

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس - سطيف 01-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تحت عنوان:

مدى التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالإفصاح عن عناصر
المسؤولية الاجتماعية

دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من إعداد الباحثة:

تحت إشراف الأستاذة:

دكار جنات

قطاف ليلي

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. حاج صحراوي حمودي	جامعة سطيف 1	رئيسا
أ.د. قطاف ليلي	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
أ.د. بورغدة حسين	جامعة سطيف 1	مناقشا
أ.د. قاسمي كمال	جامعة المسيلة	مناقشا
أ.د. بوقلقول الهادي	جامعة عنابة	مناقشا
د. غلاب فاتح	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى روح أبي الحبيب رحمه الله رحمة واسعة وأسكنه فسيح جنانه

إلى روح جدتي الطاهرة

إلى أغلى ما أملك في الوجود أُمي الحبيبة حفظها الله

إلى شريك حياتي ورفيق دربي زوجي الغالي

إلى ولداي العزيزان يحي وأسامه

إلى أعزائي أخي وأختي وعائليتهما

إلى كل أفراد عائلة زوجي خاصة الوالد والوالدة حفظهما الله

وإلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين حمداً يليق بعظمته وجلاله، والصلاة والسلام على سيدنا
محمد وآله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، الحمد والشكر
لله الذي من علي بإتمام هذا البحث

أتقدم بوافر الشكر والامتنان للأستاذة الفاضلة الدكتورة قطاف ليلي التي
شرفتني بإشرافها على هذا العمل على ناصحتها القيمة وعلى معاملتها الراقية
طيلة فترة إعداد البحث

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم لمناقشة هذا
البحث وإثرائه بملاحظاتهم ومداخلاتهم القيمة

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساعدني في إنجاز الدراسة
التطبيقية وأخص بالذكر السيدة فخر خديجة، السيد فؤاد زايير، السيد عاصم
فقير والسيد خدام محمد.

وأتقدم بالشكر لكل من ساهم في إعداد هذا العمل، فجزا الله الجميع عني
خيراً ووفقنا وإياكم لما يحبه ويرضاه والله ولي التوفيق.

الاختصارات

CED	Committee for Economic Development
BSR	Business For Social Responsibility
OIT	Organisation internationale du Travail
OCDE	l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OHSAS	Occupational Health And Safty assessment Series
EMAS	Eco.Management and Audit Scheme
SD21000	Sustainble developpement 21000
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
GRI	Global Reporting Initiative
IANOR	Institut Algérien de Normalisation
RSMENA	Responsabilité Sociétale dans la région Moyen- Orient- Afrique du Nord
NA-ISO26000	Norme Algérienne sur la responsabilité sociale
PNAE-DD	Plan National d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable
SNAT	Schéma National d'Aménagement du Territoire
PNDER	Programme Nationale de développement des énergies renouvelables
APOCE	Association de Protection et Orientation du Consommateur et son Environnement
SPRING	Support for Partnership Reforms and Inclusive Growth
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency
ORSE	Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises
AENOR	Association Espagnole de Normalisation et de Certification
CETIM	Centre d'Etude et de Services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de Construction

قائمة الاختصارات

ENAC	Entreprise Nationale de Canalisations
SEALL	Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger
CTTP	Organisme National de Contrôle Technique des Travaux Publics
SASACE	Société Algérienne de Sacs Enduits
SBC	Setifis Bottling Company
AIB	American Institute of Baking
INAPI	Institut National Algérien de la Propriété Industrielle
ALEX	L'Algérienne des Expertises
CNTPP	Le Centre National des Technologies de Production plus Propre
CESI	centre d'études supérieures industrielles
SIMAF	Sécurité Individuelle et Matériel Anti feu
MDI	Algiers Business School
CFPA	Centre de Formation Professionnelle des Adultes
ENP	Ecole Nationale Polytechnique
FCE	Forum des Chefs d'entreprise
ONPPE	Organe national de la protection et de la promotion de l'Enfance
APAB	Association des Producteurs Algériens de Boissons
INPRP	Institut National de la Prévention des Risques Professionnels

مقدمة عامة

تمهيد:

إن التطور الكبير الذي شهدته البيئة الاقتصادية بشكل عام، وتطور المؤسسات بشكل خاص، أدى إلى ظهور وتطور بعض المفاهيم التي تهتم بأثر هذه المؤسسات على البيئة والمجتمع، وضرورة الأخذ بعين الاعتبار المعايير الاجتماعية والأخلاقية في ممارسة الأعمال الاقتصادية، ولعل أهم هذه المفاهيم وأبرزها مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

هذا المفهوم فرض نفسه في وقت ساد فيه الاعتقاد أنه عندما يتعلق الأمر بتطبيق السياسات الاجتماعية والبيئية، فإن ذلك يقلص من مستويات النمو الاقتصادي، إلا أن العديد من التجارب والدراسات عبر العالم أثبتت العكس، وأكدت على أن التزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية من خلال تبني ممارسات مسؤولة، يعود عليها بعدة فوائد كتحسين صورتها، وتحسين مناخ العمل، والتحكم في استهلاك الموارد، وترسيخ المظهر الإيجابي لدى المجتمع، وانعكاس كل ذلك على تحسين أدائها المالي، وبالتالي فقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية مدركة أكثر من أي وقت مضى للأهمية الكبيرة للمسؤولية الاجتماعية وأثر الوفاء بها على نجاحها وتحقيق أهدافها وضمان بقائها.

ويرى معظم الباحثين أن التزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية، يُترجم من خلال مراعاتها لكل الأطراف والجهات التي تُؤثر وتتأثر بأنشطتها، والتي يُطلق عليها تسمية الأطراف ذات المصلحة، من خلال معرفة متطلباتهم وإشباع رغباتهم والإدارة الفعالة للعلاقات معهم.

وتجدر الإشارة إلى أنه نظرا لحالة انعدام الثقة الزاهنة بين الأطراف ذات المصلحة والمؤسسات، فإن ادعاءات هذه الأخيرة بالتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تقابل بالتشكيك إن لم تكن تدعمها معلومات شاملة يمكن التحقق منها، والحكم من خلالها على مدى التزامها بما تعهدت به من مسؤوليات، الأمر الذي يحقق الفائدة لكل الأطراف التي تهتم بالمعلومات التي تنشرها المؤسسات، ويسهم في مساعدتهم على تقييم أدائها ومن ثم ترشيد قراراتهم.

وبالتالي هناك إلحاح كبير على المؤسسات لأن تكون أكثر إفصاحا ليس فقط عن أدائها المالي بواسطة تقاريرها المالية، ولكن أيضا عن أدائها في القضايا الاجتماعية والبيئية من خلال قياس الأداء البيئي والاجتماعي والإفصاح عن هذا الأداء، وقد أصبح هذا النوع من الإفصاح يشكل تحديا كبيرا أمام

المؤسسات وخاصة تلك التي تتبنى مسؤوليتها الاجتماعية، حيث يجعل من القضايا النظرية قضايا ملموسة، مما يسمح بفهم وإدارة التأثيرات والتطورات.

أولاً: تحديد الإشكالية

إن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كغيرها من المؤسسات بباقي دول العالم، أصبحت تخضع لضغوط متزايدة من قبل المجتمع المحلي والدولي من أجل الحد من التأثير السلبي لأنشطتها على البيئة والمجتمع وإدارتها لهذا التأثير، عن طريق تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وإثبات ذلك لكل الأطراف ذات المصلحة، من خلال قياس أدائها البيئي والاجتماعي والإفصاح عن هذا الأداء.

في هذا المجال اتخذت الجزائر بعض المبادرات لدعم ومساعدة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ولعل أهم هذه المبادرات: المساهمة في مشروع المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ومشروع تطوير دليل إرشادي للمواصفة القياسية الجزائرية حول المسؤولية الاجتماعية. وقد أعربت بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عن رغبتها الصريحة في أن تكون مؤسسات مواطنة تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية، وإثبات ذلك لكل الأطراف ذات المصلحة، عن طريق مشاركتها في هاذين المشروعين.

من خلال اختيارنا لبعض المؤسسات الجزائرية المساهمة في المشروعين المذكورين أعلاه لإجراء الدراسة الميدانية، وسعينا منا للوقوف على واقع المؤسسات المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في هذه المؤسسات، سنحاول الإجابة على إشكالية بحثنا والمتمثلة في:

" ما مدى التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بالإفصاح عن عناصر

المسؤولية الاجتماعية"

وقد فصلنا هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تقوم المؤسسات محل الدراسة بصياغة استراتيجياتها بما يتوافق وأبعاد المسؤولية الاجتماعية؟
2. هل تتخذ المؤسسات محل الدراسة مبادرات طوعية في مجال المسؤولية الاجتماعية بعيدة عن تلك التي تفرضها اللوائح والقوانين التشريعية؟
3. هل تقوم المؤسسات محل الدراسة بالتعرف على أصحاب المصالح؟

4. هل تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية من خلال إشباع رغبات أصحاب المصالح؟

5. هل تقوم المؤسسات محل الدراسة بقياس أدائها لمسؤوليتها الاجتماعية؟

6. هل تقوم المؤسسات محل الدراسة بالإفصاح عن أدائها لمسؤوليتها الاجتماعية؟

ثانياً: فرضيات البحث

للإجابة عن إشكالية هذا البحث وما تفرع عنها من أسئلة نفترض ما يلي:

1. تقوم المؤسسات محل الدراسة بصياغة استراتيجياتها بما يتوافق وأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

2. تتخذ المؤسسات محل الدراسة مبادرات طوعية تسعى من خلالها إلى مراعاة البعدين البيئي والاجتماعي.

3. تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية من خلال التعرف على أصحاب المصالح وإشباع رغباتهم.

4. تقوم المؤسسات محل الدراسة بقياس أدائها لمسؤوليتها الاجتماعية.

5. لا تقوم المؤسسات محل الدراسة بالإفصاح عن أدائها لمسؤوليتها الاجتماعية.

ثالثاً: أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يتناول بالدراسة أحد المواضيع الهامة والحديثة، والتي جاءت استجابة لتطور النظرة التقليدية للمؤسسة الاقتصادية، وتوسع معايير الحكم عليها وعلى نجاحها من معايير اقتصادية بحتة إلى معايير ذات أبعاد بيئية واجتماعية وأخلاقية، حيث أصبحت مسؤولية المؤسسات تتعدى التزامها اتجاه المساهمين والملاك إلى التزامها اتجاه كل الأطراف المعنية بنشاطها بما في ذلك البيئة والمجتمع، عن طريق تبني ممارسات مسؤولة تهدف من خلالها إلى المساهمة في تنمية المجتمع والحفاظ على البيئة، فضلاً عن هدف تحقيق الربح، وإثبات ذلك لكل الأطراف ذات المصلحة من خلال القياس والإفصاح ليس فقط عن الأداء المالي، وإنما أيضاً عن الأداء البيئي والاجتماعي الذي يعكس درجة تحلي المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية.

رابعاً: أهداف البحث

- نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي نذكرها في النقاط التالية:
- ✓ تحديد إطار مفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية من خلال التطرق لمختلف الأدبيات النظرية التي تناولت الموضوع؛
 - ✓ تبيان أهمية القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية ودوره في كسب ثقة أصحاب المصالح وتحسين صورة المؤسسة؛
 - ✓ التطرق لمختلف الأدوات التي تسمح بقياس الأداء البيئي والاجتماعي والإفصاح عن هذا الأداء؛
 - ✓ الوقوف على واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
 - ✓ الوقوف على النتائج المحققة من المبادرات الجزائرية في مجال دعم ومساعدة المؤسسات على تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية؛
 - ✓ الوقوف على مدى التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بقياس أدائها البيئي والاجتماعي والإفصاح عن هذا الأداء، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك.

خامساً: منهج وأدوات البحث

- لمعالجة موضوع بحثنا سنقوم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الأكثر ملائمة لمثل هذا النوع من المواضيع، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها ثم تحليلها بهدف صياغة الخلفية النظرية والنتائج التطبيقية للموضوع.
- أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات، فيتوقف نجاح البحث العلمي على اختيار أنسب الأدوات، وكذا كيفية استعمالها من طرف الباحث للوصول إلى الإجابة عن الأسئلة المحورية محل البحث، ومن بين الأدوات التي تم الاعتماد عليها في بحثنا نجد:
- ✓ **المقابلة:** تعد المقابلة الشخصية من أكثر الأدوات المستعملة في جمع البيانات، حيث يقوم الباحث بالالتقاء مع من يريد استجوابهم ويتم الحوار والنقاش والحصول على المعلومات، عن طريق مجموعة من الوسائل أهمها توجيه أسئلة معينة للمستجوب.

- ✓ **الملاحظة العلمية:** تعتبر الملاحظة العلمية من بين الأدوات التي تقدم لنا صورة واضحة وواقعية عن الظاهرة المدروسة، وتساعد في الوقت نفسه في تحقيق فهم أعمق لما يدور في المؤسسة محل الدراسة حول العديد من الجوانب ذات الصلة بالموضوع.
- ✓ **الوثائق والسجلات:** حيث يتم الاستعانة بالوثائق والسجلات الموجودة بالمؤسسة، كالتقارير والوثائق والاحصائيات الخاصة بالمتغيرات التي تخدم الموضوع.

سادسا: الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

- 1-دراسة نوفان حامد محمد العليمات (2010) بعنوان: " القياس المحاسبي لتكاليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية والإفصاح في القوائم المالية الختامية -حالة تطبيقية على شركة مصفاة البترول الأردنية المساهمة العامة المحدودة-" أطروحة دكتوراه في المحاسبة -جامعة دمشق-:

هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار عام لقياس التكاليف الاجتماعية، وبيان أهمية قياس هذه التكاليف لتحسين جودة المعلومات المحاسبية المنشورة في القوائم المالية لشركة مصفاة البترول الأردنية والشركات المماثلة لها. وقد بينت نتائج الدراسة العملية، أنه لا يوجد تطبيق فعلي (قياس وإفصاح) للمحاسبة الاجتماعية في الشركة المذكورة، وأن النظام الحالي لمحاسبة التكاليف في الشركة يكفي بحصر وحساب عناصر التكاليف المرتبطة بنشاط المؤسسة دون الأخذ في الاعتبار التكاليف الاجتماعية، مما يؤثر في النتائج وبيانات التكاليف، وعلى اتخاذ القرارات، وأن الشركة موضع الدراسة تلوث البيئة بحد أعلى من المستويات المسموح بها، مما يؤدي إلى الإضرار بالعاملين والمجتمع والغلاف الجوي وهدر للطاقات الإنتاجية الضائعة وارتفاع تكاليف الصيانة لممتلكاتها، وبالتالي تصبح هذه المنشآت عبئا على المجتمعات التي تعيش فيها بدل المساهمة في تنميتها. وأوصى الباحث بأن يتم تطوير النظام المحاسبي للشركة المذكورة، بحيث يشمل على البيانات والمعلومات المتعلقة بالأنشطة الاجتماعية، وخاصة البيئية.

- 2-دراسة العايب عبد الرحمان (2011) بعنوان: "الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة": أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية -جامعة سطيف-:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومدى انعكاس مراعاة هذه الأخيرة لأبعاد التنمية المستدامة على قياس وتقييم والإفصاح عن أدائها الشامل. وقد كشفت الدراسة عن وجود فرق شاسع بين واقع مؤسسات القطاع العمومي لصناعة الاسمنت كعينة مدروسة مع المتطلبات الضرورية اللازمة للتحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، فالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ما يزال ضعيفا عند هذه المؤسسات، وفي إدارتها لعلاقتها مع أصحاب المصالح، فإن مستويات الإشباع التي تحققها لهذه الأطراف غير متوازنة، وحتى بالنسبة للأطراف التي تحقق لها مستويات إشباع عالية وهما على وجه الخصوص الزبائن والبيئة الطبيعية، فإن ذلك لم يتأتى كثمار لخيارات استراتيجية واضحة المعالم والأهداف، بل جاء نتاج تطبيق أنظمة إدارة الجودة والبيئة المطابقة لمعايير الأيزو 9001 و 14001، وهذه الأخيرة تم وضعها بدافع وجود الإعانات المالية من طرف الدولة، وليس بقناعة من المسيرين بالفائدة التي يمكن أن تعود بها على المؤسسة من التحكم الجيد في الإدارة والتحسين من الموقع التنافسي. أما عن الأداء الشامل، فمن أجل قياسه، لا يزال التركيز على المؤشرات الاقتصادية والمالية فقط، مع وجود ضعف في الاهتمام بالمؤشرات البيئية والاجتماعية، وبالنسبة للإفصاح عن هذا الأداء، فقد توصلت الدراسة إلى أن الإفصاح الوحيد الذي تلجأ إليه المؤسسات المدروسة هو ذلك الذي يغطي الجانب المحاسبي فقط، وأن اللجوء إلى هذا الأخير يأتي تحت طائلة تطبيق القوانين والتشريعات التي تفرض على المؤسسات القيام بذلك.

3-دراسة وهيبة مقدم (2014) بعنوان: " تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية في الجزائر -دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري-" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - جامعة وهران-:

هدفت الدراسة إلى تبيان واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومدى التزام هذه المؤسسات اتجاه الأطراف ذات المصلحة، كما تطرقت الدراسة إلى أثر كل من متغيرات العمر، الحجم، الملكية وطبيعة النشاط على ممارسة المسؤولية الاجتماعية، وشملت الدراسة 110 مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية الواقعة في ولايات الغرب الجزائري. وقد أظهرت الدراسة غياب أي فلسفة أو رؤية واضحة تجاه المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، ووجدت أن هذه المؤسسات تمارس مسؤولياتها الاجتماعية بشكل متوسط عموما، حيث كانت ممارستها جيدة تجاه كل من المساهمين و المستهلكين، في حين تمارس بشكل متوسط مسؤولياتها البيئية و مسؤولياتها اتجاه العاملين

والموردين، و لا تمارس مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع، كما كشفت الدراسة عن غياب أي تأثير لمتغيرات العمر والحجم والملكية وطبيعة النشاط على ممارسة المؤسسات عينة الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية، وإنما هناك مجموعة من العراقيل التي تحول دون ممارسة المؤسسات عينة الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية منها نقص المصادر المالية لتمويل برامج المسؤولية الاجتماعية.

4-دراسة غلاب فاتح (2017) بعنوان " إطار محاسبي مقترح لتطبيق نظام المحاسبة عن التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية-دراسة تحليلية لمؤسسة صناعة السمنت عين الكبيرة-" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - جامعة سطيف:-

هدفت الدراسة إلى محاولة اقتراح إطار محاسبي لتطبيق نظام المحاسبة عن التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، ومن ثم الإفصاح عن مخرجات هذا النظام، بالاعتماد على الارشادات التوجيهية للمبادرة العالمية لإعداد تقارير الاستدامة، والتي تعتبر من أهم الأطر وأنجحها والمعترف بها عالميا في مجال الإفصاح عن التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. وقد حاول الباحث دراسة إمكانية تطبيق إطار المبادرة العالمية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة والتي تمثلت في مؤسسة صناعة الاسمنت لعين الكبيرة، من خلال محاولة إعداد تقرير للاستدامة وفقا لعناصر الإفصاح المعيارية الخاصة بالمبادرة العالمية، كما قام الباحث بقياس أداء المؤسسة محل الدراسة في مجال التنمية المستدامة بالاعتماد على مؤشرات القياس المقترحة من طرف المبادرة العالمية، وقد توصل الباحث إلى أن هناك إمكانية لتطبيق المبادرة العالمية في المؤسسة محل الدراسة، وذلك لأن المؤسسة تدمج ضمن اهتماماتها الأبعاد البيئية والاجتماعية مما يعزز مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة.

الدراسات الأجنبية:

1-دراسة Salma Damak-Ayadi (2004) بعنوان:

«La publication des rapports sociétaux par les entreprises françaises »

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير-جامعة باريس-

دراسة تطبيقية هدفت إلى اقتراح نموذج يشرح العوامل التي يمكن أن يكون لها تأثير على قرارات المؤسسات الفرنسية فيما يخص ممارسة الإفصاح الاجتماعي ونشر التقارير الاجتماعية، في إطار نظرية

الأطراف ذات المصلحة. أجريت الدراسة على عينة مكونة من 82 مؤسسة فرنسية، وقد توصلت إلى أن معظم المؤسسات الفرنسية أصبحت تقوم سنوياً وطوعية بإعداد تقارير حول أدائها البيئي والاجتماعي، وتسمى بتقارير الاستدامة أو تقارير المسؤولية الاجتماعية، كما كشفت الدراسة على أن الرغبة في اللجوء إلى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية إنما تعود إلى ثلاثة عناصر أساسية أولها حجم المؤسسة، ثم يليها السمعة التي يتمتع بها قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، وأخيراً جدية الحوار مع أصحاب المصالح.

2-دراسة Claire GILLET (2010) بعنوان:

«L'étude des déterminants de la vérification des informations sociétales dans le contexte français »

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير - جامعة تولوز -

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية مراجعة تقارير المسؤولية الاجتماعية أو تقارير الاستدامة من طرف جهة خارجية مستقلة، خاصة بعد تنامي توجه المؤسسات الفرنسية لنشر معلومات ذات طابع اجتماعي وبيئي في تقارير الاستدامة أو تضمينها في التقارير المالية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على قرار المؤسسات الفرنسية فيما يخص ممارسة المراجعة الخارجية لتقارير الاستدامة، إذ لا يجب على هذه المؤسسات الاكتفاء بنشر التقارير فحسب وإنما مراجعتها من طرف جهة مستقلة لكي تكون أكثر موثوقية. أجريت الدراسة على عينة مكونة من 120 مؤسسة فرنسية، وقد توصلت إلى أن عملية مراجعة التقارير الاجتماعية هي بمثابة عملية التحسين المستمر للإفصاح الاجتماعي، تسعى من خلالها المؤسسة إلى كسب ثقة مستخدمي المعلومات وإثبات رغبتها في أن تكون أكثر شفافية، حيث أنها تعتبر أن تقرير المدقق هو جزء من المعلومات التي يجب أن تُفصح عنها، كما كشفت الدراسة عن وجود عدة عوامل تؤثر على قرار المؤسسات فيما يخص ممارسة المراجعة الخارجية لتقارير الاستدامة من بينها الرغبة الصريحة للمدير التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة في المؤسسة، حجم المؤسسة، قطاع النشاط، بالإضافة إلى درجة تبني المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية ويعد هذا الأخير أهم متغير.

3-دراسة Marcelle C.Oliveira, João E.Ponte Junior, Oderlene V.Oliveira (2013) بعنوان:

« Corporate social reporting practices of French and Brazilian Companies :a comparison based on institutional theory » Journal of Accounting and Organizations

هدف الباحثون من خلال هذا البحث إلى دراسة تأثير كل من حجم المؤسسة والبلد الذي تمارس فيه نشاطها على ممارستها للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، وقد تمت الدراسة على عينة مكونة من 15 مؤسسة فرنسية وكذلك 15 مؤسسة برازيلية، وقد قام الباحثون بتحليل محتوى تقارير تلك المؤسسات باستخدام مؤشر مكون من 16 بند من إرشادات المسؤولية الاجتماعية حسب منشورات الأمم المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد اختلاف كبير في مستوى الإفصاح الاجتماعي بين المؤسسات الفرنسية والبرازيلية، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية وحجم المؤسسة.

4-دراسة Claudia Berger (2018) بعنوان:

« Outil de pilotage de la performance du développement durable adapté aux pme» Essai présenté en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, Université De Sherbrooke

هدفت الدراسة إلى تصميم أداة لقياس الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالاعتماد على نموذج لوحة القيادة والذي يسمح بإمكانية دمج مؤشرات الاستدامة بطريقة بسيطة وديناميكية، وقد تم تصميم الأداة وفقا لأربع محاور رئيسية تتمثل في كل من (الحوكمة، العمال، البيئة والمجتمع)، تم من خلالها دمج 14 معيارا من معايير التنمية المستدامة و31 مؤشرا لقياس الأداء، وقد تم تحديد المعايير والمؤشرات بناء على الارشادات التوجيهية للمبادرة العالمية لإعداد التقارير، ويسمح استخدام الأداة المصممة بتحديد أهداف التنمية المستدامة وقياس مستوى تحقيقها، وبالتالي إمكانية تقييم وتحسين الأداء المستدام، وقد كانت الأداة المصممة موضوع التطبيق العملي في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كندا.

سابعاً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال استطلاع الدراسات السابقة، وجدنا أن غالبية الدراسات العربية توصلت إلى نفس النتائج فيما يتعلق بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، والتي مفادها أن المؤسسات الاقتصادية في الدول العربية لا تقوم بالإفصاح عن أدائها البيئي والاجتماعي، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى محدودية ممارستها لمسؤوليتها الاجتماعية.

بينما نجد الدراسات الأجنبية، تهتم بدراسة العوامل المؤثرة في الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية وجودة هذا الإفصاح، مما يدل على تنامي ممارسات هذا النوع من الإفصاح في هذه الدول وهذا راجع للوعي الاجتماعي والبيئي الذي تتميز به شعوبها، والذي يحفز أصحاب المصالح على تقصي المعلومات ذات الطابع البيئي والاجتماعي.

أما بالنسبة لدراستنا فقد جاءت كتكملة للدراسات السابقة، خاصة الدراسات التي أجريت في الجزائر، فنظراً لتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية وإدراك المؤسسات الاقتصادية لأهمية هذه المسؤولية وأثر الوفاء بها على استمرارها ونجاحها، اتخذت الجزائر بعض المبادرات لدعم المؤسسات الجزائرية ومساعدتها في تبني هذا المفهوم، مما جعل بعض المؤسسات تهتم به وتسعى لدمجه في سياساتها وأنشطتها، وتأتي دراستنا للوقوف على مدى مساهمة المبادرات التي اتخذتها الدولة الجزائرية في نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية ودمجها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالإضافة إلى الوقوف على واقع المسؤولية الاجتماعية في هذه المؤسسات وهل تكفي هذه الأخيرة بتبني ممارسات مسؤولة فقط أم أنها تقوم بالإفصاح عن هذه الممارسات.

ثامناً: تقسيم البحث

بهذه الإمام بموضوع بحثنا قمنا بتقسيمه إلى أربعة فصول، فصلين خصصا للجانب النظري وفصلين خصصا للجانب التطبيقي كما يلي:

الفصل الأول: جاء تحت عنوان ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وقد حاولنا من خلاله التطرق للتطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، أبرز المفاهيم النظرية المتعلقة بها ومختلف وجهات النظر

حولها، بالإضافة إلى المبادرات الدولية والمواصفات القياسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وفي الأخير تناولنا كيفية ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والذي تناولنا من خلاله مفاهيم حول محاسبة المسؤولية الاجتماعية ولوحة القيادة كأدوات لقياس الأداء البيئي والاجتماعي، بالإضافة إلى مفاهيم حول الإفصاح، وفي الأخير تناولنا المبادرة العالمية لإعداد التقارير كإطار موحد للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثالث: حاولنا من خلاله الوقوف على واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال التطرق لمختلف المبادرات الجزائرية في هذا المجال، كما حاولنا التعريف بالمؤسسات محل الدراسة ومدى تطابق استراتيجياتها وأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الرابع: والذي جاء تحت عنوان واقع المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في المؤسسات محل الدراسة، وقد حاولنا معالجة هذا الفصل من خلال التعرف على مدى سعي هذه المؤسسات للتعرف على أصحاب المصالح واشباع رغباتهم، ومدى قيامها بقياس أدائها البيئي والاجتماعي والإفصاح عن هذا الأداء.

الفصل الأول

ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تمهيد:

يُعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المفاهيم المهمة التي أثارت ولا تزال تثير جدلاً كبيراً في الأوساط العلمية والأكاديمية والعملية، وقد عرف هذا المفهوم زخماً كبيراً من الكتابات وكان محل دراسة العديد من المفكرين، ولعل السبب في ذلك هو تعدد واختلاف وجهات النظر حوله.

كما اهتمت العديد من المنظمات والهيئات الدولية والجمعيات المهنية بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وكيفية دمجها في المؤسسات الاقتصادية، من خلال وضع المبادئ والإرشادات التوجيهية والمعايير والمواصفات القياسية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات لتبني هذه المسؤولية.

سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من ناحية نشأتها تطورها ووجهات النظر حولها، بالإضافة إلى مختلف المفاهيم ذات العلاقة بها و هذا كمبحث أول، ومن خلال المبحثين الثاني والثالث سنحاول التعرف على مختلف المبادرات والمواصفات القياسية التي هدفت إلى مساعدة المؤسسات على دمج المسؤولية الاجتماعية، أما في المبحث الرابع والأخير سنتناول موضوع أصحاب المصالح، باعتبار أن الاتجاه الحالي لدراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو اعتبارها امتداداً لنظرية أصحاب المصالح، وممارسة هذه المسؤولية من خلال إدارة المؤسسة لعلاقاتها مع كل الأطراف ذات المصلحة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إن المنتبج لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن، بما يتلاءم والتطورات التي شهدتها المؤسسات في كل من النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والايكولوجية، سنحاول من خلال هذا المبحث استعراض أهم مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهم الأفكار التي أضافتها كل مرحلة والتي سمحت بتحديد معالم وأبعاد ومجالات هذا المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يحظى مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بشعبية كبيرة في وقتنا الحاضر، وقد زادت شهرته وأهميته في سنوات 1990 و2000 خاصة في أوروبا، هذا ما يوحي أنه مجال حديث نسبيا في البحوث الأكاديمية، إلا أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو في الأصل ذا جذور أمريكية، وقد جاء إلى حيز الوجود في بداية القرن العشرين، ولكن لم يتم التنظير له إلا بعد النصف الثاني من هذا القرن¹.

أولا: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إن جذور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كما نعرفها اليوم، لها تاريخ طويل وواسع النطاق، وسنحاول فيما يلي استعراض أهم مراحل تطورها:

1- قبل سنوات الخمسينيات 1950

خلال الثورة الصناعية، وبالضبط في منتصف القرن الثامن عشر، كان هناك اتجاه قوي للمؤسسات نحو الاهتمام برفاهية عمالها، وقد كان هدفها الأساسي هو كيفية جعلهم أكثر إنتاجية²، وفي نفس الفترة بدأ ظهور الأعمال الخيرية من طرف المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كانت هناك عدة مبادرات قام بها رجال الأعمال حيث كانوا يستخدمون أموالهم لدعم القضايا الاجتماعية، والعديد من هذه المبادرات يمكن تصنيفها على أنها مبادرات مسؤولة اجتماعيا³.

¹ Jean Pasquero, **la responsabilité sociale de l'entreprise : trajectoire d'une idée, Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise**, l'école de Montréal, éditions Armand colin, France, 2014, p47.

² Lisbert Van Der Smisen, **The value of corporate social responsibility for consumers**, master of science in business administration programme, Hogeschool - Universiteit Brussel, Bruxelles, september 2012, p7.

³ Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, **From corporate social responsibility to corporate sustainability: Moving the agenda forward in Asia and the Pacific**, Copyright United Nations, 2013,p10.

من الواضح أنه قبل 1950 تم اتخاذ وتبني قدر من المسؤولية الاجتماعية من طرف قطاع الأعمال، لكن لم تكن ممارسة واسعة الانتشار.

2- سنوات الخمسينيات 1950

إن أول ظهور لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في أدبيات إدارة الأعمال كان سنة 1950، لما نشر الباحث Howard Bowen كتابه المعنون بـ: " المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال"، والذي يعتبر نقطة بداية مرحلة جديدة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات¹.

وقد تميزت فترة 1950 بالحديث الكثير عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ولكن ليس العمل بها، حيث أنه خلال هذه الفترة، تم تغيير السلوك وقبول رجال الأعمال لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، لكن كان هناك عدد قليل من المؤسسات التي تمارس هذه المسؤولية².

3- سنوات الستينيات 1960

تميزت هذه الفترة مثل سابقتها بالحديث الكثير عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أكثر من التطبيق، كما أن العمل الخيري كان يعتبر المظهر الأكثر وضوحا للتعبير عن هذه المسؤولية، لكن فترة 1960 كانت تعرف نموا هائلا في الإسهامات النظرية، التي حاولت تحديد وبشكل دقيق ماذا نعني بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وإضافة الطابع الرسمي على هذا المفهوم، ومن أهم هذه الإسهامات كل من اسهامات: Keith Davis (1960)، William C. Frederick (1960)، Clarence Walton (1967)، حيث حاول كل واحد منهم وضع تعريف للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات³.

4- سنوات السبعينيات 1970

تعتبر فترة السبعينيات مهمة جدا في تطوير الأدبيات النظرية حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث ظهرت العديد من الإسهامات النظرية، مثل اسهامات كل من Morrell Heald (المسؤوليات الاجتماعية لقطاع الأعمال: المؤسسة والمجتمع 1960-1900)، Harold Johnson (قطاع الأعمال في المجتمع المعاصر: الإطار والقضايا)، George Steiner (قطاع الأعمال والمجتمع)، Richard Eels and Clarence Walton (الأسس المفاهيمية لقطاع الأعمال)، وآخرون⁴.

¹ Archie B. Carroll, **corporate social responsibility evolution of a definition al construct**, busniss sosciety review, Vol, 38, n3, september1999, p.269.

² Lisbert Van Der Smisen, op.cit, pp 8-9

³ Ibid.

⁴ Archie B. Carroll, op.cit, pp 273-278

وتعتبر مساهمة لجنة التنمية الاقتصادية (CED) في الولايات المتحدة الأمريكية، من بين الإسهامات البارزة في تطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تلك الفترة، من خلال مقالها المنشور عام 1971 والمعنون بـ: " المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال"¹، حيث أكدت اللجنة على أن قطاع الأعمال يعمل بموافقة المجتمع، وبالتالي يجب أن يكون هدفه الرئيسي هو توفير احتياجاته واتخاذ مسؤوليات أكبر، تعكس العقد الاجتماعي بينه وبين هذا المجتمع²، كما ميزت اللجنة بين ثلاثة أنواع من المسؤوليات وهي³:

- المسؤوليات الأساسية للأداء الفعال للوظيفة الاقتصادية (الإنتاج والنمو الاقتصادي)؛
 - مسؤولية الأداء الاقتصادي، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الاجتماعية، واحترام القيم والأولويات الاجتماعية (احترام البيئة الطبيعية، تعزيز العلاقات مع العمال والحفاظ على سلامتهم، احترام الزبائن...)
 - المسؤوليات الحديثة التي يجب أن يتخذها قطاع الأعمال لتحسين البيئة الاجتماعية بمفهومها الواسع مثل (الأخذ بعين الاعتبار توقعات المجتمع، محاربة الفقر، المساهمة في القضاء على الآفات الاجتماعية...).
- إن مقال اللجنة الاقتصادية كان له أثر كبير في ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، لأن اللجنة تتكون من عدد كبير من رجال الأعمال، ومن ثم فإن المقال يعكس وجهة نظر مهمة حول متغيرات العقد الاجتماعي بين قطاع الأعمال والمجتمع.
- لقد تميزت فترة السبعينيات بنشر العديد من الأبحاث التي بدأت تقترح المنهج الإداري للمسؤولية الاجتماعية، ويشير هذا المنهج إلى فكرة تطبيق وظائف الإدارة التقليدية بالتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية، لكن مازالت هذه الفترة تتسم بالتكلم عن الجانب الأكاديمي أكثر من التطبيق على مستوى المؤسسة، رغم بروز بعض المبادرات التشريعية، والتي تُلزم المؤسسات بخلق آليات تنظيمية للاستجابة للقوانين المتعلقة بالبيئة، وسلامة المنتج والسلامة المهنية⁴.

¹ Ibid, p 274

² Committee for Economic Development, **Social Responsibilities of Business Corporation**, CED, june 1971, p11, disponible sur le site : <https://www.ced.org/reports/single/social-responsibilities-of-business-corporations>, consulté le 12/07/2016.

³ Ibid, p 15.

⁴ Lisbert Van Der Smisen, op.cit, p9.

5- سنوات الثمانينات 1980

حتى فترة الثمانينات، كان هناك تركيز كبير على الجانب المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وقد حاول الكثير من الأكاديميين وضع تعاريف جديدة وفي بعض الأحيان مكررة، ومع ذلك تُعرف فترة الثمانينات بالفترة التي أصبح فيها البحث في موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أكثر أهمية، لأنها تعرف بالفترة التي ظهرت فيها مفاهيم بديلة، وأخرى مكملية، مثل مفهوم الاتجاه الاجتماعي والأداء الاجتماعي وأخلاقيات الأعمال وإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح¹.

إن الأبحاث حول المفاهيم البديلة والمكملة، لا يعني الإنقاص من أهمية مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بل مواصلة الجدل حول هذا المفهوم.

Thomas M. Jones (1980) كان من أهم الباحثين الذين ساهموا في مناقشة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات خلال هذه الفترة، ومن أهم مساهماته هو التأكيد على اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عملية بدلا من اعتبارها مجموعة من النتائج، وهو يعتقد أن سلوك المؤسسات في معظم الحالات، لا يتم الحكم عليه من خلال القدرات و النتائج التي توصلت إليها فعلا، و لكن من خلال العمليات التي سمحت بالتوصل إلى هذه النتائج².

كما تميزت فترة الثمانينات، ببداية الأبحاث حول العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وربحية المؤسسة³، وكانت هذه العلاقة محل نقاش دائم مع مرور الوقت، ولا تزال مثيرة للجدل حتى في الوقت الحاضر.

6- سنوات التسعينيات 1990

خلال هذه الفترة، استمر الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، باعتباره نقطة الأساس أو نقطة البداية لمفاهيم تكميلية أخرى، وتتمثل أهم المفاهيم التكميلية البارزة في هذه الفترة كل من الأداء الاجتماعي، أخلاقيات الأعمال، نظرية أصحاب المصالح، الاستدامة، مواطنة المؤسسات.

تميزت فترة التسعينيات كذلك، بالتوسع الكبير للأعمال الخيرية، كما طوّرت المؤسسات في كيفية تعاملها مع المسؤولية الاجتماعية، حيث بدأت تظهر مناصب إدارية مخصصة لعطاء المؤسسات، موجودة في الهياكل التنظيمية لكبريات المؤسسات آنذاك ومن بين هذه المناصب: مدير عطاء المؤسسة، مدير المسؤولية

¹ Archie B. Carroll, op.cit, p 284

² Thomas M. Jones, **Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined**, California Management Review, Vol. 22, N. 2, 1980, P 59.

³ Lisbert Van Der Smissen, op.cit, p10.

الاجتماعية، مدير شؤون المجتمع، هذه المناصب الإدارية ساهمت في فترة التسعينيات وإلى يومنا هذا، في إعطاء مظهر متميز للمؤسسات التي كانت لها سمعة ممتازة نتيجة ممارستها للمسؤولية الاجتماعية، ومن أمثلتها مؤسسات: Body Shop، Ben and Jerry، Johnson and Johnson¹.

إن التقدم المحرز والذي يعتبر الأكثر أهمية خلال هذه الفترة، هو إنشاء منظمة غير ربحية تُدعى "الأعمال من أجل المسؤولية الاجتماعية (BSR)" عام 1992، والتي تأسست من طرف مجموعة من رجال الأعمال الذين كان هدفهم إنشاء منظمة يمكنها أن تساعد المؤسسات للتصرف بطريقة أكثر مسؤولية، وتتمثل المهمة الرسمية لهذه المنظمة في "مرافقة المؤسسات من أجل عالم عادل ومستدام"، ولا يزال عمل هذه المنظمة مستمر إلى يومنا هذا وهي في تطور مستمر².

7- القرن الواحد والعشرون 21

خلال القرن الواحد والعشرون، كان التركيز إلى حد بعيد على البحوث التجريبية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بدلا من الإسهامات النظرية لهذا المفهوم، والتي كانت مهيمنة في العقود السابقة، هذا لا ينفي التطور من الجهة النظرية، بل استمرت الكتابات حول التعريف والأطر والمناهج. أما بالنسبة لرجال الأعمال، فقد تميزت هذه الفترة بزيادة اهتمامهم بالمسؤولية الاجتماعية، كما تجدر الإشارة إلى أن هذا التطور والاهتمام كان في المجتمع الأوروبي.

يعتبر كتاب كل من kotler and lee المعنون بـ: " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: افعل الأفضل لمؤسستك ولقضييتك"، والذي استهدف الممارسات الحسنة لقطاع الأعمال، من أهم الإسهامات خلال هذه الفترة، حيث قام الكاتبان بإدراج أكثر من 25 ممارسة للمسؤولية الاجتماعية، والتي يمكن أن يكون لها دور كبير في مساعدة المؤسسات على تبني المسؤولية الاجتماعية من خلال برامجها، ومن بين أفضل هذه الممارسات ممارسات كل من المؤسسات: Body Shop، Ben and Jerry، Johnson and Johnson³، وقد وضعت هذه المؤسسات سمعة ممتازة نتيجة ممارستها للمسؤولية الاجتماعية في التسعينيات كما ذكرنا سابقا.

لقد كان الدافع وراء الاهتمام المتزايد للمؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية في القرن الواحد والعشرين مجموعة من العوامل نذكر منها⁴:

¹ ibid

² <https://www.bsr.org/fr/> consulté le 22/07/2016.

³ Philip kotler and nancy lee, **Corporate social responsibility : Doing the most good for your company and your cause**, Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons Inc, canada, 2005.

⁴ Lisbert Van Der Smissen, op.cit, p11.

- رد فعل على الفضائح التي حدثت خلال هذا القرن، مثل: فضيحة أنرون وورلد كوم والتي أدت إلى تقليص دعم المجتمع لقطاع الأعمال؛
 - زيادة الضغط من المنظمات غير الحكومية والنقابات العمالية، من أجل احترام حقوق الإنسان وتبني الممارسات الحسنة؛
 - الإيمان والاقتناع بضرورة تبني إدارة أخلاقية في أداء الأعمال.
- تحديدا في بداية القرن الواحد والعشرين، كانت حركات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ظاهرة عالمية، ولكن كان هناك اختلاف في ممارسات هذه المسؤولية بين مختلف الأقاليم وداخل الإقليم الواحد، وهذا ما أدى إلى الاختلاف في الالتزام بهذه المسؤولية والممارسة الإدارية لها، كما تجدر الإشارة إلى أن بعض هذه الممارسات من طرف المؤسسات كانت طوعية، والبعض الآخر جاء نتيجة الضغوطات القانونية والتنظيمية.
- من خلال استعراضنا للتطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يتضح أن رسم مجال لهذه الأخيرة ليس أمرا سهلا، فهو مجال واسع ومتنوع، ويشمل مناقشات ووجهات نظر عديدة، كما تعتبر المسؤولية الاجتماعية نقطة تقاطع بين العديد من التخصصات، مما يجعل من الصعب دراستها، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كانت ولا تزال إلى يومنا هذا مجالا للأبحاث والدراسات.

ثانيا: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إن اختلاف الآراء ووجهات النظر حول طبيعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أبعادها، مجالاتها والأطراف المعنية بها، أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لهذه المسؤولية منذ عام 1950، وفيما يلي سرد لأهم التعاريف على مر العقود الستة الماضية:

1- بداية عهد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الخمسينيات 1950

يعتبر الباحث Howard Bowen من أهم المساهمين في تطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من خلال كتاباته الأكاديمية، وهو أول من صاغ تعريفا لهذه المسؤولية، حيث عرفها على أنها " التزامات رجال الأعمال لممارسة سياساتهم واتخاذ قراراتهم ومتابعة خطط عملهم، والتي تكون مرغوبة وتخدم أهداف وقيم المجتمع"¹.

¹Howard R.Bowen, **Social responsibilities of the businessman**, copyright 2013 by the estate of howard R.Bowen, p6.

ووفقا ل Heald (1957): فإن المسؤولية الاجتماعية هي: " اعتراف من طرف الإدارة بالالتزام اتجاه المجتمع، حيث لا تسعى فقط إلى تعظيم الأداء الاقتصادي ولكن اتخاذ سياسات إنسانية واجتماعية كذلك"¹. من الواضح أن فترة الخمسينيات، هي فترة بداية ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وقد كانت المناقشات الأدبية خلال هذه الفترة، حول التزامات رجال الأعمال نحو تحقيق الأهداف والقيم المرغوبة من طرف المجتمع.

2- تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات خلال الستينيات 1960

يعتبر الباحث Keith Davis من أهم الباحثين الذين ظهوروا خلال هذه الفترة، والذي سعى إلى تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث عرفها على أنها: " الأخذ بعين الاعتبار القضايا التي تتجاوز البعد الاقتصادي والتقني و القانوني للمؤسسة، فهي التزام المؤسسة بتقييم أثار قراراتها على النظام الخارجي بطريقة تستطيع من خلالها تحقيق منافع اجتماعية بالإضافة إلى المكاسب والأهداف الاقتصادية التي تسعى لتحقيقها"²، وقد أكد Keith Davis على أن القرارات والإجراءات المسؤولة اجتماعيا، يمكن تبريرها بالمكاسب الاقتصادية التي يمكن أن تحققها المؤسسة على المدى الطويل، وبالتالي استرجاع تكلفة السلوك المسؤول اجتماعيا³.

وبالنسبة ل: w.Mc guire (1963) فإن: " فكرة المسؤولية الاجتماعية تفترض أنه ليس للمؤسسة التزامات اقتصادية وقانونية فقط، بل أيضا بعض المسؤوليات اتجاه المجتمع"⁴.

في هذه الفترة كذلك يعتبر الباحث Frederick مساهما مؤثرا في وضع تعريف للمسؤولية الاجتماعية، وحسبه فإن: "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تعني أن رجال الأعمال يجب أن يشرفوا على تشغيل نظام اقتصادي يلبي توقعات الجمهور، وهذا يعني بدوره أن الوسائل الاقتصادية للإنتاج ينبغي أن تستخدم بالطريقة التي تجعل من عمليات الإنتاج والتوزيع، تعزز وتزيد من الرفاه الاقتصادي والاجتماعي على حد سواء"⁵.

¹ Shafiqur Rahman, **Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility**, World Review of Business Research, Vol. 1. No. 1, March 2011, p167.

² Keith Davis, **The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities**, The Academy of Management Journal, Vol. 16. No. 2, Jun 1973, p313.

³ Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, op.cit, p13.

⁴ Archie B. Carroll, op.cit, p 272.

⁵ Ibid,

أما بالنسبة لـ: Clarence Walton (1967) فإن: "المفهوم الحديث للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، هو الاعتراف بعلاقة الصداقة بين المؤسسة والمجتمع، وإدراك أن مثل هذه العلاقة، يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المديرين والأطراف ذات المصلحة، بهدف تحقيق أهداف كل منهم"¹.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أنه خلال فترة الستينيات استمر الباحثون في التأكيد على ضرورة التزام قطاع الأعمال اتجاه المجتمع، وضرورة أخذ القضايا الأخلاقية بعين الاعتبار.

3-تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات خلال فترة السبعينيات 1970

في بداية هذا العقد وصف الباحث Morall Held وهو أحد الباحثين المختصين في مجال المسؤولية الاجتماعية، العلاقة بين المؤسسة والمجتمع من وجهة نظره، في كتابه المعنون بـ: "المسؤوليات الاجتماعية لقطاع الأعمال: المؤسسة والمجتمع 1960-1900"، ولكن لم يضع الباحث تعريفا محددا للمسؤولية الاجتماعية².

ومن بين أبرز الباحثين خلال هذه الفترة، والذي تحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد Milton Friedman، والذي يصف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من زاوية مختلفة حيث يعرفها كما يلي: "توجد مسؤولية اجتماعية واحدة وواحدة فقط، وهي استخدام المؤسسات لمواردها والقيام بالأنشطة المصممة لزيادة أرباحها على المدى الطويل، طالما هذا يبقى ضمن قواعد اللعبة وهو ما يعني المشاركة في المنافسة المفتوحة والحرية دون خداع أو احتيال"³، من خلال هذا التعريف يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للباحث تعني زيادة أو تعظيم أرباح المؤسسة، حيث يُعتبر المساهمون النقطة المحورية في السعي وراء هذا الهدف، وبالتالي فإن هذه النظرة في الواقع تهدف إلى حماية المساهمين ومصالحهم.

وفي هذه الفترة قدم Harold Jhonson (1971) أربع آراء حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وهي⁴:

- أن المؤسسة المسؤولة اجتماعيا هي المؤسسة التي يعمل مسيروها على الموازنة بين عدد كبير من المصالح، بدلا من السعي فقط إلى تحقيق أرباح أكبر لمساهميها، فالمؤسسة المسؤولة تأخذ بعين الاعتبار كذلك العاملين، الموردين، المجتمعات المحلية والمجتمع ككل؛

¹ Carlton Brown, Uzoechi Nwagbara, **Corporate Social Responsibility and strategic market positioning for organizational success**, IGI Global, copyrighted material, 2018, p63.

² Archie B. Carroll, op.cit, p 273.

³ Milton Friedman, **The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits**, The New York Times Magazine, September 1970, Copyright , 1970 by The New York Times Company disponible sur le site : <https://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> consulté le 20/07/2016.

⁴ Shafiqur Rahman, op.cit.p168.

- المسؤولية الاجتماعية تنص على أن المؤسسات تقوم بتنفيذ برامج اجتماعية وذلك لزيادة أرباحها؛
- رجل الأعمال المسؤول اجتماعيا هو الشخص الذي يهتم ليس فقط بمصلحته الشخصية، بل كذلك بمصلحة الأفراد الآخرين في المؤسسة؛
- أن أهداف المؤسسة من أهداف المستهلك وهي مرتبة حسب الأهمية، والأهداف الأكثر أهمية هي الأهداف المستوحاة من التجارب السابقة للمؤسسة وأدائها، مقارنة بالمؤسسات المشابهة فالمؤسسة تسعى عموما إلى تحقيق مثل أو أكثر من تلك الأهداف.

أما بالنسبة لـ: Eilbert and parket (1973)، فقد عرفا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كالتالي: " لعل أفضل طريقة لفهم المسؤولية الاجتماعية هي النظر إليها على أنها حُسن الجوار، وهذا المفهوم يمكن التطرق إليه من ناحيتين، من ناحية فإنه يعني عدم القيام بالأشياء التي تفسد الجوار، ومن ناحية أخرى يمكن اعتباره على أنه الالتزام الطوعي بالمساعدة في حل مشاكل الجوار، ففكرة المسؤولية الاجتماعية تعني التزام قطاع الأعمال بالقيام بدور نشط في حل المشاكل الاجتماعية مثل: التمييز العنصري والتلوث البيئي وتدهور المناطق الحضرية"¹.

وعرفها Fitch (1976) على أنها: " المحاولة الجادة لحل المشاكل الاجتماعية التي تسببها المؤسسة كليا أو جزئيا"².

وفي عام 1979 ومن خلال أبحاثه الكثيرة في مجال المسؤولية الاجتماعية، قدم Caroll التعريف التالي: "المسؤولية الاجتماعية للأعمال تشمل التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية التي ينتظرها المجتمع من المؤسسات في فترة زمنية معينة"³.

لقد تميزت فترة السبعينيات، بوجود اسهامات كثيرة في مجال المسؤولية الاجتماعية، هذا ما أدى إلى ظهور تعاريف كثيرة ومتنوعة، وبعض هذه التعاريف أشارت إلى ضرورة اشراك الأطراف ذات المصلحة للاستجابة لتوقعات المجتمع.

¹ Archie B. Carroll, op.cit, p 278

² Sarah Underwood and all, **Social and sustainable enterprise : changing the nature of business**, Emerald group publishing limited, copyright 2012, p123.

³ Archie B. Carroll, op.cit,p 283.

4- تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات خلال فترة الثمانينات 1980

في عام 1980 عرف Thomas M. Jones المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها: " التزام المؤسسات اتجاه المجموعات الأخرى المكوّنة للمجتمع غير المساهمين، وإلى أبعد ما ينص عليه القانون"¹، هذا التعريف يعني من جهة أن الالتزام يجب أن يكون طوعيا، حيث أن السلوك الذي يتأثر بالقانون لا يكون طوعيا، ومن جهة أخرى فإن الالتزام يكون واسعا يمتد إلى ما وراء الهدف التقليدي اتجاه المساهمين، بل اتجاه الفئات الاجتماعية الأخرى مثل العملاء، الموظفون، الموردون والمجتمع المحلي².

كما قدم الباحث Carroll خلال هذه الفترة تعريفا آخر للمسؤولية الاجتماعية وهو أن: " المسؤولية الاجتماعية تعني التصرف بطريقة تكون مربحة اقتصاديا، ملتزمة قانونيا، وداعمة وملائمة اجتماعيا وأخلاقيا، أن تكون مسؤولا يعني أن الربحية وتطبيق القانون هي شروط أساسية لمناقشة القضايا الأخلاقية للمؤسسة، وإلى أي حد تدعم هذه المؤسسة المجتمع الذي تنشط فيه بمساهمات من الوقت والمال، وبالتالي المسؤولية الاجتماعية تتكون من أربع أبعاد: اقتصادية، قانونية، أخلاقية وخيرية"³.

في عام 1986 وضع Freeman نظريته الشهيرة "نظرية أصحاب المصالح" وقد ظهر بعدا جديدا في أدبيات المسؤولية الاجتماعية، ووفقا لـ: Freeman فإن أصحاب المصالح تشمل كل من العملاء، المنافسون، وسائل الإعلام، البيئة، الموردون، الحكومة والمجتمع، والذين يحتاجون إلى المشاركة الفعالة لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية⁴.

5- تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في فترة التسعينيات 1990

خلال فترة التسعينيات طرح الباحث Jhon Elkington مفهومه الشهير "Triple Bottom Line"، والذي يركز من خلاله على ثلاثة قضايا وهي: المسؤولية الاجتماعية (الأفراد)، المسؤولية البيئية (البيئة) والمسؤولية الاقتصادية(الربح)⁵، لذا يمكن اعتبار المؤسسة المسؤولة اجتماعيا هي المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية، العدالة الاجتماعية والحماية البيئية.

¹ Thomas M. Jones, **Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined**, California Management Review, Vol. 22, N. 2, 1980, P.P. 59-67.

² Andrew grane, and others, **the oxford handbook of corporate social responsibility**, oxford university press, new york, 2008, p34.

³ Archie B. Carroll, op.cit, p 286.

⁴ Shafiqur Rahman, op.cit. p170.

⁵ Adruan Henriques and Julie Richardson, **the triple bottom line : does it all add up ?**, london sterling, va, 2004, p17.

كما ظهر خلال هذه الفترة المزيد من التعاريف للمسؤولية الاجتماعية، حيث عرفها Hopkins 1998 على أنها: "تهتم بمعاملة الأطراف ذات المصلحة بطريقة أخلاقية ومسؤولة اجتماعيا، وهذه الأطراف تكون موجودة داخل المؤسسة وخارجها، كما أن التصرف المسؤول اجتماعيا يؤدي الى زيادة التنمية البشرية لهذه الأطراف"¹.

كما عرفها Woodward-Clyde (1999) على أنها: " عقد بين المجتمع وقطاع الأعمال، حيث يمنح المجتمع للمؤسسة ترخيص بالعمل وبالمقابل فإن هذه الأخيرة تكون لها التزامات معينة وتتصرف بطريقة مقبولة"².

وعرف Khoury وآخرون (1999) المسؤولية الاجتماعية، على أنها: "العلاقة العامة بين المؤسسة وأصحاب المصالح"³، ويشمل أصحاب المصالح كل من العملاء، الملاك، المجتمع المحلي، الموظفون، الحكومة، الموردون، والمنافسون.

وعرفها كل من Carroll and Buchholtz خلال هذه الفترة، على النحو التالي " فكرة المسؤولية الاجتماعية، تتطلب من الفرد أن ينظر إلى أعماله على أنها نظام اجتماعي متكامل، ويتحمل المسؤولية عن أثاره وأفعاله في أي مكان من هذا النظام"⁴.

من خلال هذه التعاريف، يتضح أن معظمها أكد على مشاركة ودور أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

6-تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات خلال القرن الواحد والعشرون 21

خلال هذه الفترة عرف Pinney المسؤولية الاجتماعية على أنها: " مجموعة الممارسات الإدارية، التي تضمن للمؤسسة التقليل من الآثار السلبية لعملياتها على المجتمع، وزيادة التأثيرات الإيجابية إلى أقصى حد ممكن"⁵. أما بالنسبة لـ: Baker فإن: " المسؤولية الاجتماعية، تتعلق بكيفية إدارة المؤسسة لأعمالها التجارية، مع إحداث أثر إيجابي على المجتمع"⁶.

¹-Michael Hopkins, **Corporate Social Responsibility and International Development**Is Business the Solution, Earthscan, London Sterling, VA, 2447,1998, pp 32-33.

² Mei Peng Low, **Corporate Social Responsibility and the Evolution of Internal Corporate Social Responsibility in 21st Century**, Asian Journal of Social Sciences and Management Studies ISSN: 2313-7401 Vol. 3, No. 1, 56-74, Universiti Tunku Abdul Rahman, Malaysia, 2016, p60.

³Agata stachowicz-stamus, Wolfgang amann, **Academic social responsibility**, copyright 2018, information age publishing Inc, p26.

⁴ Shafiqur Rahman, op.cit. p171.

⁵ Vlastelica Bakic and all, **social responsibility and ethics of marketing and corporate communication**, international symposium symorg, zlatibar serbia, june2012, p485.

⁶ Poornima M.charantimath, **Total quality management**, copyright drling kindersly,india pvt.ltd, pearson, second edition,2011, p93.

وعرفها Mc Williams and Siegel على أنها: " الإجراءات التي تعزز بعض الخير الاجتماعي، بما يتجاوز مصالح المؤسسة وما يتطلبه القانون"¹.

ويرى كل من Jackson and Hawker أن: "المسؤولية الاجتماعية هي كيفية تعامل المؤسسة مع موظفيها وجميع أصحاب المصالح والبيئة"².

وتجدر الإشارة إلى أنه خلال القرن الواحد والعشرون، كانت معظم تعاريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، صادرة عن منظمات وهيئات دولية نذكر بعضها فيما يلي³:

- تعريف المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة: " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، هي التزام منظمات الأعمال المتواصل بالسلوك الأخلاقي، وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية، وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرهم فضلاً عن المجتمعات المحلية والمجتمع عامة".

- تعريف المنتدى الدولي لقادة الأعمال: " تعني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ممارسات الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح والشفافية، والقائمة على مبادئ أخلاقية، واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة، وصُممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين".

- تعريف غرفة التجارة الدولية: " المسؤولية الاجتماعية، هي التزام المؤسسات الطوعي بإدارة أنشطتها على نحو مسؤول".

- تعريف البنك الدولي: "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي التزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة، وبالعامل مع الموظفين، وأسرهم، والمجتمع المحلي والمجتمع عامة من أجل تحسين نوعية حياتهم، بأساليب تفيده قطاع الأعمال والتنمية على السواء".

- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: "تشمل مسؤولية المؤسسات فعالية الأعمال الملائمة التي تطورها مع المجتمعات التي تعمل فيها، ويتعلق العنصر الأساسي لمسؤولية المؤسسات بأنشطة الأعمال ذاتها". ومن بين أهم التعاريف التي ظهرت في هذه الفترة، والتي تعتبر الأكثر شعبية والأكثر استخداماً، هو تعريف اللجنة الأوروبية الذي ورد في كتابها المعنون ب: " الكتاب الأخضر " عام 2001⁴.

¹ Ibid,

² Mei Peng Low, Op.cit, p61

³ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، جنيف، سويسرا، 2004، ص ص 27-29.

⁴ Bruno Boidin, Nicolas Postel, Sandrine rousseau, **la responsabilité sociale des entreprises une perspective institutionnaliste**, presses universitaires du septentrion, ville neuve d'ASCQ, France, 2009 p90.

فحسب اللجنة الأوروبية، فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات "هي الأخذ بعين الاعتبار وبصفة طوعية، الاهتمامات الاجتماعية والبيئية من طرف المؤسسات، أثناء أدائهم لأنشطتهم التجارية، وكذلك في علاقاتهم مع الأطراف ذات المصلحة، فالمسؤولية الاجتماعية لا تعني فقط المطابقة لكل ما هو التزامات قانونية سارية المفعول، ولكن أيضا الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك، ويكون بالاستثمار في الرأسمال البشري وفي البيئة وفي العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة"¹.

من خلال استعراضنا لتعاريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، على مر العقود الماضية والعقد الحالي، لاحظنا أن هذه المسؤولية تطورت بتطور المؤسسات وأنشطتها، وتطور البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تنشط فيها، فبعد أن كان يُنظر للمسؤولية الاجتماعية على أنها واجب الالتزام اتجاه المجتمع، تم تأكيد هذا الالتزام من خلال إيجاد علاقة بين المؤسسة والمجتمع، فهذا الأخير يمنح لها ترخيص للعمل وبالتالي عليها الأخذ بعين الاعتبار نتائج تأثيراتها السلبية ومحاولة تعظيم تأثيراتها الإيجابية على هذا المجتمع.

كما لاحظنا أن فترة السبعينيات والثمانينيات تميزت بكثرة الاسهامات النظرية، والتي أدت إلى ظهور توجه جديد، ألا وهو اشراك أصحاب المصالح للاستجابة لتوقعات المجتمع، وأصبحت معظم تعاريف المسؤولية الاجتماعية منذ ذلك الحين وإلى يومنا هذا تؤكد على مشاركة أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

مما سبق يمكن اقتراح تعريف موجز للمسؤولية الاجتماعية مفاده أنها: "مجموعة الالتزامات الطوعية التي تحدد استراتيجية وسياسة المؤسسة اتجاه كل الأطراف ذات المصلحة، بما في ذلك البيئة والمجتمع، والتي تهدف من خلالها إلى تحسين نوعية الحياة وحماية البيئة والحفاظ عليها، عن طريق التحلي بمبادئ المساءلة والشفافية، دون التخلي عن الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله ألا وهو تحقيق الربح، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية هي المسؤولية التي تسمح بالتوفيق بين الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية بهدف تعظيم منفعة أصحاب المصالح واشباع رغباتهم".

¹ Commission des communautés européennes, **livre vert, promouvoir le cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises**, 2001, page 7.

المطلب الثاني: وجهات النظر المختلفة حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إن تتبع التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يُظهر أن هناك وجهات نظر مختلفة بشأن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وقطاع الأعمال، كما أنه لا يزال هناك جدل أكاديمي مستمر حول ما إذا كان صناع القرار في المؤسسات يهتمون بقضايا أخرى غير الربحية، هذا النقاش ليس بالشيء الجديد وإنما هو قديم قدم مفهوم المسؤولية الاجتماعية نفسه، ولفهم وجهات النظر المختلفة يجب التطرق إلى اتجاهين هما:

- **الاتجاه الأول:** والذي جاء به أنصار ومؤيدو المسؤولية الاجتماعية، وهم يعتقدون أن المؤسسات قادرة على تحقيق الربح وزيادة النجاح على المدى الطويل عن طريق تحليلها بالمسؤولية الاجتماعية¹، وعادة ما يستند أنصار المسؤولية الاجتماعية إلى نظرية أصحاب المصلحة، والتي تنص على أنه ينبغي على مديرو المؤسسات اتخاذ قرارات تراعي مصالح جميع أصحاب المصلحة²، التي يمكن أن تؤثر بشكل أكبر على رفاة المؤسسة، ليس فقط أصحاب المال، وإنما كذلك الموظفون، الزبائن، المجتمع المحلي، الحكومة، البيئة... إلخ.

- **الاتجاه الثاني:** والذي جاء به المعارضون للمسؤولية الاجتماعية، والذين يرون أن المسؤولية الاجتماعية سوف تُلهي وتُشتت المؤسسات عن الدور الاقتصادي التي وجدت من أجله وهو تحقيق الربح³، وعادة ما يستند أصحاب هذا الاتجاه إلى نظرية تعظيم القيمة، والتي تنص على أنه ينبغي على المديرين اتخاذ القرارات التي تسمح بزيادة إجمالي القيمة السوقية للمؤسسة على المدى الطويل⁴.

وفيما يلي بعض الحجج التي قدمها كل من مؤيدو ومعارضو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

أولاً: أنصار المسؤولية الاجتماعية

يُعتبر Keith Davis واحداً من أهم أنصار المسؤولية الاجتماعية، ولكنه يؤكد على أن الأهداف الاقتصادية للمؤسسة يجب أن تأتي أولاً، وإلا سوف تفقد المؤسسة سبب وجودها، ويقول Davis أن الوظائف الاقتصادية هي الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، ولكن هذا لا ينفي وجود وظائف ومسؤوليات غير اقتصادية⁵.

¹ Frank den Hond and all, **Managing corporate social responsibility in action : talking, doing and measuring, corporate social responsibility series**, ashgate publishing, 2007, p25

² Michahel. C Jensen, **Value maximization, stakeholder theory and corporate objective function, business ethics quarterly**, vol12 no2, apr2002, pp 235-256, philosophy documentation center, 2012, p236

³ Frank den Hond and all, op.cit. p25

⁴ Michahel. C Jensen, op.cit. p236

⁵ Keith Davis, **can business afford to ignore social responsibilities ?**, california management review, vol2. N 3, spring 1960, p76.

يعتبر Carroll كذلك من بين المؤيدين للمسؤولية الاجتماعية، ووفقا لهرم Carroll للمسؤوليات كما سنرى لاحقا، نلاحظ أن أفكار Carroll تتماشى مع فكرة Keith Davis حيث نجد أن المسؤولية الاقتصادية تأتي في أسفل الهرم وبالتالي فإن Carroll كذلك يرى أن الوظائف الاقتصادية تعتبر الأكثر أهمية.

Sachs and Post كذلك يعتبران من بين المؤيدين للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث يتحدثان عن النظرة الجديدة لأصحاب المصالح، ويؤكدان على أن: " النظرة الجديدة لأصحاب المصالح تقتض أن قدرة المؤسسة على توليد ثروة مستدامة مع مرور الوقت، ومن ثم قيمتها على المدى الطويل، تتحدد بعلاقتها مع أصحاب المصلحة"¹، وبالتالي نجد أن الباحثان يريان أن التركيز على مصالح المساهمين وحده لن يكون كافيا لزيادة النجاح على المدى الطويل.

إن أنصار المسؤولية الاجتماعية، يستندون إلى مجموعة من الحجج، وقد قدم Keith Davis لمحة عامة عن الحجج المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مقال نشره في عام 1973، ويمكن القول أن الحجج التي قدمها Davis كما سنرى لاحقا لا تزال محل نقاش إلى يومنا هذا وفيما يلي بعض هذه الحجج²:

1 -**المصلحة الذاتية على المدى الطويل**: تنص هذه الحجة على أن إنفاق المال على البرامج الاجتماعية، هو في الواقع في مصلحة المؤسسة حيث يعود عليها بالفائدة على المدى الطويل، فالفكرة هنا هو أنه توجد صلة قوية بين المؤسسة والمجتمع، ومن خلال البرامج الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة سوف يتم خلق مجتمع أفضل، وبالتالي توفير بيئة أفضل لممارسة الأعمال.

2 -**صورة المؤسسة**: إن كل مؤسسة تسعى إلى تعزيز صورتها، وحتى تستطيع تحقيق ذلك يجب عليها أن تظهر دعمها للأهداف الاجتماعية والتي يجدها أفراد المجتمع مهمة.

3 -**بقاء المؤسسة**: حسب Keith Davis فإن: " المؤسسة تستطيع ضمان بقائها من خلال تقديمها خدمات قيمة للمجتمع، حيث أنه يوجد عقد بين المؤسسة والمجتمع، يعطي بموجبه المجتمع رخصة لوجود المؤسسة، ويمكن تعديل هذا العقد في أي وقت، إن لم ترقى هذه المؤسسات إلى مستوى توقعات المجتمع، لذلك فإذا رغبت المؤسسة في الحفاظ على وجودها وقوتها، فإنها يجب أن تستجيب لاحتياجات المجتمع وإعطائه ما يريد".

4-**مصالح المساهمين**: تتعلق هذه الحجة بكل الحجج السابقة، فإذا استطاعت المؤسسة تحقيق مصلحتها الذاتية على المدى الطويل، وتحسين صورتها، وضمان بقائها، فهذا كله يصب في مصلحة المساهمين.

¹ Lisbert Van Der Smisen, op.cit,p20.

² Keith Davis, *The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities*, op.cit, pp 313-317

5 - **تجنب اللوائح القانونية:** حيث أنه إذا كان رجال الأعمال يشاركون في السلوك المسؤول اجتماعيا من تلقاء أنفسهم، فإن هذا سوف يؤدي إلى عدم تدخل الحكومة بفرض قوانين ولوائح جديدة، والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة وتقيّد أحيانا مرونتها في صنع القرار.

6- **الالتزام بالمعايير الثقافية:** الفكرة هنا هو أن عمليات المؤسسة عرضة لمجموعة من القيود والمعايير الثقافية، ويؤكد Keith Davis على أن هذه المعايير تعتبر أداة قوية لتحديد السلوك، وبالتالي إن تغيرت المعايير في المجتمع يجب على رجال الأعمال تكيف سلوكهم وفقها، فإذا تحرك المجتمع نحو معايير المسؤولية الاجتماعية كما هو الحال الآن، فإنه على رجال الأعمال التوجه لا محالة نحو هذه المعايير.

7- **الوقاية خير من العلاج:** إن المشاكل الاجتماعية لن تختفي من تلقاء نفسها، بل لا بد من معالجتها سواء الآن أو في وقت لاحق، ومن المستحسن تجنبها ومعالجتها سريعا إن وجدت حيث أن تأجيل التعامل معها قد يؤدي إلى هدر الكثير من الوقت والجهد والمال في المستقبل.

ثانيا: المعارضون للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

من بين المعارضين للمسؤولية الاجتماعية، والذي ظهر في وقت مبكر هو الباحث Levitt، حيث يشير في مقال نشره عام 1958 إلى أخطار المسؤولية الاجتماعية، وهو يعتقد أن المسؤولية الاجتماعية تؤدي إلى تعريض دافع الربح للخطر، ويقول أن: " الأعمال التجارية ستكون لديها فرصة أكبر للبقاء والاستمرار إن لم يكن هناك هراء حول أهدافها، أي إذا كان تعظيم الربح على المدى الطويل هو الهدف المهيمن في الممارسة العملية والنظرية"، ويعتقد الباحث أن الاهتمام برعاية ورفاهية المجتمع هو من واجب للحكومة، والمؤسسات يجب أن تهتم بالجوانب المالية فقط¹.

ويعتبر Milton Friedman من أهم المعارضين لدمج المسؤولية الاجتماعية في الممارسات التجارية، ويتضح ذلك من خلال عنوان أحد أعماله عام 1970 "المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية هي زيادة أرباحها"²، كما صاغ Milton Friedman رأيه بوضوح قبل ذلك عام 1962 قائلا " يمكن لبعض الاتجاهات أن تهدم تماما أسس مجتمعنا، مثل قبول مسؤولو المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية بدلا من خلق الكثير من الأموال لأصحاب الأسهم"³.

¹ Theodore Levitt, **the dangers of social responsibility**, haward business review, october 1958, p49.

² Milton Friedman, **The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits**, op.cit, p 1.6

³ Milton Friedman, **capitalism and freedom**, 40th anniversary edition, the university of chicago press, copyright 2002, originally published 1962, p133.

وفي مقال له عام 1970 يميز Friedman بين أصحاب العمل والمديرين (المسيرين)، حيث يرى أن المدير التنفيذي للمؤسسة يُعتبر كموظف عند صاحب العمل، و بالتالي فهو يتحمل مسؤولية مباشرة تجاهه، هذه المسؤولية تنطوي على إدارة الأعمال وفقا لرغباته، والتي عادة ما تكون جمع أكبر عدد ممكن من المال، مادام هذا الهدف يتلاءم مع القواعد الأساسية للمجتمع، سواء تلك التي ينص عليها القانون أو تلك المتجسدة في العرق الأخلاقي¹، وبطبيعة الحال قد يكون لأرباب العمل أهداف أخرى غير تحقيق الأرباح، بغض النظر عن قضية أهداف أصحاب العمل أو الملاك، فإن الفكرة الأساسية هنا هو "أن المدير التنفيذي يعتبر وكيل الملاك ومسؤوليته الأساسية تكون اتجاههم".

ويؤكد Friedman على أنه يجب التمييز بين تصرفات الشخص في دور مدير، وتصرفاته كشخص في حد ذاته، فكشخص قد يكون لديه مسؤوليات أخرى، على سبيل المثال لعائلته، أو كأن يكرس جزءا من دخله لبعض المسؤوليات الاجتماعية، ولا بد من تمييز هذا الوضع عن السابق، ففي هذه الحالة هو لا يعمل كوكيل ولكن باعتباره شخص مستقل فهو ينفق أمواله الخاصة وطاقته ووقته، وليس أموال الملاك أو وقتهم أو طاقاتهم التي تعاقده بتكريسها لأغراضهم " ولذلك فإن هذه المسؤولية للفرد وليست للأعمال التجارية"².

يشير كل من Porter and Kramer إلى أن المنطق الذي تحدث عنه Friedman، لا يعني أن المؤسسات لا ينبغي أن تسهم في تحقيق المنفعة الاجتماعية، ولكن الاعتقاد هنا هو أن المسؤولية الاجتماعية لا ينبغي أن تدرج في الممارسات التجارية، لأن قطاع الأعمال يساهم بالفعل في المجتمع من خلال تحقيق الربح، حيث يؤدي توليد الأرباح بدوره إلى زيادة أجور العمال والمشتريات والاستثمارات، وتدفق الضرائب... إلخ، وإن هذا الاعتقاد يتماشى مع فكرة اليد الخفية لـ Adam Smith³.

Jensen (2002) يعتبر من بين النقاد المعارضين للمسؤولية الاجتماعية، وهو يعتقد أن المسؤولية الاجتماعية لا ينبغي أن تدمج في الأعمال التجارية، لأن هذه الأعمال تساهم في بالفعل في المجتمع عن طريق تحقيق الأرباح، وهو يؤكد على أن معظم الدراسات في الاقتصاد والمالية، تشير إلى أن الرفاه الاجتماعي يزيد كلما زاد تعظيم المؤسسات الاقتصادية لقيمتها السوقية الإجمالية، ويعتقد Jensen أنه سعيها للنجاح فإن المؤسسات عليها معالجة عدة قضايا أو أبعاد، ومنطقيا فإنه من المستحيل تعظيم أكثر من بعد في نفس الوقت، إذن ستكون هناك دائما مفاضلات، وهو يؤكد أن تعظيم القيمة السوقية الإجمالية للمؤسسة هي الاختيار الموضوعي الذي يمكن أن يحل مشكلة الاختيار بين الأبعاد المتعددة⁴.

