) الذي يدعو لتطوير تقنيات الإنتاج الأنظف والحد من النفايات؛
- صندوق البيئة ومكافحة التلوث (FEDEP) مهمته الرئيسية هو تحويل المرافق الملوثة لتكنولوجيات الإنتاج الأنظف وتشجيع المشاريع الاستثمارية،
- وقد أنشأت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (MESRS) بالشراكة مع مركز تنمية الطاقة المتجددة والنجاعة الطاقية، البوابة الوطنية للطاقة المتجددة الذي يهدف إلى تحسين الوصول إلى المعلومات العلمية والتقنية وتسهيل تبادل وتقاسم المعرفة في مجال الطاقة المتجددة.
- وضع برامج بيئية وطنية تهدف إلى حث المؤسسات على أن تكون تصرفاتها أكثر حماية للبيئة ومنها:¹

- البرنامج الوطني لإدارة النفايات؛
- البرنامج الوطني للتنمية الإقليمية؛
- برنامج إعادة التخطيط والتنمية العمرانية؛
- البرنامج الوطني لشؤون البيئة؛
- برنامج دعم /التسيير المتكامل للنفايات البلدية.

¹ - [www.uneca-na.org/arabe/un/documents%20et%20etudes/indicateurs-AR\(8\).doc](http://www.uneca-na.org/arabe/un/documents%20et%20etudes/indicateurs-AR(8).doc) .

2. في مجال حماية المستهلك

أ. القوانين والأليات:

بغية تفعيل حماية المستهلك عملت الجزائر على وضع ترسانة هائلة من النصوص القانونية والتنظيمية قصد توفير إطار ملائم لضمان حماية المستهلك من المخاطر التي تواجهه و يعتبر القانون رقم (89-02) المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك الحجر الأساس لهذه الحماية، أما أهم الحقوق التي تضمنها هذا القانون فهي:¹

- حق المستهلك في سلامته من المخاطر التي تمس صحته وأمنه.
 - حق المستهلك في توفير المنتج أو الخدمة على المقاييس أو المواصفات القانونية.
 - حق المستهلك في الضمان القانوني للمنتج أو الخدمة؛
 - الاعتراف بحق المستهلك في التمثيل و حق التقاضي في إطار جمعيات حماية المستهلك.
- و من المراسيم التنفيذية نذكر:

- ✱ المرسوم التنفيذي رقم 90-39 المتعلق برقابة الجودة وقمع الغش،
- ✱ المرسوم التنفيذي رقم 90-266 المتعلق بضمان المنتجات والخدمات،
- ✱ المرسوم التنفيذي رقم 90-366 المتعلق بوسم المنتجات الغذائية وعرضها،
- ✱ المرسوم التنفيذي رقم 9-41 يحدد شروط إنتاج مواد التجميل و والتنظيف البدني وتكييفها وتسويقها.

ب. الهيئات المختصة في حماية المستهلك

ترجع مهمة الإشراف رسميا على حماية المستهلك إلى وزارة التجارة والهيكل التابعة لها والتي أنشئت تحديدا لهذا الخصوص، حيث تتولى الوزارة مراقبة السلع الغذائية والخدمات المرتبطة بها من زاوية مدى مطابقتها لمعايير الجودة والصحة والأمان، كما يتم تنفيذ هذا الدور الحمائي للمستهلك، إضافة للوزارات الوصية قطاعات وزارية أخرى. ومن الهيئات المتخصصة في مجال حماية المستهلك نذكر:

- **المجلس الوطني لحماية المستهلك:** وهو يُعنى بكل التدابير الكفيلة بالمساهمة في كل ما من شأنه أن يضمن حماية المستهلك ويدعم دوره في الحلقة الاقتصادية مثل سلامة المنتجات، وإعلام

¹ - قانون رقم 89-02 المؤرخ في 1 رجب 1409 الموافق 7 فبراير 1989 المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك، الجريدة الرسمية العدد 6 ، بتاريخ 08 فبراير 1989.

المستهلك وتوجيهه، إضافة إلى تحسين جودة المنتجات، كما يمكن للمجلس النظر في الاتفاقيات التي تنظم العلاقات بين مسدي الخدمات والمستهلكين.

▪ المركز الجزائري لمراقبة النوعية والرزق: يعدّ المركز مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهو تحت وصاية وزير التجارة. وتتجلى أهداف هذا المركز في مجالين :

- في مجال حماية صحة المستهلك وأمنه والسهر على احترام النصوص التي تنظم نوعية السلع والخدمات الموضوعة للاستهلاك وتحسينها .

- في مجال الرقابة، حيث يقوم بالتنسيق مع الهيئات المختصة قصد الوصول إلى اكتشاف أعمال الغش والتزوير و مخالفة التشريع الساري والمعمول به في مجال نوعية السلع و الخدمات يقوم المركز إلى جانب ذلك بإجراء التحاليل اللازمة والبحوث الضرورية لفحص مدى مطابقة المنتجات والمقاييس المعتمدة وكذا المواصفات القانونية التي يجب أن تتميز بها.

3. في مجال حماية العامل

فيما يخص حماية العامل نذكر:

أ. قوانين حماية العامل:

على اعتبار أن العامل هو شريان الحياة الاقتصادية جاء الدستور الجزائري ليكرس حق العامل من خلال جملة القوانين والمراسيم ورغم سلسلة التغيرات التي عرفت القوانين في البلاد نتيجة الظروف الاقتصادية والسياسية التي مرت بها، حيث جاء القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 المعدل والمتمم، والمتعلق بعلاقات العمل ليضمن الحقوق الأساسية للعامل في مادته الخامسة والسادسة:¹

المادة 05 :

يتمتع العمال بالحقوق الأساسية التالية:

- ممارسة الحق النقابي؛
- التفاوض الجماعي؛
- المشاركة في الهيئة المستخدمة؛

¹ - القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990، الجريدة الرسمية عدد 17 لسنة 1990

- الضمان الاجتماعي والتقاعد؛
- الوقاية الصحية والأمن وطب العمل؛
- الراحة؛
- المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل وتسويتها؛
- اللجوء إلى الإضراب.

المادة 06 -

يحق للعمال أيضا، في إطار علاقات العمل، ما يأتي:

- التشغيل الفعلي،
 - احترام السلامة البدنية والمعنوية وكرامتهم،
 - الحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل غير المنصب القائم على أهليتهم واستحقاقهم،
 - التكوين المهني والترقية في العمل،
 - الدفع المنتظم للأجر المستحق،
 - الخدمات الاجتماعية،
 - كل المنافع المرتبطة بعقد العمل ارتباطا نوعيا.
- ب. أهم قوانين العمل التي تمس المؤسسة الاقتصادية

إن من أهم القوانين التي تمس المؤسسة الاقتصادية نذكر:

- القانون (90-14): يتعلق بتحديد شروط الممارسة النقابية المطلقة من مجموع العمال الأجراء والمستخدمين؛
- القانون (90-02): المتعلق بتحديد طرق التدخل والتسوية للنزاعات الجماعية للعمل، وكذلك طرق وشروط ممارسة حق الإضراب الناتج عن نزاع جماعي؛
- القانون (90-04): تنص المادة الأولى من هذا القانون على تحديد شروط التدخل لتسوية النزاعات الفردية للعمل، وكذا القواعد والإجراءات التي تحدد مكاتب التوفيق و المصالحة والمحاكم المختصة.

4. في مجال الحوكمة والشفافية:

انعكست جهود الدولة في مكافحة الفساد من خلال التوقيع على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة

الفساد

وفي عام 2012، تم إنشاء هيئة وطنية لمنع ومكافحة الفساد (ONPLC) من المهام الرئيسية المكلفة بها:

- تقديم سياسة شاملة لمنع الفساد؛
- وضع برامج للتعليم والتوعية للمواطنين؛
- جمع وتركيز وتشغيل كل المعلومات التي يمكن أن تستخدم لكشف ومنع الفساد؛
- تقييم دوري للأدوات القانونية والتدابير الإدارية؛
- تجميع دوري لإعلانات الأصول من المسؤولين المنتخبين المحليين وبعض المسؤولين الحكوميين المتواجدين في مواقع حساسة؛
- تشجيع جميع الأنشطة البحثية وتقييم الإجراءات.

5. في مجال التقييس:

أنشأ المعهد الجزائري للتقييس كهيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمقتضى "المرسوم التنفيذي رقم 98-69 21 فبراير 1998 بصيغته المعدلة والمكمل "بموجب المرسوم رقم المرسوم التنفيذي" 11-20 من 25 يناير 2011. يعمل المعهد تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار. وهو مكلف ب¹:

- تحضير، اشهار و نشر المعايير الجزائرية؛
- المركزية والتنسيق لجميع أعمال التقييس التي باشرتتها الهياكل القائمة وتلك التي سيتم إنشاؤها لهذا الغرض؛
- اعتماد العلامات التجارية المطابقة للمعايير الجزائرية وتسميات ذات نوعية، فضلا عن الإذن بتسليم تصريح باستخدام هذه العلامات التجارية، ومراقبة استخدامها في اطار التشريع المعمول به؛

¹ المعهد الجزائري للتقييس (ianor) – industrie, sur le site internet :

<http://www.mdipi.gov.dz/?%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%87%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%8A>, consulté le : 9/2/2016.

- ترقية الاعمال، والبحوث، والتجارب في الجزائر أو في الخارج وكذلك وضع مرافق الاختبارات اللازمة لإنشاء المعايير وضمان تنفيذها؛
- صيانة الدستور والبقاء تحت تصرف الجمهور لأي توثيق أو معلومات تتعلق بالتقييس؛
- التكوين و التحسيس في مجالات التقييس.
- تطبيق الاتفاقيات الدولية في ميادين التقييسالتي تكون الجزائر طرفا فيها؛
- إدارة المركز الوطني للمعلومات حول العوائق التقنية للتجارة الذي يندرج تحت غطاء منظمة التجارة العالمية ؛

وبالإضافة إلى أن المعهد يشارك في أشغال المنظمات الدولية والإقليمية للتقييس ويمثل الجزائر عند الاقتضاء. من جملة التدابير الجديدة التي اتخذتها الحكومة الجزائرية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نذكر:

- توقيع للاتفاق المتعلق بتعزيز التعاون الاقتصادي في ديسمبر عام 2001 والذي أطلقه مؤتمر برشلونة في عام 1995، ويهدف اتفاق الشراكة والتعاون القائم بين الاتحاد الأوروبي والجزائر إلى تحسين الحياة الاجتماعية والحفاظ على البيئة؛

- تخصيص مساعدة مالية قدرها 500 مليون دينار لتنفيذ برنامج لوضع نظام للمعايير؛

- وضعت الدولة الجزائرية إطار قانوني ملزم وشامل، يهدف إلى رفع مستوى المؤسسات الجزائرية وخفض الاضرار بالبيئة في عام 2000، حيث تم إطلاق برنامج دعم للمؤسسات في إصدار الشهادات، والتي كانت فعالة جدا حسب السيد محمد الشايب عيساوي (الرئيس التنفيذي لمؤسسة المعهد الجزائري للتقييس (IANOR))، حيث حصلت 370 مؤسسة (عامة وخاصة) على الشهادة منذ إطلاقها في عام 2001، من 437 مؤسسة اقتصادية مسجلة في هذا الجهاز.¹

- عرض * (IANOR) معيار ISO 26000 حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر من خلال إعداد برامج التوعية والتدريب لتشجيع اعتماده، حيث وضع برنامج وطني للمرافقة في إطار مبادرة إقليمية أطلق عليها اسم (RS MENA) أي المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا

¹ - A déclaré M. Mohamed Chaïb Aïssaoui, directeur générale de l'Institut algérien de normalisation (IANOR), lors d'une conférence de presse.27/03/2011.

* المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) الذي أنشأ في عام 1998 مسؤول عن تطوير ونشر وتعميم المعايير الجزائرية فضلا عن تنفيذ الاتفاقيات والاتفاقات الدولية في مجالات التقييس والذي تعتبر الجزائر طرف فيها

وتمتد من 2011 إلى 2014 و تشمل هذه المبادرة الإقليمية ثمانية بلدان هي: الجزائر والمغرب و تونس و مصر والأردن و سوريا و لبنان و العراق، و تشرف عليها المنظمة الدولية للتقييس بالتعاون مع الوكالة السويدية للتنمية الدولية، وستستفيد 114 مؤسسة جزائرية من التكوين والمرافقة في مجال التقييس في إطار هذا البرنامج. ففي المرحلة الأولى من برنامج المسؤولية الاجتماعية (أر.آس مينا) التي تم الشروع فيها في 2011 استفاد منها كل من المركز التقني لمواد البناء (بومرداس) ووحدات التصبير الجديدة للجزائر (روبية)، وبناء على نفس البرنامج الوطني قام المعهد الوطني للتقييس في سنة 2012 باختيار أربع مؤسسات وطنية للاستفادة من البرنامج الإقليمي للمرافقة لمدة ثلاث سنوات من أجل مطابقة المقاييس التي تملئها المنظمة الدولية للتقييس (ISO26000)، و بخصوص 2013 فإن هناك مؤسستين من قطاع البناء والأشغال العمومية سوف تستفيد من هذا البرنامج، ويتم اختيار المؤسسات بناء على مجموعة من المعايير مثل سمعة المؤسسة الوطنية والإقليمية في قطاع النشاط و كذا العلاقات مع المستخدمين و البيئة¹، ويهدف هذا البرنامج التدريبي إلى تمكين المؤسسات المستفيدة من الأدوات التي تمكنها من تحسين أدائها في ميدان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، و بعد استكمال هذا البرنامج يمكن للمؤسسات المستفيدة أن تحصل على تصديق لحساباتها طبقا لمتطلبات مقياس ISO 26000، وعلاوة على عملية الإشراف على المؤسسات فإن المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا تعترم تقديم تكوين لخبراء جزائريين لمرافقة المؤسسات في تحسين التزاماتها بخصوص مسؤوليتها الاجتماعية.

كما تعمل كل من الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المركز الجزائري للشباب المسير للمؤسسات أيضا على مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عملية التكيف و تطبيق معايير الجودة في إطار نفس البرنامج المذكور.

¹ - <http://www.csrna.net/index.php/2012-05-02-05-18-22/239-2012-07-16-16-30-14>.

المطلب الثالث: الممارسة العملية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية:

رغم أن الهدف الرئيس للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية عمومية كانت أو خاصة، اقتصادي بحت إلا أن هذا لا يلغي هدفها الاجتماعي. فبعض المؤسسات الاقتصادية تساهم في برامج اجتماعية مختلفة على فترات خصوصا خلال المواسم الدينية والوطنية، حيث تساهم في رعاية الأطفال المرضى و بناء المساجد و المراكز الصحية، و تدعم ماليا بعض الجمعيات الخيرية، لكن هذه المبادرات قليلة إذا ما تم مقارنتها بتلك التي تقوم بها مؤسسات مماثلة، و يتفاوت توافر هذه البرامج من مؤسسة لأخرى ذلك لأن الصحة الاقتصادية والمالية للمؤسسات هي التي تقرر إمكانية ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع أولا كونها تحتاج إلى التمويل و توفر السيولة، وعليه سنحاول عرض كل من تجربة من مؤسسة **سونطراك** و روية في هذا المجال.

أولا: المسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسة سونطراك :

يساهم قطاع النفط والغاز بنسبة 30% من الناتج المحلي الإجمالي وأكثر من 95% من إيرادات التصدير. ففي عام 2012 بلغ الناتج المحلي الإجمالي 207,9 مليار دولار.¹

ويتم استثمار العائدات هذا القطاع في إنشاء وتهيئة البنية التحتية والسكن الاجتماعي وغيرها من المشاريع بغية تحقيق الرفاهية الاجتماعية، وتعد سونطراك المؤسسة الوحيدة العاملة في مجال استغلال وبيع مصادر النفط، وهي تحتل المرتبة الأولى في إفريقيا، الثانية عشر في العالم، وهي أيضا رابع مصدر للغاز الطبيعي المميع و ثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميع و خامس مصدر للغاز الطبيعي وهي تعمل في الجزائر وفي عدة مناطق في العالم.² فضلا عن دورها الاقتصادي و التجاري، تعتبر سونطراك مؤسسة مواطنة تعمل في عدة مناطق من البلاد على مساعدة السكان المعوزين وعلى ترقية النشاطات العلمية، الثقافية و الرياضية، وتشارك سونطراك أيضا في النشاطات التي تهدف إلى المحافظة على الطبيعة و حفظ التراث الثقافي والتاريخي للمواطنين، ويستهدف برنامج الاستثمار الاجتماعي لسونطراك سكان المناطق المحرومة، كما أن المحافظة على الموروث الثقافي الوطني المادي و غير المادي يشغل مرتبة

¹ **Data الجزائر**, sur le site internet : <http://data.albankaldawli.org/country/algeria>, consulté le :13/9/2015.

² **SONATRACH**, التضامن و المسؤولية الاجتماعية, sur le site internet : <http://www.sonatrach.com/ar/solidarite-responsabilite-societale.html>, consulté le : 8/3/2016.

هامة في أنشطة سونطراك، ويتجلى ذلك في تثمين المواقع المعمارية و الأثرية، و تتم نشاطات تسيير الاستثمار الاجتماعي حسب مقارنة تساهمية تهدف إلى ما يلي:¹

- تحسين الظروف المعيشة للسكان المحرومين عن طريق امتصاص فوارق التنمية و ترقية التآزر و التعاون المحلي؛
- المشاركة الفعالة في البرامج التي تهدف إلى تطوير و خلق الثروات، بتفضيل البرامج الخلاقة لمناصب الشغل؛
- تعزيز ثقافة التضامن في وسط سوناطراك بالتحرك في آن واحد على الحالات الإستعجالية و العمل على المدى البعيد.

ويمكن ذكر أهم ما قامت به هذه المؤسسة كما يلي:

1. المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

تؤكد سوناطراك كمؤسسة مواطنة، التزامها الدائم بتحسين ظروف المعيشة والرفاهية للسكان المعوزين ويعتبر الجانب الاجتماعي أحد مسؤوليات سوناطراك التي تهتم بها. فهي لا تدخر أي مجهود لدعم و مساعدة المدارس و الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي التي تعمل لصالح الفئات المحرومة، وتتجسد مختلف نشاطاتها في هبات عتاد (إعلام آلي، طبي) ومساعدات مالية، حيث استفادت عدة مدارس على المستوى الوطني بمعدات الإعلام الآلي لتكوين التلاميذ في كيفية استخدامها، وفي شهر رمضان المبارك قامت سوناطراك بتمويل لفتح مطاعم تضامنية لصالح الفئات المحرومة.

أما فيما يخص التظاهرات الاقتصادية، المؤتمرات و الملتقيات وبصفتها المؤسسة الأولى للبلاد تشجع سوناطراك عبر برنامجها للرعاية النشاطات، الملتقيات والتبادلات التي تهدف إلى تطوير الاقتصاد الوطني، وتشارك سوناطراك أيضا في عدة معاهد و مؤسسات جزائرية بتمويل تنظيم أيام دراسية ومعارض تظاهرات اقتصادية وملتقيات و مؤتمرات ذات طابع اقتصادي و تجاري.

وفي مجال حماية الطبيعة وفضلا عن النشاطات العديدة التي تتولاها عبر استثمارات معتبرة تم

إنجازها في إطار حماية البيئة، ترعى سوناطراك عدة نشاطات تهدف إلى حماية البيئة، كما تدعم

¹ - SONATRACH, op cit. التضامن و المسؤولية الاجتماعية

مجهودات الجمعيات و المعاهد و الوزارات الرامية إلى التحسيس و مختلف النشاطات والملتقيات التي تهدف إلى حماية الطبيعة.

2. المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال

نظرا لوجود بيئة اقتصادية تنافسية، أجرت سوناطراك مؤخرا تحديثا لسياسة الموارد البشرية. تركز حول تنفيذ الأهداف و مؤشرات الأداء المكيّفة والعمل على تشغيل مشاريع التنمية و ذلك لضمان توزيع أمثل للمهارات، هذه السياسة تتضمن نظاما جديدا للأجور يثمن إسهامات موظفيها وذلك بهدف تنمية المؤسسة و ذلك بضمان أجر عادل يكرس الاعتراف بالأداء الفردي و الجماعي.

وأخيرا، فإنّ السياسة العامة للموارد البشرية تشجع اتخاذ المبادرة و تنشيط الممارسة المهنية و تربط بشكل وثيق نظام إدارة الأعمال بنظام الأجور، تفضل سوناطراك توظيف الشباب الخريجين الموهوبين و ذلك بالحرص على تنمية علاقات وثيقة مع المدارس و الجامعات، تسليط الضوء و الإعلام بفرص التنمية التي تمنحها لموظفي المستقبل، إن شكل تكوين و تنمية قدرات الموظفين عنصران أساسيان في إستراتيجية سوناطراك، وفي هذا الصدد يتم العمل على ترقية مستوى وتخصص الموظفين بواسطة ثلاث وسائل للتدريب بسوناطراك: المعهد الجزائري للبترول، مركز الإتقان المؤسسة و نفثوغاز.

و يتم حاليا تعزيز إمكانيات الجامعة (م ج ب)، والمعهدين لتمكينهم من الارتقاء إلى المعايير الدولية.¹

مركز إتقان المؤسسة (م إ م):

يتدخل مركز الإتقان في المجالات التالية: تكنولوجيات و تقنيات التسيير، إدارة الأعمال، اللغات، تكوين المكونين، المالية و الشؤون القانونية، الإعلام الآلي و نظام الإعلام و كذلك الأمن و الصحة و البيئة.

المعهد الجزائري للبترول (م ج م) :

يقع المعهد ببومرداس ويضمن تكويننا عمليا ذو مستوى عالمي في مجال الطاقة و المناجم، و بشكل خاص: منبع المحروقات، نقل المحروقات، مصب المحروقات، الاقتصاد البترولي، إدارة الأعمال، الصحة الأمن و البيئة، المالية، الموارد البشرية والاتصال المؤسسي.

يتكون المعهد الجزائري للبترول من ثلاث منشآت تقع في:

¹ SONATRACH, op cit. التضامن و المسؤولية الاجتماعية - 1

○ بومرداس: للتكوينات الموجهة للمهندسين المتخصصين و ماجستير العلوم في الميادين العلمية و التقنية للبترول و الغاز، الكهرباء و المناجم.

○ سكيكدة و وهران: للتكوينات الموجهة للتقنيين السامين المتخصصين و لمهندسي التطبيق في التقنيات البترولية.

ولرفع مستوى العاملين أجريت 20578 حصة تكوين خلال 2013، خصّصت 25895 موظف أي 79% من توقعات سنة 2012، ومقارنة بسنة 2012 فقد ارتفعت نسبة العمال المكونين بـ 16% أي من 15478 إلى 18056 عامل¹، إنشاء مرصد التوظيف النسوي : هو جهاز استخباري اقترحي يهدف لمعرفة وتحسين عمل المرأة في مجال التوظيف من أجل الحصول على التدريب والوصول إلى مناصب المسؤولية والملاحظ أن نسبة العاملات في تغير ملحوظ، حيث ارتفعت النسبة من 7.3% في عام 1999 إلى 14.5% عام 2013.²

3. المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والصحة والأمن

تميز الالتزام الرسمي لمجمع سوناطراك بالحفاظ على صحة وسلامة العمال، وقاية البيئة، وذلك بالإعلان عن سياسة الصحة، الأمن والبيئة في 27 أبريل 2004، وتهدف هذه الالتزامات إلى مطابقة أنشطة سوناطراك مع المتطلبات القانونية والتنظيمية في مجال الصحة، الأمن والبيئة، وكذا تطوير نهج وقائي لإدارة مخاطر وقوع الحوادث، الصحة في العمل و حماية البيئة، إضافة إلى إقامة نظام إداري متكامل لتحسين أداء نشاط الصحة و الأمن و البيئة (MS-HSE) وتحسين قدرات ردود أفعال الوحدات في حالات الطوارئ و الأزمات، وأخيرا تعزيز وتعميم التكوين و التوعية في مجال الصحة، الأمن و البيئة و تنمية المعلومات والاتصالات في مجالات الصحة، الأمن والبيئة. ويمكن إجمال المسؤولية الاجتماعية لسوناطراك تجاه البيئة، الصحة والأمن فيما يلي: ³

- إقامة نظام إداري متكامل (MS-HSE)؛
- السيطرة على المخاطر؛
- إدارة الأزمات والكوارث؛
- التكوين و التوعية؛

¹ -Rapport annuel de Sonatrach 2013.

² -Sonatrach , Juin 2014 , la revue n 63 , Alger , Algerie , p 28.

³ SONATRACH, sur le site internet : <http://www.sonatrach.com/ar/solidarite-responsabilite-sociale.html>, consulté le : 8/3/2016.

- الحد من التأثيرات التي تلحق بالبيئة منها التقليل من حرق الغاز و الانضمام إلى الشراكة العالمية لتخفيض حرق الغاز (GGFR) حيث بادرت سوناطراك بمجهودات و استثمارات هامة في إطار استعادة الغازات المحروقة في شتى مستويات سلسلة الإنتاج: المنبع (حقل إنتاج) والمصب (مصانع التميع، المصافي)، لتنتقل بذلك كميات حرق الغاز من 80 % في سنة 1970 إلى قرابة 7 % في 2007، أما فيما يتعلق بتخفيض انبعاث CO₂، فتعمل سوناطراك بالشراكة مع BP وستاتوايل هيدرو على إعادة حقن CO₂ حقل كرشبة بعين صالح.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسة رويبة (NCA)

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من ضمن القيم التي تتمسك بها العائلة والتي نُقلت إلى NCA كما تعد هذه المسؤولية جزء من حياتها اليومية، وهذا ما جعل مؤسسة NCA على رأس قائمة المؤسسات التي أدمجت المعيار "ايزو 26000" في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

شكل رقم (25): محاور معيار الايزو 26000



source : roiba jus ,التزامنا: sur le site internet: <http://www.rouiba.com.dz/?lang=ar>, consulté le 10/3/2016.

وبفضل التزام مؤسسة NCA بالجودة والنوعية، بالإضافة إلى شهادات المطابقة المختلفة التي اكتسبتها، تم اختيارها لتمثيل الجزائر كمؤسسة رائدة في إطار مشروع (RS-MENA) برفقة "ايزو" والمعهد الجزائري للمعايير (IANOR) لترقية المعيار الجديد "ايزو 26000" المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، هذا المشروع هو مشروع عالمي لترقية هذا المعيار الجديد (نشر في 2010) يتم تمويله من قبل الوكالة السويدية SIDA (الوكالة السويدية للتنمية الدولية) ويخص ثمانية بلدان نموذجية هي: الجزائر،

تونس، مصر، الأردن، لبنان، سوريا، العراق والمغرب. كما يقدم هذا المعيار قواعد توجيهية لأية مؤسسة تسعى إلى تحمل المسؤولية لأية نتائج ناجمة عن أنشطتها.

1. المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال:

إن نجاح مؤسسة NCA وخبرتها يرتكزان بالأساس على موظفيها من خلال تحسين ظروف عمل العمال و علاقاتهم، والحرية النقابية والحق في التفاوض، وكذا ضمان عدم التمييز مهما كان نوعه. ولهذا، فالمؤسسة تجتهد دون كلل في مكافأتهم على مجهوداتهم من خلال سياسة أجور عادلة ومنحهم إمكانية التنقل في الداخل والخارج ووضع خطة تنمية تخدم افراد العاملين بالمؤسسة، ولأنها مؤسسة مفتوحة على العالم الخارجي جعلت المؤسسة التضامن أولوية في سياسة الموارد البشرية وهذا من خلال تقديم الدعم للموظفين وكذلك من خلال تفضيل الحوار الاجتماعي.

تفضل سياسة التدريب المستمر لموظفيها حيث تقوم بدمجهم في مناهج دراسية تسمح لهم باكتساب مهارات لتكون لهم مؤهلات أفضل، وتوجيههم في مسار مهني يتطور باستمرار، كما تشكل الحركية المهنية أو الجغرافية للموظفين إحدى العناصر الأساسية للتنمية في مؤسسة روية، وتحقيقا لهذه الغاية تقدم لجميع موظفيها برنامجا لحركية داخلية تنسجم مع مبادئ مشتركة وما إن يتم توظيف أي شخص يتم تنفيذ خطة اندماج تسمح له بالتعرف على المؤسسة بشكل كامل، إلى جانب دورة تكوينية تسمح له بالتعرف على روح مؤسسة روية بالإضافة إلى رعاية مشخصة حول مهامه توفير أفضل ظروف العمل وأحسن مثال على هذا، انشاء مرصد للراحة، بالإضافة إلى ذلك قامت المؤسسة بتنفيذ سياسة حماية العمال من المخاطر المهنية فكلما كانت صحة الموظفين أحسن، تحسن الأداء أكثر كما وضعت الوقاية الصحية والأمن من بين الأولويات وترجم هذا سنة 2015 بإنشاء عيادة طبية مجهزة بكامل الوسائل وأطباء أخصائيين ودورات تدريبية لجميع الموظفين وحملات لكشف الأمراض، إن الوقاية الصحية والأمنية هي أكثر من إستراتيجية بل هي جزء لا يتجزأ من جميع أنشطة المؤسسة.

2. المسؤولية تجاه الزبائن و المستهلكين :

سلامة منتجاتها الغذائية هي إحدى أولويات مؤسسة روية، وبالتالي تشكل واحدة من الركائز الأساسية لسياسة الجودة الخاصة بها من خلال تقديم منتجات وخدمات للزبون والمستهلك تحترم الشروط القانونية والتنظيمية والمعايير سارية المفعول من أجل ضمان الأمن الغذائي للمنتوج يحمي المستهلك من جميع المخاطر الميكروبيولوجية والكيميائية أو الجسدية. كما قامت بوضع بروتوكولات تضمن نظافة

المنتج ومن أجل التحكم في المخاطر والأخطار المحتملة. ومنذ عام 2011، أطلقت مؤسسة "أن.سي.أ" رويبة مشروع لوضع نظام جديد لإدارة المواد الغذائية، والذي أعطى نتائج طيبة بفضل المشاركة القوية لمختلف هياكل المؤسسة.

وفي جانفي 2013، جاءت شهادة "إيزو 22000" (منظمة المعايير الدولية ISO) لتتوج الجهود التي بذلت طيلة عامين لتأكيد التزاماتها تجاه الزبون والمستهلك الذين لديهما الآن ضمان إضافي لجودة منتجاتها.

وتُعنى المسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسة رويبة بتوفير منتجات صحية و ذات جودة وبسعر مناسب، إلى جانب الحق في الحصول على المعلومات التي يريدها الزبائن... و من أجل هذا طورت المؤسسة موقعها الإلكتروني بشكل يسمح بتحميل جميع الوثائق الضرورية للجمهور خاصة بعد دخولها البورصة.

3. المسؤولية تجاه البيئة :

من خلال مهمتنا كمؤسسة مواطنة، تساهم رويبة في الحفاظ على البيئة من خلال مسعى يهدف إلى الاقتصاد في الموارد الطبيعية، وذلك باستخدام التكنولوجيات النظيفة، واللجوء إلى عمليات إعادة الرسكلة.

المياه:

باعتبار الماء هو المكون الرئيسي في منتجات المؤسسة وفي تشغيل المعدات الصناعية فضلا عن تزويد نظام مكافحة الحرائق، فإن مسؤولية المؤسسة تجاه هذا المورد تعد أساسية حيث تملك المؤسسة بئرين يضمنان إمداد المصنع بالمياه زيادة على إمدادات المياه عن طريق الشبكة العمومية التي تغطي احتياجات مياه الشرب فقط، كما وضع نظام متابعة شهري ومنتظم لكميات المياه المستهلكة منذ عام 2002 وبالإضافة إلى ذلك، ومن أجل تلبية احتياجات المعدات الصناعية والمتطلبات التي يفرضها نموذج المؤسسة المهني لجأت عام 2012 إلى استعمال عملية التناضح العكسي لمعالجة المياه وقدر استهلاك المياه الخام من البئرين في سنة 2012 بـ 871 451 متر مكعب لإنتاج 86.3 مليون لتر من المنتجات النهائية؛ أي ما يعادل 5.2 لتر من الماء/لتر عصير.¹ وهذه هي النسبة العادية عند استخدام تقنية التناضح العكسي التي تتميز بطاقة إنتاجية قصوى تقدر بنسبة 75٪ بينما قدر استهلاك المياه خلال سنة 2013 من البئرين بـ 432 670 متر مكعب لإنتاج 88.3 مليون لتر من المنتجات النهائية، أي ما يعادل 4.9 لتر من الماء / لتر من العصير، أما في سنة 2014، فقدّر استهلاك المياه من كلا البئرين بـ 423 367 متر مكعب لإنتاج

¹ roiba jus التزامان، نفس المرجع .

104 مليون لتر من المنتجات النهائية، أي ما يعادل 4.7 لتر ماء / لتر من العصير¹، إن تحسين هذه النسبة يدل على الاستعمال الأمثل لعملية التناضح العكسي والتخفيض المستمر في كميات استهلاك المؤسسة للمياه.

النفائات:

تشكل حماية البيئة مصدر انشغال كبير للمؤسسة، وهذا لأكثر من عقد من الزمن، وقد أدى ذلك إلى تحسن ملحوظ في جمع وفرز واسترجاع النفائات القابلة لإعادة الرسكلة (الورق المقوى، PET، البلاستيك، الأسطوانات، البراميل والمنصات الخشبية)، وتتكون نفائات المؤسسة القابلة للرسكلة من الورق المقوى والبلاستيك والزجاجات و PET ، لأسطوانات المعدنية والدلاء البلاستيكية حيث يتم جمعها وفرزها لتوضع بعدها تحت تصرف المسترجعين المعتمدين، وتمكنت المؤسسة من تخفيض كمية النفائات بنسبة 29٪. تحقق هذا الانجاز بفضل جهود جميع الموظفين للحد من الكميات المستعملة في التغليف والتعبئة من أجل تحسين السيطرة على نسبة النفائات التي يتم إعادة رسكلتها كما تم جمع النفائات الصناعية السائلة في خزان بسعة 200 متر مكعب وقد دخل هذا الخزان حيز الخدمة منذ النصف الثاني من عام 2012 وهذا ما يسمح بالتقليل من الملوثات، قبل إفراغها في شبكة مياه الصرف الصحي العمومية باتجاه محطة تصفية المياه بالرغاية، وقد أظهر رصد نوعية مياه الصرف الصحي من قبل مخابر خارجية أن مستوى مقاييس التلوث أقل من العتبة التي يسمح بها التنظيم الساري المفعول.

4. المسؤولية تجاه المجتمع:

يعتبر الجانب الاجتماعي أحد مسؤوليات مؤسسة روية فهي لا تدخر أي مجهود لدعم و مساعدة الشباب المبدع كبرنامج "إنجاز العرب" الذي يهتم بالمشاريع المقاولاتية للشباب والمشاركة في حل المشكلات السوسيو-اقتصادية، كما تتجسد مختلف نشاطات المؤسسة في مساعدات مالية تتمثل في:

- تقديم الدعم المالي للتظاهرات العلمية كالملتقيات و الندوات؛
- تقديم الدعم المالي للتظاهرات الرياضية، كدعم أول امرأة جزائرية و إفريقية تصعد إلى القطب الشمالي؛
- تقديم الدعم المالي للتظاهرات الثقافية و حماية التراث، كترميم الموقع الأثري باي يوسف بأدرار.

¹ - نفس المرجع.

المبحث الثاني: سوق المشروبات في الجزائر

تعد صناعة المشروبات من بين أكثر الصناعات حركية في قطاع الصناعة الزراعية الغذائية في الجزائر فالأهمية الاقتصادية التي حظيت بها، والنمو الذي عرفته، وكذا التطورات التي سجلتها على مستوى تنوع جودة المنتجات، كل هذا جعل منها قطاعا قائما بذاته، كل ذلك إلى جانب تميزها بحضور مؤسسات كبرى وبتنظيم مهني.

المطلب الأول: نبذة عن سوق المشروبات في الجزائر

تعتبر صناعة المشروبات تابعة لقطاع الصناعات الغذائية ولها مكانة كبيرة بين مواد الاستهلاك الواسع، فمن وجهة النظر الاقتصادية والاجتماعية هو قطاع يولد هوامش كبيرة ويشغل يد عاملة معتبرة فلقد كان منذ سنوات هذا النشاط الصناعي حكرا على الدولة مع وجود بعض المؤسسات الخاصة لكن بإمكانات محدودة ومع مرور الوقت وخاصة في العشر سنوات الأخيرة تطور هذا القطاع بسرعة كبيرة خاصة في الفترة الممتدة بين (1996 و 1998)، وشمل هذا التطور دخول علامات عالمية عن طريق عقود التراخيص (contrat de franchise) مثل بيبسي كولا وكوكا التي استقرتا في الجزائر و كان هذا بداية لنشاط (Castel) كولا وأورنجينا وظهور للمؤسسات المحلية مثل: حمود بوعلام، إيفري وروبية وفيتاجو التي استطاعت التمتع في هذا السوق سواء في صناعة المشروبات الغازية أو العصائر أو المياه المعدنية لمواجهة منافسة العلامات الكبرى، وهذا الانفتاح في الاقتصاد الجزائري وزيادة المنافسة أدى إلى تنشيط هذه السوق وتحفيز مختلف المتعاملين في هذا القطاع لتبني معايير دولية ومستوى جودة عالية سواء في الآلات المستخدمة، أو في التسيير والتعبئة والتغليف.

أولا: الهيكل القانوني للمؤسسات

بعد اتجاه الدولة لاقتصاد السوق، ازداد ظهور القطاع الخاص في مجال المشروبات والذي تطور بسرعة كبيرة وأصبح يمثل 94.5 % من المؤسسات، سواء عن طريق علامات وطنية مثل: IFRI, NCA أو عن طريق اتفاقيات امتياز (Contrat de franchise) مع المؤسسات العالمية مثل "كوكاكولا" و"بيبسي كولا" وغيرها. كل هذا أدى إلى احتلال المؤسسات الجزائرية للمرتبة الأولى على المستوى المغربي. حيث تعتبر الجزائر أكبر منتج للمشروبات الغازية والعصائر في المنطقة، و يتم

تسويق منتجات قطاع المشروبات تحت ما يقارب 300 علامة تجارية لاسيما على مستوى الأسواق المحلية، منها علامات دولية، سجلت خلال عام 2012 وحسب (CNRC) حوالي 748 مؤسسة منها 695 تنشط في صناعة المشروبات بينما تشير إحصائيات (ONS) 2011 سنة إلى وجود 810 مؤسسة ناشطة في صناعة المشروبات * BRSA¹. تتوزع كما في الجدول التالي:

جدول رقم (08): توزيع المؤسسات الاقتصادية تحت بند القطاع القانوني

الرمز	المجال	عمومية	خاصة	أخرى	المجموع
11	صناعة المشروبات	19	766	25	810

Source : Mohammed Kaci et Abdenour Abtroun, op.cit., p.07.

تستحوذ المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة على 60 % من المؤسسات، بينما تقدر مؤسسات المساهمة بـ 30%، ومصطلح المشروبات يضم المشروبات المنعشة دون كحول، المشروبات الكحولية، والمشروبات الغازية بما فيها المشروبات التي بها لب أو تحوي على الكربونات، مشروبات مسكرة، مشروبات بالفواكه ومشروبات معطرة والمشروبات الطاقوية، المشروبات المعبأة، عصائر فواكه ورحيق، الخمر والنبيذ، وتصنف المدونة الدولية فرع المشروبات ضمن الصناعات الزراعية الغذائية (IAA)، أما المدونة الجزائرية للنشاطات (NAA) فتميز بين أحد عشر فرعاً (11) من (IAA) منها المشروبات. وعلى مستوى الإحصاء الوطني بالجزائر يعرّف ويصنّف ONS قطاع المشروبات وفروعه ضمن القسم (D) "المنتجات المصنعة" والقسم (15) للمنتجات الصناعات الغذائية.

ثانياً: النصوص التنظيمية المتعلقة بصناعة المواد الغذائية في الجزائر

تتمثل فيما يلي²:

- القانون رقم 02-04 الصادر في 2004/06/23 المحدد لقواعد الممارسات التجارية؛
- القانون رقم 08-04 المتعلق بشروط القيام بنشاطات تجارية؛
- المرسوم التنفيذي رقم 04/196 الصادر في 2004/07/15 المتعلق باستغلال وحماية المياه المعدنية ومياه المنابع؛

¹ - Mohammed Kaci et Abdenour Abtroun, **La Filière Boisson En Algérie-APAB, PMEI**, Alger - Juin 2013, op cit, p.30., sur le site internet : www.apab.algerie.org/.../Synthese%20Etude%20de%20la%20boisson%20en%20Algérie, consulté le 1/06/2014.

²- RAPPORT APPBA.

*BRSA : Boissons Rafraîchissantes Sans Alcool l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS.)

- المرسوم التنفيذي رقم 39-90 المتعلق بمراقبة الجودة ومحاربة التقليد؛
 - المرسوم التنفيذي رقم 04-91 المتعلق بالتجهيزات الموجهة لإنتاج المواد الغذائية ومواد التنظيف الخاصة بهذه التجهيزات؛
 - المرسوم التنفيذي رقم 53-91 المتعلق بشروط النظافة والصحة عند عملية عرض المواد الغذائية؛
 - المرسوم التنفيذي رقم 25-92 المتعلق بشروط استعمال المواد المضافة في صناعة المواد الغذائية؛
 - المرسوم التنفيذي رقم 47-93 المعدل والمكمل للمرسوم التنفيذي رقم 65-92 المتعلق بمراقبة مطابقة المنتجات المصنوعة محليا أو المستوردة؛
 - المرسوم التنفيذي رقم 484-05 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 375-90 المتعلق بتقديم المواد الغذائية؛
 - المرسوم الوزاري الصادر في 24/01/1998 المعدل والمكمل للمرسوم التنفيذي للمرسوم الوزاري الصادر في 23/07/1994 المتعلق بالخصائص الميكروبيولوجية لبعض المواد الغذائية؛
 - المرسوم الوزاري الصادر في 25/12/1999 المتعلق بشروط استعمال الملونات في المواد الغذائية؛
 - المرسوم الوزاري 2002/1402 المحدد لقائمة المواد المضافة المسموح باستعمالها في إنتاج المواد الغذائية.
- كما شهد التشريع المطبق في هذا القطاع تحسنا ملحوظا في اصدار بعض النصوص القانونية الخاصة أهمها ما تعلق بالمياه المعبأة في القارورات عام 2006 ومراجعة القانون المتعلق بحماية المستهلك في سنة 2009.

المطلب الثاني: الوزن الاجتماعي والاقتصادي لقطاع المشروبات الغازية والعصائر في الجزائر

يعتبر قطاع المشروبات في الجزائر من القطاعات الاقتصادية المهمة التي حققت انجازات ومداخل كبيرة بالنسبة للصناعة الزراعية الغذائية، ولقد شهد تطورا ونموا كبيرا من خلال الاستهلاك و المداخل المحققة إلى جانب فتح مناصب شغل وبذلك المساهمة في القضاء على مشكل البطالة.

أولا: الوزن الاجتماعي لصناعة المشروبات الغازية والعصائر في الجزائر

يلعب قطاع المشروبات والعصائر أدوارا نوعية في التنمية المستدامة من خلال تقديمه قيمة مضافة واستيعاب وحداته لآلاف من اليد العاملة وقابليته لاستقطاب المزيد من الشباب المؤهل إذا ما جرى توخي

إستراتيجية إنتاجية تسويقية متكاملة في قادم السنوات، فقطاع المشروبات يوظف حاليا واستنادا إلى دليل المؤسسات الغذائية الزراعية MIPMIPI لعام 2012 حوالي 47000 عاملا، حيث يبلغ عدد المناصب خارج نطاق الديوان الوطني لتسويق النبيذ ما يقارب 17000 منصب عمل مباشر وحوالي 30000 منصب غير مباشر.¹

وتتوزع المؤسسات في المناطق الجغرافية حسب المركز الوطني للسجل التجاري (CNRC) لسنة 2012 والتي تظهر تركيز جهوي واضح:²

- 39% من الولايات تضم 80 % من المؤسسات؛
- 20% من الولايات تضم 60% من المؤسسات؛
- 80 % من المؤسسات تتركز في ولايات شمال البلاد؛
- تتفرد الجزائر العاصمة بـ 26% من المنشآت الصناعية في هذا المجال؛
- تتفرد ثلاثة أحواض (الجزائر العاصمة)، و(بجاية، سطيف) و(وهران) بعدد أكبر من المنشآت الصناعية في هذا المجال؛

دخل استهلاك المشروبات منذ زمن بعيد ضمن العادات الاستهلاكية للجزائريين، فخلال الفترة الاستعمارية ادخل سكان المدن المشروبات ضمن عاداتهم الاستهلاكية، وقد ظل استهلاك المشروبات لوقت طويل نمطا حضريا للطبقات الميسورة، أما ذوي المداخل المحدودة فقد كان المشروب بالنسبة لهم بمثابة منتج أعياد، وقد عرف الاستهلاك منذ الاستقلال تطورا هائلا نجم عن نمو سكان المدن وازدهار الصناعة، ومع ذلك بقي عرض المنتجات محدودا بسبب ضعف الاستثمار الخاص.

أدى تحرير النشاط وانفتاح الأسواق إلى تنويع العرض ونمو الأحجام، وقد حددت الدراسة التي أجريت عام 2005 الاستهلاك بـ 33.6 ل/الفرد/سنويا.

ويتجه نموذج الاستهلاك الجزائري أكثر فأكثر نحو النموذج العالمي بسبب توفر عرض من المنتجات المحولة التابعة للصناعات الغذائية الزراعية، ونلاحظ هذا التوجه بالنسبة للمشروبات، مع مراعاة

¹ - La filière de jus et de boisson en Algérie ; **la petite bulle fragile** , L'éco n°92 / du 1er au 15 juillet 2014 ,p.5. disponible sur le site internet : www.leconews.com/.../la-petite-bulle-fragile_850968.....consulté le :20-5-2015.

² - Mohammed Kaci ,Et Abdenour Abtroun , op cit , p.30.

الخصوصية الثقافية التي تتمثل في تحريم الدين للمشروبات الكحولية، كما أن المستهلكين الجزائريين يبحثون دوما عن منتجات متطورة (مياه معطرة، عصائر متعددة النكهات، متعددة الفيتامينات...) لتحل محل المنتجات التقليدية (شراب الليمون، الحليب).

1. أنماط استهلاك المشروبات

اختلفت أنماط الاستهلاك مع تطور الزمن وأنماط المعيشة وكذا العرض الذي تقدمه صناعة المشروبات.

أ. المشروبات الغازية

بعد انقضاء فترة من الهيكلية النوعية للطلب تحسنت نوعية المشروبات وتنوعت، وقد حققت COLA التنوع الأول بفضل العلامات (COCA, COLA) و (PEPSI COLA) كما تم تبني مشروبات SODA للعلامتين المذكورتين ومنها علامة (FANTA, MIRANDA, 7UP) وقد جاءت الموجة الثانية من التنوع بما يعرف بالمنتجات الصحية، وقد تم تبني لمنتجات المخففة (LIGHT) منذ دخولها إلى الأسواق ونجدها عموما في مشروب (COLA, SODA) وكذا في مختلف العصائر.

من جهة أخرى عرفت المشروبات المعطرة المنتجة من المياه المعدنية أو مياه المنابع الطبيعية تطورا معتبرا. وقد تبني المستهلك الجزائري العلامات الدولية لكنه بقي متمسكا بالعلامات المحلية التي تعتبر بمثابة منتجات محلية تحمل نكهة الأرض التي أنتجتها لعلامات مثل حمود بوعلام ومامي حظيت دائما بمكانة رفيعة.

ب. عصائر الفواكه والمشروبات المسكرة

لقد دخلت العصائر منذ وقت طويل ضمن العادات الاستهلاكية للجزائريين، وقد حلت عصائر الفواكه المصنعة مكان المستحضرات التقليدية التي تحضر في المنزل وقد ارتفع الاستهلاك بشكل قوي بفضل نوعية المنتجات وامتداد الاستهلاك على مدار العام، كذلك عرف استهلاك العصائر تنوعا كبيرا بفضل المنتج والتوزيع وإضافة الرحيق والفواكه الدخيلة، كما تنوع التوزيع من جهته باستعمال علب الكرتون واعتماد الأحجام الصغيرة أما المشروبات المسكرة فهي في الغالب تشبه بالعصائر ففي العديد من المناطق تطلق التسمية ذاتها على المنتجين معا، غير أن التشريع يميز تمييزا طفيفا من خلال المحتوى وقد ارتفع استهلاك هذه المنتجات ارتفاعا كبيرا ذلك أنها تدخل ضمن استهلاك الشراب المسكر الممزوج بالماء.

ت. المياه المعبأة بالقارورات

تمثل المياه المعبأة في القارورات توجها جديدا لاستهلاك المشروبات، فالعلامة لتجارية الأولى تعود إلى أربعينات القرن الماضي، وقد ارتفع استهلاك هذه المنتجات بشكل معتبر خلال التسعينات، أما العلامة التجارية الأولى في القطاع الخاص هي (IFRI) وقد شكّلت إبداعا بتوظيفها المميز والصورة التي توحى بمنتج ذو جودة، وقد تنوع عرض المياه المعبأة في القوارير بظهور ما لا يقل عن 40 علامة في الأسواق. ويتم اختيار المنتج بالنظر لنوعية المياه وخصائصها العلاجية، كما عرف الحجم الصغير 33 سل نجاحا كبيرا وتطورا بفضل تناول الأفراد للوجبات خارج منازلهم.¹

2. مستويات الاستهلاك خلال (2011)

حسب دراسة تم انجازها في إطار برنامج دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات الصغيرة والمتوسطة بالتعاون مع جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات استهلك الجزائريون معدل 22.5 لتر من المياه المعبأة و 21.5 لتر من المشروبات الغازية و 5.1 لتر من العصير للفرد الواحد في 2011 و بلغ استهلاك المشروبات المنعشة خلال نفس السنة حجما إجماليا قدر بـ 1.871 مليار لتر مع تسجيل رقم أعمال يتجاوز 38 مليار دينار.

جدول رقم (09): مستوى استهلاك المشروبات خلال سنة 2011

نوع المشروبات	المشروبات الغازية	مشروبات المائدة	المياه المعبأة	العصير	المجموع
الاستهلاك: لتر/الفرد/السنة	21.5	0.5	22.5	5.1	49,6
الحجم الإجمالي (هـ)	7 388 000	161 000	7 730 000	1 770 000	19 009 000

Source : Mohammed Kaci ,et Abdenour Abtroun , op cit , p.43.

ما يستنتج من الجدول أعلاه هو نمو السوق الحالي بالمشروبات المنعشة الخالية من الكحول (BRSA) مقارنة بسنة 2005 حيث قدرت الزيادة بالنسبة للعصائر بـ 9%، والمياه بـ 5%، والمشروبات الغازية بـ 5%.

¹ -Mohammed Kaci ,et Abdenour Abtroun , opcit , p.42.

ثانيا: الأهمية الاقتصادية لصناعة المشروبات الغازية والعصائر في الجزائر

حققت الصناعات الزراعية الغذائية في الجزائر عام 2010 ما يقارب 52% من الإنتاج و41% من القيمة المضافة و57% من الفائض الصافي للاستغلال للقطاع الصناعي في الجزائر تغطي هذه الصناعات أكثر من 40 % من النفقات الخاصة للعائلات، وقد استهلاكها للأموال الثابتة (CFF) بـ 16.835 مليون دينار جزائري، أي بمساهمة قدرها 22% مقارنة بمجمل القطاع الأمر الذي يعكس الطابع الرأسمالي نوعا ما للصناعات الغذائية الزراعية. وعلى مستوى الأجور، توزّع (IAA) أجور بقيمة 33.656 مليون دينار دجائي بمساهمة معتبرة تقدر بـ 25 % مقارنة بمجمل القطاع، وعليه فالصناعات الزراعية الغذائية تحتل المرتبة الثانية في القطاع الصناعي.¹

يحتل استهلاك المواد الغذائية المرتبة الأولى في نفقات العائلات الجزائرية. وقد بلغ معامل الميزانية الغذائية بـ 52% (حسب التحقيق الذي اجري عام 2011) وبقي بمثابة عنصر ثابت في السنوات الموالية وعرفت نفقات الاستهلاك الفردي للعائلات متوسط نمو قدر بـ 13.5% سنويا خلال الفترة الممتدة من (2005 إلى 2010) ومع ذلك بقي مستوى النفقات للفرد الواحد متواضعا (1600 دولار أمريكي سنويا للفرد الواحد) مقارنة مع بلدان شمال البحر المتوسط، ومنخفضا نوعا ما عن ذلك الخاص ببلدان الجوار، وفي المناطق الحضرية، تستهلك 10% من العائلات الأكثر ثراء في البلد 30% من إجمالي الاستهلاك بينما لا تستهلك نسبة 10% من العائلات الأكثر فقرا إلا ما معدله 3 % من إجمالي نفقات الأسر.²

سجل فرع المشروبات في الجزائر خلال السنوات الأخيرة نموا سنويا يقدر بـ 14% ما يثبت الصحة الجيدة مقارنة بنمو الصناعات (IAA) المقدر بـ 7.1%، و تقدر مساهمة هذا الفرع في إنتاج الصناعات الغذائية (IAA) لعام 2010 بـ 7 % بفضل تطور الاستهلاك السنوي المتوسط الذي انتقل من 19 لترا/للفرد الواحد في 1995 إلى 57,4 لتر/للفرد في 2011 .

خلال الفترة 2005-2010، سجّلت صناعة المشروبات نموا معتبرا لمجاميعها الأساسية كمعدل سنوي وحقق

النمو النسب التالية:³

¹- Mohammed Kaci ,et Abdenour Abtroun, Op cit, p.22-23.

²-Ibid, p.23.

³- Ibid, p.24.

– 14% بالنسبة للإنتاج؛

– 15% بالنسبة للاستهلاكات الوسيطة؛

– 13% بالنسبة للقيمة المضافة.

–

1. مساهمة قطاع المشروبات الغازية و العصائر في التجارة الداخلية

تتمثل اهم مساهمات القطاع في التجارة الخارجية في:

أ. من خلال المبيعات: من حيث القيمة، حقق سوق BRSA عام 2011 رقم أعمال يفوق 38 مليون دينار جزائري.

جدول رقم (10): حجم المبيعات بالقيمة لسنة 2011. الوحدة: مليون دج

المشروبات الغازية	العصائر/مشروبات الفاكهة	المياه المعبأة s/t BRSA	الخمير s/t الكحولية	الحجم الكلي	حجم المبيعات
7.977.000	2.331.000	8.407.000	1.574.000	508.000	20.666.000
18.046	7.918	12.131	38.095		

Source: Mohammed Kaci ,et Abdenour Abtroun,op cit, p.45.

*سعر التسليم من المؤسسة خارج الرسم

من الجدول أعلاه نلاحظ أن حجم المبيعات من عصير الفواكه والمشروبات قدر بـ 2331000 هكتولتر سنة 2011 ما يقابل قيمة 7918000000 دينار وبمتوسط سعر 33.97 ديناراً للتر الواحد، بينما قدر حجم المبيعات من المشروبات الغازية 7977000 هكتولتر أي ما يقابل 180460000 دينار جزائري وبمتوسط سعر يقدر بـ 22,62 ديناراً للتر الواحد وهذا مايفسر أن المشروبات الغازية تستهلك بشكل واسع مقارنة بالعصائر في السوق الجزائرية .

– متوسط نمو لسوق BRSA خلال الفترة 2010-2011 يقدر بـ 5.9%؛

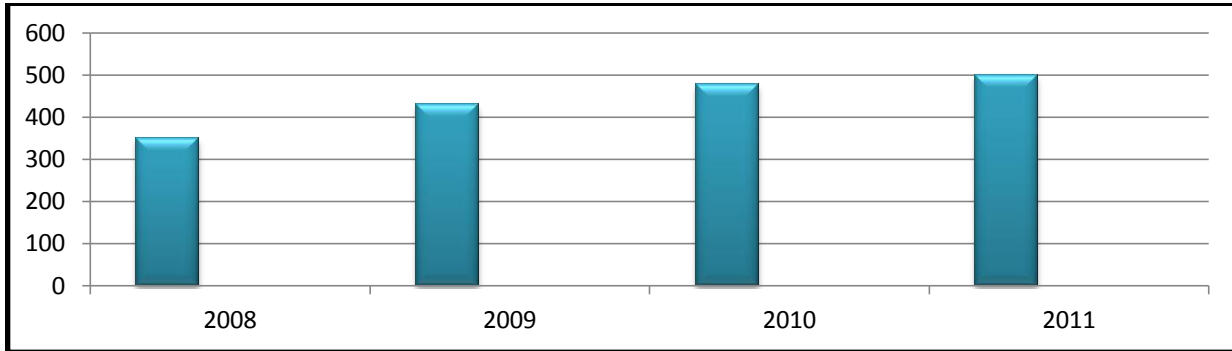
– إن الطلب على العصير في السوق الحالي قدر بـ 6.7 لتر/ للفرد/ سنوياً خلال عام 2013، و

قدر بـ 8.3 لتر لعام 2014. متوسط سعر 33.97 ديناراً للتر الواحد؛

- مستوى استهلاك قدر ب 62.2 لترا/فردا/سنويا، وحجم إجمالي للسوق يصل إلى 2394.7 مليون لتر ذلك في أفق عام 2015.

ب. من خلال حجم الإنتاج: الشكل الموالي يمثل حجم الإنتاج خلال الفترة 2008-2011

شكل رقم (26): حجم إنتاج قطاع المشروبات خلال الفترة (2008-2011) الوحدة: مليون/لتر



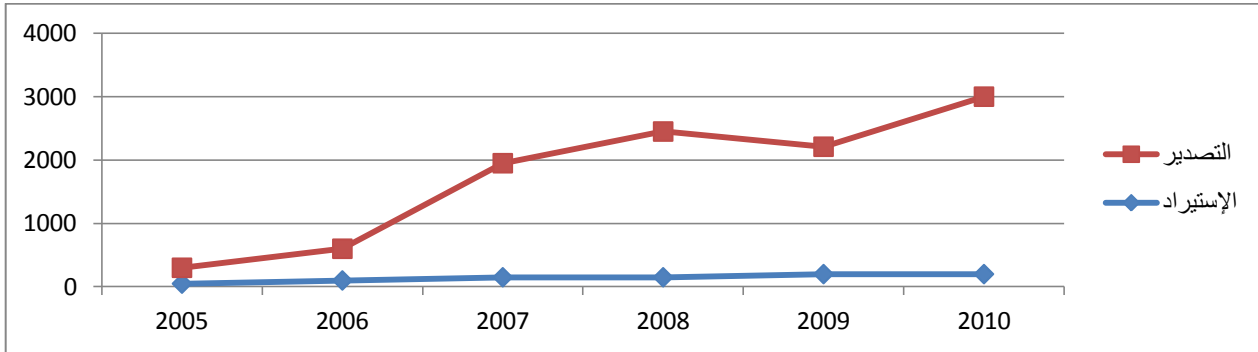
Source: OPV-NCA-Rouiba-Notice detaillee_Version_Finale - CNEP, avril 2013,p.39. sur le site internet : www.cnepbanque.dz/.../OPV-NCA-Rouiba-Notice%20detaillee_Version_... Consulté le :22/11/2015.

يبين الشكل أعلاه أن حجم إنتاج قطاع المشروبات قد ارتفع من 348 مليون لتر إلى 498 مليون لتر أي بنسبة زيادة إجمالية تقدر بـ 11% بين الفترة (2008 و 2011)، وهذا معناه أن فرع المشروبات الغازية قد حقق اكتفاء في سوق المشروبات وبدأ في مرحلة النضج وهو ما يفسر تراجع نسبة الزيادة من 24% بين سنتي (2008-2009) إلى 4% بين سنتي (2010-2011). بينما يشهد فرع المشروبات غير الغازية مرحلة النمو والتطور.

1. مساهمة قطاع المشروبات الغازية والعصائر في التجارة الخارجية

يلعب قطاع المشروبات الغازية والعصائر دورا حركيا نسبيا في التجارة الخارجية، حيث بلغت نسبة الواردات منها مقارنة بتلك الخاصة بالمنتجات الغذائية الزراعية أقل من 1% على مدار ست سنوات الماضية. بينما ارتفعت وتضاعفت نسبة الصادرات بخمس مرات خلال ست سنوات. ويظهر الشكل أدناه أن الميزان التجاري للمشروبات الغازية والعصائر هو إيجابي

شكل رقم(27): الميزان التجاري لصناعة للمشروبات الغازية والعصائر



Source: Mohammed kaci et Abdenour Abtroun , op cit , p 49.

من الشكل أعلاه نلاحظ بأن المشروبات الغازية والعصائر حققت أداء أفضل فيما يخص التبادل التجاري، فهي تمثل في المتوسط وخلال الفترة الممتدة ما بين (2005 - 2010) نسبة 76% من الصادرات، بينما تمثل 1 مقابل 6 فقط من واردات المشروبات، أي بنسبة فارق يقدر بـ 70%، وتحتل مشروبات الصودا المرتبة الأولى في صادرات المشروبات بمبلغ قدر بـ 300 مليون دينار سنة 2009 و 210 مليون سنة 2010، وهي توجه نحو الدول الأوروبية، لتأتي العصائر في المرتبة الثالثة بقيمة 33 مليون دينار سنة 2009 في إحدى عشرة (11) بلدا و 29.5 مليون دينار في سنة 2010 نحو 6 بلدان. وتعتبر فرنسا أكبر المستوردين، وتبقى صادرات المياه المعبأة في القارورات متواضعا إلا أنها قد سجلت ارتفاعا ملحوظا إذ انتقلت من 1 مليون دينار إلى 3 مليون دينار وذلك خلال الفترة (2009-2010).

2. التوقع الاستراتيجي للقطاع المشروبات الغازية والعصائر

يتميز السوق الجزائري للمشروبات الغازية والعصائر بوجود منافسة شديدة فمن جهة يتميز هذا السوق بسيطرة المؤسسات الكبرى، ومن جهة أخرى يتميز بوجود عدة وحدات إنتاجية محلية وجهوية ويعود وجود بعض المؤسسات في السوق الجزائري والتي لها تاريخ مشرف صناعيا وتجاريا لأكثر من قرن.

أ. التوقع داخل السوق الجزائرية

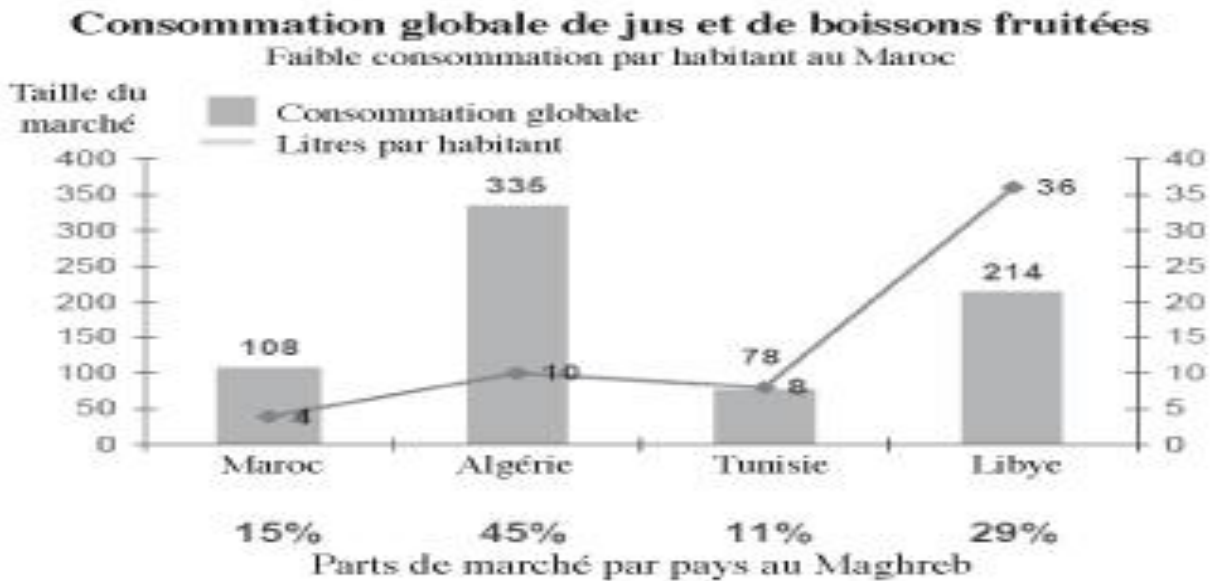
يمكن حصر عدد المؤسسات التي تنشط في هذا القطاع إلى أكثر من 600 مؤسسة، ففي قطاع المشروبات الغازية نجد ثلاثة علامات تسيطر على حصة الأسد هي: حمود بوعلام ، كوكاكولا، وبيبسي وبحصة سوقية تقدر وعلى التوالي بـ 16.1%، 26%، و 16.1%.

يعتبر السوق الجزائري للمشروبات (BRSA) والعصائر (JNSD) ايجابيا مقارنة بباقي دول شمال أفريقيا من حيث الحجم، ويرجع السبب لإدراك الجهات الفاعلة بأهمية الاستثمار في المشروبات، بالإضافة إلى الابتكار والديناميكية التي يعرفها هذا القطاع، حيث يقدر الإنتاج بحوالي 498 مليون لتر في عام 2011، أي أكثر من نصف سوق شمال أفريقيا بأكمله والذي يقدر بـ 955 مليون في اللتر ولنفس السنة.

ب. استهلاك العام للمشروبات الغازية والعصائر في المغرب العربي

يشهد قطاع المشروبات الغازية والعصائر في منطقة المغرب العربي في الوقت الحالي تطورا ملحوظا مع الزيادة المتنامية في الطلب على المشروبات الغازية والعصائر يساعد على ذلك الزيادة المستمرة في عدد سكان المنطقة، وتدل المؤشرات الصناعية الخاصة بمستوى الاستهلاك العام للمشروبات الغازية والعصائر على احتلال الجزائر المرتبة الأولى من حيث الاستهلاك العام بينما تحتل المغرب المرتبة الأخيرة والشكل الآتي يوضح ذلك:

شكل رقم (28): استهلاك العام للمشروبات الغازية والعصائر في المغرب العربي



Source : Secteur des jus L'industrie prend sa revanche | L'Economiste, disponible sur le site internet : <http://www.leconomiste.com/article/887095-secteur-des-jus-brl-industrie-prend-sa-revanche>, consulté le: 2/10/2015

يظهر الشكل أعلاه مفارقة حقيقية يظهر فيها المغرب باعتباره بلد زراعي على الأقل من حيث المبدأ، ومع ذلك فهو أدنى بلد من حيث استهلاك عصير الفواكه الصناعية في كامل منطقة البحر الأبيض المتوسط. فوفقا لدراسة أجريت من قبل نيلسن عام 2010، فإن نصيب الفرد من الاستهلاك لا يكاد يتجاوز

4 لتر في السنة، مقابل 10 لترا في الجزائر و 08 لتر بالنسبة لتونس، والاستهلاك الكلي من العصير المعبئ بلغت كمياته نحو 108 مليون لتر سنويا في المغرب وهي كمية صغيرة جدا بالمقارنة مع السوق المغاربية. حيث تستهلك الجزائر 336 مليون لتر مقابل 78 مليون لتر لتونس و 214 مليون لتر في ليبيا، و يرجع سبب الانخفاض في المغرب إلى عامل التأثير الثقافي للاستهلاك، فكلما تقدمنا من المغرب إلى الشرق الأوسط، زاد استهلاك العصير وتعتبر الأردن أكبر مستهلك للعصائر بمعدل بلغ 50 لترا للفرد في السنة¹، وحسب نيلسن فإن قطاع العصير هو القطاع الذي يحقق النمو الأكثر أهمية في جميع أنحاء المنطقة و صناعة المواد الغذائية بأكملها كما يظهر الشكل أعلاه مستوى التطور الذي عرفه السوق الجزائري والذي دعمته التغيرات في مستوى الاستهلاك لدى الفرد ويمكن أن يعود ذلك للعوامل التالية:

– الشعب الجزائري يقبل بشكل كبير على إستهلاك المشروبات غير الكحولية، خاصة فئة الشباب وسكان المناطق الحضرية؛

– ارتفاع مستوى المعيشة في الجزائر؛

– التطور الطبيعي لعادات المستهلكين والذي تحقق عن طريق استبدال العصائر الطازجة بمنتجات صناعية ذات جودة؛

– تطور استهلاك الوجبات السريعة التي من المرجح أن يعزز سوق المشروبات.

المطلب الثالث: أثر صناعة المشروبات الغازية والعصائر على البيئة الطبيعية و المجتمع.

رغم أن صناعة المشروبات الغازية والعصائر من الصناعات الهامة في الجزائر لدورها الاجتماعي والاقتصادي المذكورين سالفا إلا أن آثارها السلبية تستدعي مضاعفة الجهود للاهتمام أكثر بالجوانب الصحية و البيئية.

أولا: الآثار الصحية

كشف رئيس الهيئة الوطنية لترقية الصحة وتطوير البحث "فورام" البروفسور مصطفى خياطي لـ"الشروق" أن المشروبات الغازية والعصائر وراء انتشار السكري في الجزائر، خاصة لدى الشباب والأطفال، بسبب احتوائها على كميات كبيرة من السكر المركز التي تقدر بـ 150 غرام في اللتر الواحد، ما يتسبب بأضرار جسيمة بصحة المستهلك، وفي مقدمتها خلل في وظيفة البنكرياس والكلى ما ينجر عنه

¹ - نفس المرجع.

الإصابة بداء السكر والعجز الكلوي، وأضاف أن العديد من مؤسسات صناعة المشروبات في الجزائر تخفي النسبة الحقيقية للسكر في منتجاتها ما يعتبر خرقاً للقانون وخطراً على الصحة العمومية.

ثانياً : الآثار البيئية

يمكن تصنيف القضايا البيئية المرتبطة بمرحلة تشغيل المصانع على الأساس التالي:¹

(1) استهلاك الطاقة:

تعتبر صناعة المشروبات الغازية والعصائر من الصناعات التي تتطلب اللجوء إلى استهلاك كميات كبيرة من الطاقة الكهربائية والحرارية وتستخدم هذه الأخيرة في تسخين المياه وغسل حاويات التعبئة الزجاجية، كما تستخدم الطاقة الكهربائية في عملية التبريد.

(2) استهلاك المياه:

من خصائص المشروبات أن نسبة المياه فيها تصل إلى 90 % ناهيك عن استخدام الماء في التسخين والتبريد و تنظيف حاويات التعبئة، الإنتاج، مناطق العمل، تنظيف المركبات وغيرها.

(3) الانبعاثات الغازية

هناك مصدران رئيسيان من الانبعاثات الغازية مرتبطان بصناعة المشروبات الغازية: احتراق الوقود في العمليات الآتية:²

✓ إنتاج ثاني أكسيد الكربون في المؤسسات التي يوجد بها هذا الخط الإنتاجي.

- توليد البخار من الغلايات لتوفير احتياجات المنشأة من حرارة أو طاقة كهربائية؛

- معايير التلوث: الجسيمات الصخرية (10 جزء في المليون)، أكسيد الكبريت والنتروجين وأول أكسيد الكربون؛

✓ تسرب الكلوروفلوروكربون من مواسير التبريد في خط إنتاج ثاني أكسيد الكربون.

(4) الصرف السائل

يتولد حمل التلوث الرئيسي في صناعة المشروبات الغازية عن المصادر التالية:

¹ - شادية الشيشيني، 'دليل الرصد الداتي لصناعة المشروبات الغازية'، مصر، 2002، ص. 26-27. على الرابط: industry.eeaa.gov.eg/publications/ar_Final_Ar_Bev.pfd تم الاطلاع عليه يوم 8/5/ 2015

² - شادية الشيشيني، 'دليل الرصد الداتي لصناعة المشروبات الغازية نفس المرجع، ص. 27.

- ✓ وحدة غسل الزجاجات (مياه صرف قلوية)؛
- ✓ وحدة معالجة المياه؛
- ✓ وحدة تيسير المياه (تركيزات مرتفعة من الأملاح الذائبة)؛
- ✓ الفاقد المنسكب في وحدة تعبئة الزجاجات والفاقد الناتج عن المرتجعات بسبب عدم مطابقة منسوب السائل في الزجاجات للمقدار المحدد له (الأكسجين الحيوي الممتص)؛
- ✓ وحدات إنتاج ثاني أكسيد الكربون (مياه صرف حمضية ناتجة عن وحدات امتصاص ثاني أكسيد الكبريت)؛
- ✓ وحدات إعداد الشراب المركز (الفاقد الناتج عند تغيير نوع الشراب)؛
- ✓ مياه التقوير من أبراج التبريد والغلايات (تركيزات مرتفعة من الأملاح الذائبة والأملاح العالقة)؛
- ✓ زيوت التشحيم المستهلكة (من الجراج والورش) التي يتم تصريفها على شبكة الصرف ينشأ عنها مياه صرف محملة بالزيوت و الشحوم؛
- ✓ تتولد عن عمليات غسل وتطهير المعدات والأرضيات مياه صرف تحتوي على مواد عضوية، زيوت وشحوم، وآثار من المواد الكيميائية المستخدمة في التعقيم والتطهير.

(5) المخلفات الصلبة

المصادر الرئيسية للمخلفات الصلبة في هذه الصناعة هي الزجاج المكسور أثناء عمليات التداول و النقل و التعبئة (البلاستيك وعلب الكرتون)، بالإضافة لمخلفات الورش، كما تتولد الحمأة عن عمليات معالجة المياه الخام و مياه الصرف.

(6) المخلفات الخطرة

تستخدم مصانع المشروبات الغازية الصودا الكاوية والأمونيا والفريون وتعتبر هذه المواد خطرة كما وتستخدم الصودا الكاوية في غسيل الزجاجات، لذا يكون صرف ماكينات غسيل الزجاجات قلويا وأحيانا يحدث تسرب لغاز الكلوروفلوروكربون أو لأبخرة الأمونيا مما يستدعى اتخاذ إجراءات لمنع التسرب والحماية والاحتواء في حالات الطوارئ الناشئة عن هذا التسرب.

جدول رقم(11): التأثيرات البيئية للملوثات

نوع المسبب	التأثيرات البيئية للإنبعاثات الغازية
الجسيمات العالقة	إن معظم الأضرار الصحية الناتجة عن التعرض للجسيمات العالقة تتسبب فيها جسيمات متناهية في الصغر (أصغر من 10 جزء في المليون) و تسمى الجسيمات الصدرية لأنها تخترق طريقها حتى تصل إلى الرئة مسببة أعراض مرضية مختلفة مثل (الربو الشعبي، السعال والأزمات التنفسية..الخ)، و معظم هذه الجسيمات العالقة تكون ناتجة عن عمليات الاحتراق غير التام ومن أمثلتها: الرماد والمركبات الكربونية، بالإضافة إلى ذلك تضم الجسيمات العالقة متكثفات حمضية ومعادن مثل الرصاص والكاديوم و كبريتات ونترات.
أكسيد الكبريت	يعد تلوث الهواء بأكسيد الكبريت من أهم المشكلات البيئية وهي مركبات ضارة للحيوانات والنباتات ولمواد البناء، كما أن ذوبان هذه الجزيئات في جزيئات بخار الماء العالقة في الجو يسبب ظاهرة الأمطار الحمضية التي تؤدي إلى تآكل المعادن والأحجار الجيرية ومواد أخرى مختلفة.
أكسيد النتروجين	تتسبب أكاسيد النتروجين في الأمطار الحمضية النتروجينية الضارة، حيث تتكون بنفس الطريقة السابقة الذكر.
ثاني أكسيد الكربون	يسهم حرق الوقود العضوي لإنتاج الحرارة والكهرباء في ظاهرة الاحتباس الحراري بسبب تكوين ثاني أكسيد الكربون، حيث تتكون طبقة من هذا الغاز تمنع تسرب الانبعاث الحراري من الأرض، مما يؤدي إلى ارتفاع درجة حرارة سطح الأرض.
غاز الكلوروفلوروكربون	إن غاز الكلوروفلوروكربون يسهم في تدمير طبقة الأوزون الجوي لقدرة تلك المركبات على استنفاد طبقة الأوزون الجوي.
الأمونيا	تتسبب أبخرة الأمونيا في أضرار صحية متنوعة تتراوح بين التهاب العيون والقيء والإسهال وتصيب القصبات الهوائية والسعال، وتؤدي في حالة التركيزات المرتفعة إلى توقف التنفس.
بخار الماء في الجو	زيادة الرطوبة في بيئة العمل لها تأثيرات ضارة على الجهاز التنفسي، خاصة عند الأشخاص الذين يعانون من أمراض تنفسية.

المصدر: شادية الشيشيني، نفس المرجع، ص.30-31.

بعد عرض واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية وفي صناعة المشروبات الغازية والعصائر سنحاول تسليط الضوء على عينة الدراسة المختارة لاجراء الدراسة التطبيقية بمحاولة تقديم عام لها.

المبحث الثالث: تقديم المؤسسات محل الدراسة.

تتمثل للمؤسسات محل الدراسة في:

أولاً: مؤسسة حمود بوعلام

هي واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية الخاصة لتصنيع المشروبات المختلفة، وهي مؤسسة عائلية تأسست سنة 1889 في الجزائر من قبل يوسف حمود، ويتم استهلاك المنتج أساسا في الجزائر، ولكنها بدأت في الانتشار في مختلف الدول التي تتواجد بها الجاليات الجزائرية كفرنسا والولايات المتحدة وإنجلترا وكندا، وتتقاسم حمود بوعلام سلم مبيعات المشروبات الغازية عبر كامل السوق الوطنية، بنسبة تغطية محلية قاربت 50 بالمائة في العاصمة وضواحيها، و25 بالمائة في المناطق الأخرى يليها مجمع كوكاكولا بحجم تغطية تقدر بـ 25 بالمائة، متبوعا بشركة بيبسي، وعملت مؤسسة حمود بوعلام على إقامة شراكة مع عدة مؤسسات منها مع مؤسسة صودا ومشروبات الجزائر، نتج عنها إقامة مصنع لمشروبات حمود بوعلام بمفتاح (البلدية) بطاقة إنتاجية تقدر بـ 1 مليون لتر يوميا. وفي 2001 أقامت شراكة مع مؤسسة (Hafiz Limonaderie) أنشئ بموجبها مصنع في درقانة ونقل بعد ذلك إلى بودواو (2009). كما تم إطلاق منتج "sirop" في السوق على خمسة أذواق (النعناع، الرمان، الخوخ، الليمون، البرتقال)، كما تم إطلاق عصير الفواكه في السوق بمذاقين (البرتقال، والفواكه الاستوائية) وتم إطلاق تشكيلة المشروبات الغازية في تعبئة جديدة (قارورات بلاستيكية)، وسنة 2006 استهدفت المؤسسة فئة جديدة من المستهلكين من خلال طرح منتج (light soda) في الأسواق الموجهة بصفة خاصة لمرضى السكري، كما تم إطلاق عصير جديد بخليط من العنب والتوت وآخر بخليط بين التفاح والأناناس. أما في سنة 2007 فقد قامت المؤسسة بفتح وحدة إنتاجية جهوية بوهراو وتم فيها إطلاق عصير جديد هو عصير الليمون، وفي 2009 تم رفع رأسمال المؤسسة وتحويلها إلى شركة ذات أسهم (SPA)، كما أقامت شراكة مع (sum fruit) على مستوى ولاية سطيف، وفي 2012 استكملت المؤسسة تشكيلة منتجاتها من الصودا بإضافة مشروب غازي جديد بنوع الفراولة، وفيما يلي أبرز المنتجات المسوقة والأكثر شهرة في الجزائر المنتجة من طرف حمود بوعلام سيليكيتو : مشروب غازي مستخلص من التفاح يسمى كذلك بـ سليم، وكان يسمى سابقا باسم فكتوريا.