¹ Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, op.cit, p 1

² Ibid, p2

³ Lisbert Van Der Smisen, op.cit, p23

⁴ Michael C.Jensen, *value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function*, business ethics quarterly, vol12, no2, APV2002, PP 235-256, philosophy documentation center, p239.

بعد مناقشة وجيزة لأفكار كل من: Levit، Friedman، Jensen سوف نحاول سرد بعض الحجج التي استند إليها هؤلاء المعارضون للدفاع عن وجهة نظرهم¹:

1- الحجة الأكثر شيوعاً ضد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، هو المذهب الاقتصادي الكلاسيكي، والذي مفاده تعظيم الربح، وفقاً لهذا المذهب فإن الأعمال التجارية لها وظيفة واحدة وجدت من أجلها وهي الوظيفة الاقتصادية، لذلك فإن قياس النجاح يكون باستخدام القيم الاقتصادية كمعيار.

2 - هناك حجة ثانية تتعلق بتكاليف الالتزام الاجتماعي، حيث أن البرامج الاجتماعية تكون مكلفة جداً والمؤسسات لديها عادة موارد كبيرة لكنها محدودة ويجب أن تُنفق بحكمة، وتكتسي التكاليف الإضافية للبرامج الاجتماعية درجة كبيرة من الأهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تحقق القليل فقط من الأرباح.

3 - من بين الأسباب التي تحول دون التعامل مع أهداف المسؤولية الاجتماعية، هو أن العديد من رجال الأعمال لا يكونون مؤهلين للقيام بهذه المهمة، توقعات رجال الأعمال ومهاراتهم هي في الأساس اقتصادية، وهم غير مُدربون على متابعة الأهداف الاجتماعية، لذلك فهم يفتقدون إلى المهارات اللازمة والتصورات التي يتعاملون بها مع القضايا الاجتماعية، وإذا اضطروا للقيام بذلك فإن هذا قد يؤدي إلى عواقب وخيمة.

4 - أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، سوف تشتت المؤسسات عن دورها الاقتصادي وتضعف دورها في السوق، ونتيجة لذلك سوف يكون أداؤها نسبياً في كلا البعدين الاقتصادي والاجتماعي.

5 - إضعاف ميزان المدفوعات الدولي هو كذلك من بين الحجج ضد المسؤولية الاجتماعية، فالبرامج الاجتماعية مكلفة لرجال الأعمال، وسوف يبحثون عن سبيل لاسترداد تلك التكاليف وعموماً سيتم استردادها عن طريق إضافتها لسعر المنتج، والمشكلة أنه مع ارتفاع الأسعار فإن الأعمال سوف تفقد بعض القدرة التنافسية في البيئة الدولية وبالتالي مبيعات أقل على الصعيد الدولي.

6 - يشير Davis إلى حجة "عدم المساءلة"، ويقول أن المساءلة والمسؤولية يتماشيان مع بعضهما البعض، هذا يعني أنه لا ينبغي إعطاء رجال الأعمال المسؤولية اتجاه المجتمع، لأنه ليس لديهم مساءلة مباشرة من طرف هذا المجتمع.

7 - من بين الحجج كذلك ضد المسؤولية الاجتماعية، هي أن المشاركة الاجتماعية لقطاع الأعمال قد تقتصر إلى نطاق دعم واسع من طرف أفراد المجتمع.

¹Keith Davis, *The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities*, op.cit pp 317-321

8- Ben jeree and Jones أشارا إلى حجة أخرى، وهي أن المسؤولية الاجتماعية غامضة ومبهمه لكي تكون مفيدة¹، كما يؤكدان أن المسؤولية الاجتماعية واسعة جدا في نطاقها لتكون ذات صلة بالمؤسسات. مما سبق يتضح أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية كان محل جدل ونقاش بين الباحثين والمفكرين، مما أدى إلى اختلاف وجهات النظر حول هذه المسؤولية، حيث يرى المعارضون أنها ليست سوى تكاليف إضافية تتحملها المؤسسة، وأنها تشتت المسيرين في سعيهم نحو تحقيق الهدف الأسمى الذي وجدت من أجله المؤسسة ألا وهو تحقيق الربح، في حين يرى أنصار هذه المسؤولية أنها وإن كانت تحمل المؤسسة تكاليف على المدى القصير، إلا أن هذا سوف يعود عليها وعلى المجتمع بفوائد كثيرة على المدى الطويل، وانه رغم أهمية البعد الاقتصادي واعتباره البعد ذو الأولوية بالنسبة للمؤسسة، إلا أن هذا لن يمنعها من اتخاذ مبادرات اجتماعية تعود بالفائدة عليها وعلى المجتمع الذي تعمل فيه.

ونرى نحن أنه في ظل تنامي وعي المجتمع، وفي ظل تعقيد البيئة الخارجية وشدة المنافسة، أصبح إدراك المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية خيارا لا بد منه، حيث تستطيع المؤسسة من خلاله تحسين صورتها، وزيادة قدرتها التنافسية وضمان استمرارية نشاطها، هذا لا ينفي سعي المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاقتصادية، وإنما محاولة التوفيق بينها وبين كل من الأهداف الاجتماعية والبيئية.

وبالتالي فإن تبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، قد يمنح لها العديد من الامتيازات، التي تستطيع الاستفادة منها لصالحها ولصالح المجتمع الذي تعمل فيه في نفس الوقت، وهذا ما استطاعت تأكيده كبريات المؤسسات العالمية على غرار مؤسسات (Ben and Jerry، Body Shop، Johnson and Johnson)، التي وضعت سمعة ممتازة، نتيجة خوضها تجربة إدماج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجياتها وأنشطتها اليومية.

المطلب الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مبادئها وفوائدها

في ظل تنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتعدد وجهات النظر المؤيدة والمعارضة لهذا المفهوم، يُثار التساؤل حول أبعاد هذه المسؤولية، والفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسة جراء تبنيها لهذه المسؤولية.

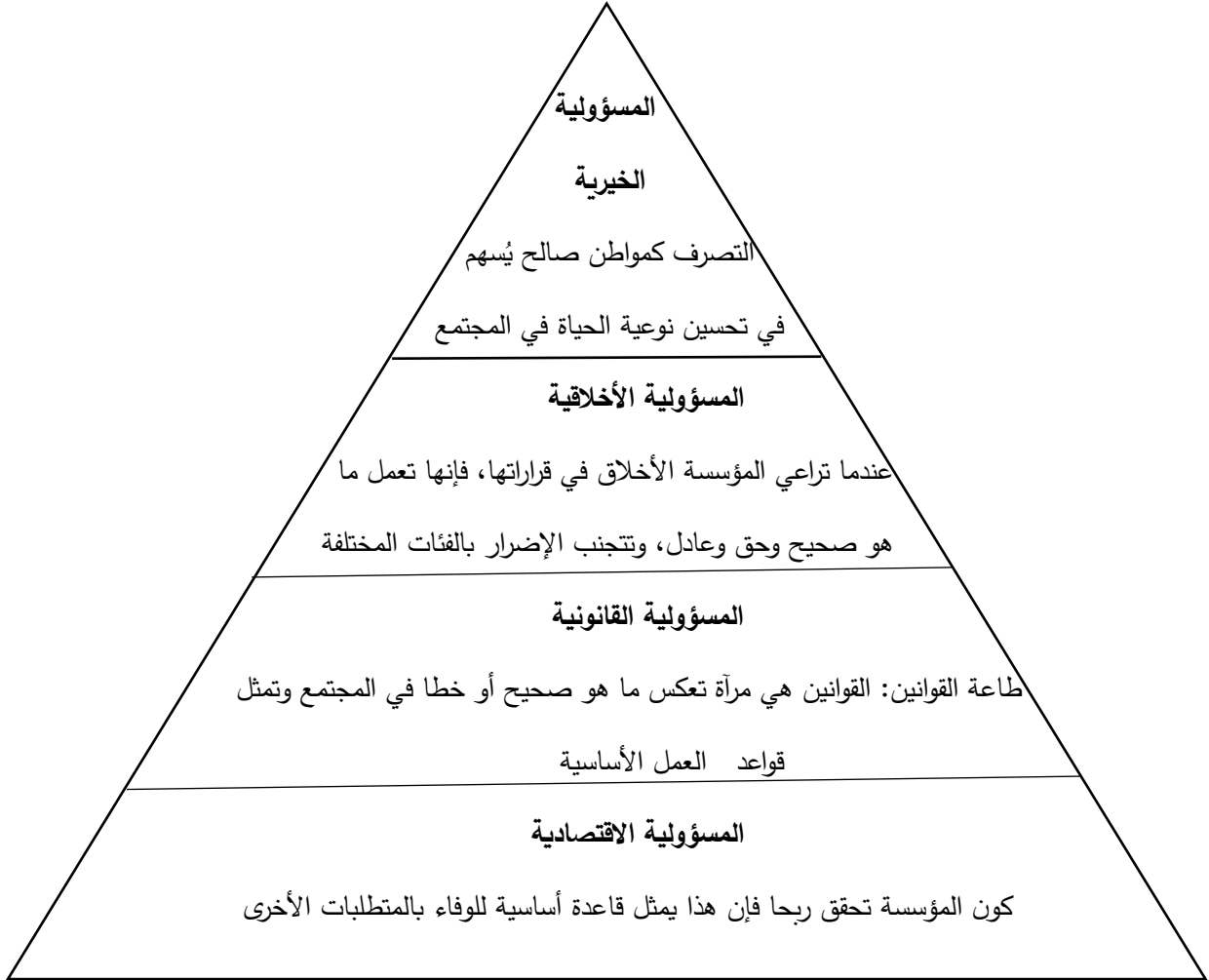
أولا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يعتبر الباحث Caroll أول من أعطى تعريفا شاملا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وأول من وضع لها الأسس النظرية، وقد ميز Carroll بين أربعة أبعاد رئيسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وهي المسؤولية

¹ Thomas M.Jones, *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*, op.cit, p60.

الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية، وقد مثل Carroll هذه المسؤوليات في هرم والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (1-1): هرم caroll للمسؤولية 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, P42.

وقد فصل كارول هذه المسؤوليات الأربعة كالتالي¹:

1- **المسؤولية الاقتصادية**: بالنسبة لـ: Carroll، فإن سبب وجود المؤسسة هو تقديم منتجات وخدمات لتلبية متطلبات المستهلكين، إذن فدور المؤسسة هو بشكل أساسي اقتصادي، من خلال تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق الربح لضمان استدامة نشاطها، وهذه هي المسؤولية الأولى بالنسبة لها، فإن لم تكن المؤسسة مدارة بطريقة فعالة تسمح لها بتحقيق الأرباح، لن يكون باستطاعتها ممارسة الأعمال الخيرية، والسعي وراء

¹Ariche B. Carroll, **The pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizationa, Stakeholders**, Business Horizons, Indiana University, July / August 1991, P. 42.

أهداف اجتماعية، وترتبط المسؤولية الاقتصادية أيضا بإشباع رغبات أصحاب المصالح في المؤسسة، فالمساهمون يرغبون في الحصول على الأرباح، والموظفون يرغبون في وظائف مستقرة ومدفوعة الأجر، والمستهلكون يرغبون في الحصول على منتجات ذات جودة عالية، والدولة ترغب في الحصول على العائدات الضريبية... إلخ، وبالتالي Carroll يعتبر أن المجتمع يطالب المؤسسات بأن تفي بمسؤولياتها الاقتصادية.

2- **المسؤولية القانونية:** تشكل المسؤولية القانونية البعد الثاني للمسؤولية الاجتماعية في نموذج Carroll، فالمسؤولية القانونية للمؤسسة تعني أنها تعمل وفقا للقانون، وان احترام القانون يعتبر أساسيا عندما يتعلق الأمر بالمسؤولية الاجتماعية، ووفقا لهذا البعد فإن المجتمع يتوقع من المؤسسة متابعة أهدافها الاقتصادية وفقا للإطار القانوني و المؤسسي واحترام قواعد اللعبة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن القانون يحاول رسم حدود ما هو مقبول ولكن لا يحدد ما هو أخلاقي، ولهذا فإن المسؤوليات القانونية تكون مطلوبة من طرف المجتمع.

3- **المسؤولية الأخلاقية:** وفقا لـ Carroll فإن هذه المسؤولية تُجبر المؤسسات على القيام بإجراءات وعمليات ينظر إليها على أنها جيدة وعادلة ونزيهة، حتى لو لم تكن مقيدة بأحكام قانونية، وتمثل هذه الاجراءات توقعات أصحاب المصالح، والتي قد تدفع الحكومات إلى سن لوائح وقوانين محددة استجابة لهذه التوقعات، وفي هذا السياق يمكن اعتبار أن تحقيق الأهداف الأخلاقية من قبل المؤسسات هو أداة لتغيير الإطار القانوني والمؤسسي باستمرار، بما يوافق رغبات أصحاب المصالح وبالتالي تحسين السلوك العام للمؤسسة في المجتمع.

4- **المسؤولية الخيرية:** في قمة هرم Carroll نجد المستوى الرابع للمسؤولية الاجتماعية، وهي المسؤولية الخيرية، فالعمل الخيري هو البعد الذي يهتم أساسا في حب الخير للناس، أي تحسين أوضاع الآخرين دون انتظار المقابل، بدمج هذا البعد في هرمه، يعتبر Carroll أن المسؤولية الخيرية هي كل الإجراءات التي يتم اتخاذها من طرف المؤسسة بهدف تحسين نوعية حياة الموظفين، والمجتمع المحلي والمجتمع عامة، وبالنسبة لـ Carroll فإن هذه المسؤوليات تعتبر أقل أهمية مقارنة بالمسؤوليات الأخرى لكنها مرغوبة من طرف المجتمع.

من خلال قراءتنا لهرم Carroll يتضح لنا أن المسؤولية الاجتماعية تشتمل على أربع مسؤوليات، وتعتبر كل هذه المسؤوليات مرغوبة ومطلوبة من طرف المجتمع، إلا أنها تتدرج في الأهمية سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للمجتمع، فالمسؤولية الاقتصادية تعتبر الأكثر أهمية باعتبارها تسمح للمؤسسة بتحقيق الأرباح وتوزيعها على عوامل الإنتاج، كما تسمح بتلبية رغبات المستهلكين عن طريق توفير المنتجات والخدمات بالجودة المطلوبة، تليها المسؤولية القانونية والتي تعتبر كمنظم للحياة الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي فقد

صنفها Carroll في المستوى الثاني، ثم تليها المسؤولية الأخلاقية والتي تسمح بتحسين سلوك المؤسسة في المجتمع، كما قد تسمح بتغيير الأطر القانونية والتشريعية بما يتوافق ومتطلبات هذا المجتمع، ثم في الأخير وفي قمة الهرم نجد المسؤولية الخيرية، والتي تعتبر الأقل أهمية مقارنة بالمسؤوليات الأخرى، إلا أنها مرغوبة من طرف المجتمع فهي تسمح بتحسين نوعية الحياة فيه وزيادة رفايته.

ثانيا: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

عند تناول موضوع المسؤولية الاجتماعية، نجد أن هناك ثلاث مبادئ أساسية تشمل معا جميع أنشطة هذه المسؤولية وهي¹:

1- الاستدامة:

تتعلق الاستدامة بأثر العمليات والإجراءات المتخذة في الوقت الحالي، على الخيارات المتاحة في المستقبل، حيث أن الإفراط في استخدام الموارد المتاحة حاليا قد يؤدي إلى نفادها مستقبلا، وبالتالي سنكون هنا بحاجة إلى بدائل للقيام بالوظائف التي تؤديها هذه الموارد، قد يكون هذا في مرحلة ما في المستقبل البعيد نسبيا، ولكن ما يثير القلق هو أنه كلما استنزفت هذه الموارد فإن تكلفة الحصول عليها ستزيد، وبالتالي زيادة التكاليف التشغيلية للمؤسسة.

الاستدامة تعني ضمان أن المؤسسة كجزء من نظام اقتصادي واجتماعي، يجب عليها الأخذ بعين الاعتبار أثار أعمالها على الخيارات المستقبلية، وبالتالي يمكن للمؤسسة أن تحقق هذا المبدأ عن طريق التخطيط لمستقبل قد يفترق للموارد المطلوبة حاليا، وزيادة الكفاءة في الطريقة التي تستخدم بها هذه الموارد.

2- المساءلة:

تتعلق المساءلة باعتراف المؤسسة بأثار عملياتها على البيئة الخارجية، وتحمل مسؤولية هذه الأثار، وذلك عن طريق التقدير الكمي لها والإفصاح عنه لكل الأطراف ذات المصلحة. إن تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية، هو الاعتراف أن أصحاب المصالح يتمتعون بسلطة التأثير على طريقة قيام المؤسسة بأعمالها، واتخاذ قراراتها وتبرير نتائج وأثار هذه القرارات، لذلك فإن المساءلة تستلزم تطوير نظام مناسب لقياس الأداء الاجتماعي، والإفصاح عن هذا الأداء، قد يكون هذا مكلفا بالنسبة للمؤسسة ولكنها تسعى جاهدة إلى أن تكون المنافع أكبر من التكاليف.

¹David crowther, Guler Aras, corporate socil responsibility, ventus publishing APS, bookboon.co.uk, 2008, p 14-15, disponible sur le site <https://kantakji.com/media/3473/z126.pdf>, consulté le 15/02/2017.

3- الشفافية:

تعني الشفافية كمبدأ، أنه يجب على المؤسسة أن تتحلى بالشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على البيئة الخارجية، وذلك من خلال الإفصاح الواضح والدقيق والتام، كما يجب أن تكون المعلومات متاحة لكل الأطراف المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بعمليات المؤسسة، ويجب أن تقدم هذه المعلومات في الوقت المناسب، وأن تكون فعلية ومتاحة على نحو واضح وموضوعي¹، وبالتالي فالشفافية تكتسي أهمية بالغة لمستخدمي المعلومات وهي مكملة للمبدأين الأنف ذكرهما.

ثالثاً: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

رغم تعدد وجهات النظر المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية كما تطرقنا لهل سابقاً، إلا أن العديد من الدراسات أشارت إلى الفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسات جراء تبنيها لهذه المسؤولية، ونذكر منها:

- 1- **تحسين الأداء المالي:** إن الجدول القائم حول العلاقة بين الأداء الاجتماعي للمؤسسات والأداء المالي، هو اتجاه هذه العلاقة، حيث يعتقد المؤيدون أنها إيجابية، في حين يرى المعارضون أنها سلبية، ولمعرفة هذه العلاقة كانت هناك عدة أبحاث ودراسات تجريبية، وقد كان الهدف وراء هذه الدراسات من طرف المؤيدين هو إثبات أن اهتمام المؤسسات بالجانب الإنساني يتسق تماماً مع هدف تعظيم الثروة. وفي هذا السياق قدم كل من الباحثين margolis and walsh لمحة موجزة عن الدراسات التي درست العلاقة بين الأداء المالي والأداء الاجتماعي، في الفترة الممتدة بين 1972 و2002، وقد توصلوا إلى أنه هناك 127 دراسة نُشرت خلال هذه الفترة، وخلصت معظم هذه الدراسات أي ما يعادل أكثر من 70 دراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الأداء المالي والأداء الاجتماعي، بينما 7 دراسات فقط توصلت إلى وجود علاقة سلبية، أما الدراسات الأخرى فقد توصلت إلى وجود علاقة غير واضحة².
- 2- **تحسين سمعة المؤسسة:** والتي تبنى على أساس الكفاءة في الأداء، والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين المؤسسات وأصحاب المصالح، ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المؤسسات، ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية واهتمامها بالاستثمار البشري، وبالتالي يسهم التزام المؤسسات بمسئوليتها الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها³.

¹ أسامة المليجي، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات والمواصفة الدولية القياسية iso26000، المؤتمر السنوي للجمعية

المصرية للجودة " الجودة واستراتيجية التغيير"، 24 و25 ماي 2010، ص21.

² Lisbert Van Der Smisen, op.cit, pp25-26

³ نهال المغربي، ياسمين فؤاد، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر، بعض التجارب الدولية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، سبتمبر 2008، ص6.

3- **تعزيز المبيعات وولاء المستهلك:** إن العودة بصورة ملحوظة إلى تثمين النقاء البيئي والمنتجات الطبيعية، قد دفع المستهلكين إلى الاهتمام الخاص بعمليات الإنتاج، وتأثير هذه العمليات والمنتجات على البيئة، وتُظهر الدراسات تزايد الرغبة في الشراء أو عدم الشراء، بسبب بعض المعايير الأخرى المستندة إلى بعض القيم مثل قلة التأثير على البيئة، وعدم استخدام مواد أو مكونات معدلة وراثياً، بالإضافة إلى المعايير المعتادة (الأسعار، جودة السلع وسلامتها...)، وقد قامت شركة Reputation institute بإجراء دراسة على 55 ألف مستهلك من 15 سوقاً سنة 2013، لتقييم المؤسسات واختيار أفضل 100 مؤسسة عالمية تتمتع بأفضل سمعة بالنظر إلى مشاعر واتجاهات الأفراد نحوها، كالثقة والإعجاب والانطباعات الإيجابية، وأظهر تحليل النتائج أن مشاعر 41% من المستهلكين تجاه مؤسسة ما تتأثر بمدى مشاركتها في نشاطات المسؤولية الاجتماعية¹.

4- **تخفيض التكاليف وتحسين الجودة:** إن الجهود التي تبذلها المؤسسات في سبيل الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية كمبادرات تحسين الأداء البيئي مثل (تقليل استخدام المواد الكيميائية، تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال إعادة تدويرها)، والالتزام اتجاه القوة العاملة (كتحسين مناخ العمل والحفاظ على صحة وسلامة العمال)، تؤدي في الغالب إلى تحسين الجودة وتخفيض معدل وقوع الأخطاء، وتعزيز الفعالية والكفاءة في تحقيق الأهداف عن طريق تخفيض التكاليف.

ف نجد مثلاً أن مقاييس الكفاءة والحد من النفايات الصناعية تتحدد عموماً بخمسة عناصر (التفوق الصناعي، الخيارات التكنولوجية، النتائج القياسية للأهداف البيئية، دورة تجديد الاستثمارات وإدارة العلاقات مع المستفيدين)، وتعتبر الفوائد المتأتية من هذه المقاييس تفوق في الغالب تكاليفها².

5- **زيادة القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم:** حيث يمثل التزام المؤسسات بمسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تعمل به، عنصر جذب أمام العناصر البشرية المتميزة، كما أن التزام المؤسسة بمسؤوليتها اتجاه عمالها، واتخاذ مبادرات في مجال تحسين مستواهم المعيشي والحفاظ على صحتهم وسلامتهم، يجعلهم أوفياء أكثر لمؤسستهم، ويعمل على رفع مستوى ثقتهم فيها، وشعورهم بالاستقرار الوظيفي، مما يزيد في كفاءتهم الإنتاجية.

6- **تخفيض الرقابة التنظيمية:** المؤسسات التي تفي بمتطلبات الامتثال للقوانين التنظيمية أو تذهب إلى أبعد من ذلك، تُعطى قدراً أكبر من حرية التصرف من جانب كيانات الحكومة الوطنية أو المحلية، ومثل هذه المؤسسات قد تخضع لقدر أقل من عمليات التفتيش والمراقبة، وقد تُمنح الأفضلية أو تسهيل المعاملات

¹ نفس المرجع، ص 108

² ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص

عندما تقدم طلبات للحصول على تراخيص عمل، أو تغيير مناطق العمل أو غير ذلك من التصاريح الحكومية¹.

مما سبق يمكن القول أنه رغم التكاليف التي تتحملها المؤسسة جراء تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، إلا أن هذا سوف يعود عليها بفوائد كثيرة كتعزيز سمعتها وعلامتها التجارية وزيادة قدرتها على التعلم والابداع، كما أن تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية سينمي درجة الرضى لدى أصحاب المصالح، وذلك من خلال الموازنة بين مصلحة المساهمين ومصالح الفئات الأخرى، كل هذا يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها تحقيق الريادة في السوق.

وتجدر الإشارة إلى أن تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات، لا تعود بالفائدة على المؤسسات وحسب وإنما تعود بالفائدة على المجتمع والدولة كذلك وفيما يلي بعض هذه الفوائد²:

1- فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالنسبة للمجتمع: تتمثل أهم الفوائد التي يمكن أن تعود على المجتمع نتيجة إدراك المسؤولية الاجتماعية في:

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع؛

- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح؛

- الارتقاء بالتمنية انطلاقاً من زيادة التقشف والوعي الاجتماعي، على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

2- فوائد المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة: تعتبر الدولة أحد المستفيدين الرئيسيين من إدراك المؤسسات لدورها الاجتماعي، حيث أن هذا سيؤدي إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى. كذلك من المتوقع أن عوائد الدولة ستكون أفضل، بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية، والمساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

¹ مؤتمر الأمم المتحدة، مرجع سبق ذكره، ص 83

² طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 53.

المطلب الرابع: بعض المفاهيم ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الواسعة والمتشعبة، وهي تمثل نقطة تقاطع بين العديد من التخصصات، هذا ما جعلها تقترن بالعديد من المفاهيم التي قد نعتبرها مفاهيم تكميلية، وفيما يلي سنحاول ادراج بعض هذه المفاهيم.

أولاً: التنمية المستدامة

لقد اكتسب مفهوم التنمية المستدامة أهمية كبيرة على الصعيد العالمي، وبات يستحوذ اليوم اهتماماً متزايداً من الدول والمنظمات الدولية، ومراكز الدراسات وجماعات البحث، نظراً للدور الفعال الذي تلعبه التنمية المستدامة في تحقيق العدالة الاجتماعية والحماية البيئية وتحقيق النمو المستدام في آن واحد.

1-تعريف التنمية المستدامة:

إن أول استخدام لمفهوم التنمية المستدامة كان عام 1980، في تقرير الاتحاد العالمي للحفاظ على الطبيعة، حيث تم للمرة الأولى وضع تعريف للتنمية المستدامة، والتي هي: " التنمية التي تأخذ في الاعتبار البيئة، الاقتصاد والمجتمع والتي تهدف إلى تحسين نوعية الحياة الانسانية، ولكن في حدود قدرات النظام البيئي "1.

ولكن بالرغم من أهمية ما جاء في تقرير الاتحاد العالمي للحفاظ على الطبيعة، إلا أن الولادة الحقيقية لمفهوم التنمية المستدامة، جاءت وبشكل رسمي مع إعلان اللجنة العالمية للبيئة والتنمية لتقريرها المعنون بـ "مستقبلنا المشترك"، وقد عرّفت التنمية المستدامة على أنها: " التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجياتهم "2.

وبدأ مفهوم التنمية المستدامة بالتوسع والانتشار بانعقاد مؤتمر الأمم المتحدة عام 1992 في ريو دي جانيرو، والذي انبثق عنه جدول أعمال القرن 21، وحسب مبدئه الرابع فإن المؤتمر يرى أنه: " من أجل أن تتحقق التنمية المستدامة لابد أن تكون حماية البيئة جزء من إجراءات التنمية لا يمكن عزلها "3.

¹ Haykel Najlaoui, **les représentations de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable dans les discours des entreprises et des associations patronales québécoises et canadiennes**, mémoire comme exigence partielle de la maîtrise en sciences de l'environnement, université de Québec juin 2008, p 6

² اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، **مستقبلنا المشترك**، ترجمة محمد كامل عارف، مراجعة علي حسين حجاج، أكتوبر 1989،

³ Oliver Dubigeon , **piloter un développement responsable quels processus pour l'entreprise** , Pearson education, France, Paris 3 édition, 2009, p 223

كما عُرِّفت التنمية المستدامة على أنها: "التنمية التي تشير إلى الحد الأمثل من التداخل بين نظم ثلاث، البيئي والاقتصادي والاجتماعي من خلال عملية تكييف ديناميكية للبدائل"¹.

إن التنمية المستدامة إذن هي التنمية التي تسعى إلى تحقيق الاستدامة البيئية عن طريق الحفاظ على الموارد الطبيعية والنظم الإيكولوجية، ضمان الفعالية الاقتصادية، وتحقيق العدالة الاجتماعية عن طريق محاربة الفقر واللامساواة.

2- التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

من خلال ما سبق، وبعد التطرق لمفهوم كل من المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، نجد أن المفهومين مترابطان ويقومان على نفس المبادئ، إلا أن الفرق بينهما يكمن في أن مفهوم التنمية المستدامة يُعنى به عدة أطراف مثل الدولة، قطاع العمال، المجتمع المدني، المواطنون والمستهلكون، أما مفهوم المسؤولية الاجتماعية فهو موجه فقط إلى قطاع الأعمال، أو بالأحرى المؤسسات، وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعني الوسيلة التي تستطيع من خلالها المؤسسات المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

وباعتبار أن المؤسسات ليست مجرد كيانات اقتصادية غايتها الوحيدة تحقيق الربح، وإنما هي كيانات اجتماعية ومساهم فاعل في التنمية المستدامة، فإلى جانب القيمة المضافة اقتصادياً عليها تحقيق قيمة مضافة اجتماعياً وبيئياً وذلك من خلال تبنيتها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

إذن يمكن القول أن التنمية المستدامة تجيب على السؤال ماذا؟ بينما تجيب المسؤولية الاجتماعية على السؤال كيف؟ فماذا تعود إلى: "ماذا يجب أن نتجز من أجل إنجاح تحولات المجتمعات في الحاضر والمستقبل، على المستوى المحلي والعالمي إلى حياة أفضل؟"، أما كيف فتشير إلى السلوكيات والممارسات التي يجب على المؤسسات انتهاجها لعمل الأشياء الصحيحة لتحقيق هذا النجاح والتحول².

ثانياً: أخلاقيات العمل

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات العمل على نحو واضح وملفت للنظر، وذلك عقب القدر الهائل من الفضائح والتجاوزات، واتساع دائرة الفساد الإداري، خاصة جرائم الاختلاس والرشوة واستغلال النفوذ التي شهدتها المؤسسات على مستوى العالم، وحاجة المجتمعات إلى وجود معايير وأخلاقيات أكثر رقياً. ويعكس

¹ دوناتو رومانو، الاقتصاد البيئي والتنمية المستدامة، مشروع وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي (مصر)، المركز الوطني للسياسات الزراعية بالتعاون مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والتعاون الإيطالي، 2000، ص 54.

² عباد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 64.

الاهتمام بأخلاقيات الأعمال تحولاً حاسماً بشأن مسؤولية المؤسسات، فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد والربح هو الهدف الأساسي، أصبحت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام وبالتالي إعادة صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات.

1-تعريف أخلاقيات العمل:

قبل التطرق إلى أخلاقيات العمل وجب علينا أولاً تحديد ماذا نعني بالأخلاق، حيث تعرف على أنها "مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ، بين ما هو صواب وما هو خطأ، فهي إذن تتركز على مفهوم الصواب والخطأ في السلوك"¹.

أما أخلاقيات العمل فتعرف على أنها: "المبادئ والمعايير التي تعد مرجع للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجاباً أو سلباً"².

كما تعرف على أنها: "سلسلة من المعايير التي تحكم سلوك الأفراد في مجتمع العمل، وتنتج هذه المعايير من خلال التفاعل بين رجال الأعمال، وتعكس توقعات المؤسسة حول كيفية معاملة الآخرين لها"³.

مما سبق، يمكن القول أن أخلاقيات الأعمال هي شكل آخر من أشكال الإدراك أنه يجب على المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وتوقعات المجتمع عند ممارسة نشاطها.

2-أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

لاحظنا من خلال تناولنا لمفهوم أخلاقيات الأعمال أنه توجد علاقة قوية بين هذا المفهوم ومفهوم المسؤولية الاجتماعية، وأن هذه العلاقة في كثير من الأحيان تؤدي إلى الربط بين الإثنين، حيث أن الحديث عن إحداها يرتبط بشكل صريح أو ضمني بالحديث عن الآخر. والسؤال المطروح هنا هو كيف يمكن تحديد هذه العلاقة وهل هي علاقة تطابق أو تكامل أو غير ذلك؟

أولاً لابد من التأكيد على أن ممارسة الأخلاقيات في المؤسسات كانت أسبق لدى الأفراد من ممارسة المسؤولية الاجتماعية، حيث اهتم الأفراد بتجنب الغش والسرقة في معاملاتهم ونشاطاتهم في الماضي، وظلت حتى في

¹ أ.د. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، 2014، ص18

² جلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص21.

³ فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية-، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية، 2003، ص72.

الحاضر، في حين أن الكثير من المفاهيم الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية ارتبطت بالتطورات الحديثة في المجتمع، كما هو الحال في الدعوات المتمثلة في مسؤولية المؤسسات اتجاه حماية المستهلك، والمسؤولية اتجاه حماية البيئة، حيث أن هذه المفاهيم وغيرها أصبحت تمثل موقفا اجتماعيا ووعيا جديدا¹.

ومع أن المسؤولية الاجتماعية تحمل جانبا أخلاقيا، مما يعطيها بعدا أعمقا من التسميات، وامتداد أبعدا من ظهور المصطلح في التداول في الستينيات، إلا أن ممارسة المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية تحد من إمكانية جعل المسؤولية الاجتماعية قديمة قدم الأخلاقيات في عمل الأفراد، ومن التحليل يمكن التوصل إلى استنتاج مهم وهو أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو وليد المصلحة الذاتية المستنيرة (Enlightened Self-Interest)، وليس نتاجا مباشرا لرؤية أخلاقية-اجتماعية في الأصل، فهي وليدة النموذج الاقتصادي القائم على الكفاءة (تعظيم الربح)، وسرعان ما أظهر هذا النموذج أن البعد الواحد (الكفاءة فقط) بأبعاده السلبية على الأطراف الأخرى وعلى المجتمع سيكون أكثر تكلفة وتضحية للمؤسسة من النموذج الاقتصادي-الاجتماعي، الذي يقوم على الرؤية المتعددة الأبعاد والمتوازنة ما بين الاعتبارات الاقتصادية والاعتبارات الاجتماعية. لهذا يمكن القول أن ظهور وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يكمن في النموذج الاقتصادي نفسه، وبالمصلحة الذاتية الصرفة التي لم تعد قادرة بأشكالها القديمة على مجارة التطور في المفاهيم والممارسات الجديدة، فتحوّلت إلى نمط المصلحة الذاتية المستنيرة الأكثر توازنا. لهذا فإن المسؤولية الاجتماعية وجدت تطبيقها في المجال الاقتصادي وبلغت الوحدات الاقتصادية، ولا شك في أن الأخلاقيات هي أبعد من الحسابات الاقتصادية، لأنها تقتزن بالنزعات الأخلاقية للإنسان سواء أكان مديرا أو غير ذلك، ولأن ما هو صحيح وجيد مطلوب ليس لأنه يمثل مصلحة المدير أو مصلحة المؤسسة - وهذا قد تحققه المسؤولية الاجتماعية أيضا- وإنما هو مطلوب لذاته لأنه صحيح وجيد².

والتالي يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية التي تعتبر جزءا من المفهوم الواسع للكفاءة في المدى الطويل تعتبر أكثر انسجاما مع الأخلاق وتعبيرا عنها، مقارنة بالكفاءة بمفهومها الضيق الذي كان سائدا في النموذج الاقتصادي القائم على تعظيم الربح. ومن المؤكد أن الأخلاقيات في السلوك العام للأفراد في المجتمع تعمل على دعم المسؤولية الاجتماعية.

¹ اد عنابي بن عيسى، فاطمة الزهراء قسول، إدراك السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملحق الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، فيفري 2012، ص 7.

² اد نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 142-145

ثالثاً: حوكمة المؤسسات:

لقد تعاضم الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات خلال العقود القليلة الماضية، نظراً للانهييارات المالية والأزمات الاقتصادية التي شهدتها العديد من الدول في أسواق المال والشركات، وقد اكتسبت الحوكمة أهمية كبيرة منذ حدوث الأزمة المالية الآسيوية، فضلاً عن سلسلة اكتشافات تلاعب المؤسسات في قوائمها المالية مثل فضيحة شركة أنرون وورلدكوم بالولايات المتحدة الأمريكية، مما جعلها تمثل إحدى القضايا التي استحوذت على اهتمام المؤسسات التنظيمية العامة والخاصة والمهنية بالإضافة إلى الأكاديميين والممارسين للأعمال التجارية بكافة أنواعها.

1-تعريف حوكمة المؤسسات:

لقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح وفيما يلي بعض منها :

تعرف الحوكمة بأنها: " إطار للمؤسسة في علاقتها بأصحاب المصلحة المرتبطين بها بشكل عام ومصالح حملة الأسهم بشكل خاص"¹.

كما تعرف على أنها: " تتضمن وجود مجموعة من العلاقات التعاقدية، التي تربط بين إدارة المؤسسة ومساهميها وأصحاب المصالح، وذلك من خلال إيجاد الإجراءات والهيكل التي تستخدم لإدارة شؤون المؤسسة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بالمؤسسة، وتعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل مع مراعاة مصالح الأطراف الأخرى"².

وعرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على أنها: " تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة المنشأة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الآخرين، حيث تقدم الحوكمة إطاراً لوضع أهداف المؤسسة وطرق تحقيق هذه الأهداف ومتابعة الأداء"³.

مما سبق نستنتج أن حوكمة المؤسسات تمثل مجموعة من الآليات التي تهدف إلى ضبط ممارسات المؤسسة وقراراتها، لجعلها تصب في مصلحة الملاك وأصحاب المصالح معاً.

¹ نجلاء إبراهيم يحيى عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص185

² نفس المرجع،

³ OECD, **Principles and Annotations on Corporate Governance Arabic translation p1-2**, disponible sur le site www.ecgi.org/codes/documents/principles_ar_final.pdf, consulté le 12/08/2017

2-حوكمة المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية:

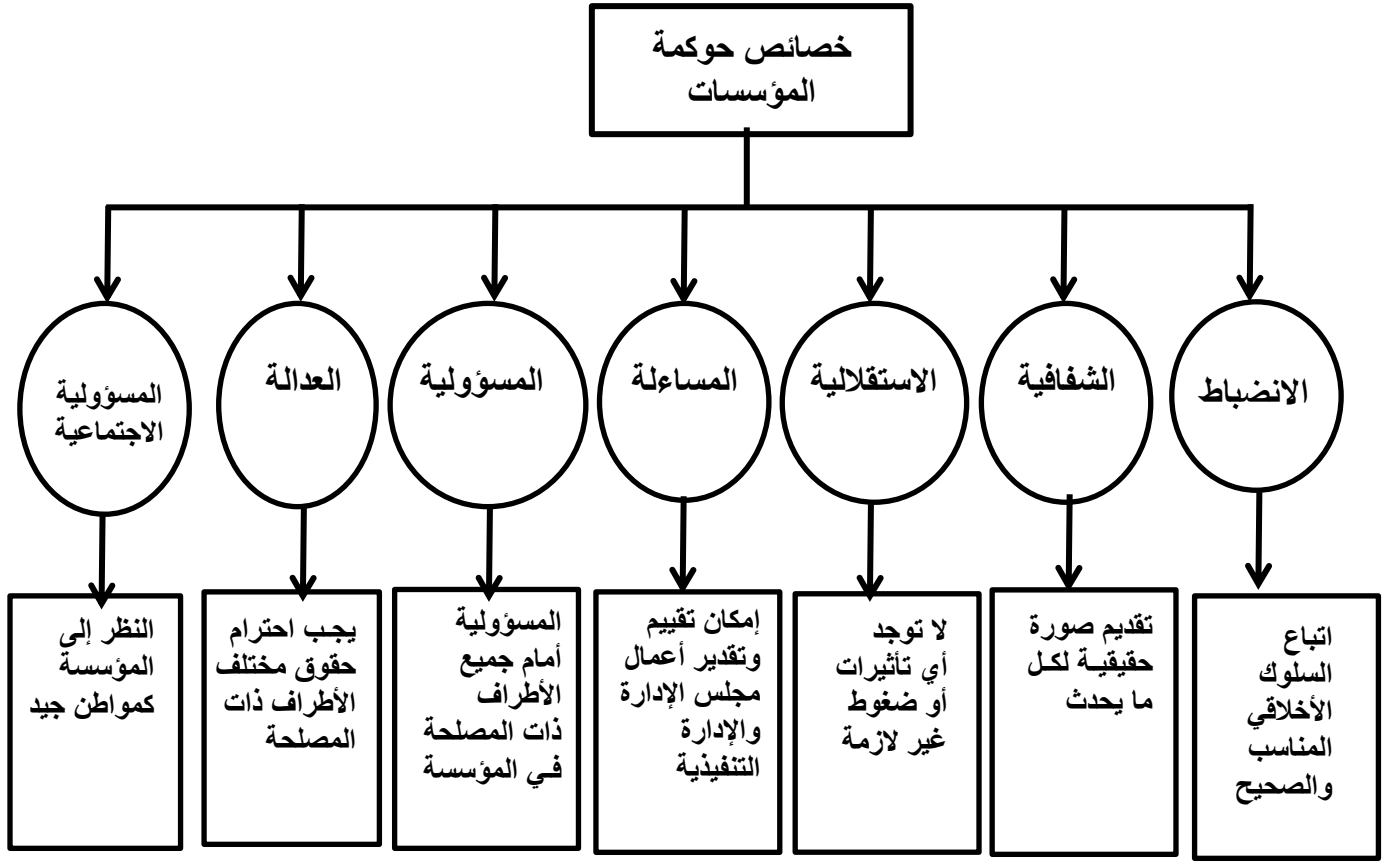
بعد أن قامت منظمة التعاون والتنمية والتربية الاقتصادية بصياغة المبادئ الأساسية الستة للحوكمة الجيدة، أصبحت هذه المعايير الأكثر قبولا على الصعيد الدولي في هذا المجال، كما تعتبر المرجع الأساسي للعديد من الممارسات المتعلقة بحوكمة الشركات، ومن بين هذه المبادئ مبدأ دور أصحاب المصالح، والذي ينص على أنه: " يجب أن ينطوي إطار الحوكمة على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة وفقا للقانون الساري أو وفقا للاتفاقيات المتبادلة، ويشجع التعاون الفعال بين المؤسسات ومختلف أصحاب المصلحة، بهدف خلق الثروة ومناصب الشغل وضمان استمرارية المؤسسات القائمة على أسس سليمة"¹.

وكما تطرقنا سابقا لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فإن الاتجاه الحالي لدراسة هذا المفهوم هو اعتباره امتدادا لنظرية أصحاب المصلحة، التي هي المسؤولية اتجاه كل الأطراف التي تتأثر وتتوثر في نشاط المؤسسة، وبالتالي فإنه بتبنى المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية فهي تطبق أحد أهم مبادئ الحوكمة والمتمثل في المسؤولية اتجاه أصحاب المصلحة والعكس .

إذن يمكن القول أن المفهومين يتقاطعان في نقطة معينة، وهي في تحديد مسؤوليات المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة، كما نجد كذلك أنه من بين خصائص حوكمة المؤسسات خاصية المسؤولية الاجتماعية كما يوضحه الشكل الموالي :

¹ ibid, p9

الشكل (1-2): خصائص حوكمة الشركات



المرجع: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات "المفاهيم-المبادئ-التجارب"، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص23

من خلال الشكل يتضح أن للحوكمة مجموعة من الخصائص، من بينها المسؤولية اتجاه جميع الأطراف ذات المصلحة، والنظر إلى المؤسسة كمواطن جيد، أي المشاركة في تنمية المجتمع الذي تعمل فيه، بالإضافة إلى خصائص أخرى مثل الشفافية والمساءلة، والتي تمثل الدعائم والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وبالتالي يمكن القول أنه بتطبيق المؤسسة لإطار الحوكمة الرشيدة (الجيدة)، فإنها تسعى إلى أن تكون مسؤولة اجتماعيا، كما أن تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يدعم نظام الحوكمة فيها.

المبحث الثاني: المبادرات الدولية في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

بادرت العديد من الهيئات والمنظمات الدولية في وضع قواعد ومبادئ، هدفت من خلالها إلى تنظيم سلوك المؤسسات فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، ومن بين هذه المبادرات مبادئ منظمة العمل الدولية، مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والميثاق العالمي، وفيما يلي تفصيل لهذه المبادرات.

المطلب الأول: إعلان المبادئ الثلاثي لمنظمة العمل الدولية OIT

تعتبر مبادرة منظمة العمل الدولية، من المبادرات التي لعبت دورا هاما في تنظيم سلوك المؤسسات، من خلال إعلان المبادئ الثلاثي المتعلق بالمؤسسات متعددة الجنسيات والسياسة الاجتماعية، والذي يتمثل في توجيهات مباشرة حول كيفية مساهمة المؤسسات في تحقيق عمل لائق للجميع، ويسلط الضوء على الدور المركزي للحرية النقابية، والمفاوضة الجماعية، فضلا عن العلاقات الصناعية والحوار الاجتماعي، والتي تعتبر كلها دعائما أساسية لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

أولا: تعريف منظمة العمل الدولية:

منظمة العمل الدولية (OIT) هي منظمة دولية تهتم بالعمال وتسعى إلى تعزيز العدالة الاجتماعية واحترام حقوق الانسان، تأسست عام 1919 بموجب معاهدة فرساي، وفي عام 1945 أصبحت أول وكالة متخصصة تابعة لمنظمة الأمم المتحدة¹.

تعمل المنظمة على تطوير الاتفاقيات والتوصيات الدولية الخاصة بالعمل، وتحديد المعايير الدنيا الواجب احترامها فيما يخص حرية تكوين الجمعيات، إلغاء العمل الجبري، المساواة في الفرص والمعاملة، وغيرها من المعايير الخاصة بالعمل، كما تقدم المساعدة التقنية في مختلف المجالات، كالتدريب وإعادة التأهيل، سياسة العمالة والقانون، علاقات العمل، ظروف العمل، والسلامة والصحة المهنية².

ما يميز منظمة العمل الدولية في إطار منظومة الأمم المتحدة، هو هيكلها الثلاثي، حيث يكون التمثيل فيها ثلاثيا (ممثلين عن الحكومة، ممثل عن أصحاب العمل وممثل عن العمال)، ويكون هذا التمثيل في جميع أجهزة المنظمة، والغاية منه هو خلق جسر من الثقة بين أصحاب المصالح المتضاربة، للعمل جنبا إلى جنب مع ممثلي الحكومات على اتخاذ القرارات، مما ينعكس إيجابا على مصالحهم ومن ثم تحقيق رفاه العمال وتحقيق السلم الاجتماعي³.

ثانيا: منظمة العمل الدولية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إن التطور الهائل للمؤسسات متعددة الجنسيات خلال فترة الستينات، أدت إلى مناقشات مكثفة حول الحاجة إلى تطوير إطار تنظيمي دولي ينظم سلوك هذه المؤسسات، وتحديد شروط علاقتها مع البلد المضيف، وبما

¹OIT, l'OIT en un coup d'œil, 2007, p2. Disponible sur le site www.ilo.org consulté le 15/02/2017

² Emmanuelle Champion et Corinne Gendron, **La Responsabilité Sociale Corporative en débat et en pratique Codes de conduite, normes et certifications**, Les cahiers de la Chaire – collection recherche, No 16-2003, Dépôt Légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2004, p25

³ <https://www.ilo.org/beirut/aboutus/lang--ar/index.htm> consulté le 15/02/2018

أن المشاكل الناتجة عن نشاط المؤسسات متعددة الجنسيات لها تأثير مباشر على العمل، فقد اهتمت منظمة العمل الدولية بتطوير إطار عالمي لمعايير العمل، نظرا لأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه معايير العمل الدولية في تحفيز التنمية الاقتصادية المسؤولية اجتماعيا، حيث قامت عام 1972 بتنظيم اجتماع ثلاثي الأطراف بشأن العلاقات بين المؤسسات متعددة الجنسيات و السياسة الاجتماعية، وقد تم تقديم توصيات في هذا الشأن (فيما يخص هذه العلاقات)، وقد حضر الاجتماع ممثلون عن الحكومة وقطاع الأعمال و العمال، وتم عقد اجتماع مماثل في عام 1976 و في نوفمبر 1977 تم اعتماد الإعلان الثلاثي للمبادئ المتعلقة بالمؤسسات متعددة الجنسيات و السياسة الاجتماعية¹، والذي تم تعديله عام 2000، ثم عام 2006، وآخر تعديل كان في مارس 2017.

يهدف الإعلان إلى تشجيع المؤسسات متعددة الجنسيات على المساهمة بصورة إيجابية في التقدم الاقتصادي والاجتماعي، والتقليل في الوقت نفسه من الآثار السلبية لأنشطتها، ويعتبر الإعلان الثلاثي للمبادئ ملخصا لكيفية تطبيق المبادئ الواردة في اتفاقيات وتوصيات منظمة العمل الدولية على العمليات الخاصة بالمؤسسات. ويوضح الإعلان أنه على الرغم من أن معايير منظمة العمل الدولية يُقصد بها أن تُطبّق على الحكومات، فإن المبادئ التي تقوم عليها هذه الصكوك تنطبق كذلك على المؤسسات، إذ تتولى هذه الأخيرة مسؤولية احترام حقوق الانسان في إطار عملياتها الخاصة، وقد تضمن الإعلان ما يلي²:

1 -الهدف والنطاق: يمهّد هذا القسم الطريق للمبادئ التي يطلب من الحكومات والمؤسسات متعددة الجنسيات ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال الالتزام بها، وعلى الرغم من أن احترامها يكون طوعيا، فإن هذه المبادئ تحدد المعيار الأساسي للسلوك المتوقع من المؤسسات، ويتم التأكيد كذلك في هذا القسم على ضرورة سعي المؤسسات إلى منع أو التخفيف من حدة أثارها السلبية التي تؤثر على حقوق الانسان، ويدعو إعلان المبادئ الثلاثي الحكومات إلى تعزيز أهدافها بالقوانين والسياسات الملائمة، بما في ذلك في مجال إدارة العمل وتفتيش العمل العام.

2-السياسات العامة: يتضمن إعلان المبادئ الثلاثي مجموعة من السياسات العامة الرامية إلى تحقيق التنمية المستدامة واحترام حقوق الانسان في مكان العمل، ويدعو الإعلان تحديدا المؤسسات متعددة الجنسيات

¹Emmanuelle Champion et Corinne Gendron, op.cit. p26-27

²منظمة العمل الدولية، إعلان المبادئ الثلاثي بشأن المنشآت متعدّدة الجنسيّة والسياسة الاجتماعية ما الفوائد التي سيعود

بها على العمال؟، دليلك لإعلان مبادئ المنشآت متعددة الجنسيات، الطبعة الأولى 2017، ص 17-39

والمنظمات الحكومية ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال إلى احترام المعايير الدولية المتعلقة بحقوق الانسان وحقوق العمال، بما في ذلك المبادئ والحقوق الأساسية في العمل لمنظمة العمل الدولية.

3-التشغيل: ويتضمن هذا الجزء ما يلي:

أ-تعزيز التشغيل: حيث يُتوقع من المؤسسات متعددة الجنسيات أن تقوم بالآتي:

- زيادة فرص العمل والأمن التشغيلي، مع مراعاة سياسات التشغيل، بالتشاور مع الحكومات المحلية ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال؛
- أن تعطي الأولوية في التشغيل لمواطني البلد المضيف، والنهوض بهم على جميع المستويات؛
- أن تراعي أهمية استخدام تكنولوجيات تولد فرص عمل بشكل مباشر وغير مباشر؛
- أن تولي الاعتبار كلما أمكن عمليا، لإبرام عقود مع المؤسسات الوطنية لصناعة قطع الغيار والمعدات واستخدام المواد الخام المحلية.

كما ينبغي على الحكومات أن تتبع سياسات نشطة لتعزيز التشغيل، والتي تهدف إلى ضمان تحقيق عمل لائق لجميع الأشخاص المتاحين للعمل والباحثين عنه.

ب-الضمان الاجتماعي: ينبغي للحكومات أن تقيم وتضمن أراضيات للحماية الاجتماعية، باعتبارها عنصرا أساسيا لنظمها الوطنية بشأن الضمان الاجتماعي، وأن تنفذ أراضيات الحماية الاجتماعية ضمن استراتيجيات تضمن مستويات أعلى من الضمان الاجتماعي لصالح أكبر عدد ممكن من الناس. ويجب أن تقوم المؤسسات متعددة الجنسيات وغيرها من المؤسسات للإسهام بإنصاف وبدقة في نظم الضمان الاجتماعي العامة والمساعدة في تطويرها، من خلال برامج يرهاها أصحاب العمل.

ت-القضاء على العمل الجبري أو الإلزامي: ينبغي للحكومات أن تتخذ تدابير فعالة لمنع العمل الجبري والقضاء عليه، كأن تقوم بتعويض وإعادة تأهيل للضحايا، وتعاقب مرتكبي العمل الجبري أو الإلزامي، ويوصي إعلان المبادئ الثلاثي باعتماد سياسة وخطة عمل وطنيتين، وذلك بالتشاور مع منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال. وينبغي للحكومات أن توفر الارشاد والدعم لأصحاب العمل والمؤسسات، لاتخاذ تدابير فعالة من أجل تحديد مخاطر العمل الجبري أو الإلزامي، والحيولة دون حدوثها والتخفيف من حدتها وتوضيح كيفية معالجتها.

ث-القضاء الفعلي على عمل الأطفال (الحد الأدنى لسن الاستخدام وأسوأ أشكال عمل الأطفال): يجب أن تقوم المؤسسات متعددة الجنسيات والمؤسسات الوطنية باحترام الحد الأدنى لسن التشغيل أو العمل، وأن تتخذ

إجراءات فورية وفعالة لضمان حظر أسوأ أشكال عمل الأطفال والقضاء عليها. وتحقيقاً لهذه الغاية، يوصي إعلان المبادئ الثلاثي الحكومات بأن تضع سياسة وطنية بالتشاور مع منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال، بحيث يكون الهدف منها ضمان القضاء فعلياً على عمل الأطفال.

ج-تكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة: يجب تطبيق المبدأ العام لتكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة في جميع عمليات المؤسسة وعلاقاتها التجارية، كما يجب أن تتخذ المؤسسات من المؤهلات والمهارات والخبرات أساساً لتعيين عاملها على جميع المستويات وتوظيفهم وتدريبهم وترقيتهم.

وينبغي على الحكومات أن تتبع سياسات ترمي إلى تعزيز تكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة بغية القضاء على أي تمييز قائم على (العرق، اللون، الجنس، الدين، الرأي السياسي، الأصل القومي أو المنشأ الاجتماعي)، كما ينبغي عليها أن تعزز المساواة في الأجر بين الرجال والنساء عن العمل ذي القيمة المتساوية.

ح-الأمن الوظيفي: إن قضية أمن واستقرار التشغيل هي إحدى المجالات التي يركز عليها إعلان المبادئ الثلاثي، وينبغي التأكيد عليها من قبل النقابات، حيث يجب على المؤسسات متعددة الجنسية والوطنية أن تبذل جهوداً لتوفير فرص عمل مستقرة لموظفيها من خلال:

- التخطيط النشط للتشغيل؛

- أن تراعي الالتزامات التي تم التوصل إليها بالمفاوضات الحرة بشأن استقرار التشغيل والضمان الاجتماعي؛

- تجنب إجراءات الفصل التعسفي.

يطلب كذلك من المؤسسات متعددة الجنسيات أن تُعلن عن أي تغييرات تنوي إدخالها على عملياتها ويكون لها آثار بارزة على التشغيل قبل فترة معقولة، ودراسة السبل التي يمكن من خلالها تخفيف حدة الآثار الضارة إلى أدنى حد ممكن، وذلك بالتعاون مع السلطات الحكومية المختصة ومنظمات العمال.

كما ينبغي على الحكومات أن تدرس بعناية أثر المؤسسات متعددة الجنسيات على التشغيل في مختلف القطاعات الصناعية، وأن تتخذ التدابير المناسبة لمعالجة آثار عمليات المؤسسات متعددة الجنسيات على التشغيل وسوق العمل، وأن توفر بالتعاون مع هذه المؤسسات والمؤسسات الوطنية شكلاً من أشكال حماية دخل العمال الذين أنهى تشغيلهم.

4-التدريب: يحدد هذا المجال سبل الاستفادة من التدريب على المهارات من أجل تعزيز القابلية للتشغيل ويتوقع من المؤسسات متعددة الجنسيات أن تقوم بالآتي:

- أن تتعاون مع الحكومات المحلية ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال، في تزويد عمالها على جميع المستويات في البلد المضيف بتدريب مناسب من أجل تلبية احتياجات المؤسسة وسياسات التنمية في ذلك البلد؛
 - أن تشارك إلى جانب المؤسسات الوطنية في برامج محلية للتشجيع على اكتساب المهارات والتعلم والنمو المتواصلين، فضلاً عن تقديم التوجيه المهني؛
 - المساهمة في تنمية الموارد البشرية المحلية من خلال إجراء الدورات التدريبية، وإتاحة الفرص لتوسيع نطاق خبرات الإدارة المحلية في مجالات مناسبة كالعلاقات الصناعية؛
 - عندما تمارس المؤسسات متعددة الجنسيات عملها في بلدان نامية، يجب أن تشارك إلى جانب المؤسسات الوطنية في برامج تدريبية تشجعها الحكومات المضيفة وتدعمها منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال.
- ويجب على الحكومات أن تضع، بالتعاون مع الأطراف المهتمة، سياسات وطنية للتدريب والتوجيه المهنيين، توفر بدورها إطاراً ينبغي أن تتبع فيه المؤسسات متعددة الجنسيات سياسات التدريب الموصى بها.

5- ظروف العمل والحياة: ويتضمن هذا الجزء ما يلي:

أ- **الأجور والإعانات وظروف العمال:** ينص إعلان المبادئ الثلاثي على ألا تقل الأجور والإعانات وظروف العمل التي تقدمها المؤسسات متعددة الجنسيات عما يقدمه أصحاب العمل المماثلون في البلد المضيف، وفي حالة عدم وجود أصحاب عمل مماثلين، ينبغي لها أن تقدم أفضل أجور وإعانات وظروف عمل ممكنة. وينبغي أن تشمل العناصر التي يتعين أخذها في الاعتبار ما يلي:

- احتياجات العمال وأسرهم، مع مراعاة المستوى العام للأجور في البلد وتكاليف المعيشة وإعانات الضمان الاجتماعي ومستويات المعيشة النسبية للمجموعات الاجتماعية الأخرى؛
- العوامل الاقتصادية ومنها متطلبات التنمية الاقتصادية ومستويات الإنتاجية والرغبة في بلوغ مستوى مرتفع من التشغيل والحفاظ عليه؛

وعندما يزود صاحب العمل العمال بخدمات أساسية، مثل الإسكان أو الرعاية الطبية أو الغذاء، ينبغي أن تكون هذه الخدمات جيدة المستوى.

وينبغي أن تسعى الحكومات جاهدة إلى اعتماد تدابير مناسبة تكفل استفادة المجموعات الأدنى دخلاً والمناطق الأقل تطوراً قدر الإمكان من أنشطة المؤسسات متعددة الجنسيات.

ب-الصحة والسلامة المهنيّتان: ينبغي أن تتأكد الحكومات من أن المؤسسات متعددة الجنسيات والمؤسسات الوطنية على السواء، توفر معايير سلامة وصحة كافية، وتسهم في إرساء ثقافة وقائية للسلامة والصحة بهدف خلق بيئة عمل آمنة وصحية، ومن شأن ذلك أن يشمل اتخاذ خطوات لمكافحة أعمال العنف ضد النساء والرجال في مكان العمل، وتوجيه الاهتمام إلى سلامة المباني وعلاوة على ذلك ينبغي تعويض العمال الذين وقعوا ضحايا الحوادث أو الأمراض المهنية.

ويتوقع من المؤسسات متعددة الجنسيات أن تقوم بالآتي:

- الحفاظ على أعلى معايير السلامة والصحة، مع مراعاة خبراتها ذات الصلة في بلدان أخرى؛
- عند الاقتضاء ينبغي أن تدرج المسائل المتعلقة بالسلامة والصحة في اتفاقات مع ممثلي العمال ومنظماتهم؛
- أن توفر معلومات حول معايير السلامة والصحة الخاصة بعملياتها المحلية وعلاقاتها التجارية، والتي تراعيها في البلدان الأخرى؛
- أن تخطر الحكومات والمؤسسات والعمال المحليين بأي مخاطر خاصة وما يتصل بها من تدابير وقائية مرتبطة بالمنتجات والعمليات الجديدة؛
- أن تتعاون تعاوناً كاملاً وفقاً للممارسة الوطنية، مع ممثلي العمال ومنظماتهم ومنظمات السلامة والصحة القائمة.

وبالنسبة للحكومات يوصي الإعلان بتطبيق معايير العمل الدولية، ومدونات الممارسات والمبادئ التوجيهية لمنظمة العمل الدولية، من أجل ضمان أن توفر المؤسسات متعددة الجنسيات والمؤسسات الوطنية معايير كافية فيما يتعلق بالسلامة والصحة لموظفيها.

6-العلاقات الصناعية: ويتضمن هذا الجزء ما يلي:

أ-الحرية النقابية وحق التنظيم: من المتوقع أن تقوم الحكومات والمؤسسات متعددة الجنسيات والمؤسسات الوطنية بما يلي:

- الاعتراف بحقوق العمال في إنشاء المنظمات التي يختارونها أو أن ينضموا إلى هذه المنظمات دون تصريح مسبق؛
- توفير الحماية للعمال من أي أعمال تمييز بسبب الانتماء النقابي؛
- السماح لممثلي العمال بالتشاور وتبادل الآراء فيما بينهم، بشرط ألا يضر ذلك بحسن سير عمليات المؤسسة.

ويهاب بالحكومات السماح للمؤسسات متعددة الجنسيات أو للعمال الذين تستخدمهم بالانتماء إلى ما يختارونه من منظمات دولية لأصحاب العمل وللعمال، وضمان عدم شمول الحوافز الخاصة المقدمة لاجتذاب الاستثمار الأجنبي أي تقييد للحرية النقابية للعمال أو حقهم في التنظيم أو المفاوضة الجماعية.

ب-المفاوضة الجماعية: من أجل ضمان اعتراف فعال بالحق في المفاوضة الجماعية، ينص إعلان المبادئ الثلاثي على الآتي:

- أن يكون للعمال الذين تستخدمهم مؤسسات متعددة الجنسيات الحق في أن يختاروا منظمات لتمثيلهم في إجراء المفاوضة الجماعية؛
- أن يكون للعمال منظمات معترف بها باختيارهم لتمثيلهم في إجراء المفاوضة الجماعية؛
- تعزيز التفاوض الاختياري بين أصحاب العمل أو منظماتهم ومنظمات العمال، كما يجب أن تشمل الاتفاقات الجماعية أحكاماً لتسوية النزاعات.

ت-الوصول إلى سبل الانتصاف وبحث الشكاوى: ينبغي على الحكومات، كجزء من واجبها المتمثل في حماية حقوق الإنسان من الانتهاكات التي ترتكبها المؤسسات، أن تتخذ الخطوات المناسبة لضمان وصول أي عامل أو عمال متضررين إلى سبل الانتصاف، من خلال الوسائل القضائية أو التشريعية أو وسائل أخرى، كالأليات غير القضائية.

ويتوقع من المؤسسات متعددة الجنسيات والمؤسسات الوطنية أن تحترم حق العمال في معالجة كل شكاويهم دون أن يتعرضوا لأي نوع من الأذى بسبب ذلك، ولهذا الأمر أهمية خاصة حين تعمل المؤسسات متعددة الجنسيات في بلدان لا تلتزم بالمعايير الأساسية لمنظمة العمل الدولية.

المطلب الثاني : مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE

تعتبر المبادئ التوجيهية التي وضعتها منظمة التعاون والتنمية، من أهم المبادرات الدولية في مجال المسؤولية الاجتماعية، حيث تمثل توصيات موجهة إلى المؤسسات متعددة الجنسيات تحدد مبادئ ومعايير طوعية للقيام بالأعمال بصورة مسؤولة، كما تهدف المبادئ التوجيهية إلى تشجيع المساهمات الإيجابية التي بإمكان المؤسسات متعددة الجنسيات تقديمها من أجل تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي.

أولاً: تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية:

تأسست منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) عام 1948 تحت اسم المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي من أجل المساعدة على توزيع المساعدات الأمريكية بمقتضى مشروع مارشال، ثم تحولت عام

1960 إلى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وتوسعت عضويتها لتشمل كل الدول الصناعية الغربية وهي تضم حاليا 36 دولة¹، وتتلخص مهمة المنظمة في دعم اقتصاديات البلدان الأعضاء للرفع من كفاءتها وتعزيز اقتصاد السوق، بالإضافة إلى المساهمة في النمو الاقتصادي للدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، وتمنح المنظمة فرصة للحكومات لمناقشة وتطوير وتنسيق السياسات الاقتصادية والاجتماعية المحلية والدولية عن طريق تبادل الخبرات والبحث عن الحلول للمشاكل المشتركة². ومع تحويل المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي إلى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية حددت أهداف المنظمة كالاتي³:

- الاستخدام الفعلي للموارد الاقتصادية؛
- توفير وتطوير الموارد وتشجيع البحث والتأهيل المهني؛
- اتباع سياسات مخصصة لضمان النمو الاقتصادي والاستقرار المالي الداخلي والخارجي، والعمل على تجنب قيام أوضاع يمكن أن تعرض اقتصاديات الدول الأعضاء وغير الأعضاء للخطر؛
- متابعة الجهود لتقليص العوائق وإزالتها أمام تبادل السلع والخدمات والتوسع في تحرير حركة رؤوس الأموال؛
- الاسهام في تنمية الدول الأعضاء وغير الأعضاء من البلدان النامية بوسائل مناسبة، ومد هذه البلدان برؤوس الأموال وتقديم المساعدة التكنولوجية وتوسيع الأسواق أمام صادراتها؛
- اتخاذ القرارات التي تجمع الدول الأعضاء وتقديم المقترحات وإبرام الاتفاقيات مع الدول الأعضاء وغير الأعضاء وكذلك مع المنظمات الدولية الأخرى.

ثانيا: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

سعيها منها للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وبهدف تنظيم سلوك المؤسسات متعددة الجنسيات، اعتمدت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية المبادئ التوجيهية الخاصة بالمؤسسات متعددة الجنسيات، والتي كانت جزءا من إعلان المنظمة المتعلق بـ: "الاستثمار الدولي والمؤسسات متعددة الجنسيات"، تم نشر المبادئ

¹ <http://www.oecd.org/fr/apropos/histoire/> consulté le 12/03/2018

² Emmanuelle Champion et Corinne Gendron, **La Responsabilité Sociale Corporative en débat et en pratique Codes de conduite, normes et certifications**, op.cit. p29

³ مطانيوس حبيب، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، الموسوعة العربية. من الموقع <http://www.arab-ency.com/detail/6540>

التوجيهية أول مرة عام 1976 وتمت مراجعتها في جوان 2000، وقد كان آخر تحديث لهذه المبادئ سنة 2011 وأدى هذا التعديل إلى زيادة مسؤولية المؤسسات متعددة الجنسيات إلى حد كبير¹.

تعد المبادئ التوجيهية بمثابة توصيات من قبل الحكومات إلى المؤسسات متعددة الجنسيات، إذ تقدم معايير تطوعية للممارسة المسؤولة للأعمال بما يتماشى مع القوانين المعمول بها، وتهدف إلى ضمان توافق العمليات التي تقوم بها مؤسسات الأعمال مع السياسات الحكومية ودعم الثقة المتبادلة بين هذه المؤسسات والمجتمعات التي تعمل بها².

إن الهدف العام الذي تسعى إليه المنظمة من خلال هذه المبادئ هو تشجيع المساهمة الإيجابية للمؤسسات متعددة الجنسيات في التطور الاقتصادي والبحث الاجتماعي، مع الحد من الآثار السلبية التي تنتج عن أنشطة هذه المؤسسات، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المبادئ التوجيهية لا تهدف إلى التمييز بين المؤسسات متعددة الجنسيات والمؤسسات المحلية، بل أنها تعكس الممارسات الجيدة لكافة هذه المؤسسات، وبالتالي فإن التوقعات بالنسبة لأداء كل من المؤسسات المتعددة الجنسيات والمؤسسات المحلية تكون مماثلة كلما ارتبطت هذه المبادئ بأدائها³، وتتمثل التوصيات الرئيسية للمبادئ التوجيهية في⁴:

1-المفاهيم والمبادئ: تشمل المبادئ التوجيهية مبادئ ومعايير منسجمة مع التشريعات المعمول بها وغيرها من المعايير المقبولة دولياً، وهي تنطبق على المؤسسات المتعددة الجنسيات في جميع القطاعات أينما تزاوّل أنشطتها، وينبغي على المؤسسات الامتثال لتشريعات البلدان التي تمارس فيها أنشطتها، وفي حالة تعارض قوانينها المحلية مع المبادئ التوجيهية، يتعين على المؤسسات أن تبحث عن وسيلة لاحترام هذه المبادئ قدر الإمكان دون المخاطرة بمخالفة التشريعات المحلية.

2-السياسات العامة: يتعين على المؤسسات أن تساهم في التنمية المستدامة وتحترم حقوق الإنسان وتمتنع عن أي تدخل غير لائق في الأنشطة السياسية المحلية، وعليها بذل العناية الواجبة بغية تقادي الآثار السلبية في المجالات المشار إليها في المبادئ التوجيهية، والتصدي لهذه الآثار عند حدوثها، كما يتعين عليها التعاون

¹ Ivana Rodié, **Responsabilité sociale des entreprises le développement d'un cadre européen**, Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes, Institut Europeen De L'universite De Geneve, Genève, avril 2007, p58.

² OCDE , les principes directeurs de l'ocde a l'intention des entreprises multinationales, 2011, p15.

³ Ibid, p17-20

⁴ اللجنة النقابية الاستشارية لدى منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (TUAC)، المبادئ التوجيهية لمنظمة

التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي الموجهة إلى الشركات المتعددة الجنسيات، فرنسا باريس، 2014، ص2-3.

مع الأطراف ذات المصلحة المعنيين من أجل إتاحة فرص حقيقية لإبراز وجهة نظرها عند التخطيط واتخاذ قرارات تتعلق بأنشطة من شأنها أن تترك أثراً مهماً على السكان المحليين.

3- الإفصاح: يتعين على المؤسسات نشر معلومات دقيقة عن جميع الجوانب المهمة المتعلقة بأنشطتها وهيكلها ووضعها المالي ونتائجها والمساهمين فيها ونظام الإدارة الخاص بها وعن عمالها، كما يجب عليها أن تحترم معايير الجودة العالمية فيما يخص التقارير المالية وغير المالية.

4- حقوق الإنسان: ينبغي على المؤسسات أن تحترم حقوق الإنسان وعدم المساس بحقوق الآخرين في إطار أنشطتها وعلاقاتها الخاصة، ومعالجة هذا الأثر عند حدوثه، كما ينبغي أن تنتهج سياسة تعكس التزامها باحترام حقوق الإنسان، وأن تضع آليات مشروعة من أجل معالجة أية أثار سلبية على حقوق الإنسان، عندما يتبين أنها تسببت أو أسهمت فيها.

5- الشغل والعلاقات المهنية: يتعين على المؤسسات احترام حق العمال المستخدمين في تأسيس نقابات ومنظمات تمثيلية من اختيارهم أو الانخراط فيها لتمثيلهم أثناء المفاوضات الجماعية، والإسهام في الإلغاء الفعلي لعمل الأطفال والقضاء على جميع أشكال العمل القسري أو الإلزامي، واحترام مبدأ المساواة في المعاملة أثناء العمل، كما يجب عليها تزويد ممثلي العمال بالمعلومات اللازمة لإجراء مفاوضات بناءة بخصوص ظروف التشغيل، ومنح العمال وممثليهم المعلومات التي تمكنهم من تكوين صورة صحيحة ودقيقة عن أداء المؤسسة ككل. كما يجدر بها منح أفضل الأجور (أن تكون كافية لتلبية الاحتياجات الأساسية للعمال وأسرهم) وضمان سلامة العمال وصحتهم، وإشعار العمال في حال إجراء تعديلات أو إغلاق وحدة ما.

6- البيئة: ينبغي على المؤسسات تطبيق نظاماً للإدارة البيئية لجمع وتقييم المعلومات المناسبة المتعلقة بآثار أنشطتها على البيئة، وتقديم معلومات حول الآثار المحتملة، والاتصال والتشاور مع الجماعات المعنية، وتوفير تعليم تكوين ملائمين للعاملين في قضايا السلامة البيئية.

7- مكافحة الرشوة والتحريض على أخذ الرشاوى وأشكال الابتزاز الأخرى: يتعين على المؤسسات عدم عرض أو منح أو المطالبة برشوة إلى أو من أي مسؤول بالقطاع العام أو الخاص، قصد الحصول على امتيازات غير مشروعة ولا اللجوء إلى وسطاء على غرار الوكلاء لهذه الغاية.

8- مصالح المستهلكين: ينبغي على المؤسسات التقيد بالمعايير المطلوبة في مجال الصحة والأمن، وإعطاء معلومات تكفي لتمكين المستهلكين من اتخاذ قراراتهم، والامتناع عن أي ممارسة تقوم على الإيهام والتضليل والتدليس والخداع، والتعاون مع السلطات العمومية لمنع التهديدات الخطيرة على الصحة والأمن أو على البيئة الناتجة عن الاستهلاك.

9- العلم والتكنولوجيا: على المؤسسات أن تتبنى ممارسات لدعم نقل التكنولوجيا بحيث تساهم في التنمية المستدامة، وعقد روابط مع مؤسسات البحث العمومية المحلية.

10- المنافسة: على المؤسسات القيام بأنشطتها بشكل يتطابق مع جميع النصوص التشريعية والتنظيمية المطبقة الخاصة بالمنافسة، والامتناع عن أي ممارسات قائمة على تواطؤ أو تقسيم السوق إلى حصص.

11- النظام الضريبي: من المهم أن تسهم المؤسسات في المالية العامة للبلد المضيف، عن طريق تسديدها للضرائب المستحقة عليها في مواعيدها والتقيّد بقوانين وأنظمة البلدان التي تعمل فيها، وإبلاغ السلطات المختصة في الوقت اللازم بالمعلومات المحددة أو الضرورية لتقدير الضرائب.