الليمون : وهو الذي حصل على الميدالية الذهبية في معرض باريس العالمي، وكان يسمى سابقا رويال. **كروش :** وهو مشروب غازي مستخلص من البرتقال.

ثانيا: مؤسسة رويبة.

تعتبر رويبة أو ما تعرف بالمعمل الجزائري الجديد للمصبرات واحدة من مؤسسات المشروبات غير الكحولية المعنية بإنتاج العصائر والمصبرات، ويعود تأسيسها إلى عام 1966، وهي مؤسسة ذات أسهم تابعة للقطاع الخاص (*société par action*) تم إنشاؤها من طرف الإخوة **عثماني**، تقع على الطريق الوطني رقم 05 بالمنطقة الصناعية لرويبة (ولاية الجزائر)، وهي تبعد بحوالي 30 كلم شرقا عن العاصمة وتعدّ من أهم المعامل الجزائرية في قطاع المشروبات حاليا وفي قطاع المصبرات سابقا، وصل عدد عمالها سنة 2013 م إلى 480 عاملا، أما رأس مالها الاجتماعي فيقدر بـ849195000 دينار جزائري تقوم المؤسسة بتسويق جميع منتجاتها بعلامة رويبة "**ROUIBA**" نسبة للمنطقة التي توجد بها، ويعتبر المعمل الجزائري الجديد للمصبرات أحد أهم المؤسسات الرائدة والمهمة في الجزائر في مجال الصناعة الغذائية، خاصة فيما يتعلق بقطاع المشروبات من حيث مساهمته في تغطية احتياجات السوق المحلي، وهذا من خلال السياسات المحكمة التي اتبعتها والخيارات الإستراتيجية المستمرة طوال مدة نشاطها، خاصة فيما يتعلق بالخيارات المتعلقة بالتعبئة والتغليف وتوجيه المنتجات، وكانت سنة 1990 م بمثابة المنعرج في حياة المؤسسة وهذا بسبب التطورات الحاصلة في السوق الجزائرية، والتي دفعت بمسؤولي المؤسسة إلى استعمال أحدث وأتقن العبوات المستعملة في العالم في مجال التصبير وهي عبارة عن عبوة (*Tétra pack*) لتعليب بعض منتجاتها والتي كثر الطلب عليها مثل عصير الفواكه، وهي مادة ناتجة عن (*Polyéthylène*) تتكون من العديد من الطبقات، الكرتون وأوراق الألمنيوم، ومادة البوليتين تكتيف الآلتين، الأمر الذي ساعدها على التوغل في السوق المحلي والدولي.

قدمت مؤسسة **NCA** منذ نشأتها تشكيلتين واسعتين من المنتجات، هي تشكيلة المصبرات وتشكيلة المشروبات والعصير (كوكتيل برتقال/منجى، كوكتيل برتقال/ مشمش، كوكتيل برتقال/أناناس، كوكتيل برتقال/موز، كوكتيل فواكه استوائية *Tropical* ، عصير مندرين، عصير عنب، عصير برتقال، مشروب البرتقال.مشروب الليمون، مشروب الليمون الهندي، مشروب معطر بالبرتقال، بالموز، بالفرولة). ونظرا لبرامج البحث والتطوير التي تعتمد عليها المؤسسة تمكّنت من تقديم عدد من المنتجات الجديدة. نذكر منها:

أ. Zoom: هو عبارة عن كوكتيل (برتقال/ليمون، خوخ/أجاص، موز/ فراولة) بغلاف من نوع *Tétra Prisma aseptique* بحجم 25 سل. أطلق سنة 2003.

ب. Léo: كان هذا هو شعار إطلاق *L'innovation est le moteur de notre succès* سنة 2004، وهو عبارة عن مزيج من العصير والحليب متوفر بعدة أذواق هي: برتقال/مشمش تقاح/توت، خوخ /cassis) في عبوة 25 سل من نوع (*Tétra Prisma aseptique*) حقق هذا المنتج منذ إنطلاقه سنة 2004 رواجاً كبيراً وكان خطوة ناجحة في مسار المؤسسة.

ت. *Lina (Lait UHT Lina)*: تم إطلاق منتج حليب *Lina* بتغليف جديد من نوع كيس (*Tétra Fino aseptique*) بحجم 1 لتر سنة 2005، هذا النوع من الغلاف يضمن الحماية للمنتج من الهواء (*Tétra Fino aseptique*) والضوء ويحافظ على جودة المنتج، حليب *Lina* معقم في درجة حرارة جد عالية وبالتالي لا يحتاج للغلي قبل الاستهلاك، فيمكن استهلاكه بارداً أو بعد عملية التدفئة.

ثالثاً: مؤسسة الأطلس للمشروبات (بيبيسي)

تحتل مؤسسة الأطلس للمشروبات مكانة رائدة في سوق المشروبات الغازية في الجزائر، وتعود نشأتها إلى سنة 1995 خلال عقد ترخيص حصري تم إمضائه مع شركة بيبيسيكو مع مجموعة مهري لإنشاء مصنع جديد لتعبئة وتوزيع العلامة العالمية بيبيسي كولا وافتتاح أول مصنع ينتج هذه العلامة في الجزائر باسم تجاري هو " شركة الأطلس لمشروبات بيبيسي كولا" وبعد سنة من إبرام العقد تم الانطلاق في *ABC Atlas Bottling Corporation Pepsi-cola* مشروع بناء المصنع وتدشينه رسمياً في 25 ماي 1998 وفي 1 جوان من نفس السنة خرج أول قارورة من نوع (*SARL*) تحمل علامة بيبيسي إلى السوق الجزائري . وتعتبر مؤسسة عائلية وذات مسؤولية محدودة رأس مالها الاجتماعي بحوالي 3200.000.000 دج بحقوق جزائرية، تضم 605 عاملاً ومقرها المنطقة الصناعية برويبة، تنتج مؤسسة الأطلس للمشروبات علامات بيبيسي كولا أهمها علامة بيبيسي والتي تتضمن أيضاً بيبيسي ماكس وبيبيسي لايت وميرندا بمختلف أذواقها من ليمون، برتقال، تقاح، فراولة، وتوت، سفن آب (*7up*) كما أطلقت المؤسسة ميرندا الاستوائية لكنها لم تنجح، لعدم تلقيها استجابة من طرف المستهلك الجزائري، ويعتبر مشروب بيبيسي هو المنتج الرئيسي لمؤسسة الأطلس للمشروبات وهو المنافس الأول لكوكا كولا.

رابعا: مؤسسة رامي.

مؤسسة رامي واحدة من المؤسسات الجزائرية المعروفة بإنتاج مشروبات عصير رامي بمختلف أحجامه و أذواقه، تأسست في 19/05/2007 برأس مال قدره 101500000.00 دج وبعدها عمال يقدر بـ390 عامل توجد المؤسسة بالمنطقة الصناعية الرويبة الجزائر العاصمة، وهي عبارة عن مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تحتل أولى المراتب في مجال تخصصها، حيث أن من مهامها الرئيسية توفير العصائر بالجودة العالية، ضمان رضا الزبائن، تنتج مؤسسة رامي أنواع كبيرة لتشكيلة رامي من مشروب الفاكهة الواحدة إلى المشكلة كما يعتبر عصير رامي أول عصير في الجزائر مشكل من فواكه استوائية (المانكو، الكيوي) كما نجد في تشكيلة رامي عصير خاص بمرضى السكري (عصير لايت) وهناك عدة أحجام وأشكال لعصير رامي نجد: 33سل، 1,25 لتر، 2لتر، الكانيطات و تتضمن تشكيلة رامي للعصير أنواع كثيرة.

خامسا: مؤسسة مامي.

تعد مؤسسة مامي للمشروبات غير الكحولية من أهم المؤسسات التي تنشط بمنطقة سطيف والتي استطاعت أن تحتل مركز الصدارة في مجال إنتاج وتوزيع المشروبات الغازية وغير الغازية وذلك منذ إنشائها في سنة 1937.

مؤسسة مامي للمشروبات الغازية والعصائر تنتمي لمجمع مامي وهي عبارة عن مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 910000000 دج، وهي مؤسسة عائلية، تشغل مؤسسة مامي 381 عاملا وبطاقة إنتاجية تشمل ثلاثة وحدات تنتج وتسوق الصودا وعصير الفواكه، ومن أجل الاستجابة لطلبات السوق قامت المؤسسة في خريف 2006 بإطلاق خط إنتاجي جديد والمتمثل في التعبئة البلاستيكية، للمؤسسة زبائن أغلبهم من شرق وجنوب القطر الجزائري، وهناك توجه للمؤسسة في تغطية الطلب على المشروبات الغازية والعصائر في غرب ووسط القطر الجزائري.

سادسا: مؤسسة صرموك.

واحدة من المؤسسات المهمة في صناعة المشروبات الغازية والعصائر التي تنشط بولاية سطيف برأسمال يقدر بـ 235,940,000.00 دج وبعدها عمال يقدر بـ273 عامل ، تحوي وحدة الإنتاج بالمؤسسة على تجهيزات متطورة تناسب متطلبات الإنتاج العصري وتنتج تشكيلة واسعة ومختلفة للمشروبات نذكر منها العصير: مشروبات غازية، ماء غازي، سيرو، مشروبات وعصير دون سكر وبأذواق مختلفة منها التفاح، البرتقال، الخوخ، خليط الفواكه، المشمش، الفرولة، الليمون، النعناع وغيرها من الأذواق، أما نوعية

التعليب في المؤسسة تتمثل في قارورات زجاجية من نوع 1ل، 0.25 ل وقارورات بلاستيكية من نوع 0.33 ل، 1ل، 1.5ل، 2ل.

خلاصة الفصل:

في هذا العرض حاولنا إعطاء صورة إجمالية، ولكنها غير شاملة عن الواقع الميداني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مبرزين فيها أهم الجهود التي قامت بها الدولة الجزائرية في هذا المجال، خاصة بعد التبعات السلبية التي خلفتها الأوضاع التي عاشتها البلاد في العقد الماضي، من اتساع لدائرة الفقر والبطالة، وكذا تنامي المشكلات الاجتماعية وتدهور الوضع البيئي والاقتصادي.

وعليه تبنت السلطات العمومية بعض المبادرات ارتكزت على دعم حوكمة المؤسسات الجزائرية و تحقيق التنمية المستدامة، كما قامت بسن مجموعة من قوانين حتى تحفظ حقوق العمال و تعمل على حماية البيئة و حماية المستهلك، و تبقى الدولة هي الممول الوحيد تقريبا لبرامج التنمية الاجتماعية، و الشريك الاقتصادي الأهم الذي يساهم في تحقيق التنمية و ضمان حقوق المجتمع.

ورغم أن الدولة ما تزال الممول رقم واحد لكل المشروعات ذات الطابع التنموي في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي، سواء كان هذا التمويل من خلال الهيئات الحكومية أو الاستثمارات الحكومية التي تم تخصيصها بناءً على مخطط النفقات العمومية للدولة، إلا أن هذا لم يمنعها من رسم سياسة اقتصادية و اجتماعية بغرض تحقيق تنمية تجمع فيها بين عدة فاعلين من أهمهم القطاع الخاص، الذي يبقى فتيا يتجلى حضوره من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد انصب تركيزنا حول قطاع الصناعة الغذائية من خلال صناعة المشروبات الغازية والعصائر الجزائرية لأسباب ذكرت سالفًا، محاولين إبراز واقع هذه الصناعة ومساهمتها الاجتماعية والاقتصادية والتي يمكن حصرها في عاملين هامين هما:

- المساهمة في امتصاص البطالة، حيث أن هذا القطاع يوظف حاليا واستنادا إلى دليل المؤسسات الغذائية الزراعية MIPMIPI لعام 2012 حوالي 47000 عاملا، حيث يبلغ عدد المناصب خارج نطاق الديوان الوطني لتسويق النبيذ حوالي 17000 منصب عمل مباشر وحوالي 30000 منصب غير مباشر.

- المساهمة في زيادة الناتج الداخلي الخام، حيث حقق قطاع الصناعات الزراعية الغذائية في الجزائر عام 2010 ما يقارب 52% من الإنتاج، و 41% من القيمة المضافة، و 57% من الفائض الصافي

للاستغلال على مستواه ، وتشكل مساهمة المشروبات الغازية والعصائر في إنتاج الصناعات الغذائية (IAA) لعام 2010 حوالي 7% برقم أعمال وصل إلى 38 مليار دينار في نهاية 2011.

الفصل الخامس

مساهمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ترقية الميزة التنافسية
لمؤسسات المشروبات الغازية و العصائر الجزائرية

تم تقسيمه إلى:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: مناقشة الفرضيات، النتائج و المقترحات

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث المنهجية المستعملة من حيث طبيعة مشكلة الدراسة، فرضياتها، المخطط الافتراضي لها والأساليب الرياضية والإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات، مما يسهل علينا وضع مقترحات لها أن تدعم متغيرات الدراسة على مستوى المؤسسات.

المطلب الأول: إشكالية وحدود الدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

يواجه قطاع الصناعات الغذائية ومنها نشاط صناعة المشروبات الغازية وغير الغازية منافسة شديدة زاد من حدتها تسارع وتيرة التغيرات في جميع المجالات التكنولوجية، الاجتماعية والبيئية إلى جانب ضغوطات تفرضا أطراف مختلفة (المجتمع، البيئة، الدولة، المستهلك...) معنية بنشاط هذه المؤسسات.

وقد حل القطاع الخاص في كثير من الحالات محل القطاع العام الذي تقلص دوره، وإذا كان قطاع الصناعات الغذائية يساهم في زيادة الناتج الداخلي الخام بنحو ما يقارب 52 % من الإنتاج، 41% من القيمة المضافة و57% من الفائض الصافي للاستغلال في مستواه، فإن عليه مسؤولية اجتماعية تتناسب مع حجمه، خاصة إذا كانت نسبة مساهمة صناعة المشروبات الغازية والعصائر في إنتاج الصناعات الغذائية (IAA) لعام 2010 حوالي 7% برقم أعمال وصل إلى 38 مليار دينار جزائري في نهاية 2011، إضافة إلى تسجيل عمالة- استنادا إلى دليل المؤسسات الغذائية الزراعية MIPMIPI- لعام 2012 قدرت بحوالي 47000 عاملا، أين بلغ عدد المناصب خارج نطاق الديوان الوطني لتسويق النبيذ حوالي 17000 منصب عمل مباشر وحوالي 30000 منصب غير مباشر. فأي مؤسسة من هذا القطاع الخاص تعمل على تحقيق الأرباح عليها أن تسعى كي تكون مقبولة اجتماعيا من خلال التزامها بقواعد المسؤولية الاجتماعية، أي خلق نوع من التوازن بين مسؤوليتها الاقتصادية التي هي أساس وجودها واستمراريتها، ومسؤوليتها الاجتماعية التي من شأنها أن تحسن من صورتها تجاه جميع الأطراف المتعاملة معها، وبالتالي عليها أن تحدث التغيير إذا ما أرادت ترقية ميزتها التنافسية بإدراج مؤشرات أخرى بالإضافة للمؤشرات المالية والاقتصادية تسمح لها بقياس مستوى رضا أصحاب المصالح ودرجة تلبية متطلباتهم ورغباتهم.

على ضوء ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ترقية الميزة التنافسية لدى مؤسسات المشروبات

الغازية والعصائر الجزائرية؟

إن الإجابة عن الإشكالية العامة المطروحة تفرض علينا تجزئتها بغية تحليل جزئياتها؛ أي متغيراتها الأساسية، ثم إعادة تركيبها للإجابة عنها، فبالنظر للميزة التنافسية كمتغير أساسي ومحوري ضمن دراستنا سنحاول تجزئته إلى أسس ثبتت أهميتها وفق ما توضحه أبحاث "بورتر"، أين سيتم التركيز على دراسة الكفاءة، الإبداع، جودة المنتج والاستجابة لحاجات العميل. أما عن متغير الدراسة الثاني الممثل بمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية والذي افترضنا أنه أساسي في التأثير على الميزة التنافسية، فسنحاول أيضا تجزئته إلى مجالات وتحليل كل مجال على حدى لمعرفة ما إذا كانت المؤسسات محل الدراسة تهتم بمجال معين دون آخر وهل تتباين في ذلك أولا، ثم محاولة تقييم مستوى تطبيق هذه المجالات مجتمعة باحتساب معامل يعكس تطبيق المسؤولية الاجتماعية استنادا إلى ما حققته من انعكاس على الأداء المالي، فلا يقاس أثر تطبيق سياسة معينة بمبلغ ما تتحمله المؤسسة من أجل ذلك من تكاليف، بل بمقدار ما تساهم به هذه الأخيرة (التكاليف) في تحقيق العوائد.

ثانيا: حدود الدراسة

لابد أن تتسم الدراسات والبحوث بنطاق أفقي محدد وعمق عمودي، وإذا كان العمق العمودي يتكفل به الجانب الفكري والفلسفي من الدراسة، فإن النطاق الأفقي يبقى مهمة حدود الدراسة، إذ لابد من تحديد توجهاتها ضمن حدود واضحة ومعلومة تحصر الجهد في إطار نقطة بذاتها وليس في نقاط عدة مهما كانت صلتها قوية بالنقطة الأساس، وقد تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

1. الحدود المكانية:

انحصرت الدراسة في بعض مؤسسات المشروبات الغازية والعصائر التي يتموضع مقرها الرئيسي على مستوى ولايتي الجزائر العاصمة وسطيف، حيث تعتبر المؤسسات محل الدراسة والبالغ عددها ست مؤسسات من بين أهم المؤسسات الناشطة على مستوى سوق صناعة المشروبات الغازية والعصائر بالجزائر وفق ما تم توضيحه في الفصل السابق عند تحليلنا لسوق المشروبات. تتباين المؤسسات من حيث منتوجها النهائي، أين تختص كل من مؤسسة رويبة ورامي في مجال العصير، بينما تعمل مؤسسة

بيبسي في مجال المشروبات الغازية، وتعمل كل من مؤسسة حمود بوعلام، مامي وصرموك في المجالين، وتجدر الإشارة أنه كان من المقرر أن تشمل الدراسة مؤسسات أخرى مثل مؤسسة كوكاكولا ومؤسسة نقاوس للعصير بباتنة إلا أن طلبنا رفض لسرية المعلومات المطلوبة للدراسة بحسب تبريرات المسيرين على مستواهما، وهو ما فرض علينا ضرورة الاكتفاء بدراسة المؤسسات المشار إليها آنفا.

2. الحدود الزمنية:

✓ تم الحكم على الظاهرة المدروسة انطلاقا من بيانات الخمس سنوات الأخيرة (2009-2013) للمؤسسات الست محل الدراسة، حتى يبلغ بذلك مجموع المشاهدات 30 مشاهدة، وقد اختيرت هذه المدة للأسباب الآتية:

✿ من الناحية النظرية تعتبر ثلاث سنوات مدة كافية لتحليل ظاهرة معينة على مستوى مؤسسة ما. وعليه، فإن مدة خمس سنوات كافية لتقييم الأداء العملي للمؤسسات محل الدراسة؛
✿ كون الدراسة قياسية فإن تعدد السنوات جاء لتغطية النقص في عدد المؤسسات محل الدراسة وبذلك تتعدد المشاهدات؛

✿ من الناحية التطبيقية فرض علينا وضع المؤسسات هذه المدة، فمؤسسة رامي على سبيل المثال بدأ فيها التشغيل الفعلي للإنتاج سنة 2009، أما عن سنة 2013 فهي السنة الأخيرة التي تم التصريح والحصول على معطياتها خلال فترة جمع البيانات.

✓ أما المدة الزمنية لمعايشة الباحث للواقع الميداني فقد امتدت من شهر نوفمبر 2013 إلى غاية شهر ديسمبر 2015، والتي شملت الزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، والحصول على البيانات اللازمة للبحث.

3. الحدود العلمية:

حُدّت الدراسة علميا وفق ما جاء فيها من أهداف وتساؤلات بحدود متغيراتها وبناءً على ظروف وطبيعة عمل المؤسسات، حيث تم التركيز على المؤشرات النقدية لمجال المسؤولية الاجتماعية التي تتوافق مع دراستنا القياسية وقد تمثلت هذه المؤشرات بالمساهمات المالية المقدمة لكل من المجتمع، العمال، العملاء والبيئة وهي الأبعاد المتفق عليها من قبل الباحثين في هذا المجال، كما تم اعتماد مؤشرات محاسبية في قياس الأداء المالي التي تمكننا من وصف مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في

المؤسسات محل الدراسة، في حين تم اعتماد مؤشرات مستمدة من دراسات سابقة لقياس أسس الميزة التنافسية والممثلة بكل من جودة المنتج، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العميل.

المطلب الثاني: متغيرات ونموذج الدراسة

إن متغيرات ونموذج الدراسة قد تم تحديدهما بناء على ما جاءت به الدراسة النظرية، ما توصلت إليه الدراسات السابقة، ما أتيح من إمكانيات لإتمام الدراسة الميدانية وبما تفرضه طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة مع خصوصيته والبيئة المتواجد بها بما يمكننا من الإجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات وبذلك تحقيق الأهداف المرجوة، ومنه تلخصت متغيرات الدراسة ونموذجها وفق الآتي:

أولاً: متغيرات الدراسة

تهدف دراستنا هذه إلى إبراز دور المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسة في ترقية ميزتها التنافسية والذي تم النظر إليه باعتبار الدراسة قياسية- على أنه أثر بين متغيرين اثنين أحدهما تابع والذي يمثل الميزة التنافسية، والآخر مستقل والذي سيمثل بمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة وليس المسؤولية الاجتماعية كأبعاد، لذا جاءت معالجة الأولوية في معرفة مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة، فلا يمكن أن ندرس الأثر دون وجود تبني لها، وقد منحت دراستنا أهمية أكبر لعنصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كونها من المفاهيم الحديثة من جهة، ومن جهة أخرى محاولة منا لمعرفة حقيقة الجدلية القائمة والمتناولة لدى مختلف الدراسات ما إن كانت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تحقق عائداً على المؤسسة ولو على المدى الطويل أو تشكل عبئاً عليها قد يثقل كاهلها. كما تم في دراستنا هذه اعتماد متغيرات المراقبة لمحاولة تقليص التبيان الذي يظهره الجانب التطبيقي.

1. متغير الدراسة التابع (مؤشرات الميزة التنافسية): مُثل المتغير التابع بمكونات الميزة التنافسية وذلك من خلال متغيرات فرعية وهي أسس أو ركائز الميزة التنافسية لبورتر* والممثلة ب: الكفاءة، الإبداع، الجودة والاستجابة لحاجات العميل.

أ. الكفاءة (Efficiency): سبق وأشرنا إليها خلال الجانب النظري على أنها الاستخدام العقلاني والرشيد لاختيار أفضل البدائل الذي يقلل التكاليف أو يعظم العائد إلى أقصى درجة ممكنة، كما تتمثل أيضاً في كيفية الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة ممكنة، ويعبر عنها بالعلاقة الآتية:

* راجع الفصل الأول من الأطروحة ، ص. 36-40.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات المتوقعة}}$$

اعتمدنا في دراستنا هذه على أحد مكونات الكفاءة وهو مؤشر إنتاجية العامل الذي يقيس كفاءة القوة العاملة؛ أي مدى مساهمة هذا الأخير في الإنتاج الكلي، فهي بذلك تعكس ما ينتجه العامل الواحد والمعبّر عنها بمخرجات كل عامل، وهي النظرة الأكثر شمولية لدى الكثير من الباحثين حيث اعتبروا أن إنتاجية العامل هي اصطلاح يستخدم للتعبير عن كفاءة العمل المبذول من قبل العاملين في إنتاج السلع و الخدمات، فهي بذلك تعبير عن فاعلية العمل، علاقة قابلة للقياس بين المنتجات والعمال، وكذا مقياس يعطي مقدار السلع المنتجة مقابل كل وحدة من العمل، وتحسب وفق الآتي¹:

$$\text{إنتاجية العامل} = \text{رقم الأعمال} / \text{عدد العمال}$$

ب. **الإبداع (Innovation)**: اعتمدنا في دراستنا مؤشرات الإبداع والتي تسمح لنا بحساب نسبة الإبداع كما هو موضح في الجدول (12) واستنادا إلى ما قدمه كل من غسان قاسم اللامي ويسرى محمد حسين (2009)².

جدول رقم (12): مؤشر الإبداع يحسب بعدد المرات

المؤشر	مؤشر الإبداع	2009	2010	2011	2012	2013
01	الحصة السوقية (%)					
02	حالات تحسين المنتجات الحالية					
03	عدد المنتجات الجديدة					
04	حالات تغيير وتطوير خطوط الأعمال الحالية					
05	استخدام عمليات وطرق عمل جديدة					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الدراسات السابقة.

حيث أنه بعد التعرف على هذه المؤشرات، تقدر نقاط (درجات) تتراوح ما بين (1-5) درجات لتحديد أهمية كل مؤشر من مؤشرات الإبداع للسنة المبحوثة، إذ يوضح الملحق رقم (02) حدود أو مدى

¹ - عبد الكريم حسين، دراسة إحصائية لإنتاجية العمل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سوريا خلال الفترة 1969-2006، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية-المجلد 27، العدد الأول، 2011، ص 34.

² - غسان قاسم اللامي ويسرى محمد حسين، قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين" مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 74، 2009. ص: 225-228.

القياس والدرجة التي تقابلها لأغراض التقييم. واستناداً للملحق رقم (02) تحدد درجات (أوزان) للمؤشرات المتعلقة بالإبداع بغية الاعتماد عليها لتقييم الإبداع، وكما موضح في الملحق رقم (03)، وطبقاً لنتائج الواردة فيه نستخرج مؤشر الإبداع الذي يقاس بحساب الوسط الحسابي لدرجات الإبداع والتي تمثل درجة الإبداع لكل مؤسسات محل الدراسة. تعطى العلاقة وفق الآتي¹:

$$\text{نسب الإبداع} = (\text{متوسط درجة الإبداع لكل سنة} / \text{متوسط درجة الإبداع لسنة الأساس أو السنة الأولى}) \times 100$$

ج. **جودة المنتج (Qualité de produit):** وهي الخصائص والصورة الكلية للمنتج والتي تقوي القدرة على تلبية حاجات معينة أو ضمنية للعميل، وقد تم اعتماد معيار نسبة الجودة الذي اعتمده Juran (2001) باعتبارها الطريقة الأكثر استعمالاً، أين استخدم مؤشر تكلفة الجودة لكل وحدة نقدية من المبيعات إذ استخرجت نسبة تكلفة المنتجات المعيبة ومن ثم طرحت هذه النسبة من الواحد الصحيح للتوصل إلى تحديد مستوى الجودة، كما هو موضح في الصيغة الآتية²:

$$\text{نسبة الجودة} = 1 - (\text{تكلفة الوحدات المعيبة السنوية}) / \text{رقم الأعمال}$$

ويعود سبب اختيارنا لهذا المؤشر في كون المؤسسات تعمل في بيئة تنافسية وتعمل على مقارنة أداءها بمثيلتها في السوق.

د. **الاستجابة لحاجات العميل (Répondre aux Besoins du Client):** تشير الاستجابة إلى "الاستعداد الدائم لمقدمي الخدمة أو المنتج لخدمة عملائهم وعلى قدرتهم لأداء الخدمة لهم عند احتياجهم إليها"³. ويتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على تحديد احتياجات عملائها وإشباعها بشكل أفضل من المنافسين، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أخرى لمنتجاتها مما يؤدي لخلق التميز، ويجب أن تتماشى عملية تحسين جودة المنتج وتحقيق الاستجابة لحاجات العميل، أما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تقتقر لها المنتجات الموجودة، يضاف على ضرورة مواءمة السلع والمطالب الفردية ومراعاة وقت

¹ - غسان قاسم اللامي ويسرى محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 228.

² - Kahtan Abdul Abbas Rahman: The Technological change its Impact in Presence of Industrial Product- A Case Study of a Sample of General Company For Electrical Industries Products, in partial fulfilment of requirement of PH.D degree in the industrial administration, University of international st clements, 2011,

³ - محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، "قضايا معاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة النشر، ص: 59.

الاستجابة الذي يمثل الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها. ومنه يكون مؤشر الدراسة ممثلاً بـ: نسبة عدد الشكاوي المعالجة من طرف المؤسسات محل الدراسة.

2. متغير الدراسة المستقل (مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات)

يعتبر مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية المتغير المستقل لدراستنا هذه، وسيتم اعتماد التحليل التطويقي للبيانات (*Data enveloppement Analysis, DEA*) في تحديد مختلف مستويات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة وطيلة سنوات الدراسة، على أن يتم النظر لكل سنة على حدى دون اعتماد متوسطات السنوات لكل مؤسسة بهدف الرفع من عدد المشاهدات. وتمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأكثر تداولاً بين مختلف الباحثين، والمؤشرات النقدية لقياس مجالات المسؤولية الاجتماعية¹ مدخلات النموذج، في حين تشكل مؤشرات الأداء المالي مخرجات له، ويفترض أن المستوى الأمثل لتطبيق المسؤولية الاجتماعية تكون فيه المدخلات قد عظمت المخرجات والمعبر عنها رياضياً بالقيمة "1" والتي سوف تفصل لاحقاً.

أ. مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية:

سيتم اعتماد طريقة نموذج تطويق البيانات ضمن هذه الدراسة لتحديد مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة وإن اختلفت الدراسات في الطرق المعتمدة لقياس مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية أو ما يعرف بمؤشر المسؤولية الاجتماعية، فمنهم من استخدم الاستبيان ومنهم من استخدم قواعد بيانات مستمدة من هيئات معينة ومنها قاعدة البيانات (*Kinder Lyndeberg Domini and co, KLD*) ومنهم من اعتمد أسلوب المقابلة. وعلى اعتبار أن دراستنا مبنية على أسس قياسية، فقد تم اعتماد الطريقة التي اتبعت من قبل كل من (*Kwaku Ohene-Asare, 2011*) و (*Magali Delmas, 2010*)². في تقييمهم لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية أين تم اعتماد نموذج تطويق البيانات كأسلوب جديد مستعمل في هذا المجال. ويتكون هذا النموذج من مدخلات ومخرجات حيث جاءت مؤشرات القياس النقدي لمجال المسؤولية الاجتماعية كمدخل للنموذج وقد تم تحديد بعضها على سبيل المثال لا الحصر وهي مجموع المتغيرات الفرعية المرتبطة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية والمتفق عليها من

¹ سعدون مهدي الساقى وعبد الناصر نور، محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، جامعة الاسراء، الاردن، بدون سنة النشر، ص.

على الرابط: unpan1.un.org/.../documents/.../UNPAN006101.pdf تم الاطلاع عليه يوم 30-6-2013

² Kwaku Ohene-Asare; Mette Asmild , *Banking efficiency analysis under corporate social responsibilities* , Int. J. of Banking, Accounting and Finance, 2012 Vol.4, No.2, pp.146 – 171.

قبل الباحثين كما هو مبين في المبحث الثاني والثالث من الفصل الثاني وهي القياس النقدي للمسؤولية الاجتماعية تجاه كل من الموظفين، العملاء، المجتمع والبيئة، وقد استثنينا القياس النقدي للمسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين لأننا نفترض أن المسيرين يتخذون قرارات تصب في صالح المساهمين، وقد صممت القائمة بالشكل الذي تعكس مختلف أنواع التكاليف ذات الطبيعة الاجتماعية والمتخذة على شكل مساهمات مالية تقدمها المؤسسة تنطوي على العمليات التي تقوم بها وقد تكون هذه المساهمات إجبارية بمعنى أنها جاءت امتثالاً لقرارات سيادية أو لقوانين تسنها الدولة، أو تكون هذه العمليات اختيارية تقوم بها المؤسسة بغرض تحقيق غاية معينة كالسمعة أو تجنب رد فعل المجتمع أو غيرها من الغايات وقد جاءت هذه التكاليف أو المساهمات مبوبة وفقاً للفئات الأربع السابق الإشارة إليها وهي مدونة في الجدول (13) وكل مؤشر تم ترميزه باللاتينية حتى يسهل إدخاله في نموذج القياس.

جدول رقم (13): مجال القياس النقدي لتأثيرات عمليات المؤسسات محل الدراسة

الترميز	المساهمات المالية المقدمة من قبل المؤسسات محل الدراسة	الرقم
المساهمات المالية للمؤسسات محل الدراسة في مجال العمال		
FOR	formation et entraînement stages (pratiques)	01
TRT	Soins médicaux	02
TRs	Transport	03
Omra et Hadj	Omra et hadj (pèlerinage)	04
SI	Sécurité industrielle	05
Restau	Nourriture (restauration)	06
Logts	Hébergement (logement)	07
	prise en charge des enfants des travailleurs	08
المساهمات المالية للمؤسسات محل الدراسة في مجال العملاء		
ISO	Coût de l'obtention de l'ISO	09
CQ	Coût du contrôle de la qualité du produit	10
CRD		11
المساهمات المالية للمؤسسات محل الدراسة في مجال المجتمع		
Csc	Mساهمات مالية علمية (الطلبة لإتمام الدراسة، تكريم المواهب والناجحين، دعم الإصدارات...) contributions financières scientifiques (aides au profit des étudiants, prendre en charge les talents, honorer les lauréats et financer les publications,...)	12
Crcsp	Mساهمات مالية للجمعيات الدينية (بناء المساجد، تكريم حفظة القرآن...) مساهمات مالية للجمعيات الرياضية (دعم النوادي الرياضية.....) Contributions financières au profit des associations culturelles, sportives, religieuses et de santé)	13
المساهمات المالية للمؤسسات محل الدراسة في مجال البيئة		
DE	Frais relatifs à l'application d'une loi environnementale	14
DP	Diminution de la pollution	15
Cons eau	Consommation d'eau	16
Cons elec	Consommation d'énergie	17

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الدراسات السابقة

حيث يعطى القياس النقدي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق الآتي:

☑ **القياس النقدي لتأثيرات عمليات المؤسسات محل الدراسة في مجال العمال:** تتمثل في مساهمات المؤسسة المالية أي المبالغ التي تصرفها المؤسسة تجاه عمالها منها: المساهمة في التأمينات الاجتماعية، نظام للرعاية الصحية، توفير الأمن الصناعي، توفير برامج تدريبية، المساعدة في تأمين سكن للعاملين، وسائل نقل وغيرها، وتستخرج هذه المساهمات من وثائق المؤسسة وتقاس بالدينار الجزائري.

☑ **القياس النقدي لتأثيرات عمليات المؤسسات محل الدراسة في مجال العملاء:** التزام المؤسسة بمقابلة حاجات وتطلعات الزبائن بتوفير المنتجات الجيدة والأمانة والتعامل الموضوعي والصادق معهم.

☑ **القياس النقدي لتأثيرات عمليات المؤسسات محل الدراسة تجاه المجتمع:** هي مساهمات مالية مقدمة من قبل المؤسسة للعمل على تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية والصحية للمجتمع.

☑ **القياس النقدي لتأثيرات عمليات المؤسسات محل الدراسة في مجال البيئة:** هي تلك المساهمات المالية والملقاة على عاتق المؤسسة تجاه حماية البيئة وتحقيق استدامتها وتقليل الآثار السلبية الناجمة عن ممارسة المؤسسة لأنشطتها كمنع أو تقليل التلوث البيئي من جهة والاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية من جهة أخرى.

ب. الأداء المالي:

بالنظر لآراء مؤيدي تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والذين يعتبرون اهتمام مسيري المؤسسات بها قد يحسن من أدائها وباعتبار أن الأداء المالي هو "مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف"¹، ما يعكس قدرة مسيري المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة بما يضمن تحقيق الأهداف بأقل تكلفة. وتجدر الإشارة إلى أن الأداء المالي الجيد ينعكس إيجاباً على جميع أصحاب المصالح، أي أنه يهدف إلى خلق قيمة تشاركية تأتي في مقدمتها كسب ثقة العملاء من خلال السمعة الجيدة ومنها دراسة صادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي بعنوان: (2003) *Voice of the leaders survey* والتي تم الإشارة إليها سابقاً أين اعتبرت سمعة المؤسسة من خلال تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تعد أهم معايير نجاح المؤسسة وتوصلت نتائج الدراسة التي تم توزيعها على 150 مدير في أكثر من 1000 مؤسسة عالمية إلى أن 60% تقريباً من شملتهم الدراسة يرون أن السمعة الجيدة يمكن أن تسهم بنحو

¹ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 38.

40% من القيمة السوقية لأسهم المؤسسات كما تسهم السمعة الجيدة في قدرة المؤسسة على مواصلة تحقيق الأرباح والأداء الجيد.

وعليه، فقد اعتمدنا مؤشرات الأداء المالي كمخرج لنموذج تطويق البيانات، واختيارنا للمؤشرين معدل العائد على الأصول ومعدل دوران الأصول جاء بناء على ما تمكنا من الحصول عليه من كشوفات من قبل إدارة المؤسسات محل الدراسة، وباعتبار أن أغلب الدراسات تعتمد معدل العائد على الأصول في تقييم الأداء المالي لأنه مؤشر قريب من مؤشر المردودية المالية، في حين اعتمدنا مؤشر دوران الأصول ليعكس جزءا من حقوق أصحاب المصالح بعدما كان مؤشر العائد على الأصول يركز على حقوق المساهمين ويمكن التعبير عن هذين المؤشرين بالمعادلات الآتية:

• **معدل العائد على الأصول:** العائد على الأصول كمتغير يعبر عن الأداء المالي للمؤسسة وتعتبر هذه النسبة عن نسبة الدخل المتحقق على إجمالي الأصول المستثمرة في المؤسسة بغض النظر عن طريقة تمويلها، ويتم من خلالها رصد كفاءة المؤسسة في توليد الأرباح من الأصول، ويحسب هذا المعدل على النحو الآتي¹:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الدخل بعد الضريبة/متوسط إجمالي الأصول}}{\text{معدل دوران الأصول}}$$

• **معدل دوران الأصول:** يعد مؤشرا لقياس كفاءة استخدام المؤسسة لأصولها في تكوين وخلق المبيعات ويحسب كما يلي²:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{المبيعات/متوسط إجمالي الأصول}}{\text{معدل دوران الأصول}}$$

3. **متغيرات المراقبة:**

على الرغم من أن بحثنا يركز على مؤشرات الميزة التنافسية (الجودة والكفاءة، الإبداع والاستجابة لحاجات العميل) باعتبارها تدفع المؤسسات للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، إلا أن هناك مؤشرات أخرى من الأعمال التي يمكن أن تؤثر في هذه الميزة، وبالتالي فمن الضروري أن تؤخذ في الاعتبار وهي متغيرات ذات صلة يمكن أن تحسن من درجة صحة وموثوقية النتائج في هذا المجال وقد استخدم الباحثون (Thiéart Et Al., 2003 ; Callan Et Thomas, 2009) ، متغيرات المراقبة المختلفة: كحجم

¹ - وليد ناجي الحياي، التحليل المالي، الأكاديمية العربية ، الدنمارك، 2007، ص 148.

² - Karine Cerrada, "Comptabilité et analyse des états financiers : principes et applications", de boeck (Bruxelles : Belgique), 1er édition, 2006, p : 193 .

المؤسسة والمخاطر، القطاع، العقارات، الإنفاق على البحث والتطوير، الإنفاق على الإشهار ومتوسط عمر أصول المؤسسة،... الخ، وفي دراستنا هذه وبناء على ما يفرضه الجانب الميداني من الدراسة تم اعتماد متغيرات مراقبة بغية مساعدتنا للتحكم في قياس مدى تأثير المتغيرات التابعة وذلك بعد إجراء مراجعة أدبية لما قام به الباحثون في هذا المجال ووجدنا أن أكثر متغيرات المراقبة استخداما هي: "حجم المؤسسة"¹ و"القطاع"² لما لهما من أثر على الأداء المالي حيث أن أغلب الدراسات أشارت إلى أن المؤسسات الكبيرة تتجه نحو السلوك المسؤول اجتماعيا مقارنة مع المؤسسات الصغيرة. الجدول رقم (14) يلخص بعض الدراسات التي تم الاطلاع عليها:

جدول رقم (14): متغيرات المراقبة المستخدمة من قبل الباحثين في الدراسات التطبيقية

الباحثين	متغيرات المراقبة
Zu Et Song, (2009) ³ ; McWilliams Et Siegel, (2000) ⁴ ; Mahoneyet Roberts, (2007) ⁵	حجم المؤسسة (Taille De Firme)
McWilliams, Et Siegel, (2000);; Zu Et Song, (2009), Fu Et Jia (2012) ⁶ .	قطاع النشاط (Secteur D'activité)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على دراسات سابقة.

على اعتبار دراستنا تتناول مؤشر الأداء المالي لقياس مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة فإننا سنعتمد متغير **حجم المؤسسة** ونستثني متغير **القطاع** كون أن المؤسسات محل الدراسة تنشط في نفس القطاع. وقد تم قياس الحجم من قبل الباحثين باعتماد طرق مختلفة وهي إجمالي المبيعات، ومجموع الأصول، وعدد الموظفين، متوسط قيمة التداول وغيرها، على سبيل المثال يمكن قياس حجم المؤسسة من خلال عدد العاملين بدوام كامل وفقا لعدة فئات (أقل من 49) عاملا، من (50 و 149) عاملا، أكثر من 150 عاملا وبذلك تحدد المؤسسة على أنها صغيرة أو متوسطة أو كبيرة. كما يمكن قياس حجم المؤسسة من خلال النتائج المالية أي بحساب رقم الأعمال السنة السابقة، مجموع

¹ -Beiner, S., Drobetz W., Schmid M., Zimmermann H., "An Integrated Framework of Corporate Governance and Firm Valuation", *European Financial Management*, 2006, Vol.12, pp 249- 283.

² -Black, B., Jang, H., & Kim, W., "Does corporate governance affect firm value? Evidence from Koreans Stanford Law School", *jam Olin Program in Law and Economics, working paper no. 237*. 2003.

³ - Zu L., et Song L : "Determinants of Managerial Values on Corporate Social Responsibility Evidence from China ", *Journal of Business Ethics*, 88, 105-117.2009.

⁴ McWilliams A., et Siegel D : "Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? ", *Strategic Management Journal*, 5, 603-609.2000.

⁵ - Mahoney L., et Roberts R. W. : "Corporate Social Performance, Financial Performance and Institutional Ownership in Canadian Firms ", *Accounting Forum*, 31(3), 233-253.2007.

⁶ - Fu G., et Jia M. : " On the Reasons for the Vexing CSP-CFP Relationship: Methodology, Control Variables, Stakeholder Groups, and Measures ", *International Journal of Business and Management*, 7(12), 130-137.2012.

الأصول...الخ. في دراستنا هذه اعتمدنا في قياس حجم المؤسسة القياس الأخير والممثل بمجموع الأصول حيث يعطى بالمعادلة التالية¹:

حجم المؤسسة (الحجم) = لوغاريتم (مجموع الأصول)

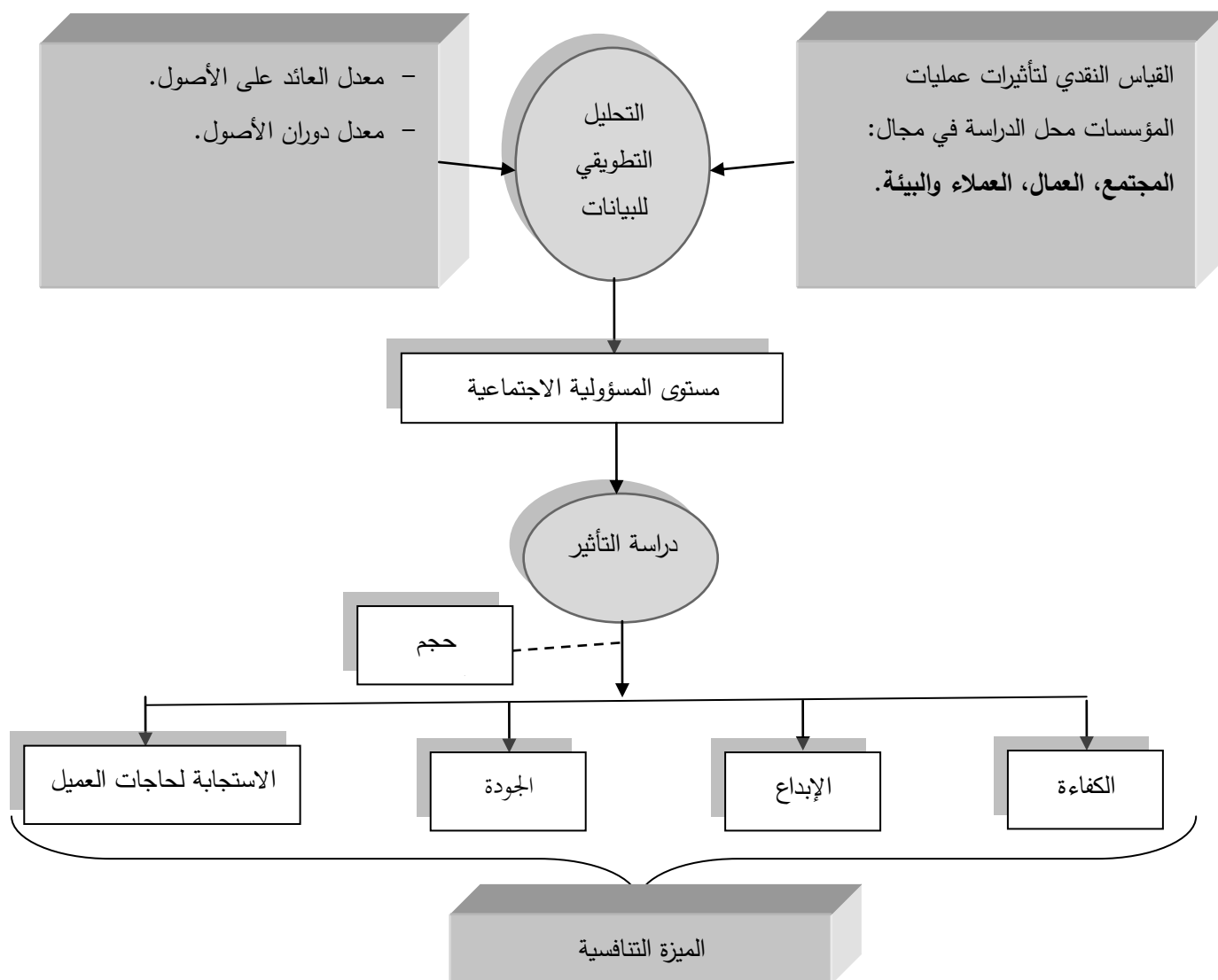
Taille De Firme = Log (Actif Total)

ثانيا: نموذج الدراسة

يتطلب تحقيق أهداف الدراسة بناء نموذج يعتمد تركيب متغيرات الدراسة ويعكس طبيعة العلاقة بين المتغيرات المشكلة له، والتي تكون في صورة كمية أو كيفية وهو ما سيتم توضيحه استنادا إلى الإطار النظري للدراسة وانطلاقا من الدراسات السابقة، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها تم وضع مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع كما هو موضح في الشكل رقم (29):

¹-Amir louizi” les determinants d’une bonne gouvernance et la performance des entreprises francaises: etude empirique sur le context algerien”, these de doctorat sciences économique et de gestion , université jean Moulin Lyon 3(lyon: france) ,2011, p. 124 .

شكل رقم (29): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

حيث تنطلق الدراسة الميدانية من تقييم مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة وطيلة السنوات الخمس الأخيرة، وسيتم اعتماد أسلوب التحليل التطويقي للبيانات (DEA) في ذلك، أين تشكل مجالات القياس النقدي المسؤولية الاجتماعية (مجال المجتمع، العمال، العملاء والبيئة) مدخلات النموذج، في حين تشكل مؤشرات الأداء المالي (معدل العائد على الأصول ومعدل دوران الأصول) مخرجاته، مؤكداً على أننا أخذنا بوجهة النظر القائلة بأن المسؤولية الاجتماعية تؤثر إيجاباً على الأداء المالي للمؤسسات، بذلك يمكننا اختبار الفرضية الأولى للدراسة المتعلقة **بمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية**، يتم بعد ذلك تقييم أثر مستوى المسؤولية الاجتماعية على أبعاد الميزة التنافسية

(الكفاءة، الإبداع، الجودة ودرجة الاستجابة لحاجات العميل)، وفي ظل تباين المؤسسات من حيث حجمها، سيتم اعتماد حجم المؤسسة كمتغير مراقبة، ليتم بذلك الإجابة عن بقية الفرضيات المتعلقة بدراسة أثر مستوى المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: أدوات جمع وتحليل البيانات

بهدف استكمال الدراسة الميدانية تم اعتماد مجموعة أدوات سهلت الحصول على المعلومات، كما تم اعتماد مجموعة أساليب لتحليل المعلومات بهدف اختبار الفرضيات.

أولاً: أدوات جمع البيانات

إن الأدوات التي تمت الاستعانة بها من أجل إجراء هذه الدراسة قد تم تحديدها طبقاً للموضوع وإشكاليته والفرضيات المراد إثبات صحتها أو نفيها. وتوقف اختيارنا لنوع الأدوات المستعملة في معالجة الموضوع على طبيعة الموضوع، طبيعة البيانات المتحصل عليها وكذلك تبعاً للمنهج المستخدم في الدراسة. وعليه، فقد اعتمدنا في موضوع بحثنا "مدخلا كمياً" يعتمد على المؤشرات الكمية بعيداً عن المقاييس الإدراكية (الاستمارة)، لذا كثفنا جهودنا للحصول على معلومات كمية تفصيلية عن عينة الدراسة ومعلومات ميدانية عن الالتزامات الاجتماعية للمؤسسات المدروسة بإتباع الأساليب الآتية:

1. المقابلات:

أجريت العديد من المقابلات مع مديري المؤسسات ومديري الموارد البشرية والمسؤولين عن بعض المصالح المعنية بالبيئة وأخرى بالمسؤولية الاجتماعية وكذلك المحاسبين، وقد ساهمت كل هذه المقابلات في تأشير البيانات اللازمة وتسهيل إمكانية الحصول عليها بهدف مراجعتها وفحصها والاستفادة منها في الجانب التطبيقي للدراسة، واستغرقت هذه المقابلات مدة 24 شهراً محصورة بين نوفمبر 2013 إلى غاية ديسمبر 2015.

2. السجلات والوثائق:

إن السجلات والوثائق قد تقيد الباحث عند الاطلاع عليها، حيث تساعد في التعرف أكثر فأكثر على أمور كثيرة قد لا تسمح له الأدوات الأخرى بالوصول إليها. ومن الوثائق المطلع عليها خلال إجراء هذه الدراسة نذكر:

✓ الحسابات الختامية والتقارير التابعة المتعلقة بموضوع البحث؛

✓ تقارير الإنتاج والمبيعات؛

✓ القوائم الخاصة باستهلاك الطاقة والمياه.

ثانيا: تحليل البيانات:

سيتم تحليل البيانات ومعالجتها لاختبار صحة الفرضيات من عدمها باستخدام أساليب إحصائية وأخرى رياضية وفق الآتي:

1. مقاييس النزعة المركزية:

تم استخدام مقاييس النزعة المركزية لأنها الأنسب لوصف مجموعة البيانات وكذلك لمقارنة مجموعات البيانات المختلفة ممثلة بـ:

✓ المتوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية: استعملت هذه المقاييس لوصف متغيرات الدراسة.
✓ الانحراف المعياري: هو واحد من أهم مقاييس التشتت والذي استخدمناه لمعرفة الفروق في مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة.

2. أسلوب تطويق البيانات:

أسلوب تطويق البيانات هو ذلك الأسلوب الذي يستخدم البرمجة الرياضية اللامعلمية لإيجاد الكفاءة النسبية لتشكيلة من وحدات اتخاذ القرار ($DMUs : Decision-Making Units$)، والتي تستعمل مجموعة من المدخلات والمخرجات، وذلك بقسمة مجموع المخرجات على مجموع المدخلات لكل مؤسسة، وتتم مقارنة هذه النسبة مع المؤسسات الأخرى*، وإذا حصلت مؤسسة ما على أفضل نسبة كفاءة فإنها تصبح "حدودا" كفاءة، وتقاس درجة عدم الكفاءة للمؤسسات الأخرى نسبة إلى الحدود الكاملة باستعمال الطرق الرياضية، ويكون مؤشر الكفاءة للمؤسسة محصورا بين القيمة (1) والذي يمثل الكفاءة الكاملة، وبين المؤشر ذو القيمة (0) والذي يمثل عدم الكفاءة¹. فالتحليل التطويقي للبيانات يمكن من قياس كفاءة وحدة اتخاذ القرار DMU_0 ومقارنتها مع مجموعة من وحدات اتخاذ القرار $DMUs_n$ لعينة مختارة.

أول من قدم هذا النموذج هما ($Rhodes, Cooper Et Charnes$) سنة 1978، لتقييم كفاءة وحدات اتخاذ القرار في منظمات غير ربحية وفي القطاع العام أين تستخدم نفس المجموعة من المدخلات والمخرجات في الإنتاج ككل. ويوفر هذا التقييم التجريبي قدرة وحدة إدارة لتحويل مدخلات إلى مخرجات

* رغم أن النموذج قائم أساسا على مفهوم الكفاءة حيث أن برمجته الخطية بنيت على هذا المفهوم، إلا أنه يعتمد أيضا كأداة للمقارنة بين المؤسسات في مجال معين على اعتبار أنه يحتسب من بين أساليب المقارنة المرجعية وهو ما سيتم اعتماده ضمن الدراسة أساسا.

¹ يوسف صوار، عبد الكريم منصوري، "تحديد الاقتصاديات المرجعية في مجال التنمية المستدامة باستخدام أسلوب التحليل التطويقي للبيانات (DEA): دراسة حالة الاقتصاديات العربية" الملتقى الدولي حول "إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة"، 15 و16 ديسمبر، جامعة المسيلة، الجزائر 2011.

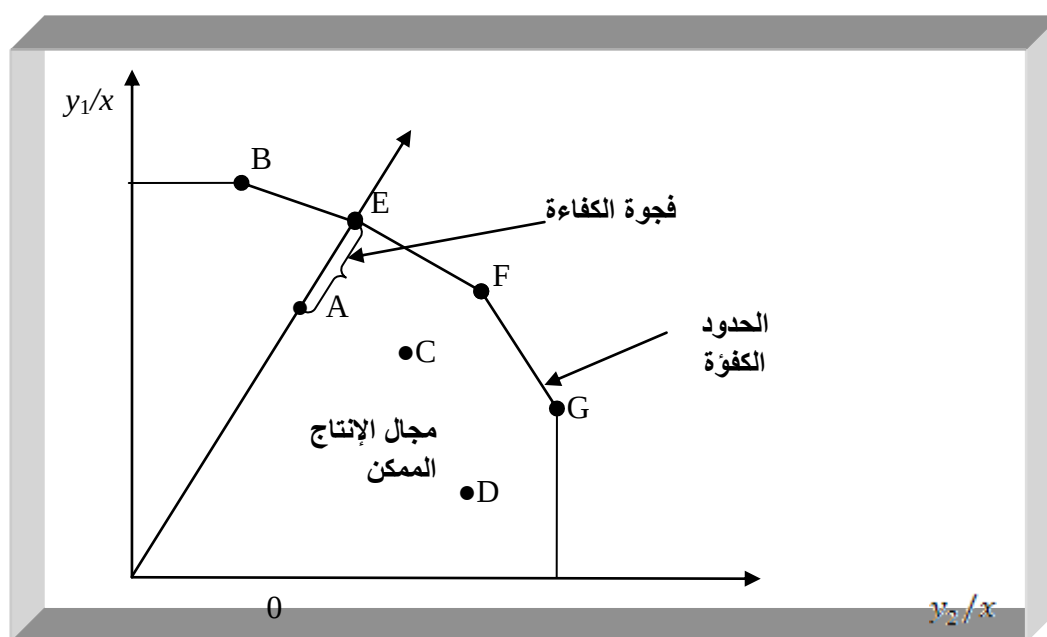
دون الحاجة إلى وصف العلاقة بينهما، بعدها توسع استعماله على صعيد مختلف الأنشطة، المؤسسات وحتى الدول، ويرى بعض المحللين أن أحد الأسباب التي جعلت أسلوب تطويق البيانات يلقي هذا الانتشار في السنوات الأخيرة، هو كونه فتح إمكانيات استعماله في الحالات التي قاومت الطرق التقليدية الأخرى؛ أي لم تقدم لها حلا بسبب طبيعة العلاقة المعقدة بين المدخلات والمخرجات المتعددة لتلك الحالة أو ذلك النشاط، والتي عادة ما تسجل على أنها حالة أو وحدة غير قابلة للقياس¹، حيث أن النموذج لا يشترط توافر مدخلات ومخرجات بنفس الوحدة. ويمكن وصف فعالية النموذج بطريقتين:

✿ تعظيم المخرجات من خلال مستوى محدد من المدخلات ($L'orientation Input$)

✿ تقليل المدخلات للحفاظ على مستوى معين من المخرجات ($L'orientation Output$)

وتعود تسمية هذا الأسلوب باسم التحليل التطويقي للبيانات إلى كون الوحدات ذات الكفاءة الإدارية تكون في المقدمة وتطوق (تغلف) الوحدات الإدارية غير الكفؤة²، والشكل رقم (30) يوضح ذلك:

شكل رقم (30): نموذج تطويق البيانات



Source: W. W. Cooper, L. M. Seiford, K. Tone, *Introduction To Data Envelopment Analysis And Its Uses*, Springer Science + Business Media, USA, 2006, p. 9.

¹ _ محمد الجموعي قريشي، الحاج عرابية، "قياس كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA): دراسة تطبيقية لعينة من المستشفيات لسنة 2011"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح (ورقلة: الجزائر)، ع11، 2012، ص: 13، 14.

² _ يوسف صوار، عبد الكريم منصوري، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

يتضمن الشكل مجموعة من وحدات اتخاذ القرار: A, B, C, D, E, F, G وقد تم تمثيلها بيانياً بقسمة كل منتج من منتجاتها y_1, y_2 والذي يشكل مخرجا في هذه الحالة، على المدخل والمتمثل في X، حتى تكون بذلك الحدود الكفاءة متمثلة في B, E, F, G، وهذا مقارنة بكل من A, C, D التي يعاب عليها عدم استغلالها لمدخلات بشكل جيد، وعليه يجب عليها مقارنة وضعها مع أقرب وحدة كفاءة منها لتصحيح الوضع والقضاء على ما يسمى بفجوة الكفاءة، فالوحدة A مثلا يجب عليها تعديل مخرجاتها أو مدخلاتها* حتى تتوافق والوحدة E كأقرب وحدة منها.

سيتم اعتماد الصيغة النمطية ضمن البحث، و التي تقتض عوائد الحجم الثابتة CRS (Constant Return To Scale)، دون استخدام نموذج VRS (Variable Return To Scale) و هذا لتسهيل عملية المقارنة. كمبدأ يجب أن تكون الكفاءة الجيدة تمثل المدخلات الأقل و المخرجات الأكبر، وليس من الضروري أن تتطابق وحدات القياس سواء في المدخلات أو المخرجات (قيم نقدية، عدد أشخاص، أمتار،... إلخ).¹

و تتم الصياغة الرياضية لنموذج CCR والذي يفترض بأن الوحدات المقيمة تعمل في ظل فرضية اقتصاديات الحجم الثابتة (CRS) على النحو الآتي:

$$\left. \begin{array}{l} \text{Max } \theta_{\pi} = \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{r\pi}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{i\pi}} \\ \text{s.t;} \\ 0 \leq \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{rj}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij}} \leq 1 \\ u_r, v_i \geq 0 \end{array} \right\} \begin{array}{l} j=1, \dots, n \\ r=1, \dots, s \\ i=1, \dots, m \end{array} \quad (1)$$

j : عدد وحدات اتخاذ القرار (DMU) التي يتم مقارنتها ببعضها البعض في أسلوب (DEA).

DMU_j : وحدة اتخاذ القرار رقم j.

* يتكون نموذج تطويق البيانات من عدة نماذج، فأولا يقسم على أساس ثبات وتغير الوحدات الكفاءة، فعلى عكس الشكل المدرج والذي يعتبر متغيرا بالنظر إلى الخط الواصل بين الوحدات الكفاءة، فإن الثابت يمر من نقطة الصفر قاطعا بذلك مختلف الوحدات الكفاءة. بالإضافة إلى أنه يتم النظر إليه على اعتبار أنه بتوجه داخلي أو بتوجه خارجي، وهذا أخذا بعين الاعتبار ما سيتم تصحيحه هل هو المدخلات أو المخرجات. لمزيد من الاطلاع راجع:

¹ - W. W. Cooper, L. M. Seiford, Kaoru Tone, *Data Envelopment Analysis*, Op. Cit., p. 22.

θ : مؤشر ال للوحدة تحت التقييم بأسلوب (DEA).

y_{rj} : قيمة المخرج r المنتج من قبل وحدة إتخاذ القرار j .

x_{ij} : قيمة المدخل i المستعمل من قبل وحدة إتخاذ القرار j .

r : عدد المخرجات المنتجة من قبل كل وحدة اتخاذ قرار (DMU).

i : عدد المدخلات المستعملة من قبل كل وحدة اتخاذ قرار (DMU).

u_r : المعامل أو الوزن المخصص من قبل (DEA) للمخرج r ليبلغ المستوى الكامل (100%).

v_i : المعامل أو الوزن المخصص من قبل (DEA) للمدخل i ليبلغ المستوى الكامل (100%).

وتكون دالة الهدف المذكورة في الصيغة الرياضية (1) تهدف إلى تعظيم مؤشر المستوى θ بالنسبة لوحدة إتخاذ القرار π ، تحت قيد أن أي وحدة قرار ذات مجموعة المعاملات u و v المقيمة مع بقية الوحدات يجب أن لا تفوق أي وحدة قرار القيمة 1 أو (100%)، التي تعني المستوى الكامل. لتحديد مستوى مختلف المؤسسات محل الدراسة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وعليه سيتم تحديد أي هذه المؤسسات حققت فعلا مؤشرا جيدا أين تكون المدخلات فعلا عظمت المخرجات، حيث تمثل المؤسسات محل الدراسة في هذه الحالة وحدات اتخاذ القرار، وتتميز كل وحدة اتخاذ قرار بأبعاد المسؤولية الاجتماعية المطبقة على مستواها والتي تمثل مدخلات لنموذج تطويق البيانات، في حين تمثل مؤشرات الأداء المالي مخرجات للنموذج، والجدول رقم (15) يوضح ذلك:

جدول رقم (15): مدخلات ومخرجات نموذج تطويق البيانات

- القياس النقدي لتأثيرات عملية مؤسسة في مجال العمال. - القياس النقدي لتأثيرات عملية مؤسسة في مجال العملاء. - القياس النقدي لتأثيرات عملية مؤسسة في مجال المجتمع. - القياس النقدي لتأثيرات عملية مؤسسة في مجال البيئة.	المدخلات
- العائد على الأصول (ROA) - دوران الأصول (RA)	المخرجات

المصدر: من إعداد الباحثة.

كما تم اختيار الأداء المالي كمخرج للنموذج بالنظر إلى الدراسات السابقة، حيث أكدت وجود علاقة بينهما كما هو موضح في الفصل الثالث النظري في مبحثه الأخير.

ملاحظة: يلاحظ وجود قيد إيجابية الأوزان مما يفرض اعتماد قيم موجبة عند استخدام التحليل التطويقي للبيانات، ولمعالجة مشكلة القيم السالبة كان لابد من إضافة عدد ثابت له مع إضافة نفس العدد لكل القيم مراكز اتخاذ القرار، وقد تم الاستعانة ببرنامج SIAD v.3 (Sistema Integrado de Apoio à Decisao) لتقدير مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة.

3. تحليل التباين الأحادي (Anova à un Facteur):

يعتبر تحليل التباين من بين أهم التحليلات الإحصائية وأكثرها شيوعا واستخداما، يستخدم لإيجاد الفروق المعنوية بين المتوسطات ضمن متغير واحد لعدة مجاميع أو ضمن عدة متغيرات، سنقوم باستعماله في اختبار تباين المؤسسات محل الدراسة في تطبيق كل مجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية المعتمدة في الدراسة باعتباره الأنسب للمعالجة.

4. نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Linear Model):

لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالأثر من أجل إثباتها أو نفيها تم استخدام نموذج الانحدار البسيط، حيث حصلنا في كل فرضية على معادلة نموذج الانحدار والتي تعكس تأثير المتغير المستقل والذي يرمز له بـ (RSE) في المتغير التابع والممثل في مؤشرات الميزة التنافسية: الإبداع (Innov)، الجودة (Qual)، الكفاءة الممثلة بانتاجية العامل (Prdty) والاستجابة لحاجات العميل (CI)، مع إدخال متغير المراقبة الممثل بحجم المؤسسات والذي يرمز له بـ (Taille). حيث تعطى المعادلات وفق الآتي:

$$Prdty_i = B_0 + B_1 RSE_i + \varepsilon$$

$$Qual_i = B_0 + B_1 RSE_i + \varepsilon$$

$$Innov_i = B_0 + B_1 RSE_i + \varepsilon$$

$$Cli_i = B_0 + B_1 RSE_i + \varepsilon$$

أين يمثل:

Constant : المعامل الثابت ويرمز له بالرمز (β_0) ، وهو القيمة التي تحققها الميزة التنافسية في ظل انعدام المسؤولية الاجتماعية.

β_1 : ميل نموذج الانحدار وهو القيمة التي تتغير بها الميزة التنافسية إذا ما تغير المتغير المستقل بدرجة واحدة، وقد يكون هذا التغير بالإيجاب أو بالسلب.

ε : والذي يقيس انحراف قيم الميزة التنافسية عن خط الانحدار الحقيقي، حيث يعتبر متغيرا عشوائيا يعبر عن حد الخطأ في النموذج.

يتم الحكم على فرضيات الدراسة استنادا إلى نتائج اختبار ستودنت إذا ما أثبت اختبار تحليل التباين *Anova* صلاحية النموذج للدراسة، أو باعتبار كاي تربيع في الحالة العكسية. وفي كلا الحالتين يتم اعتماد درجة الخطأ ($\alpha=5\%$).

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

لتحليل البيانات اعتمدنا على التحليل الوصفي لكل متغير من متغيرات الدراسة المتكونة من المتغير الرئيسي الممثل بالميزة التنافسية، والمتغير المستقل الممثل بأبعاد أو مجالات المسؤولية الاجتماعية، وباعتبار دراستنا هذه تتناول مستوى تطبيق هذه الأخيرة، فقياسها مرتبط بمتغير الأداء المالي وعليه سيكون ضمن متغيرات الدراسة، ويكون عرضنا وتحليلنا عن طريق معايير إحصائية متمثلة بالأساس في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، بالإضافة إلى المدى.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات مؤشرات الميزة التنافسية.

سيتم وصف وتحليل مؤشرات الميزة التنافسية المستخدمة في قياس تأثير مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة، وقد استخدمنا أسس الميزة المتمثلة بكل من: الكفاءة، الجودة، الإبداع والاستجابة لحاجات العميل.

أولاً: عرض وتحليل بيانات مؤشر الكفاءة (إنتاجية العامل)

تعد نوعية العمل السائدة في المؤسسات أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين ومؤشرا للمناخ الخاص الذي تتميز به مؤسسة إنتاجية عن غيرها، لذا بات من الضروري أن تعمل على تحسين هذه النوعية، مما ينعكس بنتائج ملموسة على الجهود المبذولة من حيث النمو، الازدهار والتكيف للمتطلبات البيئية، فرغم التقدم الحاصل يبقى الاهتمام بالموارد البشري ضمن أسبقيات الأهداف الاستراتيجية في بيئة تتميز بدرجة عالية من المنافسة وتسابق مستمر بين المؤسسات في الحصول على أهم وأثمن مورد لعملياتها، فالعامل البشري يتطلب مراعاة خاصة في الاستخدام، وتهيئة ظروف العمل الجيدة، يمكن المؤسسة من إطلاق طاقات هؤلاء الأفراد تحقيقا لهدف زيادة الإنتاجية كما و نوعا.

ويظهر الجدول رقم (16) نتائج التحليل الإحصائي لإنتاجية العامل في المؤسسات محل الدراسة:

جدول رقم (16): عرض بيانات الكفاءة (إنتاجية العامل) في المؤسسات محل الدراسة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الدنيا	القيمة العظمى
إنتاجية العامل	6,6774	0,4218	5,6213	7,9630

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS/VERSION20

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن نسبة إنتاجية العامل بلغت في المتوسط ما قيمته 6,6774 مع تشتت ضعيف يظهره كل من الانحراف المعياري المقدر بـ 0,4218 وقيمة المدى المقدرة بـ 2,3417، ويعزى ضعف التشتت إلى تجانس المؤسسات محل الدراسة في هذا الجانب حيث تعمل المؤسسات محل الدراسة على تحسين ظروف العمل وفق ما يمليه القانون، فهي بذلك تتعادل في كونها تأخذ بالزامية بعض العناصر بقوة القانون (النقل، الإطعام، الحوافز،...الخ)، في حين تتباين بدرجة بسيطة جدا في بعض العناصر الأخرى غير الإلزامية.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات مؤشر الجودة

تعتبر الجودة سلاحا تنافسيا تستخدمه المؤسسات الحديثة لمواجهة المنافسين ولكسب رضا الزبائن وإقناعهم بالمنتج المقدم وبذلك الحصول على أكبر حصة سوقية لتصبح بذلك من بين أهم مؤشرات الأداء المعتمد من قبل المؤسسات، يمكن التعرف على تطبيق هذا المؤشر في المؤسسات محل الدراسة من خلال نتائج التحليل الإحصائي لمختلف النسب، كما يظهر في الجدول رقم (17):

جدول رقم (17): عرض بيانات مؤشر نسبة الجودة في المؤسسات محل الدراسة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الدنيا	القيمة العظمى
نسبة الجودة	98,68%	1,87%	90,67%	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS/VERSION20

يلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن نسب الجودة بلغت في متوسطها الحسابي 98,68% بتشتت ضعيف جدا تبرزه قيمة الانحراف المعياري لمجموع النسب البالغة 0,0187 وقيمة المدى البالغة 0,09325. وعليه، تعتبر نسب الجودة المعدة من قبل المؤسسات محل الدراسة نسبا عالية حيث تتراوح بين المجال [90% - 99%]، إن ارتفاع معدلات الجودة يبرره ارتفاع المبيعات السنوية وزيادة الحصة السوقية لدى أغلب المؤسسات المعنية، ويعود السبب في هذا الارتفاع للاستهلاك الواسع للمشروبات والعصائر في

السوق الجزائرية، التحكم الجيد للمؤسسات في الإنتاج باعتماد كل من الجودة، التحسين المستمر والتنويع في المنتج، السعر المناسب، اسم وعلامة المؤسسة.

ثالثا: عرض وتحليل بيانات مؤشر الإبداع

إن التغيرات التي تشهدها المؤسسات اليوم تستند في جوهرها إلى الإبداع الذي أضحي من أهم مجهوداتها وأساس بنيتها، في ظل بروز منافسة نوعية وتطور سلوكيات المستهلك الذي يشترط النوعية والأسعار جعلت من الإبداع حتمية لمواجهتها.

سنقوم بوصف وتحليل مؤشرات الإبداع على مستوى المؤسسات محل الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (18):

جدول رقم (18): عرض بيانات مؤشر الإبداع في المؤسسات محل الدراسة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الدنيا	القيمة العظمى
الإبداع	122,8873	37,07401	66,6774	220,00

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS/VERSION20

بالنظر إلى النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (18) فيما يخص مؤشر الإبداع للمؤسسات محل الدراسة نجد أن المتوسط الحسابي لمجموع النسب مقارنة بسنة الأساس هو 123% وبانحراف معياري يقدر بـ37%، يعكس تشتتا معتبرا تؤكد القيمة الدنيا المقدرة بـ66,66% والقيمة العظمى المقدرة بـ220%، يعني في المتوسط هناك تطور في نسب الإبداع مقارنة بسنة الأساس 2009 بنسبة 122,88%.

تبرر النسب العالية في مؤشر الإبداع إلى إدراك المؤسسات محل الدراسة لقيمة المنافسة المبنية عليه، من جهة أخرى يمثل الطلب المرتفع في السوق أهم محددات الإبداع بمعنى أن المنتج المقدم من قبل المؤسسات محل الدراسة يوجد في سوق غير مشبعة؛ وهذا يعني إمكانية كسب حصة سوقية أكبر إذا ما اعتمدت المؤسسات على الإبداع كما يتحدد الإبداع أيضا في المؤسسة عن طريق التطورات التكنولوجية والمنافسة، حيث تعرف المنافسة في هذا القطاع حالة متقدمة ولاسيما في المرحلة الحالية في ظل انفتاح السوق الجزائرية على المنتجات الخارجية والاستثمارات الأجنبية، ما أوجب على المؤسسات الوطنية اعتماد الإبداع لكسب ثقة العميل وتحقيق ولائه ومن ثم الظفر بحصة في السوق، وتماشيا مع ذلك نجد أن المؤسسات محل الدراسة اهتمت أكثر بمؤشر الإبداع باقتناء تجهيزات تكنولوجية حيث عملت على تغيير

سلسلة خطوط الإنتاج بعدما كانت تستخدم التعبئة الزجاجية أصبحت تستخدم التعبئة الكرتونية حفاظا على البيئة وكذا تسهila لعملية الاستعمال من قبل العميل.

رابعاً: عرض وتحليل بيانات مؤشر الاستجابة لحاجات العميل

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات انعكست بشكل واضح على تحول فلسفات التصنيع والإنتاج من الإنتاج الواسع إلى الإيصال والاستجابة الواسعة لحاجات العميل، كما أن اشتداد المنافسة ألزمت مؤسسات الأعمال على إعادة هيكلة أسبقيتها التنافسية لتحقيق أفضل توليفة بين أسبقيات الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف والفعالية عبر المحافظة على ولاء العميل وكسب ثقته. يبين الجدول رقم (19) نتائج الاختبار الوصفي لمؤشر الاستجابة لحاجات العميل بدلالة نسبة عدد الشكاوي.

جدول رقم (19): عرض بيانات مؤشر الاستجابة لحاجات العميل في المؤسسات محل الدراسة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الدنيا	القيمة العظمى
الاستجابة لحاجات العميل	0,12646774	0,15958899	0,01234568	0,82666667

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS/VERSION20

يتضح من الجدول رقم (19) أن نسبة الشكاوي الموجهة من مجموع العملاء ضد المؤسسات محل الدراسة قد بلغت في متوسطها 12% أي بمعدل 12 شكوى لكل 100 عميل في السنة وبانحراف معياري كبير قدر بـ 16% ساهم في إحداثه القيمة القصوى التي حققتها مؤسسة صرموك خلال سنة 2013 حيث قدرة نسبة الشكاوي بـ 82% أي ما يعادل 62 لـ 75 عميل فقط، توزعت هذه الشكاوي بين 12 شكوى تخص نقص غاز CO₂ في المشروب، 30 شكوى خصت لنقص مادة السكر في المشروب و 20 شكوى حول خلل في تحكيم سدادة القنينة.

إن الاستدلال الأولي حول هذا المؤشر في المؤسسات محل الدراسة يؤكد بأن إدارة هذه المؤسسات تولي أهمية لمطالب عملائها حيث أن نسبة الشكاوي الموجهة ضدها ضعيفة مقارنة بعدد العملاء باستثناء مؤسسة صرموك طبعا.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة

سيتضمن هذا المطلب البيانات المتعلقة بمتغير الدراسة المستقل بعرض جملة المساهمات المالية المقدمة من قبل المؤسسات محل الدراسة في مجال المسؤولية الاجتماعية، ثم عرض مستويات الأداء المالي المحققة من قبلها، مع العلم أن الدراسة تعتبر كل سنة على أنها مركز لاتخاذ القرار وليس كل مؤسسة في حد ذاتها كمركز اتخاذ قرار.

أولاً: عرض وتحليل بيانات مؤشر المسؤولية الاجتماعية

تمثل المساهمات المالية المقدمة من طرف المؤسسات محل الدراسة والتي تثبت التزامها الاجتماعي، وقد تطرقنا إليها بشيء من التفصيل في المبحث الأول ضمن منهجية الدراسة، ولهذا سوف نقوم بعرض هذه المجالات بطريقة نوعاً ما معمقة وذلك بطرح درجة الالتزام في كل مجال مع تحليل وصفي لها.

1. مجال المساهمة الاجتماعية تجاه المجتمع:

من ضمن ما شمل هذا المجال نجد المساهمات المالية للنشاطات العلمية لدعم كل ما يتعلق بالطالب والباحث في أي تخصص سواء كان أكاديمياً أو مهنياً ومجال المساهمات المالية الموجه للجمعيات الصحية والدينية والرياضية وغيرها، والجدول رقم (20) يوضح ما توصلت إليه التحليلات:

جدول رقم (20): مجال المساهمات المالية المقدمة من قبل مؤسسات محل الدراسة في مجال المجتمع
(% من رء)

البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الدنيا	القيمة العظمى
مساهمات مالية علمية (CFs _c)	0,0198	0,0360	0,0000	0,1548
مساهمات مالية للجمعيات (CFs _r)	0,3216	0,5096	0,0034	2,3462
مجموع المساهمات المالية	0,3414	0,5014	0,0049	2,3462

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS/VERSION20

يُلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة المساهمات المالية الموجهة من قبل المؤسسات محل الدراسة نحو المجتمع قد بلغت في المتوسط 0,3414 مع تشتت ملحوظ في نسبة القيم عن وسطها الحسابي أبرزه أكثر الانحراف المعياري المقدر بـ 0,5014 وقيمة المدى المقدر بـ 2,3413 أي أن هناك تفاوت معتبر في قيمة المساهمات بين هذه المؤسسات حيث نجد أن بعضاً منها تقوم بتقديم مبالغ ولو

أنها تعتبر قليلة مقارنة بحجم أعمالها بينما نجد مثيلتها من المؤسسات لا تقدم أي مبالغ. الأمر الذي يحتاج إلى نوع من التحليل لأنه انطلاقاً من مفهوم المؤسسة المواطنة فإنه يتعين على المؤسسات الوفاء بالتزاماتها نحو المجتمع الذي تنشط فيه، وذلك من خلال بعض الأعمال التي تبرز مسؤوليتها الاجتماعية مثل دعم المؤسسات غير الهادفة للربح ودعم البرامج التي من شأنها تحقيق الرفاهية الاجتماعية.