تتطبق المبادئ التوجيهية على كافة المؤسسات المتعددة الجنسيات التي يقع مقرها الرئيسي في الدول التي وقعت على المبادئ التوجيهية والتي تمثل 46 دولة حتى الآن (36 دولة عضو في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي و10 دول غير عضو)، سواء كانت هذه المؤسسات مملوكة للدولة أو خاصة¹.

ويتعين على المؤسسات المتعددة الجنسيات المعنية، النقيذ بالمبادئ والمعايير الواردة في توصيات المبادئ التوجيهية، وتتنطبق المبادئ والمعايير المنصوص عليها في المبادئ التوجيهية على جميع الهيئات التي تندرج ضمن المؤسسة، وفي جميع القطاعات، وفي كل مكان تزاوّل فيه أنشطتها، بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على المؤسسات تشجيع قدر الإمكان شركاءها التجاريين، بما في ذلك الموردون والمقاولون من الباطن، على تطبيق مبادئ السلوك المسؤول المتطابقة مع المبادئ التوجيهية.

المطلب الثالث: الميثاق العالمي (GLOBAL COMPACT)

يمثل الميثاق العالمي مبادرة ذات بعد عالمي، طرحها الأمين العام للأمم المتحدة السيد كوفي عنان لأول مرة في المنتدى الاقتصادي العالمي المنعقد بسويسرا في 31 جانفي 1999، وتم إطلاق المرحلة التنفيذية للميثاق العالمي في مقر الأمم المتحدة في نيويورك في 26 جويلية 2000، وقد وجه الأمين العام خلال خطابه الدعوة إلى مسؤولي القطاع الخاص بالانضمام إلى المبادرة الدولية - الميثاق العالمي - والتي تجمع بين المؤسسات و هيئات الأمم المتحدة وقطاع العمل والمجتمع المدني، لدعم المبادئ العشرة للميثاق في مجالات مختلفة كحقوق الإنسان والعمل و البيئة و محاربة الفساد².

¹ نفس المرجع، ص5

² Patrick d'humieres, le developpement durable le management de l'entreprise responsable, éditions d'organisations, 2005, p136.

من خلال قوة العمل الجماعي، يسعى الاتفاق العالمي إلى تشجيع المؤسسات على التحلي بروح المواطنة بغية إشراك قطاع الأعمال في إيجاد حلول لتحديات العولمة، وبهذه الطريقة يمكن للقطاع الخاص بالمشاركة مع أطراف فاعلة أخرى المساعدة في تحقيق رؤية الأمين العام المتمثلة في إقامة اقتصاد عالمي أكثر استدامة وشمولاً¹، ويسعى الاتفاق العالمي إلى تحقيق هدفين أساسيين هما²:

- تشجيع المؤسسات في كل أنحاء العالم على ممارسة وإدارة أنشطتها في إطار المبادئ العشرة للاتفاق؛

- تعبئة الجهود لدعم أهداف الأمم المتحدة الرئيسية بما في ذلك أهداف الألفية الإنمائية.

تتمتع المبادئ العشرة التي يقوم عليها الميثاق العالمي في مجالات حقوق الإنسان والعمل والبيئة بإجماع عالمي في الآراء إذ أنها نابعة من³:

- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان؛

- إعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل؛

- إعلان ريو الخاص بالبيئة والتنمية.

وتبعا لانخراطها في الاتفاق العالمي، فإن المؤسسات الاقتصادية تلتزم بإدماج المبادئ العشرة للميثاق في مخططاتها وبرامجها وفي عملها اليومي، وذلك بتطبيق تلك المبادئ في نطاق تعاملها مع مؤسسات وهيكل اجتماعية أخرى، يمكن اذن اعتبار الميثاق العالمي أداة مراقبة لسلوك المؤسسات، بل ان الانضمام اليه يعتبر الخطوة الهامة الاولى التي تخطوها المؤسسات الاقتصادية نحو تصرفات ومبادرات تتماشى مع الارادة المعبر عنها لمواصلة تحقيق اهداف هذه المبادرة.

والمطلوب من المؤسسات التي تنضم الى الاتفاق العالمي ان ترسل سنويا بيانا عن التقدم الحاصل في سبيل الالتزام بالاتفاق، تصف فيه كيف انها تساند الاتفاق العالمي ومبادئه العشرة كما يمكن ان تدرج هذه المعطيات في التقرير السنوي للمؤسسة، وتدرج هذه المعلومات سنويا في الموقع الالكتروني للاتفاق (www.unglobalcompact.org) والذي يتم تحيينه بصفة متواصلة.

¹ الأمم المتحدة، تحلي الشركات بروح المواطنة في الاقتصاد العالمي، الاتفاق العالمي، ص2، متوفر على الموقع:

http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/arabic/ar_brochure090305.pdf تم الإطلاع عليه يوم 10-06-2018

² <http://www.un-globalcompact.org/languages/french/index.html>

³ عزوي عمر وآخرون، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كميّار لقياس الأداء

الاجتماعيين، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، ص6.

وقد انخرطت الى حد الان في الاتفاق العالمي 13170 مؤسسة ومنظمة غير حكومية في العالم¹، وهي تعمل في قطاعات وجهات مختلفة إلا انها ترمي الى هدف مشترك وهو تحقيق تنمية عالمية مسؤولة تأخذ بعين الاعتبار مصالح كل الأطراف ذات المصلحة (عمال، مساهمون، موردون، عملاء، منافسون، جمعيات المستهلكين ومجموعات أخرى).

تتألف مبادرة الاتفاق العالمي من عشرة مبادئ تغطي أربع مجالات رئيسية كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (1-1): مبادئ مبادرة الاتفاق العالمي Global Compact

المبادئ	المجال
المبدأ-1-: على المؤسسات دعم واحترام حقوق الإنسان العالمية. المبدأ-2-: التأكد من عدم التواطؤ في أعمال مسيئة لحقوق الإنسان.	حقوق الإنسان
المبدأ-3-: دعم حرية تكوين الجمعيات والاعتراف بالحق في المفاوضة الجماعية. المبدأ-4-: إلغاء جميع أشكال العمل القسري أو الإجباري. المبدأ-5-: الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال. المبدأ-6-: إلغاء التمييز في مجال التوظيف والعمل.	العمل
المبدأ-7-: اتخاذ إجراءات وقائية في مواجهة التحديات البيئية. المبدأ-8-: أخذ مبادرات لتعزيز مسؤوليات بيئية أكبر. المبدأ-9-: تشجيع تنمية ونشر التكنولوجيات الصديقة للبيئة	البيئة
المبدأ-10-: على المؤسسات العمل على مكافحة الفساد بكل أشكاله بما في ذلك الابتزاز والرشوة.	مكافحة الفساد

Source : G  n  vi  re F  rone et autres, Le developpment durable,des enjeux stratégique pour l'entreprise, édition d'organisation,paris,2001,p49

المبحث الثالث: المعايير والمواصفات القياسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إن تنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والاختلاف في الالتزام بهذه المسؤولية والممارسة الإدارية لها بين مختلف الأقاليم وداخل الإقليم الواحد، أدى إلى ظهور العديد من المعايير والمواصفات القياسية الصادرة عن منظمات وهيئات دولية ومحلية، تسعى من خلالها إلى مساعدة المؤسسات على دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها وعملياتها الإدارية، كما تحاول وضع أطر ومبادئ لهذه المسؤولية، حتى تستطيع كل

¹ <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants?page=1> consulté le 20/07/2018

المؤسسات مهما كان حجمها، موقعها أو نشاطها الالتزام بها، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لبعض وأهم هذه المعايير والمواصفات.

المطلب الأول: المواصفات القياسية الصادرة عن منظمة التقييس الدولية (ISO)

تأسست المنظمة الدولية للتقييس والتي يرمز لها اختصارا ISO عام 1946 بلندن، بدأت مهامها في مقرها الدائم بجنيف سويسرا عام 1947¹، وهي الجهة الرائدة دوليا في إعداد المواصفات القياسية الدولية، يشارك في عضويتها 160 هيئة مواصفات من مختلف الدول متقدمة و نامية في مختلف أنحاء العالم²، وتتمثل رسالتها في تشجيع وتطوير وتوحيد المواصفات القياسية الدولية وجميع الأنشطة ذات الصلة، والمتضمنة تقويم المطابقة بهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات، فضلا عن تطوير التعاون في مجالات الأنشطة العلمية والتكنولوجية والاقتصادية³، وقد أصدرت منظمة الايزو (ISO) حتى عام 2017 ما يقارب 22217 مواصفة عالمية⁴، وسنحاول فيما يلي إدراج أهم هذه المواصفات التي لها علاقة بالمسؤولية الاجتماعية⁵:

- **نظم إدارة الجودة ISO9001** : تحدد المواصفة القياسية ISO9001 معايير نظام إدارة الجودة، والمتطلبات التي تسمح بتبني هذا النظام، وتهدف المؤسسة من خلال تطبيق المواصفة القياسية ISO9001 إلى زيادة رضا العملاء عن طريق إثبات قدرتها على توفير المنتجات والخدمات باستمرار وفقا لمتطلباتهم والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها. تقوم المنظمة العالمية بتعديل معايير المواصفة كلما لزم الأمر وقد كان الإصدار الأخير للمعايير المعدلة في 2015، وهناك أكثر من مليون مؤسسة في أكثر من 170 دولة تطبق المواصفة القياسية ISO9001/2015.

- **إدارة الجودة -رضا العملاء -إرشادات حول ميثاق الأخلاق في المنظمة ISO10001** : توفر المواصفة ISO10001 إرشادات توجيهية لتخطيط، تصميم، تطوير، صيانة وتحسين ميثاق الأخلاق المتعلق برضا العملاء، وتهدف الأحكام المرتبطة بهذه المواصفة إلى زيادة رضا العملاء، كما تجدر الإشارة إلى أن المواصفة القياسية ISO10001 غير موجهة للتصديق (non rectifiable).

¹ عبد الكريم خليل إبراهيم الصفار، نموذج لتقويم نظامي إدارة الجودة و البيئة وفقا لمتطلبات المواصفتين الدوليتين ISO9001 وISO4001، دراسة حالة في معمل إسمنت الكوفة الجديد، أطروحة دكتورا فلسفة في الإدارة الصناعية، جامعة stclements العالمية، 2008، ص 22.

² Organisation internationale de normalisation, ISO26000, responsabilité sociétale, Secrétariat central de l'ISO, Genève, suisse 2010, p1.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000، ISO14000، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 29

⁴ <https://www.iso.org/fr/standards.html>

⁵ Ibid.,

- إدارة الجودة -رضا العملاء -إرشادات لمعالجة الشكاوى في المؤسسات ISO10002: توفر الموصافة القياسية ISO10002 إرشادات حول إجراءات معالجة الشكاوى المتعلقة بالمنتج، وتعتبر عملية معالجة الشكاوى كأحد عمليات إدارة الجودة الشاملة، وتتناول الموصافة الجوانب التالية للتعامل مع الشكاوى:

- ✓ تحسين رضا العملاء عن طريق إنشاء بيئة تركز على التوجه بالعميل وتكون مفتوحة لتبادل المعلومات مع العملاء (بما في ذلك الشكاوى)؛
- ✓ مشاركة الإدارة والتزامها بمعالجة شكاوى العملاء، وتدريب الموظفين على ذلك؛
- ✓ الاعتراف باحتياجات وتوقعات أصحاب الشكاوى والنظر فيها؛
- ✓ تحليل وتقييم الشكاوى لتحسين جودة المنتج والخدمة للعميل؛
- ✓ مراجعة عملية معالجة الشكاوى واستعراض فعالية وكفاءة هذه العملية.

- نظم الإدارة البيئية ISO14001 : تحدد الموصافة ISO14001 متطلبات نظام الإدارة البيئية التي يمكن استخدامها من طرف المؤسسة لتحسين أدائها البيئي، هذه الموصافة القياسية الدولية موجهة إلى المؤسسات التي ترغب في إدارة مسؤولياتها البيئية بطريقة منظمة تدعم من خلالها مساهمتها في التنمية المستدامة، وتساعد الموصافة ISO 14001 المؤسسة على تحقيق النتائج المتوقعة من نظام الإدارة البيئية لديها، والتي تعد قيمة مضافة للبيئة، وللمؤسسة نفسها وللأطراف ذات المصلحة. وتتضمن النتائج المتوقعة لنظام الإدارة البيئية ما يلي:

- ✓ تحسين الأداء البيئي؛
- ✓ الامتثال لمعايير المطابقة؛
- ✓ تحقيق الأهداف البيئية.

- نظم الإدارة البيئية -مبادئ توجيهية لدمج التصميم البيئي- ISO14006 : توفر الموصافة القياسية ISO14006 إرشادات لمساعدة المؤسسات على تحسين إدارتها للتصميم البيئي باستمرار كجزء من نظام الإدارة البيئية، وهي قابلة للاستخدام من قبل المؤسسات التي طبقت نظام الإدارة البيئية وفقاً للموصافة ISO14001، وهي غير موجهة للتصديق (non rectifiable).

- الإدارة البيئية -التقييم البيئي لمواقع المؤسسات- ISO14015 : تقدم هذه الموصافة القياسية الدولية توجيهات حول كيفية التقييم البيئي لموقع المؤسسة، من خلال تطبيق عملية منهجية لتقييم تأثير عملياتها وأنشطتها الاقتصادية والتجارية على البيئة والقضايا البيئية، هذه الموصافة غير موجهة للتصديق.

- **العلامات والإعلانات البيئية -المبادئ العامة-ISO14020** : تحدد هذه المواصفة القياسية الدولية المبادئ التوجيهية لتطوير واستخدام الملصقات والإعلانات البيئية.

- **الإدارة البيئية -تقييم الأداء البيئي -ISO14031** : توفر هذه المواصفة إرشادات حول تقييم الأداء البيئي داخل المؤسسة.

- **الإدارة البيئية - تقييم دورة الحياة - ISO14040** : تحدد المواصفة القياسية ISO14040 المبادئ والأطر المستخدمة لإجراء تقييمات دورة الحياة مع الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات البيئية.

- **غازات الاحتباس الحراري - الجزء 1-ISO14064** : تحدد المواصفة القياسية ISO14064-1 المبادئ والإرشادات لتقدير كمية الغازات المسببة للاحتباس الحراري والإفصاح عنها وإزالتها.

- **غازات الاحتباس الحراري -الجزء 2-ISO14064** : توفر هذه المواصفة إرشادات توجيهية بشأن خفض انبعاث الغازات الدفيئة وتقدير نسبة خفض منها والإفصاح عنها، بهدف الحد من انبعاث هذه الغازات.

- **غازات الاحتباس الحراري -الجزء 3-ISO14064** : توفر هذه المواصفة إرشادات توجيهية للذين يقومون بمراجعة والتحقق من صحة ما تم الإفصاح عنه من خلال الموصفتين ISO14064-1 وISO14064-2.

- **نظام الإدارة المسؤول -تنظيم الحدث بدمج أبعاد التنمية المستدامة -ISO 20121** : تحدد المواصفة ISO20121 متطلبات نظام الإدارة المطبق على نشاط الحدث والذي يتم من خلاله دمج وتعزيز مبادئ التنمية المستدامة طول فترة الحدث، وتقدم إرشادات للامتثال لهذه المتطلبات، وتسري هذه المواصفة على كل المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء، تنفيذ، صيانة، وتحسين نظام لإدارة الحدث يدمج أبعاد التنمية المستدامة.

- **المشتريات المسؤولة ISO 20400** : توفر المواصفة ISO 20400 مبادئ توجيهية للمؤسسات لدمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية في عملية الشراء، وتتعلق هذه المواصفة بأصحاب المصلحة المعنيون أو المتأثرون بهذه العملية.

- **نظم إدارة سلامة الأغذية ISO 22000** : تحدد المواصفة القياسية ISO22000 متطلبات نظام إدارة السلامة الغذائية، حيث تستطيع المؤسسة من خلال هذه المواصفة إثبات قدرتها على التحكم في مخاطر سلامة الأغذية، والتأكد من أن الغذاء آمن وقابل للاستهلاك، وتطبق المواصفة على جميع المؤسسات، التي تعمل في الصناعات الغذائية وترغب في تنفيذ أنظمة لتوفير منتجات آمنة بشكل مستمر. تحدد المواصفة القياسية ISO22000 المتطلبات لتمكين منظمة ما من:

✓ تخطيط، تنفيذ، تشغيل، وصيانة نظام إدارة سلامة الأغذية لتوفير المنتجات التي تكون آمنة للمستهلك؛

- ✓ إثبات الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها فيما يتعلق بسلامة الأغذية؛
- ✓ تقييم متطلبات العميل المتعلقة بسلامة الأغذية، وإثبات الامتثال لهذه المتطلبات من أجل تحسين رضا العملاء؛
- ✓ التواصل بفعالية مع كل الأطراف ذات المصلحة بشأن قضايا سلامة الأغذية، لضمان الامتثال لسياستها المعلنة بشأن السلامة الغذائية وإثبات هذا الامتثال لكل الأطراف؛
- **الأمن المجتمعي -نظم إدارة استمرارية النشاط-ISO 22301** : تحدد المواصفة القياسية ISO 22301 متطلبات تخطيط، إنشاء، إدارة، مراقبة، صيانة وتحسين نظام إداري للحماية من الحوادث التي قد تلحق الأضرار بالمجتمع والحد من احتمال وقوعها ومواجهتها إن حدثت.
- **إدارة المخاطر ISO 31000** : توفر المواصفة ISO 31000 المبادئ التوجيهية لإدارة المخاطر، ويمكن تطبيق هذه المواصفة على أي نوع من أنواع المخاطر، مهما كانت طبيعتها، وهذه المواصفة غير موجهة للتصديق (non rectifiable).
- **أنظمة إدارة مكافحة الفساد ISO 37001** : تحدد المواصفة القياسية ISO 37001 المتطلبات والإرشادات لإنشاء نظام إداري لمكافحة الفساد، وتنفيذه وصيانته ومراجعته وتحسينه، والهدف من هذا النظام هو مساعدة المنظمات على منع الفساد واكتشافه ومكافحته.
- **نظم إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001** : تحدد المواصفة ISO 45001 متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، وتوفر إرشادات لاستخدامه، لتمكين المؤسسات من توفير أماكن عمل آمنة وصحية، والوقاية من الإصابات والأمراض المرتبطة بالعمل والتحسين المستمر لأدائها في مجال الصحة والسلامة المهنية، كما تهتم هذه المواصفة بجوانب أخرى مثل الرفاهية وتحسين نوعية حياة العمال، وتتمثل النتائج المتوقعة من تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في:
 - ✓ التحسين المستمر لأداء؛
 - ✓ تلبية المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى؛
 - ✓ تحقيق أهداف الصحة والسلامة المهنية.
- **نظم إدارة الطاقة ISO 50001** : تحدد المواصفة القياسية ISO 50001 متطلبات تصميم، تنفيذ، صيانة وتحسين نظام لإدارة الطاقة، والذي يمكن المؤسسات من التحسين المستمر لكفاءتها في مجال استهلاك الطاقة. إذن هذه المواصفة تحدد متطلبات استخدام الطاقة واستهلاكها، بما في ذلك القياس والإفصاح عن نسبة استهلاك

الطاقة وعن جهود المؤسسة في مجال تصميم وشراء المعدات والعمليات وتدريب الموظفين بهدف التقليل من استهلاك الطاقة.

بالإضافة إلى لمواصفات السابق ذكرها اجتهدت المنظمة الدولية للتقييس في تطوير مواصفة قياسية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية ISO26000 والتي سنتطرق لها بالتفصيل في المطلب الثالث.

المطلب الثاني: معايير ومواصفات قياسية أخرى

على غرار المنظمة الدولية للتقييس، بادرت العديد من المنظمات والهيئات الدولية والمحلية في وضع مواصفات قياسية تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والممارسة الإدارية لها ومن بين هذه المواصفات نذكر مايلي:

أولاً: معيار المساءلة الاجتماعية SA8000

استناداً إلى الاتفاقيات الدولية مثل اتفاقية العمل الدولية، والإعلان العالمي لحقوق الإنسان والاتفاقيات الأخرى المتعلقة بحقوق الطفل وحقوق المرأة، تم تطوير معيار المساءلة الاجتماعية SA8000 بناء على اتفاق لجنة استشارية مكونة من مؤسسات عالمية مثل مؤسسة (Toys Rus ،Body Shop)، ومنظمات غير ربحية مثل اللجنة الوطنية ضد عمالة الأطفال في الولايات المتحدة الأمريكية ونقابات ومكاتب تدقيق متخصصة¹، وهو معيار موجه للمؤسسات التي تسعى إلى إثبات احترامها لحقوق العمال في ممارسة نشاطها. معيار المساءلة الاجتماعية عبارة عن نموذج لنظام إدارة متخصص في مجال الامتثال لمعايير العمل، حيث يعمل على تطوير وتطبيق الممارسات الاجتماعية السليمة داخل بيئة العمل، والهدف منه هو تحسين ظروف العمل في العالم عن طريق فرض قواعد صارمة على المؤسسات بإشراك الأطراف ذات المصلحة²، وهو يركز على اتفاقيات منظمة العمل الدولية المتعلقة بالحقوق الأساسية للعمال والمتمثلة في³:

- الاتفاقية رقم 87 بشأن "حرية تكوين الجمعيات"، أي حق العمال في الانضمام إلى النقابات التي يختارونها؛
- الاتفاقية رقم 98 بشأن "الحق في المفاوضة الجماعية"، أي حق العمال بحرية في التفاوض بشأن ظروف عملهم مع أصحاب عملهم؛
- الاتفاقيتان رقم 29 و105 بشأن حظر جميع أشكال "العمل القسري" والعمل الإجباري؛

¹Salma Damak Ayadi, **le référentiel de normalisation SA8000, enjeux et perspectives**, HAL Id: halshs-00593069, 13 May 2011, p4

² Marie d'huart, serge de backer, **la responsabilité sociétale**, institut de l'énergie de l'environnement de la francophonie (IEPF), Québec canada, 2007, p24.

³ <https://ifme.org/sa8000/la-norme-sa8000>

- الاتفاقية رقم 111 التي تحظر جميع أشكال "التمييز في التوظيف"، أي حق جميع العمال في نفس المعاملة والاحترام؛
 - الاتفاقية رقم 100، بشأن "المساواة في الأجر بين الرجال والنساء مقابل نفس قيمة العمل".
- وتتمثل متطلبات المعيار SA8000 في ثمانية متطلبات اجتماعية بالإضافة إلى نظام الإدارة الذي يتم من خلاله تطبيق هذا المعيار وتتمثل هذه المتطلبات في¹:
- أ- **عمالة الأطفال**: فيما يتعلق بعمالة الأطفال واستخدامهم في أعمال قد تعرض صحتهم وسلامتهم للخطر، فإن معيار المساءلة الاجتماعية SA8000 يعمل على منع المؤسسات من استخدام وتوظيف الأطفال تحت سن 15 سنة، وتشجيعها على إتاحة الفرصة وتقديم كل التسهيلات لالتحاق هؤلاء الأطفال بالمدارس.
 - ب- **العمل الجبري**: يتطلب معيار المساءلة الاجتماعية عدم استخدام أي نوع من أنواع العمل الجبري أو القسري، ويهدف المعيار إلى التأكيد على أن كل عامل يعمل بإرادته، ويجب أن يتمتع بحماية صاحب العمل وفقاً للقوانين المحلية.
 - ت- **الصحة والسلامة**: في الفصل الخاص بالصحة والسلامة، يضمن المعيار SA8000 أن يكون لدى العمال مكان عمل آمن وصحي، وأن المؤسسة قادرة على اتخاذ أي تدابير وقائية ومناسبة لتجنب أي خطر أو حادث أو موقف قد يؤثر على صحتهم وسلامتهم البدنية أو العقلية.
 - ث- **الحرية النقابية والحق في المفاوضة الجماعية**: تعتبر الحرية النقابية والحق في المفاوضة الجماعية أهم الحقوق الأساسية للعمال، ويجب ألا يتدخل صاحب العمل في إرادة عماله للانضمام إلى منظمة يمكن أن تمثلهم.
 - ج- **التمييز**: يسعى معيار SA8000 إلى منع أي شكل من أشكال التمييز على أساس العرق، أو الأصل، أو الدين، أو الجنس، الخ...، وضمان تطبيق مبدأ المعاملة المتساوية على جميع العمال في جميع المجالات كالأجور، التوظيف، التدريب، الترقيات، ظروف العمل، وما إلى ذلك.
 - ح- **الممارسات التأديبية**: يؤكد الفصل المتعلق بالممارسات التأديبية على عدم السماح بتوجيه عقوبة جسدية أو نفسية أو لفظية للعامل، حيث يجب أن تتبع القواعد والإجراءات القانونية بدون تطرف.
 - خ- **وقت العمل**: فيما يتعلق بوقت العمل، يشير معيار SA8000 إلى الأحكام القانونية المعمول بها في البلدان المعنية، بحدود 48 ساعة من العمل في الأسبوع مع يوم عطلة، و60 ساعة كحد أقصى تشمل جميع الساعات الإضافية ويجب أن يتم ذلك على أساس طوعي.

¹ibid

د- الأجور والمكافأة: ويؤكد القسم الخاص بالأجور على ضمان الحد الأدنى للأجر الذي يمكن العمال من تغطية جميع احتياجاتهم الأساسية (الطعام والمأوى والملبس والرعاية الطبية)، دون الحاجة إلى اللجوء إلى الوقت الإضافي لتغطية هذه الاحتياجات.

ذ- نظام الإدارة: إن نظام الإدارة الذي يتناوله الفصل التاسع من معيار SA8000 مهم للغاية ويشكل جوهر دليل المساءلة الاجتماعية، حيث يجب أن يكون لأي مؤسسة أدلة موثقة على امتثال نظام إدارتها وإجراءاتها لمتطلبات المعيار SA8000، وهذا يعني السماح لنتائج التدقيق أن تعكس الممارسات الفعلية للمساءلة الاجتماعية.

ثانيا- نظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001:

OHSAS18001 هي مواصفة دولية لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، تساعد المؤسسات في التحكم في المخاطر المتصلة بالصحة والسلامة المهنية وتشمل هذه المواصفة¹:

OHSAS18001: والتي تحتوي على المتطلبات الأساسية لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بالإضافة إلى المصطلحات الأساسية.

OHSAS18002: تقدم إرشادات بشأن تنفيذ متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

لقد تم اصدار المواصفة OHSAS18001 لأول مرة في 1999 من طرف هيئة المواصفات البريطانية، عبر تضافر جهود العديد من هيئات التقييس والجهات المانحة للشهادات والهيئات الاستشارية المتخصصة للعديد من الدول، وتهدف هذه المواصفة إلى وضع نظام للصحة والسلامة المهنية من شأنه²:

- التقليل إلى أقصى حد ممكن المخاطر على العمال وعلى الأطراف الأخرى المعنية التي تكون عرضة إلى أخطار قد تؤثر على صحتهم وسلامتهم في العمل بفعل النشاط الذي تمارسه المؤسسة؛
- التحسين المستمر لهذا النظام؛
- إثبات أن هذا النظام قابل للحصول على شهادة مطابقته للمعيار الذي وضع على أساسه ويكون ذلك بعمليات التقييم الذاتي.

وتتمثل فوائد نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في³:

¹ Naeem Sadiq , OHSAS18001step by step : a practical guide, IT governance publishing, united kingdom, 2012, p14.

² عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2011، ص 109

³ <http://www.pmcuae.com/ar/occupational.asp> consulté le 18/06/2017

- المساعدة في الإدارة والتحكم في المخاطر المؤثرة على الصحة والسلامة المهنية وتحسين الأداء في هذا المجال؛
 - التوافق مع التشريعات والقوانين المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية؛
 - نشر ثقافة السلامة والأمن في المؤسسة؛
 - تحسين صورة وسمعة المؤسسة؛
 - تقليل تكاليف الحوادث؛
 - تقليل أقساط وقيمة التأمين؛
 - تحسين بيئة العمل وحماية العمال، ورفع الروح المعنوية لديهم وزيادة ثقتهم.
- وتجدر الإشارة إلى أنه في سنة 2018 بادرت المنظمة الدولية للتقييس بتطوير نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية وفقا للمواصفة الدولية ISO45001، وقد تم تطوير هذه المواصفة بالاعتماد على المواصفة OHSAS18001، إلا أنها تعتبر بديلا أكثر شمولاً وأكثر تقدماً من هذه الأخيرة، وبالتالي فهي المواصفة التي يتم اعتمادها حالياً من طرف المؤسسات عبر أنحاء العالم.

ثالثاً: معيار المساءلة AA1000

تم إطلاق المعيار AA1000 لأول مرة في عام 1999، وهو معيار للمساءلة صُمم لتعزيز مسؤولية المؤسسة وأدائها في مجال التنمية المستدامة من خلال إشراك الأطراف ذات المصلحة، وقد تم تطوير هذا المعيار لتلبية حاجة المؤسسات إلى إطار تستطيع من خلاله اشراك الأطراف ذات المصلحة في أنشطتها اليومية¹.

يهدف معيار المساءلة AA1000 إلى توفير مبادئ معترف بها عالمياً وقابلة للتطبيق من طرف المؤسسات، والتي تستطيع من خلالها تبني استراتيجية التنمية المستدامة، عن طريق إدارة وتحسين الأداء في هذا المجال، والأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح واشراكهم في اتخاذ القرارات وممارسة العمليات التي تسمح بتبني هذه الاستراتيجية²، وبالتالي فإن المبادئ التي يقوم عليها معيار AA1000 توضح ما يجب أن تكون عليه أفضل الممارسات الإدارية المسؤولة، وتتمثل هذه المبادئ في³:

- الشمولية (inclusivity): حيث يجب على المؤسسة اشراك الأطراف ذات المصلحة في تطوير وتنفيذ استجابة مسؤولة واستراتيجية للتنمية المستدامة.

¹ Emmanuelle Champion et Corinne Gendron, op.cit, p49

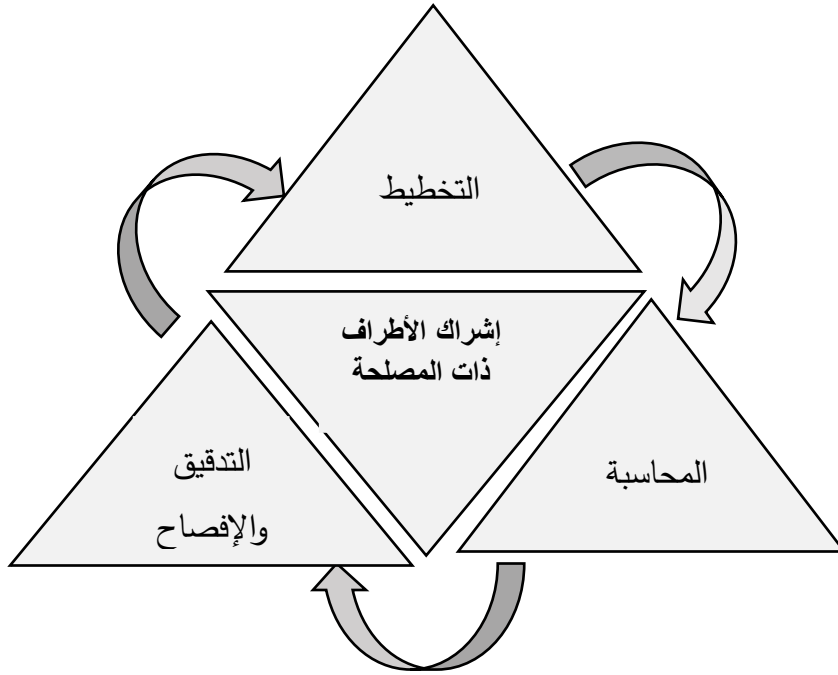
² ORSE, Norme sur les principes d'accountability AA1000, France, p8 disponible sur le site https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/.../AA1000APS_french.pdf consulté le 12/05/2018

³ Ibid, p 9-12-14

- النسبية (materiality): يسمح هذا المبدأ بتحديد مدى أهمية رهان أو مشكل معين بالنسبة للمؤسسة وأصحاب المصالح، والذي قد يؤثر على قرارات وعمليات وأداء المؤسسة في مجال التنمية المستدامة أو يؤثر على أصحاب المصالح.
 - الاستجابة (reponsiveness): حيث يجب على المؤسسة الاستجابة لمشاكل لأصحاب المصالح، والتي قد تؤثر على أدائها في مجال التنمية المستدامة، وترجمة هذه الاستجابة إلى قرارات وعمليات ملموسة وكذلك الحوار مع أصحاب المصالح.
- إن إطار المعيار AA1000 يساعد المؤسسات على ممارسة عملية منتظمة لإشراك الأطراف ذات المصلحة والتي تنعكس في الأهداف، المؤشرات وأنظمة الاتصال اللازمة لضمان فعالية الأداء الشامل للمؤسسة، كما يوفر مجموعة من الأدوات التي تساعد المؤسسات على إدارة وقياس والافصاح عن هذا الأداء.

والشكل الموالي يوضح العمليات الإدارية للمؤسسة وفقا لمعيار AA1000 :

الشكل (3-1): العمليات الإدارية وفق المعيار AA1000



Source : Emmanuelle Champion et Corinne Gendron, **La Responsabilité Sociale Corporative en débat et en pratique Codes de conduite, normes et certifications**, Les cahiers de la Chaire – collection recherche, No 16-2003, Dépôt Légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2004, p51

رابعاً: التشريع الأوروبي (EMAS) لنظام الإدارة البيئية والتدقيق:

التشريع الأوروبي (EMAS) هو مواصفة أوروبية تم اعتمادها عام 1995 من طرف الاتحاد الأوروبي، وهي تشبه المواصفة القياسية ISO14001 إلا أنها أكثر تشدداً وتفصيلاً¹. المواصفة عبارة عن نظام تسجيل طوعي للمؤسسات الصناعية العاملة في الاتحاد الأوروبي²، يسمح لهذه الأخيرة بتقييم وتحسين أدائها البيئي، ويمكنها من التحقيق من إيفاء نظام إدارتها البيئية لعدد من المتطلبات المحددة في المواصفة، وتعد (EMAS) النموذج الأفضل للمواصفات البيئية من منظور تحسين الأداء البيئي، ومن بين متطلبات هذه المواصفة ما يلي³:

- إعداد كشف بيئي تفصيلي يقدم معلومات صريحة للأطراف ذات المصلحة حول الجوانب والتأثيرات البيئية؛
- إجراء عمليات التدقيق البيئي داخل المؤسسة؛
- الكشف عن النجاح أو إخفاق المنظمة في تحقيق الأهداف البيئية المعلنة؛
- كما تشرط المواصفة القيام بتدقيق نظام الإدارة البيئية من قبل طرف ثالث خارجي.

خامساً: المعيار الفرنسي SD21000:

بهدف مساعدة المؤسسات على دمج أبعاد التنمية المستدامة، بادرت الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR بتطوير دليل ارشادي أطلقت عليه اسم SD21000، وهو عبارة عن مجموعة من الارشادات والتوصيات تسمح بالأخذ بعين الاعتبار اهتمامات التنمية المستدامة في استراتيجية وإدارة المؤسسة⁴.

إن معيار SD21000 غير موجه للتصديق أي لا يتم الحصول من خلاله على شهادة، وإنما هو عبارة عن مجموعة من الارشادات التوجيهية التي تساعد المؤسسات على بناء وتنفيذ استراتيجية تدمج من خلالها أبعاد التنمية المستدامة⁵، ويوفر هذا المعيار مجموعة من الخطوات الرئيسة لدمج التنمية المستدامة والتي تتمثل في عمليات إدارة المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة وهي موضحة في الشكل الموالي:

¹ Didier Stéphanie, **développement durable et performance de l'entreprise**, édition liaisons, paris, 2003, p66.

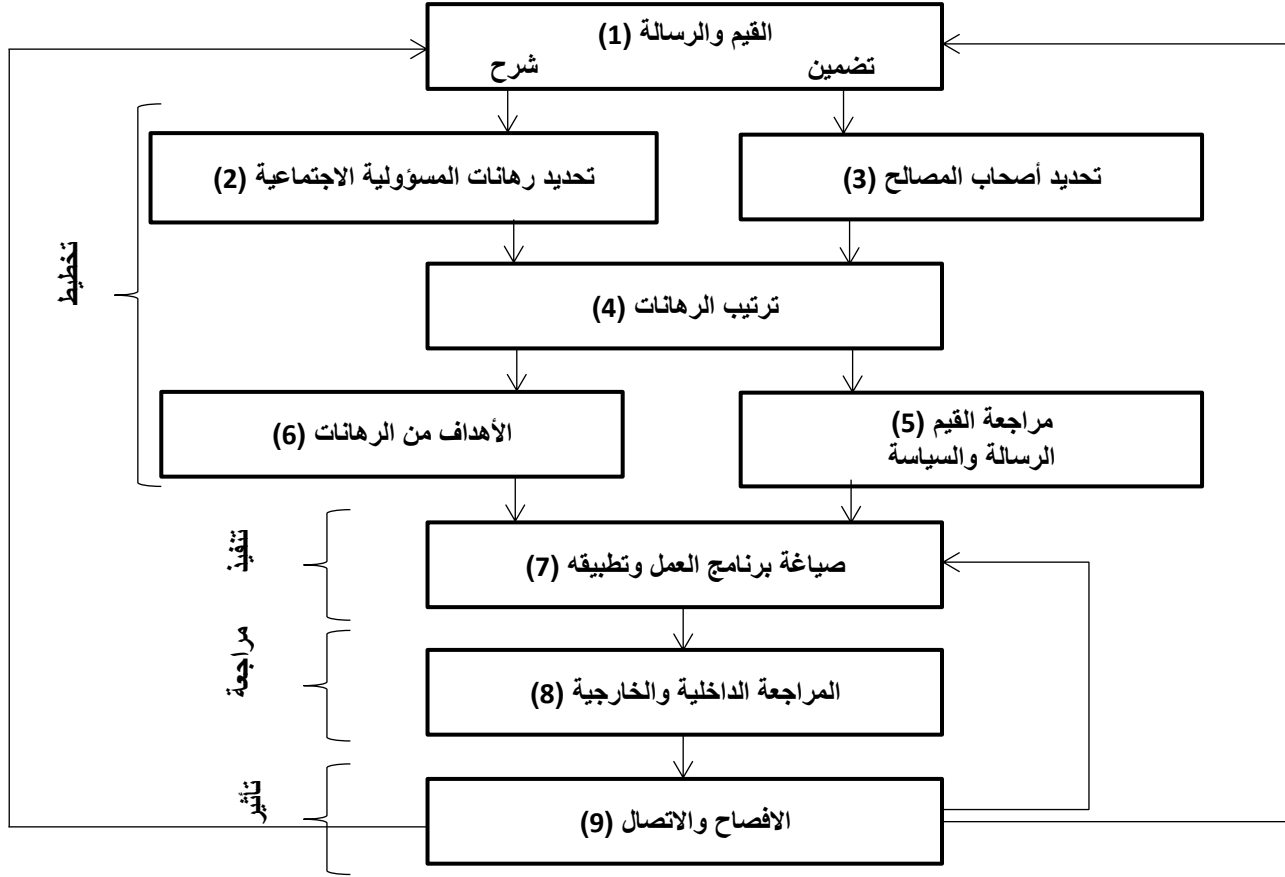
² marie d'huart, serge de Backer, po.cit ; p29.

³ عبد الكريم خليل إبراهيم الصفار، مرجع سبق ذكره، ص 97

⁴ Groupe afnor, **Construire avec le développement durable le futur de votre entreprise**, France, 2003, p3, disponible sur le site www.2dattitude.org/ressources/k2d/pdf/6/6C.pdf, consulté le 15/06/2018

⁵ Mérylle Aubrun, Karen Delchet, **SD21000, les outils et les expérimentations**, ecole nationale supérieure des mines, Saint Etienne 28/09/2004, p2

الشكل (1-4): عمليات إدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفق المعيار الفرنسي SD21000



Source : Groupe afnor, **Construire avec le développement durable le futur de votre entreprise**, France, 2003, p3
disponible sur le site www.2dattitude.org/ressources/k2d/pdf/6/6C.pdf,

يوضح الشكل أعلاه أن دمج المؤسسة لأبعاد التنمية المستدامة يكون من خلال ادارتها للمسؤولية الاجتماعية والتي تستند إلى فكرة أو منطق PDCA (Plan, Do, Check, Act) (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، تأثير)، وتتضمن هذه العملية مجموعة من الخطوات، أولها تتعلق بتحديد قيم ورؤية المؤسسة والتي من خلالها يتم تحديد نطاق مسؤولية المؤسسة، ثم يتم تحديد رهانات التنمية المستدامة بناء على عملية تشخيص ومقارنة بين الالتزامات القانونية والإجراءات الطوعية، وفي نفس الوقت يتم تحديد أصحاب المصالح وترتيبهم حسب الأهمية، هذا ما يسمح بالانتقال إلى الخطوة الرابعة والتي تتعلق بترتيب الرهانات حسب الأولوية بناء على توقعات أصحاب المصالح، أما في الخطوة الخامسة فيتم إعادة النظر في قيم ورؤية المؤسسة عن طريق دمج ما تم التوصل اليه من خلال الخطوات السابقة حتى يتسنى للمؤسسة تحديد الأهداف بناء على الرهانات المصنفة حسب الأولوية، ثم تأتي مرحلة وضع مخطط العمل وتوفير إمكانيات التنفيذ وتتلحق هذه المرحلة بمرحلة التشغيل المباشر للعمليات عن طريق توفير الموارد اللازمة، بعدها تأتي مرحلة المراجعة والتي يتم من خلالها تحديد الانحرافات بين ما تم التخطيط له وما تم التوصل اليه فعلياً أي بين الأهداف والنتائج، أما المرحلة الأخيرة

فتتمثل في مرحلة التغذية العكسية، وهي تدفق المعلومات من طرف الأطراف ذات المصلحة والتي تعتبر كمدخلات تستخدمها الإدارة في معالجة الانحرافات وكذلك في عمليات التحسين المستمر.

المطلب الثالث : المواصفة القياسية حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ISO26000

المواصفة القياسية ISO26000 هي مواصفة عالمية تقدم إرشادات توجيهية بشأن المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والموضوعات والقضايا الجوهرية المتعلقة بها وبشأن طرق دمج السلوك المسئول اجتماعيا داخل المؤسسة، وتؤكد هذه المواصفة الدولية أهمية النتائج والتطور في أداء المسؤولية الاجتماعية.

تم إعداد هذه المواصفة بإشراك خبراء من أكثر من 90 دولة، يمثلون مجموعات معينة من الأطراف ذات المصلحة مثل المستهلكين، الحكومة، العمال، منظمات غير حكومية، هيئات بحثية وغيرها، و40 منظمة دولية وإقليمية معينة بجوانب مختلفة للمسؤولية الاجتماعية¹، وقد تم تصميم هذه المواصفة الدولية حتى تكون مفيدة وقابلة للاستخدام من قبل كافة المنظمات، مهما كان نوعها، حجمها، موقعها أو نشاطها، كما تعتبر ISO26000 دليل تطوعي غير إلزامي وبالتالي ليست لها أي شروط الزامية، وهي ليست مصممة للحصول على الشهادة².

أولاً: بنود المواصفة القياسية ISO26000:

تقوم المنظمة الدولية للتقييس من خلال المواصفة القياسية ISO26000 بتقديم إرشادات ومعلومات بخصوص مجموعة من البنود، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

الجدول (1-2): بنود المواصفة القياسية ISO26000

عنوان البند	رقم البند	محتويات البند
المجال	البند (1)	تعريف المحتوى والمجال الذي تغطيه هذه المواصفة الدولية وحدود قابليتها للتطبيق.
المصطلحات والتعاريف	البند (2)	يحدد هذا الجزء المصطلحات المستخدمة في المواصفة القياسية الإرشادية والتي تتطلب تعريفاً.

¹ L'Association Française de Normalisation (AFNOR), *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, AFNOR normalisation, France, 2010, p11-

² Ibid, p13

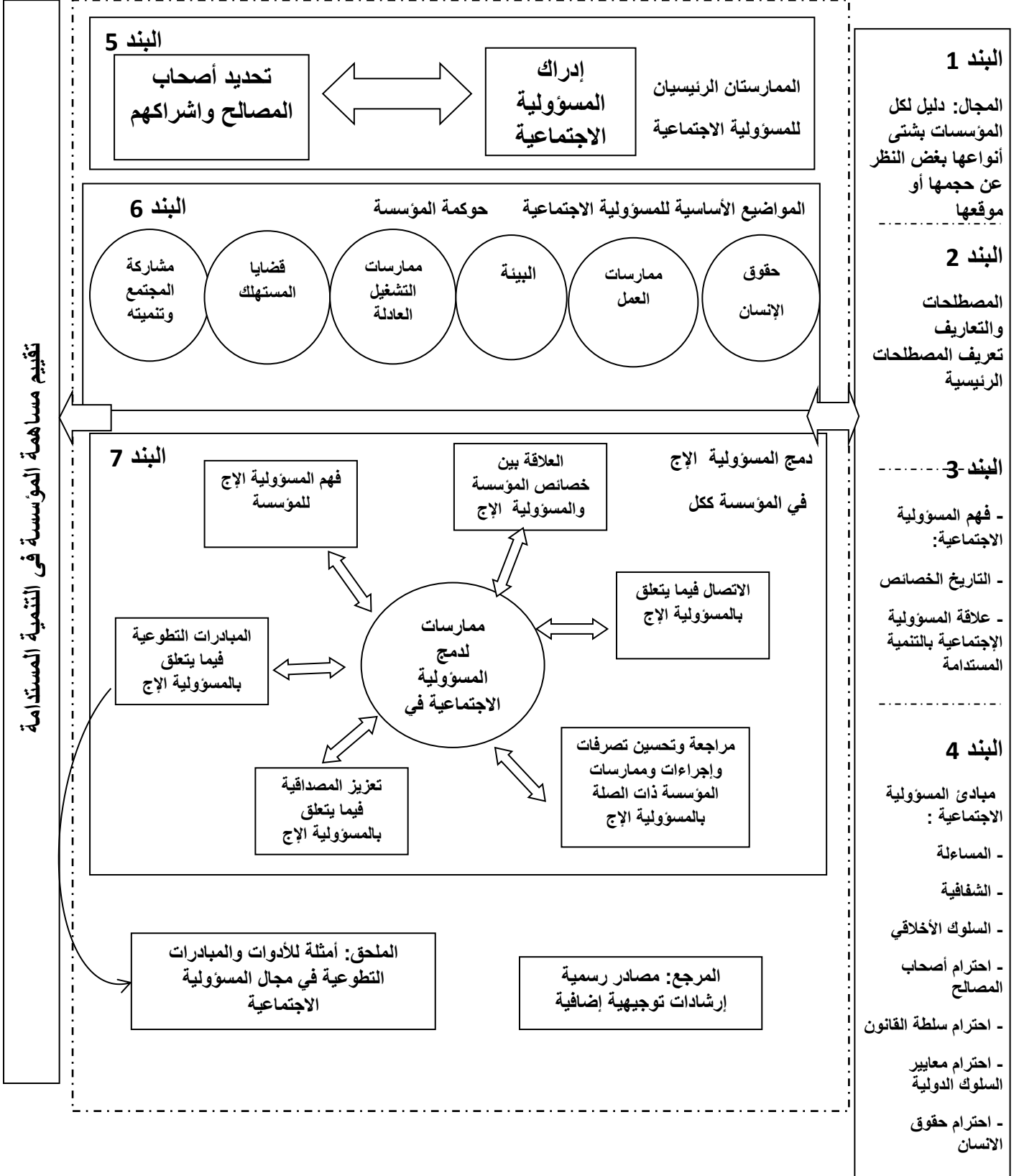
البند (3)	يصف العوامل والظروف الهامة التي أثرت على تطور المسؤولية الاجتماعية والتي يمتد تأثيرها إلى طبيعة وممارسة هذه المسؤولية، ويصف أيضا مفهوم المسؤولية الاجتماعية نفسها، معناها وكيفية تطبيقها في المؤسسات، ويتضمن البند كذلك دليل إرشادي لشرح كيفية استخدام هذه المواصفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
البند (4)	يقدم ويشرح المبادئ العامة للمسؤولية الاجتماعية.	مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
البند (5)	يتناول الممارستان الخاصتان بالمسؤولية الاجتماعية (إدراك المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية والمشاركة مع الأطراف المعنية)، كما يقدم الإرشاد بشأن العلاقة بين المؤسسة وأطرافها المعنية والمجتمع مع إدراك الموضوعات والقضايا الجوهرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.	إدراك المسؤولية الاجتماعية وإشراك الأطراف ذات المصلحة
البند (6)	يوضح الموضوعات الجوهرية والقضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وبالنسبة لكل موضوع جوهري يتم تقديم معلومات حول مجاله وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية والمبادئ والاعتبارات والإجراءات والتوقعات ذات الصلة.	دليل إرشادي حول الموضوعات الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية
البند (7)	يقدم دليل إرشادي حول وضع المسؤولية الاجتماعية في حيز الممارسة داخل المؤسسة، ويتضمن ذلك الإرشاد بشأن: تفهم المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية ودمجها والتواصل بشأن هذه المسؤولية وتحسين مصداقية المؤسسة ومراجعة التقدم الذي يتم إحرازه وتحسين الأداء وتقييم المبادرات الاختيارية للمسؤولية الاجتماعية.	دليل إرشادي حول دمج المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة
البند (8)	يقدم قائمة غير تفصيلية بالآليات والمبادرات التطوعية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعي، والتي تتناول نشاط جوانب لأحد الموضوعات الجوهرية أو أكثر أو دمج المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة.	ملحق حول الآليات والمبادرات التطوعية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية
البند (9)	يقدم قائمة بالاختصارات المستخدمة في المواصفة.	الاختصارات
البند (10)	تشمل المراجع الخاصة بالمواثيق الدولية الرسمية ومواصفات الأيزو التي تم الاستعانة بها في هذه المواصفة كمواصفات مرجعية.	قائمة المراجع

فهرس	البند(11)	يقدم عنوان المراجع للموضوعات والمفاهيم والمصطلحات الواردة في هذه المواصفة الدولية
------	-----------	---

المرجع: المواصفة القياسية الدولية ايزو 26000، دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية، الترجمة الرسمية، الأمانة المركزية ISO، جنيف، 2010، ص6.

والشكل الموالي يوضح عرض تخطيطي للمواصفة ISO26000، والهدف منه هو مساعدة المنظمات على فهم كيفية استخدام هذه المواصفة.

الشكل (1-5): عرض تخطيطي للمواصفة ISO26000



Source : organisation internationale de normalisation, ISO 2600, Responsabilité sociétale, secrétariat central de l'ISO Genève, suisse 2010, P7

ثانياً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية وفقاً للمواصفة القياسية ISO26000

ترتكز المواصفة القياسية ISO26000 على سبعة مبادئ تتمثل في¹:

1- **مبدأ القابلية للمساءلة:** يقصد من هذا المبدأ أن المؤسسة ينبغي أن تكون مستجيبة للمساءلة عن تأثيراتها على المجتمع والبيئة، وأن تقبل وتوافق على الفحص والتدقيق الملائمين، وأن تتجاوب مع هذا الفحص والتدقيق. تفرض المسؤولية الاجتماعية التزاماً على الإدارة لتكون قابلة للمساءلة بخصوص الاهتمامات الكبرى للمؤسسة، وتفرض أيضاً التزاماً على المؤسسة أن تكون قابلة للمساءلة من قبل الهيئات القانونية فيما يتعلق بالقوانين واللوائح، وينبغي عليها أيضاً أن تكشف وتبرر بشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف ذات المصلحة بطريقة واضحة وحيادية وأمانة وإلى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر، وأيضاً الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية.

2- **مبدأ الشفافية:** ينبغي أن تتحلى المؤسسة بالشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، كما ينبغي عليها أن تفصح على نحو واضح ودقيق وتام عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها التي تكون مسئولة عنها، ويجب أن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة، وينبغي أن تقدم هذه المعلومات في الوقت المناسب وأن تكون معلومات فعلية، وينبغي أن تتاح على نحو واضح وموضوعي، كما يجب على المؤسسة أن تكشف للأطراف ذات المصلحة بشكل ملائم عن هيكلها الداخلي وسياساتها وقوانينها ومسؤولياتها وعمليات اتخاذ القرار وغيرها من المعلومات المتعلقة بالرفاهية المجتمعية والتنمية المستدامة، ويجب أن يكون ذلك التواصل من خلال القنوات المتفق عليها والتي تتلاءم مع الترابط الهادف والملائم مع الأطراف ذات المصلحة.

3- **مبدأ السلوك الأخلاقي:** يجب أن تتصرف المؤسسة بشكل أخلاقي في جميع الأوقات، وينبغي أن يبنى سلوك المؤسسة على أخلاقيات الأمانة والعدل والتكامل، وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة والالتزام اتجاه الأطراف ذات المصلحة، وينبغي على المؤسسة أن تعمل بشكل فعال على تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال:

- وضع هيكل يساعد على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة وفي تفاعلها مع الآخرين؛
- تحديد وتبني وتطبيق معايير السلوك الأخلاقية التي تتلاءم مع غرضها وأنشطتها؛

¹ - أسامة المليجي، ندوة المسؤولية المجتمعية والمواصفة الدولية ISO26000، المركز المصري لمسؤولية الشركات، 04 أكتوبر 2009، 20-28.

- تشجيع وتعزيز مراعاة معايير السلوك الأخلاقي الخاص بها؛
 - تحديد معايير السلوك الأخلاقي المتوقعة من موظفيها؛
 - منع حدوث أي تضارب في المصالح في المؤسسة من شأنه إحداث سلوك غير أخلاقي والعمل على مواجهة ذلك وحله في حالة حدوثه؛
 - إنشاء آليات رقابية لمراقبة وتطبيق السلوك الأخلاقي؛
 - إنشاء آليات لتسهيل عملية تقديم التقارير حول المخالفات الخاصة بالسلوك الأخلاقي.
- 4- **احترام مصالح الأطراف ذات المصلحة:** يجب على المؤسسة إقرار وقبول أن هناك مجموعة من الأطراف ذات المصلحة لها مصالح متنوعة في أنشطتها ومنتجاتها وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف، كما يجب على المؤسسة أن تحترم وتضع في اعتبارها وتتجاوب مع مصالح أطرافها المعنية. وينبغي أن تقوم المؤسسة بما يلي:
- أن تحدد الأطراف ذات المصلحة؛
 - أن تكون على دراية بمصالح وحاجات الأطراف ذات المصلحة وأن تحترم هذه المصالح؛
 - أن تعترف بالحقوق القانونية والمصالح الشرعية للأطراف ذات المصلحة؛
 - أن تضع في الاعتبار العلاقة بين مصالح الأطراف ذات المصلحة والمصالح الخاصة بالمجتمع والمتعلقة بالتنمية المستدامة؛
 - أن تضع في اعتبارها الرؤى الخاصة بالأطراف ذات المصلحة التي قد تتأثر بقرار ما، حتى لو لم يكن لهم دورا رسميا في حوكمة المؤسسة أو لم يكونوا على دراية بمصلحتهم في قرارات وأنشطة المؤسسة.
- 5- **احترام سلطة القانون:** يقصد بسلطة القانون سيادته، حيث أنه لا يحق لأي فرد أو مؤسسة أن يكون فوق القانون الذي تخضع له الحكومة. وفي سياق المسؤولية الاجتماعية فإن احترام سلطة القانون يعني أن تتصاع المؤسسة لكافة القوانين واللوائح المطبقة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أن تخضع لسلطة القانون وأن تلتزم بجميع القوانين واللوائح السارية سواء منها المحلية أو الدولية، ويتضمن ذلك الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح السارية والإلمام بها وضرورة الإعلان عنها وملاحظتها داخل إطار المؤسسة، كما ينبغي على الإدارة العليا للمؤسسة أن تتخذ جميع الخطوات تجاه مختلف الأفراد داخل المؤسسة وذلك بإعلامهم بالقوانين واللوائح المطبقة حتى يراعوها.
- 6- **مبدأ احترام معايير السلوك الدولية:** ينبغي على المؤسسة أن تحترم المعايير الدولية للسلوك مع الالتزام بمبدأ احترام سلطة القانون، وفيما يتعلق بالبلدان التي يكون قانونها الداخلي أو تطبيقه لا يوفر الحد الأدنى من حماية المجتمع أو البيئة ينبغي على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى احترام المعايير الدولية للسلوك.

7- مبدأ احترام حقوق الإنسان: يجب أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، وينبغي على المؤسسة أن تحترم حقوق الإنسان وأن تعترف بأهمية هذه الحقوق، كما ينبغي على المؤسسة القيام بما يلي:

- احترام وتعزيز الحقوق الموجودة في الميثاق الدولي لحقوق الإنسان؛
- القبول بأن هذه الحقوق تعد عالمية وعامة وتعد جزءاً لا يتجزأ من الحقوق المطبقة في كافة الدول؛
- أن تتخذ إجراءات نحو العمل على احترام حقوق الإنسان في البلاد التي لا تُحمى فيها حقوق الإنسان وأن تعمل أيضاً على الابتعاد عن الاستفادة من هذه المواقف؛
- أن تلتزم بمبادئ احترام الأعراف الدولية للسلوك إذا كان القانون الوطني أو تطبيقه لا يوفر حماية كافية لحقوق الإنسان.

المبحث الرابع: ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح

من خلال تطرقنا لتعريف المسؤولية الاجتماعية وتطورها التاريخي، اتضح لنا تناقض واختلاف وجهات النظر حول مفهوم وحدود هذه المسؤولية، حيث يرى أصحاب النظرة الكلاسيكية والتي كان من أهم روادها Milton Friedman أن المسؤولية الاجتماعية تعني زيادة أو تعظيم أرباح المؤسسة، ويعتبر المساهمون النقطة المحورية في السعي وراء هذا الهدف، وبالتالي فإن هذه النظرة في الواقع تهدف إلى حماية المساهمين ومصالحهم، وهذا ما لا يتفق بالكامل مع المفهوم الحديث للمسؤولية الاجتماعية أين تحظى مصلحة أصحاب المصالح بأهمية كبيرة، ووفقاً لنموذج أصحاب المصالح والذي تم طرحه لأول مرة من قبل الباحث Freeman فإن المؤسسات ليست مسؤولة اتجاه المساهمين فقط ولكن أيضاً مسؤولة اتجاه كل الأطراف ذات المصلحة التي تتأثر وتتأثر في نشاطها، من خلال هذا الطرح يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر امتداداً لنظرية أصحاب المصالح وأن ممارسة هذه المسؤولية تتم من خلال الإدارة الفعالة للعلاقات معهم.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لأصحاب المصالح

يعد موضوع أصحاب المصالح من أبرز مواضيع الإدارة الاستراتيجية، وذلك لكونه يمثل بنية علاقات وتفاعلات مع البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، والتي دون إدارتها بشكل مناسب قد تعيق بقاء المؤسسة واستمرارها.

إن النظرية التقليدية للمؤسسة تقتصر على أنها وجدت لهدف واحد وهو تعظيم العائد على استثمارات أصحاب رؤوس الأموال والمساهمين، أما النظرة الحديثة فتري أن كافة الفئات التي تتعامل مع المؤسسة وتتأثر

وتؤثر سلبا أو إيجابا بأفعالها وقراراتها، لهم مصالح وأولويات فيها وعلى المؤسسة عند ممارسة نشاطها أن تأخذ بعين الاعتبار تلك المصالح.

أولا: تعريف أصحاب المصالح:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بأصحاب المصالح فقد عرفها اجتماع معهد ستانفورد للأبحاث سنة 1963 على أنها: " الجماعات التي بدون دعمها تتوقف المؤسسة عن العمل"¹.

كما عرفها Freeman (1984) على أنها: " كل جماعة أو فرد يمكن أن تؤثر أو تتأثر بتحقيق أهداف المؤسسة"².

وعرفها Alkhafaji (1989) على أنها: " كل الجماعات التي تكون المؤسسة مسؤولة عنها"³.

كما عرفها Hilland Jones (1992) على أنها: " مجموع الهيئات التي لها مطالب شرعية في المؤسسة"⁴.

أما Clarkson فيرى أنها: " كل من له مطالبة، ملكية، حق، أو مصلحة في المؤسسة وأنشطتها"⁵.

وبالنسبة لتعريف Harruson (2010) فهو لا يختلف عن تعريف Freeman حيث يرى أنها: " كل مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر أو يتأثر بالنتائج الاستراتيجية للمؤسسة "⁶.

وقد حدد Mitchell وآخرون عام 1997 أربع أسس تحدد العلاقة الشرعية بين المؤسسة وأصحاب المصالح وهي:⁷

- المؤسسة وأصحاب المصلحة في علاقة تعاقدية؛
- صاحب المصلحة لديه مطالب في المؤسسة؛
- صاحب المصلحة قد يتعرض لخطر من نشاط المؤسسة؛

¹ R. Edward Freeman, david L reed, **Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance**, California Management Review, the regents of the university of California, vol 27 n° 3, 1983, p89.

² R. Edward Freeman, "**Strategic management : A stakeholders approach**", Cambridge university press, 1984, p46.

³ Andrew L.Friedman and Samantha Miles, **Stakholders : theory and practice**, oxford university press, new york 2006, p6.

⁴ Gregor Gossy, **a stakeholder rationale for risk management**, gabler edition wissenschaft, 2008, p6.

⁵ Max B.E. Clarkson, **A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance**, The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117, 1995, p106.

⁶ Harrison.J, Bosse.D, Philips.R, **managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage**, Strategic Management Journal Strat. Mgmt. July 2009, p60.

⁷ Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood, **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts** , The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4 , pp. 853-886, 1997, p862.

- صاحب المصلحة لديه مطالب أخلاقية على المؤسسة.

من خلال التعاريف السالف ذكرها نلاحظ أنه يوجد مفهومين لأصحاب المصالح، المفهوم الضيق والذي يؤكد على شرعية وقانونية العلاقة القائمة بين أصحاب المصالح والمؤسسة، استنادا إلى عقد متبادل أو ملكية قانونية أو حق قانوني، فالمورد مثلا تربطه اتفاقية تمويل والمساهم له اتفاق حول ما يحصل عليه من عائد والعامل يبرم مع المؤسسة عقد عمل هذا ما يجعل العلاقة شرعية وقانونية.

والمفهوم الواسع لأصحاب المصالح والذي مفاده أن صاحب المصلحة هو كل من تكون له علاقة التأثير والتأثر بنشاطات المؤسسة ونتائجها، سواء كانت هناك مطالب شرعية أو قانونية أم لا، فجمعيات حماية البيئة مثلا ونظرا لتأثر البيئة الطبيعية بنفايات المؤسسة، تقوم بالتأثير على المؤسسة عن طريق المطالبة بالتزامها بالإدارة الجيدة للنفايات، فتتأثر المؤسسة هنا بهذه المطالب بسعيها إلى تسخير أغلفة مالية جديدة قد تؤثر على الجانب المالي. من هذا المنطلق يمكن القول أن موضوع المسؤولية الاجتماعية هو امتداد لنظرية أصحاب المصلحة من مفهومها الواسع.

ثانيا: تطور مفهوم أصحاب المصالح:

إن مصطلح "Stakeholder" والذي غالبا ما يترجم بالعربية بمصطلح "أصحاب المصالح" أو "الأطراف المعنية" جاء لإعادة النظر في مصطلح "Stokeholder" أو المساهمون، للإشارة إلى أنه توجد أطراف أخرى لها مصلحة "Stake" في المؤسسة غير المساهمين، وقد تم استخدام مصطلح أصحاب المصالح لأول مرة عام 1963 في اجتماع ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة الأمريكية¹.

قبل استخدام مصطلح أصحاب المصالح، يمكن القول أن جذوره تمتد إلى أعمال Berle و Means عام 1932 والذان لاحظا تطور في زيادة الضغوط على المديرين لكي يعترفوا بمسؤوليتهم تجاه جميع من تتأثر رفايته بقرارات المؤسسة².

ويمكن اعتبار Bernard (1938) من رواد نظرية أصحاب المصالح، لما طرح فكرة أن المؤسسة يجب أن توازن بين المصالح المتنافسة لمختلف الأطراف المشاركة من أجل الحفاظ على تعاونهم الضروري³.

¹R. Edward Freeman, **Strategic management : A stakeholders approach**, op.cit. p31

² Jean-Pascal Gond et Samuel Mercier, **Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature**, February 2003, p2, disponible sur le site <https://www.researchgate.net/publication/228772810> consulté le 12/02/2018.

³Samuel Mercier, **L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature**, Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval Québec, 13-14-15 juin 2001, p2.

تلتها أعمال Penrose (1959) التي ساهمت في إثراء المعرفة حول طبيعة المؤسسة ودور المسيرين فيها¹، كما تجدر الإشارة إلى أعمال كل من Stymne and Rhemman (1965) والذان وصفا من خلالها المؤسسة كنظام اجتماعي وتقني أين يلعب كل أصحاب المصالح دورا حاسما².

ويعتبر Ansoff أول من استخدم مصطلح أصحاب المصالح في تعريفه للأهداف التنظيمية، وهو يعتبر أن مسؤولية المؤسسة هي التوفيق بين المصالح المتضاربة للمجموعات التي لها علاقة مباشرة معها، ويجب على المؤسسة تحديد أهدافها بالطريقة التي تسمح بإشباع رغبات كل منهم، حيث أن الربح هو أحد تلك الأهداف، ولكل ليس بالضرورة أن يكون له مكانة بارزة أو أكثر أهمية من الأهداف الأخرى³.

لكن يمكن القول أن مفهوم أصحاب المصالح لم يتم طرحه فعلا في أدبيات الإدارة إلا مع نشر Freeman لكتابه "الإدارة الاستراتيجية: نهج أصحاب المصالح" (1984)، منذ ذلك الحين تطورت نظرية أصحاب المصالح بطريقة متزايدة في تحليل العلاقات بين الاقتصاد والمجتمع وفي البحوث المتعلقة بالأداء الاجتماعي للمؤسسة، وقد أكدت أعمال كل من Carroll (1989) و Weiss (1994) أهمية النهج الذي يركز على أصحاب المصالح في الإدارة الاستراتيجية⁴.

المطلب الثاني: تصنيف أصحاب المصالح

هناك عدة تصنيفات لأصحاب المصالح وقد اتخذت هذه التصنيفات اتجاهين، الاتجاه الأول والذي له رؤية أخلاقية والتي ترفض ترتيب أصحاب المصالح وفقا لأولويات، والاتجاه الثاني والذي له رؤية إدارية والتي تتسم بقدر كبير من الواقعية وتأخذ بعين الاعتبار حقيقة اتخاذ القرار من طرف المدراء وفقا لأولويات أصحاب المصالح، ومن خلال تصنيفنا لأصحاب المصالح في بحثنا هذا ارتأينا عرض نظريات الرؤية الإدارية لأنها أكثر واقعية وكانت محل اهتمام أهم الرواد المنظرين لأصحاب المصالح وفي ما يلي أهم هذه التصنيفات حسب تسلسلها التاريخي .

أولا: تصنيف Clarkson (1965) :

حسب تصنيف Clarkson وقد أيده في هذا التصنيف Coroll (1996) فإن أصحاب المصالح تنقسم إلى مجموعتين⁵:

¹ ibid

² Archie B Carroll and Juha Näsi, **Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference**, Business Ethics A European Review vol 6 n1 p 46-51, january 1997, p50.

³ Jean-Pascal Gond et Samuel Mercier, op.cit. p3.

⁴ Samuel Mercier, op.cit.p3.

⁵ Max B.E. Clarkson, op.cit. pp 106-107.

1- أصحاب المصالح الرئيسيون: وهم أصحاب المصالح الذين لا يمكن للمؤسسة الاستمرار من دونهم، وقد عرفهم Clarkson على أنهم: "تلك الأطراف التي لها حق في المؤسسة بناء على علاقة تعاقدية، كما أن هناك مستوى عال من الترابط بينها وبين المؤسسة"، وتشمل هذه المجموعة عادة كل من (المساهمون والمستثمرون العمال، الموردون، العملاء والموزعين، بالإضافة إلى السلطات العمومية والمجتمع المحلي والذان لهما دور أساسي في توفير البنية التحتية والأطر القانونية والأسواق التي تعمل فيها المؤسسة)، ويؤكد Clarkson على أن عدم رضا أي طرف من هذه الأطراف وانسحابه كالعلاء والموردون، من شأنه أن يلحق الضرر بالمؤسسة وقد تصبح غير قادرة على الاستمرار وبالتالي فإن بقاء المؤسسة واستمرارها يتوقف على قدرتها على إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح الرئيسيون.

2- أصحاب المصالح الثانويون: هم أولئك الذين يؤثرون أو يتأثرون بنشاط المؤسسة ولكن لا يتعاملون معها وليسوا ضروريون لبقائها مثل (وسائل الإعلام وجماعات الضغط والمنظمات غير الحكومية)، وقد أطلق عليهم Clarkson مصطلح لا إراديون أو إجباريون، فالمؤسسة غير مرتبطة بهم ولا تتعامل معهم ولكن هم قادرون على إثارة الرأي العام وخلق المعارضة، وبالتالي التأثير السلبي على المؤسسة إذن يجب أخذهم بعين الاعتبار.

ثانيا: تصنيف أصحاب المصالح وفقا لـ: (1997) Mitchel, Bradly and Wood :

إن التصنيف الذي تم اقتراحه من طرف (Ronald Mitchel ، Bradly Agle ، Donna Wood) يعتبر من أهم التصنيفات التي كان لها صدى كبير في أدبيات نظرية أصحاب المصالح، حيث اهتم هذا التصنيف بمعرفة من هو صاحب المصلحة الذي يحصل على أكبر قدر من الاهتمام من طرف مدراء المؤسسة، وتكمن ميزة هذا التصنيف في مرونته وقدرته على التكيف، لأن أصحاب المصالح ليسوا ثابتون وإنما يتم تحديدهم وتقييمهم وفقا للحالات.

حاول الباحثون من خلال هذا التصنيف منح كل صاحب مصلحة صفة أو مجموعة من الصفات في علاقته مع المؤسسة وهي (الشرعية، السلطة، والضرورة الملحة)، حيث أن التأثير الذي من الممكن أن يمارسه أحد أصحاب المصالح على المؤسسة يعتمد على المزج بين هذه الصفات ويمكن تعريف هذه الصفات كما يلي¹:

السلطة: وفقا لـ: Jeffrey Pfeffer فالسلطة تعرف على أنها: " علاقة بين الشركاء الاجتماعيين، حيث أن الشريك A ينجح في أن يجعل الشريك B يقوم بشيء لم يكن B ليقوم به بمبادرته الخاصة".

¹Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood, op.cit. p869.

ويعرف Maxweber السلطة على أنها: " احتمال أن يكون أحد الفاعلين الاجتماعيين داخل العلاقة الاجتماعية في وضع يسمح له بتنفيذ إرادته الخاصة على الرغم من المقاومة ".

الباحث Amitai etzioni يحدد الأسس التي يمكن أن تقوم عليها السلطة استنادا إلى نوع التأثيرات المستخدمة لممارسة السلطة وهي ثلاثة أنواع:

- السلطة القسرية (الاجبارية): أي بالقوة أو التهديد؛

- السلطة النفعية: عن طريق عناصر أو موارد مادية أو مالية؛

- السلطة المعيارية: عن طريق التأثيرات الرمزية.

الشرعية: عرف كل من Mark and Maxweber الشرعية على أنها: " تصور عام وافترض أن أعمال أو تصرفات نشاط كيان معين مرغوبة، أخلاقية ومناسبة في إطار نظام اجتماعي مبني على القواعد والقيم والمعتقدات" بالنسبة لـ Wood فإن الشرعية يمكن أن تكون نابعة من المستوى الفردي أو التنظيمي أو المجتمعي.

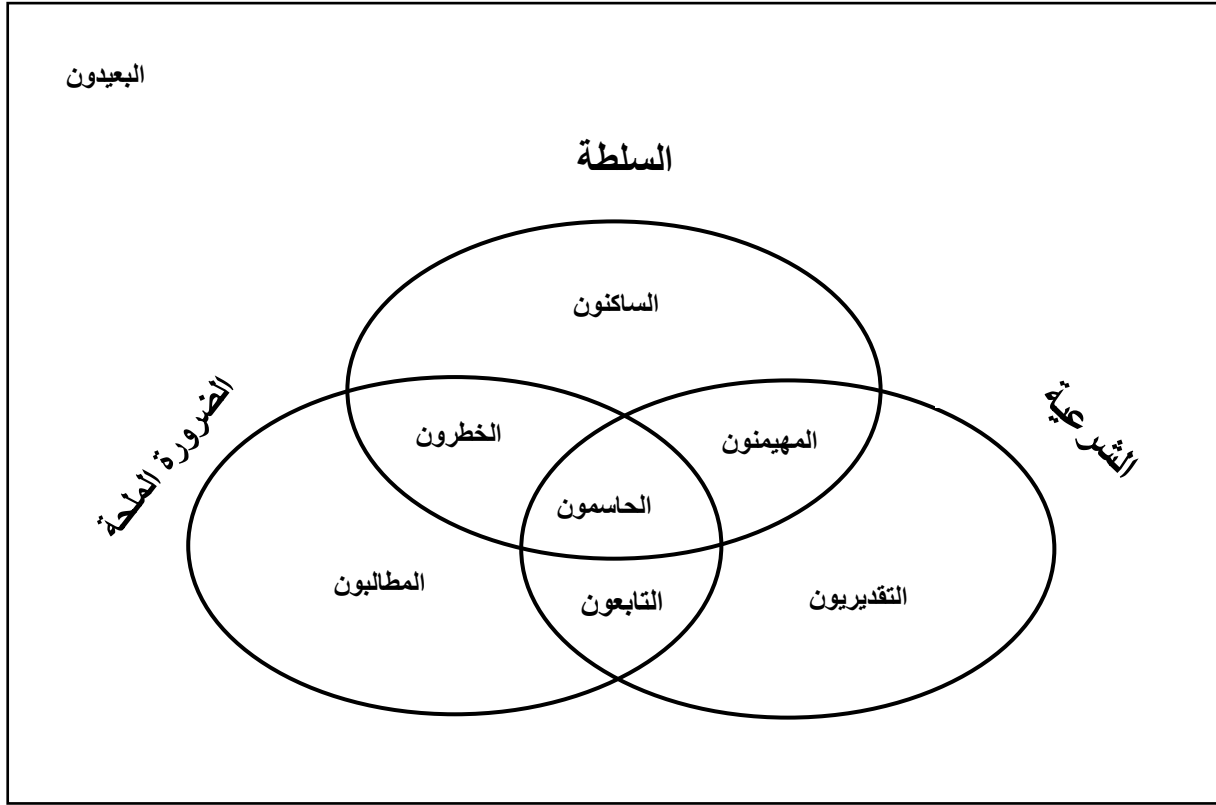
الضرورة الملحة: عرفها Mitchel وآخرون على أنها: " الدرجة التي يحتاج فيها طرف من الأطراف ذات المصلحة اهتماما فوريا "، ويستند في هذا التعريف إلى محورين:

- الوقت: إلى أي مدى يمكن تأخير الاستجابة؛

- النقطة الحرجة: ماهي أهمية الطالب وماهي علاقة المؤسسة مع هذا الطرف على وجه الخصوص.