يرجع عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بهذا المجال إلى أسباب ومعوقات فسر بعضها ممن تمت مقابلتهم من الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة بأنها قد تكون عوامل ذاتية أو ترتبط بالبيئة الخارجية إذ يجدون أنه من دواعي تبني المسؤولية الاجتماعية هو تقديم معونات عينية أو نقدية لفئات معينة من المجتمع وبتكتم من دون الإشارة لمصدر هذه المعونات وينظرون إلى ذلك العمل من باب تحقيق الرضا الذاتي وفي هذه الحالة تأخذ برامج المسؤولية الاجتماعية شكل صدقة أو تبرع أو عون تكون غير منتظمة وغير مستمرة تأخذ أحياناً نوعاً من المنه للمؤسسات أو الأفراد الذين يقدمون مساعدات اجتماعية دون التوجه بفعالية إلى برامج المسؤولية الاجتماعية الهادفة إلى تحقيق التنمية المستدامة.

المبرر الثاني المقدم من قبل بعض المديرين هو اعتبار المساعدات المقدمة في هذا المجال تدخل ضمن خانة التهرب الضريبي إذا ما قامت المؤسسة بالإبلاغ عنها خاصة وأنه لا يوجد قانون يلزم المؤسسات القيام بها، أما المبرر الثالث فقد أرجع للظروف الاقتصادية التي تعيشها المؤسسات في ظل غياب المنافسة الشرعية من خلال تراجع المداخل بسبب تضيق الأسواق من قبل المؤسسات التي تعمل في السوق الموازية والتي لا تراعي قواعد السوق والمنافسة حيث تبيع المنتج بأثمان متدنية، وركز البعض الآخر ممن تمت مقابلتهم على أن أحد الأسباب يعود للصفة القانونية للمؤسسة في حد ذاتها فكون هذه المؤسسات هي مؤسسات عائلية فيها عدد كبير من الورثة ونظراً لتضارب المصلحة بين الشركاء لم يتمكن المدراء من إقناعهم بأن المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع تساهم في تعزيز موقع المؤسسة وتساهم في زيادة أرباحها وليست عبارة عن تكاليف قد تثقل كاهلها، تمثل المبرر الخامس المقدم من قبل بعض المديرين في غياب دور الدولة في تحفيز قطاع الأعمال على القيام بمسؤولياته الاجتماعية من خلال وضع الضوابط والقواعد المحفزة والذي يعتبر مبرراً مقنعاً في تخلي المؤسسات عن دورها الاجتماعي وغيرها من الأسباب.

على نقيض كل هذه التبريرات نجد أن هناك من بين هذه المؤسسات ورغم أن مساهماتها غير كافية إلا أنها تولي اهتماماً ببعض الجوانب الاجتماعية الأخرى مثل: مساعدة منظمات رعاية الطفولة

وذوي الاحتياجات الخاصة، هبات للمساجد، المشاركة في الندوات ذات الطابع الاجتماعي، تنظيم مقابلات في كرة القدم، ومؤسسات أخرى تهتم بالعمل الخيري في المناسبات الدينية فقط، مثل شهر رمضان، وكل هذه البرامج الاجتماعية ليست دورية، إنما خاضعة للظروف المالية للمؤسسات.

فمثلا مؤسسة "NCA" قامت بتقديم الدعم المالي للتظاهرات العلمية كالملتقيات والندوات... تقديم الدعم المالي للتظاهرات الرياضية، كدعم أول امرأة جزائرية وإفريقية تصعد إلى القطب الشمالي، تقديم الدعم المالي للتظاهرات الثقافية وحماية التراث، كترميم الموقع الأثري "باي يوسف" بولاية أدرار، دعم جمعيات حماية المستهلك، تشجيع الممارسات العادلة، المساعدة في الحملات الاجتماعية التي تقوم به الحركات الشبابية كالجمعية الخيرية "ناس الخير".

قامت مؤسسة "رامي" هي الأخرى بتوزيع مبالغ مالية تتراوح بين 12000-70000 دج وكذا أجهزة الكمبيوتر على كل الطلبة الناجحين في شهادة البكالوريا دون استثناء بكل من مقاطعة "الحراش" و"بروبة". منذ سنة 2004، دعم العائلات المعوزة بكل مستلزمات الأكل والملبس، بناء المساجد بتغطية كل تكاليف البناء والتجهيز، وكذلك بناء مدارس قرآنية ومدرسة ابتدائية وأخرى متوسطة في منطقة "بروبة". إنشاء مصنع للحافظات تم فيه توظيف كل أبناء المنطقة البطالين.

2. مجال المساهمات المالية تجاه الموارد البشرية

هو توجه المؤسسات محل الدراسة لتحسين شروط العمل، هذا التوجه يمكن تفسيره بوعي المؤسسة بضرورة تحسين الجانب الاجتماعي رغبة في تحسين المستوى الاقتصادي، وهو ما يمكن توضيحه بالتحليل في الجدول رقم (21)

جدول رقم (21): مجال المساهمات المالية المقدمة من قبل المؤسسات محل الدراسة في مجال العمال (% من رع)

البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الدنيا	القيمة العظمى
التكوين (FOR)	0,1312	0,1532	0,0000	0,6588
العلاج (TRT)	0,5169	1,3447	0,0000	5,6995
الأمن الصناعي (SI)	0,4734	2,1810	0,0041	12,0184
النقل (TRs)	1,9073	4,0693	0,0000	13,7952
الإطعام (RESTAU)	0,3947	0,5176	0,0000	1,6352
السكن (LOGTS)	0,0607	0,0900	0,0000	0,2557
مجموع المساهمات المالية (CF)	3,4843	6,1176	0,3368	20,5876

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS/VERSION20

من الجدول رقم (21) نجد أن النسب المالية المقدمة من قبل المؤسسات محل الدراسة لهذه الشريحة بلغت في متوسطها 3,4843 مع تشتت كبير في القيم عن وسطها الحسابي العام وهذا ما وضحته أكثر قيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ 6,1176، هذا التفاوت بين المؤسسات يتوضح أيضا من خلال حجم المساهمات المقدمة، حيث أن هناك مؤسسات لا تقدم مساهمات مالية تجاه بعض الأنشطة ذات الصلة بالعمال، في حين تمثل مؤسسات أخرى لبعض الأنشطة ذات الصلة بالعمال ولو أنها في أغلبها تعتبر مساهمات ضعيفة جدا مقارنة برقم أعمالها، ويحتل النقل المرتبة الأولى من حيث نسبة المساهمات حيث بلغت في متوسطها 1,9073 كقيمة قصوى بينما يأتي السكن في مؤخرة الترتيب بمتوسط تبلغ نسبته 0,0607.

تعكس هذه النتائج قلة اهتمام المؤسسات محل الدراسة بهذا المجال حيث أن أغلب الأنشطة جاءت في حدود ما يمليه قانون العمل وحماية العامل، والذي يشكل القاعدة الأساسية لتحقيق الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية، ويبرر البعض من مديري المؤسسات الذين تمت مقابلتهم أن عدم القيام ببعض النشاطات يرجع إلى عدم كفاية مصادرها المالية من جهة، ومن جهة أخرى أن هناك برامج لا تتطلب القيام بها كالتكوين والتدريب مثلا؛ فنوع النشاط في حد ذاته يتميز ببساطة تركيبته ولا يتطلب موارد بشرية

كفؤة. وعلى العكس نجد من بين هذه المؤسسات من تهتم بهذا العنصر وتعتبره من العناصر التي تؤثر على الأداء الاقتصادي والأداء الكلي للمؤسسة.

3. مجال المساهمات المالية في مجال خدمة العملاء:

تطورت اليوم رؤية المؤسسة للعميل، باعتباره فاعلا أساسيا في عملياتها وأنشطتها، وأصبحت تركز على الثنائي (منتوج/عميل) بدلا من (منتوج/تكلفة) ، ومع شدة المنافسة أصبح رضا العميل من بين أهم أهداف المؤسسة وأحد مؤشرات الأداء، وفي هذا الإطار فإن اهتمام المؤسسات بعملائها يعتبر مدخلا لممارسة المسؤولية الاجتماعية بالالتزام بقواعد ومعايير السوق مع تقديم الخدمات بالجودة وفي الوقت المناسب، المحافظة على مصالح وحقوق العملاء، وغيرها من القواعد.

وعليه، سنعرض وبالتحليل المساهمات المالية المدفوعة من قبل المؤسسات محل الدراسة لخدمة

العملاء موضحة في الجدول رقم (22):

جدول رقم (22): مجال المساهمات المالية المقدمة من قبل المؤسسات محل الدراسة في مجال خدمة للعملاء

(% من رع)

البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الدنيا	القيمة العظمى
تكلفة الحصول على ISO	0,0235	0,00566	0,0000	0,2588
تكلفة الرقابة على جودة المنتج CQ	0,3508	0,37379	0,0106	0,97929
Σ المساهمات المالية Cc	0,3744	0,3363	0,0106	0,9729

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج (spss) version 20

يشير الجدول رقم (22) إلى العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسات محل الدراسة والمرتبطة بخدمة العملاء، والممثلة بكل من تكلفة الحصول على الجودة ومصاريف الرقابة عليها، وقد بلغت في متوسطها 0,3744 مع تشتت متوسط في قيمة المساهمات يبرزه كل من الانحراف المعياري لمجموع النسب والمساوي 0,3363 على العموم، يمكن أن نستخلص أن هناك ضعف في توجه المؤسسات محل الدراسة نحو الممارسة الفعلية للمسؤولية الاجتماعية من هذه الناحية خصوصا في جانب تكلفة الحصول على الجودة حيث نجد بأن هناك مؤسسات غير متحصلة على شهادة الإيزو 90001.

إن عدم تبني بعض هذه المؤسسات مواصفة الإيزو 90001 يرجع سببه في كون تكاليف الحصول عليها مرتفع هذا من جهة، من جهة أخرى وبحسب تصريحات إطار في إحدى المؤسسات محل الدراسة

فإن القيام بعملية التصدير لا يلزم المؤسسات حصولها على هذه الشهادة بل يطلب منها تقديم تقرير التحاليل على النوعية من معهد مراقبة الجودة فقط .

من الأسباب أيضا التي جعلت المؤسسات محل الدراسة تتصف بضعف التوجه الفعلي لتبني المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء هو تراجع دور جمعيات حماية المستهلك والتي قد تضغط على مثل هذه المؤسسات بتطبيق المواصفة، وأيضا الاستهلاك الواسع للمنتوج وقلة الوعي لدى المستهلك الجزائري فأغلبه ينحدر من طبقة متوسطة تجدها تركز اهتمامها على سعر المنتج أكثر منه على جودته.

إن غياب الممارسة الفعلية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء لا تعني عدم اهتمام المؤسسة بصحة العميل وتقديم منتج ذي جودة بل العكس حيث نجد أن كل المؤسسات محل الدراسة تهتم بعنصر الرقابة على جودة المنتج من خلال العمليات النقدية المقدمة من طرفها والذي أبرزته أكثر قيمة المدى المقدر بـ 0.96869 هذا حفاظا على صحة العميل بالدرجة الأولى لما لهذا المنتج من أضرار.

4. مجال المساهمات المالية للمؤسسات محل الدراسة في مجال البيئة:

من خلال تحليل بيانات مساهمات المؤسسات محل الدراسة تجاه البيئة سنتعرف على طبيعة الأنشطة التي تمارسها ضمن الإطار البيئي، كما يبدو ذلك في الجدول رقم (23):

جدول رقم (23): المساهمات المالية المقدمة من قبل المؤسسات محل الدراسة في مجال البيئة

(% من رع)

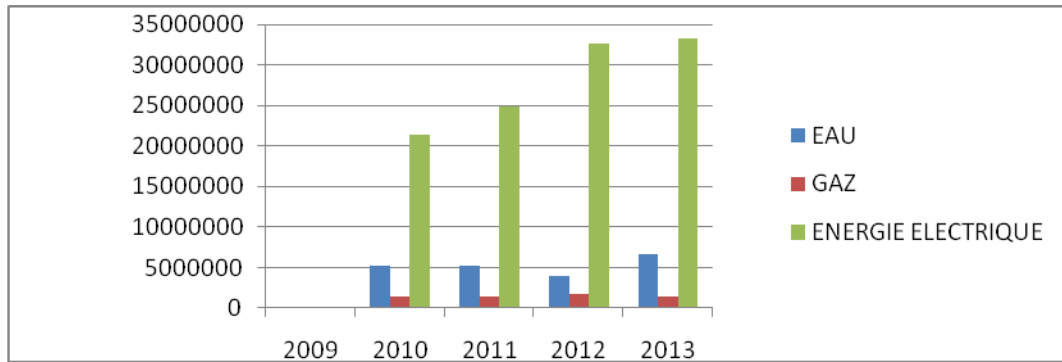
البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الدنيا	القيمة العظمى
المصاريف المتعلقة بتطبيق لائحة بيئة	0,0181	0,0368	0,0000	0,1299
الحد من التلوث	0,0038	0,0032	0,0003	0,0111
استهلاك المياه	0,1667	0,1424	0,0000	4,2304
استهلاك الكهرباء	1,3880	1,2399	0,0000	0,7494
مجموع المساهمات	1,5767	1,1828	0,0035	4,3824

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS/VERSION20

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن نسبة مجموع المساهمات المقدمة من قبل المؤسسات محل الدراسة تجاه البيئة قد بلغت في متوسطها العام 1,5767 وبانحراف معياري 1,1828 يظهر أن هناك تشتتا كبيرا في مجموع هذه النسب تظهره أكثر قيمة المدى المقدر بـ 4,3789 % .

استخلاصا لما تقدم، يمكن أن نستنتج أن البيئة لم تتل حظها من الاهتمام من قبل مسيري المؤسسات محل الدراسة فالمساهمات المقدمة تتميز بضعف النسبة مقارنة برقم الأعمال المسجل لدى كل مؤسسة ومقارنة أيضا بالمساهمات الأخرى لمجالات المسؤولية الاجتماعية، إن نقص الاهتمام هذا يرجع لأسباب منها: نقص الوعي بأهمية المحافظة على البيئة من جهة، من جهة أخرى وكما برر البعض من المدراء الذين تمت مقابلتهم بأن نشاط المؤسسات لا يسبب أضرارا أو تلوثا بيئيا وعليه ليس من واجباتها الأساسية أن ترصد مبالغ لغرض حماية البيئة ما دامت القوانين لا تلزم القيام بذلك، ومنهم من أرجع السبب إلى غياب قوانين تشجع المؤسسات في مجال المشروبات الغازية والعصائر على المساهمة في حماية البيئة بشكل طوعي حيث لا تحصل المؤسسات على أية امتيازات مقابل هذه المساهمات، أما فيما يخص التشتت الكبير في استهلاك الكهرباء والماء لبعض المؤسسات فيرجع السبب لزيادة خطوط الإنتاج وعلى سبيل المثال مؤسسة بيبسي والشكل رقم (31) يوضح ذلك:

شكل رقم (31): استهلاك الماء والطاقة لدى مؤسسة بيبسي للمشروبات الغازية



المصدر: من معطيات قسم المحاسبة بالمؤسسة.

من الشكل رقم (31) يلاحظ ارتفاع نسبي في استهلاك كمية الماء في مؤسسة بيبسي حيث انتقلت قيمة الاستهلاك من 5 212 512,00 دج سنة 2010 إلى 21 393 151,54 دج سنة 2013 أي ما يفوق أربع أضعاف بينما انتقل استهلاك الكهرباء من 21 393 151,54 دج سنة 2010 إلى 33 203 739,51 دج سنة 2013 ويرجع سبب الارتفاع هذا إلى تركيب خط إنتاجي جديد عام 2009 بينما نجد أن هناك من المؤسسات من وجدت في الالتزام البيئي مدخلا لتحسين أدائها من خلال ترشيد الكهرباء والماء حيث عملت مؤسسة رويبة " NCA " على حماية الماء من خلال اقتناء محطة لاسترداد مياه الشطف بقيمة استثمار تقدر بـ 6520000 دج، اقتناء مخزن معقم للمياه في حالات حدوث أي تعطل فني بقيمة استثمار

21500000 دج، إنشاء محطة لتصريف مياه حماية الجو، وحماية طبقة الأوزون، كما قامت المؤسسة بتغيير المبردات ذات النوع R22 إلى نوع R134 وقدرت تكلفة الاستثمار بـ 83000000 دج تم استخدام أيضا زيت قزوال (Gasoil) بدل من الزيت الثقيل حتى تقلل المؤسسة من تلوث الهواء وكذلك من تلوث التربة والمياه بتكلفة استثمار 1900000 دج، إلى جانب هذا كله قامت المؤسسة باستخدام أساليب فعالة وتكنولوجيا متطورة لمعالجة النفايات التي تطبق نظام إدارة الجودة البيئية.

وفي ظل نفس المسعى اختارت مؤسسة بيبسي لمنتجاتها أغلفة أقل تلويثًا وخطرًا على البيئة: أغلفة من نوع (Tetra Pak)، وهي أغلفة قابلة للتحلل، للترميز، للرسكلة والتدوير، كما أنها خفيفة وأخف بنسبة 20% مقارنة مما كانت عليه في سنوات مضت، وبالتالي فهي تقدم أفضل الحلول الاقتصادية والبيئية، أغلفة موثوق فيها عالميًا تم إنتاجها بناءً على أدق الاختبارات والمناهج الصناعية النظيفة ذات البعد البيئي مصممة بطريقة تخفض لأقصى حد تأثيراتها السلبية على البيئة إذ تستعمل في كتابة البيانات على الغلاف حبر خالي من المعادن الثقيلة وبدون مذيبيات عضوية وكذلك استعمال الزجاج المسترجع لإعادة تعقيمه وتعبئته.

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الأداء المالي:

سيتم عرض كل من بيانات معدل دوران الأصول ومعدل العائد على الأصول كما هو موضح في الجدولين المواليين باعتبار أن كلا من المؤشرين يستخدمان في قياس مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لأنهما يمثلان مخرجات يفترض أن تتولد بالضرورة عن تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

جدول رقم (24): مؤشرات الأداء المالي في المؤسسات محل الدراسة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الدنيا	القيمة العظمى
RA	0,9085	0,3790	0,3303	1,6210
ROA	0,0487	0,0465	-0,0303	1,6210

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS/VERSION20

من الجدول رقم (24) نلاحظ أن استثمار دينار إضافي كأصول في المتوسط يولد 0,9085 دينار جزائري من رقم الأعمال مع تشتت متوسط يعكسه الانحراف المعياري المقدّر بـ 0,3790 دينار جزائري. وفيما يخص مؤشر العائد على الأصول فإن استثمار دينار إضافي كأصول يولد 0,0487 ديناراً جزائرياً كنتيجة صافية مع ملاحظة تشتت كبير بين المؤسسات يعكسه الانحراف المعياري المقدّر بـ 0,0465 ديناراً جزائرياً.

والسبب في تراجع المتوسط الحسابي هو وجود مؤسسات محققة لنتائج سالبة تبرزها القيمة المقدرة بـ (0,03).

إن ما تم استخلاصه من خلال مقابلتنا لبعض مدراء المؤسسات محل الدراسة حول رأيهم عن النتائج المحققة تبين لنا أن هناك فئتان: من هم راضون بهذه النتائج وبين من هم غير راضين عنها، مبررين عدم الرضا لوجود أسباب تعيق عمل المؤسسات من بينها: تدني مستوى الطلبات الخارجية في ظل الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تعاني منها الدول المجاورة مثل تونس وليبيا إلى جانب عدم التحكم في التكاليف، ارتفاع في المادة الأولية (السكر، الفواكه المستعملة)، المنافسة القوية، وغياب سياسية تسويقية واضحة، ارتفاع الفائدة على القروض البنكية وغيرها من الأسباب.

المبحث الثالث: مناقشة الفرضيات، النتائج والمقترحات.

يتناول هذا المبحث الأثر بين مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر بالمؤسسات محل الدراسة وأسس الميزة التنافسية من خلال تحليل النتائج واختبار الفرضيات والتحقق من مدى سريان المخطط الافتراضي للدراسة في ضوء المطالب الآتية:

المطلب الأول: مناقشة فرضيات الدراسة.

أولاً: قياس مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة

من أجل الوقوف على مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة والتي تقوم عليها الفرضية الأولى والتي مفادها: "مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة يعتبر متوسطاً في المتوسط" سنحاول تقسيم هذا الفرع إلى أربع نقاط أساسية:

1. مستويات تطبيق المسؤولية الاجتماعية:

تم اعتماد التحليل التطويقي للبيانات في تحديد مستويات تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات محل الدراسة، حيث مثل القياس النقدي لتأثيرات عمليات المؤسسات محل الدراسة في مجالات المسؤولية الاجتماعية مدخلا للنموذج ومؤشرات الأداء المالي مخرجا له، مروراً بأربع نقاط توسعة منا للتحليل وهذا بإتباع نموذج (CCR) الذي يستند إلى فرضية ثبات الغلة بهدف التقليل قدر الإمكان من المشاهدات التي يكون فيها مستوى التطبيق مساوياً للواحد الصحيح، والتركيز على الاتجاه الإخراجي الذي يفترض أننا نهدف إلى تعظيم الأداء المالي في ظل ما يفرض على المؤسسات من قيود اتجاه تبنيها للمسؤولية الاجتماعية خاصة من الناحية الضريبية - كما سبقت الإشارة إليه - في قياس مستويات

الفصل الخامس: دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية لمؤسسات المشروعات
الغازية والعصائر الجزائرية

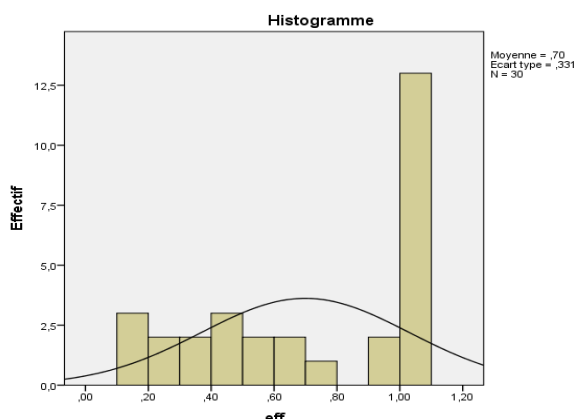
المسؤولية الاجتماعية بما يخدم غرض الدراسة الحالية، ويمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في كل من الجدول رقم (25)، والشكل رقم (32).

شكل رقم (32): مستوى تطبيق المسؤولية

الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة

جدول رقم (25): مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في

المؤسسات محل الدراسة



البيان	مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية
المتوسط الحسابي	75,7847%
الانحراف المعياري	77,2072%
القيمة الدنيا	16,2846%
القيمة العظمى	100,0000%

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامجي SPSS20 و SIAD V3

تبين النتائج المدونة في الجدول رقم (32) أن مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة خلال الخمس سنوات المدروسة بلغ في المتوسط ما يقارب 76% وهو ما يعتبر مقبولا، وتعكس هذه النسبة مدى تمكن المؤسسات في المتوسط من تحقيق معدلات أداء مالي تتوافق وأعباء المسؤولية الاجتماعية التي تحملتها، مع تسجيل انحراف للقيم عن وسطها الحسابي بمعدل 77.20% وهو معدل مرتفع يبرز وجود قيم متطرفة؛ أي مؤسسات تعتبر ضعيفة جدا في تطبيقها لأبعاد المسؤولية الاجتماعية بما ينعكس على الأداء المالي لها فهذا الصنف من المؤسسات قد تحمل تكاليف مسؤولية اجتماعية ضخمة جدا لم تحسن من معدلات الأداء المالي بها مقارنة ببقية المؤسسات والتي تكون حققت توازنا بصرفها مبالغ توافقت إلى حد كبير مع ما حقق من عوائد مالية، ففي حين كان اهتمام الصنف الأول بالمسؤولية الاجتماعية عشوائيا، ركز الصنف الثاني على حسن استغلال مزايا المسؤولية الاجتماعية (يتم التذكير أن التحليل التطويقي للبيانات قائم أساسا على المقارنة المرجعية) أين تظهر النتائج أن 16 مشاهدة من بين 30 مشاهدة تتصف بمستوى تطبيق كامل أي ما يفوق النصف من المؤسسات محل الدراسة والمشكلة بذلك الحدود المثلى حيث يفترض بحسب التحليل التطويقي للبيانات أن تقع على خط اقتصاديات الحجم الثابتة؛ أي أن المساهمات المقدمة من قبل هذه المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية ورغم ما تنطوي عليها من تكاليف إلا أنها استغلت استغلالا أمثلا انعكس على

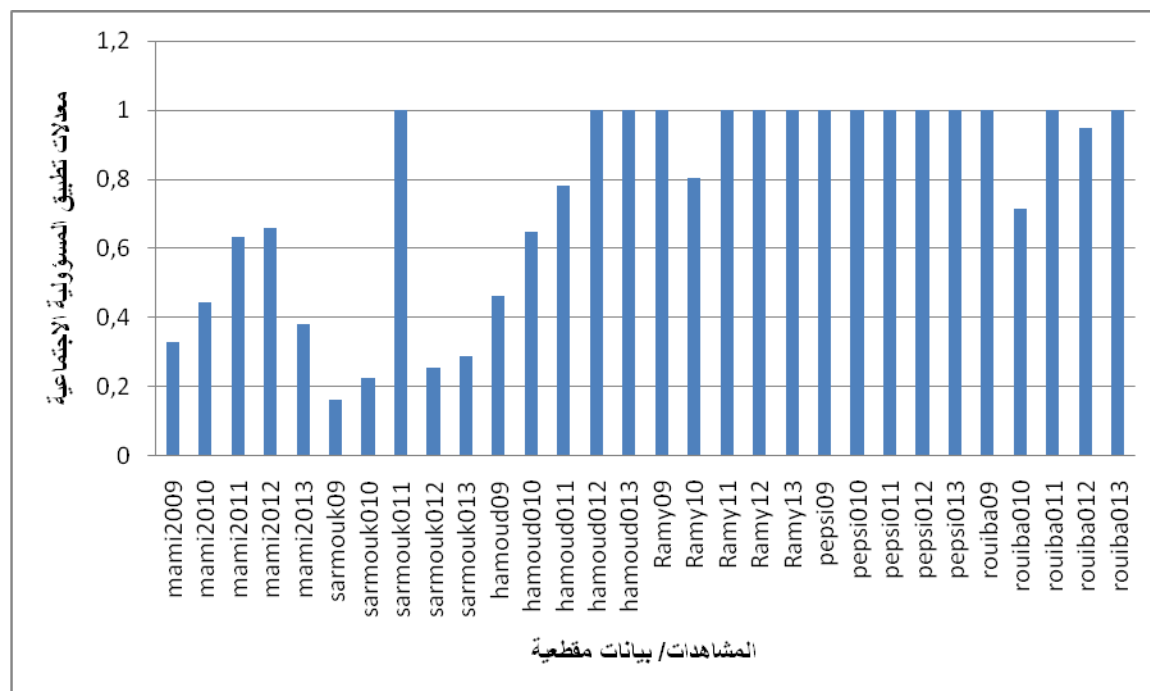
مؤشرات أدائها المالي مقارنة ببقية المؤسسات التي تقع تحت خط اقتصاديات الحجم الثابتة مشيرة بذلك إلى ضعف التوافق بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي.

2. متوسط معدلات مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى مختلف المؤسسات محل الدراسة:

باعتبار أن مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية هام جدا ضمن دراستنا، فسنحاول تحليله لدى كل مؤسسة على حدى ولكل سنة وفق ما يوضحه الشكل رقم (33):

شكل رقم (33): متوسط معدلات مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى مختلف

المؤسسات محل الدراسة



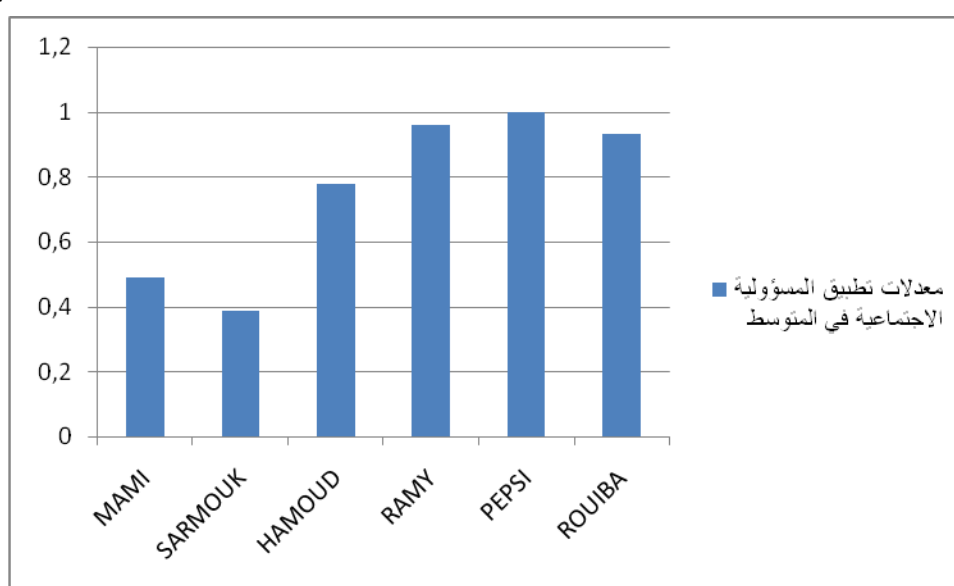
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج SIADV3

يظهر الشكل أعلاه درجة تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مختلف المؤسسات محل الدراسة، وقد حددت مستويات التطبيق لكل سنوات الدراسة على حدى. إذا ما أعطيت الدرجة ضعيف جدا للمجال $[0.25, 0]$ ، درجة ضعيف $[0.26, 0.50]$ ، درجة متوسط $[0.51, 0.75]$ ، درجة مقبول $[0.76, 0.99]$ ، درجة كاملة لـ 1، نجد أن أكثر من 50% من المؤسسات محل الدراسة تتصف بمستوى تطبيق كامل، وهي مرتبة بدرجة تكرارها كوحدة اتخاذ قرار، وتصنف ضمن المستوى المقبول ما نسبته 10% من المؤسسات محل الدراسة، بحيث لا يتوجب عليها بذل جهود كبيرة لبلوغ مستوى التطبيق الكامل، أما ما يعادل 13,33% فتتصف بمستوى تطبيق متوسط حيث يتطلب من هذه المؤسسات بذل مجهودات معتبرة لبلوغ

درجة مستوى التطبيق الكاملة، وتتأخر 16,66% من المؤسسات محل الدراسة في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية حيث يصعب عليها بلوغ المستوى الكامل، وعليه نرفض الفرضية محل الاختبار والتي تنص على أن: "مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة ضعيف"، فمستوى التطبيق يعتبر مقبولا عموما في ظل متوسط حسابي يقارب 76% ليندرج بذلك ضمن المجال المقبول [0.99,0.76].

إجمالاً وفي المتوسط وعلى مدار الخمس السنوات رتبت المؤسسات على النحو الآتي:

شكل رقم (34): معدلات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة في المتوسط



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج SIADV3

يوضح الشكل رقم (34)، معدلات تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات محل الدراسة حيث حصلت مؤسسة "بيبسي" على المرتبة الأولى بمستوى تطبيق كامل للمسؤولية الاجتماعية حيث بلغت الدرجة الكاملة تليها في المرتبة الثانية مؤسسة "رامي" بمستوى تطبيق جيد قدر في المتوسط بـ 0,96، بينما احتلت مؤسسة "رويبة" المرتبة الثالثة وبمتوسط مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية قدر بـ 0,93 وتحصلت مؤسسة "حمود بوعلام" على المرتبة الرابعة بمتوسط 0,78، بينما جاءت كل من مؤسسة "صرموك" و"مامي" في المرتبتين الأخيرتين وبمتوسط حسابي على الترتيب 0,48، 0,36.

إن أكثر ما يؤخذ بعين الاعتبار هو أن هذا الضعف في مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسة "صرموك" و"مامي" مرده الحجم والكفاية من المصادر المالية حيث نجد أنها مؤسسات صغيرة الحجم ومصادرهما المالية قليلة بينما شكلت مثلثتها ذات الحجم الكبير والكفاية من المصادر المالية

المستوى الجيد من مستوى التطبيق، ما يمكن تفسيره من هذا كله أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات لم يكن نابعا من قناعة وثقافة مسيري هذه المؤسسات حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية بل كان نتيجة لتوفر المصادر المالية ولمكانة المؤسسة ومركزها في السوق.

3. تباين المؤسسات محل الدراسة فيما يتعلق بمعدلات تطبيق مجالات المسؤولية الاجتماعية:

من أجل معرفة التباين تم اعتماد اختبار "Anova à 1 facteur" القائم على مقارنة متوسطات تطبيق كل مجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية المعتمدة في الدراسة والمحققة في كل مؤسسة، والجدول رقم (26) يوضح ذلك:

جدول رقم (26): معدلات تطبيق مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

مجال المسؤولية الاجتماعية المؤسسات	تجاه المجتمع		تجاه العمال		تجاه العملاء		تجاه البيئة	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مامي	0,69	0,18	6,8	1,83	8,23	1,37	15,26	1,26
صرموك	15,28	0,22	15,28	2,23	3,99	1,35	36,56	4,39
حمود بوعلام	16,39	4,48	16,39	44,85	0,59	0,37	6,47	3,81
رامي	0,42	0,77	4,22	0,77	1,68	1,26	2,27	7,17
بيبيسي	0,62	0,30	6,28	3,06	0,75	0,89	6,42	3,86
روبية	1,24	1,75	1,24	1,75	0,36	3,74	7,13	0,78
إحصائية F	6,140		59,257		57,59		42,698	
مستوى الدلالة الإحصائية sig	0,001		0,000		0,000		0,000	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS 20 .

من خلال الجدول رقم (26) يلاحظ وجود تباين في تطبيق مجالات المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات محل الدراسة تعكسه قيمة مستوى الدلالة الإحصائية sig لكل مجال من المجالات والتي جاءت كلها أقل من 0.005. فيما يخص مجال المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع تصنف مؤسسة حمود بوعلام في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي تقدر نسبته بـ 16,39% تليها مباشرة مؤسسة صرموك بـ 15,28% وتأتي كل من مؤسسة رامي وبيبيسي في المراتب الأخيرة وبمتوسطات حسابية تبلغ وبالترتيب

0,69، 0,62، كما يلاحظ أيضا اختلاف بين السنوات في تطبيق للمسؤولية الاجتماعية لدى كل المؤسسات محل الدراسة وإن جاء هذا الاختلاف بتشتت ضعيف لدى أغلبهم إلا أنه يظهر جليا لدى مؤسسة رويبة بانحراف معياري تقدر نسبته 1,75 وهذا ما يعكس تنذبذا في حجم المساهمات المقدمة والتي تكون في الغالب غير دورية ومنتظمة.

في مجال العملاء تصنف مؤسسة مامي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ قيمته 8,23 تليها دائما مؤسسة صرموك في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 3,99، وتأتي مؤسسة رويبة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ 0,36، مع تشتت كبير بين سنوات التطبيق لدى كل من المؤسسة نفسها ومؤسسة بيبسي بانحراف معياري قيمته تقدر وعلى الترتيب بـ 3,74، 0,89. وأخيرا وفيما يخص مجال البيئة تصنف مؤسسة صرموك في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 36,56 وبتشتت ضعيف بين سنوات التطبيق حيث تقدر نسبة الانحراف المعياري بـ 4,3 تليها مؤسسة مامي بتجانس عالٍ بين السنوات من حيث نسبة المساهمات المقدمة وهو ما تبرزه نسبة الانحراف المعياري والمقدرة بـ 1,26، لتأتي في المرتبة الثالثة مؤسسة رويبة بمتوسط حسابي تقدر قيمته بـ 7,13، وأخيرا مؤسسة راهي بمتوسط حسابي بلغت قيمته 2,27 مع تشتت كبير بين سنوات الدراسة من حيث حجم المساهمات المقدمة تبرزه أكثر قيمة الانحراف المعياري الذي قدرت قيمته بـ 7,17.

وعليه، يمكن استنتاج واستخلاص نقطتين أساسيتين بشأن تطبيق مجالات المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات محل الدراسة من خلال نتائج التحليل التطويقي للبيانات واختبار تحليل التباين ذو المعيار الواحد:

- أولا: تختلف مؤسسات الدراسة في تركيزها على تطبيق مجالات المسؤولية الاجتماعية خلال فترة الدراسة مع تقاربها في الاهتمام بالجانب الاجتماعي الموجه للعمال والبيئة كونهما يعكسان الحد القانوني الواجب تطبيقه من قبل كل المؤسسات.
- ثانيا: برغم أن المساهمات المالية المقدمة من قبل بعض المؤسسات تعتبر كبيرة مقارنة بما تقدمه مثيلاتها إلا أن تناسب مصاريف المسؤولية الاجتماعية مع معدلات الأداء المالي المحققة يمكننا من التعبير عن مدى فعالية استغلال هذه المؤسسات لمصاريف المسؤولية من أجل التحسين من وضعها المالي، فمهما كانت الاستراتيجية التي تتبعها يتوجب أن تعيدها للهدف الأساسي من وجودها وهو الاستمرارية التي تقوم أساسا على تحقيق معدلات أداء مالي

جيد (مع مراعاة أن الأداء المالي عرف تطورا ملحوظا في سبل قياسه)، فمستوى المسؤولية الاجتماعية لا يعتبر جيدا بالنظر للمبالغ المالية التي تم صرفها بل لعوائد هذه المبالغ. بالنظر للمؤسسات محل الدراسة نجد أن مؤسسة بيبسي جاءت في المرتبة الأولى وهو ما يعكس توافق مصاريف المسؤولية الاجتماعية مع معدلات الأداء المالي المحققة مقارنة ببقية المؤسسات، مما يثبت أن توجيه المصاريف من قبل مسيري المؤسسة كان في محله فانعكس على الأداء المالي مقارنة ببقية المؤسسات كمبدأ أساسي في عمل التحليل التطويقي للبيانات، في حين تتابع بقية المؤسسات في ترتيبها وتقل عن مؤسسة بيبسي في متوسط الخمس سنوات مما يثبت أن صرف مبالغ على المسؤولية الاجتماعية كان عشوائيا غير مدروس كهدف استراتيجي، مع الأخذ بعين الاعتبار فكرة أن المسؤولية الاجتماعية تظهر نتائجها على المدى المتوسط والبعيد أفضل من المدى القصير.

4. الأبعاد الأكثر تأثيرا على مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية:

لتحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأكثر تأثيرا على مستوى تطبيقها، سيتم اعتماد اختبار مقارنة المتوسطات، حيث سيتم تقسيم المشاهدات إلى مجموعتين أساسيتين بناءً على مستوى التطبيق:

- مستوى التطبيق ضعيف: إذا كانت الدرجة أقل من أو يساوي 0,5، وتمنح له قيمة "0".
- مستوى التطبيق جيد: إذا كانت الدرجة أكبر من 0,5، وتمنح له قيمة "1".

الجدول رقم (27) يلخص أهم النتائج:

الجدول رقم (27): الأبعاد المؤثرة على مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة

الأبعاد	مستوى التطبيق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	القرار
العملاء CC	0	0,0057	0,0032	0,058	مرفوض
	1	0,0030	0,0032		
البيئة CE	0	0,260	0,0123	0,003	مقبول
	1	0,0121	0,0095		
المجتمع CS	0	0,0356	0,0673	0,968	مرفوض
	1	0,0346	0,0605		
العمال CF	0	0,0034	0,0024	0,999	مرفوض
	1	0,0034	0,0057		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS 20 .

يتضح من خلال الجدول (27) أن البعد الوحيد الذي أحدث الفرق بين مستويات تطبيق المسؤولية الاجتماعية هو البعد البيئي، حيث أن المؤسسات التي حققت مستوى تطبيق يفوق 0,5 هي مؤسسات لم تتحمل تكاليف مرتبطة بالبيئة في المتوسط مقارنة بتلك التي حققت مستوى تطبيق اعتبرناه ضعيفا ضمن هذا الاختبار، وهو ما يبرزه التباين في معدلات المتوسطات الحسابية، مما يعكس عدم تحكم المؤسسات المؤسسات في تكاليف البيئة، وهو ما ينطبق على بقية الأبعاد تقريبا، حيث أن المؤسسات التي اعتبرناها جيدة في المتوسط أنفقت أقل مقارنة بتلك التي تعتبر ضعيفة.

وتقترح نتائج أسلوب DEA التحسينات على المدخلات بالنسبة للمؤسسات التي لم تحقق الدرجة الكاملة في مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية، ويمكن توضيح الفروق في معدلات مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية غير المثلى من خلال الجدول رقم (28):

جدول رقم (28): تحسينات في المساهمات المالية في مجال المسؤولية الاجتماعية المقدمة من قبل المؤسسات محل الدراسة.

المؤسسات	المجتمع			العمال			البيئة			العملاء		
	الفرق	المعدل	الفعلي	الفرق	المعدل	الفعلي	الفرق	المعدل	الفعلي	الفرق	المعدل	الفرق
مامي	0,416	0,686	0,270	0	0,686	0,686	00	1,526	1,526	0,823	0,399	-0,424
صرموك	1,292	1,528	0,236	0	1,528	1,528	00	3,656	3,656	0,399	0,399	0
ح.بوعلام	15,64	16,39	0,743	15,64	16,39	16,39	-1,17	0,648	0,648	0,059	0,059	0
رامي	-0,11	0,422	0,534	0	0,422	0,422	00	2,274	2,274	0,168	0,132	-0,036
بيبيسي	0,604	0,632	0,028	0,604	0,632	0,632	-0,06	0,642	0,642	0,758	0,758	0
روبية	0,984	1,247	0,263	0,984	1,247	1,247	0	0,713	0,713	0,036	0,036	0

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج SIAD V3

من خلال نتائج التعديل الظاهرة في الجدول رقم (28) يمكن القول أنه يجب على مؤسسة مامي أن تعمل على رفع مساهماتها المالية في مجال المجتمع وحسب ما طلبه نموذج تطويق البيانات بما يعادل وفي المتوسط 0,68 % وأن تخفض في مجال العملاء بحوالي 0,42 % من أجل بلوغ المستوى الأمثل من المسؤولية الاجتماعية، بينما يجب على مؤسسة صرموك الرفع من نسبة مساهمتها في مجال المجتمع بما يقدر بـ 1,29 %. مؤسسة حمود بوعلام هي الأخرى عليها أن ترفع ما نسبته في المتوسط 15,64 % من المساهمات في مجال المجتمع وأن تخفض ما نسبته في المتوسط 1,17 % في مجال العمال، أما مؤسسة رامي فعليها وبلوغ المستوى الكامل من تطبيق المسؤولية الاجتماعية تخفيض من نسبة المساهمات المالية في مجال المجتمع وفي مجال العملاء بمقدار 0,11 %، 0,036 % على التوالي، بينما يظهر على مؤسسة بيبيسي يتطلب منها التخفيض من نسبة المساهمات وبشيء بسيط يقدر بـ 0,06 % في مجال العمال وأن ترفع في مساهماتها تجاه المجتمع بـ 0,604 %، وترفع مؤسسة روبية في مجال المجتمع بـ 0,984 % في المتوسط.

إجمالاً، وحسب نموذج تطويق البيانات فإن أغلب المساهمات المالية المطلوب تعديلها هي مساهمات مالية مقدمة من قبل المؤسسات محل الدراسة في مجال المجتمع لتأتي بعدها المساهمات في مجال العملاء والعمال، بينما حققت أغلب هذه المؤسسات المستوى الجيد في مجال البيئة، وتلخص

التعديلات المطلوبة فكرة ضرورة تخفيض أي تكلفة تتحملها المؤسسة لا يقابلها عائد، فالمؤسسات التي فرض عليها التعديل هي مؤسسات لم تحسن استغلال مساهماتها في المسؤولية الاجتماعية مما يستلزم العمل على ترشيد إنفاقها، بينما فرض على مؤسسات أخرى الرفع من إنفاقها في مجال المسؤولية الاجتماعية بالنظر إلى أن أي دينار إضافي مدفوع كمساهمات في إطار المسؤولية الاجتماعية يولد بالمقابل عائدا ماليا، يتم التأكيد دوما أن نتائج المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية تبرز بشكل أفضل على المدى المتوسط والبعيد، وإلا اعتبرت تكلفة من وجهة نظر معارضي المسؤولية الاجتماعية (في المدى القصير).

ثانيا: أثر مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة في ترقية الميزة التنافسية.

سيتم اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة في ترقية الميزة التنافسية " وذلك من خلال أربع فرضيات فرعية مرتبطة مباشرة بإشكالية الموضوع على النحو التالي:

1. أثر مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة في ترقية الكفاءة (إنتاجية العامل).

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة في ترقية الكفاءة (إنتاجية العامل) ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة درجة التأثير وقوة الارتباط بين إنتاجية العامل كمتغير تابع ومستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل، وفق الصيغة الرياضية التالية:

$$Prdty_i = B_0 + B_1 RSE_i + \varepsilon$$

- Prdty: إنتاجية العامل؛

- B₀: الباقي الثابت؛

- B₁: ميل معادلة النموذج؛

- RSE : مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية؛

وهذا بعد التأكد من صلاحية استعمال الاختبار من خلال حساب معامل الارتباط، كما أوضحتها نتائج الجدول الآتي.

جدول رقم (29): اختبار صلاحية نموذج الانحدار البسيط الخاص بالكفاءة من خلال حساب معامل الارتباط.

معامل الارتباط (مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية / الكفاءة)	R	مستوى الدلالة sig	القرار
	0,494	0,006	مقبول

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معالجة تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS

تبرز النتائج المتوصل إليها وجود علاقة ارتباط متوسطة طردية موجبة بين متغيرا الدراسة وهو ما يوضحه معامل الارتباط (R de pearson) الذي قارب 50%، نسبة الارتباط هذه بين المتغيرين انعكست مباشرة على معطيات تحليل التباين لتبرز بذلك إمكانية وجود علاقة خطية تجمع المتغيرين وهو ما يبرزه مستوى دلالة المعامل (R) الذي بلغ 0,6% وهو أقل من مقدار الخطأ المعمول به والمقدر بـ 5% ما يبين صلاحية الانحدار الخطي البسيط المراد اعتماده في اختبار فرضية الدراسة التي تم صياغة فرضيتها العدمية والبديلة كما يلي:

✓ H_0 : لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة في الكفاءة (إنتاجية العامل).

✓ H_1 : يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة في الكفاءة (إنتاجية العامل).

لاختبار هاتين الفرضيتين وتأكيد إحداها ونفي الأخرى تم إدخال بيانات المتغيرات إلى برنامج SPSS وحساب معلمات نموذج الانحدار الخاصة بمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية B_1 والباقي الثابت B_0 وقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول (29):

جدول رقم(30): نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات محل الدراسة في ترقية الكفاءة (إنتاجية العامل)

المعلمة	مقدار المعلمة	الخطأ المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة sig
β_0	6,148	0,189	32,547	0,000
β_1	0,6991	0,232	3,006	0,006
معامل التحديد	$R^2 = 24,4\%$			
المعادلة	$Prdty_i = 6,148 + 0,6991RSE_i + \varepsilon$			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

انطلاقا من معادلة الانحدار لكل من مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وإنتاجية العامل، يبرز أنه كلما تغير (تحسنا أو تراجعا) مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية بدرجة واحدة فإن إنتاجية العامل تتغير (تحسنا أو تراجعا) بمعامل 0,69 الذي تعبر عنه المعلمة β_1 ، والأثر فيما بينهما يبقى طرديا موجب الإيجابية قيمة هذا المعامل.

من حيث معنوية النموذج من عدمه، يبرز مستوى الدلالة وجود أثر دال من الناحية الإحصائية بلغ 0,6% وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر بـ 5%، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة التي مفادها: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة على الكفاءة (إنتاجية العامل)".

2. أثر مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة في ترقية جودة المنتج

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة في ترقية جودة المنتج"، ولتأكيد هذه الفرضية أو نفيها تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة درجة التأثير وقوة الارتباط بين إنتاجية العامل كمتغير تابع ومستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل، وفق الصيغة الرياضية التالية:

$$Qual_i = \beta_0 + \beta_1 RSE_i + \varepsilon$$

(Qual: الجودة)

ولاعتماد نموذج الانحدار البسيط وجب التأكد من صلاحية استعماله، والجدول الموالي يلخص نتائج اختبار الصلاحية، وذلك بحساب معامل الارتباط R .

. جدول رقم(31) : اختبار صلاحية نموذج الانحدار البسيط الخاص بجودة المنتج وفق معامل

الارتباط R .

القرار	مستوى الدلالة sig	R	معامل الارتباط (مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية / جودة المنتج)
مرفوض	0,649	0,087	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معالجة تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS

تبرز النتائج المتوصل إليها وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا موجبة بن متغيرا الدراسة وهو ما يوضحه معامل الارتباط الذي قارب 0,9%، نسبة الارتباط هذه بين المتغيرين انعكست مباشرة على معطيات تحليل التباين لتبرز بذلك إمكانية عدم وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية تجمع المتغيرين وهو ما يبرزه مستوى دلالة معامل الارتباط R الذي بلغ 64,9% وهو أكبر من مقدار الخطأ المعمول به والمقدر بـ 5%، ما يوضح عدم صلاحية الانحدار الخطي البسيط المراد اعتماده في اختبار فرضية، لذا فقد تم اللجوء إلى استخدام معامل كاي مربع وهذا لمعرفة ما إذا كانت هناك أصلا علاقة بين المتغيرين، وقد تم صياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة لهذا الاختبار كما يلي:

H_0 : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات المشروبات

الغازية والعصائر محل الدراسة مع ترقية جودة المنتج".

H_1 : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات

المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة مع ترقية جودة المنتج".

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار كاي مربع:

جدول رقم(32) : نتائج اختبار كاي مربع لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل

الدراسة مع ترقية جودة المنتج.

المتغير	قيمة كاي تربيع المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الملاحظة
القيمة	418,000	0,317	غير دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تبين نتائج الاختبار وكما يظهر في الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة قدر بـ: 0,317 وهو أكبر من مقدار الخطأ $\alpha = 0.05$ ، ما يدل على عدم وجود علاقة اصلا بين المتغيرين وعليه ترفض الفرضية البديلة التي مفادها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة مع ترقية جودة المنتج".

ومنه ترفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة في ترقية جودة المنتج".

3. أثر مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة في ترقية الإبداع.

بنفس الطريقة المعتمدة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة في ترقية الإبداع".

وقد أظهرت نتائج اختبار صلاحية نموذج الانحدار البسيط الخاص بالإبداع ومستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية ما يلي:

جدول رقم(33): اختبار صلاحية نموذج الانحدار البسيط الخاص بالإبداع ومستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال حساب معامل الارتباط R .

معامل الارتباط	R	مستوى الدلالة sig	القرار
(مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية /الإبداع)	0,060	0,754	مرفوض

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معالجة تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة جدا بين مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية والإبداع وهو ما يوضحه معامل الارتباط الذي قدر بـ 0,6%، نسبة الارتباط هذه بين المتغيرين انعكست مباشرة على معطيات تحليل التباين لتبرز بذلك إمكانية عدم وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية تجمع المتغيرين وهو ما يبرزه مستوى دلالة معامل الارتباط R الذي بلغ 75,4% وهو أكبر من مقدار الخطأ المعمول به والمقدر بـ 5%، ما يوضح عدم صلاحية الانحدار الخطي البسيط المراد اعتماده،

لذا فقد تم اللجوء إلى استخدام معامل كاي مربع وهذا لمعرفة ما إذا هناك أصلا علاقة بين المتغيرين، وقد تم صياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة لهذا الاختبار كما يلي:

H_0 : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة مع ترقية الإبداع".

H_1 : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة مع ترقية الإبداع".

جدول رقم(34) : نتائج اختبار كاي مربع لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة مع ترقية الإبداع.

المتغير	قيمة كاي تربيع المحسوبة	مستوى الدلالة	الملاحظة
القيمة	126,533	0,686	غير دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تبين نتائج الاختبار وكما يظهر في الجدول بأن لا توجد علاقة أصلا بين مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات المشروبات الغازية والعصائر الجزائرية محل الدراسة وبين الإبداع وهو ما تؤكدته قيمة كاي تربيع(126,533) والتي كانت عند مستوى دلالة قدر بـ(0,686) وهو أكبر من مقدار الخطأ المحددة بـ $\alpha = 0.05$ وبذلك ترفض الفرضية البديلة لهذا الاختبار لترفض بذلك الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها "يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر الجزائرية محل الدراسة في ترقية الإبداع .

4. أثر مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة في ترقية الاستجابة لحاجات العميل

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة في ترقية الاستجابة لحاجات العميل".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة درجة التأثير وقوة الارتباط بين المتغيرين وفق الصيغة الرياضية التالية:

$$CI_i = B_0 + B_1 RSE_i + \varepsilon$$

(CI: الاستجابة لحاجات العميل)

ولاعتماد المعادلة وجب التأكد من صلاحية استخدامها، والجدول الموالي يلخص نتائج اختبار الصلاحية وذلك بتحليل وحساب معامل الارتباط R.

. جدول رقم (35) : اختبار صلاحية نموذج الانحدار البسيط الخاص بالاستجابة لحاجات العميل

من خلال حساب معامل الارتباط

معامل الارتباط (مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية / الاستجابة لحاجات العميل)	R	مستوى الدلالة sig	القرار
	0,460	0,011	مقبول

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معالجة تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS

تبرز النتائج المتوصل إليها وجود علاقة ارتباط متوسطة بن متغير الدراسة وهو ما يوضحه معامل الارتباط الذي قارب 46% نسبة الارتباط بين المتغيرين انعكست مباشرة على معطيات تحليل التباين لتبرز بذلك إمكانية وجود علاقة خطية تجمع المتغيرين وهو ما يبرزه مستوى دلالة معامل الارتباط R الذي بلغ 0,11 % وهو أقل من مقدار الخطأ المعمول به والمقدر بـ 5% ما يبين صلاحية استخدام الانحدار الخطي البسيط المراد اعتماده في اختبار فرضية الدراسة

بناءً على ذلك، يمكن اعتماد معادلة الانحدار البسيط الخاصة وفق ما يوضحها الجدول (35):

جدول رقم (36) : أثر مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر

محل الدراسة في ترقية الاستجابة لحاجات العميل

المعلمة	مقدار المعلمة	الخطأ المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة sig
β_0	0,866	0,063	13,712	0,000
β_1	(0,859)	0,314	(2,739)	0,011
معامل التحديد	$R^2 = 21,1\%$			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

تبين من نتائج النموذج وكما يظهر في الجدول أعلاه أن درجة الارتباط بين المتغيرين المدروسين هي متوسطة حيث بلغ $R = 46\%$ كما أظهرت نتائج الاختبار أن معاملات النموذج هذه

*لقد تم ادخال متغير الحجم كمتغير مراقبة

B_0, B_1 غير دالة إحصائيا إذ بلغت درجات معنويتها 0,866 و 0,859¹ على التوالي وهي جميعها أكبر من مقدار الخطأ المحدد آنفا بـ 0.05 وعليه فإن نموذج الانحدار الذي تشكله هذه المعلمات غير دال إحصائيا ما يحول دون التنبؤ بحساب أثر مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة على حاجيات العميل.

وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة في ترقية الاستجابة لحاجات العميل.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة

لقد تطرقنا إلى دراسة دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية، وتم التركيز على الدور الذي يمكن أن تلعبه المسؤولية الاجتماعية تجاه الأطراف ذات المصلحة (المجتمع، الموارد البشرية، العملاء، البيئة) في مؤشرات الميزة التنافسية (الإبداع، الجودة، الكفاءة، الاستجابة لحاجات العميل) وذلك بالإشارة إلى حالة مؤسسات صناعة المشروبات الغازية والعصائر الجزائرية من خلال الاعتماد على بعض المعطيات الكمية لحجم المساهمات المالية المقدمة من قبل هذه المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية من جهة، ومن جهة أخرى مؤشرات لقياس الميزة التنافسية ممثلة في نسب مئوية ومعادلات رياضية اعتمدت في القياس من قبل باحثين سابقين مع حداثة بعضها، وتم التوصل إلى جملة من النتائج نوردتها فيما يلي:

أولاً: النتائج المستمدة من وصف متغيرات الدراسة

☑ بلغت نسبة إنتاجية العامل في المتوسط ما قيمته 6,6774 بنشتت ضعيف بين المؤسسات محل الدراسة، وقد أرجعنا سبب ضعف التباين بين المؤسسات في هذا المجال إلى كون ما تلتزم به المؤسسات تجاه عمالها هو في الأساس إلزامي بقوة القانون.

☑ بلغت نسبة الجودة لدى المؤسسات محل الدراسة في متوسطها الحسابي 98 % وهي نسبة عالية ما يبرز اهتمام هذه المؤسسات بعنصر الجودة كونه يعد سلاحا استراتيجيا يضمن لها البقاء في ظل البيئة التنافسية التي تشهدها، هذه النسبة العالية تفسرها أكثر قيمة الحصة السوقية لهذه المؤسسات والتي يعبر عنها تواجد أغلب منتجاتها في كل مناطق التراب الوطني تقريبا، كما يعبر الارتفاع في نسبة الجودة عن

¹ - تم اخذ القيم بالقيمة المطلقة

اهتمام المؤسسات محل الدراسة بعنصر الرقابة على جودة المنتج من خلال العمليات النقدية المقدمة من طرفها.

✓ بلغت نسبة تطور الإبداع مقارنة بسنة الأساس بـ 123% وهي نسبة عالية. وتبرر النسب العالية في مؤشر الإبداع بإدراك المؤسسات محل الدراسة لقيمة المنافسة المبنية عليه، في ظل انفتاح السوق الجزائرية على المنتجات الخارجية والاستثمارات الأجنبية ما أوجب على المؤسسات الوطنية اعتماد الإبداع لكسب ثقة العميل وتحقيق ولائه ومن ثم الظفر بحصة في السوق وذلك باقتناء تجهيزات تكنولوجية تستخدم في إنتاج منتجات مقبولة من حيث الشكل، الحجم والنوع بما يتماشى ومتطلبات المستهلك اليوم.

✓ بلغت نسبة استجابة المؤسسات محل الدراسة لحاجات العميل والمقيمة بعدد الشكاوي المعالجة في المتوسط 12% مما يعكس اهتمام المؤسسات بالاستجابة لحاجات عملائها، مع تأكيدنا على أن الشكاوي المرفوعة كانت من تجار الجملة بدل المستهلك الأخير،

✓ بلغت نسبة مجموع المساهمات المالية المقدمة من قبل المؤسسات محل الدراسة في مجال المجتمع 0,3414% في المتوسط، وهي نسبة ضعيفة جدا مع تباين بين المؤسسات في حجم المساهمات المقدمة بين ضعيف جدا وتكاد تنعدم وهذا مقارنة برقم أعمال كل مؤسسة على حدى ويعود ذلك عموما إلا أن المؤسسات محل الدراسة تمارس المسؤولية الاجتماعية في مجال المجتمع بشكل عرضي أي ليس بصفة مستمرة ولا تعتبره ضمن استراتيجيتها وخططها العامة حيث تتسم نشاطاتها الاجتماعية بالطابع العشوائي غير المنظم غير الملموس أحيانا وغير المعلن في الغالب ضمن ميزانيات المؤسسات، كما أن بعض أشكال هذه النشاطات تجدها متجذرة ومتوارثة وتنطلق من الوازع الديني والأخلاقي والإنساني وترتبط بالمبادرات الفردية للأشخاص القائمين عليها وتأخذ أشكال مختلفة كتنظيم إعانات ومساعدات عينية ونقدية، التي ليس لها تأثير كبير في البيئة والفقر والبطالة، وكل هذه الأشكال المذكورة من الممارسات الاجتماعية لا ترقى إلى مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اليوم؛ أي لم تعد تتناسب مع المعطيات الحالية لدور قطاع الأعمال، فهي لا تأخذ بعدا مؤسساتيا ولا تتبع منهجية واضحة ولا تنظمها ضوابط وآليات معينة، وبالتالي تبقى رهينة المزاج الشخصي لأصحاب المؤسسات وأحيانا أخرى للنفوذ وبناء العلاقات والمصالح، وبعضها تركز على المجالات التي يكون فيها بريق إعلامي.

ويرجع أصحاب هذه المؤسسات السبب الأول في كون:

- التكاليف المتوقعة من هذه الأنشطة قد تكون أكبر من المنافع المتوقعة منها، وبالتالي فإن الاستثمار في هذه الأنشطة قد لا يؤثر على الأداء المالي لهذه المؤسسات؛
- عدم وجود حوافز لتشجيع هذه المؤسسات على القيام بنشاطات اجتماعية؛
- نقص الوعي لدى هذه المؤسسات بالفائدة التي قد تنجر من وراء العلاقة مع المجتمع المحلي؛
- تواجد هذه المؤسسات في مناطق مخصصة للتصنيع وهي مناطق بعيدة عن التمرکز السكاني جعلها لا تعطي اهتمام كاف لهذه الشريحة.

إلا أن بعض من هذه المؤسسات وإن كانت قليلة تجد قي قيامها بتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو أكثر من كونه عملاً خيرياً تقدمه المؤسسة للمجتمع المتواجدة فيه، ولكنه عمل تنافسي يؤدي إلى زيادة جذب عملاء، وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة على المدى الطويل.

✓ فيما يخص مجال العمال فقد بلغت نسبة حجم المساهمات المالية في متوسطها العام 0,394% وهي نسبة ضعيفة جداً خضت كل من (النقل، الإطعام، السكن، الأمن الصناعي والعلاج)، وقد جاءت هذه المساهمات متفاوتة فيما بينها لدى كل مؤسسات محل الدراسة، حيث تتعدم قيمتها في مجال العمرة والحج وتتضاءل بكثير عن المتوسط العام في مجال السكن، وتتسم أغلب الممارسات الاجتماعية في هذا المجال بالطابع الإلزامي المفروض من قبل الدولة وما جاء في شكله الخيري أو التطوعي فهو على شكل برامج تدخل في إطار ما يعرف بالخدمات الاجتماعية التي تُوفّر للعاملين من قبل معظم المؤسسات.

✓ لقد بينت نتائج الدراسة أن المساهمات المالية المقدمة للمؤسسات محل الدراسة في مجال البيئة كانت بمستوى ضعيف أيضاً حيث قدرت النسبة في المتوسط بـ 1,576%، وما يمكن استنتاجه هو أن هذه المؤسسات لا تضحّي ولو بجزء بسيط من أرباحها في هذا المجال بالرغم من أن هذه المؤسسات تنتمي إلى القطاع الصناعي، وعليها أن تتحمل تكاليف تُجاه البيئة مثل: تكاليف استخدام أساليب إنتاجية تقتصد في الموارد الطبيعية ومصادر الطاقة بالإضافة إلى استعمال آلات أقل تسبباً في تلوث الأرض والهواء والماء، واستخدام أساليب للتخلص من مخلفات الإنتاج والنفايات وغيرها. كما يرى أصحاب هذه المؤسسات أن الإنفاق في هذا المجال يزيد من التكاليف التشغيلية التي لا يكون لديها أثر أو قد تؤثر سلباً في الأداء المالي وتحقق عائد منخفض من جهة، ومن جهة أخرى عدم اقتناع أصحاب المؤسسات من العائد المالي المتوقع إذا ما استثمرت في هذا المجال، بالإضافة إلى ذلك تجد هذه المؤسسات في نشاطها بأنه لا يؤثر على الطبيعة ولا يخلف تلوث بيئي وبالتالي فهي غير مجبرة على

الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من هذا الجانب، مع وجود أيضا خلل متمثل في قصور آليات الرقابة والدعم الفني والتقني وغياب الحوافز والدور الفاعل للمجتمع المدني، وعلى خلاف ذلك فإن اهتمام أصحاب هذه المؤسسات بالجانب البيئي جاء تحت ضغط الضوابط الحكومية التي وضعتها السلطات العمومية في الجزائر من خلال إصدار مجموعة من القوانين والمراسيم التنفيذية الصارمة تنظم التعامل مع النفايات الصناعية والتلوث الناتج عن مزاوله النشاط الاقتصادي مثل: المرسوم التنفيذي رقم 94-279 يتضمن تنظيم مكافحة تلوث المياه، المرسوم التنفيذي 04-08 يتضمن تنظيم النفايات، المرسوم التنفيذي رقم 06-138 ينظم التلوث الجوي.

☑ بالنسبة لمجال العملاء، تم التركيز على المؤشرات التي تسمح بقياس جودة المنتج و مراقبة النوعية حيث نجد أن أغلب المؤسسات يميلون إلى الاهتمام بإنتاج منتجات خاضعة إلى معايير معينة حسب متطلبات ومواصفات معينة وهو ما يفسره امتلاك بعض المؤسسات للشهادة العالمية الخاصة بجودة المنتج (ISO9000) ومنهم مؤسسة رويبة ومؤسسة صرموك، كما يلاحظ أن هذه المؤسسات تهتم بحماية صحة المستهلك وسلامته، الاستهلاك المستدام من خلال تقديم منتج صحي وسليم يمكنها من ضمان وفاء عملائها من جهة ومن جهة أخرى الرفع من الحصة السوقية ويعكس كل ما قلناه في حجم المبالغ المالية المنفقة فيما يخص مراقبة الجودة والنوعية من قبل هذه المؤسسات والتي نجد بأن القيمة الدنيا لا تساوي الصفر لدى كل المؤسسات مقارنة ببقية المساهمات المقدمة في المجالات الأخرى المدروسة، ويرجع هذا لإدراك هذه المؤسسات بالأضرار التي يخلفها هذا المنتج على صحة الإنسان منها مرض السكري لذا نجد أن كل هذه المؤسسات اهتمت بتقديم منتج خال من السكر مخصص لشريحة المرضى بالسكري ويطلق عليه اسم (light).

ما يمكن استخلاصه في الأخير أن هناك تباين في ترتيب الأولويات لدى هؤلاء المعنيين بالمؤسسات من حيث حجم المساهمات المقدمة في مجال المسؤولية الاجتماعية حيث يمكن القول أن الشأن الداخلي للمؤسسة سواء كان اقتصاديا أو اجتماعيا هو الهاجس الأكبر لدى المسؤولين في حين تأتي القضايا ذات الصبغة العامة والخارجية التي تخص المجتمع في مراتب لاحقة، وأن مجمل برامج المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها المؤسسات محل الدراسة لا تدخل تحت مسمى المسؤولية الاجتماعية إنما العمل الخيري والتطوعي فمثلا النشاطات الموجهة للعاملين تدخل في ما يعرف ببرامج الخدمات

الاجتماعية، أما الأعمال الخيرية والتطوعية الموجهة للمجتمع وان وجدت فهي تقتصر على مبادرات هامشية غير منتظمة وأحيانا تكون موسمية ترتبط بأحداث ومناسبات معينة.

ثانيا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

☑ تمارس مؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة المسؤولية الاجتماعية بدرجة مقبول بشكل عام، حيث قدر مستوى التطبيق وطيلة الخمس سنوات في المتوسط بـ 76%، وتعكس هذه النسبة مدى تقارب في تحقيقها لمعدلات أداء مالي تتوافق وأعباء المسؤولية الاجتماعية التي تحملتها، كما نجد أن ما نسبته أكثر من 50% من المؤسسات محل الدراسة قد حققت المستوى الكامل وبتفاوت هذا التطبيق من مؤسسة إلى أخرى وحسب مجالات المسؤولية الاجتماعية حيث لوحظت 16 مشاهدة حققت مستوى تطبيق جيد من أصل 30 مشاهدة في حين سجلت بقية المشاهدات مستوى تطبيق بين المتوسط والضعيف، إن هذا المستوى المقبول من تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة قد يعود لإتباع سياسات تعمل على ترقية الميزة التنافسية و لكنها غير قادرة على ترجمة الشق الاجتماعي في نتائج النشاط الاقتصادي إلى واقع ملموس وممارسته على الأرض من جهة، ومن جهة أخرى يمكن إرجاعه إلى عدم مساهمة هذا القطاع في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالشكل الفعال، وعليه، ترفض الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها "مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات محل الدراسة ضعيف".

☑ يتّضح من خلال نتائج الاختبار لتأثير مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية على الكفاءة (إنتاجية العامل) كما أظهره نموذج تحليل الانحدار عن وجود أثر بينهما لدى المؤسسات محل الدراسة، ويعود ذلك إلى أن الخدمات المقدّمة للعاملين أغلبها جاءت في إطار الحد القانوني المفروض من قبل الدولة والتي تدخل في إطار قانون العمل وعلى الرغم من اعتبار أصحاب هذه المؤسسات بأن هذه الخدمات ما هي إلا تكاليف إضافية إلا أنه لا يمكن الاستغناء عنها لأنها في اعتقادهم تعزز من الشعور بالرضا لدى العاملين وإحساسهم بالراحة والولاء نتيجة انتمائهم لهذه المؤسسة، وبالتالي ارتفاع إنتاجيتهم وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة في ترقية الكفاءة"، وتوافقت بذلك دراستنا مع دراسة "موسى قاسم القريوتي وآخرون في تركيزها على أن الاهتمام بالعاملين من شأنه أن يعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة مع الإشارة لاختلاف بين الدراستين في طريقة التقييم المطبقة.

✓ أثبتت الدراسة كذلك على أنه لا توجد علاقة بين نسب الجودة ومستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة، أي أن تحسين في مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة نسبة الجودة، إن عدم وجود علاقة تربط بين متغير مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة ومتغير الجودة يرجع إلى اهتمام معظم المؤسسات محل الدراسة بالحصول على مقاييس ومواصفات الجودة التي تُحسن من أدائها الإنتاجي بشكل أساسي لأنها تساعدها في تحسين قدراتها التنافسية بشكل مباشر، غير أنها لا تهتم بالمواصفات ذات البعد البيئي والاجتماعي. وتختلف دراستنا هنا عن دراسة "بن خديجة منصف، راشي طارق" في ركيزة (الجودة) حيث أثبتت دراستهما وجود أثر بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والجودة

✓ أظهرت نتائج الاختبار عن عدم وجود علاقة بين مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومؤشر نسبة الإبداع لدى المؤسسات محل الدراسة. وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية البديلة والتي مفادها: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة في ترقية الإبداع"، ويمكن القول بأن عدم وجود علاقة بين المتغيرين راجع لأن مؤسسات المشروبات الغازية والعصائر الجزائرية محل الدراسة تحرص على تحقيق مستويات أداء أفضل في عملياتها وتحقيق نتائج مالية إيجابية باعتمادها على متغيرات أخرى في أعمالها مثل متغير التكنولوجيا وهو ما يفسره كل من :

- إجراء تغييرات تكنولوجية على الخطوط الإنتاجية لمعظم المؤسسات محل الدراسة بما يجعلها تواكب التطور التكنولوجي في مجال صناعة المشروبات الغازية والعصائر، وهي تكنولوجية قليلة العمالة وذات كثافة رأسمالية .

- كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة مما يعني زيادة في درجة ومستوى التكنولوجيا المستعملة والمتمثلة بالآلات والمعدات الإنتاجية.

من جهة أخرى فإن عدم اهتمام المؤسسات بتطبيق المسؤولية الاجتماعية تفسره:

- حجم المبالغ المالية المقدمة للعمال فيما يخص برامج التدريب حيث تعاني أغلب المؤسسات من قصور البرامج التدريبية لموجهة للموارد البشرية إذ أنها لم تحدد في ضوء أهداف معينة بل هي على الأغلب عشوائية ومتكررة خلال السنة الواحدة.

- معظم المؤسسات لا تهتم بنشاط البحث والتطوير وإجراء الدراسات المستمرة لإمكانية اعتماد طرائق وتقنيات جديدة في صناعات المشروبات الغازية والعصائر مع ضرورة التنسيق مع المعاهد والمراكز البحثية والجهات الاختصاصية للاستفادة منهم في تطوير مجالات العمل التطبيقية وهو ما تفسره القيمة المنعدمة للمساهمات المالية في هذا المجال، وهذا ما يؤثر سلبا على قدرة هذه المؤسسات لإطلاق مشاريع إبداعية في المستوى المطلوب والذي يردده البعض من رؤساء هذه المؤسسات إلى التكاليف الباهظة مع غياب دعم الدولة لتحفيز الإبداع والابتكار وتوفير المعلومات المناسبة (التقنية والتجارية) وأبسط مثال على كل ما قيل هو غياب نظام وطني داعم للابتكار والإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في حدود ما تم الاطلاع عليه. واختلفت دراستنا هنا عن دراسة " أحمد صالح السكر وآخرون" والتي أثبتت وجود أثر دال بين المتغيرين.

- أثبت نتائج الاختبار لتأثير مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية على الاستجابة لحاجات العميل في المؤسسات محل الدراسة كما أظهره نموذج تحليل الانحدار عن عدم وجود أثر بينهما لدى المؤسسات محل الدراسة، إن عدم اهتمام المؤسسات بشكل جدي بترقية احتياجات العميل قد يعود إلى كون أن المنتج المشكل يلقي طلب واسع في السوق الجزائرية التي تظل غير مشبعة بسبب الاستهلاك اليومي الواسع لهذه المادة خاصة من قبل شريحة الشباب بالإضافة إلى أن اغلب الفئات العاملة تجدها تتناول وجبات سريعة بحكم بعد المسافة بين العمل والبيت أو بحكم ضغط الوقت فتكون بذلك المشروبات والعصائر كمثل أساسي لهذه الوجبة، استخدام هذه المادة في المناسبات والاحتفالات وغيرها، المنتج متوفر في السوق بأسعار تعتبر مقبولة مقارنة بمتوسط دخل الفرد الجزائري وتعتبر منخفضة مقارنة بسعر الفاكهة لهذا تلجأ معظم الأسر لاقتناؤه، وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص: "على أنه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق المسؤولية للمؤسسات المشروبات الغازية محل الدراسة في ترقية الاستجابة لحاجات العميل"

المطلب الثالث: مقترحات الدراسة

بعد ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة، سنحاول تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها أن تحسن من مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من جهة ومن جهة أخرى تمكن المؤسسات من ترقية ميزتها التنافسية باعتمادها هذا التطبيق، و يمكن تلخيص ذلك:

☑ ضرورة اهتمام المؤسسات محل الدراسة أكثر بعملائها وذلك من خلال العدالة في التعامل معهم، وأن تتحمل مسؤولية أمان وسلامة منتجاتها عند استعمالها من قبلهم، وأن تكون هذه المنتجات متيسرة للعميل عند حاجته لها وبأسعار معقولة وأخيراً التزام المؤسسات بالمعايير الدولية للجودة والحماية البيئية عند تقديمها لمنتجاتها مثل الايزو، وغيرها من الأمور التي تساهم في إسعاد العميل.

☑ تقوية الثقة بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح الذين يتعاملون معها عن طريق السماح لهم بعملية صنع القرار وكذلك محاولة تقوية عملية الاتصال المستمر بهم ومحاولة جعل خطط إدارة المؤسسات متوافقة مع توجهاتهم.

☑ تنمية وعي إدارة المؤسسات محل الدراسة بأهمية قيمة العامل بوصفها أحد أهم مصادر الميزة التنافسية وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تكثيف برامج التدريب والتطوير.

☑ بناء وتحديث قاعدة معلومات عن كافة العملاء والمتعاملين مع المؤسسة لتكون بمثابة الأساس لتطوير نظام معلومات متكامل يمهد الطريق نحو نظام علاقات العملاء متكامل، إذ أن تكامل تكنولوجيا المعلومات مع إدارة علاقات العملاء عامل النجاح الحرج للاستجابة لحاجات للعملاء.

☑ نشر ممارسات وثقافة مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات على أنها التزام متواصل من قبلها في التنمية الاجتماعية يتجاوز حدود الأعمال الخيرية، فهي ليست عملاً طوعياً، ولا يجب أن تفهم على أنها عطاءات، بل هي إحدى واجبات والتزامات المؤسسات تجاه المجتمع، كما يجب ألا تقتصر على شكل (صدقات أو تبرعات أو المساهمة في دعم فريق رياضي أو حفل فني أو تنظيم نشاطات اجتماعية)، وهي الأشكال الأولى للمسؤولية الاجتماعية، بل من الضروري دمجها باستراتيجية عمل المؤسسات الجزائرية في سياسة التنمية المستدامة أي تشمل بشكل متكامل وشامل البعد الاجتماعي والاقتصادي والبيئي عند إقامة أي مشروع تنموي يمكن من توليد قيمة اجتماعية لمجمل نشاط هذه المؤسسات، وهو المفهوم الأعم والأشمل والأعمق اليوم.

- ☑ توسيع إدراك الإدارة العليا للمنظور الشمولي بمفهوم المسؤولية الاجتماعية ومن منظور أنها ممارسة متكاملة لارتباطها بعوامل بيئية خارجية وداخلية أي تبني استراتيجية للمسؤولية الاجتماعية تتواءم وتتكامل مع الاستراتيجية العامة للمؤسسات بحيث يمكن تنفيذها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف وذلك من خلال تخصيص جزء من أرباحها لخدمة المجتمع.
- ☑ ضرورة وجود إطار تنظيمي للمسؤولية الاجتماعية وإلزام المؤسسات بضوابط تنظيمية تقوم بها الدولة من خلال تعليمات ومواثيق وقوانين وغيرها.
- ☑ إضفاء الطابع المؤسسي على نشاطات المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال، أي الانتقال من الجهود الفردية المباشرة لأفراد ومؤسسات إلى مرحلة أكثر تنظيماً وأكثر فاعلية تستند إلى العمل المؤسسي و خلق كيانات قانونية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية وتخصيص ميزانيات محددة.
- ☑ تفعيل الأعمال التطوعية الدورية أكثر من قبل المؤسسات، وزيادة المخصصات المالية اللازمة والكافية لتحقيق الأهداف المنشودة من برامج المسؤولية الاجتماعية.
- ☑ إنشاء قسم مختص بالمسؤولية الاجتماعية أي القيام بأنشطة المسؤولية الاجتماعية والإشراف عليها ومراقبة نتائجها.
- ☑ الحرص وباستمرار على توفير البيئة الكفؤة التي تمكن العاملين من تقديم منتج ذو جودة أعلى وغيرها من الأمور الأخرى التي تقيد العاملين في المؤسسات محل الدراسة وتقوي من عزيمتهم.
- ☑ ضرورة إلزام المؤسسات الاقتصادية بالإفصاح عن التكاليف التي تكبدتها من خلال نشر القوائم المالية بحيث تشتمل على البيانات والمعلومات التي تعبر عن كل من الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي.
- ☑ على الدولة استخدام سياسة الدعم المتبعة في العديد من دول العالم، لتحفيز المؤسسات على ممارسة المسؤولية الاجتماعية، وفي المقابل يمكن فرض جزاءات وعقوبات على المؤسسات الاقتصادية، التي لا تلتزم بمسؤوليتها نتيجة ممارستها السلبية للأنشطة الاقتصادية المختلفة.
- ☑ الاستفادة من وسائل الإعلام المختلفة في نشر الوعي لجعل مسؤولي المؤسسات أكثر إدراكاً بأهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية والفوائد المترتبة عنها.
- ☑ إجراء الدراسات العلمية والبحوث، من قبل الجامعات ومراكز البحوث، التي تعنى بموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

- ☑ ضمان توفير منتجات سليمة وصديقة للبيئة من خلال الالتزام بمعايير الجودة وحماية البيئة لكسب رضا العميل.
- ☑ تنمية وعي إدارة المؤسسات محل الدراسة بالإبداع باعتباره مصدر للميزة التنافسية من خلال إتاحة الفرص، الوقت والإمكانات للأفراد ممن تتوفر فيهم سمات الإبداع، تشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في حل المشاكل وإنتاج منتجات مقبولة من حيث الشكل، الحجم والنوع بما يتماشى وذوق المستهلك.