من خلال الدمج بين الصفات الثلاثة السلطة والشرعية والضرورة، وحدد Mitchel وآخرون ثمانية أنماط من أصحاب المصالح مبينة في الشكل أدناه:

الشكل (1-6): تصنيف أصحاب المصالح حسب Mitchel, Bradly and Wood



Source : Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood, **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts** , The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886,1997, p874

يرى الباحثون أنه كلما كان صاحب المصلحة يمتلك صفة أو مجموعة من الصفات المهمة كلما كان له الحظ في الحصول على اهتمام المدراء وبالتالي قدرة التأثير على المؤسسة، ومن خلال النموذج أعلاه نلاحظ أنه إذا كان صاحب المصلحة يمتلك صفة واحدة من بين الصفات الثلاثة فهو يعتبر "كامنا" وغالبا ما يكون أقل أهمية بالنسبة للمؤسسة وهناك ثلاثة أنواع من أصحاب المصالح الكامنة¹:

- **السكانون:** وهم أصحاب المصالح الغير فعالين (غير نشطين)، ولكن لديهم قوة مستمدة من السلطة الممنوحة لهم وفق الظرف والحالة ونلاحظ أن هؤلاء ليست لديهم مطالب معينة لكن هذه الحالة يمكن أن تتغير بسرعة.
- **التقديريون:** وهم الذين لديهم مطالب شرعية، ولكن ليس لديهم قدرة التأثير على المؤسسة ولا تشعر هذه الأخيرة بالحاجة الملحة لتحقيق هذه المطالب، وهؤلاء هم بالتحديد من يهتم بهم الباحثون في مجال

¹ Ibid, p 874-875

المسؤولية الاجتماعية، لأنهم يحصلون على مساعدات مالية أو مبادرات طوعية من طرف المؤسسات والتي ممكن أن نقول عنها مبادرات أخلاقية.

• **المطالبون:** وهم مثل "البعوض في آذان المدراء"، فهي تقلق وتزعج ولكن لها طابع الاستعجال فقط فهي لا تحظى بالاهتمام التام من طرف المدراء.

أما إذا كان صاحب المصلحة يمتلك صفتين من بين الصفات الثلاث فيسمى هنا صاحب المصلحة "المتوقع" والذي يلقي اهتماما معتدلا من قبل المدراء ونميز بين ثلاث أنواع من أصحاب المصالح المتوقعون وهم¹:

- **المهيمنون:** وهم الذين يمتلكون صفتي السلطة والشرعية، وعليه يجب على المدراء إعطاءهم أهمية كبيرة لأن لهم قدرة على التأثير على المؤسسة.
 - **التابعون:** وهم الذين يمتلكون صفتي الشرعية والضرورة الملحة ولكنهم يفتقرون إلى السلطة لجلب اهتمام المدراء، تم تسميتهم بالتابعين لأنهم يعتمدون على أصحاب مصالح آخرين ليتم الاستماع إليهم.
 - **الخطرون:** وهم الذين يمتلكون صفتي السلطة والضرورة الملحة وهم يعتبرون خطرون لأنه بإمكانهم استخدام وسائل جبرية أو قسرية للتعبير عن مطالبهم وبالتالي يجب تحديدهم بدقة وتحديد موقعهم.
- أما بالنسبة لأصحاب المصالح الذين يحظون بأكبر قدر من الاهتمام تمت تسميتهم بـ "الحاسمين" وهم يمتلكون كل من صفة الشرعية والسلطة والضرورة وهم يعتبرون أهم أصحاب المصالح بالنسبة للمؤسسة لما لهم من قدرة للتأثير على سلوك المؤسسة.
- كما نجد خارج الإطار أصحاب المصالح البعيدين، وهم لا يملكون أية صفة من الصفات الثلاث ولكن ومع الوقت قد يكتسبون إحدى الصفات.

ثالثا: تصنيف Irene Henriqus and Perry Sadorsky (1999):

بالنسبة لكل من Sadorsky and Henriqus فإن تصنيف أصحاب المصالح لا يتم على أساس وظيفتهم فقط، وإنما كذلك على أساس قدرتهم على التأثير على المؤسسة، وقد ميز الباحثان في تصنيفهم بين أربع فئات لأصحاب المصالح وهي كالآتي²:

¹ Ibid, p876-877

²Eric Persais, **L'excellence durable : vers une integration des parties prenantes**, revue des sciences de gestion, direction et gestion n205, Université de Poitiers, 2004, p6-7

1- أصحاب المصالح من النظام: وهي مكونة من (الحكومة والجمعيات المهنية والشبكات الغيررسمية والمؤسسات الرائدة في القطاع، والتي لها قدرة التأثير على جميع المؤسسات داخل هذا القطاع)، وبالتالي فإن هذه المجموعة لها قوة التأثير على القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

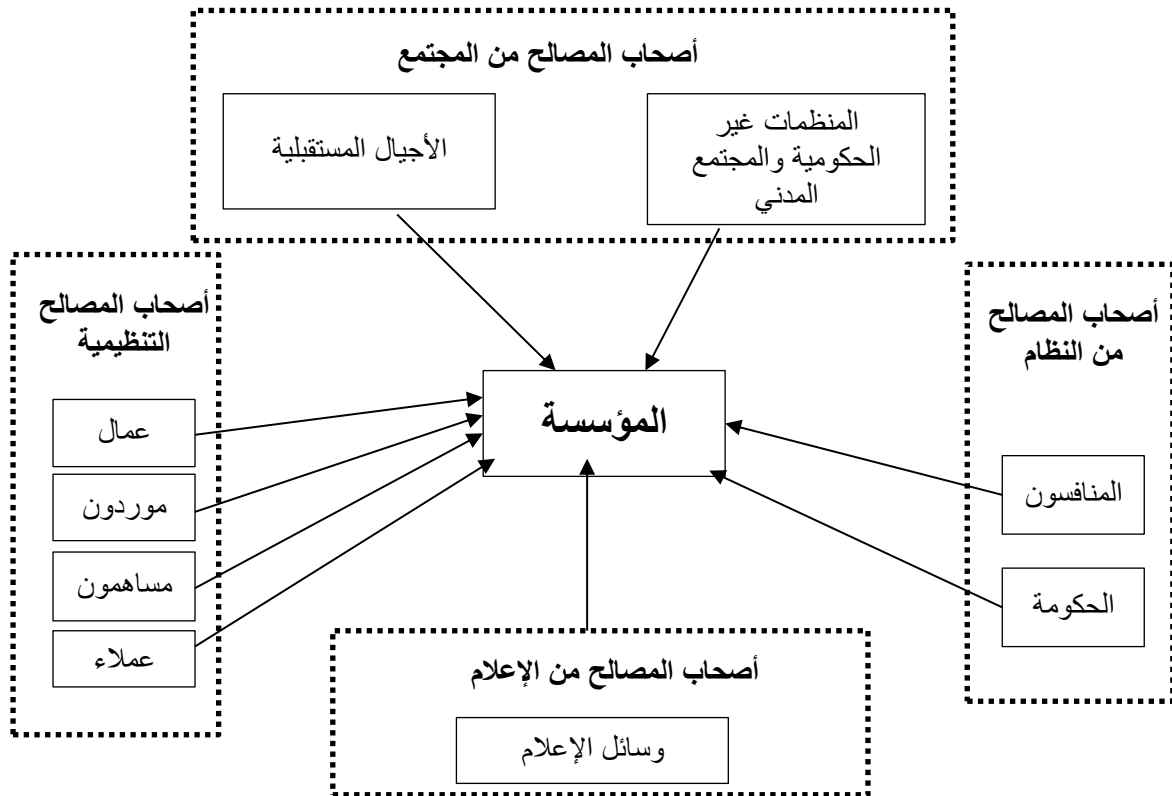
2- أصحاب المصالح التنظيمية: وهي مكونة من (العملاء والموردون والعمال والمساهمون)، هذه المجموعة لها تأثير مباشر في الأداء التشغيلي للمؤسسة، وبالتالي فإن قراراتهم تؤثر على نتيجة وموقع المؤسسة في السوق.

3- أصحاب المصالح من المجتمع: وهي مكونة من (الجمعيات التعاونية والمنظمات البيئية وجماعات الضغط والأجيال المستقبلية)، وبالتالي فإن هذه المجموعة قادرة على إثارة الرأي العام لصالح المؤسسة أو العكس.

4- وسائل الاعلام: والتي يمكن اعتبارها كمكبر الصوت للجهات الفاعلة داخل المجتمع، وبالتالي فإن وسائل الاعلام يمكن أن تؤثر على نظرة المجتمع وتصوراته وإعطائه صفة الشرعية لمطالبه.

ويمكن توضيح هذه المجموعات من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-7): تصنيف أصحاب المصالح حسب Sadorsky and Henriqus



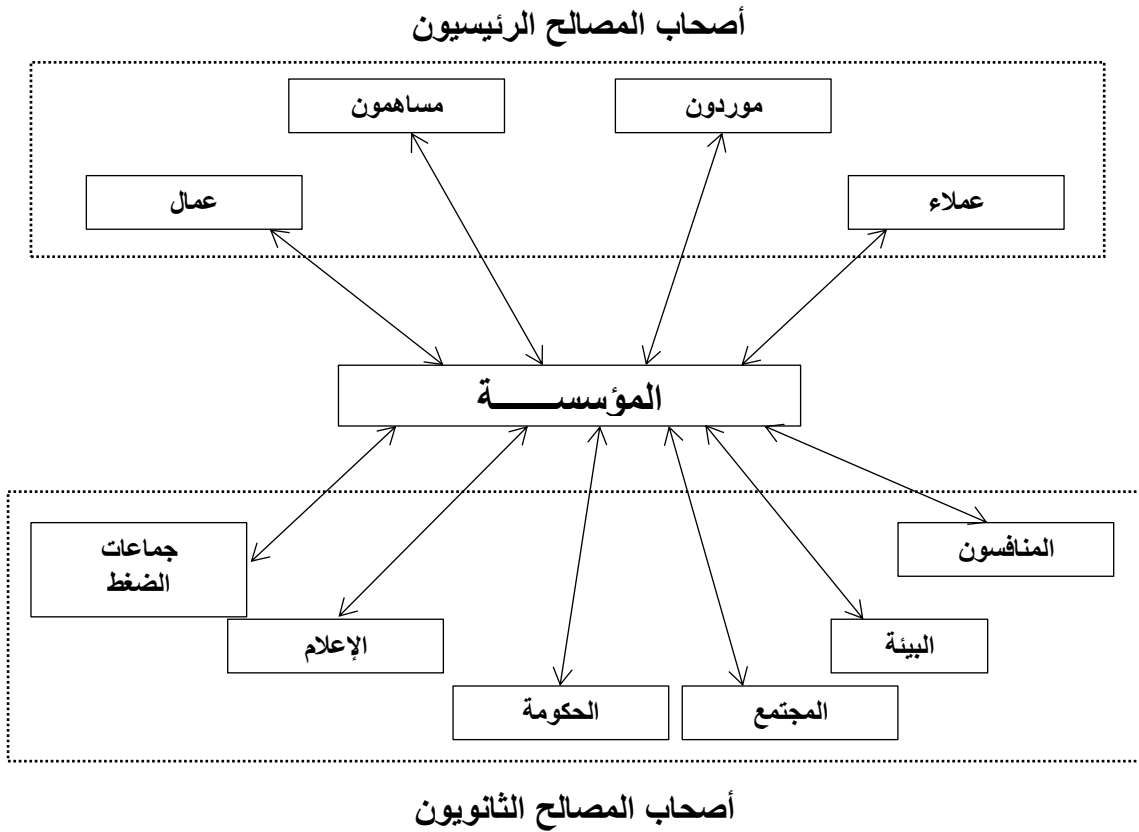
المرجع من إعداد الباحثة بالاعتماد على: Eric Persais, L'exelence durable: vers une integration des parties prenantes, revue des sciences de gestion, direction et gestion n205, Université de Poitiers, 2004, p6-7

رابعاً: تصنيف أصحاب المصالح حسب Sharma Sanjay (2001):

صنف الباحث أصحاب المصالح، إلى أصحاب مصالح اقتصادية وغير اقتصادية (والتي يمكن أن نسميها بالاجتماعية والبيئية)، ومن أمثلة أصحاب المصالح الاقتصادية كل من العملاء الموردون والمنافسون، حيث بإمكان هؤلاء توليد المعرفة التي من شأنها تحسين المهارات التشغيلية والأداء الاقتصادي، أما بالنسبة لأصحاب المصالح غير الاقتصادية، فغالبا ما تهتم هذه الفئة بالاستدامة، على سبيل المثال المجتمع يطالب بتوفير ظروف اجتماعية جيدة وكذلك التقليل أو الحد من التلوث الناتج عن نشاط المؤسسات¹.

استنادا إلى التصنيفات المفصلة أعلاه فقد قمنا بدورنا بتصنيف أصحاب المصالح بناء على العلاقة التي تربط بينهم وبين المؤسسة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (1-8): تصنيف أصحاب المصالح في المؤسسة



المرجع: من إعداد الباحثة

¹ Annika CAYROL, *Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque*, Étude de cas : la Banque Triodos, Diplôme d'Études Spécialisées en Gestion de l'Environnement, IGEAT, Université Libre de Bruxelles, 2006, p33

قمنا بتصنيف أصحاب المصالح حسب درجة تأثيرهم وتأثرهم بنشاط المؤسسة إلى مجموعتين كما يلي:

1- المجموعات الرئيسية من أصحاب المصالح: وتضم هذه الفئة أصحاب المصالح الذين تربطهم مع المؤسسة علاقات رسمية أو تعاقدية وبالتالي فهي لها تأثير مباشر على أداء المؤسسة وهي كما يلي:

أ - المساهمون: يمثل المساهمون فئة مهمة جدا من أصحاب المصالح، والمستفيدون المباشرون من نشاط المؤسسة، حيث أن هؤلاء يتحملون مخاطر الاستثمار من خلال المخاطرة بأموالهم الخاصة متوقعين عائدا مجزيا ومناسبا لهذه الاستثمارات¹. وبالتالي فإن هذه الفئة من أصحاب المصالح لها القدرة على التأثير على المؤسسة، من خلال الحق في توجيه سياستها واستراتيجياتها، واتخاذ القرارات الاستثمارية بهدف تحقيق الربحية سواء على المدى القصير أو على المدى الطويل من خلال الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية والبيئية.

ب - العمال: يعبر العمال عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم والذي تغطي أهميته على عناصر الإنتاج الأخرى، وتضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المؤسسة مهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها². إن الموارد البشرية تعتبر عنصرا أساسيا من عناصر القيمة المعنوية للمؤسسة، وبالتالي فهي لها القدرة على التأثير على سياسات وقرارات المؤسسة خاصة في الجانب الاجتماعي، كتحسين ظروف العمل ومكافحة التمييز واحترام قوانين العمل وسياسات التدريب والتحفيز... إلخ، ما يجعل المؤسسة تتبنى سياسات مسؤولية اجتماعيا للحفاظ على الموارد البشرية وتعبئة قدراتها لصالحها.

ت- العملاء: يعد العملاء المصدر الأساسي لإيرادات المؤسسة، والتي بها تضمن بقاءها واستمراريتها، ويعرف العملاء على أنهم "الأشخاص الطبيعيون أو المعنويون الذين تباع لهم المؤسسة السلع والخدمات"³. إن العملاء هم أهم العوامل التي تؤثر في القرارات التسويقية، ويعتبرون مصدر للمعلومة بالنسبة للمؤسسة، لذا فيجب عليها ان تسعى جاهدة لتلبية حاجياتهم واشباع رغباتهم، لأن الخطأ في الوقوف على ما يريده العميل قد يؤدي إلى فقدانه، وبالتالي فإن معرفة المؤسسة لعملائها وحرصها على رضاهم والتزامها بشروطهم قد يكسبها فرصة يمكن أن تستغلها لصالحها، وتجدر الإشارة إلى أن العملاء يلعبون دورا محوريا في حث المؤسسات على تبني المسؤولية الاجتماعية عن طريق المطالبة بمنتجات تراعي الجوانب البيئية والاجتماعية.

¹ العايب عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 88

² محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص 233

³ بو يعقوب عبد الكريم، أصول المحاسبة العامة وفق المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 58.

ث- **الموردون:** هم من يقومون بتقديم مستلزمات الإنتاج والخدمات للمؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تأخذ مطالبهم بعين الاعتبار لضمان استمرارية توريدها بما تحتاجه، حيث كلما كان الوفاء بمتطلبات الموردين كبير كلما استطاعت المؤسسة أن توفر مستلزماتها بصورة مستمرة بسعر أقل وجودة أفضل وفي الوقت المناسب.

2- **أصحاب المصالح الثانويون:** تتمثل هذه الفئة في أصحاب المصالح الذين لا تربطهم مع المؤسسة علاقات رسمية، ولكن يمكن أن يؤثر ويتأثر بنشاطها سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة وهم كما يلي:

أ- **الحكومة:** تتدخل الحكومة في المؤسسة، وهي لها علاقة ذات تأثير وتأثر معها عن طريق سن القوانين والتشريعات والتوجيهات لتحقيق أهدافها الاقتصادية والمالية والاجتماعية والسياسية، وتنتظر من المؤسسة الالتزام بذلك، فالحكومة إذن تهئ البيئة السياسية والقانونية والاقتصادية التي تعمل فيها المؤسسة.

ب - **المنافسون:** تحتوي هذه المجموعة على جميع المؤسسات التي تنشط في قطاع نشاط المؤسسة وهم يتأثرون بنشاط المؤسسة ويؤثرون عليها، وبالتالي يجب على المؤسسة التعرف على منافسيها الحاليين والتنبؤ بالمحتملين وكيفية التصدي لهم على أن يكون ذلك في إطار المنافسة العادلة والشريفة.

ت - **المجتمع المحلي:** يشمل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين، ونقصد بهم كل من يعيش حول محيط المؤسسة ويتأثرون بصفة مباشرة أو غير مباشرة من النشاط الذي تمارسه. إن حياة وتطور المجتمع المحلي تعتمد على التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة، خاصة فما يخص التوظيف والالتزام بدفع الضرائب والمشاركة في الأعمال الخيرية والمساهمة في برامج التطوير الإقليمي وتحقيق التنمية المستدامة.

ث - **البيئة الطبيعية:** تعرف البيئة الطبيعية بأنها إجمالي الظروف الخارجية التي تؤثر في حياة الكائنات الحية ونموها وبقائها، ومن المعروف أن البيئة الطبيعية تعتمد على ثلاث عناصر رئيسية وهي الهواء والماء والأرض وتعتبر من أساسيات الحياة ، ونظرا للأثار السلبية التي تلحقها المؤسسات بالبيئة الطبيعية من تلوث و اختلال لمكونات وعناصر النظام البيئي، فقد أصبحت المسؤولية البيئية في المؤسسة أحد أكبر التحديات التي تواجهها هذه الأخيرة وأمر ضروري لضمان استمراريته وتحسين أدائها، وكذا الحفاظ على صورتها في المحيط الذي تعمل فيه.

ج - **جماعات الضغط:** منذ ثلاثة عقود تقريبا تجمعت بعض الهيئات التي لها أثر دولي تحت لواء منظمات غير حكومية، يكمن دورها في إثارة الرأي العام وكذا الإعلام حول الممارسات السيئة للمؤسسات الاقتصادية التي تطالب مسيرتها بأن يكونوا أكثر شفافية وذلك بتقديم إيضاحات في حالة ما إذا لاحظوا الاستغلال السيئ للنموذج الذي تحوز عليه بعض المؤسسات، مثل المنافسة غير الشريفة ومخالفة قوانين العمل وتلويث البيئة. وتعاني كثيرا كبريات المؤسسات الاقتصادية عبر العالم من هذه الجماعات، حيث أن تصرفات البعض منها

أدى إلى تدهور سمعتها وصورتها كأن تطالب مثلاً من الرأي العام بمقاطعة منتجاتها، وقد يترتب عليه أيضاً آثار سلبية من الجانب المالي بسبب انخفاض قيمة أسهمها في البورصة وانسحاب المستثمرين¹.

ح - وسائل الاعلام: تلعب وسائل الاعلام دوراً كبيراً في التأثير على نظرة المجتمع وتصوراته وتعبئته لصالح أو ضد المؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذه الفئة وأن تقدم إيضاحات ومعلومات تتسم بالشفافية والمصادقية.

المطلب الثالث: ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح

إن الطريقة التي تلتزم بها المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح هي صورة واضحة لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أن صياغة وتنفيذ برامج هذه المسؤولية لا يتم إلا عن طريق إشراك الأطراف ذات المصلحة وذلك من خلال الإدارة الفعالة للعلاقات معهم.

أولاً: إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح:

تعددت الآراء بين المنظرين والمفكرين حول موضوع العلاقة مع أصحاب المصالح، فمنهم من يصطلح عليها " إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح "، ومنهم من يصطلح عليها " حوكمة أصحاب المصالح "، غير أن المصطلح الشائع والذي تبناه Freeman وآخرون هو مصطلح "إدارة أصحاب المصالح Stakholders Management" في إشارة إلى كيفية تسيير وتحليل تطلعاتهم ومطالبهم وإدارة علاقة التأثير المباشر بين المؤسسة وهاته الأطراف².

تعتبر إدارة أصحاب المصالح جزءاً من نظرية أصحاب المصالح، كما أنها أحد العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح المؤسسة وبالتالي فهي أحد الأولويات الاستراتيجية لها³، وقد عرفها Freeman وآخرون على أنها: "جميع الممارسات التي تعمل على فهم العلاقات المتشابكة بين المؤسسة وأصحاب المؤسسة، وتحليل التفاعلات الناتجة عنها لخلق القيمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية تبعاً لهذا التحليل"⁴.

¹ العايب عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² حمزة رملي، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة، ص 330.

³ Daria Mushka Creating Value for Corporate Sustainability: Stakeholder Engagement, Master thesis, School of Business and Management, 2015, p24.

⁴ Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Managing for Stakeholders Survival, Reputation, and Success, Yale University Press New Haven & London, 2007, p3, 4

والجدول الموالي يصف ملخص لبعض نماذج إدارة أصحاب المصالح التي اقترحها بعض الباحثين في هذا المجال:

الجدول (1-3): نماذج إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح

الباحثين	عملية إدارة أصحاب المصالح
(2002) Karlesen	- تحديد أصحاب المصالح؛ - التواصل وتبادل المعلومات مع أصحاب المصالح؛ - تطوير الاستراتيجية؛ - المتابعة.
(2005) Preble	- تحديد أصحاب المصالح؛ - طبيعة مطالب أصحاب المصالح وأثار السلطة؛ - تحديد فجوة الأداء؛ - تحديد أولويات أصحاب المصالح؛ - الاستجابة التنظيمية؛ - الرقابة.
(2006) Young	- تحديد أصحاب المصالح؛ - جمع المعلومات عن أصحاب المصالح؛ - تحليل تأثير أصحاب المصلحة.
(2008) Walker	- تحديد أصحاب المصلحة؛ - تحديد الأولويات (أولويات أصحاب المصالح)؛ - إشراك أصحاب المصالح؛ - الرقابة؛ - فعالية الاتصالات.

Source : Daria Mushka, Creating Value for Corporate Sustainability:Stakeholder Engagement, Master thesis, School of Business and Management, 2015, p25.

بناء على النماذج المذكورة في الجدول أعلاه يمكن إيجاز خطوات إدارة أصحاب المصالح في النقاط التالية:

1-تحديد أصحاب المصلحة:

يعد تحديد أصحاب المصلحة الخطوة الأولى في تحليلهم، وتُعنى هذه الخطوة بتجميع كل الأشخاص والجماعات والمنظمات التي يمكن أن تُؤثر أو تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بنشاط المؤسسة.

2-تحديد تطلعات أصحاب المصلحة وأولويات التعامل معهم:

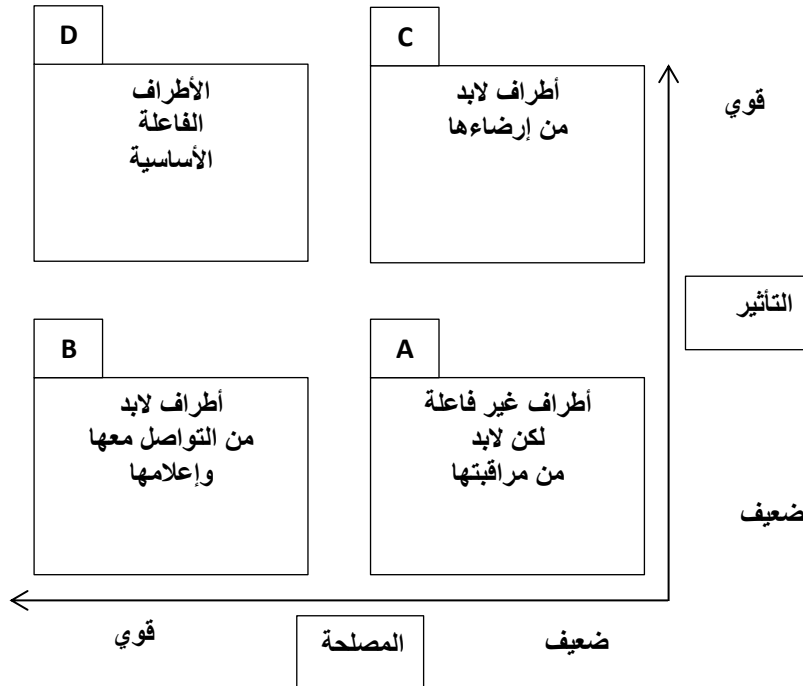
بعد تحديد أصحاب المصلحة في المؤسسة بشكل دقيق، يكون على القائمين فيها تحديد احتياجات وتطلعات كل طرف من هاته الأطراف، ويكون ذلك بطرح جملة من الأسئلة والإجابة عنها، كما أن إدارة أصحاب المصلحة تقتضي الإلمام بأولويات التعامل معهم، ويقودنا الحديث هنا إلى السؤال التالي: من هي الأطراف الأكثر تأثيراً وتأثراً بنشاط المؤسسة؟

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه رغم الأهمية الكبيرة للمساهمين والتركيز على ما يسمى بالنموذج المهيمن في السابق، والذي يولي الاهتمام الأكبر للعلاقة بين الملاك والإدارة، إلا أنه تعرض لانتقادات شديدة وحل محله نموذج أصحاب المصلحة، والذي بني على أهم انتقاد يوجه إلى سابقه، وهو أن تحمل المخاطر في المؤسسة لا يقتصر على المساهمين فقط بل على جميع أصحاب المصلحة، وبالتالي فإن كل مؤسسة لها سلم أهمية بالنسبة لهذه الأطراف وعليها تحديد أهمية كل منهم.

3-خارطة أصحاب المصالح:

يتم وضع وتصميم خارطة أصحاب المصلحة لتحديد الأولويات والوضعيات المختلفة التي تتخذها هذه الأطراف، حسب درجة التأثير والمصلحة، والشكل الموالي يبين هذه الخارطة:

الشكل (1-9): خارطة أصحاب المصالح



وبعد إعداد هذه الخارطة يبقى على القائمين على إدارة أصحاب المصلحة أن يضعوا الاستراتيجيات الكفيلة بالتعامل والحوار مع مختلف أصحاب المصلحة، هذه الاستراتيجيات لا تختلف كثيرا عن الآتي¹:

- **استراتيجية المراقبة والحذر مع المجموعة A:** لا تتطلب هذه المجموعة مجهودات كبيرة لتلبية حاجاتها ولكنها تبقى مصدرا هاما لدعم استراتيجيات المؤسسة، فيمكن للمؤسسة التأثير على الأطراف الأساسية (والتي تشكل المجموعة D)، بتطوير نفوذ ومصالح الأطراف A في المؤسسة والحصول على دعم عدد كافي منها؛
- **استراتيجية التواصل مع المجموعة B:** هؤلاء الأطراف يولون أهمية كبيرة لنجاح وتطور المؤسسة، وهم يرغبون أن يظلوا على إطلاع مستمر على التقدم المحرز، وبالتالي يجب على المؤسسة التواصل المستمر معهم، في نفس الوقت فإن مراقبة هذه الأطراف قد يكون مفيدا في حالة ما اكتسب أحدهم القوة على التأثير؛
- **استراتيجية إرضاء المجموعة C:** هؤلاء الأطراف ليس لهم مصالح خاصة في المؤسسة، لكن لهم تأثير قوي عليها، وقد يتحولون إلى المجموعة D في حالة سوء تقدير مصالحهم، وبالتالي فإن تحديد احتياجات هؤلاء الأطراف وتلبيتها تعتبر وسيلة لتفادي وتجنب الصراعات في المستقبل؛
- **استراتيجية المشاركة المجموعة D:** إن رد فعل الأطراف الأساسية يجب أن يحظى بالاهتمام الأساسي للمؤسسة، لأن التواصل معهم وتلبية احتياجاتهم يعتبر أمرا أساسيا لضمان بقاء واستمرار النشاط. وتعد الخطوات السابقة بمثابة أدوات إدارة أصحاب المصلحة في تسيير علاقة المؤسسة معهم، غير أن هذه الخطوات لابد أن تسيير في إطار حوار منفتح.

4-الحوار مع أصحاب المصلحة:

تعد خطوة تحديد أصحاب المصالح أهم خطوة للحوار البناء معهم، حيث يتم حصر الأطراف المؤيدة والأطراف المعارضة، وتبدأ بعدها عملية التشاور والتفاوض والتي لا بد من الوصول من خلالها إلى أقصى توازن ممكن بين المصالح المتضاربة، ومحاولة إرضاء الأطراف المعارضة وكسب تأييد ودعم الأطراف المستفيدة، كما يتم تسيير الشكاوى بجدية عن طريق توضيح طرق التواصل المباشر وغير المباشر مع المشتكين، وبعد هذه الممارسات تأتي حتمية مشاركة أصحاب المصلحة في الرقابة على تنفيذ الاستراتيجيات في المؤسسة، وفي الأخير يكون على المؤسسة إعداد التقارير التي توضح نتائج كل العمليات السابقة، ويكون

¹ حمزة رملي، إسماعيل زحوط، مرجع سبق ذكره، ص333

إشراك أصحاب المصلحة في إعداد هذه التقارير من الضروريات، وذلك عن طريق الاستطلاعات والاستبانات الموزعة عليهم¹.

ثانيا: عمليات المسؤولية الاجتماعية باشتراك الأطراف ذات المصلحة:

إن العلاقة مع أصحاب المصالح تعتبر سمة ضرورية للمؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية، حيث أن المسؤولية الاجتماعية عادة تصف العلاقة بين قطاع الأعمال والمجتمع في حين أن إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح تهتم بالإدارة الاستراتيجية للعلاقات بين قطاع الأعمال والمجتمع²، وبالتالي الممارسة الفعلية للمسؤولية الاجتماعية.

وقد أكدت العديد من الدراسات على أن إخفاق المؤسسات في تبني المسؤولية الاجتماعية، يرجع إلى عدم إشراك الأطراف ذات المصلحة، وبالتالي فإن الإدارة الفعالة لأصحاب المصالح أصبحت هي الركيزة الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والعلاقات المجتمعية³.

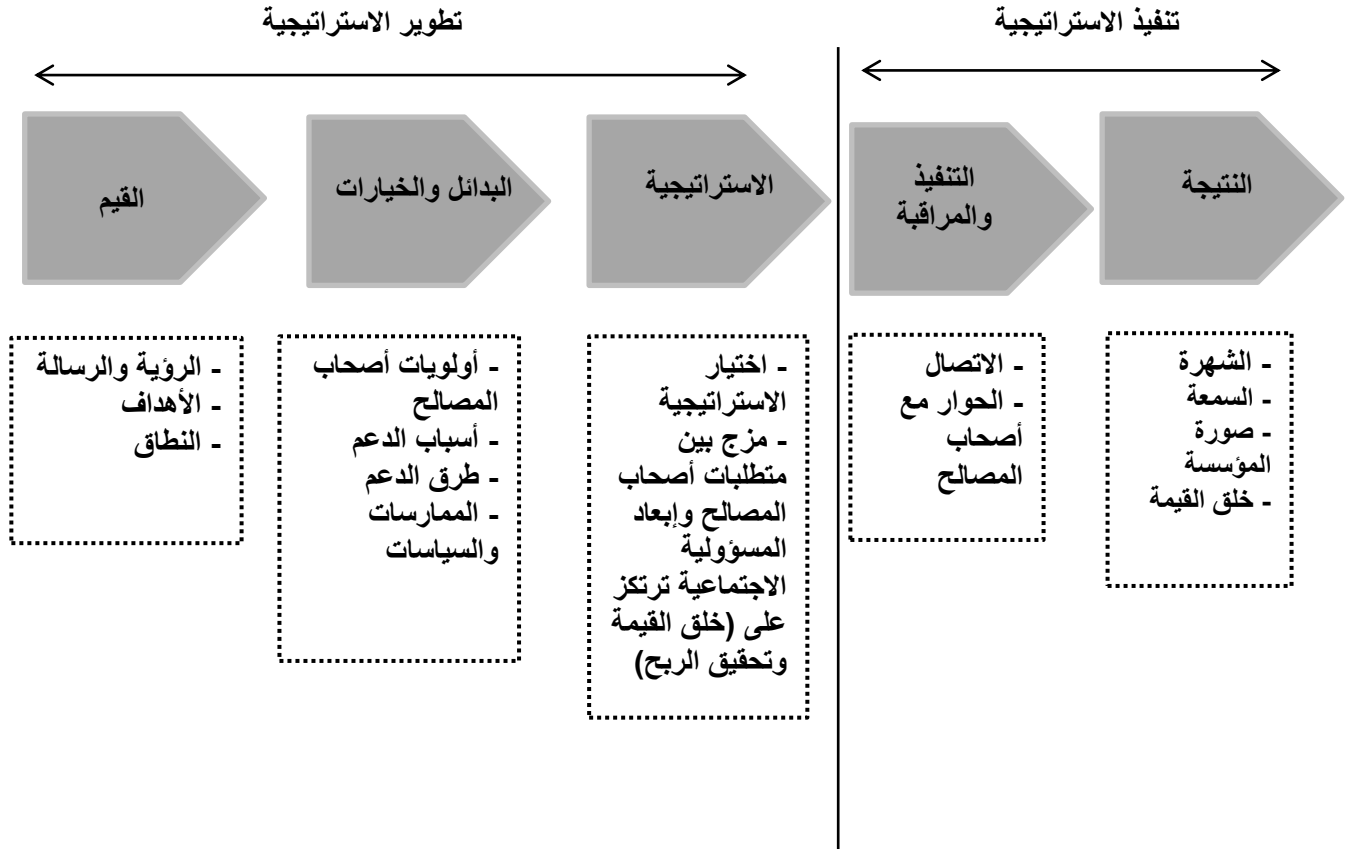
في دراسة قامت بها الباحثتان Jenny Fairbrass and Linda o' riordan حول المسؤولية الاجتماعية والحوار مع أصحاب المصالح، اقترحتا من خلالها نموذجا لمراحل وخطوات ممارسة المسؤولية الاجتماعية، والتي تقسم إلى مرحلتين هما: مرحلة تطوير الاستراتيجية ومرحلة تنفيذ الاستراتيجية، كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ حمزة رملي، إسماعيل زحوط، مرجع سبق ذكره، ص333

² Aissata Diallo and Nana Benyiwa Ewusie, **Corporate Social Responsibility and Stakeholder Management in Unilever Ghana limited**, Master Thesis, school of management, 2011, p13

³ Harrison.J , Bosse.D , Philips.R , op.cit. p61

الشكل (10-1): مراحل وخطوات ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة



Source :Linda O’Riordan and Jenny Fairbrass,, **Corporate Social Responsibility (CSR) Models and Theories in Stakeholder Dialogue**, CRRC 2008: Call for Papers open! 7-9 September 2008, Queen's University Belfast, p18

من خلال الشكل يتضح أن عملية ممارسة المسؤولية الاجتماعية تنقسم إلى مرحلتين، وكل مرحلة تتضمن مجموعة من الخطوات كما يلي:

1-مرحلة تطوير الاستراتيجية: تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- **القيم:** أي تحديد القيم والمبادئ والأهداف التي تدفع المؤسسة لتبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية.
- **البدايل والخيارات:** تحديد البدائل والتي تشمل مختلف الخيارات المتاحة أمام صانعي القرار، والتي يطرح من خلالها تساؤلين مهمين هما: ماهي الأسباب التي تدفع المؤسسة لتبني المسؤولية الاجتماعية أي أسباب الدعم وكيف يتم ذلك؟ ويمكن الإجابة عن هذه الأسئلة عن طريق تحديد أصحاب المصالح وتحديد أولوياتهم.
- **الاستراتيجية:** يتم اتخاذ القرار واختيار الاستراتيجية عن طريق المزج بين قيم وأهداف المؤسسة من تبني المسؤولية الاجتماعية، وتوقعات أصحاب المصالح، ويجب أن تكون هذه الاستراتيجية مبنية على هدف خلق القيمة وتحقيق الربح.

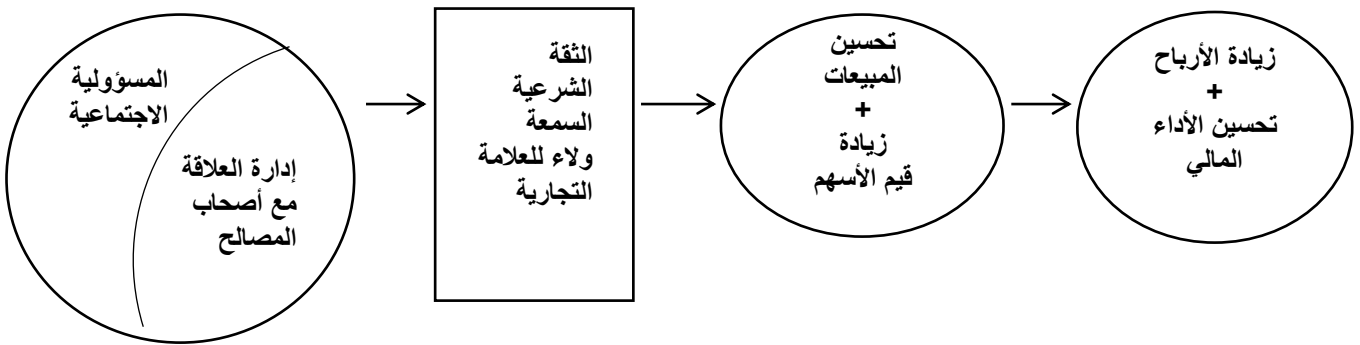
2-مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

-**التنفيذ والمراقبة:** أي تنفيذ الاستراتيجية والتي تنطوي على الجوانب الفنية للمؤسسة والتي تدعو إلى الحوار الدائم والمناسب مع أصحاب المصالح، والاتصال والتحكم الإداري.

-**النتيجة:** وهي النتيجة المتوقعة من تبني المسؤولية الاجتماعية والتي ستكون حتما الشهرة والسمعة الحسنة وخلق القيمة.

من خلال النموذج السابق يتضح لنا أن إشراك أصحاب المصالح في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية يصف ضمنية إدارة العلاقة معهم في ممارسات هذه المسؤولية، والتي من شأنها أن تعزز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح وتحسين سمعة المؤسسة وزيادة مبيعاتها وبالتالي زيادة ربحيتها وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل (1-11): المسؤولية الاجتماعية ونموذج خلق القيمة



Source : Aissata Diallo and Nana Benyiwa Ewusie, **Corporate Social Responsibility and Stakeholder Management in Unilever Ghana limited**, Master Thesis, school of management, 2011, p18

مما سبق يمكن القول ان جوهر المسؤولية الاجتماعية هو الإدارة الفعالة للعلاقات مع أصحاب المصالح، حيث أن المؤسسة تمارس هذه المسؤولية من خلال تحديدها لأصحاب المصالح، تحديد أولوياتهم واشباع رغباتهم، وهذا ما يعزز الثقة بين المؤسسة وكل الأطراف التي تؤثر وتتأثر بأنشطتها وبالتالي تحسين سمعتها وزيادة مبيعاتها وهذا ما يؤدي بدوره إلى زيادة أرباح المؤسسة وتحسين أدائها المالي ولو كان على المدى الطويل.

خلاصة:

استهدفنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من خلال التطرق إلى مختلف الدراسات النظرية ذات الصلة بالموضوع، وقد اتضح لنا أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليس بالمفهوم الجديد بل هو قديم قدم المؤسسات نفسها، وأن تطور هذا المفهوم وخاصة في الآونة الأخيرة إنما راجع إلى تطور المؤسسات وأنشطتها وتطور البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل فيها.

وقد اختلفت وجهات النظر حول المسؤولية الاجتماعية حيث يرى المعارضون أنها ليست سوى تكاليف إضافية تتحملها المؤسسة، وأنها تشتت المسيرين في سعيهم نحو تحقيق الهدف الأسمى الذي وجدت من أجله المؤسسة ألا وهو تحقيق الربح، في حين يرى أنصار هذه المسؤولية أنها وإن كانت تُحمل المؤسسة تكاليف على المدى القصير، إلا أن هذا سوف يعود عليها وعلى المجتمع بفوائد كثيرة على المدى الطويل، وأنه رغم أهمية البعد الاقتصادي واعتباره البعد ذو الأولوية بالنسبة للمؤسسة إلا أن هذا لن يمنعها من اتخاذ مبادرات اجتماعية تعود بالفائدة عليها وعلى المجتمع الذي تعمل فيه.

وفي ظل تعقيد البيئة الخارجية، فقد أصبح إدراك المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية خياراً لا بد منه، حيث تستطيع من خلاله التوفيق بين كل من الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، في هذا المجال بادرت العديد من الهيئات والمنظمات الدولية والمحلية في وضع قواعد ومبادئ ومعايير ومواصفات قياسية، تهدف من خلالها إلى مساعدة المؤسسات على ممارسة ودمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجياتها وأنشطتها اليومية.

وقد أوضحنا أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية، يكون من خلال اشراك الأطراف ذات المصلحة، حيث تعتبر الطريقة التي تلتزم بها المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح صورة واضحة لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وإن صياغة وتنفيذ برامج هذه المسؤولية لا يتم إلا عن طريق الإدارة الفعالة للعلاقات مع أصحاب المصالح من خلال تحديدهم والحوار معهم والاستجابة لتوقعاتهم ومتطلباتهم.

الفصل الثاني

الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

للمؤسسات

إن جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو الإدارة الفعالة للعلاقات مع أصحاب المصالح، حيث أن المؤسسة تمارس هذه المسؤولية من خلال تحديد أولوياتهم واشباع رغباتهم، إذن فالمؤسسة ليست مطالبة فقط باتخاذ ممارسات مسؤولة وإنما إثبات ذلك لكل الأطراف ذات المصلحة، عن طريق القياس والإفصاح عن أدائها لمسؤوليتها الاجتماعية.

في هذا المجال خاض العديد من الباحثين في اقتراح الأساليب والأدوات التي تستطيع من خلالها المؤسسة قياس أدائها لمسؤوليتها الاجتماعية، وقد حاول البعض تعميق دور المحاسبة المتمثل في قياس الأداء المالي فقط ليشمل كل من الأداء الاجتماعي والبيئي عن طريق اقتراح فرع آخر للمحاسبة ألا وهو محاسبة المسؤولية الاجتماعية، بينما حاول البعض الآخر اقتراح نماذج أخرى لا صلة لها بالمحاسبة ومن بين هذه النماذج ما يطلق عليها بلوحة القيادة، والتي تم تطويرها لتشمل نماذج أخرى كلوحة القيادة المتوازنة (بطاقة الأداء المتوازن) ولوحة القيادة المتوازنة المستدامة.

وتجدر الإشارة إلى أن التزام المؤسسات بقياس أدائها لمسؤوليتها الاجتماعية يعتبر غير كاف إن لم يتم الإفصاح عن نتائج القياس، وبيان ما إذا كانت هذه المؤسسات تلتزم بما تعهدت به من مسؤوليات أم لا، الأمر الذي يحقق الفائدة لكل الأطراف التي تهتم بالمعلومات التي تنشرها المؤسسات ويسهم في مساعدتهم على تقييم أدائها وبالتالي ترشيد قراراتهم، في هذا المجال ظهرت العديد من النماذج التي حاولت توحيد أسلوب الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بهدف توحيد المعلومات وتوفير معيار إمكانية المقارنة بينها، ولعل أهم هذه النماذج ما يعرف بالمبادرة العالمية لاعداد التقارير GRI، والتي تعتبر أكثر الأطر استخداما من طرف المؤسسات عبر أنحاء العالم.

من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق لأهم الأدوات التي تسمح بقياس أداء المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية من خلال المبحثين الأول والثاني، كما سنتطرق في المبحث الثالث لمفهوم الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، أما المبحث الرابع فقد خصصناه لنموذج المبادرة العالمية لاعداد التقارير باعتباره أهم نماذج ممارسة هذا النوع من الإفصاح.

المبحث الأول: محاسبة المسؤولية الاجتماعية

إن الاهتمام المتزايد بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، أدى إلى ضرورة خروج مهنة المحاسبة عن دورها التقليدي المتعارف عليه، والمتمثل في تسجيل وتبويب وقياس الأحداث المالية فقط، إلى دور أعمق يتصف بالشمول ويهتم بالأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسات، والذي أفرز مفهوما جديدا للمحاسبة سمي بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية، والذي سنحاول التطرق إليه بشكل موسع من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة محاسبة المسؤولية الاجتماعية وأسباب زيادة الاهتمام بها

تعتبر محاسبة المسؤولية الاجتماعية أحدث مراحل التطور المحاسبي، ولقد كانت نشأة هذا التطور نتيجة الازدياد المطرد في حجم المؤسسات وتطور أنشطتها، ولم يعد الاهتمام مقصورا على نطاق مصالح المساهمين والمحافظة عليها فقط، بل تجاوز ذلك ليتمدد إلى دراسة وتحليل أثر أنشطة المؤسسات على البيئة والمجتمع اللذان تعمل فيهما، وبذلك أضافت المحاسبة لجملة أهدافها، بعدا جديدا وهو البعد الاجتماعي، إذ أدى ذلك إلى نشأة فرع جديد من فروع المحاسبة، وهو محاسبة المسؤولية الاجتماعية، والتي تتصاعد أهميتها بشكل مطرد وذلك بفعل تصاعد الدور الاجتماعي والبيئي للمؤسسات، من أجل المحافظة على البيئة وحقوق الإنسان.

أولا: نشأة محاسبة المسؤولية الاجتماعية

يمكن تتبع أهم مراحل تطور المحاسبة إلى أن ظهرت محاسبة المسؤولية الاجتماعية كمايلي¹:

المرحلة الأولى:

مراعاة مصالح ملاك المؤسسة، حيث كان الهدف تعظيم الأرباح وقد هيمنت هذه النظرية منذ بداية ظهور المحاسبة، وحتى الثورة الصناعية وانتشار شركات المساهمة في نهاية القرن التاسع عشر.

المرحلة الثانية:

مراعاة مصالح المساهمين والمستثمرين والدائنين (أصحاب المصالح)، حيث كان التمويل وتحقيق مستوى مرضي من الأرباح والعوائد هو محرك النشاط، وارتبطت هذه المرحلة بظهور الشركات المساهمة العامة.

¹ رضوان حلوة حنان، النموذج المحاسبي المعاصر من المبادئ إلى المعايير، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003، ص ص14-15.

المرحلة الثالثة:

مراعاة مصالح جميع أفراد المجتمع، حيث حظيت باهتمام متزايد مع كبر حجم المؤسسات، وتزايد تأثيراتها البيئية والاجتماعية على المستوى المحلي وأحيانا الدولي، الأمر الذي أدى إلى توجه أساسي نحو تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

إن التطور الذي حصل في تاريخ المحاسبة ما هو إلا تأكيد على فرضية الاستمرارية للمحاسبة في المؤسسات، والتي مفادها أن المحاسبة وجدت لتتماشى ومستجدات العصر ومتطلباته، وخاصة بعد ازدياد حجم المؤسسات وضخامة رؤوس أموالها واستثماراتها، وما رافق عملها من تأثيرات سلبية على المجتمعات البشرية.

أما من حيث المصطلحات فقد تعددت المسميات والمصطلحات التي تطلق على محاسبة المسؤولية الاجتماعية نذكر منها:

- المحاسبة الاقتصادية-الاجتماعية **Social-Economic Accounting**
- المحاسبة البيئية-الاجتماعية **Social -Environmental Accounting**
- المحاسبة الاجتماعية **Social Accounting**
- المحاسبة الاجتماعية للمؤسسات **Corporate Social Accounting**
- محاسبة المسؤولية الاجتماعية (**SRA Social Responsibility Accounting**)

علما بان هذه الأخيرة تعتبر التسمية الأكثر شيوعا.

وقد تدرج ظهور هذا المسمى كمايلي¹:

في فترة السبعينيات من القرن الماضي نالت المحاسبة الاجتماعية **social accounting** اهتماما ملحوظا ولاقت كفكرة قبولا واضحا، تلاها خلال الثمانينيات وحتى منتصف التسعينات إهمالا واضحا -وصل إلى حد التجاهل الكامل- من برامج البحث المحاسبي العلمي.

أما المحاسبة البيئية **environmental accounting** فقد بدأت بذورها أيضا في السبعينيات، وقد استمر الاهتمام البحثي بها بطيئا، إلى أن لاقت انبعاثا وولادة جديدة خلال التسعينات، وبعدها عاد الاهتمام بالمحاسبة الاجتماعية والمحاسبة البيئية في أواخر التسعينيات.

¹نوفان حامد محمد العليمات، القياس المحاسبي لتكاليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في القوائم المالية الختامية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة دمشق 2010، ص22.

ومع انعطاف القرن الماضي والدخول في الألفية الجديدة بدأت كل من المحاسبتين الاجتماعية والبيئية تتكاملان معا وتحوزان اهتمام علم الإدارة والمحاسبة والاجتماع والقانون والأحياء والبيئية، لتصبح تسمية محاسبة المسؤولية الاجتماعية **social responsibility accounting** هي البديل لهما.

ثانيا: أسباب زيادة الاهتمام بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية

ازدادت أهمية محاسبة المسؤولية الاجتماعية نتيجة لعدة عوامل أهمها:

1-تزايد الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات¹، حيث لم يعد معيار تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية هو تعظيم الربح، بقدر ما يجب أن يتسق هذا الربح مع مراعاة الأثر الاجتماعي لنشاطاتها وتوفير البيانات الملائمة عن التكاليف الاجتماعية وما يترتب عليها من منافع وكيفية توزيعها على المجتمع.

2-المطالبة المتزايدة من قبل الدول والهيئات والجمعيات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية بالإفصاح عن البيانات التي لها مضمون اجتماعي، ويبرز هذا الاتجاه من خلال استعراض النقاط التالية²:

- ظهور اقتراحات من قبل مجموعة العمل لدراسة أهداف القوائم المالية، والتابعة لجمعية المحاسبين الأمريكيين، تتطلب أن تتضمن القوائم المالية للمشروعات الإفصاح عن تلك الأنشطة التي لها تأثير اجتماعي ملموس؛

- تكوين عدد من اللجان التابعة لجمعية المحاسبين الأمريكيين لدراسة وتطوير أنظمة القياس في المحاسبة الاجتماعية، لمساعدة المؤسسات الاقتصادية في هذا المجال؛

- مطالبة لجنة بورصات الأوراق المالية الأمريكية المؤسسات بضرورة الإفصاح عن سياسة المؤسسة في مجال محاربة تلوث البيئة وما تم تنفيذه منها؛

- تخصيص الجمعية الأمريكية للمحاسبين إحدى اللجان التابعة لها تحت اسم "المحاسبة لأغراض الأداء الاجتماعي" ومن بين أهداف هذه اللجنة:

- مراجعة الجهود التي تبذل في مجال المحاسبة لأغراض الأداء الاجتماعي؛
- مراجعة وإجراء تقييم انتقادي لما وصل إليه القياس في مجال الأداء الاجتماعي؛

¹ اياد محمد عودة، قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية دراسة ميدانية (تطبيقية) على فنادق ذات فئات خمس نجوم في الاردن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2008، ص41.

² مرعي عبد الحي، الصبان محمد سمير، دراسات في تطور الفكر المحاسبي وبعض المشكلات المحاسبية المعاصرة، الدار الجامعية، بيروت، 1990، ص388.

- تحديد المجالات المحتملة للأبحاث في القياس الاجتماعي، وإذا كان من الممكن دراسة مجال أو أكثر من هذه المجالات بعمق.

- مطالبة جمعية المحاسبين القانونيين بانجلترا بإعادة النظر في مجال وأهداف القوائم المالية المنشورة على ضوء المتطلبات الجديدة لمستخدميها، ولقد أوضحت الجمعية أن المجتمع يعتبر من بين مستخدمي بيانات القوائم المالية المنشورة ومن ثم يجب الإفصاح عن البيانات الملائمة لمقابلة أهداف المجتمع.

3- تجاهل إدخال التكاليف الاجتماعية للأنشطة التي لها مضمون اجتماعي عند تحديد تكلفتها الحقيقية¹:
تتمثل مخرجات أي نظام محاسبي في مجموعة من المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات التي سوف تتحول بدورها إلى مجموعة من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، وتركز المحاسبة التقليدية 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 لنشاط المعين.

4- التركيز على جانب التكاليف دون المنافع في مجال قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات²: حيث كان من نتيجة ذلك أن ارتفعت التكاليف الكلية للمؤسسات التي تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية ومن ثم انخفضت أرباح تلك المؤسسات، وما ترتب على ذلك هو 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.

المطلب الثاني: تعريف محاسبة المسؤولية الاجتماعية وأهدافها

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لمفهوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى أهدافها والمبادئ التي يقوم عليها نظام هذا الفرع من فروع المحاسبة.

أولاً- تعريف محاسبة المسؤولية الاجتماعية

لقد تعددت تعريف محاسبة المسؤولية الاجتماعية وفيما يلي سنحاول التطرق لأهم هذه التعاريف:

¹ مرعي عبد الحي، الصبان محمد سمير، مرجع سبق ذكره، ص 391.

² نفسه، ص 399.

عرف Linowess محاسبة المسؤولية الاجتماعية على أنها: "نظام محاسبي يختص في عملية قياس الصفقات أو العمليات التي تحدث فيما بين المؤسسة والبيئة الاجتماعية من حولها ومن ثم الإفصاح عن الآثار التي تترتب عليها لجميع الأطراف ذات العلاقة، وعليه فإن الهدف الرئيسي لهذا النظام يتمثل في قياس والإفصاح عن التكاليف والفوائد الاجتماعية للمؤسسات"¹.

أما Mobley فقد عرفها بأنها: "عملية الترتيب والقياس والتحليل للآثار الاجتماعية والاقتصادية المترتبة على نشاط القطاع الحكومي، والقطاع الخاص"².

كما أن Ramanathan قد عرفها على أنها: "عملية اختيار تقوم بها المؤسسة للمتغيرات والمقاييس وأساليب القياس والعمل على التطوير المنظم للمعلومات المفيدة في تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة وتوصيل هذه المعلومات إلى المجموعات ذات العلاقة سواء بداخل المؤسسة أو خارجها"³.

أما Gray and Perks فإنهما يعرفان محاسبة المسؤولية الاجتماعية بأنها: "عملية قياس وتوصيل المعلومات ذات الصلة بآثار ونشاطات المؤسسة على رفاهية العاملين والمجتمع المحلي والبيئة"⁴. كما عرفها الشرازي على أنها: "مجموعة من الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لوحدة محاسبية معينة، وتوصيل المعلومات اللازمة للفئات المختصة، بهدف مساعدتهم في اتخاذ القرارات الصحيحة"⁵.

وعُرفت محاسبة المسؤولية الاجتماعية على أنها: "نظام معلومات للقياس والتقرير عن مجموعة الأنشطة التي تضطلع بها المؤسسات التي تقي بالاحتياجات الاجتماعية سواء كانت هذه الاحتياجات لا تعود على المؤسسة بفائدة اقتصادية أو كان الاضطلاع بها اختياريا أو إجباريا ومعرفة المنافع الاجتماعية من هذه الأنشطة سواء كانت خارجية: كالبيئة مثلا أو داخلية: كالمنافع التي تعود على العاملين وغيرهم بحيث يمكن إجراء موازنة بين التكاليف والمنافع لمعرفة صلاحية استمرار المؤسسة"⁶.

¹ محمد مطر، التاصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص412.

² حسناء مشري، دراسة أثر نظام محاسبة المسؤولية الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية "دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2014، ص109.

³ مؤيد الفضل، عبد الناصر نور، علي الدوغجي، المشاكل المحاسبية المعاصرة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص164.

⁴ حسناء مشري، مرجع سبق ذكره، ص109.

⁵ عباس مهدي الشيرازي، نظرية المحاسبة، دار ذات السلاسل للنشر، الكويت، الطبعة الأولى، 1990، ص350.

⁶ مجيد جاسم الشرع، المراجعة عن المسؤولية الاجتماعية في المصارف الإسلامية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص51.

مما تقدم ومن خلال استعراضنا لتعاريف محاسبة المسؤولية الاجتماعية، يمكن اقتراح تعريف شامل مفاده أن: " محاسبة المسؤولية الاجتماعية هي فرع جديد من فروع المحاسبة، يهتم بقياس وتحليل الآثار الاجتماعية والاقتصادية لنشاط المؤسسة، ومدى مساهمتها في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والحفاظ على البيئة الطبيعية، والإفصاح عن نتائج القياس لكل الأطراف المعنية، بهدف مساعدتهم على تقييم الأداء واتخاذ القرارات الرشيدة"

ثانياً: أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية

يمكن تلخيص أهم أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية في¹:

- 1- تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمؤسسة التي لها تأثير على فئات المجتمع، حيث أن المحاسبة الاجتماعية تهدف إلى قياس والتقرير عن أثر العلاقات التبادلية بين المؤسسات وبيئتها الاجتماعية، ومن هنا يمكن القول بأن هدف المحاسبة الاجتماعية تتمثل في قياس التكاليف والعوائد الاجتماعية والبيئية لتحديد النتيجة الأكثر شمولاً وملائمة.
- 2- تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة، وذلك من خلال تحديد ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة وأهدافها تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من جهة، ومع طموح المؤسسة بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح من جهة أخرى، وتمثل العلاقة بين أداء المؤسسات الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية العنصر الجوهرى لهذا الهدف من أهداف المحاسبة الاجتماعية.
- 3- الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والتي لها آثار اجتماعية (أثر قرارات المؤسسة على تدريب وصحة العاملين وعلى تلوث البيئة وعلى استهلاك الموارد)، ويظهر هذا الهدف ضرورة توفير البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية، وأيضاً إيصال هذه البيانات للأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية على حد سواء، من أجل ترشيد القرارات الخاصة والعامة المتعلقة بتوجيه الأنشطة الاجتماعية وتحديد النطاق الأمثل لها سواء من وجهة نظر المستخدم أو من وجهة نظر المجتمع.

¹ يوسف محمود جربوع، مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 346-347.

يمكن القول أن المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية لها هدف رئيسي، وهو تفعيل الدور الاجتماعي للمؤسسات من خلال مساهمتها في تنمية المجتمع والحفاظ على البيئة الطبيعية، وتوفير كل المعلومات التي تساعد في تقييم أدائها ومدى تأثير أنشطتها الإنتاجية على البيئة الاجتماعية من خلال القياس والإفصاح.

المطلب الثالث: مشكلات محاسبة المسؤولية الاجتماعية

نظرا لأن توفير المعلومات حول التكاليف والعوائد الاجتماعية بالشكل الذي يحقق الهدف من استخدامها لا يمكن أن يكون إلا من خلال عملية قياس ما يترتب عن الأنشطة الاجتماعية من تكاليف ومنافع، لذلك فإن المشكلة الحقيقية التي تواجه بناء أي نموذج للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، هي مشكلة قياس كل من التكاليف والمنافع الاجتماعية¹، و يكمن السبب الرئيسي في صعوبة قياس الأنشطة الاجتماعية في طبيعة هذه الأنشطة أولا، وبالنطاق الذي تحدث فيه ثانيا، إذ أن بعضه ليس له قيمة مالية، مما يدفع المحاسب إلى تجاهلها أحيانا، أو الاكتفاء بالإفصاح الوصفي عنها².

وقد توصل الباحثون في مجال المحاسبة الاجتماعية إلى استنتاج مفاده أن عدم القدرة إلى الوصول على اتفاق محدد حول ماهية المسؤولية الاجتماعية وتحديد نطاقها ومجالاتها، إنما يعني عدم القدرة على تحديدها بشكل دقيق، وما لا يمكن تحديده بشكل دقيق لا يمكن قياسه بشكل موضوعي ودقيق، ومن ثم لا يمكن التحاسب عليه³.

لكن تجدر الإشارة إلى أن الصعوبات التي تكتنف عملية القياس المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية ينبغي ألا تقف عائقا دون المضي بإجراء الأبحاث اللازمة للتطبيق العملي في إطار المؤسسات، وإن لا تكون مبررا للصد وإغفال أهمية هذا القياس.

وتتمثل أهم مشكلات محاسبة المسؤولية الاجتماعية في التالي:

أولا: مشكلة تحديد نطاق ومجالات المسؤولية الاجتماعية

إن مجالات المسؤولية الاجتماعية تتغير من زمن إلى آخر، تبعا لتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة ولتقدم المعرفة العلمية بأثار بعض الظواهر البيئية والاجتماعية، وتبعا لتغيرات القيم والمواقف في المجتمع، وما هو مستبعد حاليا من الرقابة وتقييم الأداء الاجتماعي في المؤسسة قد يصبح محورا للاهتمام

¹ الفضل مؤيد، نور عبد الناصر، الدوجي علي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

² وليد ناجي الحياي، دراسات في المشاكل المحاسبية المعاصرة، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص 100

³ الفضل مؤيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 167.

مستقبلاً، لذلك ليس هناك نطاق ثابت ومحدد للأنشطة الاجتماعية، فمن الطبيعي وجود بعض التباين في تحديد هذه الأنشطة وتبويبها في مجموعات متجانسة.

إلا أن العديد من الأبحاث والدراسات ركزت على أربعة مجالات للمسؤولية الاجتماعية وهي¹:

1- **مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية:** يتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيف أو منع التدهور البيئي وأهمها مايلي:

أ- **أنشطة خاصة بالموارد الطبيعية:**

- الاقتصاد في استخدام المواد الخام؛
- الاقتصاد في استخدام مصادر الطاقة؛
- المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام والطاقة.

ب- **أنشطة خاصة بالمساهمات البيئية:**

- تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء وإحداث الضوضاء؛
- تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات؛
- التخلص من المخلفات تكفل تخفيض التلوث.

2- **مجال المساهمة العامة:** يتحدد نطاق هذا المجال بالأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق منافع لكافة أفراد المجتمع وأهمها مايلي:

أ - **أنشطة خاصة بالبذل في سبيل الإنسانية:**

- تدعيم المؤسسات العلمية؛
- تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية؛
- تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية.

ب - **أنشطة خاصة بالمواصلات والنقل:**

- المساهمة في رصف وإنشاء الطرق؛
- توفير وسائل نقل العاملين.

ت - **أنشطة خاصة بالإسكان:**

- المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان؛

¹ محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص ص 86-88

- إنشاء مساكن للعاملين.

ث- أنشطة خاصة بالخدمات الصحية:

- تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض؛
- توفير وسائل وإمكانيات وخدمات العناية والرعاية بالصحة.

ج-أنشطة خاصة برعاية مجموعات معينة من الأفراد:

- المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات؛
- المساهمة في رعاية الطفولة والمسنين.

3- مجال الموارد البشرية: يتحدد نطاق هذا المجال بالأنشطة التي توجه تلبية لمتطلبات العاملين بالمؤسسة الاقتصادية وتحسين أحوالهم بصفة عامة، لذلك فإن هذا المجال يمثل مجالا داخليا ويتضمن الأنشطة الآتية:

أ - أنشطة خاصة بسياسات التوظيف:

- توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع؛
- قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية؛
- قبول توظيف الأفراد المعوقين.

ب - أنشطة خاصة بتحقيق الرضا الوظيفي:

- منح العاملين أجور ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب؛
- إتباع سياسة للترقية تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرص متساوية للترقية؛
- إعداد برامج تدريب لزيادة مهارة العاملين؛
- المحافظة على استقرار العمالة؛
- تهيئة ظروف للعمل تتصف بالأمن.

4-مجال مساهمات المنتج أو الخدمة: يتحدد نطاق هذا المجال بالأنشطة المرتبطة بالعلاقات مع العملاء

من حيث تحقيق رضائهم على المنتج أو الخدمة. وتتضمن هذه الأنشطة مايلي:

أ - أنشطة خاصة بتحديد وتصميم المنتجات:

- القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين؛
- تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى تقليل احتمالات التعرض لأي إصابة عند الاستخدام.

ب - أنشطة خاصة بتحقيق رضا المستهلكين:

- وضع بيانات على عبوة المنتج للتعريف بحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ عدم الصلاحية؛

- القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخدامه؛
- توفير مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتج.

إن الأنشطة السابقة توضح اتساع نطاق العمليات المرتبطة بالأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية، لكن ذلك لا يعني أن كل مؤسسة سوف تضطلع بكل هذه الأنشطة، فما لا تقوم به مؤسسة معينة قد تقوم به مؤسسة أخرى، كما أن اختيار المؤسسة لمجموعة الأنشطة التي يمكنها القيام بها، لا يعتبر قيدياً يؤثر في ضرورة دخول هذه الأنشطة جميعها في دائرة الوظيفة المحاسبية.

ثانياً: مشكلة قياس التكاليف الاجتماعية على مستوى المؤسسة

إن عملية قياس التكاليف الاجتماعية للمؤسسات لا تعد أمراً سهلاً وبسيطاً، فعدم اتفاق الأدب المحاسبي في مجال محاسبة المسؤولية الاجتماعية حول مفهوم واضح ومحدد لهذا النوع من التكاليف يعد مشكلة في حد ذاتها، ينبغي حلها قبل البحث عن أسس القياس وهناك وجهتا نظر تعرف التكاليف الاجتماعية هما¹: أ- وجهة النظر المحاسبية:

ترى أن التكاليف الاجتماعية تمثل المبالغ التي تنفقها المؤسسات ولا يتطلبها نشاطها الاقتصادي، وتتصف هذه التكاليف بعدم حصول المؤسسة على منفعة أو عائد اقتصادي مباشر مقابلها، فالتكاليف هنا تكون المبالغ التي تم إنفاقها نتيجة التزام المؤسسة ببعض مسؤولياتها الاجتماعية اختيارياً أو إجبارياً (تكاليف مباشرة).

ب - وجهة النظر الاقتصادية:

ترى أن التكاليف الاجتماعية هي قيمة ما يتحمله المجتمع من أضرار أو تضحيات نتيجة لممارسة المؤسسة عملها، حيث يترتب على هذا النشاط تلوث الهواء أو المياه أو تشويه المنظر الجمالي للطبيعة. فالتكلفة الاجتماعية تمثل الأعباء التي أُلقيت على عاتق المجتمع نتيجة للأثار الاقتصادية السلبية الخارجية للمؤسسة، وغير خاف أن هناك صعوبات في تحديد قيمة نقدية للأضرار التي تصيب المجتمع، أي تحديد التكاليف أو الأعباء الاجتماعية الناتجة عن ممارسة المؤسسة لنشاطها (تكاليف غير مباشرة).

إن الأخذ بمفهوم التكلفة الاجتماعية من وجهة النظر المحاسبية ينتج عنه استخدام قياس سهل التطبيق لا يثير مشكلات كبيرة، إلا أن الرقم المستخرج من القياس لا يعبر عن الواقع طالما أن المؤسسة التي ألحقت

¹ حسين القاضي، مأمون حمدان، نظرية المحاسبة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 158

أضرار بالمجتمع لم تدفع مقابل هذه الأضرار، لذلك هذا الأساس لا يلائم قياس التكاليف الاجتماعية بشكل عام¹.

أما الأخذ بمفهوم التكاليف الاجتماعية من وجهة النظر الاقتصادية، سيؤدي إلى تجاهل قيمة التضحيات الاجتماعية التي تتحملها المؤسسة، والاهتمام فقط بالأضرار التي يتحملها المجتمع نتيجة مزاوله المؤسسة لنشاطها الاقتصادي، لذلك فإن الاتجاه الصحيح حالياً، كما يرى معظم الباحثين المهتمين بقياس التكاليف الاجتماعية، هو الأخذ بالمفهوم الواسع للتكاليف الاجتماعية عند تعريفها والمتضمن وجهتي النظر المحاسبية والاقتصادية، لكي يمكن التخلص من أوجه القصور في كل منهما، للوصول إلى القياس الحقيقي للتكاليف الاجتماعية².

وعليه فإن المفهوم الملائم للتطبيق في المؤسسات هو المفهوم الأخير للتكاليف الاجتماعية، إذ أنه يشمل كل ما تنفقه المؤسسة نتيجة قيامها اختياريًا أو إلزاميًا ببعض الأنشطة التي تفرضها المسؤولية الاجتماعية، إلى جانب ما تضمنه من قيمة الأضرار التي تلحقها بالمجتمع³.

إلا أن هذا المفهوم كما يرى بعض الباحثين سيخلق مشكلة جديدة تتمثل في كيفية خضوع الأضرار التي تلحقها المؤسسة بالمجتمع للقياس الكمي، ومدى ترجمة هذا القياس إلى قيم نقدية تمثل التكاليف الاجتماعية، وتحويل هذه التكاليف من تكاليف خارجية غير خاضعة لرقابة المؤسسة ويتحمل عبئها المجتمع إلى تكاليف داخلية تتحمل عبئها المؤسسة على أساس أنها السبب في إحداثها وخاضعة لرقابتها، فقيمة الآثار السلبية التي يتحملها المجتمع نتيجة ممارسة المؤسسة لأنشطتها الاقتصادية يصعب قياسها.

ومن الحلول المقدمة لحل مشكلة صعوبة قياس هذه التكاليف بالطرق غير المباشرة عن طريق⁴:

1- قياس تكاليف منع حدوث الأضرار: حيث أن التكلفة الاجتماعية هي قيمة الأضرار التي تقع على المجتمع نتيجة قيام المؤسسة بأنشطتها الاقتصادية، وقد يكون من الصعب أو غير العملي تحديد قيمة هذه الأضرار، ومن ثم يجب اللجوء إلى أسلوب بديل يمكننا من تحديد رقم يقارب التكلفة الاجتماعية الصحيحة. ويمكن القول أن التكلفة الاجتماعية التي يمكن قياسها على مستوى المشروع هي تكلفة تجنب الأضرار الاجتماعية أي تكاليف المنع، ففي مجال التلوث البيئي تكون التكاليف الاجتماعية معادلة تقريباً لتكاليف منع

¹ نوفان حامد محمد العليمات، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² نفس المرجع.

³ نفسه، ص 64.

⁴ حسين القاضي، مؤمن حمدان، نظرية المحاسبة، مرجع سبق ذكره، ص 158-159.

التلوث، ويقوم هذا الأسلوب على إفتراض أنه كلما قامت المؤسسة بالإنفاق على منع التلوث، انخفضت الأضرار التي تصيب المجتمع، وكانت تكاليف المنع أقرب للتكاليف الاجتماعية (قيمة الأضرار) المترتبة على الأنشطة الاقتصادية للمؤسسة. إن تكلفة المنع تمثل أفضل رقم تقريبي لقيمة الأضرار التي تصيب المجتمع، أي أفضل رقم بديل للتكاليف الاجتماعية الصحيحة.

2- قياس تكاليف إعادة الوضع إلى ما كان عليه (تكاليف التصحيح): وهي تكاليف تقريبية أخرى بديلة للتكاليف الاجتماعية، وهي المبالغ التي تقوم المؤسسة بإنفاقها سواء لإعادة بعض موارد المجتمع لحالتها الأصلية تقريبا أو لإنشاء مورد جديد يحل محل المورد الاجتماعي الذي تأثر بالأنشطة الاقتصادية للمؤسسة. وعلى الرغم من أن مفهوم تكاليف إعادة الوضع إلى ما كان عليه (تكاليف التصحيح) قد يحظى بالقبول من جانب المحاسبين، إلا أنه أقل قبولا من مفهوم تكلفة المنع وذلك للأسباب التالية:

أ- إن تكاليف المنع أقل عادة من تكاليف إزالة الضرر، وأن المنع مفهوم مقبول نفسيا يدل على توقع المشكلة ومعالجتها قبل الحدوث؛

ب- إن مفهوم إعادة الوضع إلى ما كان عليه، مفهوم غامض نسبيا ففي كثير من الحالات قد لا يكون واضحا كيفية قياس تكلفة التصحيح لإزالة التلوث أو إزالة الضوضاء؛

ج- إن إعادة الوضع إلى ما كان عليه قد لا يؤدي إلى تصحيح كل الأضرار التي أصابت الآخرين نتيجة الأنشطة الاقتصادية للمؤسسة، فبعض الأضرار المتسببة عن تلوث الهواء مثل سرطان الرئة لا يمكن تصحيحها بأي مبلغ من التكلفة.

إن قياس التكاليف الاجتماعية باستخدام الطريقتين لا تعبر في الواقع عن الرقم الدقيق لقيمة الأضرار التي تصيب المجتمع، إلا أنها تمثل أفضل رقم تقريبي لهذه الأضرار، فاستخدام القياس التقريبي التقديري أفضل بكثير من عدم قياس التكاليف الاجتماعية نهائيا.