خلاصة الفصل:

إن البحث في موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أبرز لنا ثلاثة مسارات رئيسية في الإجمال، أين يتمثل المسار الأول في مسار التبرعات والعمل الخيري البحث ومثاله التبرع لجهة خيرية، والثاني في مسار تحسين كفاءة العمليات لتتضمن بعداً اجتماعياً أو بيئياً، ومثاله توفير منتجات صديقة للبيئة، وثالث المسارات يتجسد في تحويل نموذج العمل لتصبح مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية جزءاً من إستراتيجية المؤسسة، وبهذا تقدم المؤسسة خدمة جليلة للمجتمع مع الاستفادة من نموذج عمل مربح. وعليه أوضحت دراستنا التطبيقية للمؤسسات محل الدراسة أن ممارساتها للمسؤولية الاجتماعية تتباعد و بشكل واضح عن المسار الثالث أي ممارسة الدور الاجتماعي في المجتمع، بينما تركز على كل من المسار الأول والثاني وبدرجات متفاوتة، حيث أن الممارسات التي تؤديها هذه المؤسسات هي في الغالب عبارة عن أعمال خيرية وتطوعية ليست مبنية على سياسة واضحة ومحددة من قبل المؤسسة، بل تمارس بصفة مؤقتة وحسب الظروف المالية للمؤسسة، كما أن بعض من هذه الممارسات التي تقوم بها هذه المؤسسات خاصة تجاه البيئة والعمال جاءت التزاماً لتطبيق الحد الأدنى القانوني الذي يكفل لهذه الأطراف عدة حقوق يتوجب على المؤسسة أن تؤديها تجاههم من المسؤولية الاجتماعية.

كما يستخلص أن الاهتمام بترقية الميزة التنافسية لم يعد مرتبط فقط بما تملكه المؤسسات من موارد ومهارات وكفاءات، بل على قدرتها في تحويل القضايا البيئية والاجتماعية إلى مصادر حقيقية من خلال مساهمتها في تخفيض التكاليف وذلك بترشيد الطاقة وتعزيز الإبداع داخل المؤسسة من خلال تشجيع العمال والسماح لهم بالمشاركة في حل المشاكل، أما خارجها فعلى الإدارة العليا الاهتمام أكثر بالعمل من خلال التغذية العكسية أي بمعالجة الشكاوي المرفوعة من قبلهم والتي ينجم عنها توليد أفكار وطرق قد تسهم وبشكل كبير في الإبداع . كما أن حصول المؤسسة على شهادة المطابقة لإحدى المواصفات القياسية ISO9000 هو أمر هام لزيادة فرص التصدير وتحسين الجودة إلا أنه غير كاف، ذلك لأن الدول تضع ضمن أولوياتها في الاستيراد، الصحة والسلامة وحماية البيئة وتتطلب تحقق شروط فنية فيما يتعلق بالمواصفات والاختبارات وغيرها.

خاتمة عامة

لقد تجسدت إشكالية الدراسة حول دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة، وبغية الإجابة عن هذه الإشكالية بنيت الدراسة على عنصرين أساسيين، تناول الأول مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة بينما اهتم الثاني بأثر المسؤولية الاجتماعية على ترقية الميزة التنافسية من خلال مؤشراتهما: الكفاءة، الجودة، الإبداع وأخيرا الاستجابة لحاجات العميل، وللإلمام بالموضوع من جميع جوانبه تم تقسيم الدراسة إلى قسمين تضمن القسم الأول الإطار النظري معتمداً على الكتب العلمية والدراسات، وأشتمل القسم الثاني الدراسة الميدانية وذلك بالاعتماد على بعض الأساليب الرياضية والإحصائية، من بينها: التحليل التطويقي للبيانات، تحليل التباين ذو المعيار الواحد لتحديد أي أبعاد المسؤولية الاجتماعية أكثر أهمية، والانحدار وكاي مربع في دراسة الأثر والعلاقة، بالتركيز على ست مؤسسات هامة في قطاع المشروبات الغازية والعصائر الجزائرية هي: مؤسسة مامي، صرموك، حمود بوعلام، روية، رامي، بيبسي، للفترة (2009-2013).

بشي من التفصيل، جاء القسم الأول من الدراسة النظرية، ليعرض في فصله الأول الميزة التنافسية من خلال تحليل عناصرها وعرض بعض مداخلها النظرية، أين تم التركيز على أسس " بورتر " لترقية الميزة التنافسية في نموذج الدراسة كونها تمثل ممارسة فعلية لدى أغلب المؤسسات التي ترغب في بناء وترقية الميزة التنافسية، ومنه استنتاج وبناء نموذج للدراسة يتماشى وبيئة الأعمال الجزائرية.

في الفصل الثاني، تم تسليط الضوء على أحد أهم المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال وهو مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كمفهوم حديث يعاني من نقص إن لم نقل غياب قاعدة نظرية، وبذلك توضيح الغموض حول المفهوم من خلال تقريب وجهات النظر هذه وصولاً إلى عرض ممارسات المسؤولية الاجتماعية حيث تم التركيز مباشرة على مختلف النقاط التي تخدم موضوع البحث، فتمت الإشارة على إثر ذلك لمختلف المجالات المطبقة على أرض الواقع في قياس الأداء الاجتماعي والمتفق عليها في الأغلب من قبل الباحثين وهي أربعة: مجال الموارد البشرية، مجال العملاء، مجال البيئة، ومجال المجتمع.

تناول الفصل الثالث من الدراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، حيث أن الاهتمام بمفاهيم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بدأ يلقي اهتماما متزايداً، فبعد أن كان الاهتمام بها جزئياً بحكم قيود الترشيح والعقلانية السائدة آنذاك، أصبحت في صميم التفكير الاستراتيجي للمؤسسات ومن أولوياتها الأساسية في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة اليوم، ولم يعد نجاحها يعتمد فقط على قدرتها على معرفة أكفأ السبل لتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات بل كذلك على قدرتها على معالجة القضايا الاجتماعية،

وعليه حاولنا إدراج الدراسات التي تبين الارتباط المباشر بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والميزة التنافسية.

أما القسم الثاني فتم تخصيصه للدراسة التطبيقية، إذ يعرض ويقيم الفصل الأول فيه واقع المسؤولية الاجتماعية في الجزائر من خلال دراسة سوق المشروبات الغازية والعصائر، منتهيا بتقديم عام للمؤسسات محل الدراسة، في حين خصص الفصل الثاني لعرض مجالنا الدراسي والذي ساعدنا على اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بالتطرق للإطار المعرفي والمنهجي، وبناء على ما تم عرضه في الجانب النظري وتماشيا مع بيئة الأعمال الجزائرية، تم اعتماد مجالات قياس الأداء الاجتماعي وهي مؤشرات كمية لقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والممثلة بالمساهمات المالية المقدمة من المؤسسات تجاه كل من: الموارد البشرية، البيئة، المنتج، المجتمع، اعتماد كل من معدل دوران الأصول ومعدل العائد على الأصول كمؤشرين يعبران عن الأداء المالي، بعدها تم حساب مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة لفترة تقدر بـ 5 سنوات، حيث تم اعتماد التحليل التطويقي للبيانات كطريقة رياضية لا معلمية، تمتاز بخصائص عديدة بما يسهل تقييم مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات محل الدراسة.

وقد ثبت أن هذه الأخيرة تعتبر مقبولة لدى المؤسسات محل الدراسة، وتوصلت الدراسة في الأخير من خلال وصفا لمتغيرات إلى استنتاج مفاده أن برامج المسؤولية الاجتماعية المطبقة في هذه المؤسسات هي برامج غير منتظمة وغير مستمرة أغلبها مبادرات فردية تقتصر للبنية المؤسسية الهادفة وإن وجدت أحيانا فهذه البرامج تظهر في شكل أعمال خيرية مؤقتة توفرها المؤسسة في حالة وجود فائض مالي، كما تعود لقناعات شخصية للمدير (المالك) ولا تتخذ في شكل قرار إداري مدمج في استراتيجية المؤسسة، على غرار البرامج المطبقة والتي جاءت تحت غطاء الحد القانوني المفروض من قبل الدولة.

وفي نفس الفصل جاءت دراستنا لتبرز الهدف الرئيسي للبحث من خلال تحديد مدى تأثير الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة بمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية، وذلك بالاعتماد على معادلات الانحدار البسيط اختبار كاي تربيع، إذ لم يؤكد التحليل الذي قمنا به على العلاقة الإيجابية المتوقعة بين المتغيرين ماعدا في عنصر الكفاءة والممثلة بإنتاجية العامل، لكن في المقابل لم تظهر الدراسة أية علاقة عكسية بين المتغيرين، وبدلا من ذلك فقد توصلنا إلى حالة حياد؛ الأمر الذي قد يفسر التطبيق العشوائي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة من جهة، ومن جهة أخرى يمكن أن يكون النقص في نوعية البيانات المعتمدة أو استخدام عينة صغيرة من المؤسسات هو السبب فلو كانت العينة كبيرة لكانت النتائج أكثر دقة ولساعدت في الكشف عن الأثر، إلا أن ذلك سيتم البحث فيه مستقبلا.

بشكل عام، ومن خلال الأبحاث التجريبية التي تتطلب مقياسا كميا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فإن أهم وأبرز الصعوبات التي واجهتنا هي تحديد الطبيعة متعددة الأبعاد، وغير المتجانسة لهذا المفهوم وهذا ما يتطلب تقييما ذاتيا في اختيار أبعاد المسؤولية الاجتماعية بما يتماشى والواقع في كل بيئة أعمال، وهو بالفعل ما أخذنا به في دراستنا حيث أن خصوصية بيئة الأعمال الجزائرية فرضت علينا الأخذ بمؤشرات قياس لم تستخدم كثيرا في الدراسات التطبيقية، وذلك لغياب أنظمة المعلومات اللازمة لتوفير تقارير اجتماعية سواء على مستوى المؤسسات أو لدى الهيئات أو مؤسسات الدولة المختصة في هذا المجال ومن جهة أخرى ما تزال بيئة الأعمال الجزائرية غير مشجعة للمؤسسات الخاصة على المنافسة وتنمية أسواق هذه المؤسسات محليا ودوليا، و ذلك لعدة عراقيل تواجهها، مثل صعوبة الحصول على القروض البنكية، غياب الحوافز الضريبية، مشكل العقار الصناعي، التعقيدات البيروقراطية، المنافسة غير الشريفة من القطاع غير الرسمي، أي أنّ النتائج المتوصل إليها كانت ضمن الأطر الزمنية والمكانية والمتغيرات والأدوات المستخدمة.

على العموم اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة في إثبات أثر دال بين متغير المسؤولية الاجتماعية ومتغير الميزة التنافسية للمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر بالنسبة للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

نتائج البحث النظري:

يمكن إيجاز النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- تطور مفهوم ومحتوى المسؤولية الاجتماعية عبر عدة مراحل حيث شهدت فترة الثورة الصناعية غياب الاهتمام بفكرة المسؤولية الاجتماعية، أين كانت المؤسسة في المجتمع الرأسمالي هدفا في حد ذاته وليس وسيلة لتحقيق الهدف فهي جاءت لخدمة رجال الأعمال وليس لخدمة المجتمع، بينما عرفت مرحلة الكساد العظيم بداية ظهور الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال المطالبة بتدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي معارضة بذلك مبدأ الحرية الاقتصادية المطلقة وممهدة بذلك في بناء أرضية للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، خاصة في ظل تنامي أفكار دولة الرفاهية في أوروبا، وجاءت العولمة لتسمح للمسؤولية الاجتماعية في أخذ موقعها على الصعيد العالمي، فقد كانت محورا رئيسيا في أعمال القمم وتوج الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بمبادرة الأمم المتحدة إلى إطلاق مشروعها العالمي الذي يحمل اسم التضامن العالمي.

- على الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أصبحت حقيقة واقعية يصعب على المؤسسات تجاهلها، إلا أن الفكر الإداري لم يتمكن من إعطاء تعريف لها دقيق شامل متفق عليه لذلك كان لزاما علينا استعراض ما جاء من تعريفات لهذا المفهوم من طرف الأكاديميين والمنظمات الدولية على حد سواء.

- لقد أصبحت النظرة الحديثة لمسؤولية المؤسسات الاقتصادية مغايرة للنظرة التقليدية، فبعد أن كانت مسؤولية المؤسسات الأولى تتجسد في زيادة وتعظيم أرباح المساهمين بقدر أكبر من أداء مسؤولياتها تجاه البيئة والمجتمع الذي تعمل فيه، حيث أصبحت تهتم بالعمل المحاسبي الذي يمكنها من القيام بتحليل شامل للتأثير البيئي والاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية وتوفير البيانات الملائمة للتكاليف والمنافع والاجتماعية، وكيفية توزيع تلك المنافع بين المستفيدين داخل المجتمع.
- يتمثل أحد مظاهر القصور الموجودة في الإطار النظري الخاص بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية في صعوبات عديدة تصاحب عمليات قياس التكاليف.
- تعتبر نظرية أصحاب المصلحة هي المرجعية النظرية الأساسية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، ويعرف صاحب المصلحة بأنه كل فرد أو مجموعة من الأفراد بإمكانهم التأثير أو التأثر بانجاز المؤسسة لأهدافها، وهم نوعان: النوع الأول هم أصحاب المصلحة الأساسيين وهم الذين يرتبط بقاء المؤسسة بإرضائهم وهم : حملة الأسهم و العاملون والعملاء و الموردون، أما النوع الثاني فهم أصحاب المصلحة الثانويين الذين يقل تأثيرهم المباشر على المؤسسة مثل: الحكومات، المنظمات غير الحكومية، الإعلام، الجمعيات المهنية وغيرهم.
- إن ممارسة المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسات الاقتصادية يجب أن يحفز هذه الأخيرة على إشراك أصحاب المصالح في هذه العملية، ذلك أن المؤسسة الاقتصادية التي ترغب في إدماج أبعادها في إدارتها يجب أن تضع ضمن أهدافها ليس فقط تعظيم الأرباح لصالح المساهمين فقط ولكن تحقيق التوازن بين المصالح التي قد تكون متناقضة لكل الأطراف.
- لقد اقتضت متطلبات الانتقال من التنافس إلى التسابق من طرف المؤسسات الاقتصادية، ضرورة الاستجابة للضغوط الاجتماعية والبيئية بعد ما أصبحت الموارد غير الملموسة مصدرا من مصادر الميزة التنافسية وأصلا استراتيجيا له أهمية بالغة في ترقيتها وقد ركزت عديد الدراسات على أنه يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية من الموارد غير الملموسة حيث ينبغي لنشطاتها أن تكون ذات قيمة وغير قابلة للتقليد لأنها تنطوي على أبعاد مثل السمعة والعلاقة مع أصحاب المصالح، وقيم المؤسسة وأخلاقيات الأعمال وغيرها، وأضحت بذلك استراتيجية المسؤولية الاجتماعية ضرورة حتمية للمؤسسة لابد من اعتمادها لما لها من فوائد إيجابية تعود بالنفع عليها في المدى البعيد، كون أغلب الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة لا تنشأ من عوامل تتعلق بالمنتجات أو الأسواق أو التكنولوجيا فقط، بل تنشأ جراء تغيرات سياسية واجتماعية

واقتصادية خارج المؤسسة، لذا فإن المؤسسات الاقتصادية عادة ما تتبع إستراتيجية معينة تعد بمثابة منهج استراتيجي للمشاركة الاجتماعية والتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية.

- يقل الاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باستثناء بعض المؤسسات الكبرى مثل سونطراك، ولا يختلف الحال كثيرا في مؤسسات القطاع الخاص التي تظل المسؤولية الاجتماعية فيها في طور التبلور مع وجود جهود متميزة لدى الدولة في مجال تطوير ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

نتائج البحث الميداني:

توصلت الدراسة من خلال الإجابة على الفرضيات الفرعية الأربع إلى أن مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسات المشروبات الغازية العصائر محل الدراسة هو مقبول إن هذا المستوى المقبول من تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة رغم عدم إدراكها لهذا المفهوم أي أنها غير قادرة على ترجمة الشق الاجتماعي في نتائج النشاط الاقتصادي إلى واقع ملموس يمكن تفسيره بالتزام المؤسسات بالحد القانوني المفروض لبعض برامج المسؤولية الاجتماعية مثل الطب المهني، النقل، تطبيق بعض اللوائح البيئية وغيرها.

- أظهره نموذج تحليل الانحدار عن وجود أثر بين مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة وبين الكفاءة (إنتاجية العامل)، ورغم أن أغلب البرامج جاءت في إطار ما ألزمه القانون إلا أن إدارة المؤسسات تسعى جاهدة لخدمة العامل إذ تعتبره المحرك الرئيسي لأي نشاط .

- أثبتت الدراسة كذلك على أنه لا توجد علاقة بين نسب الجودة ومستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة، أي أن تحسين في مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة نسبة الجودة، إن عدم وجود علاقة تربط بين متغير مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة ومتغير الجودة يرجع إلى اهتمام معظم المؤسسات محل الدراسة بالحصول على مقاييس ومواصفات الجودة التي تُحسن من أدائها الإنتاجي بشكل أساسي، لأنها تساعد في تحسين قدراتها التنافسية بشكل مباشر، غير أنها لا تهتم بالمواصفات ذات البعد البيئي والاجتماعي.

- أظهرت نتائج الاختبار لعلاقات الأثر بين مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومؤشر نسبة الإبداع عن عدم وجود أثر بينهما لدى مؤسسات المشروبات الغازية والعصائر، وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية

الثالثة والتي مفادها "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر في ترقية الإبداع.

- أشارت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار البسيط بعدم وجود أثر بين مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة والاستجابة لحاجات العميل وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

آفاق البحث

إن هذه الدراسة لا تقدم رؤية مطلقة أو نهائية عن موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودورها في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة، إذ يمكن دراسته من عدة جوانب، وفي إطار متغيرات مختلفة وبأبعاد ومؤشرات مختلفة وفترات زمنية مستقبلية، خاصة وأن النتائج المتوصل إليها تبقى مرهونة بالفترة المدروسة، ولذلك يمكن اقتراح مجموعة من النقاط التي نراها جديرة بأن تكون آفاق بحث جديدة، وهي كفيلة لوحدها بأن تكون موضوعا منفصلا، ونظرا لثراء هذا الموضوع وتشعبه نأمل أن تكون هذه الدراسة مدخلا لطرح مواضيع أكثر تخصصا، لذا نقول أن موضوعنا هذا ما هو إلا فاتحة ومقدمة لمن يهيمه البحث في هذا الموضوع، إذ يمكن للمهتم في هذا المجال أن يدرس:

❖ تكرار مثل هذه الدراسة في مؤسسات إنتاجية غير مماثلة للقطاع المدروس، وباعتماد مؤشرات القياس نفسها أو مؤشرات قياس أخرى.

❖ إجراء هذه الدراسة في مؤسسات المشروبات الغازية والعصائر لكن في بيئة غير بيئة الأعمال الجزائرية أو إجراء دراسة مقارنة لبيئتين مختلفتين حتى يسهل الخروج بنتائج يمكن أن تعمم.

❖ إجراء هذه الدراسة في مؤسسات المشروبات الغازية والعصائر الجزائرية ولكن بتناول أبعاد أوسع أو مجال أوسع لقياس المسؤولية الاجتماعية يشمل حتى المساهمين وكذا عدد أكبر من المؤسسات فترة زمنية أطول ذلك من أجل تشخيص أكثر دقة لأثر المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية والخروج بنتائج أشمل وأوسع.

❖ إجراء هذه الدراسة في مؤسسات نشاطاتها لها تأثير بالغ على البيئة والمجتمع.

❖ إجراء هذه الدراسة مع التركيز على أحد أسس الميزة التنافسية بمؤشرات قياس متعددة.

قائمة

المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- (1) إدريس ثابت عبد الرحمان: إدارة الأعمال نظريات ومناهج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- (2) بشير العلاق: الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008 .
- (3) ثامر ياسر البكري: استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر، عمان ، الأردن، 2007.
- (4) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (5) روبرت.أ، ديفيد.لي: الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008.
- (6) شارل هيل، جاريث جونز: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة : محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.
- (7) شارلز هيل، جاريث جونز: الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد عبد المتعال دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- (8) صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر: نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، ط1 ، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006 .
- (9) طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، عمان، 2005.
- (10) العامري صالح مهدي وطاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008.
- (11) عباس بدوي: المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة ، د.طبعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2000.
- (12) عبد الإله السعد: عمليات الإدارة والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2001.
- (13) عمر صقر: العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2003.
- (14) غراهام داوولينغ، تعريب وليد شحادة: تكوين سمعة الشركة: الهوية والصورة والأداء، مكتبة فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2003.

- (15) فليب سادلر: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علا احمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
- (16) فيليب سادلر : الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: علاء أحمد صالح ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
- (17) محمد الصيرفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الاولى، جمهورية مصر العربية، 2007.
- (18) محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد: قضايا معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة النشر.
- (19) محمد عبد الرؤوف: الأدوات الاقتصادية في السياسة البيئية "حالة مجلس التعاون الخليجي"، مركز الخليج للأبحاث، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، 2008.
- (20) مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر، 2003_2004.
- (21) نبيل محمد مرسى: أحمد عبد السلام سليم: الإدارة الإستراتيجية : إدارة التنافس - إدارة المعرفة-إدارة المخاطر: أبو الخير للطباعة والنشر ، الإسكندرية، مصر ، 2007.
- (22) نبيل محمد مرسى: إستراتيجية الإدارة العليا، دار الإسكندرية للنشر، الاسكندرية، 2006.
- (23) نبيل مرسى خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1996.
- (24) نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، مصر، 1992.
- (25) نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
- (26) نجم عبود نجم: أخلاقية الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق، الأردن، 2006.
- (27) نجم عبود نجم: إدارة المعرفة :المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،. 2005.
- (28) نعين حسن شمت: التنافسية الدولية وتأثيراتها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.دون سنة النشر.
- (29) شارلزهل،جاريث جونز : الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعالي، دار المريخ للنشر،الرياض، السعودية، 2008.
- (30) شارلزهل،جاريث جونز : الإدارة الإستراتيجية- مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد عبد المتعال دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- (31) الشيرازي عباس: نظرية المحاسبة، الطبعة الأولى، ذات السلاسل، الكويت، 1990.ص.351.
- (32) وليد ناجي الحيايلى: التحليل المالي، الأكاديمية العربية ، الدانمارك، 2007.

2. المقالات المنشورة في مجلات علمية محكمة:

- (1) خديجة جمه الزيني : "الكلف والمنافع الاجتماعية المتحققة من جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في ظل وجود مناطق التجارة الحرة: دراسة تطبيقية في مصرف الائتمان العراقي"، في: مجلة: الإدارة والاقتصاد، العدد72، بغداد، العراق، 2008.
- (2) سعد العنزي: محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال،
- (3) عاملة محسن أحمد ناجي: "إدراك المستهلك العراقي للمسؤولية الاجتماعية للشركات"، في: مجلة: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد28، بغداد، العراق، 2011.
- (4) عبد الكريم حسين، دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركة المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سوريا خلال الفترة 1996-2006، في: المجلة: مجلة جامعة دمشق الاقتصادية القانونية، المجلد 27، العدد الاول، سوريا، 2011.
- (5) غسان قاسم اللامي ويسرى محمد حسين: "قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين"، في:مجلة: الإدارة والاقتصاد، العدد74، بغداد، العراق، 2009.
- في: المجلة: الاقتصادية والإدارية، المجلد13، العدد48، بغداد، العراق، 2007.
- (6) كمال منصوري، سماح صولح: "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي المجالات الكبرى"، مقال منشور في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010.
- (7) محمد الجموعي قريشي، الحاج عرابية: "قياس كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA): دراسة تطبيقية لعينة من المستشفيات لسنة 2011، في:مجلة: الباحث، جامعة قاصدي مرباح (ورقلة: الجزائر)، العدد11، الجزائر، 2012.
- (8) هناء محمد هلال الحنيطي: "المسؤولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية"، في: مجلة: الدراسات المالية و المصرفية، جامعة الوادي، العدد الرابع، الجزائر، 2012
- (9) يوسف محمود جربوع: "مدى تطبيق القياس و الإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، يناير 2007 .

3. المداخلات في الملتقيات العلمية:

- (1) عبد الرحمان العايب، بقة الشريف: التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر، في مطبوعات الملتقى العلمي الدولي13، التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1، ايام7-8 افريل 2008، سطيف، الجزائر، 2008.

- (2) شادية مخلوف: ضمان جودة المسؤولية المجتمعية للتعليم الجامعي الفلسطيني (نموذج مقترح)، في: مطبوعات الملتقى الوطني، المسؤولية المجتمعية للجامعات الفلسطينية، عقد في مدينة نابلس، بتاريخ 2011/9/26، فلسطين.
- (3) صالح السحيباني: المسؤولية الاجتماعية ودورها في القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على العربية السعودية، في: مطبوعات الملتقى الدولي الخاص بالتنمية: تقييم واستشراف، بيروت، 23-25 مارس 2009. لبنان.
- (4) عائشة عيش، علي حداد: مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، في: مطبوعات الملتقى الدولي، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر 2010، الشلف، الجزائر، 2010.
- (5) عبد الله قلش: الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة، في: مطبوعة الملتقى الدولي الرابع، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف يومي 08-09 نوفمبر 2010، الشلف، الجزائر، 2010.
- (6) عصام عبد الشافي: المسؤولية الاجتماعية: قراءة في الأبعاد والدلالات، في مطبوعات الملتقى الدولي الحادي عشر للندوة العالمية للشباب الإسلامي، الشباب والمسؤولية الاجتماعية، جاكارتا أكتوبر 2010. اندونيسيا، 2010.
- (7) عمي محمود موسى: المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في بناء مؤسسات المستقبل، في: مطبوعات الملتقى العلمي الدولي الأول، منظمات متميزة في بيئة متجددة، جامعة جدار-أربد في الفترة ما بين 25-27 أكتوبر 2011، المملكة الأردنية الهاشمية. 2011.
- (8) فريد كورتل وآخرون: الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، في: مطبوعات المؤتمر العلمي الخامس، اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 25/23 أبريل 2005. الأردن، 2005.
- (9) نورة قايد تليان: les enjeux et les défis d'un développement durable en algerie، في: مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1، 7-8 أبريل 2008. سطيف الجزائر، 2008.
- (10) ياسر شاهين: البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص الفلسطيني، في: مطبوعة الملتقى الدولي الثاني، البيئة الفلسطينية، في جامعة النجاح/نابلس، يومي 13-14/10/2009. فلسطين، 2009.

4. الأطروحات والرسائل الجامعية:

- (1) إلياس بومعروف: دور الإدارة الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات الاستشفائية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة: دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010-2011.
- (2) بشار محمد خليل العبيدي: الإبداع التقني وأثره على الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لعينة من مديري المنظمات، رسالة مقدمة لنيل درجة: ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية، العراق، 2005.
- (3) حسين عبد الجليل آل غزوي: المشاكل المحاسبية المعصرة، رسالة مقدمة لنيل درجة: ماجستير في علوم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2010.
- (4) خالد محمد طلال بني حمدان: نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته ببناء رأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في شركات صناعة التأمين الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة : دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، العراق، 2002. بحث لم ينشر.
- (5) سلوى هاني عبد الجبار: الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه. أطروحة مقدمة لنيل شهادة: دكتوراه في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 1999.
- (6) سمالي يحضيه : أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة لنيل شهادة: دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص: تسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2003-2004. بحث نشر.
- (7) طاهر بوخامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة ، حالة سوناطراك، مذكرة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006-2007. بحث نشر.
- (8) عاملة محسن أحمد نجي: أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأثرها على تحقيق الأهداف التسويقية في شركات الهواتف الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة، تخصص تسويق، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2010. بحث لم ينشر.
- (9) عبد الحكيم عبد الله النصور: الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة : دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة اللاذقية، سوريا، 2009. بحث نشر
- (10) عبد الرجمان العايب: التحكم في الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة: دكتوراه علوم في الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010-2011. بحث نشر.

11) فؤاد محمد حسين الحمدي: الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية وانعكاسها على رضا المستهلك، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة : دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، اليمن، 2003.

12) ماجد محمد بن لهندي براحمة: الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة: الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عدن، سلطنة عمان، 2006.

13) نجوى متولي حسن كشكوشة : إستراتيجية تطوير الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، بحث مقدم لنيل شهادة: دكتوراه (الفلسفة) في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 2006.

14) السامرائي، سلوى هاني عبد الجبار: الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، بحث مقدم لنيل شهادة: دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق: 1999، بحث لم ينشر.

5. الدراسات:

1) سعدون مهدي الساقبي وعبد الناصر نور، محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، جامعة الإسرائ، الأردن، بدون سنة النشر.

2) شادية الشيشيني، دليل الرصد الذاتي لصناعة المشروبات الغازية، مصر، 2002.

3) معهد التخطيط العربي للكويت: التنافسية وتجربة الأردن، دورية عن التنمية العربية، السنة الثالثة، جوان، 2004.

4) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة"، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك، جنيف، 2004.

5) نورا محمد عماد الدين أنور، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، دراسة تطبيقية مقدمه إلى مركز المديرين المصري مسابقة الأبحاث السنوية، مصر، 2010.

6) نهال المغربل ، ياسمين فؤاد، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل 138، مصر، ديسمبر 2008.

6. الجرائد:

1) آسيا آل الشيخ- ما قدمته بعض الشركات من إسهامات كارثة "جدة"، جريدة الشرق الأوسط، 24 جانفي 2010، العدد 11380

7. المنشورات والقوانين:

1) الجريدة الرسمية عدد 17 لسنة 1990

2) الجريدة الرسمية العدد 6 ، بتاريخ 08 فبراير 1989.

(3) القانون 01-19 المؤرخ في 2001/12/12 يتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها، ج ر، عدد 77 مؤرخة في 2001/12/15.

(4) قانون 01-20 المؤرخ في 2001/12/12 يتعلق بالتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم، ج ر، عدد 77، المؤرخة في 2001/12/15.

(5) قانون 03-10 المؤرخ في 2003/07/19 يتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، ج ر، عدد 43، مؤرخة في 2003/07/20.

(6) قانون 04-20 المؤرخ في 2004/12/25 يتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة، ج ر، عدد 84، مؤرخة 2004/12/29.

(7) قانون 05-12 المؤرخ في 2005/08/04 المتعلق بالمياه، ج ر، عدد 60، مؤرخة في 2005/09/04؛

II. المراجع باللغة الأجنبية

1. الكتب:

- 1) Alain Marion : **Le Diagnostic De L'entreprise** , Edition, Economica, Paris, 1996.
- 2) BOUZIANE Mahieddine : **Séminaire Management de la qualité, ESG**, paris 2003.
- 3) Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, éditions d'organisation,
- 4) Certo, S.C. & Peter, J.P : **The Strategic Management**, Process, 3th ed, Richard D. Irwin, Inc, USA ,1995.
- 5) Chandan, J.S : **Management: Concepts & Strategics**, New Delhi, Vikas publishing House Prt ltd,1998.
- 6) Clive Reading : **Stratégie Business Planning**, a dynamic system for improving performance & competitive advantage, 2nd edition, london,2002.
- 7) Charles.W.hill,Careth.p.Jones : **Essentiel of stratégie management** , sowth western, second edition, usa ,2008.
- 8) Commission Des Communautés Européennes : **Livret Vert, Promouvoir Le Cadre Européen Pour La Responsabilité Sociale Des Entreprises**, 2001.
- 9) Chase, Richard, B.and Aquilano, Nicholas, J.and Jacobs, F.Robert : **Operations Management for Competitive Advantage**. Mc Graw- Hill Companies, U.S.A, 2001.
- 10) Common ground: **quality and social responsibility, american society for quality common ground: quality and social responsibility** , Asq white paper,2007.
- 11) Edward. Freeman, Jeffrey S,Harrison, Andrew C.Wicks, Managing, : **For Stakeholders Survival: Reputation, And Success**,University Press New Haven, London,2007.
- 12) Freeman, Edward,.: **Strategic Management:A Stakeholder**, 1984.
- 13) Gérard Garibaldi : **Analyse Stratégique**, Edition D'organisation, Troisième Edition, Paris, 2008.

- 14) Gond J.P, Igland J, :**La Responsabilité Sociale De L'entreprise**, Puf, Collection Que Sait-Je, 2008.
- 15) Groupe AFNORE, :**développement durable et entreprises: un défi pour les managers**, 2eme édition, 2008.
- 16) Hill, C.W., Jones, G.R : **Strategic Management: An Integrated Approach**, Houghton, Mifflin Company, Boston, Ma.2004.
- 17) J.P. Detrie : **Stratégior**, 3^{ème} Edition, Dunod, Paris ,1997.
- 18) J.B.Byarne : **Ressource Based Theory, Creating And Sustaining Competitive Advantage**, Oxford University Press,2003..
- 19) James A. Pershing : **Handbook Of Performance Technology** : Principal, Practices, And Potential, 3rd, Usa, Pfeiffer A Wiley Imprnt,2006.
- 20) Jan Jonker and Marco de Witte,:**The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility**, , Edited by Jan Jonker and Marco de Witte, 2006.
- 21) Jean.Jacque Lamba, : **Marketing Stratégique Et Competitive Operational**, Dunod, Paris,2005.
- 22) Jean-Pascal Gond – Jacques Igalens, :**Manager la Responsabilité Sociale de l'Entreprise**, Dareios& Pearson, 2012.
- 23) Karine Cerrada, :**Comptabilité et analyse des états financiers : principes et applications**, de boeck (Bruxelles : Belgique), 1er édition, 2006.
- 24) Kotler, P., & Lee, N.: **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005.
- 25) La claude demeure : **marketing**, 4édition, dalloz, France,2003,
- 26) Lance Schaeffer and Craig P. Dunn.: corporate sociale responsibility and related terms,, www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/41167_1.pdf
- 27) M. Porter :**L'avantage Concurrentiel Des Nations**, Inter-Editions, France, 1993 .
- 28) M.Porter ,: **L'avantage Coccurentiel**, Dunod, Paris, 2000.
- 29) M.Porter, :**L'avantage Concurrentiel : Comment Devancer Ses Concurrents Et Maintenir Son Avanc** , 1^{re} Edition, Paris, Dunod,1999.
- 30) Marc Ingham, : **Vers l'innovation responsable : pour une vraie responsabilité social**, Editions de Boeck, Bruxelles, Belgique, 2012.
- 31) Marie-Francoise Gyonnard et Frédérique willard, : **Du Management environnemental Au Développement Durable Des Entreprises**, Ademme, France,2004.
- 32) Markus Lehni,: **eco- efficiency, creating more value with les impact**, Copyright © World Business Council for Sustainable(WBCSD),2000.
- 33) Martory. b, Crozet. D,. : **Gestion Des Ressources Humaines: Pilotage Social Et Performance**, éd, Dunod, Paris, 2003.
- 34) Michael Hopkins,: **Corporate Social Responsibility and International Development**Is Business the Solution?, Earthscan, London • Sterling, VA, 2007.
- 35) Michael Porter :**L'avantage Concurrentiel Des Nations**, Inter-Editions, France, 1993 .

- 36) Michael.A,hitt and al,: **strategic management,competitiveness and globalization**, thomson south western,edition 07th,usa,2007.
- 37) Michel Capron Françoise Quairel-Lanoizelée,: **La Responsabilité Sociale D'entreprise**, Editions La Découverte, Paris, 2007.
- 38) Nickels, William. G& Mchugh, James, M & Mchugh, Susan M.: **Undersanaing Business**, 7th ed, McGrow- Hill, Boston. 2005..
- 39) Philip, Kotler. : **Marketing Management** , The Millennium Edition, U.S.A :Prentice Hall International, Inc, 2000.
- 40) Phillipe Lorino. : **Méthode Et Pratiques Des Performances**, Edition D'organisation, 3^{eme} Edition, Paris,2003.
- 41) Thomas Frits.:**The Competitive Advantage Periode And The Industry Advantage Period : Assessing The Sustainability And Determinants Of Superior Economic Performance**, Gabbler Edition Wissenshaft, 1sted,2008.
- 42) Vincent Lacolan. : **L'entrepreneur Durable**, Editions AFNOR 2011.
- 43) Vincent Miruna et Radu Lefebvre. : **La Responsabilité Sociale De L'entreprise : Contrainte Ou Révélateur D'opportunités D'affaires Pour L'entrepreneur ?**", Centre De Recherche ISC Paris Crics. N^o.4, Paris, France.2012.
- 44) W. W. Cooper, L. M. Seiford, K. Tone, Introduction To Data Envelopment Analysis And Its Uses, Springer Science + Business Media, USA, 2006,
- 45) Werther, Willam.JR & Chandler David,. :**Strategic Corporate Social Responsibility**, Sage Publications, Inc.USA, 2007.

2. المقالات المنشورة في مجلات علمية

- 1) A. Kearney,**doing good business and the sustainability challenge**,economist intelligence uni,february,2008.
- 2) AB Carroll.: " **A three-dimensional conceptual model of corporate performance** ", Academy of Management Review, Vol.4, No. 4, 497-505,1979.
- 3) Alexander Dahlsrud.:” **How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis Of 37 Definitions**”, Corporate Social Responsibility And Environmental Management Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt , DOI: 10.1002/Csr.132, 2006.
- 4) Archie B. Carroll.:” **Corporate Social Responsibility Evolution Of A Definitional Construct**”, Busniss Sosciety review, Vol.38.N.3,September 1999.
- 5) Archie B. Carroll: “**corporate social responsibility evolution of a definition al construct**”, busniss sosciety vol,38,n3,September 1999.
- 6) Archie B.carroll & Kareem M.Shabana : “**The business case corporate social responsibility**”,a Review of Consepts research and practice, international journal of management review,2010.
- 7) Ariche B. Carroll : "**The pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**", Business Horizons, Indiana University, July / August 1991.