ثالثا: مشكلة قياس العوائد الاجتماعية على مستوى المؤسسة

تتعمق مشكلة قياس العوائد الاجتماعية وتأخذ أبعادا أكثر بكثير من مشكلة قياس التكاليف الاجتماعية، نظرا لكونها تتحقق لأطراف قد تكون خارج المؤسسة، كالمستهلكين، والعملاء، أو البيئة المحيطة، أو قد تكون من داخل المؤسسة كالعاملين أو لكل الأطراف في آن واحد سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك حسب الأنشطة الاجتماعية التي تمارسها المؤسسة. وكل ذلك في الأصل يعود إلى أن العوائد الاجتماعية تكون في صورة سلوكية تؤثر على النواحي النفسية أو المعنوية فتؤدي إلى حالة من الرضا لدى الأفراد عن المؤسسة،

ولاشك أن مثلاً (ظاهرة الرضا) ظاهرة غير كمية يصعب قياسها كميًا بالوحدات النقدية المباشرة، وكيف لنا بقياس قيمة الانطباع الحسن المتولد عن المستهلكين تجاه المؤسسة؟¹

الأمر الذي يجعل الكثير من الكتاب والباحثين يتجاهل العوائد الاجتماعية والاكتفاء بقياس التكاليف الاجتماعية، وعلى الرغم من الصعوبة البالغة في قياس المنافع الاجتماعية، إلا أن الاقتصار على التكاليف الاجتماعية دون المنافع الاجتماعية يؤدي إلى عدم صحة قياس نتيجة الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تنعكس هذه النتيجة على محصلة الأداء الاجتماعي التي يتم الحصول عليها نتيجة المقابلة بين التكاليف والأعباء الاجتماعية وبين المنافع والمزايا الاجتماعية.²

المبحث الثاني: لوحة القيادة كأداة لقياس أداء المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية

لقد ساهمت بيئة الأعمال المتغيرة وغير مستقرة، وتعقيد الهياكل التنظيمية للمؤسسات، في زيادة الاهتمام بموضوع قياس وتقييم الأداء، كما أن ظهور كل من مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومفهوم الأداء الشامل المتعلق بممارسة هذه المسؤولية أصبح يشكل تحدياً كبيراً أمام المؤسسات لقياس هذا الأداء، مما أدى إلى ضرورة تطوير الممارسات في هذا المجال، من خلال تطوير أدوات ونظم جديدة أكثر نجاعة، والتي تسمح بقياس ومتابعة المكونات المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية لأداء المؤسسات، ولعل أهم هذه الأدوات ما يسمى بلوحة القيادة، والتي تم تطويرها لتشمل عدة نماذج مثل لوحة القيادة المتوازنة (بطاقة الأداء المتوازن)، ولوحة القيادة المتوازنة المستدامة، سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمخلف هذه الأدوات مع التركيز على دورها في قياس وتقييم أداء المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية.

المطلب الأول: لوحة القيادة

يعتبر الأداء هو جوهر اتخاذ القرارات والتطوير الاستراتيجي للمؤسسة، ووفقاً لـ Lebas فإنه لا يوجد أداء إلا إذا أمكن قياسه³، وقد يكون اتخاذ الأداة الجيدة في قياس الأداء هو الآلية الأقوى التي تسمح للمؤسسة باتخاذ قراراتها وتنفيذ استراتيجيتها بنجاح.

¹ نوفان حامد محمد العليمات، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² محمد عباس بدوي، الأميرة إبراهيم عثمان، دراسات في قضايا ومشاكل محاسبية معاصرة، منشأ المعارف، الإسكندرية،

2000، ص 456.

³ Mohamed Bouamama, **Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord**, thèse présentée pour obtenir le grade de docteur, spécialité sciences de gestion, l'université de bordeaux, décembre 2015, p68.

تعتبر لوحة القيادة إحدى الأدوات الأساسية لقياس الأداء، بحيث تساعد على توفير وتجميع المعلومات الخاصة بمختلف نشاطات المؤسسة، وتسمح بإعطاء نظرة شاملة عن أدائها، وقد أصبحت لوحة القيادة جزء لا يتجزأ من الإدارة الجيدة للمؤسسات.

أولاً: مفهوم لوحة القيادة ووظائفها

ظهر مفهوم لوحة القيادة لأول مرة في فرنسا في بداية القرن العشرين، من طرف مجموعة من المهندسين يعملون في وظائف تقنية، وكان هدفهم هو البحث عن طرق تسمح بتحسين عمليات الإنتاج، وفهم أفضل للعلاقة بين الإجراءات المتبعة والمنفذة وتأثيرها على أداء العمليات المختلفة¹.

عرّف الباحث Bergeron لوحة القيادة على أنها: "مجموعة من المؤشرات التي يتم إنشاؤها لتمكين صانع القرار من الإطلاع على الوضع السابق والحالي للأنشطة الخاضعة لمسؤوليته، وتحديد الاتجاهات التي قد تؤثر على هذه الأنشطة في المستقبل"².

وعرفها كل من Pesqueux and Gray على أنها: "أداة تسيير تركز على تتبع الأهداف، يتم استخدامها لتقييم الأداء الفعلي للمؤسسة مقارنة بالأهداف المحددة في نظام الإدارة"³.

أما Bouquin فقد عرف لوحة القيادة على أنها: "أداة للعمل تضم مجموعة من المؤشرات تستخدم لتمكين المديرين من التعرف على حالة وتطور الأنظمة التي يتحكمون فيها، وتحديد الاتجاهات التي من شأنها التأثير عليهم في أفق يتوافق مع طبيعة وظائفهم"⁴.

ووفقاً لـ Selmer فإن لوحة القيادة "عبارة عن مجموعة من المؤشرات والمعلومات الرئيسية، تسمح بأخذ نظرة شاملة واكتشاف الاضطرابات واتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية"⁵.

ويعرف كل من Sépari and Alazar لوحة القيادة على أنها: "مجموعة من المؤشرات المنظمة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات، والتنسيق والرقابة على عمليات القسم

¹ Semaoune Khalissa, **Un référentiel d'indicateurs de performance intégrant la démarche RSE : cas du groupe FERTIAL**, thèse de doctorat Spécialité : managaement des ressources humaines, université d'oron 2, octobre 2015, p119.

² Mohamed Bouamama, op.cit, p68.

³ Fana Rasolofo-Distler, **Conception d'un Systeme De Tableaux De Bord Integrant Le Developpement Durable : Une Demarche Qui Articule " Methode Ovar " Et " Balanced Scorecard "**, publier dans «crises et nouvelles problématiques de la valeur », nice, france, 2010, p5

⁴ Henri.Bouquin, **Le contrôle de gestion**, 7^{eme} édition, Gestion PUF, Paris, 2006, P455.

⁵ Mohamed Bouamama, op.cit, p68.

المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها¹.

من خلال التعاريف التي سبق ذكرها يمكن القول أن لوحة القيادة هي أداة تسييريه تضم مجموعة من مؤشرات القياس، تسمح بتزويد المسيرين بنظرة شاملة عن نشاط المؤسسة وتساعدهم على التنبؤ واتخاذ القرارات المناسبة بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

حسب Daum فإن لوحة القيادة يجب أن تحتوي على معلومات حول²:

- عوامل النجاح التي تسهم في تحقيق الأهداف المحددة (متغيرات العمل)؛
 - التدابير والمبادرات المنفذة لتحقيق الأهداف (خطط العمل)؛
 - مستويات الأداء وفقا لرؤية محددة لكل وحدة في المؤسسة من حيث تحقيق النتائج (النتائج).
- وتتميز لوحة القيادة بمجموعة من الخصائص لخصها كل من Guiriec, Lavergne, Guerny فيمايلي³:
- بسيطة: أي إمكانية إعدادها بسرعة؛
 - محدودة: تركز على بعض العناصر الأساسية للمعلومات، وتتحصر في مجال محدد من مجالات المسؤولية؛
 - سرعة رد الفعل: حيث أن المعلومات تتاح بسرعة بناء على طلب صانعي القرار، أي خارج الفترات المحاسبية.
- مما سبق يتضح لنا أن لوحة القيادة لا تقتصر على عرض النتائج النهائية فقط وإنما هي أداة تسييريه تسمح بالقيام بمجموعة من الوظائف نذكر منها:
- قياس الأداء والتقليل من حالة عدم اليقين: تسمح لوحة القيادة بقياس أداء كل العمليات داخل المؤسسة بناء على مجموعة من المؤشرات يمكن متابعتها باستمرار، مما يسمح بإمكانية اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليات كلما تطلب الأمر؛ فهي اذن تسمح بتوفير صورة شاملة لأداء المؤسسة وبالتالي سهولة اتخاذ القرارات.

- تسهيل عملية الاتصال: تسمح لوحات القيادة بتسهيل عملية الحوار والاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته.

¹ Claude Alazard et Sabine Sépari, **Contrôle de Gestion**, 5ème édition, Dunod, Paris, 2001, p591

² Semaoune Khalissa, op.cit.p122

³ Ibid,

وبالتالي فإن لوحة القيادة تعتبر أداة مشتركة لكل المسؤولين داخل المؤسسة وهي توفر رؤية موحدة لوضع وأهداف المؤسسة.

- التحفيز وتنمية المهارات: حيث تتطلب لوحة القادة أدوات تحليل قوية لدراسة الموقف واقتراح الحلول، وبالتالي فهي تعمل على تنمية مهارات المسؤولين من خلال تحفيزهم على التفكير والتحليل لاقتراح الحلول، ومنحهم القدرة على اتخاذ القرارات.

- التحكم في المخاطر: تسمح لوحة القيادة بتوفير نظرة شاملة وواضحة لبيئة المؤسسة، وبالتالي فهي تسمح بالتحكم في الخطر المحتمل الناتج عن عملية اتخاذ القرار.

ثانيا: مبادئ تصميم لوحة القيادة ومكوناتها

1-مبادئ تصميم لوحة القيادة:

ترتبط فعالية وكفاءة لوحة القيادة بمدى احترام عملية اعدادها للمبادئ التالية¹:

أ-مبدأ الارتباط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة: يجب أن تتكيف لوحات القيادة مع هيكل السلطة في المؤسسة، هذه السلطة تظهر في شكل هرم يتم فيه مايلي:

- كل مسؤول (أيا كان مستواه التنظيمي) ماعدا الإدارة العليا يتلقى تفويضا من مستوى تنظيمي أعلى منه، كما يجب على هذا المسؤول أن يقدم تقريرا دوريا حول النتائج التي حققها.
 - كل مسؤول يقوم بتفويض جزء من سلطته إلى المستوى التنظيمي الأدنى منه مباشرة.
- وفي هذا الهرم فإن كل مسؤول يقوم بعملية الاتصال في ثلاثة اتجاهات:

- اتصالات تصاعدية: حيث يقوم كل مسؤول بتقديم تقرير دوري حول النتائج التي حققها؛
- اتصالات أفقية: وتتمثل في عمليات الاتصال فيما بين الأقسام أو المصالح المتواجدة في نفس المستوى التنظيمي؛
- اتصالات تنازلية: أين يتلقى مدير قسم معين تفويضا (مهمة مرفقة بوسائل) ويلزم بتحقيق الأهداف الموكلة إليه.

ولكي يستطيع نظام لوحات القيادة تحقيق هذا التواصل يجب أن يتميز بما يلي:

- كل مسؤول له لوحة القيادة الخاصة به؛

¹ Voir : - Michel Leroy, **le Tableau de Bord au Service de L'entreprise**, Éd : Organisation, Paris, 2001, p60-61
- Claude Alazard et Sabine Sépari, op.cit.p637.

- كل لوحة قيادة تحتوي على إطار تلخيصي يتم فيه تجميع مختلف التفاصيل التي تحدد النتيجة النهائية لمركز المسؤولية المعني، مرفقة بتعليق المسؤول وتحليلاته، وهذا الإطار التلخيصي يظهر في لوحة القيادة للمستوى التنظيمي الأعلى منه مباشرة؛
- يجب أن يتم عرض لوحات القيادة المتواجدة بنفس المستوى التنظيمي بشكل متجانس ومتشابه لتسمح بتجميع المعطيات (تجميع مؤشرات)؛
- عملية تجميع المعلومات المتواجدة بلوحات القيادة والمصادقة عليها تنطلق من المستويات السفلى وتتم تعاقبياً.

ب- **مبدأ شمولية وتجميع المحتوى:** ويتعلق الأمر باختيار من بين جميع المعلومات المتاحة تلك التي تهم المسؤول في إدارته، فعملية الاختيار تركز على تحديد المؤشرات المناسبة والتي تتوافق مع مجال عمل المسؤول والمهام الموكلة إليه.

ت- **مبدأ سرعة الإعداد والارسال:** بما أن الدور الفعلي للوحات القيادة هو تنبيه المسؤولين حول السير اليومي لعملياتهم، فهذا يستوجب تحضير لوحات القيادة بسرعة، فغالبا ما يكون الحصول على معطيات تقديرية معيارية في مدة قصيرة أفضل من الحصول على معلومات فعلية دقيقة في مدة أطول، كما يجب التنبيه في هذه النقطة إلى أن أغلبية لوحات القيادة يتم تحريرها كل شهر، تستغرق مدة التحضير من 5 إلى 8 أيام غالبا، إلا أن هناك أقساما في المؤسسة تحتاج إلى معلومات يومية ومتجددة حول نشاطها، مما يوجب تحريرها يوميا للوحات القيادة هذه الأقسام، وكما يكون هناك تناسق بين مختلف لوحات للقيادة في المؤسسة (تحرير شهري)، يتم تشكيل لوحة القيادة الشهرية لبعض الأقسام عن طريق تجميع المعلومات والنتائج اليومية والأسبوعية التي تكون الشهر¹.

2- مكونات لوحة القيادة:

رغم وجود أشكال مختلفة للوحات القيادة تتغير حسب حجم المؤسسة وخصائص القطاع الذي تنشط فيه وحاجات المسؤولين، إلا أن هناك نقاطا مشتركة تشترك فيها جميع أنواع لوحات القيادة، والتي تظهر في شكل جدول يحتوي على أربع خانات كحد أدنى هي: خانة المؤشرات، خانة التحقيقات، خانة الأهداف وأخيرا خانة الانحرافات، والمؤسسة لها كامل الحرية في تدعيم هذا التصميم بمعطيات أخرى حسب حاجتها لها شرط ألا يكون مفصلا إلى حد المبالغة أو مختصرا إلى حد الإخلال بالمعلومات، والجدول الموالي يوضح لنا نموذجا لإحدى التصميمات للوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية معين:

¹ Michel Leroy, op.cit.p 119

Source : Claude Alazard et Sabine Sépari, **Contrôle de Gestion**, 5ème édition, Dunod, Paris, p 595

يضم الجدول أربع خانات هي¹:

- **خانة المقاييس الاقتصادية:** والتي تضم قائمة من المواضيع وتتمثل عموماً في (مراكز مسؤولية، مصالح، ورشات...) هذه المواضيع تابعة لمسؤول معين، كل موضوع يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءاً من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف معينة، إضافة إلى أن كل موضوع يضم مجموعة من المؤشرات والتي تخص دائرة نشاطه، وهذه المؤشرات تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.
- **خانة النتائج:** وتضم هذه الخانة النتائج المتعلقة بنشاط معين، وقد تكون في صورة تراكمية أو لفترة محددة (شهر).
- **خانة الأهداف:** تظهر في هذه الخانة من لوحة القيادة الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً، ويتم استخدام نفس طريقة عرض النتائج في عرض الأهداف، أي أهداف تراكمية أو أهداف تتعلق بفترة زمنية محددة.
- **خانة الفروقات:** ويتم الحصول على الفروقات بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض الفروقات بنفس الطرق السابقة أي فروقات تراكمية أو فروقات فترة زمنية محددة.

¹ Claude Alazard et Sabine Sépari, op.cit.p595

ثالثاً: اختيار المؤشرات في لوحة القيادة لقياس الأداء المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية

تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة، حيث أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه في السابق كانت المؤشرات المالية هي التي تغطي على محتوى لوحات القيادة وتعكس الوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة، لكن مع مرور الوقت وتغير الظروف المحيطة وبرز بعض المفاهيم كمفهوم المسؤولية الاجتماعية أدى إلى ضرورة إيجاد واستحداث مؤشرات تسمح بقياس الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات.

1-تعريف المؤشر

يعرف الباحث Lorino المؤشر على أنه " معلومة تساعد الفرد أو الجماعة على قيادة مسار العمل نحو تحقيق هدف معين أو تساعد على تقييم النتيجة"¹، من خلال التعريف يتضح لنا أن المؤشر يتم بناؤه من طرف الفرد أو الجماعة اعتماداً على طبيعة النشاط الذي يقومون به أو الأهداف التي يسعون إليها، وهو يسمح بـ²:

- متابعة العمليات والأنشطة؛
 - تقييم العمليات؛
 - تشخيص وضع ما، أو مشكل؛
 - التنبيه ومراقبة التغيرات والمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.
- وبالنسبة لكل مؤشر فإنه يشترط أن يتم عن طريقه توضيح المعلومات الآتية³:
- اسم المؤشر: كمعدل غياب العمال، عدد الطلبات...
 - طريقة حساب المؤشر؛
 - بيان أو كشف بمصادر المعلومات المستخدمة في بناء المؤشر؛
 - طريقة عرض المؤشر : رقم، منحى...
 - مرجع أو هدف يتم من خلاله مقارنة المؤشر لتحديد المستوى الذي يجب أن يكون عليه؛
 - المسؤول عن هذا المؤشر : أي من قام بحسابه من يراقبه ويتابعه، والجهات المعنية باستعماله؛

¹ Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance**, 3eme édition, Edition d'Organisation, Paris, 2003, p. 131.

² Claude Alazard et Sabine Sépari, op.cit.p596

³ Philippe Lorino, Op. Cit., p. 132.

-تحديد طرق المتابعة كأن يرفق المؤشر بالخانات التالية (الأهداف، النتائج...).

2- استخدام المؤشرات في قياس أداء المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية

لقد طغى ولفترة طويلة من الزمن الاهتمام بالأداء المالي، من خلال التركيز على المعايير والمقاييس المالية فقط لقياس وتقييم أداء المؤسسات، والحكم على نجاحها، وتوفير التوجيه بشأن القرارات الواجب اتخاذها.

لكن وفي الوقت الراهن ونظرا للتطورات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال والتي تبرز الدور الأساسي للمعرفة والأصول غير الملموسة في تقييم الأداء والحكم عليه، أصبحت المعايير المالية فقط لا تسمح بتقديم فهم شامل للأداء واستوجب الأخذ بعين الاعتبار المعايير غير المالية لتقييم الأداء المالي، ويتضح ذلك من خلال الانتقادات التي وجهها العديد من المفكرين ورجال الأعمال للمؤشرات المالية والتي تهتم فقط بتعظيم قيمة المساهمين، ومن أهم هذه الانتقادات انتقاد Jack Welch المدير السابق لشركة جنرال إلكتريك، والذي أكد على أن " تعظيم قيمة المساهمين هي الفكرة الأكثر غباء في العالم، فهي تمثل نتيجة وليست استراتيجية في حد ذاتها، لأن قوتك الحقيقية هي عمالك، عملاؤك ومنتجاتك"¹.

وحسب Loning وآخرون فإن "القياسات المالية قصيرة المدى تحتاج إلى الاعتماد على مؤشرات غير مالية يمكن من خلالها بناء أهداف أفضل من خلال قدرتها التنبؤية بأهداف الربحية طويلة المدى"².

كما أكد كل من الباحثين Banker وآخرون على أن القياسات غير المالية وخاصة تلك المتعلقة برضا الزبائن ترتبط بوضوح بالأداء المالي المستقبلي وتحتوي على معلومات إضافية لا يمكن الحصول عليها من خلال الاعتماد على المقاييس المالية التقليدية فقط³.

إذن يمكن القول المؤشرات غير المالية تعتبر مؤشرات تكميلية للمؤشرات المالية وهي تسمح بالتنبؤ أفضل بالأداء المالي، كما أنها تسمح بتحسين هذا الأداء على المدى المتوسط أو البعيد، فعلى سبيل المثال المؤسسة التي تقرر الاستثمار في استراتيجية تطوير السوق أو تحسين السمعة من خلال التأكيد على تحسين جودة العلاقة مع عملائها أو مع المجتمع الذي تعمل فيه، قد يؤدي إلى انخفاض ربحيتها على المدى القصير لكن هذا الاستثمار سوف يعود عليها حتما بفوائد إيجابية على المدى المتوسط أو البعيد.

¹ Mohamed Bouamama, op.cit, p.73

² Helene Loning et al, **Le contrôle de gestion : organisation et mise en oeuvre**, Dunod, 2ème édition, Paris, 2003, p158.

³ Mohamed Bouamama, op.cit, p.73

وبالتالي يمكننا حصر أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بالمقاييس والمؤشرات غير المالية في:

- حدود المؤشرات المالية والتي تقيس الأداء المالي على المدى القصير، وبالتالي لا تسمح بالتنبؤ بالأداء المستقبلي بشكل صحيح؛
 - ديناميكية بيئة الأعمال التي أدت إلى توسيع نطاق الأداء (كالأداء اتجاه الزبائن والعمال والبيئة الطبيعية والمجتمع المحلي)؛
 - تطور النظم الإدارية مثل: نظام إدارة الجودة الشاملة، نظام إدارة العلاقة مع الزبون، نظام إدارة سلسلة التوريد، نظام إدارة صحة وسلامة الموظفين ونظام الإدارة البيئية، والتي تسعى المؤسسات إلى تطبيقها بهدف تحقيق نجاحها وضمان بقائها.
- مما سبق يتضح أنه أصبح لزاماً على المؤسسات مراعات الأبعاد المتعددة للأداء في عملية القياس من خلال الاعتماد على المؤشرات المالية والمؤشرات غير مالية، أي مؤشرات اقتصادية، بيئية واجتماعية وفيما يلي شرح لهذه المؤشرات¹:

أ-المؤشرات الاقتصادية: سابقاً كانت المؤشرات الاقتصادية هي تلك التي تسمح بقياس الأداء المالي للمؤسسة، ومع التطور الذي بدأت تعرفه المؤسسات في الإقبال على تبني المسؤولية الاجتماعية، ظهرت إلى الوجود مؤشرات أخرى تبتعد عن الجانب المالي وهي تسمح بقياس الإسهامات الاقتصادية للمؤسسة بغرض قياس مدى مراعاتها لمسؤوليتها الاجتماعية، فمن خلال هذه المؤشرات يمكن الحكم على تأثير المؤسسة على الاقتصاد وعلى حياة الأفراد وعلى البيئة الطبيعية، ومن الأمثلة على ذلك يمكن ذكر حجم استثمارات المؤسسة للبحث والتطوير ومستويات أجور العمال وغيرها.

ب-المؤشرات البيئية: إن المؤشرات البيئية هي تلك المؤشرات التي تحتوي على المعلومات غير المالية التي تعكس الآثار البيئية المترتبة عن الأنشطة التي تمارسها المؤسسة، فبواسطة هذه المؤشرات يمكن الحكم على الآثار البيئية الداخلية والخارجية، ومن الأمثلة عن الآثار الداخلية يمكن التركيز على ما يسمى باستهلاك الطاقة كالماء والكهرباء، أما عن أمثلة الآثار الخارجية يمكن ذكر نسبة انبعاث الغازات والأتربة والغبار وكذلك نسبة الفضلات الناجمة عن العملية الإنتاجية وكيفية التعامل معها كالتدوير.

ت-المؤشرات الاجتماعية: ويقصد بالمؤشرات الاجتماعية تلك المؤشرات التي تستعمل في قياس مدى تأثير المؤسسة على المجتمع والذي يدخل ضمنه كل من العمال والزبائن والمجتمع المحلي وباقي الشركاء، يرى

¹ العايب عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص167-168.

البعض أن هذه المؤشرات هي حاليا محل دراسات معمقة بغرض تطويرها، حيث أن كل ما يتم استعماله حاليا من مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي ما هو إلا اجتهادات من طرف المؤسسات وغالبا ما يتم التركيز من طرف المؤسسات على مؤشرات مثل مستوى العمالة والصحة والسلامة المهنية وقيمة الإعانات التي تقدمها إلى المنظمات غير الحكومية.

المطلب الثاني: لوحة القيادة المتوازنة (بطاقة الأداء المتوازن)

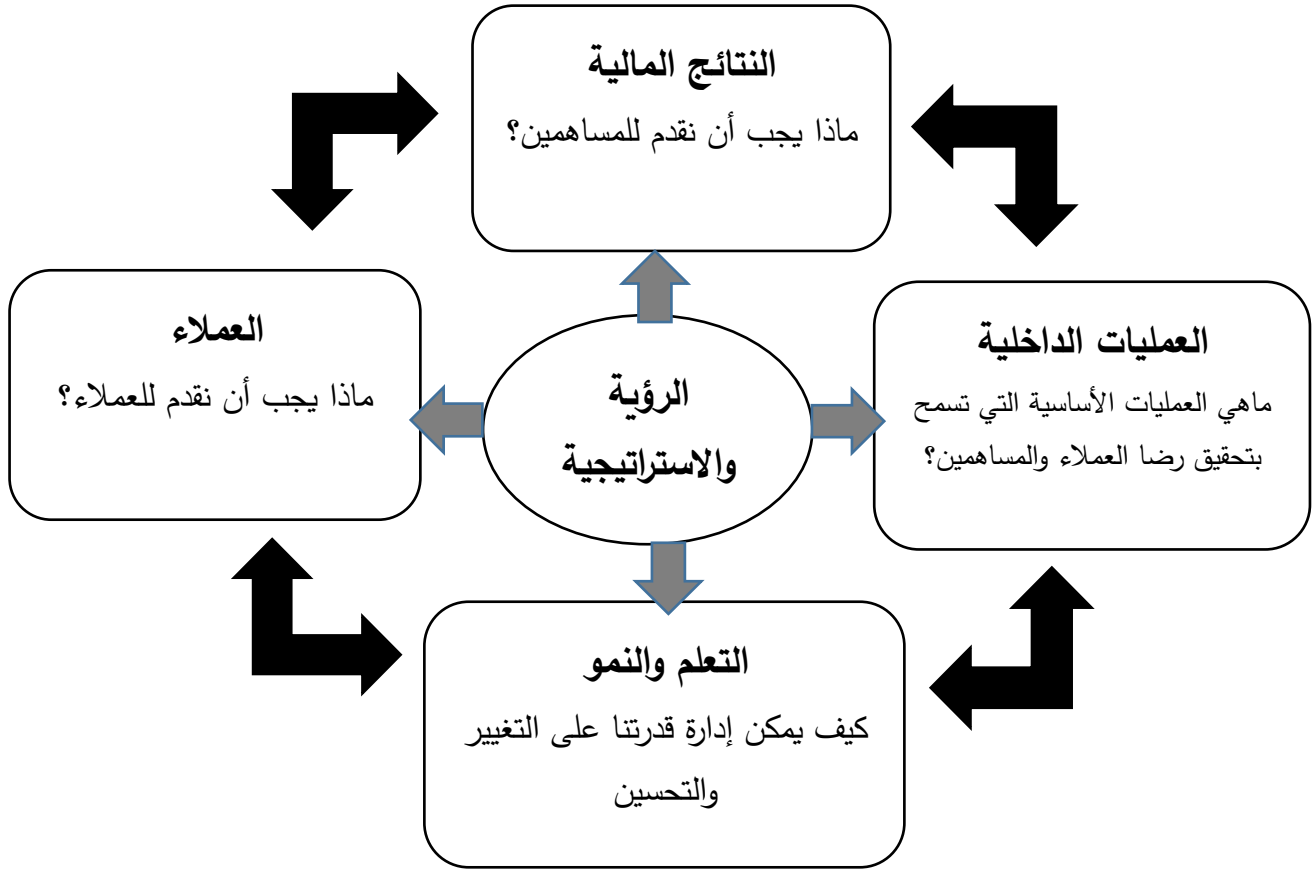
بهدف تحسين وتطوير إطار قياس الأداء ليشمل بالإضافة إلى المتغيرات المالية متغيرات غير مالية، اقترح كل من الباحثين Norton and Kaplan نموذجا لقياس الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات غير المالية أطلقا عليه اسم بطاقة الأداء المتوازن (balanced Scorecard card) والتي تم ترجمتها إلى الفرنسية بـ: (Tableaux de Bord prospectif) أي لوحة القيادة المتوازنة.

تُزود لوحة القيادة المتوازنة المدراء بإطار عمل متكامل يتم من خلاله ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء تساهم في إنجاز الأعمال، وتحقيق الترابط والاتصال بين الاستراتيجية والأعمال والمساعدة في التنسيق الفردي والتنظيمي لتحقيق الأهداف العامة¹، فحسب هذا المفهوم الحديث للوحات القيادة فإنه لا يتم الاكتفاء بالتركيز على الأهداف المالية، بل يتم توضيح الأهداف غير المالية الواجب على المؤسسة الوصول إليها بغرض تحقيق الأهداف المالية.

وقد تم تسمية لوحة القيادة المتوازنة بهذا الاسم كونها تسعى للبحث عن إيجاد توازن بين المؤشرات المالية وغير المالية من أجل تقييم الأداء على المدى القصير والطويل، من خلال الموازنة بين أربع أبعاد للأداء وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، والشكل الموالي يوضح أبعاد لوحة القيادة المتوازنة:

¹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, **the Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, January – February; 1992, p70.

الشكل (1-2): أبعاد لوحة القيادة المتوازنة



Source : Robert S. Kaplan, David P. Norton, **the Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance**
Harvard Business Review, January – February, 1996, p21.

وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد¹:

أولاً-البعد المالي: يسمح هذا البعد بالتقييم الفعال للأثار الاقتصادية القابلة للقياس الكمي للإجراءات المتخذة فعليا في أداء أنشطة المؤسسة، وتبين مقاييس الأداء المالي مدى فعالية تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية المقترحة، ومدى إسهامها في تحسين النتائج المالية، ومن أمثلة المؤشرات المستعملة في قياس الأهداف المالية توجد : نتيجة الاستغلال، القيمة المضافة الاقتصادية، رقم الأعمال، وغيرها.

ثانياً- بعد العملاء: تعتمد معظم المؤسسات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجيتها، لما يعكسه هذا البعد من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المؤسسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق تسوده شدة المنافسة. يُمكن بعد العملاء المدراء من التعرف بدقة على العملاء المستهدفين من طرف المركز أو القسم الذي يديرونه، كما يسمح لهم بقياس مدى نجاح المؤسسة في اشباع رغباتهم وكسب

¹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, **comment utiliser le tableau de bord prospectif**, Editions d'Organisation, Paris, France, 2001, p.38-40.

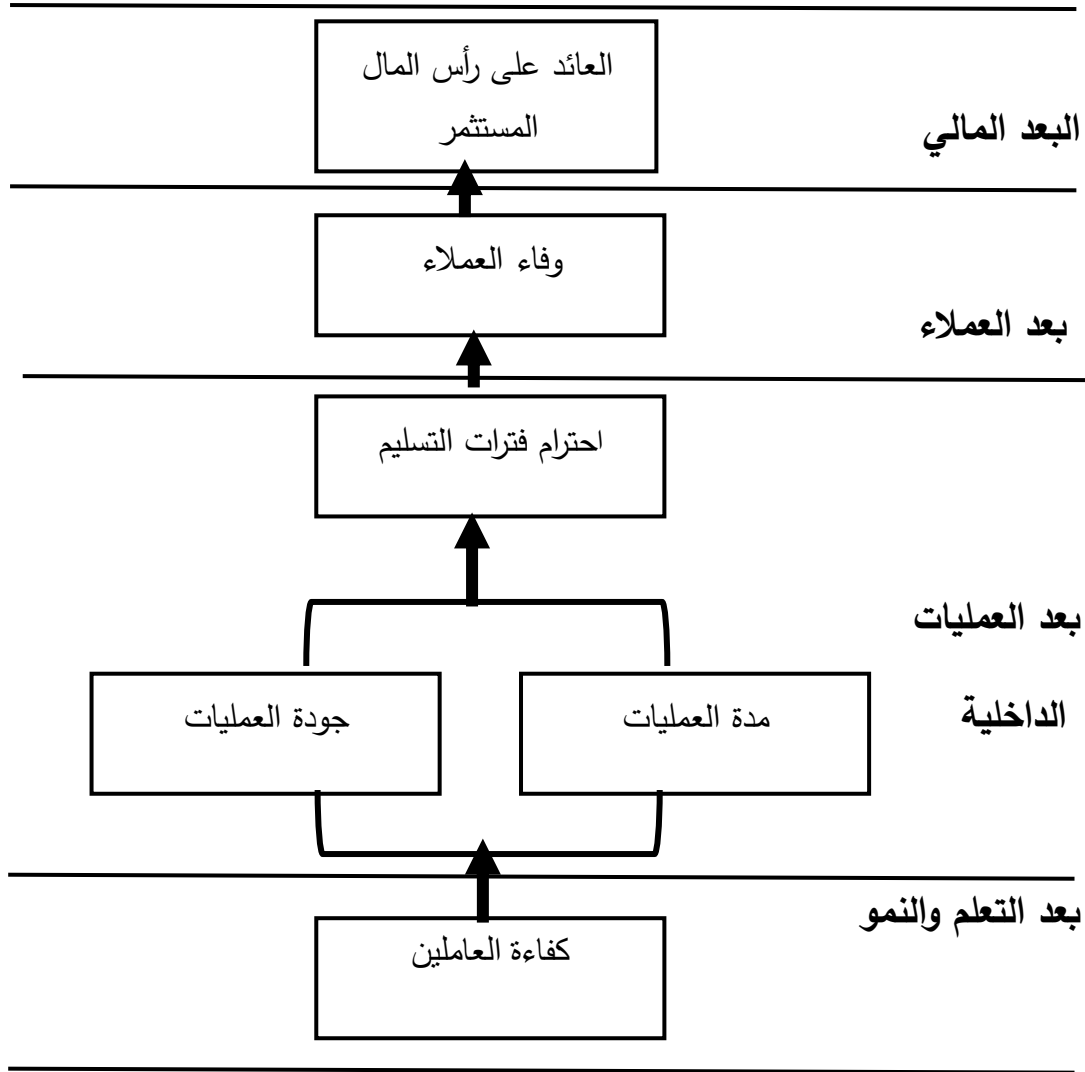
ولائهم الدائم وذلك بالاعتماد على مؤشرات أساسية مثل: رضا الزبائن، المردودية حسب أنواع الزبائن، حصة السوق حسب القطاعات المستهدفة وغيرها.

ثالثا - بعد العمليات الداخلية: يسمح هذا البعد بتحديد العمليات الرئيسية التي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها، وهي العمليات التي تسمح بجذب العملاء والاحتفاظ بهم، وتزويد المساهمين بالعائدات المالية التي يتوقعونها، والملاحظ في هذا المحور هو اختلافه عما هو معمول به في الأنظمة التقليدية لقياس الأداء، أين كان الهدف الأساسي لها هو مراقبة وتحسين العمليات المتواجدة في المؤسسة، بينما في المفهوم الحديث والمستعمل في لوحات القيادة المتوازنة، فإنه بالإضافة إلى اهتمامه بالعمليات المتواجدة فهو يسلط الضوء على العمليات الجديدة والتي من واجب المؤسسة التحكم فيها لتحقيق الأهداف المسطرة سواء المالية منها أو تلك المتعلقة بالزبائن كخلق منتجات جديدة وخدمات تلبي الرغبات المستقبلية للزبائن ...، فهذا النوع من العمليات يسمح بتحقيق أداء مالي جيد على المدى الطويل، فالأداء المالي مرهون بالإبداع والتحديث، ومن بين المؤشرات التي تسمح بقياس هذا البعد نذكر: فترات الإنتاج، جودة المنتج، جودة العمليات، فترات التسليم، متوسط وقت اتخاذ القرار وغيرها.

رابعا - بعد النمو والتعلم: يتعلق هذا البعد بالبنية التحتية التي يجب على المؤسسة وضعها لتحسين الأداء وتحقيق نمو طويل الأجل حيث يركز على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تتميتها لتحقيق الأهداف. يحتوي هذا البعد على ثلاثة مكونات: الأشخاص من خلال تحفيزهم، الأنظمة من خلال تفعيل نظم المعلومات والإجراءات من خلال الاستثمار في قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير الكفاءات، ويسمح هذا البعد بتحديد الفجوة بين القدرات الحالية وتلك اللازمة لتحقيق تقدم حقيقي في الأداء، فهو إذن يشجع على تهيئة مناخ ملائم للتغيير والابتكار والتطوير، وتتمثل أهم المؤشرات المستعملة في هذا الجانب كما يلي: رضا العاملين، فرص الترقيات، ساعات العمل، البرامج التدريبية، نظام الحوافز، الاتصالات الداخلية، نسبة الاستثمار في البحث والتطوير، براءات الاختراع وغيرها.

من خلال عرض المحاور الأربعة للوحة القيادة المتوازنة يتضح جليا أن تطوير عمليات النمو والتعلم يقود إلى تحسين في العمليات الداخلية التي ينتج عنها ارتفاع رضا الزبائن وزيادة في حصة السوق، وبالتالي تكون النتيجة النهائية هي تحقيق نتائج مالية معتبرة، وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقات تكامل وترابط بين الأبعاد الأربعة للوحة القيادة المتوازنة والتي أطلق عليها كل من Kaplan and Norton ما يسمى بسلسلة العلاقات السببية، والشكل الموالي يبين لنا هذه العلاقات:

الشكل (2-2): علاقات التكامل والترابط بين أبعاد لوحة القيادة المتوازنة



Source : Robert S. Kaplan, David P. Norton, **comment utiliser le tableau de bord Prospectif**, Editions d'Organisation, Paris, France, 2001, page 110

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن الأبعاد الأربعة للوحة القيادة المتوازنة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض وفقاً لسلسلة من العلاقات السببية، حيث أن الأهداف المالية (تحسين العائد على رأس المال المستثمر مثلاً) ضمن المحور المالي، تتطلب التوسع في المبيعات للعملاء، وإن هذا التوسع يعتمد على مدى ولاء هؤلاء العملاء (ضمن بعد العملاء)، الذي من المتوقع أن يكون له تأثير كبير على العائد على رأس المال المستثمر.

وعلى فرض أن هناك متغيرين أساسيين يلعبان دوراً رئيسياً في الحصول على ولاء العملاء وهما تسليم المنتجات في الوقت المناسب وجودتها العالية، لذا فإن تحسين هذين المتغيرين سوف يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء الأمر الذي يؤدي إلى التحسين المالي، ولتحسين المتغيرين المذكورين (وقت التسليم والجودة) لا بد

أن يكون زمن دورة التشغيل قصير، وأن تمتاز العمليات الداخلية بالجودة العالية (ضمن محور العمليات التشغيلية الداخلية)، وتستطيع المؤسسة أن تقلل الفترة الزمنية للعملية التشغيلية من خلال التدريب والتعليم للموظفين وتحسين مهاراتهم (ضمن محور التعليم والنمو).

إذن يمكن القول أن اختيار الأهداف الاستراتيجية لبعث عمليات التشغيل الداخلي، يجب أن تتم في ضوء أهداف العملاء والمساهمين، وكذلك فإن تحديد الأهداف في بعث النمو والتعليم، يجب أن تؤدي إلى تطوير وتحسين الأهداف في الجوانب الثلاثة الأخرى.

يعتبر نموذج لوحة القيادة المتوازنة نظام إداري استراتيجي، يتم تطويره وفقاً للخطوات التالية¹:

- ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف؛
- توزيع الأهداف على المحاور الأربعة للوحة القيادة المتوازنة وفقاً لروابط وعلاقات السبب والنتيجة؛
- تحديد عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة وترجمة أهداف كل محور إلى خطط عمل؛
- اختيار المؤشرات لقياس مدى تحقيق الأهداف.

مما سبق ومن خلال تناولنا للوحة القيادة المتوازنة والأبعاد التي تقوم عليها، نجد أنه وفي ظل التغيرات البيئية الخارجية والتي تتسم بشدة المنافسة، ركز الباحثان Norton and Kaplan في بنائهما لنموذجهما على أربعة أبعاد وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، فبالنسبة للبعدين الأولين (البعد المالي وبعد العملاء) نجد أنهما يمثلان أهدافاً استراتيجية بالنسبة للمؤسسة في حين نرى أن البعدين الآخرين (بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) يمثلان وسائل لتحقيق تلك الأهداف.

وبالتالي فيمكن القول أن الباحثان من خلال نموذجهما الأولي للوحة القيادة المتوازنة أهملوا جوانب أخرى ذات أهمية بالغة والتي أصبحت تمثل أهم سمات البيئة الخارجية، والمتمثلة في كل من البعدين البيئي والمجتمعي واللذان أصبحا يحظيان باهتمام كبير من طرف المؤسسات في وقتنا الحاضر، باعتبارهما أحد أهم عوامل تحقيق النجاح وضمان البقاء والاستمرارية لهذه المؤسسات.

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

لقد حاول العديد من الباحثين استعمال لوحة القيادة المتوازنة التي اقترحها كل من Norton and Kaplan كأداة تستعمل في تطبيق استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من خلال دمج البعدين البيئي والاجتماعي.

¹ Fana Rasolofo-Distler, op.cit.37-36

يعتبر الباحث Johnson (1998) أول من تطرق لهذا الموضوع من خلال مقال له نشره في مجلة "الاستراتيجية البيئية للمؤسسات"، حيث حاول الباحث من خلال مقاله الاحتفاظ بالأبعاد الأربعة للوحة القيادة المتوازنة لكل من الباحثين Norton and Kaplan مع اقتراح مثالين عن العلاقات السببية بين هذه الأبعاد، المثال الأول يوضح من خلاله النتائج الإيجابية لعمليات تدريب العاملين المتعلقة بالتقليل من مخاطر الحوادث البيئية والتي تسمح بحماية وتحسين سمعة المؤسسة وكذلك التقليل من مخاطر العقوبات المالية الناتجة عن شكاوى المجتمع المحلي، أما المثال الثاني فتعلق بتحليل دورة حياة المنتج خلال عمليات التصنيع وتأثيره على المستهلك، والذي يسمح بزيادة ولاء العملاء ومن ثم زيادة الحصة السوقية وبالتالي تحسين الأداء التجاري والمالي للمؤسسة¹.

وحسب تحليل متقدم لكل من الباحثين Gminder and Bieker (2001) فإنه في سعي المؤسسة إلى تمييز منتجاتها من خلال التزامها البيئي أو المجتمعي، يمكنها تحديد العديد من الاستراتيجيات المتعلقة بدمج التنمية المستدامة بدرجات متفاوتة تبنى على أساس الضغط من طرف أصحاب المصالح، وقد اقترح الباحثان من خلال دراستهما بعدا جديدا إضافة إلى الأبعاد الأربعة للوحة القيادة المتوازنة وهو البعد المجتمعي، حتى تصبح لوحة قيادة متوازنة مستدامة، وبالتالي يعتبر الباحثان Gminder and Bieker أول من اقترحا مصطلح "لوحة القيادة المتوازنة المستدامة"².

وقد أشار كل من الباحث Figge وآخرون (2002) لهذا المصطلح لكن هؤلاء الباحثون اقترحوا بعدا آخر للوحة القيادة المتوازنة التقليدية أطلقوا عليه اسم "البعد اللاسوقي"، وقد ركز الباحثون بشكل خاص على مشكلة عمالة الأطفال وربطها بمسألة ضوابط الجودة المتعلقة ببعد العمليات الداخلية، وكذلك قضايا الصورة والسمعة المتعلقة ببعد العملاء.

أما بالنسبة للباحثين van der Brink and van der Woerd فإن لوحة القيادة المتوازنة المسؤولة تستوجب خلق بعد جديد للأبعاد الأربعة ألا وهو "المجتمع والكوكب" كما اقترح الباحثان إعادة امتداد بعد العملاء ليشمل الموردين³.

بناء على كل الانتقادات والاقتراحات التي قابلها النموذج الأولي للوحة القيادة المتوازنة وبالحفاظ على معيار الأبعاد الأربعة قام الباحثان Kaplan and Norton من خلال مقال لهما نُشر سنة 2003، بدمج قضايا

¹ Scott D.Johnson, **Identification and selection of environmental performance indicators: Application of the balanced scorecard approach**, Corporate Environmental Strategy, Vol.5, Issue 4,1998, pp 34-41.

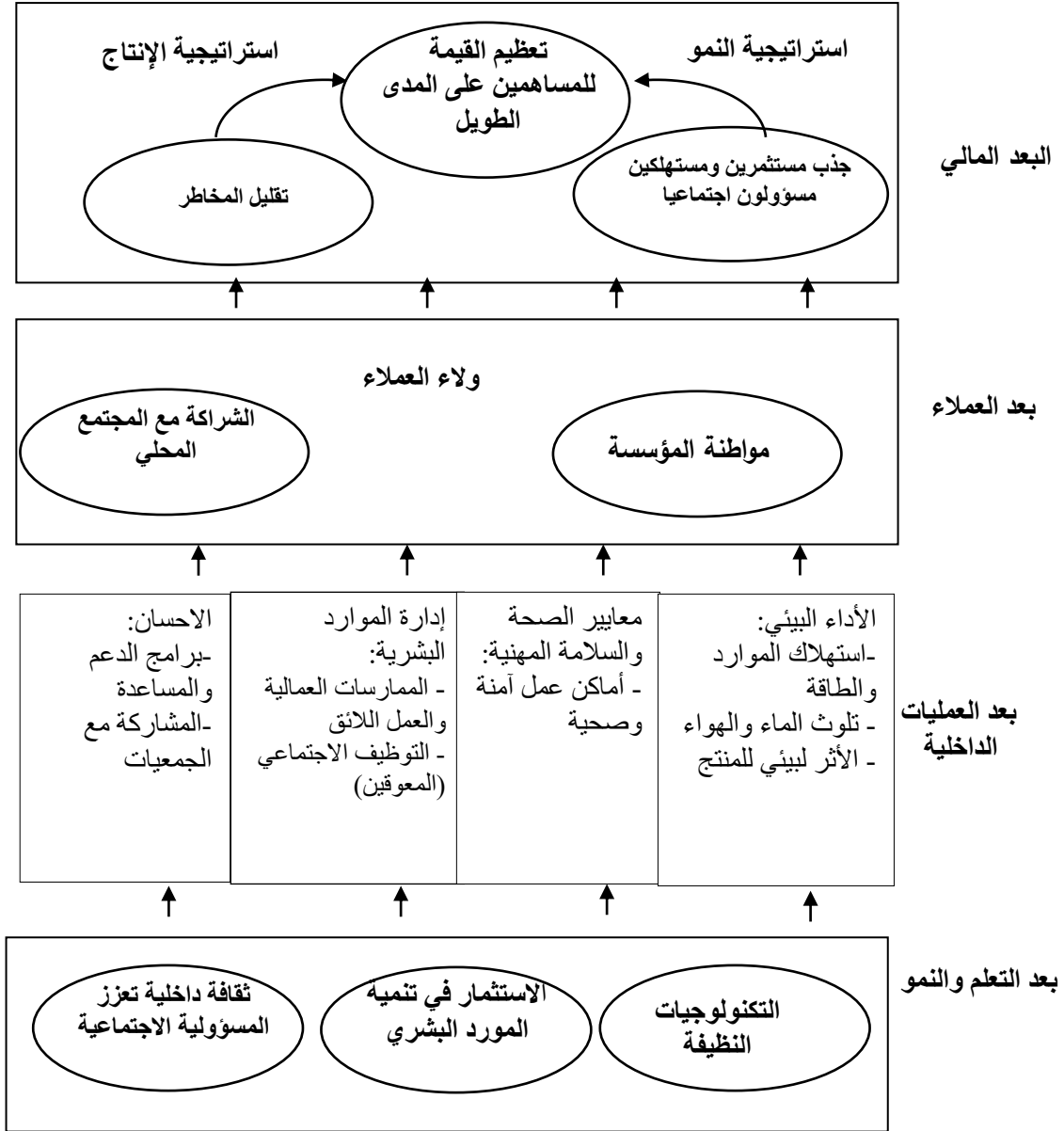
² Stéphane Trebucq, **cartographie stratégique des actions de développement durable : le cas de pme françaises**, HAL Id: halshs-00460640, France, 2010, p7-8.

³ Ibid,

الفصل الثاني: الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

التكنولوجيات النظيفة، رأس المال البشري، السلامة البيئية، المساواة وعدم التمييز والمواطنة ضمن نموذجهما التقليدي للوحة القيادة المتوازنة، وأكدوا في مقالهما على التأثير الإيجابي لكل هذه القضايا على الأداء المالي من خلال تحسين صورة وسمعة المؤسسة، والشكل الموالي يوضح النموذج الجديد للوحة القيادة المتوازنة لكل من Norton and Kaplan والذي يدمج الاستراتيجية المجتمعية والبيئية:

الشكل (2-3): لوحة القيادة المتوازنة المستدامة



Source : Stéphane Trebucq, cartographie stratégique des actions de développement durable : le cas de pme françaises, HAL Id : halshs, France, 2010, p7

يمثل هذا النموذج أساسا يتناسب مع استراتيجية البحث عن شرعية المعتقد التقليدي للأداء المالي، استنادا إلى حقيقة أن تطبيق استراتيجيات بيئية واجتماعية من خلال تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قد

تكون مربحة على المدى الطويل من خلال خفض التكاليف وتحسين صورة وسمعة المؤسسة، وبالتالي زيادة ولاء العملاء مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي.

مما سبق ومن خلال تطرقنا لبعض الأبحاث التي هدفت إلى تطوير لوحة القيادة المتوازنة لكي تتماشى مع نهج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يمكننا تحديد ثلاث طرق لدمج هذا النهج ضمن لوحة القيادة المتوازنة التقليدية وهي:

- دمج أو إدراج المواضيع البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للوحة القيادة المتوازنة؛
- تمديد أحد أو بعض الأبعاد ليشمل متغيرات أخرى لها علاقة بالأداء البيئي والاجتماعي؛
- إضافة بعد أو أبعاد أخرى مثل البعد البيئي أو البعد المجتمعي أو كليهما.

المبحث الثالث: مفهوم الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ينطوي الإفصاح في النموذج المحاسبي على وظيفتي إعداد المعلومات ثم نقلها إلى مجموعة الأطراف ذات المصلحة، ويعتمد المدخل التقليدي للإفصاح على أن المحاسبة تختص بالمعلومات المالية أو الاقتصادية، وبذلك يوصف الإفصاح في ظل هذا المدخل بأنه إفصاح مالي أو إفصاح عن الأنشطة الاقتصادية. ومع تطور أنشطة المؤسسة وامتداد مسؤوليتها الاقتصادية إلى مسؤوليات أخرى ذات بعد اجتماعي، فقد انعكس ذلك على امتداد نطاق الإفصاح المحاسبي ليشمل الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والذي من شأنه أن يعكس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية، وتوفير القدر الكافي من المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات الرشيدة لدى مختلف الأطراف ذات المصلحة.

المطلب الأول: الإفصاح المحاسبي

يعتبر الإفصاح من المفاهيم الراسخة في الفكر المحاسبي، باعتباره أداة اتصال بين المؤسسة الاقتصادية والعالم الخارجي لها، كما يعتبر من القضايا المهمة التي شغلت اهتمام المحاسبين وغير المحاسبين وذلك لما له من تأثير على قرارات وتصرفات المهتمين بأنشطة المؤسسة.

أولاً: تعريف الإفصاح المحاسبي

يمكن استعراض بعض التعاريف التي تناولت الإفصاح المحاسبي فيما يلي:

عُرف الإفصاح المحاسبي بأنه: " إظهار القوائم المالية لجميع المعلومات الأساسية التي تهم الفئات الخارجية عن المؤسسة بحيث تعينها على اتخاذ القرارات الرشيدة"¹.

كما عُرف على أنه: " تقديم المعلومات المحاسبية إلى المهتمين، بشكل قوائم وبيانات تختلف باختلاف المنفعة المنشودة والتي تتأثر باختلاف الأطراف المستفيدة من تلك المعلومات من جهة، وباختلاف مستواهم الثقافي، ومعرفتهم بحقيقة الظروف الاقتصادية من جهة أخرى"².

وأشار رضوان حلوة حنان إلى أن: " الإفصاح يعني تزويد المستخدمين الخارجيين بالمعلومات لغرض اتخاذ القرارات الاقتصادية، وهذا يتطلب الإفصاح السليم عن البيانات المالية وغيرها من المعلومات الملائمة، وضرورة أن تتضمن القوائم المالية والملاحظات معلومات اقتصادية متعلقة بالمؤسسة، وتمثل معلومات جوهرية تؤثر على القرارات التي يتخذها القارئ الواعي لتلك التقارير، وهذا ما يتطلب إظهار جميع المعلومات التي يُتوقع أن تفيد المستخدم في اتخاذ قراراته"³.

مما سبق يتضح أن الإفصاح المحاسبي هو عملية نشر المعلومات عن الأداء المالي للمؤسسة، من خلال القوائم المالية، وهو يحقق كثيرا من المزايا للمستثمرين والدائنين والعمال وغيرهم من المستفيدين، لا سيما في أغراض اتخاذ القرارات وتقييم الأداء.

ثانيا: أنواع الإفصاح المحاسبي

بالنسبة لأنواع الإفصاح المحاسبي فإن التطور في الفكر المحاسبي يظهر اتجاها متزايدا نحو التوسع في الإفصاح والتعدد في مجالاته إلى درجة أن المحاسبين أخذوا يطمحون إلى تسجيل أحداث غير مالية لا يمكن التعبير عنها بأرقام في سجلاتهم، ويحاولون باستمرار تذليل العقبات التي تحول دون هذا الهدف، لذلك يمكن الإشارة إلى أنواع الإفصاح تبعا لأهدافه من خلال ما يلي⁴:

¹ خالد أمين عبد الله، الإفصاح ودوره في تنشيط التداول في سوق رأس المال العربية، مجلة المحاسب القانوني العربي، عمان، العدد 92، 1995، ص 38

² حسين القاضي، مأمون حمدان، نظرية المحاسبة، منشورات جامعة دمشق، 2000، ص 200

³ رضوان حلوة حنان، النموذج المحاسبي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 212

⁴ لطيف زيود، حسان قيطيم، نغم أحمد فؤاد مكبة، دور الإفصاح المحاسبي في سوق الأوراق المالية في ترشيد قرار الإستثمار، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 29 العدد 1-سوريا 2007، ص 180-181

1- الإفصاح الكامل:

يشير إلى مدى شمولية التقارير المالية وأهمية تغطيتها لأي معلومات ذات أثر محسوس على القارئ، ويأتي التركيز على ضرورة الإفصاح الكامل من أهمية القوائم المالية كمصدر أساسي يعتمد عليه في اتخاذ القرارات، ولا يقتصر الإفصاح على الحقائق حتى نهاية الفترة المحاسبية بل يمتد إلى بعض الوقائع اللاحقة لتواريخ القوائم المالية التي تؤثر بشكل جوهري على مستخدمي تلك القوائم.

2- الإفصاح العادل:

يهتم الإفصاح العادل بالرعاية المتوازنة لاحتياجات جميع الأطراف المالية، إذ يتوجب إخراج القوائم المالية والتقارير بالشكل الذي يضمن عدم ترجيح مصلحة فئة معينة على مصلحة الفئات الأخرى من خلال مراعاة مصالح جميع هذه الفئات بشكل متوازن.

3- الإفصاح الكافي:

يشمل تحديد الحد الأدنى الواجب توفيره من المعلومات المحاسبية في القوائم المالية، ويمكن ملاحظة أن مفهوم الحد الأدنى غير محدد بشكل دقيق، إذ يختلف حسب الاحتياجات والمصالح بالدرجة الأولى كونه يؤثر تأثيراً مباشراً في اتخاذ القرار ناهيك عن أنه يتبع للخبرة التي يتمتع بها الشخص المستفيد.

4- الإفصاح الملائم:

هو الإفصاح الذي يراعي حاجة مستخدمي البيانات وظروف المؤسسة وطبيعة نشاطها، إذ أنه ليس من المهم فقط الإفصاح عن المعلومات المالية بل الأهم أن تكون ذات قيمة ومنفعة بالنسبة لقرارات المستثمرين والدائنين وتتناسب مع نشاط المؤسسة وظروفها الداخلية.

5- الإفصاح الوقائي:

القاعدة العامة هنا هي أن التقارير المالية يجب أن يتم الإفصاح فيها عن كل ما يجعلها غير مضللة لأصحاب الشأن، وعلى الرغم من عمومية هذه القاعدة إلا أنها تعبر عن الاتجاه التقليدي للإفصاح في المحاسبة وهو ما يعرف بالإفصاح الوقائي، والذي يهدف أساساً إلى حماية المجتمع المالي وبصفة خاصة المستثمر العادي الذي له قدرة محدودة على استخدام المعلومات المالية، ويتطلب الإفصاح الوقائي الكشف عن الأمور التالية¹:

- السياسات المحاسبية؛

- التغير في السياسات المحاسبية؛

¹ عباس مهدي الشرازي، مرجع سبق ذكره، ص 324

- التغير في التطبيقات المحاسبية؛
- تصحيح الأخطاء في القوائم المالية؛
- التغير في طبيعة الوحدة المحاسبية؛
- المكاسب والخسائر المحتملة؛
- الارتباطات المالية؛
- الأحداث اللاحقة.

6- الإفصاح التثقيفي (الإعلامي):

يعكس هذا النوع من الإفصاح الاتجاه المعاصر للإفصاح المحاسبي، ولقد ظهر نتيجة ازدياد أهمية الملائمة باعتبارها أحد الخصائص الرئيسية للمعلومات المحاسبية، ونتيجة لهذه الخاصية كان التحول نحو المطالبة بالإفصاح عن المعلومات الملائمة لأغراض اتخاذ القرارات كإفصاح عن مكونات الأصول الثابتة والمخزون السلعي والإفصاح عن سياسة الإدارة المتبعة الخاصة بتوزيع الأرباح والهيكل التمويلية للمؤسسة¹. ولا شك أن التوسع في نطاق الإفصاح على هذا النحو من شأنه الحد من أهمية اللجوء إلى المصادر الداخلية للحصول على معلومات إضافية بالطرق غير الرسمية والتي يترتب عليها تحقيق مكاسب لبعض الفئات على حساب الفئات الأخرى².

ثالثاً: المقومات الأساسية للإفصاح

يرتكز الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في القوائم المالية المنشورة على المقومات الرئيسية التالية³:

1 . تحديد المستخدم المستهدف للمعلومات المحاسبية:

تتعدد الفئات المستخدمة للمعلومات المحاسبية وتختلف طرق استخدامها لهذه المعلومات، فمنها من يستخدمها بصورة مباشرة ومنها من يستخدمها بصورة غير مباشرة، ويعتبر تحديد المستخدم المستهدف للمعلومات المحاسبية ركن أساسي من أركان تحديد إطار الإفصاح المناسب، إلا أن عملية تحديد مستخدمي المعلومات المحاسبية واحتياجاتهم صعبة وذلك بسبب تعددهم وتنوع اهتماماتهم واحتياجاتهم.

¹ مجدي أحمد الجعبري، الإفصاح المحاسبي في ضوء المعايير المحاسبية الدولية، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الإدارة و الإقتصاد، ص13

² لطيف زيود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص181

³ مطر محمد عطية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص371

ونتيجة لهذه المشكلة فقد اقترح الباحثون تحديد مستخدم مستهدف وجعله محورا أساسيا في تحديد أبعاد الإفصاح المناسب عن المعلومات المحاسبية، ولكنهم اختلفوا في تحديد هوية هذا المستخدم، وقد اعتمد المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين في تحديد هوية المستخدم المستهدف بحيث لا يكون محصورا بفئة وحيدة بل يتعدى ذلك ليشمل مجموعة الفئات الرئيسية المستخدمة لهذه التقارير، وقد استقر الرأي النهائي في عالم مهنة المحاسبة على تحديد احتياجات مشتركة للمستخدمين الرئيسيين للقوائم المالية وبالتالي يمكن إعداد قوائم مالية ذات غرض عام وفي نفس الوقت تتضمن معلومات ملائمة لهذه الاحتياجات المشتركة مع التركيز على احتياجات ثلاث فئات رئيسية وفق ترتيب للأولويات وهي: المالك الحاليون والمالك المحتملون والدائنون¹.

2- أغراض استخدام المعلومات المحاسبية:

نعلم أن هناك عدد كبير من الاستخدامات للقوائم المالية، فقد تستخدم كأساس للقرارات التشغيلية والاستثمارية والتمويلية من الأطراف الداخلية ولأجل القرارات الاستثمارية والتمويلية من قبل الأطراف الخارجية، وكذلك من أجل الأغراض الضريبية وغيرها، هذا ويتصف مستخدمو القوائم المالية والبيانات المحاسبية من خارج المؤسسة بأن لديهم نطاقا واسعا ومتضاربا من المصالح، ولكل طرف من هذه الأطراف هدف معين من تحليل وتفسير القوائم والبيانات المالية، حيث تختلف الحاجة للمعلومات ونوعها حسب الخيارات التي يواجهها مستخدم هذه المعلومات، فهناك من يهدف إلى معرفة وتحديد نتائج الأعمال التي حصلت في الماضي، ومنهم من يريد أساسا يبني عليه التقديرات أو التكهات المستقبلية من أجل المفاضلة بين البدائل المتاحة والمتنافسة².

ومن هنا تبرز أهمية ملائمة الإفصاح عن المعلومات المحاسبية للأغراض التي تستخدم من أجلها، إذ يجب ربط الغرض الذي تستخدم فيه المعلومات المحاسبية بعنصر أساسي هو خاصية الملائمة، وقبل تحديد ما إذا كانت معلومة معينة ملائمة أو غير ملائمة لا بد من أن يحدد أولا الغرض الذي ستستخدم فيه، إذ أن ملائمة معلومة لمستخدم معين في غرض معين قد لا تكون بالضرورة ملائمة لغرض بديل أو لمستخدم بديل، وهذا ما أكد عليه shwyder في تعريفه لخاصية ملائمة المعلومات حيث قال " تعتبر معلومة ما ملائمة لمستخدم معين، إذا كان من المتوقع لهذا المستخدم الاستفادة من تلك المعلومة في غرض معين " .

¹ مطر محمد عطية و آخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 272-273

² دهمش نعيم حسني، القوائم المالية والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة عموما ، معهد الدراسات المصرفية، الاردن،

1995 ، ص 11

تعتبر الملائمة المعيار النوعي الذي يحدد طبيعة أو نوع المعلومات المحاسبية الواجب الإفصاح عنها، لذا تتطلب خاصية الملائمة وجود صلة وثيقة بين طريقة إعداد المعلومات والإفصاح عنها من جهة والغرض الرئيسي لاستخدام هذه المعلومات من جهة ثانية¹.

3- تحديد طبيعة ونوع المعلومات المحاسبية التي يجب الإفصاح عنها:

من المعروف أن الهدف الرئيسي من الإفصاح هو إشباع حاجات مستخدمي القوائم والتقارير المالية من البيانات والمعلومات المحاسبية، وبالتالي فإن تصرفات هؤلاء المستخدمين ستتأثر بكمية ونوعية هذه البيانات والمعلومات التي تم الإفصاح عنها². ويمكن تصنيف المعلومات الواجب الإفصاح عنها في:

أ- معلومات كمية:

يمكن تحديد أربع مجالات أساسية يتم من خلالها الإفصاح عن المعلومات الكمية ممثلة في الميزانية، قائمة الدخل، قائمة التغير في حقوق الملكية، وقائمة التدفقات النقدية، حيث يتم تضمين هذه القوائم بأرقام تعبر عن مبالغ فعلية أو تقديرية نتيجة الأحداث المالية التي قامت بها المؤسسة، ومن الملاحظ أن هذا الجانب من الإفصاح يلقي استجابة دائمة من قبل المستفيدين³.

ب- المعلومات غير الكمية:

يتم الإفصاح عن هذا الجانب في التقارير المحاسبية بشكل وصفي من شأنه أن يزيد من فهم المستخدم وثقته بالأرقام (المبالغ النقدية) الظاهرة في القوائم المالية، إذ أن هذه المعلومات غالبا ما تكون مرتبطة بالمعلومات الكمية، ويتم الإفصاح عن المعلومات غير الكمية من خلال القوائم المالية الرئيسية أو من خلال قوائم مالية ملحقة أو الملاحظات الهامشية بالإضافة إلى تقرير الإدارة⁴.

4- طرق الإفصاح

إن الإفصاح المناسب يتطلب عرض المعلومات المحاسبية في القوائم المالية بطرق يسهل فهمها، وترتيب وتنظيم المعلومات بصورة تركز فيها على الأمور الجوهرية، وبشكل عام يتم الإفصاح عن المعلومات ذات الآثار المهمة على قرارات المستخدم في صلب القوائم المالية، أما المعلومات الأخرى وخصوصا التفاصيل، فيتم الإفصاح عنها إما في الملاحظات أو الإيضاحات المرفقة بالقوائم أو في جداول مكملة أو كشوف تلحق

¹ مطر محمد عطية و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 374-375

² نزار النعسان، مرجع سبق ذكره، ص 7

³ نزار النعسان، مرجع سبق ذكره، ص 8

⁴ طارق حماد، التقارير المالية، عمان، الأردن، 2007، ص 53

بها، كما يتطلب الأمر أحيانا الإفصاح عن المعلومة الواحدة نفسها في أماكن متعددة في البيانات المالية إذا كانت مهمة¹.

5-توقيت الإفصاح عن المعلومات المحاسبية:

حتى تكون المعلومات ملائمة يجب أن تقدم في الوقت المناسب، أي أن تتوفر المعلومات لدى متخذ القرار قبل أن تفقد قدرتها في التأثير على القرارات. ورغم انه من المعتاد إنتاج وعرض القوائم المالية بعد انتهاء السنة المالية إلا أن إنتاج وعرض قوائم مالية ربع سنوية يؤدي إلى درجة عالية من الملائمة نظرا لأن مستخدم تلك القوائم يستطيع أن يستفيد من هذه المعلومات الربع سنوية للوصول إلى توقعات سريعة².

المطلب الثاني: الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

انعكس الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، على الاهتمام المتزايد بضرورة توفير الشفافية في إبرام العلاقات مع أصحاب المصالح، والذي تبلور في المطالبة المتزايدة من طرف هذه الأطراف بإفصاح المؤسسات عن المعلومات الاجتماعية، كما ظهرت دراسات عديدة تؤكد على أهمية هذا الاتجاه.

فقد أشار Churchman إلى أن مهنة المحاسبة عليها أن تغير من اتجاهاتها التقليدية، وأن تهتم بمساعدة المجتمع في التعرف على الأداء الاجتماعي لمؤسساته.

كما أشار Bolmstrom إلى أن وفاء المؤسسات بأداء مسؤوليتها الاجتماعية والإفصاح عن نتائج ذلك الأداء، هو في حقيقة الأمر البديل الوحيد المتاح للمؤسسات لتحقيق أهدافها الاقتصادية التقليدية، على اعتبار أن إعلام أفراد المجتمع بنتائج ذلك الأداء، إنما يعني في النهاية خلق نوع من التناغم بين الأداء الاقتصادي للمؤسسة وبين توقعات المجتمع منها.

أما بالنسبة Bukhloz فإن بقاء أي مؤسسة واستمرارها على المدى الطويل، يتوقف في النهاية على مدى قدرتها على إعلام أفراد المجتمع المحيط بها، بما أوفت به المؤسسة من مسؤوليات اجتماعية، فإذا ما فشلت المؤسسة في ذلك، فإن المجتمع سوف يبذل حتما جهدا معاكسا ضد المؤسسة، وما تسعى إليه من أهداف³. وبالتالي ومنذ 1990 أصبح الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يعتبر من أهم وأنجع طرق الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي¹.

¹ نفس المرجع

² أحمد محمد نور، المحاسبة المالية القياس والتقييم والإفصاح المحاسبي وفقا لمعايير المحاسبة الدولية والمصرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 45

³ مؤيد الفضل، و اخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 162 - 163

ويُعرف الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على أنه: " النشاط الذي يسمح للمؤسسة بإعلام مختلف أصحاب المصالح حول أنشطتها وتأثيراتها على البيئة والمجتمع"²

كما عرف الحياي الإفصاح عن الأداء الاجتماعي على أنه: الأسلوب أو الطريقة التي بواسطتها تستطيع المؤسسة الاقتصادية إعلام المجتمع بأطرافه المختلفة عن نشاطاتها المختلفة، ذات المضامين الاجتماعية، وتعتبر القوائم المالية أو التقارير الملحقة بها أداة مناسبة لتحقيق ذلك، ولعل أبرز الأنشطة التي لها اثر مباشر على المجتمع، هي التي تحقق له منافع اجتماعية و يمكن إجمالها بما يلي³:

1. أنشطة خاصة بحماية المستهلك.

2. أنشطة خاصة بحماية البيئة والموارد الطبيعية.

3. أنشطة خاصة بتنمية الموارد البشرية.

وبالتالي فإن الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية هو الطريقة التي تستطيع من خلالها المؤسسة إعلام مختلف الأطراف ذات المصلحة عن نشاطاتها ذات المضامين البيئية الاجتماعية، والتي تسمح بتعزيز الثقة وتوطيد العلاقات بينها وبين هاته الأطراف.

أولاً: مبررات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

هناك العديد من المبررات التي تؤيد الإفصاح عن آثار الأنشطة الاجتماعية للمؤسسات من أهمها⁴:

1-تأثير العمليات الصناعية على البيئة المحيطة وعلى المجتمع كالتلوث؛

2-زيادة ونمو الوعي لدى أفراد المجتمع؛

3-الاهتمام المتزايد من جانب الحكومات اتجاه الحاجة إلى تنظيم سلوك المؤسسات الاقتصادية بما يحقق مصلحة المجتمع؛

4-التشريعات والقوانين التي تلزمها الحكومات بغرض حماية البيئة؛

5- حماية حقوق العاملين، حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتوفير ظروف عمل جيدة للعاملين بها، وضرورة الإفصاح عن ذلك في القوائم المالية؛

¹ Salma Damak Ayadi, La publication des rapports sociétaux par les entreprises françaises, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Mars 2004

² Ibid ;

³ الحياي وليد ناجي، مرجع سبق ذكره، ص 47

⁴ محمد عباس بدوي، الأميرة إبراهيم عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 451

6- التأثير المتزايد للعوامل الاجتماعية على عملية اتخاذ القرارات، خاصة في ظل الميل المتزايد لسلوك المستثمر بتجنب الاستثمار في مجالات تحدث أضراراً بيئية؛

7-زيادة اهتمام المستثمرين بالمعلومات التي تتعلق بالمطالبات والقضايا والغرامات المدفوعة مقابل الأضرار التي تلحق بالبيئة من جراء أنشطة المؤسسات؛

8- حرص الكثير من مستخدمي المعلومات على معرفة مدى الالتزام الطوعي للمؤسسات بالاهتمام بالقضايا الاجتماعية والبيئية، أم أنها تكتفي بأداء الحد الأدنى من الالتزام القانوني.

ثانياً: آليات وطرق الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

1-آليات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية:

يمكن أن تنتقل المعلومات الاجتماعية إلى أصحاب المصالح عبر ثلاث آليات وهي¹:

أ-الإفصاح الإلزامي: وهو الذي يفرض على المؤسسة وفقاً للقوانين واللوائح التنظيمية والإدارية في أسواق المال، ووفقاً للمعايير المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً في الجمعيات المهنية المحاسبية.

ب-الإفصاح الاختياري: إن عدم إشراك أصحاب المصالح في إدارة المؤسسة يؤدي إلى وجود عدم تماثل للمعلومات، ولهذا يجب أن يكون للإدارة حوافز للإفصاح الاختياري عن المعلومات بخلاف ما تتطلبه معايير إعداد القوائم المالية، وقد توصل العديد من الباحثين إلى أهمية المعلومات الاجتماعية التي تفصح عنها المؤسسات اختياريًا وأثرها على ربحيتها وعلى توجيه قرارات أصحاب المصالح في المؤسسة.

ج-المصادر الخارجية: وهي التي لا تتحكم بها إدارة المؤسسة مثل الصحافة المقروءة أو المسموعة أو المرئية، وهي ذات أثر كبير على أصحاب المصالح في المؤسسات، حيث من خلالها تنعكس صورة المؤسسة أمام المجتمع، فإذا كانت هذه الصورة إيجابية كان الأثر إيجابياً على المؤسسة، وإذا كانت سلبية انعكس ذلك سلباً عليها.

2-طرق الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية:

إن الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية كان محل اهتمام العديد من الباحثين، ومعظمهم عالج موضوع الإفصاح عن المعلومات الاجتماعية في القوائم المالية، لكن وفي السنوات الأخيرة بدأت المؤسسات تفصح عن أدائها الاجتماعي في تقارير منفصلة تسمى بتقارير المسؤولية الاجتماعية أو تقارير الإستدامة، وبالتالي فهناك اتجاهين حول طرق الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية وهما²:

¹ حامد أحمد صالح أبو سمرة، مرجع سبق ذكره ، ص46

² Salma Damak Ayadi, op.cit.p33.

أ- طريقة الدمج:

أي اعتبار الإفصاح الاجتماعي مكملًا للإفصاح المالي، ودمج المعلومات الاجتماعية مع المعلومات المالية ضمن القوائم المالية باعتبارها الأداة الرئيسية للاتصال، ويعتبر هذا الاتجاه أن الأطراف التي تهتم بالمعلومات المالية هي الأطراف الرئيسية، وهي المستخدم المستفيد من جميع المعلومات، وبالتالي فإن أصحاب هذا الاتجاه يميلون إلى وضع حدود للإفصاح عن المعلومات الاجتماعية ضمن حدود المحاسبة التقليدية.

ب- طريقة الفصل:

أي الفصل بين المعلومات المالية والمعلومات الاجتماعية، من خلال إعداد تقارير اجتماعية، ويعتبر هذا الاتجاه أكثر طموحًا من الاتجاه الأول، حيث يرى أن الإفصاح الاجتماعي يلعب دورًا مهمًا في الحوار بين المؤسسة والمجتمع بشكل عام، وتكون التقارير الاجتماعية موجهة للمساهمين وكذلك لكل الأطراف التي تؤثر أو تتأثر بنشاط المؤسسة، كما أنه يطور الحوار من حوار إقتصادي مالي إلى حوار حول الأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسة ومدى مساهمتها في دعم وتنمية المجتمع الذي تعمل فيه.

المطلب الثالث: خطوات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية وفوائده

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم مراحل وخطوات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، كما سنتطرق إلى فوائد هذا النوع من الإفصاح.