- 8) Barnett, M.L.:**“Stakeholder Influence Capacity And The Variability Of Financial Returns To Corporate Social Responsibility”**.Academy Of Management Review, vol 32, 2007.
- 9) Barney,J. :**” Firm Resources And Sustained Competitive Advantage”**, Journal Of Management, Vol 17, N° 1,New York,USA, 1991.
- 10) Beiner, S., Drobetz W., Schmid M., Zimmermann H. : **“An Integrated Framework of Corporate Governance and Firm Valuation”**, European Financial Management,Vol.12 ,2006.
- 11) Black, B., Jang, H., & Kim, W., : **“Does corporate governance affect firm value? Evidence from Koreans Stanford Law School”**, jam Olin Program in Law and Economics, working paper no. 237. 2003.
- 12) C.b. bhattacharya sankarsen.:**” doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives”**, california management review vol. 47, no. 1 fall 2004
- 13) Carroll A.B. :**” A three dimensional concept model of corporate social performance”**, Academy of Management Review, vol 4, 1979.
- 14) Catherine Gannon And All.: **“Does Sustainable Competitive Advantage Exist? And, If So, How Can It Be Achieved”**, 13th Irish Academy Of Management Conference, 1st - 3rd September, 2010, Cork Institute Of Technology.
- 15) Clarkson Max.:**” A Stakeholder Framework For Analysing And Evaluating Corporate Social Responsibility”**, In Academy Of Management Review, Vol. 20, N°1, 1995.
- 16) Davis K. : **“The Case For And Against Business Assumption Of Social Responsibilities”**, Academy Of Management Review, Vol. 2, N. 3, 1973,
- 17) Donna J. Wood. : **"Corporate Social Performance Revisited"** ,Academy of Management Review 1991, Vol. 16, No. 4, 691-718.
- 18) Emmanuelle Champion, & Corine Gendron :**" De La Responsabilité Sociale A La Citoyenneté Corporative : L'entreprise Privée Et Sa Nécessaire Quête De Légimité, Nouvelles Pratiques Sociales "**, Vol.18, N°1, 2005.
- 19) Forest L. Reinhardt & Robert N. Stavins. :**" Corporate social responsibility, business strategy, and the environment"**, Oxford Review of Economic Policy, Volume 26, Number 2, 2010.
- 20) Fu G., et Jia M. : **" On the Reasons for the Vexing CSP-CFP Relationship: Methodology, Control Variables, Stakeholder Groups, and Measures "**, International Journal of Business and Management, 7(12), 130–137,2012.
- 21) Geore Balabanis And Others .: **" Corporate Social Responsibility And Economic Performance In The British Companies: Are The Linked?"**, European Business Review, Vol.18,No1 ,2001.
- 22) Henri Servaes, AneTamayo:**" The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness"**, Management Science,Vol. 59, No. 5, May 2013, ISSN 0025-1909 (print) . ISSN 1526-5501

- 23) Henriques Irene & SadorskyPerry. :**" The Relation Ship Between Comminitment And Managerial Importance Of Stackholders Importance"**, Academy Of Management Journal,Vol 42,1999.
- 24) Hocine Rahim :**"Management De Savoir Et Stratégies D'innovation Dans Les PME Algériennes"**, Revue Economie Et Mangement, Université Abou Bakr Belkaid - Tlemcen, N°03, Mars 2004.
- 25) J. Maurice Clark. : **"The Changing Basis of Economic Responsibility"**, Journal of Political Economy, Vol. 24, No, 3, (Mar., 1916).
- 26) J.J. Asongu .:**" Innovation as an Argument for Corporate Social Responsibility"**,Journal of Business and Public Policy (ISSN: 1936-9794) Volume 1, Number 3 (Summer 2007).
- 27) Jacques Basseul : **"La Concurrence Dans L'histoire Economique"**, Economie Et Management, n° 125, Octobre 2007.
- 28) Jones T. M. : **"Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined"**, California Management Review, Vol. 22, N. 2, 1980.
- 29) korshun.c.b. bhattacharya &,scott d. Swain,:" **corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees"**,journal of marketing, vol.785,(may2014).
- 30) Kurucz, E., Colbert, B. & Wheeler, D. :**"The Business Case For Corporate Social Responsibility"**. Oxford univirsity press :oxford.ISBN : 978-0-19-921159-3., 2005.
- 31) Kwaku Ohene-Asare. & Mette Asmild. : **"Banking efficiency analysis under corporate social responsibilities"** , Int. J. of Banking, Accounting and Finance, Vol.4, No.2, 2012.
- 32) Mahoney L., et Roberts R. W. : **"Corporate Social Performance, Financial Performance and Institutional Ownership in Canadian Firms "**, Accounting Forum, 31(3), 233-253.2007.
- 33) Manal el Abboubi & Annie Cornet. :**"Towards a Dynamic Stakeholder Management framework for CSR Certifications"**, International Journal of Business and Social Science,Vol. 3 No. 4 [Special Issue - February 2012]
- 34) Marcello Palazzi And George Starcher : **"Corporate Social Responsibility and Business Success"**, The European Baha'i Business Forum, Paris, France 2006.
- 35) Margaret A. Peteraf, :**"The Corners Ones Of Competitive Advantage: A Resource – Based View"**, Strategic Management Journal, Vol.14, 1993.
- 36) McWilliams A., et Siegel D : **"Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? "**, Strategic Management Journal, 5, 603-609.2000.
- 37) Mcwilliams, A. & Siegel, D. S.,Wright. :**"Corporate Social Responsibility: Strategic Implications"**, Journal Of Management Studies, 43(1). M. (2006)
- 38) Michael E.Porter & Mark R.Kramer,:"**The Competitive Advantage Of Corporate Philanthropy"**, Harvard BusinessReview,2002.

- 39) Michael. Porter & Mark. Kramer ,:" **The Link Between Competitive Advantage And Corporate Social Responsibility**", Harvard Business Review, Decembre 2006.
- 40) Mitchell Ronald & Agle Bradley & Donna.j, Wood.: **"Towards A Theory Of Stakeholder Identification And Salience: Defining The Principle Of Who And What Really Counts"**,In Academy Of Management Review,Volume 22, N°4,1997.
- 41) Nadja Guenster & Rob Bauerandall,: **"the economic value of corporate eco-efficiency "**,european financial management, Volume 17, 2010.
- 42) Nicole P. Hoffman.: **"An Examination Of The "Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, And Future"**, Academy Of Marketing Science Review, Volume 2000 No. 4.
- 43) Norm Keith, & B.A., Lib.:” **Crsp, Corporate Social Responsibility : “An International Perspective”**, A Technical Publication Of Asse’s International Practice Specialty, Vol 9 Number 3, World Focus www.asse.org.
- 44) Orlitzky, M., Schmidt, L.F. & Rynes, S. L.:” **Corporate social and financial performance: a meta-analysis**". Organization Studies, 24(3),2003.
- 45) Prahalad, C.K. & Hamel, C.: **"The Core Competence Of The Corporation"**, Harvard Business Review, May – June, 1990.
- 46) Read, R. & Defilippi, R.J:” **Causal Ambiguity Barriers To Imitation And Sustainable Competitive Advantage**", Academy Of Management Review, Vol. 15, No.1, 1990.
- 47) Schende, D.: **"Introduction To Competitive Orgainzational Behavio"**, Strategic Management Journal, Vol. 15, 1994.
- 48) Severino J.M. : **"Responsabilité sociale et environnementale des entreprises dans les pays en développement "**, Le monde économie,Article paru dans Le Monde Economie, 1er juin 2005.
- 49) ÜlleÜbius & al,: **"Innovation and corporate social responsibility in Estonian organizations Problems and Perspectives in Management"**, Volume 7, Issue 1, 2009.
- 50) Vincent Miruna & Radu Lefebvre : **"La Responsabilité Sociale De L’entreprise : Contrainte Ou Révéléateur D’opportunités D’affaires Pour L’entrepreneur ?"**, Centre De Recherche ISC Paris Crics. N°4, Paris, France. 2012.
- 51) Waller, Randall L. & Conaway, Roger N.:” **Framing And Counterframing The Issue Of Corporate Social Responsibility**", journal of business communication, volume 48, number 1, 2011.
- 52) Zu L., et Song L : **"Determinants of Managerial Values on Corporate Social Responsibility Evidence from China "**, Journal of Business Ethics, 88, 105-117.2009.

3. المدخلات في ملتقيات علمية :

- 1) Avignon S. Crise environnementale et gaz à effet de serre : le droit un outil de régulation efficace ? » ,Acte du 16ème Conférence scientifique Internationale du Réseau PGV, Prague.2010.
- 2) Djaouahdou Réda, Nabti Ahlem : La Responsabilité Sociale De L'entreprise Entre Théorie Et Concrétisation Pratique : Cas De l'Algérie, Colloque International Francophone, Le Développement Durable : Débats Et Controverses, Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand ,15 Et 16 Décembre 2011.
- 3) ISO 26000 Working Group on Social Responsibility: developing the future ISO SR 26000 standard, Briefing paper, march 2007.
- 4) Marcello Palazzi And George Starcher : Corporate Social Responsibility and Business Success, The European Baha'i Business Forum, 2006.
- 5) McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. And Siegel, D. (Eds), The Oxford Handbook Of corporate Social Responsibility. Oxford: Oxford University Press, 2008.
- 6) Mele, Domenec&Guillen: The Intellectual Evolution of Strategic Management and Its Relationship With Ethics and Social Responsibility ",Working Paper Wp NO(658), University of Navarra , October 2006,.
- 7) Michael.E.Porter: Competitive Strategy, Techniques For Analyzing Industries And Competitors, With A New Introduction, New York The Three Press,1980.
- 8) Paul H. Dembinski : Responsabilité sociale des PME – un retour du "paternalisme?,des 41es Journées romandes des arts et métiers, pme et responsabiilitésociiale, Champéry (Suisse), 23 et 24 juin 2008, .
- 9) willy winkelman : competition & competitiveness the way forward of port competition! one day conference on current trends and practices in the organisation, operation and management of ports and port terminals thessaloniki, greece, 10th january 2008.

4. الأطروحات والرسائل العلمية

- 1) Amir Louizi : **les determinants d'une bonne gouvernance et la performance des entreprises francaises: etude empirique sur le context algérien**, these de doctorat sciences économique et de gestion , université jean Moulin lyon 3 ,france2011
- 2) Badreddine Taleb : **Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien**, École doctorale n° 372 Sciences Économiques et de Gestion d'Aix-Marseille et Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG), Thèse présentée en vue de l'obtention du Doctorat En Sciences De Gestion , Le 09 Décembre 2013.
- 3) Brahim Djemacis : **La gestion des d'echets municipaux en Algérie : Analyse prospective et éléments d'efficacités**, Environnemental Sciences. Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Rouen, France , 2012.

- 4) Floriane Bouyoud : **Le Management Stratégique de la Responsabilité sociale des entreprises**, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, CNAM,LIPSOR, France, 2010.
- 5) Kahtan Abdul Abbas Rahman: **The Technological change its Impact in Presence of Industrial Product- A Case Study of a Sample of General Company For Electrical Industries Products**, in partial fulfilment of requirement of PH.D degree in the industrial administration, University of international st clements, 2011,
- 6) Somyot Wattanakamolchai: **The Evaluation Of Service Quality By Socially Responsible Customers**, Dissertation Submitted To The Faculty Of The Virginia Polytechnic Institute And State University In Partial Fulfillment Of The Requirement For The Degree Of Doctor Of Philosophy In Hospitality And Tourism Management, Blacksburg, Virginia, 2008.
- 7) Unden, Charlotte : **Multinational Corporate and Spillovers in Vietnam- Adding Corporate Social Responsibility"**, Masters Thesis, Lunds Universit,2007 .

5. التقارير

- 1) [Algérie - Émissions de CO2 \(tonnes métriques\) | Statistiques.](#)
- 2) European Competitiveness Report 2008 , **Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness**,p.113.
- 3) KPMG, **"KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008**, Netherlands.
- 4) La filière de jus et de boisson en Algérie ; **la petite bulle fragile** , L'éco n°92 / du 1er au 15 juillet 2014.
- 5) Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, **Plan National d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable (PNAE-DD),janvier2002**
- 6) Mohammed KACI ,et Abdenour ABTROUN. la filière boisson en Algérie-APAB, PMEII, Alger - Juin 2013.
- 7) OPV-NCA-Rouiba-[Notice detaillee_Version_Finale - CNEP](#), avril 2013.
- 8) Performance inspired announces America's 2012 Most inspiring companies tm.
- 9) Rapport annuel de Sonatrach 2013.
- 10) RAPPORT APPBA .
- 11) Rapport de l'office national des statistiques (ONS), Avril 2013.
- 12) Rapport de la Direction Technique chargée des statistiques de Population et de l'Emploi, office national des statistiques (ONS) Avril 2013.
- 13) **Rapport sur la gestion des déchets solides en algérie** , avril 2014.
- 14) Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie Juin 2015.
- 15) Sonatrach , Juin 2014 , la revue n 63 , Alger , Algerie
- 16) The ISO Survey of Certifications 2008.

III. الجرائد اليومية

- 1) A déclaré M. Mohamed Chaïb Aïssaoui, directeur générale de l'Institut algérien de normalisation (IANOR), lors d'une conférence de presse.27/03/2011.
- 2) Michael Hopkins, **La RSE stratégique comme avantage concurrentiel.**

- 3) Mohamed Rahmani , Une fierté nationale Complexe sidérurgique d'El Hadjar,
Publié dans [La Tribune](#) le 08 - 07 – 2012.

IV. المواقع الإلكترونية

- 1) https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_de_l'Alg%C3%A9rie#Industrie_.C3.A9lectrique_et_.C3.A9lectronique.
- 2) [www.uneca-na.org/arabe/un/documents%20et%20etudes/indicateurs-AR\(8\).doc](http://www.uneca-na.org/arabe/un/documents%20et%20etudes/indicateurs-AR(8).doc).
- 3) <http://www.mdipi.gov.dz/?%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%87%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%8A>
- 4) <http://www.csrna.net/index.php/2012-05-02-05-18-22/239-2012-07-16-16-30-14>.
- 5) <http://data.albankaldawli.org/country/algeria>
- 6) <http://www.sonatrach.com/ar/sonatrach-en-bref.html>
- 7) <http://www.sonatrach.com/ar/solidarite-responsabilite-societale.html>
- 8) <http://www.sonatrach.com/ar/formation.html>
- 9) <http://www.sonatrach.com/ar/hse-developpement-durable.html>
- 10) <http://www.rouiba.com.dz/شركة-روبية/التزاماتنا/?lang=ar>
- 11) <http://www.leconomiste.com/article/887095-secteur-des-jusbrl-industrie-prend-sa-revanche>.

(12) saudiinfocus.com/.../82985- المسؤولية الاجتماعية-بين الحكومة والحق

(13) حسين الأسرج-الوقف كأحد أدوات المسؤولية الاجتماعية للشركات، ص 13، على الرابط:

<http://MPRA.vb.uni-muenchen.de/38680>

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	اهداء
II	شكر و تقدير
III	خطة الدراسة
أ - م	مقدمة
1	القسم الأول: الدراسة النظرية
2	مقدمة القسم الأول
3	الفصل الأول: ترقية الميزة التنافسية
4	تمهيد
5	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي في الميزة التنافسية
5	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
14	المطلب الثاني: مفهوم التنافسية
18	المطلب الثالث: مفهوم المنافسة
20	المبحث الثاني: مداخل تحليل وترقية الميزة التنافسية
20	المطلب الأول: الإستراتيجية التنافسية كمدخل لترقية الميزة التنافسية
26	المطلب الثاني: سلسلة القيمة كأداة لترقية الميزة التنافسية
29	المطلب الثالث: مدخل الموارد والكفاءات كأداة لترقية الميزة التنافسية
35	المبحث الثالث: أسس ومحددات ترقية الميزة التنافسية
35	المطلب الأول: أسس ترقية الميزة التنافسية
40	المطلب الثاني: محددات ترقية الميزة التنافسية
44	خلاصة الفصل
45	الفصل الثاني: مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
46	تمهيد
47	المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية، المفهوم والخلفية التاريخية
47	المطلب الأول: السياق التاريخي لمراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
52	المطلب الثاني: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والمقاربات المفسرة لها

66	المطلب الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
71	المبحث الثاني: الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ضرورة حتمية أم اختيار بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؟
71	المطلب الأول: أسباب الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية
74	المطلب الثاني: دوافع الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
76	المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة
79	المبحث الثالث: ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
80	المطلب الأول: محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
83	المطلب الثاني: قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات
98	المطلب الثالث: الفعالية البيئية
105	خلاصة الفصل
106	الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين العمل الإنساني وإستراتيجية في المؤسسة
107	تمهيد
108	المبحث الأول: تكامل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع إستراتيجية المؤسسة
108	المطلب الأول: أولوية التفكير الاستراتيجي للمؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية
111	المطلب الثاني: إستراتيجية التعامل مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
116	المطلب الثالث: موقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في محتوى إستراتيجية المؤسسة
115	المبحث الثاني: تزاوج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والفكر الاستراتيجي من خلال مدخل أصحاب المصالح
116	المطلب الأول: الإطار النظري لأصحاب المصالح (الأطراف ذات المصلحة)
118	المطلب الثاني: تصنيف أصحاب المصالح
124	المطلب الثالث: أهمية أصحاب المصالح
125	المبحث الثالث: الروابط العلائقية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والميزة التنافسية
126	المطلب الأول: أصحاب المصالح والمسؤولية الاجتماعية علاقة ترابطية لترقية الميزة التنافسية
128	المطلب الثاني: العلاقة الترابطية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي
130	المطلب الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ترقية الميزة التنافسية
145	خلاصة الفصل
146	القسم الثاني:
147	مقدمة القسم الثاني

148	الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية وصناعة المشروبات الغازية والعصائر في الجزائر
149	تمهيد
149	المبحث الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية
149	المطلب الأول: أهم التحولات في مسيرة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
158	المطلب الثاني: الإطار القانوني والتنظيمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر
168	المطلب الثالث: الممارسة العملية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية
177	المبحث الثاني: سوق المشروبات في الجزائر
177	المطلب الأول: نبذة عن سوق المشروبات بالجزائر
179	المطلب الثاني: الوزن الاجتماعي والاقتصادي لصناعة المشروبات الغازية والعصائر في الجزائر
188	المطلب الثالث: أثر صناعة المشروبات الغازية والعصائر على البيئة الطبيعية و المجتمع
192	المبحث الثالث: تقديم المؤسسات محل الدراسة
192	I. مؤسسة حمود بوعلام
193	II. مؤسسة روية
194	III. مؤسسة الأطلس للمشروبات (بيبي)
195	IV. مؤسسة رامي
195	V. مؤسسة مامي
195	VI. مؤسسة صرموك
197	خلاصة الفصل
198	الفصل الخامس: دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية للمؤسسات المشروبات الغازية و العصائر الجزائرية.
199	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
199	المطلب الأول: إشكالية وحدود الدراسة
202	المطلب الثاني: متغيرات ونموذج الدراسة
213	المطلب الثالث: أدوات جمع وتحليل البيانات
219	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
219	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة

223	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات مؤشرات الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة
231	المبحث الثالث: مناقشة الفرضيات، النتائج، والمقترحات
231	المطلب الأول: مناقشة فرضيات الدراسة
247	المطلب الثاني: نتائج الدراسة
254	المطلب الثالث: مقترحات وأفاق الدراسة
257	خلاصة الفصل الخامس
258	خاتمة
265	قائمة المراجع
281	قائمة المحتويات
286	قائمة الجداول
289	قائمة الأشكال
292	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	محتوان الجدول	الصفحة
01	بعض التعاريف المؤسسية والإدارية للمسؤولية الاجتماعية	(53-54)
02	التعاريف النظرية للمسؤولية الاجتماعية	(55-56)
03	المقاربات النظرية <i>IGLAND et GOND</i>	63
04	المقاربات النظرية حسب <i>MELE et GARINGA</i>	64
05	مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية والأخلاق في الفكر الاستراتيجي	108
06	تطور المؤشرات الاجتماعية الرئيسية في الجزائر (1990-2012)	151
07	عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة (ISO9001, ISO14001, ISO22000) في المغرب العربي	157
08	توزيع الكيانات الاقتصادية تحت بند القطاع القانوني	178
09	مستوى استهلاك المشروبات خلال سنة 2011	182
10	حجم المبيعات بالقيمة لسنة 2011	184
11	التأثيرات البيئية للملوثات	191
12	مؤشر الإبداع	203
13	مجال القياس النقدي لتأثيرات عمليات المؤسسات محل الدراسة	207
14	متغيرات المراقبة المستخدمة من قبل الباحثين	210
15	مدخلات ومخرجات نموذج تطويق البيانات	217
16	عرض بيانات الكفاءة (إنتاجية العامل) في المؤسسات محل الدراسة	202
17	عرض بيانات مؤشر الجودة في المؤسسات محل الدراسة	220
18	عرض بيانات مؤشر الإبداع في المؤسسات محل الدراسة	221
19	عرض بيانات مؤشر الاستجابة لحاجات العميل في المؤسسات محل الدراسة	222
20	مجال المساهمات المالية المقدمة من قبل المؤسسات محل الدراسة في مجال المجتمع	322
21	مجال المساهمات المالية المقدمة من قبل المؤسسات محل الدراسة في مجال العمال	622
22	مجال المساهمات المالية المقدمة من قبل المؤسسات محل الدراسة في مجال	722

فهرس الجداول

	خدمة العملاء	
822	مجال المساهمات المالية المقدمة من قبل المؤسسات محل الدراسة في مجال البيئة	23
302	مؤشرات الأداء المالي في المؤسسات محل الدراسة	24
223	مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة	25
523	معدلات تطبيق مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة	26
238	الابعاد المؤثرة على مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة	27
024	تحسينات في المساهمات المالية في مجال المسؤولية الاجتماعية المقدمة من قبل المؤسسات محل الدراسة	28
241	اختبار صلاحية نموذج الانحدار البسيط الخاص بالكفاءة من خلال حساب معامل الارتباط R.	29
241	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات محل الدراسة في ترقية الكفاءة (إنتاجية العامل)	30
243	اختبار صلاحية نموذج الانحدار البسيط الخاص بجودة المنتج وفق معامل الارتباط R .	31
243	نتائج اختبار كاي مربع لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة مع ترقية جودة المنتج.	32
244	اختبار صلاحية نموذج الانحدار البسيط الخاص بالإبداع ومستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال حساب معامل الارتباط	33
245	نتائج اختبار كاي مربع لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة مع ترقية الإبداع	34
246	اختبار صلاحية نموذج الانحدار البسيط الخاص بالاستجابة لحاجات العميل من خلال حساب معامل الارتباط	35
246	أثر مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات المشروبات الغازية والعصائر محل الدراسة في ترقية الاستجابة لحاجات العميل	36

فهرس الاشكال

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	ظهور مفهوم الميزة التنافسية	7
02	سلسة القيمة	27
03	خصائص الموارد الاستراتيجية	31
04	دور الكفاءات المتميزة في خلق المزايا التنافسية	34
05	الأسس العامة لترقية الميزة التنافسية	35
06	تأثير الجودة على الربح	37
07	دورة حياة الميزة التنافسية	41
08	نموذج carroll ثلاثي الأبعاد	65
09	هرم carroll لمستويات المسؤولية الاجتماعية	67
10	دوافع اتجاه المؤسسات بالعينة نحو الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية خلال الفترة 2005-2008	75
11	أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية	77
12	العرض التخطيطي لمواصفة ISO26000 المستقبلية	97
13	إطار سياسة الإدارة البيئية	101
14	استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	113
15	موقع المسؤولية الاجتماعية في المحتوى الاستراتيجي للمؤسسة	114
16	تصنيف فريدمان ميل لأصحاب المصالح	121
17	تصنيف فريدمان وآخرون لأصحاب المصالح	122
18	تصنيف عام لأصحاب المصالح	123
19	دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة أسعار أسهم المؤسسات	129
20	الإبداع كحل للمشكلات وإشباع الحاجات	133
21	سلسة القيمة ونشاطات المسؤولية الاجتماعية	142
22	تأثير العوامل الاجتماعية على البيئة التنافسية	143
23	انبعاثات CO ₂ في الجزائر	154
24	مختلف القطاعات الجزائرية المولدة للنفايات	155
25	محاور معيار الايزو 26000	173

فهرس الأشكال

185	حجم إنتاج قطاع المشروبات خلال الفترة (2008-2011)	26
186	الميزان التجاري لصناعة للمشروبات غير الكحولية	27
187	استهلاك العام للمشروبات الغازية والعصائر في المغرب العربي	28
212	نموذج الدراسة	29
215	نموذج تطويق البيانات	30
215	طبيعية العلاقة بين المتغيرات	31
219	خطية العلاقة بين المتغيرات	32
229	استهلاك الماء والطاقة لدى مؤسسة بيبسي للمشروبات الغازية	33
232	مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة	34
233	متوسط معدلات مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى مختلف المؤسسات محل الدراسة	35
234	معدلات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة في المتوسط	36

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01): واقع مؤشرات الإبداع في المؤسسات محل الدراسة

المتغيرات المنتجة الجديدة	عدد المنتجات الجديدة	حالات تحسين المنتجات الحالية	استخدام عمليات وطرق عمل جديدة (عدد المرات)	حالات تغيير وتطوير خطوط الأعمال الحالية (عدد المرات)	الحصة السوقية (%)	المؤشرات السنوات (المؤسسات)
مامي	00	00	00	01	4	2009
صرموك	00	00	01	01	3,4	
حمود	01	00	02	01	16,47	
رامي	00	00	02	00	23,58	
بببسي	00	00	02	00	16	
روبية	00	00	02	01	22,43	
مامي	01	00	01	01	5	2010
صرموك	00	00	01	01	4	
حمود	05	00	02	00	18	
رامي	06	00	03	01	23,58	
بببسي	00	00	03	00	17	
روبية	06	00	02	00	23	
مامي	03	00	02	00	5	2011
صرموك	01	00	00	00	5	
حمود	02	00	03	00	23	
رامي	00	00	02	00	25	
بببسي	02	00	01	02	18	
روبية	02	00	04	02	25	
مامي	02	00	01	00	6	2012
صرموك	02	00	01	00	5	
حمود	01	00	02	00	23	
رامي	00	00	04	01	25	
بببسي	00	00	00	00	23	
روبية	00	00	01	02	27	
مامي	02	00	02	00	6	2013
صرموك	01	00	01	00	5	
حمود	15	00	03	00	25	
رامي	15	00	02	01	26,5	
بببسي	00	00	02	00	23	
روبية	00	00	03	02	27	

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى دراسة: غسان قاسم اللامي ويسرى محمد حسين، قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين.

ملحق (02): حدود ومدى قياس تقييم مؤشرات الإبداع

المؤشرات	وحدة القياس	الحدود والمديات	درجة التقييم أو القياس
منتجات جديدة	منتوج	1 - 4 5 - 9 10 - 14 15 - 19 20 فأكثر	1 2 3 4 5
تحسين المنتجات الحالية	عدد المرات	1 - 8 9 - 16 17 - 24 25 - 32 33 فأكثر	1 2 3 4 5
استخدام عمليات وطرق عمل جديدة	عدد العمليات	1 - 3 4 - 7 8 - 10 11 - 13 14 فأكثر	1 2 3 4 5
حالات تغيير وتطوير الأعمال الحالية	عدد الحالات	1 - 2 3 - 4 5 - 6 7 - 8 9 فأكثر	1 2 3 4 5
الحصة السوقية	%	1 - 6 % 7 - 13 % 14 - 20 % 21 - 26 % 27 - 32 %	1 2 3 4 5

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى دراسة: غسان قاسم اللامي ويسرى محمد حسين، قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين"

ملحق رقم (03) : درجة التقييم لمؤشرات الإبداع في المؤسسات محل الدراسة

المتوسط درجة الإبداع	مجموع الدرجات	الحصة السوقية	تغيير حالات وتطوير الأعمال الحالية	استخدام عمليات وطرق عمل جديدة	تحسين المنتجات الحالية	عدد المنتجات الجديدة	المؤشرات السنوية (المؤسسات)
0,4	02	01	01	00	00	00	مامي
0,6	03	01	01	01	00	00	صرموك
1,2	06	03	01	01	00	01	حمود
1	05	04	00	01	00	00	رامي
1	05	03	01	01	00	00	بيبيسي
1,2	06	04	01	01	00	00	روبية
0,8	04	01	01	01	00	01	مامي
0,6	03	01	01	01	00	00	صرموك
1,2	06	03	00	01	00	02	حمود
1,8	09	04	01	02	00	02	رامي
1	05	03	00	02	00	00	بيبيسي
1,4	07	04	00	01	00	02	روبية
0,6	03	01	00	01	00	01	مامي
0,4	02	01	00	00	00	01	صرموك
1,4	07	04	00	02	00	01	حمود
1	05	04	00	01	00	00	رامي
1	05	03	00	01	00	01	بيبيسي
2	08	04	01	02	00	01	روبية
0,6	03	01	00	01	00	01	مامي
0,6	03	01	00	00	00	01	صرموك
1,2	06	04	00	01	00	01	حمود
1,4	07	04	01	02	00	00	رامي
0,8	04	04	00	00	00	00	بيبيسي
1,4	07	05	01	01	00	00	روبية
0,6	03	01	00	01	00	01	مامي
0,6	03	01	00	00	00	01	صرموك
2	10	04	00	02	00	04	حمود
2,2	11	05	01	01	00	04	رامي
1	05	04	00	01	00	00	بيبيسي
2	08	05	01	02	00	00	روبية

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى دراسة: غسان قاسم اللامي ويسرى محمد حسين، قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين.

ملحق رقم (04): مؤشرات الأداء المالي

	R NET	ACTIF net	CA	RA	ROA	taille
mami2009	-24 334 790	1 742 638 923	1 291 724 936	0,741	-0,014	9,24
mami2010	56 688 676	1 829 379 846	1 419 575 162	0,776	0,031	9,26
mami2011	127 431 730	1 903 056 303	1 475 799 498	0,775	0,067	9,28
mami2012	115 178 036	1 965 832 915	1 355 428 055	0,689	0,059	9,29
mami2013	50 830 412	2 273 428 072	1 186 319 876	0,522	0,022	9,36
sarmouk09	16 000 980,00	504 782 780,00	359 000 836,06	0,711	0,032	8,70
sarmouk010	16 232 352,70	501 520 326,00	432 439 968,68	0,862	0,032	8,70
sarmouk011	16 528 620,30	498 278 780,00	424 682 188,82	0,852	0,033	8,70
sarmouk012	17 730 820,00	507 285 103,60	500 224 041,96	0,986	0,035	8,71
sarmouk013	16 498 995,79	509 795 602,90	492 509 107,05	0,966	0,032	8,71
hamoud09	750 239 552,00	6 130 715 784,00	2 712 553 263	0,442	0,122	9,79
hamoud010	663 492 389,00	7 201 134 480,00	5 754 276 109	0,799	0,092	9,86
hamoud011	809 336 945,00	9 060 073 948,00	7 127 154 469	0,787	0,089	9,96
hamoud012	938 914 359,00	9 587 242 431,00	7 484 017 606	0,781	0,098	9,98
hamoud013	1 457 871 901,00	11 831 789 399,00	8 145 913 876	0,688	0,123	10,07
Ramy09	94 019 856,10	940 466 130,50	1 194 987 471,65	1,271	0,100	8,97
Ramy10	123 879 931,21	1 189 788 328,92	1 919 247 569,29	1,613	0,104	9,08
Ramy11	182 550 830,00	1 765 766 998,00	2 816 205 278,00	1,595	0,103	9,25
Ramy12	404 997,00	3 011 104 617,00	4 880 856 998,00	1,621	0,000	9,48
Ramy13	337 527 711,00	3 150 408 542,00	4 810 494 638,00	1,527	0,107	9,50
pepsi09	-298 708 671,00	7 566 518 783,00	2 536 954 352	0,335	-0,039	9,88
pepsi010	-321 251 436,00	8 788 295 441,00	2 903 001 987	0,330	-0,037	9,94
pepsi011	-273 309 136,00	8 627 785 193,00	3 081 220 277	0,357	-0,032	9,94
pepsi012	220 563 585,00	8 655 951 678,00	5 779 614 133	0,668	0,025	9,94
pepsi013	368 320 450,00	8 535 320 610,00	5 841 785 353	0,684	0,043	9,93
rouiba09	39 134 735,00	2 463 155 555,00	2 267 805 884	0,921	0,016	9,39
rouiba010	112 105 081,00	2 696 485 504,00	2 883 992 837	1,070	0,042	9,43
rouiba011	255 634 596,00	2 993 170 250,00	3 998 474 614	1,336	0,085	9,48
rouiba012	168 602 699,50	4 594 799 545,42	5 669 817 158	1,234	0,037	9,66
rouiba013	228 869 538,59	4 594 799 545,62	6 032 294 441	1,313	0,050	9,66

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى معطيات المؤسسات من الكشف المالية لها.

ملحق رقم (05): مؤشرات المسؤولية الاجتماعية

	CF	CS	CE	CC	eff
mami2009	8695667,3	11849512	22235143	12566673	0,331113
mami2010	2055514,4	11989467	19837408	10877283	0,443064
mami2011	2413309,84	8969191,5	21181279	11002223	0,631893
mami2012	4131407,97	6733511	20615263	9066455	0,659228
mami2013	798920	6718605	18451669	11440738	0,381736
sarmouk09	1542000	6195755,5	15732683,3	1350005,53	0,162846
sarmouk010	880900	6310248,2	15778078,2	2613651,4	0,226711
sarmouk011	105000	7120848	14908860,2	1251913,2	1
sarmouk012	1177500	8043486,1	17728477,6	2270215,11	0,254753
sarmouk013	1403850	5763711	15737254,9	1325381,78	0,288083
hamoud09	18730200	547629751	35225455	3383976	0,462475
hamoud010	135004779	978209243	37384000	2819980	0,649321
hamoud011	87542520	1030163702	36969922	3397895	0,779897
hamoud012	5500000	728468530	32440282	3474994	1
hamoud013	112250000	1677048935	27581431	2255983	1
Ramy09	2350000	4025018,58	34682940	3214101,83	1
Ramy10	2050000	9515083,07	55649961,6	6324169,43	0,802617
Ramy11	2430000	9827929,57	72005829,9	3839611,29	1
Ramy12	3720000	21149275,56	69520799,4	1935777,21	1
Ramy13	3271700	23999133,01	76352138,4	3274837,23	1
pepsi09	1542000	9062170	90000	20105215	1
pepsi010	880900	23126639	26643263,5	20865966,4	1
pepsi011	150000	33383194,94	30025001,4	27599385	1
pepsi012	1177500	23143492,65	36623943,7	41583915,8	1
pepsi013	1358800	29506698,5	39851138,5	38872825	1
rouiba09	4792335,98	30401108	18778022,7	241300	1
rouiba010	8948436,49	43477740	21034857,9	1638750	0,71298
rouiba011	10118347,5	46576388	28824968,8	903640	1
rouiba012	18344201,6	60792935	38392864,7	2383630	0,948697
rouiba013	13351834,5	69324652	36941655,3	3160800	1

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى معطيات المؤسسات من الكشف المالية لها.

ملحق رقم (06): مؤشرات الميزة التنافسية

	qualité	innovation	prod	No de clients	N de réclamation	
mami2009	0,99694	100	3390354,16	198	10	0,05050505
mami2010	0,99764	200	3765451,36	181	9	0,04972376
mami2011	0,95257	150	418128,89	224	12	0,05357143
mami2012	0,99734	150	3872651,59	197	17	0,08629442
mami2013	0,98869	150	4162525,88	173	17	0,0982659
sarmouk09	0,99232	100	1407846,42	32	10	0,3125
sarmouk010	0,99446	100	1695843,01	40	15	0,375
sarmouk011	0,99319	66,66	1620924,38	50	13	0,26
sarmouk012	0,99531	100	1832322,5	69	16	0,23188406
sarmouk013	0,99584	100	2026786,45	75	62	0,82666667
hamoud09	0,96714	100	6033264,28	115	5	0,04347826
hamoud010	0,97056	100	4791485,74	145	5	0,03448276
hamoud011	0,98668	116,66	10295777,6	162	2	0,01234568
hamoud012	0,98189	100	6761186,39	180	5	0,02777778
hamoud013	0,90673	166,66	1385617,02	215	4	0,01860465
Ramy09	0,978	100	3702988,65	309	16	0,05177994
Ramy10	0,978	180	3523449,81	381	14	0,03674541
Ramy11	0,9808	100	8046300,79	649	22	0,03389831
Ramy12	0,99003	140	13191505,4	902	30	0,03325942
Ramy13	0,99152	220	12334601,6	752	28	0,03723404
pepsi09	0,9979	100	4299922,63	105	13	0,12380952
pepsi010	0,99877	100	4689825,5	92	14	0,15217391
pepsi011	0,9991	100	4654411,3	100	15	0,15
pepsi012	0,99928	80	8511950,12	99	12	0,12121212
pepsi013	0,99998	100	91842429,8	88	13	0,14772727
rouiba09	0,99796	100	6352397,43	474	28	0,05907173
rouiba010	0,99796	116,66	6966166,27	469	30	0,06396588
rouiba011	0,99025	166,66	8598870,14	683	45	0,0658858
rouiba012	0,9917	116,66	11052275,2	841	80	0,09512485
rouiba013	0,99414	166,66	11556119,6	709	100	0,14104372

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى معطيات المؤسسات من الكشف المالية لها.

تَهْنِئَةٌ بِحَمْدِ اللَّهِ

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة، وقد تحددت مشكلة الدراسة في عدد من الأسئلة أهمها " ما مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة ؟ و هل هناك تأثير لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية على ترقية مؤشرات الميزة التنافسية؟

وعليه تم تقسيم الدراسة إلى جزء نظري وآخر تطبيقي، تناول الجزء النظري كلا من مفهوم المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية والعلاقة بينهما في فصول ثلاثة متفرقة، في حين ركز الجانب التطبيقي على دراسة هذا الدور في ظل بيئة الأعمال الجزائرية بالتركيز على ست مؤسسات مهمة من قطاع المشروبات كقطاع هام ضمن الصناعات الغذائية بدراسة معطياتها للفترة (2009-2013).

تم استخدام كل من المقابلة والكشف المالية للحصول على البيانات اللازمة والمرتبطة أساسا بمتغيري الدراسة الميزة التنافسية كمتغير أساس ممثّل بمؤشرات (الجودة ، الإبداع ، الكفاءة ، الاستجابة لحاجات العميل)، والمسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل ممثّل بمجالات قياس المسؤولية الاجتماعية (العمال، العملاء، المجتمع، البيئة)، وبما أنها دراسة قياسية فقد تم اعتماد أساليب رياضية وإحصائية، من بينها: التحليل التطويقي للبيانات، تحليل التباين ذو المعيار الواحد لتحديد أي أبعاد المسؤولية الاجتماعية أكثر أهمية، والانحدار وكاي مربع في دراسة الأثر والعلاقة.

خلصت النتائج إلى أنه لا يوجد تأثير لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على مؤشرات الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، وأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في عينة الدراسة لا يزال ضعيفا وإن وجدت بعض الممارسات فقد جاءت من باب الحد القانوني المفروض من قبل الدولة وليس كخيار استراتيجي واضح المعالم والأهداف.

Abstract :

This study aims to clarify the role of the corporate social responsibility in improving the competitive advantage of the firms.

The study was divided into two parts. The first part tackled The concept of social responsibility, competitive advantage and the relation between them In three separate chapters . While The practical part focused on the study of this role in Algerian business environment by studying six important institutions of the beverage sector as an important sector of food industry by studying the data of the period (2013-2009).

Interviews and disclosure of enterprise financial form were used as a main tool to obtain the data. Competitive advantage as a variable basis, a represented by indicators such as (quality, innovation, efficiency, responsiveness to the needs of the client), and social responsibility as an independent variable representative of the areas of measuring social responsibility (workers, customers, society and the environment). As it is a measuring study mathematical statistical methods have been adopted, including: data envelopment analysis, regression analysis and chisquared test have been used.

The results have shown that there is no effect on the level of application of social responsibility on the competitive advantage indicators and the commitment to social responsibility in the study sample is still weak, and it has been that some of the practices came from the legal limit imposed by the state not as a strategic option and clearly defined goals.