أولاً: خطوات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

تتمثل أهم مراحل وخطوات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

1- الربط بين إستراتيجية المؤسسة وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، ويتم ذلك من خلال¹:

- تحديد الرؤية المشتركة من خلال إجماع كل الأطراف داخل المؤسسة على دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية؛
- تقاسم مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي، من خلال ضمان اشراك كل المسؤولين داخل المؤسسة في تطوير مخطط استراتيجي يدمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية، ويسمح بتحديد المخاطر التي يجب تجنبها والفرص التي يمكن الاستفادة منها؛

¹ conseil canadien de l'information sur la performance, Guide d'introduction au rapport sur le développement durable, Comptables professionnels agréés, Canada, 2013, p28-42.

- تقييم الأولويات حيث إذا كانت أولويات المؤسسة على المدى الطويل لا تتوافق وأهداف المسؤولية الاجتماعية يجب إعادة تقييمها وتحسينها.
- 2- تحديد أصحاب المصالح، من خلال تحديد كل الأطراف التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بنشاط المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وتحديد احتياجات وتوقعات هؤلاء الأطراف، ومن ثم تحديد أولويات الاستجابة للتوقعات عن طريق تحديد أصحاب المصالح الرئيسيين بناء على أهمية كل طرف ودرجة تأثيره.
- 3- تحديد إطار المعلومات التي يجب الإفصاح عنها، من خلال الخطوات التالية:
 - إيجاد أفضل الطرق للتواصل مع أصحاب المصالح وخاصة الرئيسيون (اجتماعات، استبيانات) بهدف ضمان الاستجابة لتوقعاتهم، وتوفير المعلومات التي يريدونها؛
 - التعرف على القوانين والتشريعات التنظيمية في مجال الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية؛
 - التعرف على أفضل الممارسات المحلية والدولية في مجال الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية (المعايير، الموصفات، الإرشادات التوجيهية).
- 4- تحديد المواضيع المهمة التي يجب الإفصاح عنها وترتيبها حسب الأولوية، وبين ذلك من خلال:
 - تحديد المجالات التي قد تتأثر بنشاط المؤسسة بدرجة أكثر (البيئة، العمال، المجتمع، المستهلك...)، وتحديد المواضيع المهمة في كل مجال (الإنبعاثات، السلامة المهنية، الصحة....)؛
 - تقييم المواضيع التي تم تحديدها داخليا باشتراك العمال بهدف تقييم أثر هذه المواضيع على تحقيق نجاح المؤسسة، وخارجيا باشتراك الأطراف ذات المصلحة الخارجية بهدف تقييم أهمية هذه المواضيع بالنسبة لهم.
 - ترتيب المواضيع حسب الأهمية بناء على التقييم الداخلي والخارجي.
- 5- اختيار مؤشرات الأداء: بعد تحديد المواضيع ذات الأولوية، يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تقييم أدائها من خلال عملية القياس ويكون ذلك بالاستعانة بمؤشرات لقياس الأداء، قد تجتهد المؤسسة في تحديد المؤشرات الخاصة بها، كما أنها تستطيع الاعتماد على المؤشرات المقترحة في الإرشادات التوجيهية أو المعايير القياسية للمنظمات الدولية أو المحلية.
- 6- تحديد توقيت الإفصاح: إذا كانت المؤسسة تعتمد على طريقة الفصل بين التقارير المالية وتقارير المسؤولية الاجتماعية، فمن المستحسن أن يتزامن الإفصاح المالي مع الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، لأن المعلومات عن أداء المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية قد تكون مكملة لتلك المتعلقة

بالأداء المالي، وبالتالي الإفصاح في نفس الوقت يمكن أصحاب المصالح من تقييم الأداء الكلي للمؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة.

7- تخطيط وإدارة عملية الاتصال: بعد تحديد إطار للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، يتم تحديد المسؤوليات، وتحديد قنوات الاتصال للتنسيق فيما بينها، وتيسير إمكانية متابعة وتقييم جودة وفعالية الإفصاح.

8- جمع المعلومات المتعلقة بمؤشرات الأداء الرئيسية: يجب توفير معلومات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب، بهدف اتخاذ قرارات صائبة وتحقيق أداء جيد.

9- التدقيق: حتى تكون المعلومات التي تقدمها المؤسسة موثوقة، وتلبي رغبات أصحاب المصالح، لا بد أن تقوم المؤسسة بتدقيق النظم الإدارية وخاصة تلك المتعلقة بمؤشرات الأداء الرئيسية من طرف جهة خارجية.

10- إعداد التقرير والإفصاح عنه عن طريق إرساله عبر البريد الإلكتروني إلى لأطراف ذات المصلحة، أونشره على موقع المؤسسة أو مواقع أخرى بهدف إيصاله إلى أكبر عدد من الجمهور كنشره على مواقع التواصل الاجتماعي مثلاً.

11- التحسين المستمر: عن طريق استخدام التقرير عن المسؤولية الاجتماعية كأداة لتطوير علاقة جيدة مع أصحاب المصالح، من خلال أخذ آرائهم المتعلقة بالأداء والأولويات بعين الاعتبار في عملية متابعة وتحسين الأداء.

ثانياً: فوائد الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

يعود الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بفوائد عديدة سواء على المؤسسة أو على كل الأطراف ذات المصلحة ويمكن أن نلخص أهم هذه الفوائد فيما يلي:

- توفير أساس متين للحوار مع أصحاب المصالح، وبالتالي يساعد المؤسسة على الحفاظ على رخصة التشغيل¹، حيث أن المؤسسة تستمر بناء على رغبة هؤلاء؛

- تحسين سمعة المؤسسة وصورتها، والرفع من قيمتها وحصلتها السوقية؛

- زيادة رضا الموظفين، وبالتالي إخلاصهم واندماجهم مع المؤسسة؛

- تحسين تنافسية المؤسسة، وجذب المستثمرين؛

¹ Claire Gillet , l'étude des déterminants de la vérification des informations sociétales dans le contexte français ,these en vue de l'obtention du doctorat , université toulouse,23novembre2010, p 36

- إيصال المعلومات المتعلقة بالمؤسسة إلى أكبر عدد من أفراد المجتمع وبالتالي الترويج للمؤسسة، والتأثير على قرارات المتعاملين المحتملين؛
 - تشجيع المؤسسات على وضع نظم إدارة أكثر صرامة لمعالجة التأثيرات البيئية والاجتماعية، وتشجيع الابتكار¹؛
 - التواصل مع أصحاب المصالح يسمح بتحديد المخاطر والفرص وبالتالي تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي؛
 - التقليل من العقوبات والشكاوى ضد المؤسسة الملزمة بمسؤوليتها الاجتماعية؛
 - تبادل الآراء مع أصحاب المصالح واقتراح التحسينات؛
 - قياس الأداء وبالتالي إمكانية متابعته وتحسينه؛
 - يعتبر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية أداة مهمة وعنصراً أساسياً في عملية الاتصال داخل المؤسسة؛
 - مراعات كل مصالح الأطراف ذات المصلحة التي عادة ما تكون متناقضة؛
 - تعميق وإثبات دور المؤسسة في خدمة البيئة والمجتمع اللذان تعمل فيهما.
- وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض العوامل التي من الممكن أن تؤثر على الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، والتي يمكن إدراج أهمها فيما يلي:
- **عوامل داخلية:** مثل الخبرة فيما يتعلق بالأمور الاجتماعية والأخلاقية، والثقافة السائدة داخل المؤسسة ومدى إدراك المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية، بالإضافة إلى جدية العلاقة مع أصحاب المصالح من مستثمرين وعملاء وموردين وعمال ومستهلكين ومجتمع محلي.
 - **عوامل خارجية:** ناتجة عن البيئة والظروف التي تعمل من خلالها هذه المؤسسة، مثل التشريعات والقوانين السارية وأجهزة الرقابة داخل المجتمع، والدور الذي قد تلعبه الحكومة في تشجيع الإفصاح عن المعلومات ذات الدلالات الاجتماعية والبيئية، ومنظمات الضغط المجتمعية، ومدى قيام المؤسسات المنافسة بدورها الاجتماعي والبيئي، بالإضافة إلى أهمية قطاع النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة ودرجة تأثيره على البيئة والمجتمع.

¹ ibid

المبحث الرابع: المبادرة العالمية لإعداد التقارير كنموذج موحد للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

من خلال معالجتنا لموضوع قياس الأداء المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنه، اتضح لنا أن هناك اختلاف بين الباحثين حول أدوات ومؤشرات القياس، وكذلك طرق وآليات الإفصاح، وبالتالي الاختلاف في المعلومات المفصّل عنها، مما أدى إلى بروز الحاجة إلى تنظيم وتوجيه طريقة هذا النوع من الإفصاح. في هذا المجال بادرت المبادرة العالمية لإعداد التقارير GRI بوضع إطار موحد للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، والذي يسمح بتوحيد المعلومات المقدمة وبالتالي تيسير إمكانية المقارنة بينها، ويعد هذا الإطار من أهم الأطر وأنجحها وأكثرها استخداماً عبر أنحاء العالم.

المطلب الأول: مفهوم المبادرة العالمية لإعداد التقارير ومبادئها

سنحاول من خلال هذا المطلب التعريف بالمبادرة العالمية لإعداد التقارير، كما سنتطرق للمبادئ التوجيهية التي تنص عليها هذه المبادرة، والتي تعمل كدليل لعملية ممارسة الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات وذلك فيما يتعلق على سبيل المثال باختيار الموضوعات والمؤشرات التي ستتناولها.

أولاً: تعريف المبادرة العالمية لإعداد التقارير

المبادرة العالمية لإعداد التقارير هي مؤسسة مستقلة تتلخص رسالتها في أن تجعل من الإفصاح الاقتصادي والاجتماعي والبيئي ممارسة روتينية تستجيب لأعلى ممارسات الدقة والصرامة¹، أنشئت المبادرة سنة 1997 من طرف منظمة تسمى بتحالف الاقتصاديات المسؤولة بيئياً CERES بالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة.

تكمن مهمتها في وضع الخطوط التوجيهية الأساسية لصياغة تقارير الاستدامة (المسؤولية الاجتماعية) من طرف المؤسسات مهما كان حجمها، نوعها أو القطاع الذي تنشط فيه، وذلك من أجل الرفع من طرق إعداد هذه التقارير لمستوى يعادل تلك الخاصة بالنقيرير المالي حتى تتوفر في تلك التقارير كل من خاصية الدقة، المصادقية، القابلية للمقارنة وإمكانية التحقق من المعلومات المقدمة²، وقد كلفت المبادرة بهذه المهمة بالمشاركة النشطة للمنظمات البيئية والاجتماعية الغير حكومية، ومكاتب المحاسبة، والمنظمات النقابية، والمستثمرين وأصحاب المصالح عبر العالم.

¹ مؤتمر الأمم المتحدة، مرجع سبق ذكره، ص 107

² Michel capron, Françoise quairel, reporting sociétal : limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale « globale reporting initiative », congrès de l'association francophone de comptabilité, France, 2003, p3

في سنة 1999 نشرت المبادرة نسخة أولية من المبادئ التوجيهية لإعداد تقارير الاستدامة، وبعد فترة من الشروحات الوافية التجارب والمشاورات المكتملة تم نشر النسخة الرسمية للمبادئ التوجيهية في جوان 2000، والتي تم تعديلها في 2002، ثم في مارس 2006 عرضت أمانة المبادرة مجموعة إرشادات لإعداد التقارير جديدة معدلة ومصححة لتلك السارية المفعول سنة 2002 سميت بالجيل الثالث G3، وفي أكتوبر 2016 أصدرت المبادرة النسخة الأخيرة للإرشادات التوجيهية والتي سميت بالجيل الرابع G4، والتي يتم استخدامها اليوم على نطاق واسع من طرف المؤسسات عبر أنحاء العالم، تتكون الإرشادات التوجيهية للمبادرة العالمية من مبادئ إعداد التقارير والمعلومات القياسية التي يتم الإفصاح عنها بما في ذلك مؤشرات قياس كل من الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

ثانياً: إطار إعداد تقارير الاستدامة وفقاً للمبادرة العالمية لإعداد التقارير

إعداد تقارير الاستدامة هو ممارسة لقياس أداء المؤسسة نحو تحقيق هدف التنمية المستدامة، والإفصاح عن هذا الأداء، وتحمل المسؤولية أمام الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية.

ويعد مصطلح (إعداد تقارير الاستدامة) مصطلحاً واسعاً ومرادفاً للمصطلحات الأخرى التي تستخدم لوصف عملية إعداد التقارير حول التأثيرات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية مثل تقارير (الأساس الثلاثي TBL وتقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات)¹.

وينبغي أن يوضح تقرير الاستدامة تجسيدا متزناً وعقلانياً لأداء المؤسسة المعدة للتقرير فيما يتعلق بالاستدامة، متضمناً المساهمات الإيجابية والسلبية، ويمكن استخدام هذه التقارير للأغراض التالية:²

- تحديد المستوى وتقييم الأداء الخاص بالاستدامة،
 - عرض كيفية تأثير المؤسسة وتأثرها بالتوقعات فيما يتعلق بالتنمية المستدامة،
 - مقارنة الأداء داخل المؤسسة مع أداء مؤسسات أخرى ضمن إطار زمني.
- وفقاً للمبادرة العالمية لإعداد التقارير، يتم تطوير عملية إعداد التقارير من خلال منهجية تسعى إلى توافق الآراء من خلال خلق حوار بين العديد من الأطراف المعنية متضمنة المؤسسات والعمال والمستثمرين والمجتمع المدني والمحاسبين والأكاديميين وغيرهم، وتخضع هذه العملية إلى الاختبار والتطوير المستمر.

¹ المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)، مجموعة إرشادات إعداد تقارير الاستدامة (RG)، الإصدار الثالث G3،

هولندا، 2006، ص3

² Jennifer Cloutier, **les engagements en développement durable rapportés en fonction des indicateurs du GRI : comparabilité accrue** ?essai réalisé dans le cadre du programme de MBA en gestion internationale, université LAVAL, novembre 2008 , pp24.25

يقصد من إطار المبادرة العالمية لإعداد التقارير استخدامه كإطار متفق عليه بشكل عام فيما يتعلق بإعداد التقارير الخاصة بأداء المؤسسة الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، ولقد تم تصميم هذا الإطار لكي يتناسب استخدامه مع كافة أنواع المؤسسات أياً كان حجمها أو موقعها أو القطاع الذي تعمل فيه، وتم الأخذ في الاعتبار كافة النواحي العملية التي تواجهها المؤسسات المختلفة بدءاً من المشروعات الصغيرة إلى تلك المشروعات الكبيرة التي تعمل في أنحاء مختلفة متفرقة جغرافياً، ويتضمن إطار العمل محتويات عامة وأخرى خاصة بقطاعات معينة، وقد تم الاتفاق على تلك المحتويات بواسطة مجموعة كبيرة من الأطراف المعنية من جميع أنحاء العالم لكي تكون مطبقة بشكل عام فيما يتعلق بتقديم تقارير حول أداء المؤسسة فيما يتعلق بالاستدامة أو المسؤولية الاجتماعية¹.

ثالثاً: مبادئ المبادرة العالمية لإعداد التقارير

بهدف تحسين جودة الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية قامت المبادرة العالمية لإعداد التقارير بصياغة مجموعة من المبادئ التي يجب أن تلتزم بها المؤسسات التي تسعى إلى الإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية وفقاً للمبادرة والتي يتم من خلالها تحديد الموضوعات والمؤشرات التي ستقوم المؤسسة بالإفصاح عنها، كما تعمل على ضمان جودة المعلومات بهدف تمكين الأطراف ذات المصلحة من إجراء تقييمات سليمة واتخاذ القرارات المناسبة، وتتمثل هذه المبادئ في:²

1- إشراك الأطراف ذات المصلحة

تعد التوقعات والاهتمامات المناسبة للأطراف ذات المصلحة نقطة مرجعية محورية في العديد من القرارات المتخذة أثناء عملية إعداد تقرير المسؤولية الاجتماعية، ويمكن أن تستخدم عمليات التواصل مع الأطراف ذات المصلحة كوسائل لفهم التوقعات والاهتمامات المناسبة الخاصة بتلك الأطراف³، وبالتالي ينبغي أن تقوم المؤسسات بالمبادرة بأنواع مختلفة من التواصل مع الأطراف ذات المصلحة كجزء من أنشطتها المعتادة، ولكي يتسم تقرير المسؤولية الاجتماعية بالمصداقية، ينبغي أن يتم توثيق العمليات الخاصة بالتواصل مع الأطراف ذات المصلحة، وتوثيق المنهجية المتبعة في تحديد هذه الأطراف، وما هي كيفية التواصل وتوقيته، وكيفية تأثير هذا التواصل على محتوى التقرير وأنشطة الاستدامة الخاصة بالمؤسسة، وإذا لم تستطع

¹ المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)، مجموعة إرشادات إعداد تقارير الاستدامة (RG)، مرجع سابق، ص3

² المبادرة العالمية لإعداد التقارير، معايير المبادرة العالمية لإعداد التقارير الأساسية، هولندا، 2016، ص ص 8-16

³ Nations Unies, **Lignes directrices sur des indicateurs de la responsabilité d'entreprise dans les rapports annuels**, Conférence des nations unies sur le commerce et le développement, New York et Genève, 2008,p6

المؤسسة تحديد الأطراف ذات المصلحة والتواصل معهم، فإن ذلك سينتج عنه تقارير غير ملائمة لا تتسم بالمصداقية الكاملة بالنسبة لهذه الأطراف.

2- سياق الاستدامة

الهدف هنا هو عرض المعلومات الخاصة بأداء المؤسسة ضمن سياق الاستدامة، أي المعلومات المتعلقة بمفاهيم وأهداف التنمية المستدامة، ويكون السؤال الأساسي عند إعداد تقرير المسؤولية الاجتماعية هو كيف تساهم المؤسسة، أو كيف تهدف إلى المساهمة مستقبلياً في تطور أو تدهور الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية وتنميتها، واتجاهاتها على المستويات المحلية أو الإقليمية أو العالمية.

3- الأهمية النسبية

من خلال هذا المبدأ يتم تحديد المواضيع المهمة التي يجب تقديم معلومات عنها والتي يمكن اعتبارها ملائمة لعكس التأثيرات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، ويمكن أن يكون لها تأثير على قرارات الأطراف ذات المصلحة¹، وقد تكون الأهمية بالنسبة للمؤسسة متفاوتة وبالتالي يجب التركيز على الأولوية النسبية لكل موضوع، وعند عملية تحديد المواضيع المهمة يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل مثل: رسالة المؤسسة، الاستراتيجية التنافسية، اهتمامات الأطراف ذات المصلحة، توقعات المجتمع، وتأثيرات المؤسسة على الموردين والعملاء، كما يمكن الأخذ بعين الاعتبار التوقعات الأساسية الواردة في المعايير والاتفاقيات الدولية التي تمثل المؤسسة لها.

4- الإكتمال

يقوم مبدأ الإكتمال في الأساس على الشمولية من حيث المواضيع المهمة التي تم تناولها في تقرير المسؤولية الاجتماعية والفترة الزمنية التي يغطيها التقرير، حيث يتم عرض الأنشطة والأحداث والتأثيرات في الفترة التي حدثت فيها، والإفصاح عن الأنشطة التي أحدثت تأثيراً صغيراً قصير المدى والتي يكون لها تأثير تراكمي جوهري متوقع قد يصعب تجنبه أو منع حدوثه على المدى البعيد.

5- الدقة

الغرض من مبدأ الدقة هو أن تتسم المعلومات المعروضة بالدقة والتفصيل وهامش ضعيف جداً من الأخطاء، حتى يتمكن الأطراف ذات المصلحة من تقييم أداء المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة، وتختلف الخصائص التي تحدد الدقة تبعاً لطبيعة المعلومات، فيمكن أن تتأثر دقة المعلومات النوعية بمدى وضوحها وتفصيلها، أما المعلومات الكمية فيمكن أن تتأثر بالطرق المستخدمة لجمع البيانات وتجميعها وتحليلها.

¹ Jennifer Cloutier, op.cit.p23.

6- التوازن

يجب أن تحرص المؤسسة من خلال هذا المبدأ على أن يقدم محتوى التقرير صورة غير متحيزة لأدائها حيث يجب أن تعكس المعلومات المقدمة في التقرير الجوانب الإيجابية والسلبية لأداءها خاصة البيئي والاجتماعي¹.

7- الوضوح

ينبغي عرض المعلومات الواردة في التقرير بطريقة مفهومة وواضحة، كالاعتماد على الجداول والأشكال والرسوم البيانية، وتقادي التفاصيل المفرطة غير الضرورية، كما ينبغي أن يكون الطرف المعني قادراً على الحصول على المعلومات التي يرغب فيها دون عناء أو جهد.

8- إمكانية المقارنة

إمكانية المقارنة ضرورية لتقييم الأداء، وبالتالي يجب عرض المعلومات بطريقة تمكن أصحاب المصلحة من مقارنة المعلومات المتعلقة بالأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي الحالي للمؤسسة مقارنةً بأدائها السابق وبأهدافها، ومقارنتها بأداء المؤسسات الأخرى قدر المستطاع.

9- التوقيت

ترتبط فائدة المعلومات بشكل وثيق بما إذا كان توقيت الكشف عنها للأطراف ذات المصلحة قد مكنهم من استخدامها على نحو فعال في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بهم، ويعد التناسق في معدل تكرار تقديم التقارير وفتراته الزمنية أمراً هاماً لضمان إمكانية المقارنة بين البيانات عبر الوقت، وقد يكون من المفيد للأطراف ذات المصلحة تزامن الجداول الزمنية الخاصة بإعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية مع الجداول الزمنية الخاصة بإعداد التقارير المالية.

10- الموثوقية

ينبغي جمع المعلومات وتضمينها وتحليلها والإعلان عنها بطريقة يمكن إخضاعها للفحص والتقييم، وبالتالي يمكن من خلالها تحقيق جودة وجدوى المعلومات²، ويتم ذلك من خلال عمليات التدقيق الداخلي والمراجعة الخارجية والأخذ بعين الاعتبار تعليقات وملاحظات الأطراف ذات المصلحة والاستجابة لها³. مما سبق ومن خلال تناولنا لمبادئ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، يتضح لنا أن هذه المبادئ لا تختلف عن مبادئ ومقومات الإفصاح المالي، وهذا ما جعل من المبادرة العالمية إطاراً أكثر مصداقية وأكثر استخداماً من قبل العديد من المؤسسات عبر أنحاء العالم.

¹ Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), **Analyse comparative d'indicateurs de développement durable**, Étude réalisée par ORSE A la demande de l'Observatoire des Stratégies Industrielles, direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et des postes (DIGITIP), France, octobre 2003,p15

² Jennifer Cloutier, op.cit, p23

³ conseil canadien de l'information sur la performance, op.cit.p 63

المطلب الثاني: عناصر الإفصاح القياسية وفقا للمبادرة العلمية لإعداد التقارير

عناصر الإفصاح القياسية هي المعلومات التي يجب أن يحتويها تقرير المسؤولية الاجتماعية، وتتمثل في كل من المعلومات التي تسمح بتوضيح وفهم أداء المؤسسة مثل استراتيجيتها وملاحمها وسياسة الحوكمة بها، ومعلومات عن منهجية الإدارة والتي توضح كيفية تناول المؤسسة لمجموعة معينة من الموضوعات، بالإضافة إلى المؤشرات التي يستنبط منها معلومات قابلة للمقارنة حول الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للمؤسسة، وتتمثل عناصر الإفصاح القياسية وفقا للمبادرة العالمية لإعداد التقارير في¹:

أولاً: الاستراتيجية

يهدف هذا القسم إلى توفير رؤية استراتيجية حول علاقة المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية، ويجب أن تتضمن الاستراتيجية ما يلي:

1- التصريحات الصادرة من متخذي القرار الأعلى منصبا داخل المؤسسة (مثل الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة أو أي منصب مماثل) لبيانات بشأن ارتباط الاستدامة بالمؤسسة واستراتيجيتها، وينبغي أن يقدم التقرير رؤية شاملة واستراتيجية على المدى القصير والمتوسط والبعيد لاسيما فيما يتعلق بإدارة التحديات الرئيسية الخاصة بالأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي.

2- وصف التأثيرات الرئيسية والمخاطر والفرص حيث ينبغي أن تقدم المؤسسة التي تقوم بالإفصاح قسمين تفصيليين عن أهم التأثيرات والمخاطر والفرص، فالقسم الأول ينبغي أن يهتم بالتأثيرات الرئيسية للمؤسسة المتعلقة بالاستدامة والأطراف ذات المصلحة، بما فيها الحقوق التي تنص عليها القوانين المحلية والمعايير المتفق عليها دوليا ذات الصلة، كما يتعين أن يأخذ في اعتباره مدى توقعات الأطراف ذات المصلحة ومصالحهم المناسبة، أما القسم الثاني فينبغي أن يهتم بتأثير اتجاهات الاستدامة ومخاطرها وفرصها على المدى البعيد على الأداء المالي للمؤسسة، وينبغي أيضا أن يركز ذلك على البيانات المتعلقة بالأطراف ذات المصلحة بالجوانب المالية الحالية والمستقبلية.

ثانياً: خصائص المؤسسة

يجب على المؤسسة من خلال هذا العنصر الإفصاح عن:

- اسم المؤسسة؛
- العلامات التجارية والمنتجات والخدمات الرئيسية؛
- الهيكل التشغيلي للمؤسسة بما فيه أقسامها الرئيسية وشركاتها العاملة والشركات التابعة لها ومشروعاتها المشتركة؛
- أماكن المكاتب الرئيسية للمؤسسة؛

¹ المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)، المبادئ التوجيهية لإعداد تقارير الاستدامة G4، GRI، هولندا، 2013، ص 24-31

- عدد البلاد التي تعمل بها المؤسسة وأسماء البلاد التي تقوم فيها المؤسسة بعمليات كبرى أو تلك التي تتعلق بقضايا الاستدامة التي يغطيها التقرير؛
- طبيعة الملكية والشكل القانوني؛
- الأسواق التي تعمل فيها المؤسسة (وتشمل التصنيف الجغرافي والقطاعات التي تغطيها المؤسسة وأنواع العملاء /المستفيدين)؛
- حجم المؤسسة المعنية بإعداد التقارير متضمنا: عدد الموظفين، صافي المبيعات، إجمالي رؤوس الأموال
- تصنيف الموظفين حسب الجنس، نوع العمل والمناطق؛
- التغيرات الجوهرية في المؤسسة خلال فترة إعداد التقارير سواء في حجمها أو هيكلها أو ملكيتها مثل: تغيرات افتتاح مواقع جديدة أو إغلاق مواقع أخرى أو إجراء توسعات، التغيرات في هيكل رأس المال.

ثالثا: الحوكمة والالتزامات والارتباطات

1-الحوكمة: من خلال هذا العنصر تقوم المؤسسة بالإفصاح عن:

- هيكل الحوكمة الذي يشكل اللجان التابعة لأعلى سلطة بالمؤسسة التي تتولى مسؤولية مهام محددة مثل وضع الاستراتيجيات أو صياغة الرؤية العامة للمؤسسة، مع وصف مهام وتشكيل هذه اللجان والإشارة إلى أي مسؤولية مباشرة عن الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.
- الآليات التي تسمح للمساهمين والموظفين بتقديم التوصيات والتوجيهات لأعلى سلطة بالمؤسسة، كما يجب الإشارة إلى عمليات إخطار الموظفين واستشارتهم فيما يتعلق بعلاقات العمل عن طريق هيئات التمثيل الرسمي مثل اللجان وتمثيل الموظفين في أعلى سلطة بالمؤسسة؛
- الربط بين مكافآت أعضاء السلطة العليا بالمؤسسة وكبار المديرين التنفيذيين وأداء المؤسسة (ويشمل الأداء المجتمعي والبيئي)؛
- العمليات المتعلقة بالسلطة العليا للمؤسسة لضمان تجنب تعارض المصالح؛
- عمليات تحديد مؤهلات أعضاء السلطة العليا للمؤسسة وخبراتهم لتوجيه استراتيجية المؤسسة فيما يتعلق بالقضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية؛
- البيانات التي يتم اعدادها داخليا فيما يخص رسالة المؤسسة أو قيمها ومواثيق العمل بها ومبادئها المعنية بالأداء الاقتصادي والبيئي والمجتمعي وموقفها من التنفيذ ومدى ربطها بالمعايير المتفق عليها دوليا؛
- الإجراءات التي تتخذها السلطة العليا بالمؤسسة لمتابعة أداء المؤسسة من حيث مدى إدراكها وإدارتها للأداء الاقتصادي والبيئي والمجتمعي، كما تشمل أيضا إدارة المخاطر والفرص ومدى التوافق والالتزام بالمعايير المتفق عليها دولياً ومواثيق العمل والمبادئ المقررة؛
- الإجراءات التي تتخذها السلطة العليا للمؤسسة لتقييم أدائها لاسيما الأداء الاقتصادي والبيئي والمجتمعي.

2-الالتزام بالمبادرات الخارجية: يجب الإفصاح عن مدى الالتزام بالمواثيق والمبادئ الاقتصادية والبيئية والاجتماعية التي يتم إعدادها خارجيا أو المبادرات التي تشارك فيها المؤسسة أو تصادق عليها، وينبغي التمييز بين المبادرات غير الملزمة والتطوعية والأخرى التي يجب على المؤسسة الالتزام بها.

رابعاً: الجوانب الجوهرية وحدود أثارها

من خلال هذا العنصر يتم الإفصاح عن محتوى التقرير وكيفية تطبيق المبادئ من خلال تحديد الموضوعات الجوهرية التي تناولها التقرير، وتأثيراتها الداخلية والخارجية وترتيبها حسب الأولوية.

خامساً: مشاركة الأطراف ذات المصلحة

تتعلق عناصر الإفصاح الآتية بالحوار مع الأطراف ذات المصلحة أثناء فترة صياغة التقارير:

- قائمة بمجموعة الأطراف ذات المصلحة المرتبطة بالمؤسسة؛
- الأطراف ذات المصلحة الذين يتم الحوار معهم؛
- أسس تحديد واختيار الأطراف التي يتم معها الحوار؛
- المنهجيات الموضوعية للحوار مع الأطراف ذات المصلحة من ضمنها معدل تكرار الحوار حسب نوع هذه الأطراف؛
- الموضوعات والاهتمامات الأساسية التي تمت إثارتها من خلال الحوار مع الأطراف ذات المصلحة ومدى استجابة المؤسسة لتلك القضايا والاهتمامات ويشمل أيضاً تناول ذلك عند إعداد التقارير.

سادساً: الأخلاقيات والنزاهة

حيث يتم الإفصاح عن قيم المؤسسة ومبادئها ومعاييرها، بالإضافة إلى آلياتها الداخلية والخارجية حول الالتزام بالسلوك الأخلاقي والقانوني والمسائل المتعلقة بالنزاهة.

سابعاً: خصائص التقرير

يوفر هذا العنصر نظرة عامة على المعلومات الأساسية المتعلقة بالتقرير (فترة إعداد البيانات، وتاريخ أحت التقارير إن وجدت)، بالإضافة إلى نهج السعي إلى المراجعة الخارجية.

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المقترحة من طرف المبادرة العالمية لإعداد التقارير

لقد اجتهد العديد من الباحثين في اقتراح عدد من المؤشرات التي يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها في قياس أدائها الشامل ومن بين هؤلاء الباحثين كل من Freeman، والذي اقترح مجموعة من المؤشرات التي تسمح بقياس الأداء اتجاه كل الأطراف ذات المصلحة، تلاها مقترحات Fernandez، ثم مقترحات كل من الغالبي والعامري والتي اتبعت نفس المنهجية التي اتبعتها كل من Freeman و Fernandez وهي تقديم قائمة

الفصل الثاني: الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

من المؤشرات خاصة بكل فئة من فئات أصحاب المصالح، إلا أن الذي يميز دراسة الغالبي هو التوسع في فئة أصحاب المصالح¹، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (2-2): مؤشرات قياس الأداء اتجاه الأطراف ذات المصلحة

أصحاب المصالح	المؤشرات
المالكون	- تحقيق أكبر ربح ممكن؛ - تعظيم قيمة السهم؛ - زيادة قيمة المشروع أو المنظمة؛ - رسم صورة محترمة للمنظمة في المجتمع؛ - سلامة الموقف القانوني والأخلاقي.
العاملون	- أجور ومرتبات مجزية؛ - فرص ترقية متاحة وجيدة؛ - تدريب وتطوير مستمر؛ - عدالة وظيفية؛ - ظروف عمل صحية ومناسبة؛ - المشاركة في القرارات؛ - خدمات وامتيازات أخرى.
الزبائن	- منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة؛ - إعلان صادق وأمين؛ - منتجات آمنة عند الاستعمال؛ - إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج والتخلص منه بعد الاستعمال؛ - التزام بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع والاستخدام؛ - إعادة تدوير جانب من الأرباح لصالح فئات معينة من الزبائن؛ - التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل في السوق مثل الاحتكار.

¹ العاييب عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 169.

الفصل الثاني: الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

- ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة؛ - تقليل المخاطر البيئية؛ - وجود مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة؛ - إشراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة؛ - جهود تقليل إستهلاك الطاقة وسياسات واضحة بشأن إستخدام المواد؛ - ترشيد إستخدام المياه؛ - معالجة المخلفات؛ - حماية التنوع البيئي.	البيئة الطبيعية
- المساهمة في دعم البنى التحتية للمجتمع؛ - احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة والسلوك؛ - محاربة الفساد الإداري والرشوة؛ - دعم مؤسسات المجتمع المدني؛ - دعم الأنشطة الاجتماعية؛ - دعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم.	المجتمع المحلي
- الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة؛ - تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم وعدم التهرب الضريبي؛ - احترام مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف؛ - احترام الحقوق المدنية للجميع؛ - تعزيز جهود الدولة في المجال الصحي؛ - تعزيز سمعة الدولة والحكومة عند التعامل الخارجي.	الحكومة
- الاستمرار في التعامل العادل؛ - أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة؛ - تطوير استخدام المواد المجهزة؛ - تسديد الإلتزامات والصدق في التعامل؛ - تدريب المجهزين على مختلف أساليب وطرق تطوير العمل من أجل ضمان جودة للمواد.	الموردون
- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والنقابات؛ - التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام؛ - الصدق والشفافية في نشر المعلومات المتعلقة بالمنظمة.	جماعات الضغط

المرجع: طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة

الثانية 2008، ص 99-100

إن الاختلاف في تحديد مؤشرات موحدة ودقيقة لقياس الأداء يؤدي إلى الاختلاف في المعلومات المقدمة من طرف المؤسسات مما يُصعّب عملية المقارنة بينها، وبالتالي لابد من وضع قائمة موحدة لهذه المؤشرات تسمح بتوحيد المعلومات ومن ثم تفسير إمكانية المقارنة بينها وتكون مقبولة ومتفق عليها من طرف جميع المؤسسات وأصحاب المصالح، وهذا ما بادرت به المبادرة العالمية لإعداد التقارير.

تعتبر مؤشرات الأداء المقترحة من طرف المبادرة العالمية، عنصرا من عناصر الإفصاح المعيارية، وهي تعطي معلومات قياسية حول الأداء المتعلق بالجوانب والمواضيع الجوهرية التي تعكس الآثار الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والتي تؤثر بشدة على تقييمات وقرارات الأطراف ذات المصلحة، وقد صنفت المبادرة العالمية مؤشرات قياس الأداء إلى ثلاثة فئات وهي مؤشرات الأداء الاقتصادي، مؤشرات الأداء البيئي ومؤشرات الأداء الاجتماعي، وتتضمن كل فئة من هذه الفئات مؤشرات رئيسية والتي تعتبر مهمة لكل المؤسسات، وأخرى إضافية تتناول موضوعات قد تكون هامة لبعض المؤسسات ولكن ليست كذلك لكل المؤسسات.

أولا: مؤشرات الأداء الاقتصادي

يتناول البعد الاقتصادي للاستدامة تأثيرات المؤسسة على الظروف الاقتصادية للأطراف ذات المصلحة وعلى الأنظمة الاقتصادية على المستوى المحلي والدولي، وتهدف مؤشرات الأداء الاقتصادي إلى قياس النواتج الاقتصادية لأنشطة أي مؤسسة وتأثيرها على الأطراف ذات المصلحة، وتنقسم المؤشرات الاقتصادية إلى ثلاث فئات وهي¹:

1-الأداء الاقتصادي: تتناول هذه الفئة من المؤشرات التأثيرات الاقتصادية المباشرة لأنشطة المؤسسة والقيمة الاقتصادية المضافة عن طريق هذه الأنشطة وتتمثل في:

- القيم الاقتصادية المباشرة الناتجة والموزعة وتشمل: الإيرادات، تكاليف التشغيل، أجور ومكافآت الموظفين المدفوعات المقدمة لأصحاب رؤوس الأموال وللحكومات، الاستثمارات الاجتماعية والأرباح المحتجزة؛
- الآثار المالية وغيرها من المخاطر والفرص لأنشطة المؤسسة نتيجة لتغير المناخ؛
- المساعدة المالية الهامة الواردة من الحكومة مثل الإعفاءات الضريبية، منح الاستثمار، الجوائز والمساعدات والحوافز المالية.

2-تواجد المؤسسة داخل السوق: تتيح هذه المؤشرات معلومات عن التفاعلات في أسواق محددة وتتمثل في:

- نطاق معدلات ومستويات الأجور مقارنة بالحد الأدنى للأجور على المستوى المحلي في مختلف أماكن عمل المؤسسة؛

¹ GRI, Indicateurs et protocoles: Economie (EC), version G3 , Amsterdam, 2006, p4-13.

- السياسة والممارسات ونسبة الإنفاق على الموردين المحليين كاعطاء الأولوية للموردين المحليين، ومعايير اختيار الموردين بما فيها المعايير البيئية والاجتماعية؛
- اجراءات التوظيف المحلي، ونسبة الإداريين الذين يتم توظيفهم من المجتمع المحلي.
- 3- الأثار الاقتصادية غير المباشرة: نقيس هذه المؤشرات التأثيرات الاقتصادية التي تحدث كنتيجة لأنشطة المؤسسة الاقتصادية وتعاملاتها التجارية وتتمثل في:
- تطور وتأثير استثمارات البنية التحتية والخدمات المقدمة أساسا للمنفعة العامة؛
- توضيح أهم الأثار الاقتصادية غير المباشرة وتقييم مدى أهمية تلك الأثار (مؤشر إضافي)، وكأمثلة عن هذه الأثار مايلي:

- ✓ تعزيز المهارات والمعارف بين الأوساط المهنية (من خلال تبني أو نشر تكنولوجيا المعلومات)؛
- ✓ التطور الاقتصادي في المناطق ذات المستوى العالي من الفقر (مثل عدد من تم إعالتهم ودعمهم بدخل من وظيفة)؛
- ✓ التأثير الاقتصادي لتحسين أو تدهور الظروف الاجتماعية أو البيئية؛
- ✓ توافر المنتجات والخدمات لأصحاب الدخل المنخفضة (التسعير الأفضل).

ثانيا: مؤشرات الأداء البيئي

- يتناول البعد البيئي للاستدامة تأثيرات المؤسسة على البيئة، وتغطي المؤشرات البيئية الأداء المتعلق بالموارد (مثل المواد والطاقة والماء)، والمخرجات (مثل الانبعاثات والنفايات السائلة والمخلفات)، علاوة على ذلك تغطي تلك المؤشرات الأداء من حيث التنوع البيولوجي والتوافق البيئي، وغيرها من المعلومات وثيقة الصلة مثل الإنفاق البيئي وتأثيرات المنتجات والخدمات، وينبغي على المؤسسة عند الإفصاح عن مؤشرات أدائها البيئي الإفصاح بإيجاز عن عناصر منهجية الإدارة والمتمثلة في¹:
- أهداف المؤسسة المتعلقة بأدائها في النواحي البيئية؛
 - سياسات المؤسسة والتي تحدد جميع التزاماتها المتعلقة بالجوانب البيئية؛
 - تحديد المناصب التي تتحمل المسؤولية التشغيلية نحو الجوانب البيئية، وتوضيح كيفية توزيع المسؤوليات؛
 - الإجراءات المتعلقة بالتدريب وزيادة الوعي فيما يتعلق بالجوانب البيئية؛
 - الإجراءات المتعلقة بالمراقبة والإجراءات التصحيحية والوقائية بالإضافة لقائمة الشهادات الخاصة بالأداء البيئي أو أنظمة التوثيق أو غيرها من منهجيات التدقيق والمراجعة؛
 - المعلومات الإضافية المرتبطة بالسياق والمتمثلة في أهم النجاحات والإخفاقات، أهم المخاطر والفرص البيئية، والاستراتيجيات المحورية التي تهدف إلى تطبيق السياسات أو تطوير الأداء البيئي.
- تنقسم مؤشرات الأداء البيئي إلى عدة فئات وهي²:

¹ المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)، مجموعة إرشادات إعداد تقارير الاستدامة (RG)، مرجع سبق ذكره، ص28

² GRI, Indicateurs et protocoles : Environnement (EN), version G3, Amsterdam, 2006, pp7-36

- 1- **المواد:** تتكون هذه الفئة من مؤشرين هما:
 - المواد المستخدمة من حيث الوزن أو الحجم؛
 - نسبة المواد المستخدمة كمعاد تدويرها.
- 2- **الطاقة:** تتمثل مؤشرات هذه الفئة في:
 - الاستهلاك المباشر وغير مباشر للطاقة؛
 - الطاقة التي تم ترشيدها نتيجة للترشيد وتحسين الكفاءة؛
 - المبادرات التي تهدف إلى تقديم المنتجات والخدمات التي تعتمد على الطاقة المتجددة بالإضافة إلى التقليل من متطلبات الطاقة كنتيجة لتلك المبادرات (مؤشر إضافي).
- 3- **المياه:** تتمثل مؤشرات هذه الفئة فيما يلي:
 - كمية المياه المسحوبة من المصدر؛
 - مصادر المياه التي تتأثر بشكل بالغ بعمليات سحب المياه (مؤشر إضافي)؛
 - نسبة وإجمالي حجم المياه التي يتم إعادة تدويرها واستخدامها (مؤشر إضافي).
- 4- **التنوع البيولوجي:** تتضمن هذه الفئة خمس مؤشرات وهي:
 - موقع ومساحة الأراضي المملوكة أو المستأجرة المجاورة للمناطق المحمية أو المناطق التي تتمتع بتنوع بيولوجي مرتفع القيمة خارج المناطق المحمية؛
 - وصف الآثار الهامة للأنشطة والمنتجات والخدمات المتعلقة بالتنوع البيولوجي في المناطق المحمية والمناطق الأخرى التي تتمتع بتنوع بيولوجي مرتفع والواقعة خارج نطاق المناطق المحمية؛
 - المحميات الطبيعية المحفوظ عليها أو التي يتم إعادة تأهيلها (مؤشر إضافي)؛
 - عدد السلالات المدرجة في القائمة الحمراء للاتحاد الدولي للحفاظ على الطبيعة وأيضاً القائمة المحلية للحفاظ على السلالات داخل المحميات في المناطق المتأثرة بعمل المؤسسة (مؤشر إضافي).
- 5- **الانبعاثات:** يتضمن جانب الانبعاثات مؤشرات حول انبعاثات الغازات الدفيئة بالإضافة إلى المواد المستنفدة لطبقة الأوزون، وأكاسيد النيتروجين وأكاسيد الكبريت وغيرها من الانبعاثات الهوائية الهامة وتتمثل هذه المؤشرات في:
 - إجمالي الانبعاثات المباشرة وغير المباشرة للغازات الدفيئة؛
 - المبادرات الرامية إلى تقليل انبعاثات الغازات الدفيئة ونسب التقليل التي تم تحقيقها؛
 - انبعاثات المواد المستنفدة لطبقة الأوزون؛
 - أكاسيد النيتروجين وأكاسيد الكبريت والانبعاثات الهوائية الهامة الأخرى.

6-النفایات السائلة والصلبة: وتتمثل مؤشرا هذه الفئة في:

- كمية المياه التي يتم تصريفها من حيث النوعية والوجهة؛
- الوزن الإجمالي للنفایات من حيث النوع وطريقة التخلص؛
- إجمالي عدد وحجم الانسكابات البالغة الخطر (المواد الكيميائية، الوقود ...)
- حجم المخلفات التي يتم نقلها أو استيرادها أو تصديرها أو معالجتها والتي تصنف وفقا لاتفاقيات بازل على أنها شديدة الخطورة بالإضافة إلى نسبة المخلفات المنقولة التي يتم شحنها دوليا؛
- تحديد حجم ونوع الحماية وقيمة التنوع البيولوجي للمساحات المائية وأيضا للمحميات المتأثرة بالمؤسسات التي تقوم بتصريف المياه والسوائل.

7-المنتجات والخدمات: تتضمن هذه الفئة مؤشرين هما:

- المبادرات الرامية إلى تخفيف حدة الآثار البيئية للمنتجات والخدمات وتحديد مدى تحقيق ذلك (استخدام المواد، إستهلاك الطاقة، الانبعاثات والنفایات)؛
- تصنيف نسبة المنتجات المباعة ومواد التعبئة الخاصة بها التي تم استعادتها.

8-التقييم البيئي للمورد: من خلال مؤشرين هما:

- النسبة المئوية للموردين الجدد الذين تم تدقيقهم باستخدام المعايير البيئية؛
- الآثار البيئية السلبية الفعلية والمحتملة في سلسلة الإمداد والإجراءات المتخذة.

9-مؤشرات أخرى: تتضمن هذه الفئة أربع مؤشرات خاصة بالتوافق البيئي والنقل وتتمثل في:

- القيمة المالية للغرامات وإجمالي عدد العقوبات غير المالية المفروضة نتيجة عدم الامتثال للقوانين واللوائح البيئية؛

- عدد الشكاوى المتعلقة بالآثار البيئية التي قدمت والتي تم التعامل معها والتي تمت تسويتها من خلال آليات الشكاوى الرسمية؛

- الآثار البيئية الهامة الناتجة عن نقل المنتجات والبضائع والمواد الأخرى المستخدمة في عمليات المؤسسة ونقل القوة العاملة لديها؛

- إجمالي مصروفات حماية البيئة واستثماراتها حسب نوعها.

ثالثاً: مؤشرات الأداء الاجتماعي

تم تصنيف مؤشرات الأداء الاجتماعي الى أربع فئات متضمنة العمال، حقوق الإنسان، المجتمع ومسؤولية المنتج، ويتعين على المؤسسة عند الإفصاح عن الأداء الاجتماعي الإفصاح بإيجاز عن عناصر منهجية الإدارة لكل فئة من هذه الفئات وتتمثل عناصر منهجية الإدارة في¹:

- الأهداف المتعددة للمؤسسة والمتعلقة بالأداء الاجتماعي؛
- سياسات المؤسسة التي تحدد التزاماتها المتعلقة بجوانب الأداء الاجتماعي؛
- تحديد المناصب المتعلقة بالمسؤولية التشغيلية للجوانب الاجتماعية؛
- الإجراءات المتعلقة بالتدريب وزيادة الوعي فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية؛
- الإجراءات المتعلقة بالمراقبة والإجراءات التصحيحية والوقائية. بالإضافة إلى قائمة الشهادات الخاصة بالأداء الاجتماعي أو أنظمة التوثيق أو غيرها من منهجيات التدقيق والمراجعة؛
- المعلومات الإضافية المرتبطة بالسياق والمتمثلة في أهم النجاحات والإخفاقات، أهم المخاطر والفرص الاجتماعية، والاستراتيجيات المحورية التي تهدف إلى تطبيق السياسات أو تطوير الأداء الاجتماعي.

1- مؤشرات الممارسات العمالية والعمل اللائق:

تعتمد مؤشرات ممارسات العمل اللائق على أداتين توضحان بشكل مباشر المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات اتجاه العمال، وهما الإعلان الثلاثي لمنظمة العمل الدولية بخصوص المؤسسات الدولية والسياسة الاجتماعية، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (الإرشادات الخاصة بالمؤسسات المتعددة الجنسيات). وتنقسم مؤشرات الممارسات العمالية والعمل اللائق إلى أربع فئات وهي²:

أ- **التوظيف:** وتضم هذه الفئة المؤشرات التالية:

- إجمالي القوى العاملة ودوران الموظفين ونسبتهم مصنفةً تبعاً للمجموعة العمرية ونوع الجنس والمنطقة؛
- المزايا الممنوحة للموظفين (التأمين، الرعاية الصحية، إجازة رعاية الطفل، إعالة التقاعد، ملكية الأسهم....).

ب- علاقات الإدارة والعمال:

- تتمثل مؤشرات هذه الفئة في:
- نسبة الموظفين الذين تشملهم اتفاقيات تفاوض جماعية؛
- الحد الأدنى لمدة الإخطارات بخصوص التغييرات التشغيلية الهامة وما إذا كانت قد تم ذكرها في الاتفاقيات الجماعية.

ت- السلامة والصحة المهنية:

- تتمثل مؤشرات هذه الفئة في:
- نسبة إجمالي قوة العمل الممثلة في اللجان الرسمية المشتركة لإدارة صحة وسلامة العامل والتي تساعد في مراقبة وتقديم النصح فيما يتعلق ببرامج السلامة والصحة المهنية (مؤشر إضافي)؛

¹ المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)، مجموعة إرشادات إعداد تقارير الاستدامة (RG)، مرجع سبق ذكره، ص48

² GRI, Indicateurs et protocoles : Emploi, relations sociales et travail (LA), version G3, Amsterdam, 2006, pp1-6

- معدلات الإصابات والأمراض والغيابات المتكررة بدون إذن مسبق وعدد حوادث العمل؛
- العمّال ذوي نسبة الإصابة المرتفعة أو مخاطر الإصابة المرتفعة بالأمراض المتعلقة بمهنتهم؛
- موضوعات الصحة والسلامة التي تغطيها الاتفاقيات الرسمية مع نقابات العمّال.
- ث- **التدريب والتعليم:** تتمثل مؤشرات هذه الفئة في:
 - معدل ساعات التدريب كل عام لكل موظف وفقا لطبيعة عمله؛
 - برامج إدارة المهارات والتعليم المستمر والذي يدعم قدرة الموظفين على العمل (مؤشر إضافي)؛
 - نسبة العمال الذي يحصلون على تقييمات منتظمة لأدائهم وأعمالهم ومدى تطوّرهم.
- ج- **التنوع وتكافؤ الفرص:** تتمثل مؤشرات هذه الفئة في:
 - تكوين هيئات الحوكمة وتقسيم الموظفين لفئات وفقا للنوع والفئة العمرية وغيرها من مؤشرات التنوع (الجنسية، الأصل، العقيدة، الإعاقة)؛
 - معدل الرواتب الأساسية للرجال بالمقارنة بالنساء في نفس الوظيفة.
- ح- **تقييم الموردين فيما يتعلق بممارسات العمالة:** من خلال المؤشرين:
 - النسبة المئوية للموردين الجدد الذين تم تدقيقهم باستخدام معايير ممارسات العمالة؛
 - الآثار الهامة السلبية الفعلية والمحتملة لممارسات العمالة في سلسلة الإمداد والإجراءات المتخذة.
- خ- **آليات الشكاوى المتعلقة بممارسات العمالة:**
 - عدد الشكاوى حول ممارسات العمالة التي قدمت والتي تم التعامل معها والتي تمت تسويتها من خلال آليات الشكاوى الرسمية.
- 2- **مؤشرات حقوق الانسان:**
 - تغطي مؤشرات الأداء لحقوق الإنسان التأثيرات والأنشطة التي تؤثر بها المؤسسة على قضايا حقوق الانسان (المساوات وعدم التمييز، الحرية النقابية، عمالة الأطفال، العمل الجبري، وحقوق الشعوب الأصلية)، وتعتمد أبعاد مؤشرات الأداء هذه على المواصفات والمبادرات المعترف بها دوليا وبصفة أساسية الإعلان العالمي للأمم المتحدة حول حقوق الإنسان، وتتمثل مؤشرات الأداء المتعلقة بحقوق الانسان في¹:
 - نسبة وإجمالي عدد اتفاقيات الاستثمار التي تتضمن بنود حقوق الإنسان أو تلك التي تخضع لتقييم حقوق الإنسان؛
 - إجمالي ساعات تدريب الموظفين على سياسات أو إجراءات حقوق الإنسان التي تتعلق بجوانب حقوق الإنسان ذات الصلة بالعمليات، بما فيه النسبة المئوية للموظفين المدربين؛
 - إجمالي عدد حوادث التمييز (العرق، اللون، الجنس، الدين، التوجه السياسي)، والإجراءات التصحيحية المتخذة؛

¹GRI, Indicateurs et protocoles: Droits de l'Homme (HR), version G3 , Amsterdam, 2006, p1-8

- العمليات المحددة التي قد يتعرض خلالها الحق في ممارسة حرية الرأي والتفاوض الجماعي لخطر كبير، والإجراءات المتخذة لدعم هذه الحقوق؛
- العمليات التي تم تحديد احتمال وجود خطر واضح لحوادث تشغيل الأطفال بها والإجراءات المتخذة للمساهمة في القضاء على عمالة الأطفال؛
- العمليات التي تنطوي على مخاطر بالغة لقضية العمالة القسرية والجبرية والإجراءات المتخذة للمساهمة في القضاء عليها؛
- نسبة موظفي الأمن المدربين وفقا لسياسات المؤسسة وإجراءاتها فيما يتعلق بجوانب حقوق الإنسان ذات الصلة بعملياتها (مؤشر إضافي)؛
- إجمالي عدد حوادث الانتهاكات لحقوق المواطنين الأصليين والإجراءات المتخذة حيالها؛
- النسبة المئوية للموردين الذين تم تدقيقهم باستخدام معايير حقوق الإنسان؛
- آثار حقوق الإنسان السلبية الهامة الفعلية والمحتملة في سلسلة الإمداد والإجراءات المتخذة؛
- عدد الشكاوى المتعلقة بآثار حقوق الإنسان التي قدمت والتي تم التعامل معها والتي تمت تسويتها من خلال آليات الشكاوى الرسمية.

3- مؤشرات الأداء المجتمعي:

- تركز مؤشرات أداء المجتمع على تأثيرات المؤسسات على المجتمعات التي تعمل داخلها والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمخاطر المرتبطة بعمليات الرشوة والفساد والمشاركة في وضع السياسة العامة والتوافق مع القوانين والقواعد. وتتمثل مؤشرات الأداء المجتمعي في¹:
- طبيعة ومجال وفعالية البرامج والممارسات التي تعمل على تقييم تأثيرات عمل المؤسسة وإدارتها على المجتمع؛
 - تحديد العمليات ذات الآثار السلبية الكبيرة الفعلية والمحتملة على المجتمعات المحلية؛
 - إجمالي عدد العمليات التي خضعت لتقييم المخاطر المتعلقة بالفساد ونسبتها المئوية والمخاطر الهامة التي تمّ تحديدها؛
 - نسبة الموظفين المدربين وفقا لإجراءات المؤسسة وسياساتها الرامية إلى مكافحة الفساد؛
 - وقائع الفساد المؤكدة والإجراءات المتخذة؛
 - إجمالي قيمة المساهمات المالية والعينية للأحزاب السياسية والسياسيين والمؤسسات المعنية بالدولة؛
 - إجمالي الإجراءات المتخذة في إطار القوانين القومية أو الدولية الموضوعة بشكل أساسي بهدف تنظيم السلوك غير التنافسي ومكافحة الاحتكار والممارسات الاحتكارية؛
 - القيمة المالية للغرامات الكبيرة وإجمالي عدد العقوبات غير المالية نظير عدم الامتثال للتشريعات والقوانين؛

¹ GRI, Indicateurs et protocoles: Société (SO), version G3 , Amsterdam, 2006.

- النسبة المئوية للموردين الذين تم تدقيقهم باستخدام معايير التأثير على المجتمع؛
- الآثار السلبية الفعلية والمحتملة على المجتمع في سلسلة الإمداد والإجراءات المتخذة؛
- عدد الشكاوى بصدد الآثار على المجتمع التي قدمت والتي تم التعامل معها والتي تمت تسويتها من خلال آليات الشكاوى الرسمية.

4- مؤشرات أداء مسؤولية المنتج

تتناول مؤشرات أداء مسؤولية المنتج تأثيرات إدارة الخدمات والمنتجات على العملاء والمستهلكين ولاسيما التأثيرات المتعلقة بالصحة والسلامة والمعلومات والعلامات التجارية والتسويق والخصوصية. وتتمثل مؤشرات مسؤولية المنتج في¹:

- مراحل دورة الحياة التي يتم خلالها تقييم أثار المنتجات والخدمات على الصحة والسلامة وذلك لتطويرها بالإضافة إلى نسبة تصنيفات المنتجات والخدمات التي تشملها تلك الإجراءات؛
- إجمالي عدد حالات عدم التوافق مع اللوائح والقوانين الخاصة بالآثار المتعلقة بالصحة والسلامة للمنتجات والخدمات؛
- نوع المعلومات الخاصة بالمنتجات والخدمات ونسبة المنتجات والخدمات التي ينبغي تقديم المعلومات عنها؛
- إجمالي عدد حوادث عدم الامتثال للتشريعات والقواعد الطوعية المتعلقة بمعلومات المنتجات والخدمات ووضع الملصقات عليها؛
- الممارسات المتعلقة بتلبية احتياجات العميل وتشمل نتائج الاستقصاءات التي تقيس مدى رضا العميل؛
- برامج الخضوع للقوانين والمعايير واللوائح المتعلقة بالتواصل التسويقي وتشمل الإعلان والترويج والرعاية؛
- إجمالي عدد الشكاوى المثبتة الخاصة بخرق خصوصية العميل؛
- القيمة النقدية للغرامات الكبيرة لعدم الالتزام بالقوانين واللوائح الخاصة بتوفير المنتجات والخدمات واستخدامها.

مما سبق يتضح لنا أن المبادرة العالمية لإعداد التقارير اجتهدت في توفير إطار موحد للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، في شكل تقرير يمكن قراءته قراءة موحدة من طرف كل الأطراف ذات المصلحة، وذلك من خلال توفير عناصر معيارية للإفصاح، ومؤشرات للقياس تسمح بالحكم على أداء المؤسسة في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وقياس مدى استجابة المؤسسة لتوقعات أصحاب المصالح المختلفة، تمتاز عناصر الإفصاح المعيارية بالوضوح والدقة، ويمكن تطبيقها من طرف جميع المؤسسات

¹GRI, GRI et ISO26000, pour une utilisation conjointe des lignes directrices du GRI et de l'ISO26000, Amsterdam, 2010, p12

عبر أنحاء العالم، مهما كان حجمها، نوعها أو النشاط الذي تمارسه، كما تسمح بإجراء مقارنات مرجعية لنفس المؤسسة أو حتى بين مختلف المؤسسات بهدف التطوير والتحسين المستمر.

استهدفنا من خلال هذا الفصل إبراز أهمية القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، واللذان أصبحا يشكلان تحدياً كبيراً أمام المؤسسات وخاصة تلك التي تتخذ قدراً من هذه المسؤولية، مما أدى إلى ضرورة تطوير أدوات القياس من أدوات تقليدية كمحاسبة المسؤولية الاجتماعية إلى أدوات حديثة تسمح بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء المالي وغير المالي، كلوحة القيادة المتوازنة، وقد حاول العديد من الباحثين استعمال هذه الأخيرة في تطبيق استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية من خلال دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية حيث أطلقوا عليها اسم لوحة القيادة المتوازنة المستدامة، والتي تسمح بقياس الأداء بالاعتماد على مؤشرات اقتصادية، بيئية واجتماعية.

وقد أدى الاختلاف في تحديد قائمة موحدة لمؤشرات قياس الأداء ومن ثم الإفصاح عن هذا الأداء، إلى وجود اختلاف في المعلومات المقدمة ومن ثم صعوبة المقارنة بينها، مما أدى إلى ضرورة وجود إطار موحد للإفصاح يسمح بتوحيد المعلومات وتيسير إمكانية المقارنة بينها، وهذا ما بادرت به المبادرة العالمية لإعداد التقارير والتي تعد من أهم الأطر وأنجحها في مجال الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية وإعداد تقارير الخاصة بهذه الأخيرة، تتسم بالدقة، الجودة والمصداقية.

الفصل الثالث

التعريف بالمؤسسات محل الدراسة
ومدى تطابق استراتيجياتها وأبعاد
المسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

بعد معالجة موضوع بحثنا في شقه النظري بالرجوع إلى مختلف الأدبيات النظرية ذات الصلة بموضوع الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، سنحاول من خلال الجانب التطبيقي إسقاط الدراسة النظرية في واقع الدراسة الميدانية بدراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وباعتبار أن دراستنا تناولت موضوع الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، وجب علينا اختيار بعض المؤسسات الاقتصادية التي تلتزم بقدر من هذه المسؤولية، أو على الأقل لها دراية بمعالم هذا المفهوم، وبالتالي فقد لجأنا إلى اختيار بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي أعلنت عن رغبتها الصريحة في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، من خلال المشاركة في المشروعين اللذان أطلقتهما المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) في هذا المجال، والمتمثلان في كل من مشروع المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (RSMENA)، ومشروع تطوير دليل إرشادي للمواصفة القياسية الجزائرية حول المسؤولية الاجتماعية (NA-ISO26000).

سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر من خلال التطرق لمختلف المبادرات الجزائرية في هذا المجال، بما في ذلك المشروعين المذكورين أعلاه وهذا كمبحث أول، وقد خصصنا المبحث الثاني لاستعراض الإطار المنهجي للدراسة بالإضافة إلى التعريف بالمؤسسات محل الدراسة ومبررات اختيارها، أما المبحث الثالث فسنحاول من خلاله الوقوف على مدى تطابق استراتيجية المؤسسات محل الدراسة وأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر

وفقا للآليات والمبادرات الدولية المعنية بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وعن طريق أدواتها التخطيطية، قامت الجزائر بدمج بعد الاستدامة في سياساتها الوطنية، من أجل الحفاظ على التوازن بين متطلبات العدالة الاجتماعية والتنمية الاقتصادية والحفاظ على البيئة، كما أن الجزائر كانت طرفا فاعلا للمساهمة في تنفيذ مختلف المعاهدات والاتفاقيات التي اعتمدها المجتمع الدولي بهدف تحقيق التنمية المستدامة.

ومن الناحية العملية هناك التزام حقيقي من طرف الحكومة الجزائرية لإدارة مسؤولية اجتماعيا فضلا عن الشؤون الاقتصادية، والتي تترجم من خلال الإطار التشريعي والمؤسسي، والعديد من البرامج التي أطلقت في إطار الحفاظ على البيئة وتعزيز الطاقات المتجددة ومكافحة الفساد، بالإضافة إلى اتخاذ مجموعة من المبادرات التي ترمي إلى دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عن طريق اتباع نهج ثلاثي الأبعاد يجمع بين الاعتبارات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

المطلب الأول: الالتزامات الدولية والوطنية للجزائر في مجال المسؤولية الاجتماعية

منذ بداية عمليات التفاوض في مؤتمرات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية المعنية بالبيئة والتنمية المستدامة، كثفت الجزائر اهتمامها بهذا المفهوم، وأعطت مكانة بارزة للقضايا البيئية والاجتماعية في رسم السياسات المجتمعية، حيث قامت بنص العديد من القوانين واللوائح في مجال حماية البيئة، تنظيم علاقات العمل، الصحة والسلامة المهنية للعمال، احترام حقوق الانسان ومكافحة الفساد، والمصادقة على الاتفاقيات الدولية ذات الصلة، من خلال هذا المطلب سنحاول استعراض اهم الالتزامات الدولية والوطنية للحكومة الجزائرية في مجال المسؤولية الاجتماعية.

أولا: الالتزامات الدولية

أهم الالتزامات الدولية للجزائر في مجال المسؤولية الاجتماعية يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول (3-1): الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية المصادق عليها من طرف الجزائر

تاريخ التوقيع	عنوان الاتفاقية	مجال المسؤولية الاجتماعية
1993/06/09	اتفاقية الأمم المتحدة بشأن تغيير المناخ	المجال البيئي
1995/08/14	اتفاقية التنوع البيولوجي بريوديجانيرو	
1996/05/22	اتفاقية مكافحة التصحر باريس	
2005/02/16	بروتوكول كيوتو (الانضمام)	
2001-1962	الاتفاقيات الرئيسية الثمانية لمنظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل وهي: - اتفاقية العمل الجبري؛ - اتفاقية الحرية النقابية وحماية الحق النقابي؛ - اتفاقية التنظيم والمفاوضة الجماعية؛ - اتفاقية المساواة في الأجور؛ - اتفاقية إلغاء العمل الجبري؛ - الاتفاقية المتعلقة بالتمييز؛ - الحد الأدنى لسن العمل؛ - اتفاقية أسوأ أشكال عمالة الأطفال.	مجال حقوق العمال
1972/02/14	الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري	مجال حقوق الانسان
1987/03/01	الميثاق الإفريقي لحقوق الإنسان والشعوب	
1989/09/12	التعهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية	
1996/05/22	اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة	
2009/12/04	اتفاقية حقوق الأشخاص المعوقين	
2000 2015	الأهداف الإنمائية للألفية 2000-2015 أهداف التنمية المستدامة 2015-2030	مجال التنمية المستدامة
1976	الانضمام للمنظمة الدولية للتقييس ISO	مجال التقييس

المرجع: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع www.rsealgerie.org

ثانيا: الالتزامات الوطنية

بالإضافة إلى الالتزامات الدولية قامت الجزائر باتخاذ مجموعة من الإجراءات الوطنية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول (2-3): أهم الإجراءات الوطنية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

تاريخ الإطلاق	الإجراءات	مجال المسؤولية الاجتماعية
2001	تأسيس وزارة التهيئة العمرانية والبيئة	مجال البيئة
2001	التقرير الوطني حول حالة ومستقبل البيئة	
2002	خطة العمل الوطنية للبيئة والتنمية المستدامة PNAE-DD 2002/2012	
2003	برنامج التكيف مع تغيير المناخ (2003-2013) وقد تم تعويضه بمخطط المناخ (2015-2050)	
2010	البرنامج الوطني للتخطيط العمراني (SNAT / 2010-2030)	
2011	البرنامج الوطني لتنمية الطاقات المتجددة (PNDER / 2011-2030)	
2015	الجائزة الوطنية لحماية البيئة	
	الهيئات:	
1988	- مركز تنمية الطاقات المتجددة؛	
1996	- المجلس الأعلى للبيئة والتنمية المستدامة؛	
2002	- الوكالة الوطنية للنفايات؛	
2002	- المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة؛	
2002	- المعهد الوطني للتدريب البيئي؛	
2005	- المركز الوطني لتكنولوجيات الإنتاج الأنظف؛	
2007	- المركز الوطني لتنمية الموارد البيولوجية؛	
2007	- الوكالة الوطنية لتغير المناخ؛	
	- المفوضية الوطنية للساحل؛	

2011	الإطار التعاوني: - 917 جمعية محلية و32 جمعية وطنية تنشط في مجال حماية البيئة؛ - جمعية حماية وتوجيه المستهلك وبيئته (APOCE).	
2001	الإطار التشريعي والتنظيمي: تم اصدار العديد من القوانين والمراسيم خاصة منذ عام 2001 ونذكر أهمها فيمايلي: - قانون رقم 01-19 متعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها؛	
2001	- قانون رقم 01-20 متعلق بالتنمية والتنمية المستدامة الإقليمية؛	
2002	- قانون رقم 02-02 متعلق بحماية وتعزيز الساحل؛	
2003	- قانون رقم 03-10 متعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة؛	
2004	- قانون رقم 07-04 متعلق بالصيد؛	
2004	- قانون 04-20 متعلق بمنع المخاطر الرئيسية وإدارة الكوارث في إطار التنمية المستدامة؛	
2005	- قانون رقم 05-12 حول المياه؛	
2006	- قانون رقم 06-05 متعلق بحماية والحفاظ على بعض الحيوانات المهددة بالانقراض.	
1990	قوانين حماية العامل: وتتمثل أهم قوانين العمل وحماية العامل في الجزائر في: - قانون 11-90 يتعلق بعلاقات العمل؛ - قانون 14-90 يتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي؛ - قانون 02-90 يتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة الحق في الاضراب؛ - قانون 04-90 يتعلق بكيفية معالجة النزاعات الفردية في العمل.	مجال حماية العمال

مجال حماية المستهلك	القوانين:
	من أهم القوانين والمراسيم المتعلقة بحماية المستهلك في الجزائر نذكرك:
1989	- قانون 02-89 المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك؛
1990	- المرسوم التنفيذي 39-90 المتعلق بمراقبة الجودة وقمع الغش؛
1990	- المرسوم التنفيذي 266-90 المتعلق بضمان المنتجات والخدمات؛
1990	- المرسوم التنفيذي 366-90 المتعلق بوسم المنتجات المنزلية الغير غذائية.
2018	- قانون رقم 09-18 والمتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش.
1992 2003	الهيئات المختصة في حماية المستهلك: - المجلس الوطني لحماية المستهلك؛ - المركز الجزائري لمراقبة النوعية والرزق.
1998	انشاء المعهد الجزائري للتقييس (IANOR)
2004 2012	مجال الحوكمة والشفافية - اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد - الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد

من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Benzerroug Ramzi Mourad, **La responsabilité sociale des entreprises : État des lieux et réalité algérienne**, MÂAREF Revue académique, université Bouira, numero22, juin 2017, p11-13

مما سبق يتضح أن الدولة الجزائرية أعطت الاهتمام الكافي للجانب التشريعي فيما يتعلق بدمج أبعاد التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية على المستويين الكلي والجزئي، من خلال سن القوانين والتشريعات المتعلقة بالجانبين البيئي والاجتماعي والسهر على احترامها.

المطلب الثاني: مبادرات دمج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

حاليا في الجزائر هناك اهتمام متزايد بالقضايا البيئية والاجتماعية وضرورة أخذها بعين الاعتبار من طرف المؤسسات الاقتصادية عند ممارسة أنشطتها، يتجلى ذلك من خلال بعض المبادرات التي تبنتها الجزائر في هذا المجال، والمتمثلة في:

- مشروع المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا RSMENA؛

- الموقع الإلكتروني حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر؛
- تطوير دليل ارشادي لتقييم المؤسسات الاقتصادية في مجال المسؤولية الاجتماعية وفقا للمواصفة الجزائرية حول المسؤولية الاجتماعية NA-ISO26000، من خلال برنامج دعم الحكامة السياسية والاقتصادية في الجزائر SPRING الممول من طرف الاتحاد الأوروبي في إطار تنفيذ اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي.

وتهدف كل هذه المبادرات إلى دعم ومساعدة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على دمج قضايا المسؤولية الاجتماعية.

أولاً: مشروع المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا RSMENA

مشروع المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، هو مشروع دعم ومرافقة لتشجيع اعتماد واستخدام المواصفة القياسية للمسؤولية الاجتماعية ISO26000 في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، تم اعتماده من طرف المنظمة الدولية للتقييس ISO وتمويله من طرف الوكالة السويدية للتنمية الدولية .SIDA

الهدف من المشروع هو المساهمة في تبني استراتيجية التنمية المستدامة، من خلال دمج مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، وشمل المشروع ثمانية دول هي: الجزائر، مصر، العراق، الأردن، لبنان، المغرب، تونس وسوريا¹، وقد حددت فترة المشروع بثلاث سنوات من 2011 إلى 2014.

من بين أهم النتائج التي حققها مشروع RSMENA في الدول المشاركة ما يلي²:

- تدريب 109 خبير في الدول المشاركة في المشروع حول ماهية المواصفة القياسية ISO26000 وكيفية تطبيقها؛
- أكثر من 4600 مشارك في المناسبات والتظاهرات التحسيسية في مجال المسؤولية الاجتماعية والمواصفة القياسية ISO26000 على وجه الخصوص، والتي تم تنظيمها من طرف الدول المشاركة؛
- تم اختيار 91 مؤسسة للمشاركة في المشروع وتطبيق المواصفة القياسية ISO6000؛

¹ Organisation internationale de normalisation, Les bénéfices d'ISO 26000 Projet SR MENA: Études de cas, Genève Suisse, juin 2016, p4, disponible sur le site .

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/srmna_factsheets.pdf consulté le 12/04/2017.

² Ibid,p5-6.

- انشاء آلية لتبادل الخبرات بين الدول المشاركة عن طريق الاجتماعات الدورية واللجان المشتركة للتنسيق ومراجعة التقدم المحرز في المشروع.

في الجزائر تم اعتماد مشروع RSMENA من طرف المعهد الجزائري للتقييس IANOR، والذي ترأس اللجنة التوجيه الوطنية والتي يكمن دورها في ضمان السير الحسن للمشروع في البلد، فضلا عن استعراض التقدم المحرز في مجال المسؤولية الاجتماعية وتقديم تقارير دورية للمنظمة الدولية للتقييس.

وقد قام المعهد الجزائري للتقييس باختيار 18 مؤسسة جزائرية للمشاركة في المشروع، والتي استفادت من الدعم والمتابعة لتطبيق المواصفة القياسية ISO26000، ودمج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجيتها وعملياتها، والجدول الموالي يوضح المؤسسات الجزائرية المشاركة في مشروع RSMENA:

الجدول رقم(3-3): المؤسسات الجزائرية المشاركة في مشروع RSMENA

سنة التبني	المؤسسة	قطاع النشاط
2011	- مؤسسة التعليب الجزائري الجديد روية NCA ROUIBA - المختبر العمومي CETIM (مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء)	- الصناعة الغذائية - صناعة مواد البناء
2012	- المؤسسة الخاصة سفيتال CEVITAL - المؤسسة العمومية ENAC (المؤسسة الوطنية لخطوط الأنابيب) - المؤسسة الخاصة كوندور CONDOR - المؤسسة الخاصة SASACE (المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس) - المؤسسة الخاصة ETRHB-HADDAD - المؤسسة العمومية اتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM	- الصناعة الغذائية - صناعة الأنابيب - الصناعة الكهرومنزلية - صناعة أكياس التغليف - البناء والأشغال العمومية - الخدمات
2013	- المؤسسة العمومية مجمع صيدال GROUPE SAIDAL - المؤسسة العمومية SEALL (مؤسسة المياه والصرف الصحي للجزائر) - المؤسسة العمومية COSIDER-ALREM - المؤسسة العمومية SOCOTHYD	- الصناعة الصيدلانية - توزيع المياه - البناء والأشغال العمومية - الصناعة الصيدلانية

المراقبة التقنية للأشغال العمومية الصناعة والتوزيع	- المؤسسة العمومية CTTP (المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للأشغال العمومية) - المؤسسة الوطنية HYDRO AMENAGEMENT	
الخدمات الصناعة التوزيع التوزيع	- الشركة ذات المسؤولية المحدودة SARL MULTICATERING - المؤسسة الخاصة AMIMER ENERGIE - المؤسسة الخاصة ORIFLAME - المؤسسة العمومية NAFTAL	2014

المرجع: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع

http://www.ianor.dz/Site_IANOR/ISO%2026000.php?id=5, consulté le 22/05/2017

وتتمثل النتائج التي حققها مشروع RSMENA في الجزائر في¹:

- تعزيز القدرات الوطنية البشرية والمؤسسية لتطبيق المواصفة ISO26000؛
 - تكوين 16 خبير في مجال المسؤولية الاجتماعية، وتدريب أكثر من 250 موظف في المؤسسات المعنية بالمشروع؛
 - التوعية والتحسيس بأهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال 7 تظاهرات تحسيسية على المستوى الوطني؛
 - الدعم والمراقبة للمؤسسات المشاركة لمساعدتهم على تطبيق المواصفة القياسية ISO26000 عن طريق تنظيم 70 دورة تدريبية من طرف الخبراء؛
 - تبادل الخبرات في مجال المسؤولية الاجتماعية بين الجزائر والدول الأخرى؛
 - مشاركة 9 خبراء جزائريين في مشاريع أخرى حول المسؤولية الاجتماعية فضلا عن انشاء منصة الكترونية جزائرية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية.
- أما بالنسبة للنتائج المحققة من طرف المؤسسات المشاركة في المشروع، فمن بين 18 مؤسسة جزائرية، اختارت منظمة التقييس الدولية أحسن مؤسستين استطاعتا التقدم والالتزام بالمشروع، وتبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية وفقا للمواصفة القياسية ISO26000، وهما كل من المؤسسة الجزائرية لصناعة الأكياس SASACE (الملحق رقم-1)، ومؤسسة التعليب الجزائري الجديد NCA ROUIBA (الملحق رقم-2).

¹ Organisation internationale de normalisation, Les bénéfices d'ISO 26000 Projet SR MENA: Études de cas, op.cit, p7.

ثانيا: الموقع الإلكتروني حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر

تتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر بشكل ملحوظ، ولكن لاتزال الرؤية محدودة وغير واضحة بالنسبة للمؤسسات فيما يتعلق بشروط ومتطلبات تنفيذ هذه المسؤولية، لهذا بادر كل من المعهد الجزائري لحوكمة المؤسسات (Hawkama El Djazaïr) ومرصد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (ORSE)، بدعم من طرف شركاء من القطاعين العام والخاص، بإنشاء موقع الكتروني مجاني ومتاح للجميع (www.rsealgerie.org) في مارس 2014، يهدف هذا الموقع إلى التعريف بالأطر المعيارية الدولية والإقليمية التي تسهم في تطوير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والمبادرات الدولية والمحلية المتعلقة بالتنمية المستدامة وأهدافها، بالإضافة إلى نشر أفضل الممارسات الجزائرية في مجال المسؤولية الاجتماعية.

يقدم موقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر ثلاث مستويات من المعلومات تتمثل في¹:

1- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على المستوى الدولي: ويتعلق هذا الجزء بالمبادرات الدولية

والإقليمية مثل مبادرات كل من (الأمم المتحدة، منظمة العمل الدولية، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، الاتحاد الأفريقي، جامعة الدول العربية، الاتحاد الأوروبي،... إلخ)، والتي تسعى إلى تطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بالإضافة إلى المواصفات والمعايير الدولية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية مثل معيار ISO 26000، والذي يمكن للمؤسسات استخدامه بهدف تنظيم وإضفاء الطابع الرسمي على إجراءات المسؤولية الاجتماعية الخاصة بها.

2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر: يقدم هذا القسم نظرة عامة عن اللوائح والمبادرات

الوطنية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتنمية المستدامة في الجزائر، بالإضافة إلى توضيح الجهات الفاعلة المعنية بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر، كما يتم من خلال هذا الجزء نشر الدراسات حول المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

3- الممارسات الجيدة للمؤسسات الجزائرية في مجال المسؤولية الاجتماعية: يحاول الموقع من خلال

هذا القسم إلقاء الضوء على الممارسات الجيدة للمؤسسات الجزائرية في مجال المسؤولية الاجتماعية، حيث يتيح الفرصة للمؤسسات بتقديم الممارسات الجيدة عبر الإنترنت من حيث السياق والقضايا، عرض العمليات، الأهداف، تعبئة الموارد والنتائج، وتصف الممارسات الجيدة إجراءات المؤسسة من حيث الحوكمة وحقوق الإنسان والعلاقات وظروف العمل والبيئة ومشاركة المجتمع المحلي والتنمية المحلية.

¹http://www.rsealgerie.org/fr/pourquoi_un_site_rse_algerie-63.html consulté le 12/05/2017

ثالثا: برنامج SPRING في إطار تنفيذ اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي

تم إطلاق برنامج دعم الحوكمة الاقتصادية والسياسية في الجزائر SPRING رسميا في ديسمبر 2013، بعد التوقيع على اتفاقية التمويل بين كل من وزارة التجارة الجزائرية واللجنة الأوروبية، في إطار برنامج تنفيذ اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي.

يهدف البرنامج إلى مرافقة ودعم الجزائر لتحسين الحوكمة السياسية والاقتصادية، ودعم عالم الاعلام والمجتمع المدني، وقد حددت فترة تنفيذ البرنامج بـ: 72 شهرا (6 سنوات)، أي من 19 ديسمبر 2013 إلى 18 ديسمبر 2019، وقد تضمن البرنامج مجموعة من المشاريع والأنشطة تندرج ضمن ثلاث عناصر كمايلي¹:

1- تعزيز الحوكمة السياسية: ويتم ذلك من خلال مكافحة الفساد، تعزيز الحكم الديمقراطي وتحسين الوصول إلى القانون والعدالة ويتضمن هذا الجزء تنفيذ المشاريع التالية:

- مشروع دعم المكتب المركزي لقمع الفساد في الجزائر: الغرض من المشروع هو تعزيز قدرة المسؤولين والمديرين التنفيذيين للمكتب، خصوصا فيما يتعلق بتحقيقات مكافحة الفساد.
- مشروع دعم الهيئة الوطنية للوقاية ومكافحة الفساد في الجزائر: الهدف من المشروع هو دعم وتعزيز أنشطة خدمات الهيئة في إطار سياسة منع والوقاية من الفساد.
- مشروع دعم وزارة الداخلية والجماعات المحلية لتنفيذ الديمقراطية المحلية التشاركية: يهدف هذا المشروع إلى دعم وزارة الداخلية والجماعات المحلية في تخصيصها لأدوات تحقيق الديمقراطية المحلية القائمة على المشاركة، من خلال تدريب الموظفين والممثلين المحليين المنتخبين والجهات الفاعلة في المجتمع المدني.

2- تعزيز الحوكمة الاقتصادية: من خلال استهداف السياسة المالية، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات ويتضمن هذا الجزء تنفيذ المشاريع التالية:

- عقد التوأمة لتعزيز القدرة المؤسسية لمجلس المحاسبة في الأمور المتعلقة بالرقابة القضائية لتنفيذ قانون المالية وجودة الإدارة: والذي يهدف للمساهمة في تحسين جودة الحوكمة الإدارية والمالية للدولة الجزائرية والإصلاحات الجارية، وكذلك تعزيز النظام العام للرقابة والتحكم في إدارة القطاع العمومي.
- مشروع عقد التوأمة للمساهمة في تحسين ورفع أداء المفتشية العامة للمالية: الهدف من المشروع هو تحسين أداء المفتشية العامة للمالية من خلال مراقبة التسيير والأداء.

¹ SPRING Programma d'appui à la gouvernance politique et économique en Algérie disponible sur le site <http://www.p3a-algerie.org/> consulté le 12/04/2018.

- مشروع دعم المجلس الاقتصادي والاجتماعي الوطني في مجال تقييم السياسات العامة: والهدف من المشروع هو تعزيز قدرات هياكل المجلس الاقتصادي والاجتماعي الوطني في دراسات تصميم الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، واستخدام تقنيات الاقتصاد الكلي لتقييم السياسات العامة وتوحيد قدراته لتحقيق هذه الأعمال.
 - مشروع دعم المعهد الجزائري للتقييس لدمج المواصفة القياسية ISO26000 في المؤسسات الجزائرية: الهدف من المشروع هو تعزيز مساهمة المؤسسات العمومية والخاصة في تحقيق التنمية المستدامة عن طريق دمج مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية وفقا للمواصفة القياسية ISO26000.
 - مشروع دعم جمعيات حماية المستهلك في الجزائر: الهدف من المشروع هو المساهمة في حماية أفضل لحقوق ومصالح المستهلكين الجزائريين، من خلال تعزيز روابطهم وعلاقاتهم مع الجمعيات التي تمثلهم، وتأثيرهم على أصحاب المصالح الآخرين (الجهات الفاعلة المؤسسية والاقتصادية).
 - مشروع دعم اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات التابع لوزارة الشؤون الخارجية الجزائرية: الهدف من هذا المشروع هو دعم وتعزيز قدرات المركز في مهامه المتعلقة باليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.
- 3- مجال الاعلام والاتصال والشفافية: من خلال تعزيز احترافية الجهات الفاعلة وتعزيز جودة المعلومة السياسية والاقتصادية ويتضمن هذا الجزء تنفيذ المشاريع التالية:
- مشروع دعم الإذاعة الجزائرية لتدريب الأساتذة وكذا تكوين صحفيي وكالة الأنباء الجزائرية: يهدف المشروع إلى تعزيز قدرة الصحفيين الشباب على أن يصبحوا أطرافا فاعلة في مجتمع الإعلام والاتصال، من خلال تطوير مهاراتهم، بالإضافة إلى تعزيز الروابط بين المواطنين الشباب والإذاعة.
 - مشروع دعم المدرسة العليا للصحافة في الجزائر لتدريب الأساتذة: الهدف من هذا المشروع هو تعزيز المعرفة وتعزيز قدرات الأساتذة والصحفيين في مجال الصحافة الرقمية، والصحافة الاستقصائية، والصحافة السمعية البصرية.
 - مشروع تعزيز قدرات التواصل المؤسسي للمنظمات المستفيدة من برنامج دعم الحوكمة السياسية والاقتصادية في الجزائر: يهدف المشروع إلى تعزيز قدرات الاتصال المؤسسي بين الجهات المستفيدة من برنامج SPRING.

المطلب الثالث: مشروع تطوير المواصفة القياسية الجزائرية حول المسؤولية الاجتماعية NA-ISO26000

في إطار برنامج SPRING والذي ضم من بين مشاريعه مشروع دعم المعهد الجزائري للتقييس لدمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المنظمات العمومية والخاصة وفقا للمواصفة القياسية ISO26000، سعى المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) بالتعاون مع الجمعية الاسبانية للتقييس (AENOR)، إلى تطوير دليل إرشادي لتقييم المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية وفقا لمواصفة قياسية جزائرية بالاعتماد على المواصفة العالمية ISO26000 أطلق عليها اسم المواصفة الجزائرية إيزو 26000 (NA ISO26000).

أولا: أهداف المشروع والأطراف المعنية به

1- أهداف المشروع:

يهدف مشرع تطوير دليل إرشادي للمواصفة الجزائرية حول المسؤولية الاجتماعية إلى¹:

- تشجيع المنظمات العامة والخاصة الجزائرية على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الدمج الفعال لمبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية؛
- بناء قدرات 14 منظمة جزائرية في تبني واستخدام مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال تدريب وتكوين مجموعة من الخبراء الوطنية لدعم هذه المنظمات؛
- تصميم دليل إرشادي لتقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الجزائرية بناء على تجارب المنظمات المعنية بالمشروع.

2- الأطراف المعنية بالمشروع:

تتمثل الأطراف المعنية بتنفيذ مشروع تطوير الدليل الإرشادي للمواصفة الجزائرية حول المسؤولية الاجتماعية في²:

- أ- **اللجنة التوجيهية:** وتتمثل في ممثلين عن كل من المعهد الجزائري للتقييس والجمعية الاسبانية للتقييس، ويمكن حصر مسؤوليات هذه اللجنة في:
 - ضمان السير الحسن للمشروع ومدى كفاية الموارد؛
 - مراقبة تحقيق أهداف المشروع؛
 - التحقق من معايير الاختيار للمنظمات المرشحة والخبراء الوطنيين؛
 - تقديم التوصيات؛

¹ IANOR, **Implantation de l'ISO26000**, 1ère réunion du comité de pilotage, 9 janvier 2017, p6

² Ibid, p13-15

- نشر نتائج المشروع للأطراف المعنية.

ب- **المنظمات المعنية بالمشروع:** وهي المنظمات التي تم اختيارها من طرف المعهد الجزائري للتقييس للمشاركة في المشروع، وقد تم اختيار 11 مؤسسة (من بينها 9 مؤسسات خاصة و2 مؤسسة عمومية) و3 بلديات كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-4): المنظمات الجزائرية المشاركة في مشروع NA-ISO26000

المنظمة	قطاع النشاط	الولاية
البلديات:		
- برج الغدير	بلدية	برج بوعريرج
- غيلاسة	بلدية	برج بوعريرج
- المرادية	بلدية	الجزائر
المؤسسات:		
- غرفة التجارة والصناعة لمزغنة- الجزائر - CCI Mezghenna	غرفة التجارة	الجزائر
- المعهد الوطني للملكية الصناعية INAPI	الملكية الفكرية	الجزائر
- مؤسسة برج ستيل BORDJ STEEL	صناعة المعادن	برج بوعريرج
- كودينايف CODINAF	الاستيراد والتوزيع	الجزائر
- مؤسسة كوجيز COGIZ	الغازات الصناعية	وهران
- مجمع ETRHB حداد	الأشغال العمومية	الجزائر
- فروماجري نوبل FROMAGERIE NOBLE	الصناعات الغذائية	الجزائر
- كنوف KNAUF	صناعة الجص	وهران
- مؤسسة توفيق SARL TOUFIK	صناعة المعادن	باتنة
- SBC سطيف	الصناعات الغذائية	سطيف
- توبوبلاست TUBOPLAST	صناعة الأنابيب	الجزائر

Source : IANOR, Bilan du projet de mise en œuvre de la norme NA ISO 26000, 3^{ème} comité de pilotage, alger,10 mai 2018, p7.

وقد تم اختيار هذه المنظمات بناء على مجموعة من المعايير وهي¹:

¹ Ibid,p17

بالنسبة للمؤسسات:

- تعمل في قطاعات مختلفة ومتنوعة؛
- تعتمد نظام لإدارة الجودة والإدارة البيئية وفقا للمواصفتين القياسيتين ISO9001 و ISO14001؛
- تتوزع في مناطق جغرافية متنوعة؛
- الرغبة في المشاركة في المشروع.

بالنسبة للبلديات: الرغبة الصريحة للمشاركة في المشروع.

وتتمثل مسؤولية هذه المنظمات في إطار المشروع فيمايلي:

- تعيين ممثل مسؤول عن مراقبة عملية تنفيذ المشروع داخل المنظمة؛
- تعيين فريق داخلي لتنفيذ المشروع داخل المنظمة؛
- تخصيص الوقت والموارد اللازمة؛
- المشاركة الكاملة في المشروع؛
- دفع نفقات النقل والإقامة للخبراء والاستشاريين؛
- التعاون مع خبراء المعهد الجزائري للتقييس IANOR؛
- المشاركة في فعاليات التظاهرات التحسيسية الوطنية حول المسؤولية الاجتماعية.

ت-الاستشاريون:

قام المعهد الجزائري للتقييس باختيار مجموعة من الاستشاريين والذين تم تدريبهم وتكوينهم من طرف خبير فرنسي في مجال المسؤولية الاجتماعية (Yves Garenne)^{1*}، ليكونوا خبراء محليين في مجال المسؤولية الاجتماعية وقد تم اختيارهم بناء على عدة معايير هي²:

- الحصول على شهادة جامعية (البكالوريا +4) كحد أدنى؛
- لديهم خبرة مهنية لمدة 8 سنوات بما في ذلك 5 سنوات في مجال الإدارة؛
- القيام بتدقيق الجودة و/أو البيئة؛
- المشاركة في اعتماد نظام إدارة الجودة و / أو البيئة؛
- إتقان اللغتين الفرنسية والعربية؛
- أن تكون لديهم دراية حول المواصفة القياسية ISO 26000.

^{1*} Ingénieur Conseil Responsabilité Sociétale, gérant de l'entreprise Ecophanie (Un cabinet de conseil dédié à la responsabilité sociétale), voir : <https://dirigeants.bfmtv.com/Yves-GARENNE-1748293/>.

² Ibid,p18

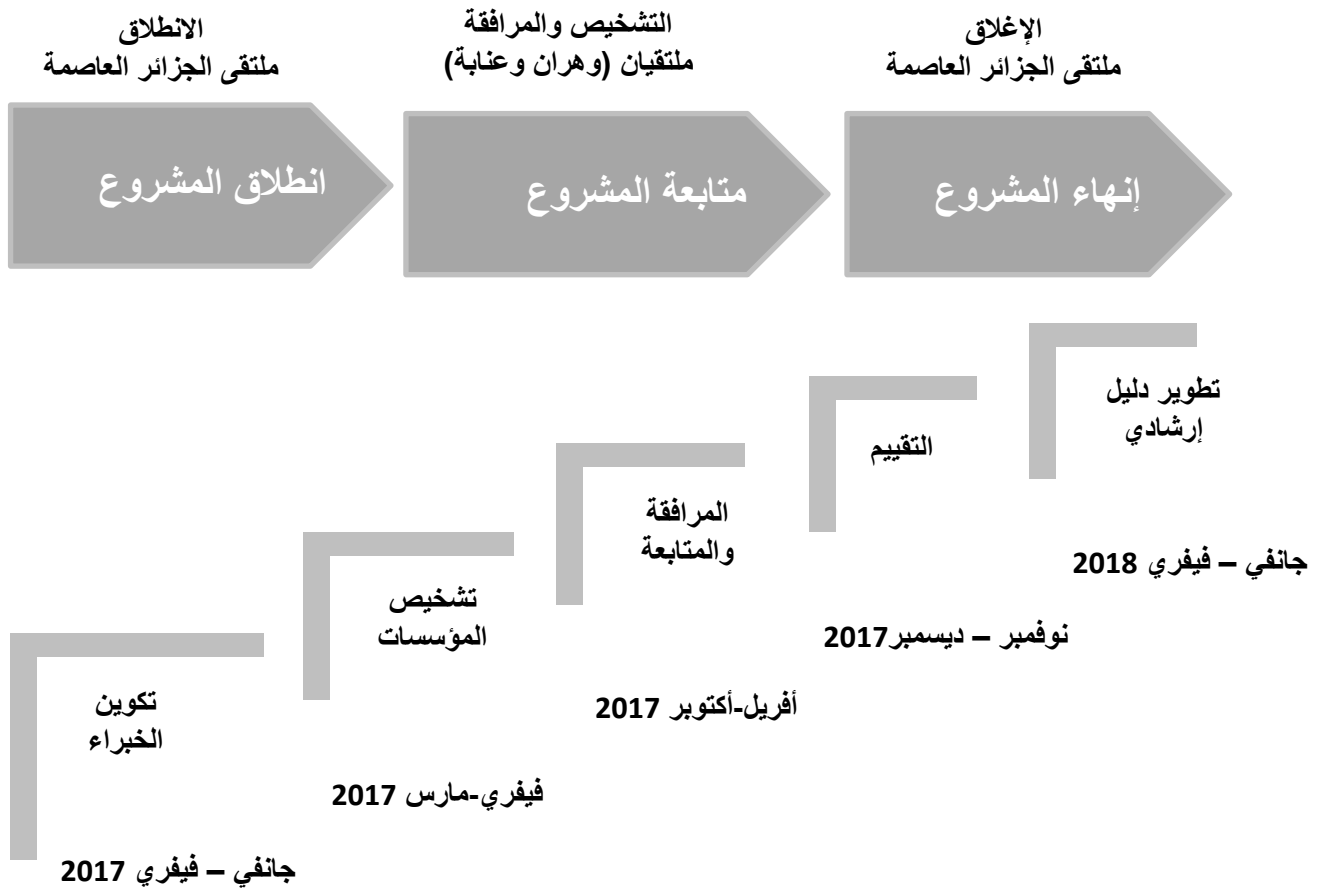
وتكمن مسؤولية الاستشاريين في إطار المشروع فيمايلي:

- الالتزام بمخطط التدريب المنظم من طرف IANOR وAENOR؛
- تشخيص، متابعة ومرافقة المنظمات المعنية بالمشروع؛
- المساهمة في تطوير دليل التقييم للمواصفة القياسية الجزائرية حول المسؤولية الاجتماعية.

ثانيا: المراحل الأساسية للمشروع

تم إطلاق مشروع تطوير دليل إرشادي وفقا للمواصفة القياسية الجزائرية NAISO26000 في نوفمبر 2016، وحددت مدته بـ 18 شهرا أي إلى غاية أفريل 2018، حيث تم في الفترة نوفمبر - ديسمبر 2016 اختيار الاستشاريين الذين سيقومون بمتابعة المشروع، بالإضافة إلى اختيار وتحديد المؤسسات المشاركة، ثم تم انطلاق المشروع في جانفي 2017، والشكل الموالي يوضح المراحل الأساسية للمشروع:

الشكل (3-1): المراحل الأساسية لمشروع المواصفة القياسية NAISO26000



Source : IANOR, Implantation de l'ISO26000, 1ère réunion du comité de pilotage, 9 janvier 2017, p8

تنقسم مراحل المشروع كما هي موضحة في الشكل أعلاه إلى ثلاث مراحل وهي:

1- مرحلة انطلاق المشروع:

إنطلق المشروع في جانفي 2017، من خلال عقد مؤتمر الانطلاق في الجزائر العاصمة، والذي قام بتنظيمه المعهد الجزائري للتقييس، بحضور أعضاء وممثلين عن المؤسسات المشاركة، الاستشاريين والخبير الفرنسي المكلف بالمشروع والذي أشرف على تكوين الاستشاريين ومرافقتهم في تشخيص المؤسسات ومتابعتها، بالإضافة إلى حضور أعضاء وممثلين عن المؤسسات المشاركة في مشروع SPRING، وكذلك ممثل عن الاتحاد الأوروبي وممثل عن الجمعية الاسبانية للتقييس، وقد تم من خلال المؤتمر تقديم المشروع، أهدافه ومراحله الأساسية بالإضافة إلى تقديم المؤسسات المشاركة والاستشاريين ومعايير اختيار كلا منهما.

كما قام الخبير الفرنسي بتقديم محاضرة حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وكيفية تبني هذه المسؤولية من خلال تطبيق المواصفة القياسية حول المسؤولية الاجتماعية IOS26000 وتقديم شرح مفصل لهذه المواصفة.

دامت مرحلة الانطلاق مدة شهرين تم خلالها تكوين الاستشاريين من طرف الخبير الفرنسي، بتقديم حصص تدريبية دورية حول المواصفة القياسية ISO26000 وكيفية تطبيقها، بالإضافة إلى شرح أهم خطوات تبني هذه المواصفة وشرح كيفية تشخيص ومرافقة المؤسسات المعنية بالمشروع.

2- مرحلة متابعة المشروع:

دامت مرحلة المتابعة مدة تسع أشهر، وقد تم في البداية تشخيص المؤسسات المعنية بالمشروع من طرف الاستشاريين والخبير الفرنسي، وبناء على عملية التشخيص تم وضع مخطط للعمل يتم من خلاله دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية، ثم تم متابعة ومرافقة المؤسسات من طرف الاستشاريين على الالتزام بمخطط العمل من خلال الزيارات الدورية للمؤسسة، وفي نهاية هذه المرحلة تم تقييم المؤسسات المعنية والوقوف على درجة التزامها بتطبيق الإجراءات المحددة في مخطط العمل.

وقد تم خلال هذه المرحلة عقد مؤتمرين بحضور الأطراف المشاركة في مؤتمر الانطلاق والهدف من المؤتمرين هو عرض درجة تقدم المؤسسات المعنية في الالتزام بالمشروع.

3- مرحلة الإنهاء:

وهي مرحلة انهاء المشروع والتي تم خلالها تطوير دليل ارشادي جزائري لتقييم المنظمات الاقتصادية في مجال المسؤولية الاجتماعية وفقا للمواصفة NA ISO26000، بناء على تجارب المؤسسات المعنية ودرجة

تقدمها في الالتزام بدمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وقد تم المصادقة عليه من طرف الخبراء المحليين، الخبير الفرنسي والمنظمات المعنية بالمشروع.

وفي نهاية مرحلة الإنهاء تم عقد مؤتمر أخير بحضور نفس الأعضاء، وقد تم خلال المؤتمر عرض النتائج النهائية للمشروع وتقديم بعض الملاحظات والتوقعات من طرف الخبير الفرنسي، بالإضافة إلى منح الشهادات للاستشاريين الذين تم تكوينهم ليصبحوا خبراء محليين في مجال المسؤولية الاجتماعية.

ثالثا: نتائج المشروع

يمكن حصر النتائج التي تم التوصل إليها في نهاية المشروع فيما يلي¹:

- تدريب 8 خبراء وتطوير مهاراتهم في مجال المسؤولية الاجتماعية وبالتحديد المواصفة القياسية NAISO26000؛
- بناء قدرات 14 منظمة في تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية، كما تجدر الإشارة إلى أن البلديات لم تستطع الالتزام بشكل جدي بالمشروع بسبب فترة الانتخابات لعام 2017؛
- تطوير دليل جزائري لتقييم المسؤولية الاجتماعية وفقا للمواصفة NA ISO26000 وقد تم المصادقة عليه من طرف الخبراء المحليين، الخبير الفرنسي والمنظمات المعنية بالمشروع.

رابعا: الدليل الجزائري لتقييم المسؤولية الاجتماعية طبقاً للمواصفة NA ISO 26000

بعد تشخيص المنظمات المعنية بمشروع المواصفة الجزائرية حول المسؤولية الاجتماعية، ومتابعتها وتقييمها من طرف الاستشاريين والخبير الفرنسي، تم تطوير دليل لتقييم المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الجزائرية وفقا للمواصفة القياسية NA-ISO26000، والذي يسمح بتقييم كل أنواع المنظمات الجزائرية مهما كان حجمها أو نشاطها، ويتم تقييم المنظمات في إطار هذا الدليل بناء على مجموعة من المعايير وكل معيار يشمل عددا من مجالات العمل كما هو موضح في الجدول الموالي:

¹ IANOR, Bilan du projet de mise en œuvre de la norme NA ISO 26000, 3^{ème} comité de pilotage, alger, 10 mai 2018, p5.

الجدول (3-5): معايير ومجالات عمل الدليل الإرشادي الجزائري حول المسؤولية الاجتماعية

المعيار	مجالات العمل
حوكمة المنظمة	- التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية عند صياغة استراتيجيتها وتحديد رؤيتها وقيمها؛ - العلاقة والحوار مع أصحاب المصلحة؛ - تحليل الفرص والمخاطر والأولويات فيما يتعلق بقضايا المسؤولية الاجتماعية؛ - تحديد الهياكل وجهات صنع واتخاذ القرار؛ - القيادة والتنفيذ والمراقبة؛ - الاتصال الداخلي والخارجي؛ - الالتزام بالقوانين والمعايير الدولية للسلوك.
حقوق الانسان	- دراسة المنظمة لأثار أنشطتها على حقوق الانسان؛ - تحديد الحالات التي قد تواجهها المنظمة والتي قد تشكل خطرا في مجال حقوق الانسان؛ - ضمان عدم المشاركة أو التواطؤ في انتهاك حقوق الانسان؛ - التصدي لأي شكل من أشكال انتهاكات حقوق الانسان؛ - منع المنظمة لأي شكل من أشكال التمييز عند ممارسة أنشطتها؛ - ضمان واحترام الحقوق المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية لأصحاب المصلحة وخاصة العمال؛ - احترام المبادئ والحقوق الأساسية للعمل.
علاقات وظروف العمل	- التوظيف والعلاقات بين أرباب العمل والعمال (مثلا الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص)؛ - تحسين ظروف العمل والحماية الاجتماعية؛ - الحوار الاجتماعي (مثلا مشاركة العمال في صياغة استراتيجية المنظمة وأهدافها)؛ - الصحة والسلامة المهنية؛ - تنمية رأس المال البشري من خلال تنمية المهارات والتدريب.
البيئة	- السياسة البيئية للمنظمة؛ - منع التلوث من خلال تحديد مصادر التلوث المحتملة وإدارتها؛ - الاستخدام المستدام للموارد؛

- الحد من انبعاث الغازات الدفيئة؛ - حماية البيئة، التنوع البيولوجي، إعادة تأهيل المناطق الطبيعية.	
- محاربة الفساد؛ - المنافسة العادلة؛ - دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية في سلسلة القيمة؛ - احترام حقوق الملكية.	الممارسات الحسنة
- الممارسات العادلة في مجال التسويق، نشر المعلومات والتعاقد، حماية صحة وسلامة المستهلكين؛ - تعزيز الاستهلاك المستدام؛ - خدمة ما بعد البيع والمساعدة في حل الشكاوى والنزاعات مع المستهلك؛ - حماية خصوصية المستهلك؛ - التعليم والتوعية.	القضايا المتعلقة بالمستهلك
- تحديد التأثيرات السلبية والإيجابية لنشاط المنظمة على المجتمع والاستجابة لتوقعاته؛ - المشاركة في تعزيز الكفاءة التعليمية والثقافية؛ - خلق فرص العمل وتنمية المهارات؛ - المساهمة في تطوير الإقليم من خلال تقديم المعرفة المتخصصة وتعزيز تنمية الموارد البشرية ونشر التكنولوجيا؛ - خلق الثروة والدخل؛ - المساهمة في تعزيز الصحة من خلال منع أو تخفيف الضرر المحتمل الناتج عن أنشطة المنظمة على أفراد المجتمع الذي تعمل فيه، والمساهمة في تسهيل وتحسين الوصول إلى الخدمات الصحية؛ - الاستثمار في المجتمع من خلال المبادرات والبرامج لتحسين الجوانب الاجتماعية في المجتمع، كتنمية البنى التحتية وتقديم الرعاية الصحية بالإضافة إلى التبرعات والأعمال الخيرية.	قضايا المجتمع

المرجع: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: le Guide Algérien d'évaluation de la Responsabilité Sociétale selon la norme NA ISO 26000

من خلال الجدول يتضح أن المعايير التي بُني عليها دليل التقييم، تعتبر قضايا رئيسية عندما يتعلق الأمر بممارسة المسؤولية الاجتماعية، وهي نفس المعايير التي تقوم عليها المواصفة العالمية ISO26000،

وكل معيار يشمل عددا من مجالات العمل، والتي تم تحديدها بناء على خصوصية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب على المنظمات الراغبة في تبني المسؤولية الاجتماعية الالتزام بجميع المعايير، اما بالنسبة لمجالات العمل فالأمر متروك للمنظمة لتحديد تلك المجالات التي تعتبرها مهمة وذات صلة بمجال نشاطها من خلال تحليلها الخاص والحوار مع أصحاب المصالح، فالمنظمة إذن مطالبة بالالتزام بجميع المعايير ولكن ليس بجميع مجالات العمل.

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة ومبررات اختيارها

بعد تطرقنا في المبحث السابق للمشاريع التي تبناها المعهد الجزائري للتقييس في مجال دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبهدف اجراء الدراسة الميدانية قمنا باختيار بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المشاركة في هذه المشاريع، وسنحاول من خلال هذا المبحث تقديم المؤسسات محل الدراسة واستعراض مبررات اختيارها، لكن قبل ذلك سنحاول أولا التطرق للإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يمكننا استعراض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال التطرق لحدود الدراسة بالإضافة إلى المنهج المتبع والأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات.

أولا: حدود الدراسة

1- الحدود المكانية:

باعتبار أن دراستنا تناولت موضوع الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، وجب علينا اختيار بعض المؤسسات الاقتصادية التي تتبنى قدرا من المسؤولية الاجتماعية، أو على الأقل لها دراية بمعالم هذا المفهوم، وبالتالي فقد لجأنا إلى اختيار بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي أعلنت عن رغبتها الصريحة في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، من خلال المشاركة في المشاريع التي قام بها المعهد الجزائري للتقييس في هذا المجال، والتي تمثلت في كل من مشروع المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (RSMENA)، ومشروع تطوير دليل إرشادي للمواصفة القياسية الجزائرية حول المسؤولية الاجتماعية (NA-ISO26000).

بالنسبة للمؤسسات الجزائرية التي شاركت في مشروع REMENA كما تطرقنا لها سابقا تمثلت في 18 مؤسسة جزائرية، ومن بين المؤسسات التي قمنا بزيارتها بهدف إجراء الدراسة الميدانية كل من (مجمع صيدال، مؤسسة SEALL، المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للأشغال العمومية، مؤسسة روية، ومؤسسة SASACE)، وبعد إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين بهذه المؤسسات، اتضح لنا أنه من بين 18 مؤسسة مشاركة في المشروع، اثنتان فقط استطاعتا الالتزام بالمشروع حتى نهايته وانتهجت سياسة المسؤولية الاجتماعية وهما كل من مؤسستي روية ومؤسسة SASACE، وقد استقر اختيارنا لإجراء الدراسة الميدانية على مؤسسة SASACE الواقعة في ولاية تيبازة، لأن مؤسسة روية لم تقبل التجاوب معنا.

أما بالنسبة للمؤسسات الجزائرية المشاركة في مشروع تطوير دليل ارشادي للمواصفة القياسية NA-ISO26000 وبناء على المقابلات التي أجريناها مع مسؤولي المعهد الجزائري للتقييس، والخبراء القائمون على المشروع وكذلك بناء على النتائج المحققة من المشروع، فقد قمنا بزيارة بعض هذه المؤسسات والتي تمثلت في كل من مؤسسة (مؤسسة Tuboplast، مؤسسة SBC سطيف، مؤسسة Fromagrie Noble، مؤسسة Bordj Steel) وقد استقر اختيارنا لإجراء الدراسة الميدانية على كل من مؤسستي SBC بولاية سطيف، ومؤسسة Borj Steel بولاية برج بوعريريج وذلك نظرا للتسهيلات المقدمة من طرفهما.

2- الحدود الزمانية:

فيما يخص الحدود الزمانية للدراسة الميدانية، فقد قمنا بإجراء الدراسة في كل من مؤسسة SASACE ومؤسسة SBC في الفترة الممتدة ما بين فيفري إلى نوفمبر 2018، من خلال الزيارات المتكررة للمؤسستين بالإضافة إلى التواصل الدائم مع المؤطرين بالمؤسستين، أما نتائج مؤشرات القياس فتتعلق بسنة 2017 بالنسبة للمؤسستين لأننا اعتمدنا على نتائج مجلة الإدارة وبعض التقارير السنوية والتي يتم اعدادها في نهاية السنة أو الثلاثي الأول من السنة القادمة.

أما بالنسبة لمؤسسة برج ستيل ونظرا لغياب المسؤول الذي كان مكلفا بمشروع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة خلال فترة إجراء الدراسة في المؤسستين السابقتين، فقد كانت الدراسة في هذه المؤسسة في الفترة الممتدة من نوفمبر 2018 إلى مارس 2019، أما نتائج مؤشرات القياس للمؤسسة فتتعلق بسنة 2018.

ثانيا: منهج الدراسة

في دراستنا لموضوع بحثنا وبهدف الإجابة على إشكاليته واختبار فرضياته، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر من أهم مناهج البحث العلمي وأكثرها شيوعا، وذلك نظرا لشموليته وللمرونة الموجودة

فيه، حيث يمكن للباحث استخدام أكثر من أداة، كما يسمح بجمع البيانات الكمية والنوعية في نفس الدراسة، ومن ثم تحليلها تحليلًا علميًا منطقيًا واستخلاص نتائج البحث.

ثالثًا: أدوات الدراسة

استنادًا إلى طبيعة موضوع بحثنا والمنهج المستخدم في الدراسة قمنا بجمع البيانات بالاعتماد على الأدوات التالية:

1- المقابلة:

بهدف تحديد المؤسسات محل الدراسة، ومحاولة الوقوف على واقع المسؤولية الاجتماعية والافصاح عنها في هذه المؤسسات قمنا بإجراء العديد من المقابلات مع الأشخاص الآتية:

- المعهد الجزائري للتقييس: نائب مدير المعهد، بعض الخبراء المسؤولون عن تشخيص ومتابعة المؤسسات المشاركة في مشروع تطوير المواصفة الجزائرية حول المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى الخبير الفرنسي المكلف بالمشروع؛
- مؤسسة SASACE: مسؤولية النظم الإدارية ومسؤول الإدارة البيئية والسلامة المهنية؛
- مؤسسة SBC: مسؤول النظم الإدارية، مسؤول الإدارة البيئية والسلامة المهنية، والمسؤولة عن سلامة الأغذية؛
- مؤسسة Bordj Steel: مسؤول النظم الإدارية، مدير الموارد البشرية، المدير التجاري.

2- السجلات والوثائق:

وتعتبر هذه الأداة من بين أهم الأدوات التي اعتمدنا عليها في دراستنا، ومن بين الوثائق التي اطلعنا عليها مايلي:

- سياسة المؤسسة والمخطط الاستراتيجي؛
- تقارير الإدارة وخاصة مجلة الإدارة السنوية؛
- دليل النظم الإدارية المدمجة؛
- لوحات القيادة للنظم الإدارية المدمجة؛
- تقارير أنشطة الأقسام وخاصة تقرير قسم البيئة والصحة والسلامة المهنية وقسم الموارد البشرية؛
- إجراءات العمليات (les procedures) وخاصة تلك المتعلقة بموضوع بحثنا؛
- البرامج السنوية لقسم الإدارة البيئية والسلامة المهنية؛
- استبيانات رضا الزبائن وتقييم الموردين؛

- تقارير تشخيص وتقييم المؤسسات في إطار المشاركة في المشاريع المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية (RSMENA و NAISO26000)، بالإضافة إلى مخططات العمل.

3- الملاحظة العلمية:

إن زيارتنا المتكررة للمؤسسات محل الدراسة سمح لنا بالاعتماد على أداة الملاحظة، والتي مكنتنا من ملاحظة الظواهر وسلوك الأفراد في الميدان والتي تخدمنا كثيرا في بحثنا المتعلق بالممارسات المسؤولة للمؤسسة، ومن مابين هذه الظواهر نذكر على سبيل المثال المعاملة الحسنة ودرجة توفر الحوار الاجتماعي في المؤسسة، توفير ظروف عمل آمنة وصحية، الملصقات والمنشورات داخل المؤسسة ذات العلاقة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية... إلخ)، وقد سمحت لنا الملاحظة بتوفير صورة واضحة وواقعية عن الظاهرة المدروسة كما سمحت لنا بتدعيم البيانات المحصل عليها من الأداتين السابقتين.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة SASACE ومبررات اختيارها

مؤسسة SASACE (Société Algérienne de Sacs Enduits) هي مؤسسة ذات أسهم تم انشاؤها في 3 ماي 2002، يتمثل نشاطها في صناعة الأكياس الموجهة لتعبئة وتغليف المواد الكيميائية المسحوقة والمواد الغذائية، سنحاول من خلال هذا المطلب التعريف بمؤسسة SASACE واستعراض مبررات اختيارها.

أولا: التعريف بالمؤسسة: سنحاول تقديم مؤسسة SASACE من خلال النقاط التالية:

1- بطاقة فنية عن المؤسسة: الجدول الموالي يعرض لنا بطاقة فنية عن مؤسسة SASACE:

الجدول (3-6): بطاقة فنية عن مؤسسة SASACE

نوع المؤسسة	مؤسسة ذات أسهم (SPA)
موقع المؤسسة	الطريق الوطني 126، طريق فوكا بو سماعيل ولاية تيبازة -الجزائر -
رأسمال المؤسسة	يقدر رأسمال المؤسسة ب: 460.120.000 دج
عدد العمال	220 عامل
رقم الهاتف	0560.00.65.09 – 024.46.18.23
الفاكس	024.46.12.14
البريد الالكتروني	kbencharif@sasace.com
الموقع الالكتروني	www.sasace.com

Source : Société Algérienne de Sacs Enduits, Manuel De Systèmes De Management Intégré, 16 février 2017, p7.

2- منتجات المؤسسة: تقوم مؤسسة SASACE بصناعة نوعين من الأكياس¹:

- النوع الأول: أكياس منسوجة مصفحة بصمام ذات سطح سفلي مربع الشكل ملح حراريا (Sac Tissé Laminé à Valve et à Fond Hexagonal Thermo Soudé-Sac AD STAR) موجهة لتعبئة المواد المسحوقة مثل (الاسمنت، الجبس، الأسمدة)



Sacs à valve à fond Hexagonal

- النوع الثاني: أكياس منسوجة مصفحة ذات سطح سفلي مخطط (Sac Tissé Standard ou Laminé à Fond Cousu) موجهة لتعبئة المواد الغذائية المطحونة مثل (الدقيق والسكر).



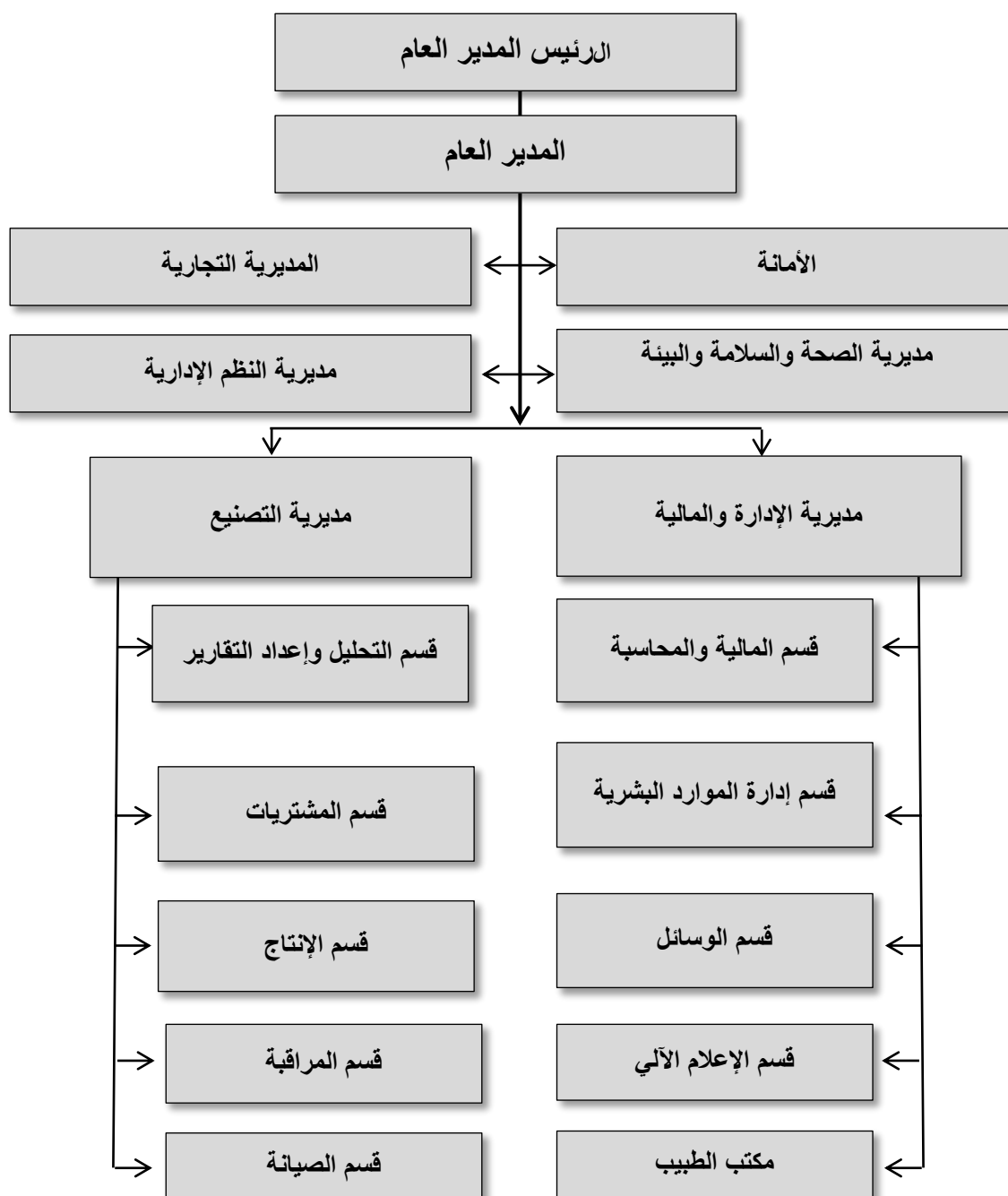
Sacs à fond cousu

3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتكون مؤسسة SASACE من الناحية التنظيمية من 5 مديريات تتمثل في كل من المديرية التجارية، مديرية النظم الإدارية، مديرية الصحة والسلامة والبيئة، مديرية التصنيع ومديرية الإدارة والمالية، وتنقسم كل من مديرية الإدارة والمالية ومديرية التصنيع بدورها إلى مجموعة من الأقسام والمصالح والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

¹ Société Algérienne de Sacs Enduits, Manuel Des Systèmes De Management, 16 février 2017, p22

الشكل (2-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة SASACE



Source : Société Algérienne de Sacs Enduits, Manuel De Systèmes De Management Intégré, 16 février 2017, p8.

يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة SASACE بالمرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات، حيث تقوم المؤسسة بمراجعته كلما لزم الأمر بهدف تكييفه مع استراتيجيتها والمتغيرات البيئية.

ثانيا: مبررات اختيار مؤسسة SASACE

ان اختيارنا لمؤسسة SASACE لإجراء الدراسة التطبيقية يعود لعدة مبررات نذكر منها:

1-تنتهج المؤسسة وبصفة طوعية لسياسات واضحة في مجال تحقيق الجودة، ويتجلى ذلك من خلال اعتمادها لنظام إدارة الجودة وفقا للمواصفة القياسية ISO9001 (الملحق رقم-3-)؛ كما ان منتجات التعبئة والتغليف المصنعة من طرف المؤسسة تحمل العلامة TEDJ، وهي مواصفة وطنية للجودة تم تطويرها من طرف المعهد الجزائري للتقييس.

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

- اعتماد المؤسسة لنظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفة القياسية ISO14001(الملحق رقم 4-)-؛
- اختيار المؤسسة من طرف المعهد الجزائري للتقييس IANOR لمتابعتها ومساعدتها في تبني نظام للإدارة الطاقوية وفقا للمواصفة القياسية ISO50001؛
- طورت المؤسسة منتج بمواصفات عالمية، الهدف منه هو الحفاظ على البيئة والمساهمة في التنمية المستدامة، وهو منتج تغليف قابل للتحلل البيولوجي (Biodégradable) وهذه المبادرة تدعم مسؤولية المؤسسة والتزامها البيئي والأهم من ذلك تلبية توقعات السوق الوطنية والدولية.

3-تنتهج المؤسسة مبادرات طوعية في مجال المسؤولية الاجتماعية، ويتجلى ذلك من خلال مساهمتها في مشروع المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا RSMENA، وقد تم اختيار المؤسسة من طرف المنظمة الدولية للتقييس كأحسن مؤسسة جزائرية استطاعت الالتزام بالمشروع واعتماد المواصفة القياسية ISO26000 في 2014 (الملحق رقم-1-)-؛

4-وعي المسؤولين بالمؤسسة بقضايا المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة والحفاظ على البيئة، وخاصة مسؤولية إدارة النظم الإدارية، والتي كانت المسؤولة عن مشروع RSMENA في المؤسسة، كما تم اختيارها من طرف المعهد الجزائري للتقييس لتكوينها كخبيرة في مجال المسؤولية الاجتماعية في إطار مشروع تطوير دليل ارشادي وفقا للمواصفة القياسية الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية NAISO26000.

5-التسهيلات المقدمة لنا من طرف المؤسسة والتي سمحت لنا بالاطلاع على الوثائق والسجلات ذات الصلة بالموضوع.

المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة SBC ومبررات اختيارها

مؤسسة SBC (Setifis Bottling Company) هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، تم انشاؤها في 8 أوت سنة 2000، وهي تنتمي إلى مجمع مهري، يتمثل نشاطها في إنتاج، تطوير وتسويق المشروبات غير الكحولية، سنحاول من خلال هذا المطلب التعريف بمؤسسة SBC واستعراض مبررات اختيارها.

أولاً: التعريف بالمؤسسة: سنحاول تقديم مؤسسة SBC من خلال النقاط التالية¹:

1- بطاقة فنية عن المؤسسة: الجدول الموالي يعرض لنا بطاقة فنية عن مؤسسة SBC:

الجدول (3-7): بطاقة فنية عن مؤسسة SBC

نوع المؤسسة	شركة ذات مسؤولية محدودة SARL
موقع المؤسسة	المنطقة الصناعية رقم 101 صندوق بريد رقم 889 سطيف الجزائر
رأسمال المؤسسة	يقدر رأسمال المؤسسة ب: 10000000000 دج
عدد العمال	يقدر عدد عمال المؤسسة ب 370 عامل
رقم الهاتف	213.36.62.52.66 213.36.62.54.18
الفاكس	231.36.62.52.57
البريد الالكتروني	info@sbc-dz.com
الموقع الالكتروني	wwwsbc-dz.com

Source : SBC, Manuel de management de la qualité ISO9001, revision3, 21decembre2016,p3

2- سلسلة منتجات المؤسسة:

مؤسسة SBC متخصصة في إنتاج المشروبات غير الكحولية وتتمثل سلسلة منتجاتها في:

- مشروبات غير غازية منكهة تحمل العلامة Bonjos على شكل قارورات من البلاستيك الغذائي؛
- مشروبات بالفواكه تحمل العلامة جيفري JUFRE على شكل قارورات من البلاستيك الغذائي؛
- مشروبات بالفواكه تحمل العلامة رادي RADY على شكل قارورات من البلاستيك الغذائي؛
- مشروبات بالفواكه مع نكهة الحليب تحمل العلامة جودو JUDO على شكل قارورات من البلاستيك الغذائي؛
- مشروبات غازية تحمل العلامة فرحة FARHA على شكل قارورات من البلاستيك، وكانيت؛

¹ SBC Sétif , Manuel de management de la qualité iso9001, revision3 , 21decembre2016,p3-9

- مشروبات غازية تحمل العلامة بيبسي PEPSI، ميرندا MIRINDA، سافن اب 7UP في شكل كانييت.

تحتوي المؤسسة على أربع خطوط للإنتاج:

- خط PET1 لإنتاج المشروبات غير الغازية المنكهة؛

- خط PET2 لإنتاج المشروبات بالفواكه؛

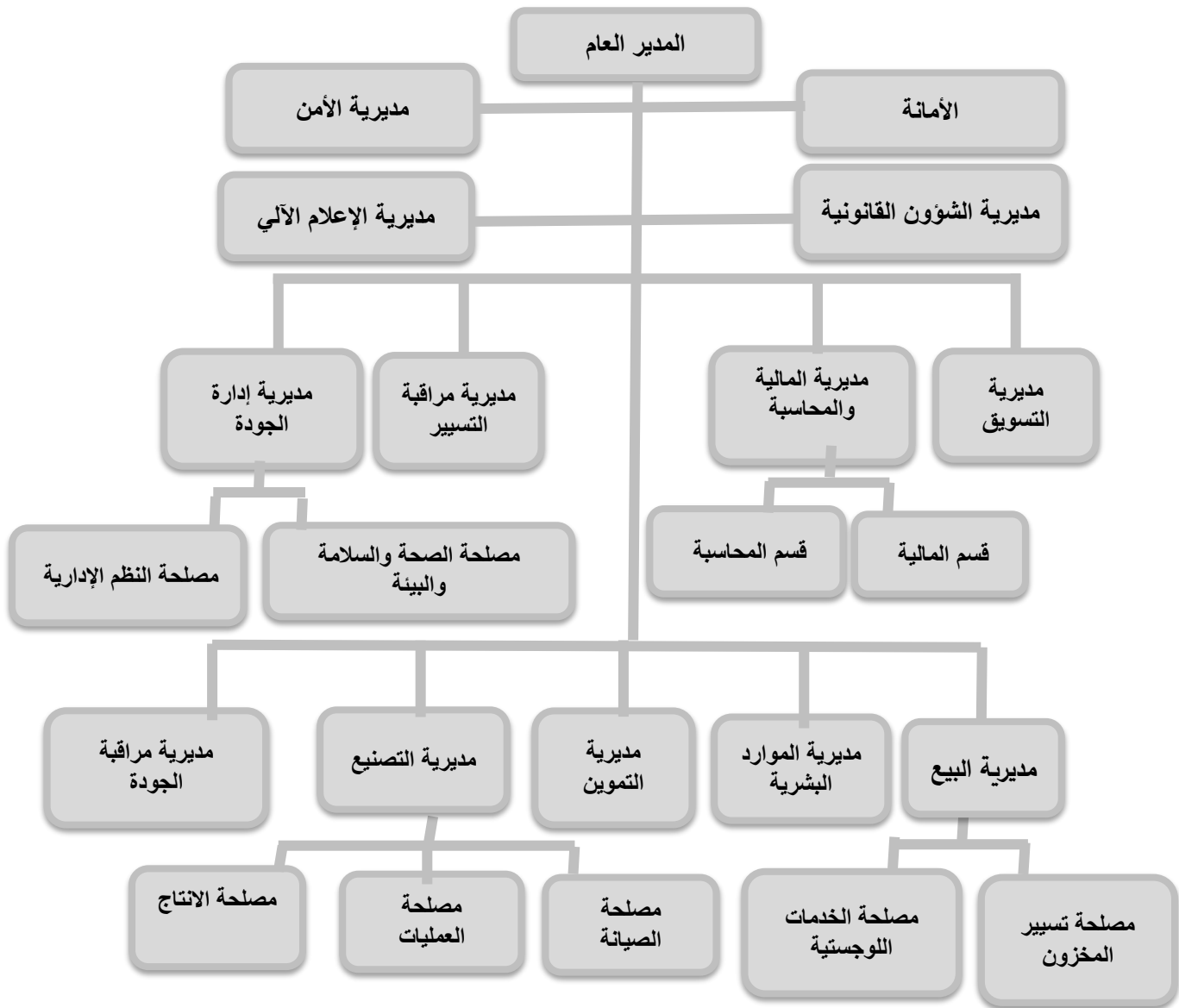
- الخط PET3 لإنتاج المشروبات الغازية؛

- خط لإنتاج الكانييت.

3-الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتكون مؤسسة SBC من الناحية التنظيمية من 12 مديرية والتي تشرف بدورها على بعض الأقسام والمصالح والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل (3-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة SBC



Source : SBC Sétif, Manuel de management de la qualité iso9001, revision3 , 21decembre2016,p18

ثانيا: مبررات اختيار مؤسسة SBC

يمكن حصر مبررات اختيار مؤسسة SBC لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي فيمايلي:

- 1- تنشط المؤسسة في قطاع الصناعات الغذائية وهو يعتبر من بين القطاعات المهمة والتي لها تأثير مباشر على صحة وسلامة المستهلك، وهذا ما يجعل المؤسسة معرضة لعدة ضغوطات تفرضها أطراف مختلفة معنية بنشاطها مثل المجتمع والمستهلك؛
- 2- تنتهج المؤسسة وبصفة طوعية لسياسات واضحة في مجال احترام الجودة، الحفاظ على البيئة والصحة والسلامة المهنية بعيدا عن تلك الالتزامات التي تفرضها القوانين ويتجلى ذلك من خلال

اعتماد المؤسسة لنظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفقا للمواصفات القياسية ISO9001 (الملحق رقم-5)، ISO14001 (الملحق رقم-6)، وOHASAS18001 (الملحق رقم-7).

3- تنتهج المؤسسة وبصفة طوعية لسياسات واضحة في مجال الحفاظ على سلامة المنتج ومن ثم الحفاظ على صحة وسلامة المستهلك ويتجلى ذلك من خلال تبني المؤسسة للنظم الإدارية التالية:

- نظام إدارة السلامة المهنية وفقا للمواصفة القياسية ISO22000 (الملحق رقم-8)،
- نظام إدارة السلامة الصحية للمنتوج وفقا للمواصفة القياسية الجزائرية "اشرب مهني Buvez Tranquille" والتي تم تطويرها من طرف "الجمعية الوطنية الجزائرية لمنتجات المشروبات APAB"، وهي مواصفة تحدد المتطلبات المتعلقة بتصميم وإعداد وتطبيق نظام لإدارة السلامة الصحية للمنتوج، وتعتبر مؤسسة SBC أول مؤسسة في قطاع المشروبات في الجزائر تحصلت على هذه المواصفة (الملحق رقم-9)،
- حصول المؤسسة على شهادة AIB المتعلقة بتدقيق الصناعات الغذائية (الملحق رقم-10) التي تم تطويرها من طرف المعهد الأمريكي للمخابز والذي يعتبر من أهم جهات الاعتماد العالمية للجودة وسلامة الغذاء.

4- تتخذ المؤسسة مبادرات طوعية في مجال دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها وعملياتها اليومية، ويتجلى ذلك من خلال مساهمتها وبصفة طوعية في مشروع تطوير دليل ارشادي للمواصفة القياسية الجزائرية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية NA ISO26000، وقد تم اختيار مؤسسة SBC للمساهمة في المشروع من طرف المعهد الجزائري للنقيس بناء على الملف المقدم من طرف المؤسسة، والذي يستوفي كل شروط المشاركة في المشروع.

5- من خلال اطلاقنا على الاحصائيات الأولية حول تقييم المؤسسات المعنية بمشروع المواصفة الجزائرية حول المسؤولية الاجتماعية، وبناء المقابلات التي أجريناها مع الخبراء المحليين والخبير الفرنسي، اتضح لنا أن مؤسسة SBC قطعت شوطا كبيرا في مجال دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية كما يمكن تصنيفها من بين المؤسسات المشاركة القابلة والمؤهلة لاعتماد المواصفة القياسية NA-ISO26000.

6- بعد إجراء المقابلات الأولية على مستوى المؤسسة اتضح لنا درجة اهتمام وإدراك مسؤول النظم الإدارية والمكلف بمشروع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بقضايا المسؤولية الاجتماعية، وأن هذه المسؤولية تتعدى الالتزامات القانونية وهي نابعة من المبادرة الطوعية والأخلاقية.

7- التسهيلات المقدمة لنا من طرف المؤسسة والتي سمحت لنا بالاطلاع على الوثائق والسجلات ذات الصلة بالموضوع.

المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة Bordj Steel ومبررات اختيارها

مؤسسة برج ستيل (Bordj Steel) هي مؤسسة ذات أسهم تم انشاؤها عام 2013، وهي تنتمي لمجمع بن حمادي، يتمثل نشاطها في تصنيع الهياكل والأعمدة المعدنية، الألواح المعدنية العازلة، وكذلك طلاء أسطح المعادن بمادة الزنك بطريقة الغمس الساخن، سنحاول من خلال هذا المطلب التعريف بمؤسسة Bordj Steel واستعراض مبررات اختيارها.

أولاً: التعريف بالمؤسسة: سنحاول تقديم مؤسسة Bordj Steel من خلال النقاط التالية:

1- بطاقة فنية عن المؤسسة: الجدول الموالي يعرض لنا بطاقة فنية عن مؤسسة Bordj Steel:

الجدول (3-8): بطاقة فنية عن مؤسسة Bordj Steel

نوع المؤسسة	مؤسسة ذات أسهم SPA
موقع المؤسسة	الطريق الوطني رقم 45 طريق مسيلة، ولاية برج بوعريش، الجزائر
رأس المال المؤسسة	يقدر رأس مال المؤسسة ب: 200 000 000
عدد العمال	يقدر عدد عمال المؤسسة ب: 329 عامل
الهاتف	+213 (0) 30 58 56 22
الفاكس	+213 (0) 30 58 50 45
البريد الإلكتروني	info@bordjsteel.dz ; commercial@bordjsteel.dz
الموقع الإلكتروني	www.bordjsteel.dz

Source :SPA bordj steel, Manuel QHS, version 6, 31janvier 2019, p4

2- سلسلة منتجات المؤسسة:

يتمثل نشاط مؤسسة برج ستيل في تصنيع، بيع وتركيب الهياكل المعدنية المجلفنة (المطلية)، والألواح العازلة، بهدف توفير الحظائر متعددة الاستخدامات، وتحتوي المؤسسة على ثلاث وحدات إنتاجية¹:

- وحدة تصنيع الهياكل والأعمدة المعدنية: تختص هذه الوحدة في صناعة الهياكل والأعمدة المعدنية التي يتم استخدامها في الحظائر متعددة الاستخدامات مثل مناطق التخزين الصناعية، التجارية والزراعية، يقدر عدد عمال هذه الوحدة بـ 150 عامل، وتقدر الطاقة الإنتاجية لها بـ 15000 طن للسنة.

¹ SPA Bordj Steel, presentation de la societe spa bordj steel, p1.

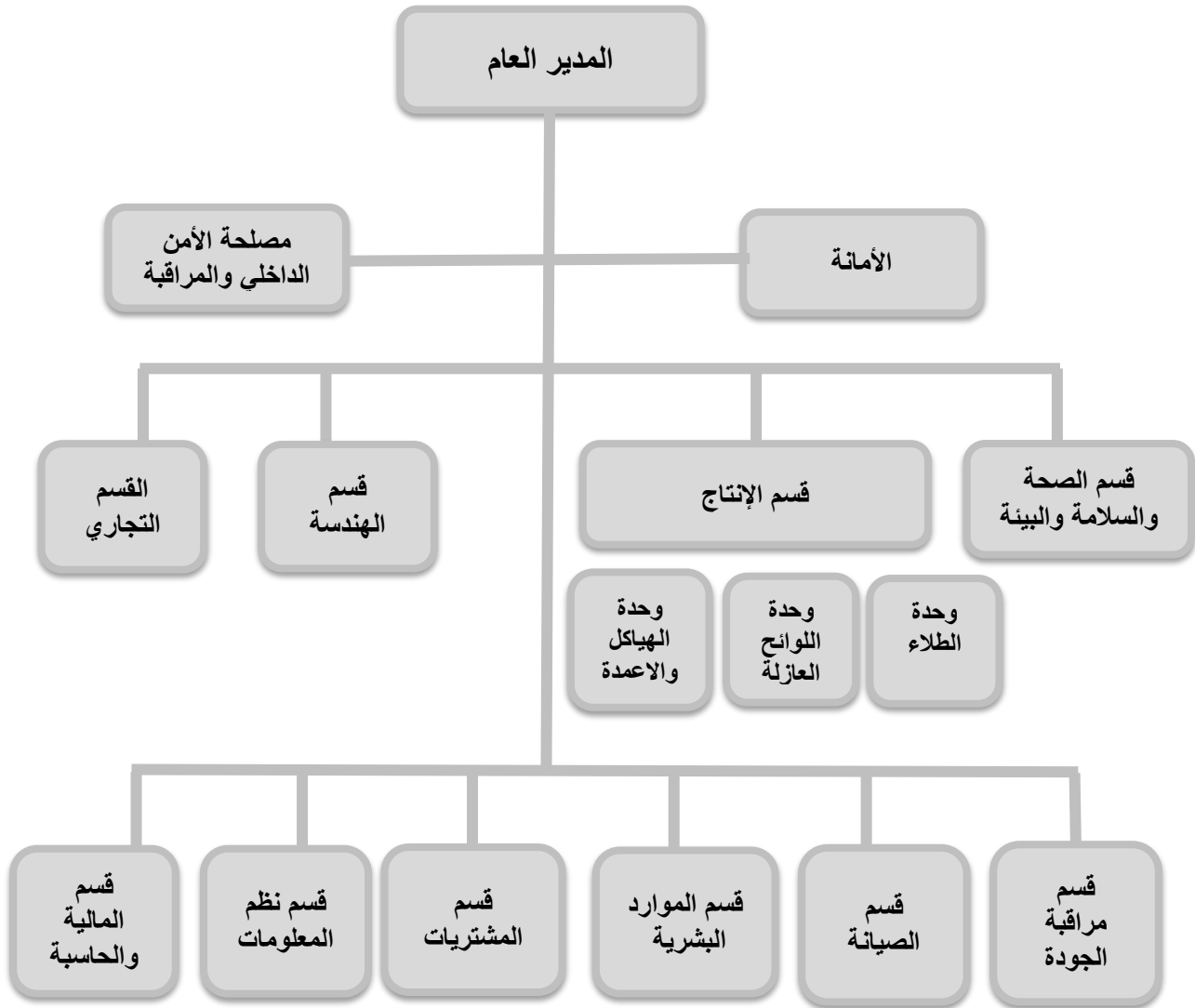
- **وحدة تصنيع الألواح المعدنية العازلة:** تختص هذه الوحدة في تصنيع الألواح العازلة ويتم استخدام هذه الألواح كذلك في مناطق التخزين على سبيل المثال غرف التبريد، يقدر عدد عمال الوحدة بـ 60 عامل، وتقدر الطاقة الإنتاجية لها بـ 726000 م² للسنة.

- **وحدة طلاء أسطح المعادن:** تختص هذه الوحدة في طلاء أسطح المعادن بمادة الزنك بطريقة الغمس الساخن، تحتوي على حوض للغمس طوله 13متر، وتعتبر وحدة الطلاء أوتوماتيكية بالكامل، يقدر عدد عمال الوحدة بـ 60 عامل، وتقدر الطاقة الإنتاجية لها بـ 60000 طن للسنة.

3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتكون مؤسسة Bordj Steel من الناحية التنظيمية إلى مجموعة من الأقسام والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل (3-4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة Bordj Steel



Source : Plan strategique de la SPA Borj Steel, fevrier 2018 , p15.

ثانيا: مبررات اختيار المؤسسة

يمكن حصر مبررات اختيار مؤسسة برج ستيل لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي فيما يلي:

- 1- تنتمي المؤسسة إلى مجمع بن حمادي، والذي يعتبر من بين المجمعات التي تلعب دورا هاما في الاقتصاد الجزائري، نظرا لتعدد وفعالية أنشطته في ميادين حيوية وهامة، كما يلعب المجمع دورا هاما في امتصاص اليد العاملة الجزائرية خاصة في ولاية برج بوعرييج، وقد اثبت المجمع اهتمامه بالقضايا البيئية والاجتماعية من خلال مساهمة مؤسسة Condor (والتي تعتبر أهم مؤسسة في المجمع) في مشروع المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا RSMENA، ورغم

- أن المؤسسة لم تحقق نتائج مهمة في المشروع إلا أن مشاركتها توحى بوعي المسؤولين واهتمامهم بقضايا المسؤولية الاجتماعية.
- 2- تنتهج المؤسسة وبصفة طوعية لسياسات واضحة في مجال احترام الجودة، الحفاظ على البيئة والصحة والسلامة المهنية بعيدا عن تلك الالتزامات التي تفرضها القوانين، ويتجلى ذلك من خلال اعتماد المؤسسة لنظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفقا للمواصفات القياسية ISO9001 (الملحق رقم-11)، ISO14001 (الملحق رقم-12)، وISO 45001 (الملحق رقم-13)، وتعتبر المؤسسة من بين أوائل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تحصلت على شهادة المطابقة للمواصفة ISO 45001 باعتبارها مواصفة جديدة.
- 3- تتخذ المؤسسة مبادرات طوعية في مجال دمج ابعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها وعملياتها اليومية، ويتجلى ذلك من خلال مساهمتها وبصفة طوعية في مشروع تطوير مواصفة قياسية جزائرية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية NA ISO26000؛ وقد تم اختيار مؤسسة Borj Steel للمساهمة في المشروع من طرف المعهد الجزائري للتقييس بناء على الملف المقدم من طرف المؤسسة، والذي يستوفي كل شروط المشاركة في المشروع.
- 4- بعد اطلعنا على الاحصائيات الأولية حول تقييم المؤسسات المعنية بمشروع المواصفة الجزائرية حول المسؤولية الاجتماعية، وبناء المقابلات التي أجريناها مع الخبراء المحليين والخبير الفرنسي، اتضح لنا أن مؤسسة Borj Steel قطعت شوطا لا بأس به في مجال دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية مقارنة بباقي المؤسسات المشاركة.
- 5- اهتمام وإدراك مسؤول النظم الإدارية، بالقضايا البيئية والاجتماعية وقد اتضح لنا من خلال مقابلاتنا للمسؤول أن الاهتمام بالقضايا البيئية والاجتماعية يتعدى هدف الالتزام القانوني إلى هدف الالتزام الطوعي والأخلاقي.
- 6- التسهيلات المقدمة لنا من طرف المؤسسة والتي سمحت لنا بالاطلاع على الوثائق والسجلات ذات الصلة بالموضوع.

المبحث الثالث: تطابق استراتيجيات المؤسسات محل الدراسة وأبعاد المسؤولية الاجتماعية

سنحاول من خلال هذا المبحث مناقشة مدى وجود تطابق بين استراتيجيات المؤسسات محل الدراسة وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، من خلال معرفة ما إذا كانت هذه المؤسسات تعمل على صياغة رؤية واستراتيجية واضحة تقوم على قيم ومبادئ المسؤولية الاجتماعية، وتدمج الأهداف والاعتبارات ذات البعد البيئي والاجتماعي فضلا عن الأهداف الاقتصادية، كما سنحاول التعرف على درجة سعي هذه المؤسسات إلى التعرف على أصحاب المصالح وتحديدهم بهدف معرفة متطلباتهم واشباع رغباتهم.

المطلب الأول: تطابق استراتيجية مؤسسة SASACE وأبعاد المسؤولية الاجتماعية

إن المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لمؤسسة SASACE تعتبر من بين الرهانات التي تسمح لها بتحسين أدائها وضمان استدامة نجاحها، لذلك فهي تسعى جاهدة إلى مطابقة استراتيجياتها وسياساتها العامة مع أبعاد المسؤولية الاجتماعية، من خلال صياغة أهداف وقيم ومبادئ تتطابق وأبعاد المسؤولية الاجتماعية ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

أولا: السياسة العامة لمؤسسة SASACE

قامت مؤسسة SASACE بصياغة رؤيتها الاستراتيجية بما يتطابق وأهداف المسؤولية الاجتماعية كما يلي¹:
" أن تصبح المؤسسة المسؤولة اجتماعيا والرائدة في تصنيع الأكياس المصنوعة من البولي بروبيلان Polypropylène والقابلة للتحلل البيولوجي الموجهة لتعبئة المواد الكيميائية والمنتجات الغذائية"
وقد وضعت المؤسسة المحاور الرئيسية والمحددة في استراتيجية نموها كما يلي²:

1. تخصيص الموارد اللازمة التي تسمح بتطبيق، مراجعة وتحسين أداء نظام الإدارة المدمج لكل من نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية، نظام الإدارة الطاقوية وفقا للمواصفات القياسية ISO 9001، ISO14001، ISO50001 بالإضافة إلى دمج المواصفة ISO26000.
2. الحوار مع الأطراف ذات المصلحة وارضائهم واشباع رغباتهم، باحترام المواصفات الدولية واحترام المتطلبات واللوائح القانونية.
3. توقع احتياجات العملاء وتقديم منتجات جديدة لهم، والتي يتم انتاجها بناء على متطلباتهم، مع احترام الالتزامات الأخلاقية والمسؤولية اجتماعيا.

¹Société Algérienne de Sacs Enduits, **Entreprise Sociétalement Responsable**, Genève, le 30 Mars 2015, p3

²Société Algérienne de Sacs Enduits, **Systèmes de Management - Politique Globale**, 2017, p3

4. نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة، عن طريق تحسيس العمال بأهمية هذه المسؤولية وتحسين محيط الحوار الاجتماعي.

5. تعزيز بعد المؤسسة المواطنة والبعد المجتمعي، من خلال المساهمة في توظيف الشباب وتعزيز روح المبادرة لديهم، والمساهمة في تدريب المتربين القادمين من المعاهد ومراكز التكوين والجامعات.

6. مواصلة جهود المؤسسة في التقدم في مجال التنمية المستدامة ووضع أليات تكنولوجية ومعارية لتحقيق ذلك.

7. التحسين المستمر للأداء في مجال الحفاظ على البيئة واستهلاك الطاقة والموارد عن طريق:

- التحكم في استهلاك الطاقة والموارد واعتماد نظام الإدارة الطاقوية وفقا للمواصفة القياسية ISO51001؛

- ضمان توافر المعلومات والموارد الضرورية لتحقيق أهداف نظام الإدارة الطاقوية؛

- تشجيع شراء مواد وخدمات موفرة للطاقة.

ولتحقيق هذه المحاور تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر للنظم الإدارية المعتمدة على المستويين الإداري والتشغيلي، كما تقوم بتقسيم المحاور إلى أهداف ومؤشرات قياس لتستطيع تقييمها.

ثانيا: قيم مؤسسة SASACE ومبادئها

إن القيم هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية، فهي تمثل هوية المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، كما أن لها دور مهم في توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو السلوك المرغوب، من خلال معرفة المعايير التي يجب الالتزام بها.

تضع مؤسسة SASACE ميثاقا للقيم ينص على جملة من المبادئ بما فيها تلك التي تتعلق بالجانب البيئي والاجتماعي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكلين المواليين:

الشكل (3-5): قيم مؤسسة SASACE



Source : Société Algérienne de Sacs Enduits, **Entreprise Sociétalement Responsable**, Genève, 30 Mars 2015,p5

الشكل (3-6): مبادئ مؤسسة SASACE



Source : Société Algérienne de Sacs Enduits, **Entreprise Sociétalement Responsable**, Genève, le 30 Mars 2015,p6

من خلال الشكلين أعلاه يتضح أن مؤسسة SASACE تعمل على صياغة قيمها ومبادئها بما يتطابق وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، حيث تعتبر هذه القيم والمبادئ مسائل رئيسية عندما يتعلق الأمر بمناقشة مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

وبما أن القيم السائدة في المؤسسة تلعب دورا مهما في توجيه القرارات الإدارية وسلوك العاملين، فيمكن القول أن مؤسسة SASACE تمارس أنشطتها وفقا لمعايير وممارسات مسؤولة تسمح لها بتحقيق أهدافها الاقتصادية دون إهمال الأهداف البيئية والاجتماعية.

ثالثا: تحديد أصحاب المصالح

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

الشكل (3-7): أصحاب المصالح لمؤسسة SASACE



Source : Société Algérienne de Sacs Enduits, SASACE et sa sphère d'influence, p2

بالنسبة ل مؤسسة SASACE فان أصحاب المصالح هم كل طرف يمكن أن يؤثر أو يتأثر بنشاطها ويتمثل أصحاب مصالح المؤسسة في كل من:

- الموردون وهم كل من مؤسسة (Domino ،Photogravure،Starlinger ،Flexo Offest ،Hakimi Plast)؛
- العملاء ويتمثل أهم عملاء المؤسسة في كل من مؤسسة (Cevital ،Colpa ،Fertial ،Knauf ،Lafarge)؛
- العمال؛
- مؤسسات إعادة التدوير وهم كل من مؤسسة (Azouz، Lead،Naili)؛

- منظمات المراقبة وتتمثل في كل من:
 - المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية INAP،
 - المعهد الجزائري للتقييس IANOR،
 - المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية والخبرة الصناعية ALEX،
 - المركز الوطني لتقنيات الإنتاج الأنظف. CNTPP،
- مؤسسات التدريب والاستشارة وتتمثل في:
 - مركز التعليم العالي للصناعة CESI،
 - الأمن الفردي ومعدات الحماية من الحريق SIMAF،
 - المدرسة الجزائرية للأعمال وهي مدرسة خاصة للتعليم العالي في مجال للإدارة MDI،
- الجمعيات والشركاء الاجتماعيون:
 - مركز التكوين المهني CFPA،
 - المدرسة الوطنية للبوليتكنيك ENP،
 - منتدى رؤساء المؤسسات FCE،
 - الهيئة الوطنية لحماية وتعزيز الطفولة ONPPE،
 - المجتمع المحلي،
 - غرفة التجارة لولاية تيبازة.
- المؤسسات المنافسة التي تنشط في نفس المنطقة وهي كل من مؤسسة (SMTP، Polyben، Tonic).

المطلب الثاني: تطابق استراتيجية مؤسسة SBC وأبعاد المسؤولية الاجتماعية

تسعى مؤسسة SBC إلى أن تكون مؤسسة مواطنة تلتزم بمسؤولياتها اتجاه البيئة والمجتمع، ويتجلى ذلك من خلال دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية ضمن استراتيجيتها وسياستها العامة.

أولاً: السياسة العامة لمؤسسة SBC

تتطلع مؤسسة SBC لأن تكون فاعلاً مهماً في عملية التنمية الاقتصادية للبلاد في مجال نشاطها المتمثل في انتاج تطوير وتسويق المشروبات، وبهدف مواجهة تهديدات البيئة الخارجية التي تواجهها مثل المنافسة القوية وارتفاع أسعار المواد الأولية، تعمل المؤسسة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتمثلة في:

- تعزيز وزيادة الحصة السوقية؛

- تحسين الأداء في إطار التنمية المستدامة.

في هذا الإطار وفي سبيل دعم استراتيجيتها قامت المؤسسة بتحديد سياسة تقوم على مجموعة من المحاور والمتمثلة في¹:

1. تخصيص الموارد اللازمة التي تسمح بتطبيق، مراجعة وتحسين أداء نظام الإدارة المدمج لكل من نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ونظام إدارة سلامة الأغذية وفقا للمواصفات القياسية ISO 9001 ، ISO14001 ، OHSAS18001 ، ISO 22000 ؛
 2. الالتزام المستمر بالمتطلبات التنظيمية والقانونية؛
 3. التحسين المستمر لفعالية أداء نظام الإدارة المدمج؛
 4. وضع قنوات اتصال داخلية وخارجية موثوقة للتواصل مع أصحاب المصالح؛
 5. وضع آلية تسمح بالتعرف على متطلبات العملاء؛
 6. المشاركة النشطة والطوعية لكل الأطراف المعنية بنشاط المؤسسة؛
 7. اشباع رغبات الزبائن عن طريق تقديم منتجات مطابقة لمتطلباتهم والمتطلبات القانونية؛
 8. انتهاج سياسة الوقاية من الأخطاء والتحكم في المخاطر؛
 9. الاعتراف بالنتائج وتنميين النجاحات؛
 10. الوقاية من التلوث عن طريق إدارة جيدة للنفايات الصلب والسائلة؛
 11. إدارة عقلانية للمياه والطاقة للحفاظ على الموارد والاقتصاد في المدخلات؛
 12. تحسين أداء العمال، والعمل على وضع آلية لتدريبهم وتحفيزهم وتحسيسهم للعمل لصالح البيئة؛
 13. تطوير ثقافة الوقاية من الأخطار والتحسيس المستمر للعمال والحوار معهم في مجال ممارسات الصحة والسلامة المهنية؛
 14. الوقاية من مخاطر حوادث العمل والأمراض المهنية.
- إن مبادرة مؤسسة SBC سطيف بتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية عن طريق مساهمتها في المشروع الوطني المعني بتطوير المواصفة القياسية الجزائرية حول المسؤولية الاجتماعية NAISO26000 جعلها تعمل على دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجيتها وخاصة البعد المجتمعي والأخلاقي وكمثال عن الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى دمجها مايلي:
- تطوير علاقة مستمرة مع جميع أصحاب المصلحة مبنية على مبدأ المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي؛

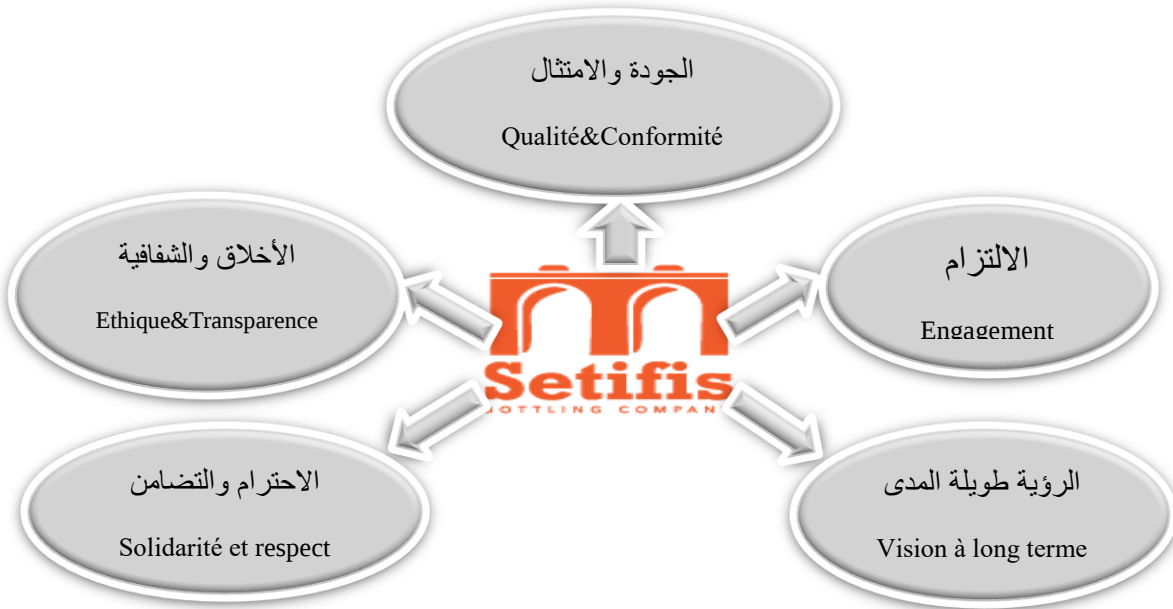
¹SBC Setif, politique qualité sécurité et environnement ,5 septembre2017

- حسن استخدام الموارد الطبيعية من خلال الترويج للتقنيات النظيفة بالإضافة إلى تقنيات إعادة التدوير ومنع مخاطر التلوث؛
- اتخاذ ممارسات حسنة في مجال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي؛
- تعزيز الحوار الاجتماعي ومكافحة جميع أشكال التمييز.

ثانياً: قيم مؤسسة SBC

تقوم مؤسسة SBC على مجموعة من القيم التي تسمح لها بتبني ممارسات مسؤولة اتجاه كل الأطراف التي تؤثر وتتأثر بمنتجاتها وخدماتها ويمكن توضيح هذه القيم من خلال الشكل الموالي:

الشكل (3-8): قيم مؤسسة SBC سطيف



المرجع: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Rapport de diagnostic de responsabilité sociétale de la SBC Sétif selon la norme NA/ISO26000, Avril 2017.

من خلال الشكل يتضح أن SBC مؤسسة تقوم بصياغة قيمها وفقاً لمبادئ المسؤولية الاجتماعية وتتمثل هذه القيم في:

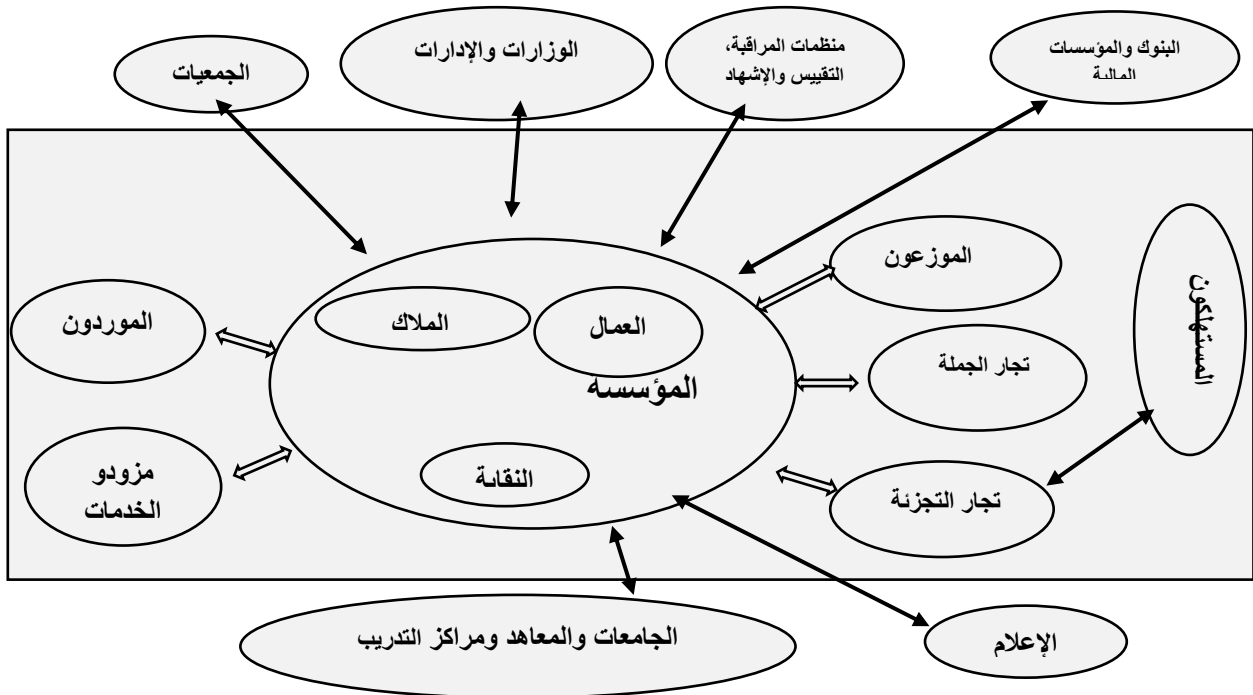
- الجودة والامتثال: من خلال ضمان جودة المنتجات والخدمات عن طريق الامتثال لمتطلبات الجودة والمتطلبات القانونية؛
- الرؤية طويلة المدى: حيث ترى مؤسسة SBC أن اتخاذ ممارسات مسؤولة اتجاه البيئة والمجتمع قد يعود عليها وعلى المجتمع الذي تعمل فيه بمنافع كثيرة على المدى الطويل؛

- الأخلاق والشفافية: من خلال بناء علاقات مع كل الأطراف ذات المصلحة تقوم على مبدأ المشاركة والمساءلة والتعاون وتكافؤ الفرص والسلوك الأخلاقي؛
- الاحترام والتضامن: وذلك من خلال بناء علاقات داخل المؤسسة (بين العمال والإدارة وبين العمال فيما بينهم) مبنية على الاحترام والتضامن؛
- الالتزام: من خلال الالتزام اتجاه كل الأطراف ذات المصلحة عن طريق معرفة متطلباتهم ومعرفة رغباتهم.

ثالثا: تحديد أصحاب المصالح

ان اهتمام مؤسسة SBC بدمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية جعلها تعمل على ممارسة هذه المسؤولية من خلال اشباع رغبات أصحاب المصالح، وذلك بعد تحديدهم، والشكل الموالي يوضح أصحاب المصالح المعنيون بنشاط المؤسسة، وقد تم إعداد هذا الشكل بالاعتماد على قائمة أصحاب المصالح لمؤسسة SBC المكونة من 58 صاحب مصلحة (الملحق رقم 14-) والتي تم تطويرها من طرف المؤسسة بالتعاون مع المعهد الجزائري للتقييس IANOR في إطار مشروع SPRING:

الشكل (3-9): أصحاب المصالح لمؤسسة SBC سطيف



المرجع: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: Liste des Parties Prenantes de SBC SETIF, Identifiées dans le cadre du diagnostic RSE selon la norme NA/ISO 26000 Avec IANOR- Projet d'implantation de la norme NA/ISO 26000 en Algérie.

من خلال الشكل يتضح لنا أن لمؤسسة SBC سطيف مجموعة من أصحاب المصالح يتأثرون ويؤثرون في نشاطها، وقد قمنا بتصنيفهم بناء على معطيات المؤسسة وحسب الأهمية إلى:

- أصحاب مصالح رئيسيون: ويتمثلون في أصحاب المصالح الموجودون داخل الإطار، منهم داخليون وهم كل من العمال والمساهمون والنقابة، وخارجيون وهم كل من الموردون ومزودو الخدمات والعملاء.
- أصحاب مصالح ثانويون: وهم أصحاب المصالح الموجودون خارج الإطار ويتمثلون في كل من الجمعيات مثل (جمعية المنتجون الجزائريون للمشروبات APAB، جمعية المستهلكين)، الوزارات والإدارات مثل (وزارة التجارة، مديرية التجارة للولاية، صندوق الضمان الاجتماعي، مديرية البيئة، مديرية الصحة)، منظمات المراقبة والتقييم والإشهاد مثل (المعهد الجزائري للتقييم IANOR، مكتب التدقيق المالي، مكاتب الإشهاد مثل مكتب Veritas)، البنوك والمؤسسات المالية، الإعلام والجامعات والمعاهد ومراكز التدريب مثل (المعهد الوطني للوقاية من الأخطار المهنية INPRP).

المطلب الثالث: تطابق استراتيجية مؤسسة Borj Steel وأبعاد المسؤولية الاجتماعية

تسعى مؤسسة برج ستيل إلى دمج قضايا المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجيتها وسياساتها العامة ويتجلى ذلك من خلال مايلي:

أولاً: السياسة العامة لمؤسسة برج ستيل

تؤمن مؤسسة برج ستيل أن احترام الجودة، الحفاظ على البيئة والاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، من العوامل الأساسية في التسيير الجيد وإنجاز العمليات بنجاح، لذا قررت إدارة المؤسسة انتهاج سياسة واضحة تهدف من خلالها إلى إرضاء العملاء، الحفاظ على البيئة والتقليل من المخاطر المهنية، من خلال تبني نظام الإدارة المدمج (نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية) وفقاً للمواصفات القياسية ISO9001، ISO14001 و ISO45001، وترتكز سياسة المؤسسة في هذا المجال على المحاور الاستراتيجية التالية¹:

- 1- تقديم منتجات وخدمات تلبي متطلبات العملاء، وتمتثل للمعايير الدولية وللمتطلبات القانونية والتنظيمية المحلية المعمول بها؛
- 2- التقليل من التأثيرات البيئية الناتجة عن المنتجات والخدمات؛
- 3- التحكم في المخاطر الناتجة عن أنشطة المؤسسة والتي قد تؤثر على العمال ومحاولة تخفيضها إلى حد مقبول؛
- 4- إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية؛

¹ SPA Bordi Steel, Politique qualité, sécurité et environnement, 10 décembre 2018.

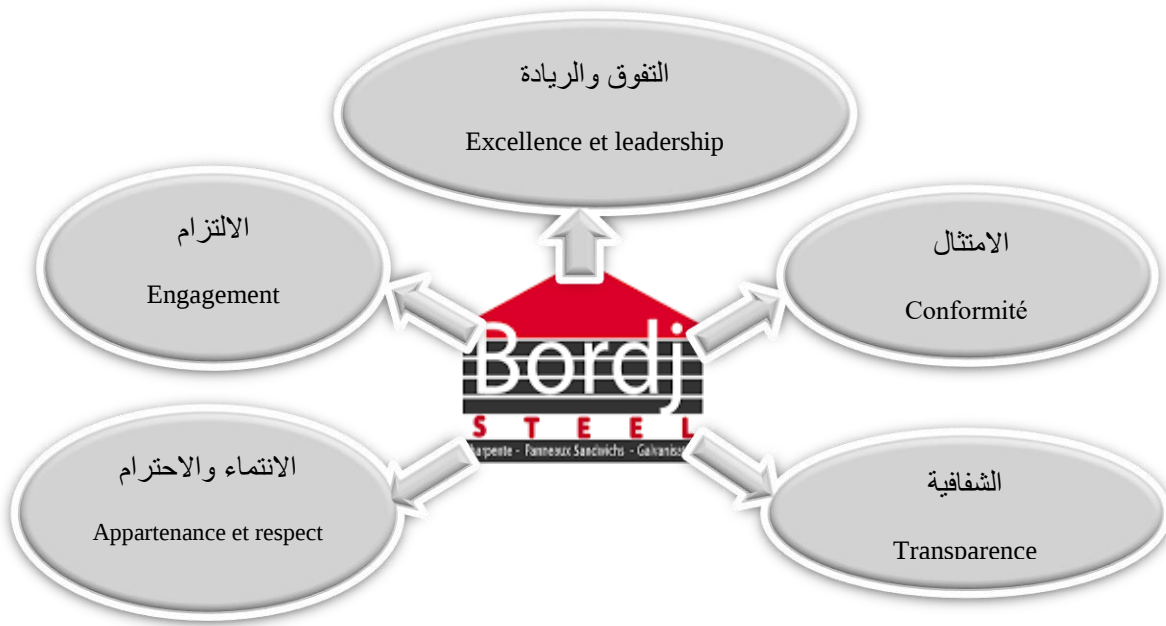
- 5- التعرف على الأطراف ذات المصلحة تطبيق نظام عمل يسمح بإشباع رغباتهم؛
- 6- تحسين وتطوير أطر ونظم العمل داخل المؤسسة؛
- 7- تزويد المؤسسة بالمهارات اللازمة؛
- 8- احتلال مركز متقدم في السوق المحلية والقدرة على المنافسة في مجال عمل المؤسسة؛
- 9- توفير كل الأدوات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

نلاحظ من خلال المحاور الاستراتيجية أن المؤسسة تسعى إلى دمج المسؤولية الاجتماعية في سياستها العامة من خلال التركيز على بعد الحفاظ على البيئة، وبعد الاهتمام بالموظفين، مع اهمال كامل لبعد تنمية المجتمع المحلي.

ثانيا: قيم مؤسسة برج ستيل

تقوم مؤسسة برج ستيل بصياغة قيمها التي تسمح لها بتحقيق أهدافها وتحسين أدائها البيئي في إطار المساهمة في التنمية المستدامة كمايلي:

الشكل (3-10): قيم مؤسسة برج ستيل



المرجع: من إعداد الطالبة بالاعتماد على Rapport de diagnostic de responsabilité sociétale de Bordj Steel selon la norme NA/ISO26000, Avril 2017.

تسعى مؤسسة برج ستيل إلى تحقيق التفوق والريادة في مجال الصناعات المعدنية من خلال تحقيق النتائج الاقتصادية المرغوبة وهذا في إطار:

- الامتثال والمطابقة للقوانين واللوائح التنظيمية المعمول بها؛

- الالتزام بتحقيق رضا كل الأطراف ذات المصلحة (زبائن، عمال، موردين، جمعيات...)، وكذلك
- الالتزام بالحفاظ على البيئة والمساهمة في التنمية المستدامة؛
- تعزيز روح الانتماء والارتباط القوي للعمال بالمؤسسة؛
- الاحترام المتبادل بين كل الأطراف داخل المؤسسة من خلال احترام النظام الداخلي، القواعد التنظيمية والترتيب الإداري؛
- الشفافية في التعامل مع كل الأطراف ذات المصلحة.

ثالثاً: تحديد أصحاب المصالح

بالنسبة لمؤسسة برج ستيل فان أصحاب المصالح هم الأطراف الذين قد يؤثرون أو يتأثرون بمنتجات وخدمات المؤسسة بما في ذلك الأطراف التي قد تتأثر بالمخاطر البيئية الناتجة عن نشاطها، وقد قامت المؤسسة بصياغة قائمة لأصحاب المصالح وتوقعات كل طرف، وفيما يلي قائمة أصحاب المصالح لمؤسسة برج ستيل:

الجدول (3-9): أصحاب المصالح لمؤسسة برج ستيل وتوقعاتهم

أصحاب المصالح	توقعاتهم
المساهمون	- تعظيم رقم الأعمال؛ - تحسين ربحية معدات الإنتاج؛ - تحسين صورة المؤسسة؛
العمال	- الحصول على رواتبهم في الوقت المحدد؛ - تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي؛ - توفير بيئة عمل مناسبة؛ - اطلاعهم وتدريبهم على المخاطر المتعلقة بنشاطهم؛ - الاستفادة من التدريب المستمر؛ - العمل في بيئة صحية وأمنة.
النقابات العمالية	- احترام الاتفاقيات الجماعية؛ - احترام حقوق العمال.
وحدات الإنتاج	- احترام مواعيد التوريد بالمواد الأولية ولوازم التصنيع؛ - الالتزام بشروط بيانات الشراء (الكمية، الجودة...) - صيانة المعدات.

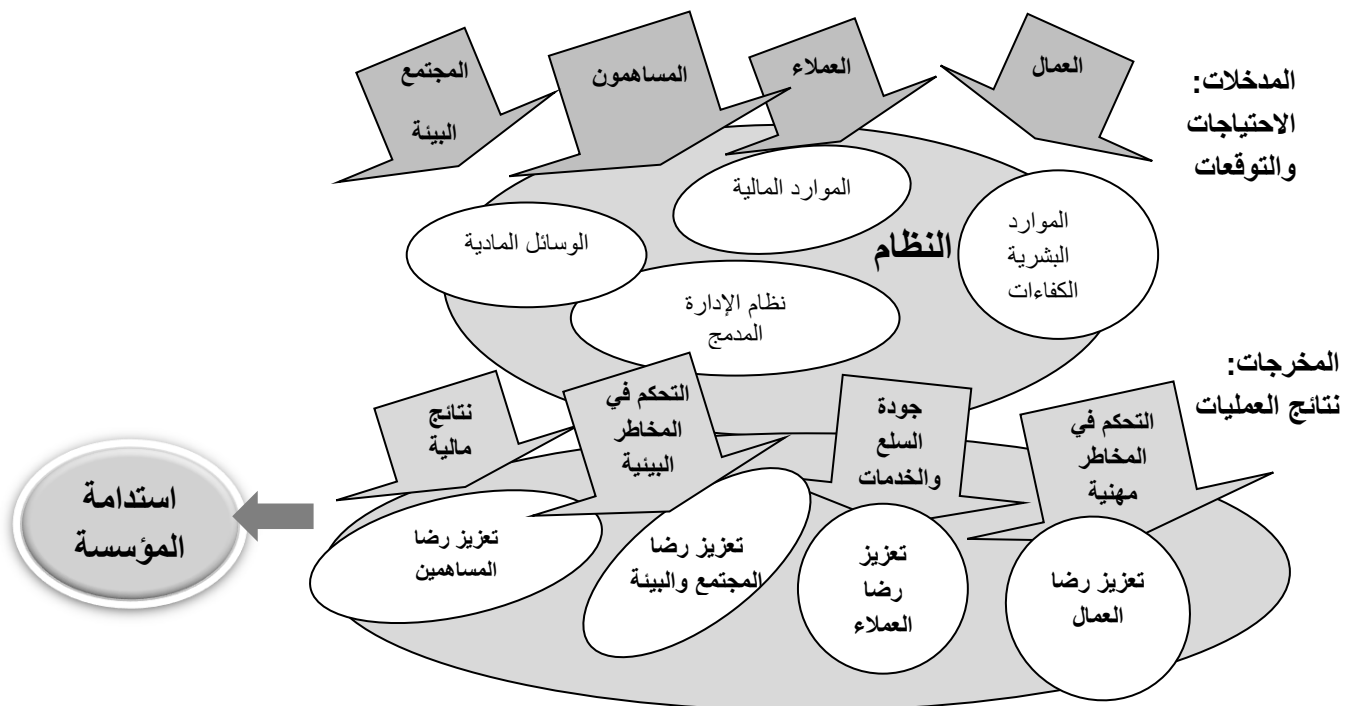
العملاء	- تزويدهم بالمعدات والمنتجات التي تلبي رغباتهم؛ - احترام مواعيد التسليم؛ - توفير منتجات عالية الجودة (الامتثال والضمان)؛ - توفير منتجات إيكولوجية قابلة للتدوير؛ - توفير منتجات آمنة دون أخطار على البيئة والصحة والسلامة المهنية؛ - العلاقة بين الجودة والسعر؛ - تخفيض التكاليف؛ - الاستجابة السريعة في حالة طلب معلومات أو تقديم شكوى.
السلطات	- تحديد المتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة على منتجات وخدمات المؤسسة؛ - فهم وتطبيق هذه المتطلبات.
الموردون	- الالتزام بالشروط التعاقدية (الدفع وغيرها)؛ - الالتزام بالدقة في بيانات الشراء؛ - سرعة الاستجابة في التعامل؛ - اعلام موردو معدات الانتاج بأي خلل في المعدات واقتراح التحسينات.
البنوك	- احترام مواعيد تسديد القروض؛ - احترام الإجراءات التنظيمية لملفات الاسترداد.
مؤسسات التأمين	- الدفع في الوقت المحدد؛ - الإبلاغ عن الحوادث في الوقت المحدد.
مفتشية العمل	- احترام قوانين العمل وتعليمات الصحة والسلامة؛ - التواصل المنتظم لضمان توفير المعلومات المطلوبة.
جامعي النفايات	- نقل النفايات وفقا للوائح القانونية.
طب العمل	- ضمان الزيارات الطبية الدورية للموظفين؛ - احترام مواعيد الزيارات الطبية؛ - التأكد من دفع الفواتير في الوقت المطلوب.
الجامعات ومعاهد التكوين	- تقديم الدعم للمتربين؛ - ضمان مناصب العمل للمتخرجين.
مفتشية الضرائب	- دفع الضرائب والرسوم في الوقت المحدد؛ - إيداع ملف التقييم الضريبي في الوقت المناسب.
وكالة ما قبل التشغيل	- توظيف العمال من خلال الوكالة.

الضمان الاجتماعي	التصريح بالموظفين ودفع المستحقات في المواعيد.
الصحافة / وسائل الإعلام	- ضمان التواصل المنتظم حول الأحداث المهمة، لتجنب المعلومات الخاطئة وانتشار الشائعات.
مديرية البيئة	- احترام اللوائح المتعلقة بالنظافة وحماية البيئة (دراسات التأثيرات والخطر، النفائات...)
المعهد الجزائري للتقييس وهيئات التصديق	- الحصول على المعايير المطبقة على منتجات المؤسسة؛ - المشاركة في اللجان الفنية للتقييس؛ - تطبيق نظام الإدارة المدمجة وفقا للمعايير الدولية المعمول بها؛ - تطوير تبادل الخبرات مع المؤسسة.

Source : SPA Bordj, Plan strategique de la SPA Borj Steel, fevrier 2018 , p9-10

لمؤسسة برج ستيل مجموعة من أصحاب المصالح الذين يؤثرون ويتأثرون بنشاطها، وتصنف المؤسسة هؤلاء إلى أصحاب مصالح ثانويون مثل (البنوك، وسائل الإعلام، مؤسسات التأمين، الجمعيات والهيئات...)، وأصحاب مصالح رئيسيون وهم كل من (العمال، العملاء، المساهمون، المجتمع والبيئة الطبيعية)، وتذكر المؤسسة أن الاستجابة لتوقعات ومتطلبات أصحاب المصالح وخاصة الرئيسيون له أثر كبير على بقاءها واستدامتها ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل (3-11): تأثير أصحاب المصالح على استدامة مؤسسة برج ستيل



Source : SPA Bordj Steel, Plan strategique de la SPA Borj Steel, fevrier 2018 , p11

من خلال الشكل يتضح أن مؤسسة برج ستيل تسعى للاستجابة لتوقعات أصحاب المصالح، من خلال العمل على توفير الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لضمان سير وتحسين نظام الإدارة المدمج (نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية)، والذي يسمح بتحسين جودة السلع والخدمات، بالإضافة إلى التحكم في المخاطر البيئية، ومخاطر الصحة والسلامة المهنية، مما يؤدي حتماً إلى تعزيز رضا أصحاب المصالح، ومن ثم تحسين النتائج المالية وبالتالي ضمان بقاء المؤسسة واستدامتها.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الوقوف على واقع المسؤولية الاجتماعية في الجزائر، من خلال التعرف على مدى اهتمام الدولة الجزائرية بالقضايا البيئية والاجتماعية، وقد اتضح لنا أن الدولة تولي الاهتمام الكافي بهذه القضايا، من خلال سن القوانين البيئية والاجتماعية والسير على احترامها، بالإضافة إلى سعيها إلى حث المؤسسات على تبني المسؤولية الاجتماعية، من خلال المبادرات التي اتخذتها في هذا المجال على غرار مشاريع دعم ومرافقة المؤسسات على تبني المسؤولية الاجتماعية.

وبعد الولوج في دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية التي ساهمت في هذه المشاريع، اتضح لنا أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على مطابقة استراتيجياتها وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، من خلال صياغة قيمها ومبادئها بما يتوافق ومبادئ المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى دمج الأهداف البيئية والاجتماعية ومحاولة تحقيق هذه الأهداف بالاعتماد على نظام الإدارة المدمج.

وباعتبار أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية تتم من خلال التعرف على أصحاب المصالح وإشباع رغباتهم فقد حاولنا التعرف على مدى سعي المؤسسات محل الدراسة إلى التعرف على أصحاب المصالح وقد اتضح لنا أنها تسعى جاهدة إلى التعرف على أصحاب المصالح وتحديدهم بهدف معرفة متطلباتهم وإشباع رغباتهم.

الفصل الرابع

واقع المسؤولية والإفصاح عنها في

المؤسسات محل الدراسة

تمهيد:

بعدما حاولنا في الفصل السابق تقديم المؤسسات محل الدراسة، والتعرف على درجة اهتمام مسيريتها بدمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها، سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على واقع المسؤولية الاجتماعية في هذه المؤسسات، من خلال الوقوف على مدى سعيها للاستجابة لمتطلبات أصحاب المصالح واشباع رغباتهم، وواقع القياس والإفصاح عن أدائها.

وقد حاولنا مناقشة هذا الفصل من خلال التطرق لأصحاب المصالح الذين يتوجب الاهتمام بهم ومراعاتهم عندما يتعلق الأمر بمناقشة ودراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية، ويتمثل هؤلاء في كل من: الزبائن، الموردون، العمال، البيئة الطبيعية والمجتمع المحلي، وتجدر الإشارة إلى أنه فيما يتعلق بمراعاة متطلبات المساهمين والذين يعتبرون من بين أهم أصحاب المصالح، ففي مناقشة موضوع المسؤولية الاجتماعية يجب التعرف على درجة اهتمامهم بدمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، وكيفية ترجمة هذه الاهتمامات بإدخال التعديلات الضرورية على استراتيجية المؤسسة وخططها ومبادئ تسييرها وهذا ما تطرقنا له في الفصل السابق.

أما فيما يتعلق بالقياس فإن اعتماد المؤسسات محل الدراسة على نظام الإدارة المدمج، يجعلها مطالبة باحترام متطلبات هذا النظام من خلال نظام لإدارة العمليات (Le management par les processus)، والذي يسمح لها بقياس فعالية العمليات من خلال لوحة قيادة يطلق عليها اسم لوحة قيادة نظام الإدارة المدمج (Tableau de bord de système management intégré)، يتم من خلالها قياس مستوى تحقيق العمليات بالاستعانة بمؤشرات قياس خاصة بكل عملية مما يسمح بقياس مستوى تحقيق أهداف نظام الإدارة المدمج، وبالتالي سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على مدى قياس الأداء من خلال استعراض مؤشرات القياس الخاصة بكل مؤسسة ونتائج القياس في فترة الدراسة، بالإضافة إلى الوقوف على واقع الإفصاح عن هذا الأداء.

المبحث الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في مؤسسة SASACE

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في مؤسسة SASACE، من خلال الوقوف على مدى سعي هذه الأخيرة إلى التعرف على متطلبات أصحاب المصالح واشباع رغباتهم، وقياس أدائها اتجاههم باستعراض المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في قياس هذا الأداء ونتائج القياس للفترة محل الدراسة، كما سنطرق للمبادرات الطوعية التي قامت بها المؤسسة في المجالات البيئية والاجتماعية، والتي استطاعت من خلالها إثبات درجة اهتمامها بدمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: التعرف على متطلبات العملاء والموردون واشباع رغباتهم

تعتبر مؤسسة SASACE ان فعاليتها على المدى الطويل تتحقق من خلال اكتساب ثقة عملائها ومورديها، والتحلي بالنزاهة والشفافية في التزاماتها وأعمالها معهم ويتجلى ذلك من خلال ما يلي:

أولاً: العملاء

تسعى مؤسسة SASACE جاهدة إلى معرفة متطلبات عملاءها ومراعاتها لأنها تؤمن أن نجاح عملائها أمر ضروري لنجاحها، وفي هذا المجال تتخذ المؤسسة مجموعة من التدابير التي تهدف من خلالها إلى بناء علاقة جيدة مع عملاءها والمتمثلة في¹:

- تطوير برنامج عمل مبني على مبدأ "المنفعة للجميع" تضمن من خلاله وجود علاقة ثقة مع العملاء مبنية على الشفافية والنزاهة والمعاملة العادلة للعملاء دون تمييز؛
- اتخاذ التدابير اللازمة اتجاه الموارد البشرية للمؤسسة بغرض جعلها طرفاً فاعلاً ومساهماً في السعي إلى تحقيق أعلى مستويات رضا العملاء، والالتزام بمبدأ "التوجه بالعمل" من خلال الدورات التدريبية المنتظمة للعمال الهادفة لتدريبهم على الاتصال مع العملاء والحوار معهم؛
- الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية التي تنطبق على منتجاتها؛
- تعطي مؤسسة SASACE اهتماماً كبيراً للتواصل والحوار والاستماع للعملاء بهدف تحديد متطلباتهم ويتم ذلك على مستوى القسم التجاري للمؤسسة، والذي يقوم بالاستماع للعملاء وتحديد متطلباتهم وأخذها بعين الاعتبار وتحقيقها بالتعاون مع قسم الإنتاج وقسم مراقبة الجودة، ويتم التواصل مع العملاء من خلال:
 - الاجتماعات واللقاءات؛
 - عن طريق قياس مدى رضا العملاء؛
 - عند تقديم العروض وأثناء المفاوضات؛

¹SASACE, Charte Ethique, décembre 2015, p4-5

- عند استلام الطلبات؛
- عن طريق معالجة الشكاوى؛
- عن طريق المعارض؛
- اتصال العمال بالعملاء للاستماع إليهم ومعرفة متطلباتهم.

- تسعى مؤسسة SASACE إلى كسب ثقة عملائها من خلال منحهم إمكانية التحقق من المواد الأولية عند الموردين، ويتم ذلك عن طريق تضمين هذا الشرط في الطلبات التي ترسلها المؤسسة لمورديها وتقوم المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي اتخذها العملاء أثناء زيارتهم للمورد؛

- تهتم مؤسسة SASACE بمعرفة عمليات التصنيع لدى عملائها لتحديد متطلبات ومواصفات الإنتاج عندهم وتوجيههم لاختيار الحل الأنسب، بالإضافة إلى أنه في حالة وجود مشكلة تقوم المؤسسة بالتنقل إلى عملائها لتقديم المساعدة حول استخدام منتجاتها.

وفي مجال قياس الأداء اتجاه العملاء فإن مؤسسة SASACE تعتمد على بعض المؤشرات، والجدول الموالي يوضح لنا هذه المؤشرات ونتائج القياس لسنة 2017:

الجدول (4-1): مؤشرات ونتائج قياس الأداء اتجاه العملاء في مؤسسة SASACE

الهدف	المؤشر	فترة القياس	الهدف المقدر	النتيجة			
				الثلاثي 1	الثلاثي 2	الثلاثي 3	الثلاثي 4
تعزيز رضا العملاء	معدل الإجابة على استبيان رضا العملاء (الاستبيانات المسترجعة/ الاستبيانات الموزعة) 100 X	سداسية	$\leq 90\%$	90%		94%	
	معدل رضا العملاء (عدد العملاء الراضون/ عدد الاستبيانات المسترجعة) 100X	سداسية	$\leq 85\%$	86%		89%	
التحكم في شكاوى العملاء	عدد شكاوى العملاء	ثلاثية	≥ 1	1	1	0	0
الاستجابة لطلبات العملاء في الموعد	عدد الطلبات المستجاب لها في الموعد (عدد الطلبات المحققة في الموعد/ عدد الطلبات خلال فترة القياس) 100X	ثلاثية	$\leq 90\%$	100%	100%	95%	99%

Source : SASACE , Tableau de bord du systeme management integre responsable- objectifs – cibles et indicateurs de mesure- processus commercial - exercice 2017-

من خلال الجدول يتضح أن مؤسسة SASACE تقوم بوضع مجموعة من الأهداف والتي تسعى من خلالها إلى معرفة متطلبات عملائها والاستجابة لها، وتقوم بقياس مدى تحقيق هذه الأهداف بالاعتماد على بعض مؤشرات القياس والمتمثلة في:

- **معدل الإجابة على الاستبيان:** حيث تقوم المؤسسة بتوزيع استبيان على عملائها مرتين في السنة (ملحق رقم-15)، تهدف من خلاله إلى التعرف على مدى رضا عملائها، وتحرص المؤسسة على استجابة العملاء للإجابة على الاستبيان، ونلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت الهدف المسطر في السداسي الأول وما يفوق الهدف في السداسي الثاني مما يعكس لنا جدية العلاقة بين المؤسسة وعملائها.
- **معدل رضا العملاء:** من خلال الاستبيان المقدم للعملاء تقوم المؤسسة بطرح مجموعة من الأسئلة تسعى من خلالها إلى التعرف على مستوى رضاهم عن منتجاتها وخدماتها (الاستقبال، تقديم النصائح، تقديم المعلومات...)، بالإضافة إلى إعطائهم مجالا لتقديم اقتراحاتهم، ويتضح من الجدول أن المؤسسة حققت ما يفوق الهدف المسطر خلال السداسيين الأول والثاني.
- **التحكم في شكاوى العملاء:** تقوم مؤسسة SASACE بالسهر على المتابعة والمعالجة الموضوعية لشكاوى العملاء مهما كانت طريقة تقديمها، ويتضح من الجدول أعلاه أن المؤسسة تلقت 2 شكاوى خلال سنة 2017 والجدول الموالي يوضح لنا كيفية معالجتها:

الجدول (4-2): شكاوى العملاء في مؤسسة SASACE لسنة 2017

العميل	الشكاوى	المعالجة
COLPA	حدوث تسرب في الصمام	زيادة طول الصمام بـ: 1سم
KNAUF	تسرب مادة الجص من الصمام	التحقق من أبعاد الصمام (F13*50*61) صمام 18سم

Source : SASACE , PV de revue de direction SMI2018 (période évaluée exercice 2017), Retours d'information clients, février 2018, p3

- **الاستجابة لطلبات الزبائن في الموعد:** فنظرا لأهمية هذا الهدف بالنسبة للعملاء تضع المؤسسة مؤشرا لقياس درجة استجابتها لطلبات عملائها في الموعد بهدف معالجة الانحرافات ان وجدت، ونلاحظ من خلال الجدول (4-1) أن المؤسسة قد حققت الهدف المسطر مما يعكس درجة حرصها على الاستجابة لطلبات العملاء في الموعد.

ثانياً: الموردون

في مجال المشتريات تعمل مؤسسة SASACE على أن تكون السلعة أو الخدمة المشتراة مطابقة لمتطلبات الشراء المحددة، وتخضع لمواصفات تضمن حماية العمال ولا تؤثر على البيئة، وتقوم المؤسسة باختيار مورديها بناء على عدة اعتبارات مثل المطابقة، فترة التسليم، السعر، شروط الدفع، والعناصر ذات الصلة بالجوانب البيئية، حيث تقوم المؤسسة بعملية الاتصال بالموردين والحوار معهم فيما يخص المتطلبات البيئية ومن خلال الاستجابة لهذه المتطلبات يتم تقييم الموردين وتصنيفهم.

تحتوي طلبات الشراء الخاصة بالمؤسسة على بيانات تصف بصورة واضحة المنتج المطلوب وتشمل هذه البيانات ما يلي:

- خصائص المنتج (الطبيعة، النوع، المرجع، أو أي تحديد دقيق آخر)؛
- المواصفات المعمول بها (المواصفات القياسية، اللوائح)؛
- المواصفات والمتطلبات المتعلقة بالجوانب البيئية (الأثار البيئية والطاقيّة)، والسلامة المهنية (علامات المواد الكيميائية، ظروف التخزين وظروف السلامة).

في مجال التحقق من المشتريات فإنه يتم مراقبة المواد المشتراة في حين استلامها من طرف مسؤول مخبر مراقبه الجودة ومقدم طلب الشراء (المستخدم) تحت إشراف مسؤول تسيير المخزون، حيث لا يتم استخدام المواد في عملية التصنيع إلا بعد موافقة مخبر مراقبة الجودة، بالإضافة إلى أنه وفقاً للشروط المحددة في طلبات الشراء يمكن منح مؤسسة SASACE الحق في التنقل إلى المورد والتأكد من مطابقة المواد المشتراة، في هذه الحالة يتم تضمين تقرير الزيارة في ملف المورد، كما أن مؤسسة SASACE تقوم بتمديد نشاط التحقق إلى العملاء حيث تمنح الحق لعملائها من التحقق من المواد المشتراة لدى الموردين وفقاً للشروط التعاقدية المنققة عليها ويتم تضمين هذا الشرط في طلبات الشراء.

أما في مجال القياس وبهدف تقييم الموردين وتعزيز عمليات الشراء المسؤول تعتمد مؤسسة SASACE على المؤشرين الموضحين في الجدول الموالي:

الجدول (3-4): مؤشرات ونتائج قياس الأداء اتجاه الموردين في مؤسسة SASACE

الهدف	المؤشر	فترة القياس	الهدف المقدر	النتيجة			
				الثلاثي 1	الثلاثي 2	الثلاثي 3	الثلاثي 4
تقييم الموردين	معدل الموردين من الدرجة أ الذين تتوفر فيهم الشروط (عدد الموردين من الدرجة أ/ العدد الكلي) 100X	سنوية	$\leq 80\%$	85.71%			
الأخذ بعين الاعتبار الآثار البيئية والتحكم في الطاقة عند عملية شراء المواد	معدل المواد المشتراة التي تحترم المتطلبات البيئية والطاقة (عدد المواد المشتراة التي تحترم المتطلبات/العدد الكلي للمواد المشتراة) 100 X	سنوية	$\leq 80\%$	85.71%			

Source : SASACE, Tableau de bord du systeme management integre responsable- objectifs – cibles et indicateurs de mesure- processus achat - exercice 2017-

نلاحظ من خلال الجدول أنه في مجال المسؤولية الاجتماعية، تعتمد مؤسسة SASACE في قياس أدائها اتجاه الموردين على مؤشرين، الأول يتعلق بمعدل الموردين من الدرجة أ- والذين يحترمون المواصفات والمتطلبات بما في ذلك المتطلبات المتعلقة بالبعدين البيئي (معالجة النفايات، التحكم في الاستهلاك المواد والطاقة...) والاجتماعي (الصحة والسلامة المهنية)، والمؤشر الثاني يتعلق بآثار المواد الأولية على البيئة واستهلاك الطاقة، ويتضح من الجدول أن المؤسسة قد حققت الأهداف المسطرة مما يعكس درجة التزامها بالشراء المسؤول.

وبالتالي يمكن القول أنه وفي عملية انتقاء الموردين، تعتمد المؤسسة على مؤشرات للقياس تأخذ بعين الاعتبار المعايير البيئية والاجتماعية، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المؤشرات تدخل ضمن مؤشرات المبادرة العالمية لإعداد التقارير المتعلقة بتقييم الموردين في المجال البيئي وممارسات العمالة.

المطلب الثاني: التعرف على متطلبات العمال واشباع رغباتهم

استراتيجية مؤسسة SASACE، أهدافها وسياساتها تتطلب حتما موارد لتجسيدها، ولعل أهم هذه الموارد بالنسبة للمؤسسة هي الموارد البشرية، فهي تعتبر مصدر قلق دائم بالنسبة لمسيرى المؤسسة وتحظى باهتمام خاص من طرفهم.

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

أولاً: التوظيف والتكوين

1- التوظيف وتقييم الكفاءات:

يتم وضع خطة التوظيف في مؤسسة SASACE كل سنة على أساس توجيهات المديرية العامة، مع مراعاة احتياجات مدراء الأقسام فضلاً عن توقعات المغادرة (النقاعد)، ويمكن لأي شخص دون تمييز ترشحه للتعين شرط أن يمثل للمتطلبات القانونية والتنظيمية.

خلال مرحلة الاختيار تضمن المقابلة الأولية أن يكون المرشح مناسباً للوظيفة المعنية، وذلك لضمان وجود مهارات فيما يتعلق بالمهام المطلوبة، وبعد الموافقة والتعيين، يخضع الموظفون الجدد لتقييم أولي قبل انتهاء الفترة التجريبية لتقييم مدى ملاءمتهم للمنصب بهدف ضمان كفاءة التوظيف.

2-التكوين:

ان مبدأ تكافؤ الفرص في اختيار التكوين أو الوصول إلى مناصب جديدة مطبق على نطاق واسع في مؤسسة SASACE، وتتم عملية التكوين في المؤسسة وفقاً للخطوات التالية¹:

- يقوم كل مسؤول عملية داخل المؤسسة بتسجيل احتياجاته من التكوين لعماله مع الأخذ بعين الاعتبار تقييم المهارات حيث يتم اجراء تقييم سنوي للعمال؛
- تحال هذه الاحتياجات إلى مدير الموارد البشرية، والذي يحدد بدوره قائمة المهام التي لها تأثير مباشر على الامتثال للمتطلبات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، وتحديد المهام التي يحتمل أن يكون لها تأثير بيئي كبير والتي تحتاج للتوعية والتكوين؛
- يضع مدير الموارد البشرية خطة التكوين السنوية للسنة ن+1 تماشياً مع السياسة العامة والأهداف والمؤشرات المستهدفة والوسائل التي يمكن أن توفرها المؤسسة من خلال ميزانيتها؛
- بعد تحديد الاحتياجات ودراستها يمكن ترتيبها حسب الأولوية ثم يتم تمريرها للمدير العم للموافقة عليها؛
- يتم اختيار مؤسسات التكوين وفقاً لمعايير محددة؛
- يتم مراقبة وتقييم فعالية التكوين من طرف مسؤول الموارد البشرية بالتعاون مع المعنيين بالتكوين.

¹ SASACE, Manuel Des Systèmes De Management, op.cit, p18

في مجال المسؤولية الاجتماعية وبمساهمة مؤسسة SASACE في مشروع المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا RSMENA، سعت المؤسسة إلى تحسين عمالها وتكوينهم من أجل دعم مساهمتهم في ادماج أبعاد المسؤولية الاجتماعية حيث قامت بـ¹:

- وضع برنامج تكوين للإطارات بالتعاون مع جمعيات ومؤسسات تدريبية ساعتين في الأسبوع لكل إطار (طول فترة المشروع)؛
 - تنظيم ورشات تحسيسية في مجال المسؤولية الاجتماعية والحوار مع العمال واستقبال استفساراتهم (أكثر من 10 جلسات)؛
 - تشجيع مبادرات التكوين الشخصي والتي يقوم بها العمال من خلال وسائلهم الخاصة حيث قامت المؤسسة بتنظيم ساعات عمل للعمال لتمكينهم من استكمال مشاريعهم التكوينية.
- ومنذ سنة 2014 تعمل مؤسسة SASACE على دمج برامج التكوين في مجال المسؤولية الاجتماعية ضمن برامجها التكوينية.
- أما في مجال قياس الأداء المتعلق بالتوظيف والتكوين تعتمد مؤسسة SASACE على المؤشرات الموضحة في الجدول الموالي والذي يوضح نتائج القياس لسنة 2017:

الجدول (4-4): مؤشرات ونتائج قياس الأداء في مجال التوظيف والتكوين في مؤسسة SASACE

الهدف	المؤشر	فترة القياس	الهدف المقدر	النتيجة			
				الثلاثي 1	الثلاثي 2	الثلاثي 3	الثلاثي 4
الاستقرار الوظيفي	معدل دوران العمال $100 \times \frac{2 / (\text{العمال الجدد} + \text{العمال المغادرون})}{\text{عدد العمال}}$	ثلاثية	$\geq 3\%$	1.28%	2.69%	2.11%	1.46%
تقييم مهارات العمال	نسبة العمال الذين تم تقييمهم (عدد العمال الذين تم تقييمهم / عدد العمال) $\times 100$	سنواتية	90%	85%			
التحكم في الغيابات	معدل الغيابات (عدد ساعات العمل الحقيقية / عدد ساعات العمل النظرية) $\times 100$	ثلاثية	$\geq 4\%$	2.63%	2.38%	2.22%	1.67%
تنمية مهارات العمال	معدل تحقيق مخطط التكوين (برامج التكوين المحققة / البرامج المخطط لها) $\times 100$	سداسية	$\leq 80\%$	88.88%		75%	
تحسين الأداء في مجال المسؤولية الاجتماعية	معدل التكوين أو التحسيس (عدد ساعات التكوين والتحسيس / عدد العمال حسب الوظيفة)	سداسية	1 سا / العامل	2.5 سا للإطارات 0.75 سا للعمال التنفيذيين		1.55 سا للإطارات 0.69 سا للعمال التنفيذيين	

Source : SASACE , Tableau de bord du systeme management integre responsable- objectifs – cibles et indicateurs de mesure- processus RH - exercice 2017-

¹ SASACE, *Entreprise Sociétalement Responsable*, op.cit, p20.

من خلال الجدول يتضح لنا أن مؤسسة SASACE تعتمد على بعض المؤشرات التي تسمح لها بقياس الأداء المتعلق بالاستقرار الوظيفي وتنمية مهارات العمال وتقييمها، بالإضافة إلى تحسين الأداء في مجال المسؤولية الاجتماعية، مما يوضح لنا درجة اهتمام المؤسسة بتنمية مهارات عمالها وتطوير كفاءاتهم وتعزيز مساهمتهم في تبني ودمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية

ويتضح أن المؤسسة قد حققت الأهداف المسطرة فيما يتعلق بكل من مؤشر الاستقرار الوظيفي ومؤشر التحكم في الغيابات، ولم تحقق الهدف المسطر فيما يتعلق بمؤشر تقييم مهارات العمال حيث لم يلتزم بعض إدارات المؤسسة ببرنامج التقييم، أما بالنسبة لمعدل تحقيق مخطط التكوين يتضح أن المؤسسة قد حققت الهدف خلال السداسي الأول بينما لم تحقق الهدف خلال السداسي الثاني وذلك راجع إلى إلغاء التعامل مع إحدى مؤسسات التكوين، أما فيما يتعلق بمؤشر التكوين في مجال المسؤولية الاجتماعية فيتضح لنا أن المؤسسة حققت ما يفوق الهدف المسطر بالنسبة للإدارات بينما لم تحقق الهدف بالنسبة للعمال التنفيذيين مما يدل درجة تركيز المؤسسة على تكوين الإدارات في هذا المجال.

ثانيا: محيط العمل والصحة والسلامة المهنية

تعتبر الصحة والسلامة المهنية للعمال إحدى اهتمامات الإدارة العليا لمؤسسة SASACE، حيث تتخذ المؤسسة إجراءات منتظمة لضمان تكييف بيئة العمل مع طبيعة أنشطتها والامتثال لمتطلبات تحقيق تلك الأنشطة، ويتم ضمان ذلك من طرف إدارة الصحة والسلامة المهنية والبيئة عن طريق مايلي¹:

- وجود طبيب على مستوى موقع الإنتاج؛
- الزيارات الطبية المنتظمة للعمال؛
- رصد الوظائف المعرضة للخطر؛
- التدريب والتوعية في مجال السلامة والحماية؛
- توفير معدات الوقاية الفردية والجماعية؛
- توفير ظروف عمل مناسبة (نظافة، إضاءة)، وتوفير معدات الحماية ووسائل الوقاية وضمان حسن سيرها؛
- نشر القواعد والنصائح حول السلامة المهنية؛
- وجود اللجنة المشتركة للسلامة المهنية؛
- تنفيذ التدابير الوقائية التي اعتمدتها اللجنة المشتركة حول الصحة والسلامة المهنية وفقا للقوانين واللوائح المعمول بها؛

¹ SASACE, Manuel Des Systèmes De Management, op.cit, p19

- تفتيش أماكن العمل؛
- ضمان تطبيق المتطلبات القانونية المنصوص عليها في التشريعات واللوائح؛
- مساعدة اللجنة المشتركة للصحة والسلامة المهنية في أي تحقيق حول الحوادث والتي من شأنها الكشف عن وجود خطر محتمل؛
- نشر الإحصائيات المتعلقة بحوادث العمل والأمراض المهنية.

أما فيما يتعلق بقياس الأداء في مجال الصحة والسلامة المهنية، تعتمد مؤسسة SASACE على المؤشرات المبينة في الجدول الموالي:

الجدول (4-5): مؤشرات ونتائج قياس الأداء في مجال الصحة والسلامة المهنية في مؤسسة SASACE

الهدف	المؤشر	فترة القياس	الهدف المقدر	النتيجة			
				الثلاثي 1	الثلاثي 2	الثلاثي 3	الثلاثي 4
تعزيز ثقافة الصحة الأمن والسلامة المهنية	معدل احترام ارتداء معدات الوقاية الشخصية (1-عدد العمال التشغيليون دون معدات الوقاية/ عدد العمال التشغيليون)) 100X	ثلاثية	%100	%100	%100	%100	%100
	معدل تحقيق الزيارات الطبية (عدد العمال الذين اجروا الزيارات الطبية/عدد العمال) 100 X	سداسية	%100	%100		%100	
تحسين ظروف العمل والصحة والسلامة	درجة الحرارة على مستوى ورشة التصنيع في فصل الصيف (جوان، جويلية، أوت)	فصل الصيف	%32≥	%30			
	معدل احترام مخطط الوقاية والصيانة (عدد عمليات الصيانة المحققة/ عدد عمليات الصيانة المخطط لها) 100 X	ثلاثية	%70≤	%74.99	%73.87	%80.23	%73.21
تحقيق المخطط السنوي لحماية العمال	معدل تحقيق إجراءات الحماية (الإجراءات المحققة/الإجراءات المبرمجة) 100 X	ثلاثية	%80≤	%98	%85	%83	%87
التحكم في حوادث العمل	عدد حوادث العمل	ثلاثية	3≥	5	4	1	3
	معدل تكرار حوادث العمل (عدد حوادث العمل/ عدد ساعات العمل الحقيقي) 1× مليون	ثلاثية	22.22	54.35	45.02	18.03	34.32
	معدل شدة حوادث العمل (عدد أيام التوقف عن العمل/ عدد ساعات العمل الحقيقي) 1000×	ثلاثية	1	0.70	0.69	0.18	0.29

Source : Tableau de bord du systeme management integre responsable- objectifs – cibles et indicateurs de mesure- processus HSE - exercice 2017-

بهدف توفير ظروف عمل آمنة وصحية، وتعزيز ثقافة الصحة والسلامة المهنية تعمل مؤسسة SASACE على قياس أدائها في هذا المجال باستخدام مجموعة من المؤشرات، والتي تسمح لها بتقييم الأداء المتعلق بالصحة والسلامة المهنية ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينه، وتتمثل هذه المؤشرات كما يوضحه الجدول أعلاه في:

- **معدل احترام ارتداء معدات الوقاية الشخصية:** حيث تحرص المؤسسة على احترام ارتداء معدات الوقاية، وتتخذ إجراءات صارمة في حالة عدم التزام العمال بذلك، ومن خلال الجدول يتضح أن المؤسسة حققت الهدف المسطر مما يدل على أن جميع العمال يلتزمون بارتداء معدات الوقاية.

- **معدل تحقيق الزيارات الطبية:** من خلال الهدف المسطر وما تم تحقيقه يتضح أن كل عمال المؤسسة ملزمون بإجراء زيارات طبية على مستوى العيادة الموجودة في المؤسسة مرتين في السنة.

- **درجة الحرارة على مستوى ورشة التصنيع:** بهدف الحفاظ على صحة العمال ونظرا لارتفاع درجة الحرارة في فصل الصيف، تسعى المؤسسة إلى التحكم في درجة الحرارة خلال هذه الفترة، ويتضح أن المؤسسة قد حققت الهدف المسطر بالنسبة لهذا المؤشر.

- **معدل احترام مخطط الوقاية والصيانة:** بهدف الحفاظ على سلامة العمال تضع المؤسسة مخططا لصيانة المعدات للتقليل من حوادث العمل التي قد تنتج عنها، ويتضح أن المؤسسة قد حققت الهدف المسطر مما يدل على درجة التزامها بإجراءات الصيانة المخطط لها.

- **معدل تحقيق إجراءات الحماية:** في مجال تحسين ظروف العمل وبهدف حماية العمال والحفاظ على صحتهم وسلامتهم، تقوم مؤسسة SASACE كل سنة بوضع برنامج لحماية العمال، والذي يتم من خلاله تحديد المخاطر التي قد يتعرض لها العمال ودرجة تأثيرها على صحتهم وسلامتهم ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من هذه المخاطر، والجدول الموالي يوضح بعض الإجراءات من برنامج سنة 2017:

الجدول (4-6): البرنامج السنوي المتعلق بحماية العمال في مؤسسة SASACE لسنة 2017

الخطر	التأثير	الهدف	الإجراءات المتخذة
الانسكاب العرضي للمواد الكيميائية	الحرائق	حماية العمال وممتلكات المؤسسة	وضع نظام لكشف واخماد الحرائق على مستوى متجر المواد الكيميائية
الضوضاء	الضوضاء على مستوى ورشات العمل	التحكم في أثر الضوضاء	- القياس الدوري لمستوى الضوضاء؛ - توفير وتجهيز وتحسيس العمال بمعدات الوقاية ومراقبتهم؛ - دراسة الجدوى لوضع حلول مناسبة للتقليل من الضوضاء من قبل متخصص خارجي.
انبعاث الغازات والروائح والغبار	تلوث أماكن العمل والتسبب في أمراض الرئة والربو	التقليل من أثر الغبار والروائح في أماكن العمل وتوفير كل الأجهزة الخاصة	- الزيادة في معدل كربونات الكالسيوم للحد من الغبار؛ - القياس الدوري لمعدل الغبار من طرف جهات خارجية مختصة وتقديم الاقتراحات للحد منه.
خطر حوادث العمل مثل المخاطر الكهربائية والميكانيكية وارتفاع شدة الحرارة	الاختناق، الجروح، الكسور، التعب، الربو...	ضمان صحة وسلامة العمال وتحسين ظروف العمل	- صيانة ورشات العمل وتبخيرها؛ - صيانة معدات العمل؛ - توعية العمال وتحسيسهم؛ - توفير التجهيزات الوقائية اللازمة؛ - القياس الدوري لدرجات الحرارة على مستوى ورشات العمل خاصة خلال فترة الصيف.

Source : SASACE, Programme global QSE 2017, 2 février 2017

من خلال الجدول (4-5) يتضح أن المؤسسة قد حققت الهدف المسطر فيما يتعلق بتنفيذ إجراءات الحماية المتعلقة بالبرنامج السنوي لحماية العمال.

- **التحكم في حوادث العمل:** بهدف التحكم في حوادث العمل تعمل المؤسسة على قياس أدائها باستخدام كل من مؤشر: عدد الحوادث ويتضح من خلال الجدول (4-5) أن المؤسسة لم تحقق الهدف المسطر خلال الثلاثين الأول والثاني، مما أدى إلى عدم تحقيق الهدف المسطر فيما يتعلق بمؤشر معدل تكرار الحوادث وهذا راجع إلى ارتفاع عدد الحوادث، ونلاحظ أن المؤسسة قد حققت الهدف المسطر بالنسبة لمؤشر شدة الحوادث وهذا يدل على انخفاض درجة خطورة الحوادث. وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسة SASACE تقوم بتحليل حوادث العمل وأسبابها واتخاذ التدابير اللازمة للحد منها وفيما يلي مثال عن تحليل حوادث العمل لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016:

الجدول (4-7): حوادث العمل في مؤسسة SASACE لسنتي 2016-2017

السنة	2016		2017	
	السداسي الأول	السداسي الثاني	السداسي الأول	السداسي الثاني
حوادث العمل	5	6	9	4
عدد حوادث العمل	158	38	130	57
عدد أيام التوقف عن العمل				

Source :SASACE , PV de revue de direction SMI2018 (période évaluée exercice 2017), **Fonctionnement des processus**, février 2018, p4

من خلال الجدول نلاحظ زيادة حوادث العمل في سنة 2017 بنسبة 18% مقارنة بسنة 2016 كما نلاحظ انخفاض عدد أيام التوقف عن العمل بنسبة 5%.

وبعد تحليل حوادث العمل لسنة 2017 اتضح أن غالبية الحوادث ترجع إلى قلة خبرة العمال الجدد وأن 60% من الحوادث تم تسجيلها على مستوى آلة staco et tissage (تنظيف الأسطوانة ضد الضغط وقطع أطراف اللفائف على مستوى النسيج)، على أساس هذه النتائج وبهدف تحسين أداء المؤسسة في مجال الصحة والسلامة المهنية اقترح مسؤول إدارة الصحة والسلامة المهنية ما يلي¹:

- تجديد إجراءات التدريب المقررة لسنة 2017؛
- توعية العمال الجدد بتعليمات الصحة والسلامة المهنية؛
- تشخيص محطات العمل لفهم المخاطر بشكل أفضل واقتراح إجراءات تصحيحية ووقائية مكيفة للعمال؛
- إشراك العمال في تحليل المخاطر؛
- تكثيف تمارين مواجهة الحالات الطارئة.

ثالثا-الحوار الاجتماعي

في مجال الحوار الاجتماعي تؤمن مؤسسة SASACE بضرورة الاستماع للنشط لعمالها والاستجابة لهم في مجال الحصول على المعلومة من خلال الاتصال والحوار معهم، ويعتبر هذا الأخير أساسا ذو أهمية أولوية في العلاقة مع العمال في المؤسسة، حيث يعمل على توطيد العلاقة بين العمال والإدارة وتكون هذه العلاقة مبنية على الشفافية ومن بين وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة مايلي:

¹SASACE, PV de revue de direction SMI2018 (période évaluée exercice 2017), **Fonctionnement des processus**, février 2018, p4-5.

- الاتصال المباشر عن طريق المقابلات الدورية، الاجتماعات التنسيقية، الهاتف، البريد الإلكتروني، كما تسمح شبكة الإعلام الآلي الداخلي في المؤسسة باستخدام البوابة الإلكترونية Intranet-SASACE التي تنشر كل المعلومات المفيدة للعمال للقيام بمهامهم والتعرف على الأنشطة المختلفة للمؤسسة؛
 - الاستفتاءات واستطلاعات الرأي حيث تقوم المؤسسة باستفتاءات دورية لقياس مستوى رضا العمال؛
 - مجلة الإدارة ومجلة العمليات؛
 - لوحات إخبارية لعرض المعلومات موزعة في أماكن يسهل الوصول إليها، تسمح بنشر كل المعلومات التي تعتبر مهمة ومفيدة حول النظم الإدارية وعملها، ويتم إضافة ملاحظات أو معلومات كلما لزم الأمر لتلبية احتياجات العمال من المعلومات.
 - وفي مجال المسؤولية الاجتماعية وبعد مساهمتها في مشروع RSMENA قامت المؤسسة بـ:
 - تنظيم حملات تحسيسية حول المسؤولية الاجتماعية لرفع الوعي لدى العمال وأصحابهم وتعزيز الحوار الاجتماعي؛
 - قامت المؤسسة بإعداد ميثاق للأخلاق ونشره لكل العمال؛
 - وضع أجهزة اتصال داخلي مثل النشرات واللوحات الإخبارية بهدف تحسيس العمال بأهداف منع التلوث البيئي واحترام البيئة.
- مما سبق ومن خلال مناقشتنا لمدى التزام مؤسسة SASACE اتجاه عمالها اتضح لنا أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى التعرف على متطلبات عمالها وإشباع رغباتهم من خلال تنمية مهاراتهم، وتوفير مناخ عمل آمن وصحي، بالإضافة إلى محاولة توفير قنوات للحوار الدائم معهم والاستماع إليهم، كما تقوم المؤسسة بقياس أدائها اتجاه مواردها البشرية بالاعتماد على بعض المؤشرات التي تدخل ضمن قائمة المؤشرات المتعلقة بالممارسات العمالية والعمل اللائق، والمعتمدة من طرف هيئات دولية كمنظمة العمل الدولية والمبادرة العالمية لإعداد التقارير.

المطلب الثالث: الالتزام اتجاه البيئة الطبيعية والمجتمع المحلي

تسعى مؤسسة SASACE إلى أن تكون مؤسسة مواطنة تساهم في تحقيق التنمية العادلة والقابلة للعيش من خلال الإرادة المطلقة والرغبة الدائمة في التوفيق بين الأهداف الاقتصادية، واحترام الفرد والمجتمع والحفاظ على البيئة ويتجلى ذلك من خلال ما يلي:

أولاً: البيئة الطبيعية

إن الحفاظ على البيئة والحد من التأثير السلبي عليها هو أساس النهج التنموي المستدام لإدارة مؤسسة SASACE ولتحقيق هذا النهج تقوم المؤسسة بمجموعة من الإجراءات نذكر منها:

- اعتماد المؤسسة لنظام الإدارة البيئية وفقاً للمواصفة القياسية ISO14001؛
- التحسين المستمر للأداء في مجال استخدام الطاقة عن طريق الشروع في اعتماد نظام لإدارة الطاقة وفقاً للمواصفة القياسية ISO50001؛
- رفع مستوى الوعي لدى أصحاب المصالح في اتخاذ المسؤوليات البيئية والطاوقية وتقييم الجوانب البيئية المتعلقة بأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها ومنع كل أشكال التلوث والتبذير؛
- اتخاذ مبادرات تهدف إلى تحسين الأداء البيئي؛
- تعزيز استخدام التكنولوجيات الصديقة للبيئة؛
- إدارة النفايات باستخدام قنوات المعالجة (التدوير والاستعادة)؛
- الحد من تلوث الهواء عن طريق الحد من الانبعاثات.

أما فيما يتعلق بقياس الأداء البيئي فان مؤسسة SASACE تعتمد على مجموعة من المؤشرات يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

الجدول (4-8): مؤشرات ونتائج قياس الأداء البيئي في مؤسسة SASACE

الهدف	المؤشر	فترة القياس	الهدف المقدر	النتيجة			
				الثلاثي 1	الثلاثي 2	الثلاثي 3	الثلاثي 4
التحكم في النفقات المتعلقة بالأداء البيئي والطاقي	نسبة النفقات من رقم الأعمال (النفقات المتعلقة بالبيئة والطاقة/ رقم الأعمال) $100 \times$	سنوية	$\geq 2\%$	0.069%			
تحسين الأداء البيئي	معدل احترام البرنامج السنوي لحماية البيئة (الإجراءات المحققة / الإجراءات المبرمجة) $100 \times$	سداسية	$\leq 70\%$	72%		80.5%	
التقليل من النفايات	معدل مطابقة المنتجات (كمية المنتجات غير المطابقة / الكمية المنتجة) $100 \times$	ثلاثية	$\geq 6\%$	3.6%	4.06%	4.1%	3.8%
	كمية النفايات الناتجة عن الاختبارات	ثلاثية	≥ 20 كغ/يوم	9.1	9.6	12.3	10.3
	النفايات الأخرى	ثلاثية	≥ 120 طن	93	112	94	88
التحكم في استهلاك المواد الأولية	الكمية المستهلكة من المواد	ثلاثية	≥ 330 طن	206	203	213	179
التحكم في الانسكابات العرضية للزيوت المستعملة والوقود	عدد الانسكابات العرضية للزيوت المستعملة والوقود	ثلاثية	0	0	0	0	0
التحكم في استهلاك الطاقة	استهلاك الطاقة (tep)	ثلاثية	> 35	27.01	32.67	30.09	27.44
	معدل التخفيض من الاستهلاك (استهلاك السنة الماضية - استهلاك السنة الحالية) / استهلاك السنة الماضية	سنوية	-5%	-6.67%			
	الإنتاج بفعالية (استهلاك الطاقة / الكمية المنتجة)	ثلاثية	≥ 0.130	0.125	0.104	0.138	0.129
استخدام الأحبار منتهية الصلاحية	معدل إعادة استخدام الأحبار (كمية الأحبار المعاد استخدامها / كمية الأحبار منتهية الصلاحية) $100 \times$	ثلاثية	$\leq 3\%$	7.4%	4%	15%	5.6%
التحكم في استهلاك الورق	عدد علب الأوراق للسنة الحالية - عدد العلب للسنة الماضية	ثلاثية	1-	4-	10-	3-	2-
احترام القوانين واللوائح البيئية	عدد مرات عدم المطابقة للقوانين واللوائح البيئية	سنوية	0	0			

Source : Tableau de bord du systeme management integre responsable- objectifs – cibles et indicateurs de mesure- processus HSE - exercice 2017-

من خلال الجدول يتضح أن مؤسسة SASACE تضع مجموعة من الأهداف الكمية التي تسمح لها بتحسين أدائها البيئي من خلال التحكم في النفقات المتعلقة بالممارسات ذات التأثير السلبي على البيئة،

الاستهلاك العقلاني للموارد والتحكم في النفايات والملوثات، بالإضافة إلى الالتزام بالقوانين واللوائح البيئية، وتقوم المؤسسة بقياس مستوى تحقيق هذه الأهداف بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول وبمقارنة ما تم تحقيقه بما تم تقديره يتضح أن المؤسسة حققت أهدافها لسنة 2017 وهذا ما يبين لنا درجة اهتمامها بالبعد البيئي والحفاظ على البيئة الطبيعية، وتتمثل الأهداف البيئية للمؤسسة كما يوضحه الجدول أعلاه في:

- **التحكم في النفقات المتعلقة بالأداء البيئي والطاقي:** حيث تسعى المؤسسة إلى تخفيض نفقاتها المتعلقة بالأداء البيئي والطاقي إلى أدنى حد ممكن، وكمثال عن هذه النفقات نذكر مثلاً النفقات الناتجة عن زيادة كمية النفايات أو النفقات الناتجة عن استخدام معدات أكثر استهلاكاً للطاقة.

- **تحسين الأداء البيئي:** ويتم قياس هذا الهدف من خلال مؤشر معدل احترام البرنامج السنوي لحماية البيئة، حيث تقوم مؤسسة SASACE بوضع مخطط عمل بيئي سنوي يشمل كل عملية داخل المؤسسة، يتم من خلاله الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية السارية، تحديد الأهداف والغايات البيئية، توفير الموارد والوسائل والميزانية المطلوبة وتحديد المسؤوليات، ويهدف المخطط إلى تحديد المخاطر البيئية واتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في هذه المخاطر، والجدول الموالي يبين بعض الإجراءات المتخذة في برنامج سنة 2017:

الجدول (4-9): بعض إجراءات المخطط السنوي البيئي في مؤسسة SASACE لسنة 2017

الجانب	التأثير	الهدف	الإجراءات المتخذة
بيع النفايات	خطر الاستخدام غير المناسب للنفايات المباعة	الحفاظ على البيئة	تحسيس ونشر الوعي لدى المؤسسات التي تقوم بإعادة تدوير النفايات والزيارة الدورية لهذه المؤسسات للتأكد من الاستخدام المناسب للنفايات.
الانسكاب العرضي للمواد الكيميائية	التلوث	الحفاظ على البيئة	- رفع الوعي وتحسيس العمال واعلامهم بتعليمات تفريغ المواد الكيميائية؛ - تدريب العمال على كيفية تشغيل واستخدام التجهيزات المتعلقة بمواجهة الانسكاب العرضي؛ - مراقبة الأداء من طرف المدقق الداخلي.
انبعاث الغازات والغبار	تلوث الهواء	التقليل من تلوث الهواء	- قياس نسبة تلوث الهواء؛ - استخدام زيوت أوميغا لتحسين احتراق زيت الغاز للحد من تلوث الهواء؛
استهلاك الطاقة واستهلاك المياه	استنزاف الموارد	التخفيض من استهلاك الطاقة والمياه بنسبة 5%	- تحسيس العمال بضرورة الاستخدام العقلاني للموارد والحفاظ عليها؛ - الفحص والصيانة الدورية لخزان المياه؛ - عند عملية شراء المعدات يتم الأخذ بعين الاعتبار استهلاكها للطاقة والمياه؛ - تركيب بطاريات التعويض؛ - التحكم في استخدام الطاقة وفقاً للمواصفة القياسية ISO50001

Source : SASACE, Programme global QSE 2017, 2 février 2017

- **التقليل من النفايات:** تعمل المؤسسة على تحقيق هذا الهدف من خلال التحكم في كمية النفايات الناتجة عن عدم المطابقة والناتجة عن الاختبارات والنفايات الأخرى، مما يسمح لها في نفس الوقت بالتحكم في التكاليف، ويتضح من خلال الجدول (4-8) أن المؤسسة قد حققت ما يفوق الأهداف المسطرة إلى حد كبير مما يدل على درجة اهتمامها بالتحكم والتقليل من النفايات التي قد تتسبب في أثار بيئية سلبية كبيرة.
- **التحكم في استهلاك المواد الأولية:** يتضح من خلال الجدول (4-8) أن المؤسسة قد حققت الهدف المسطر فيما يخص مؤشر الكمية المستهلكة من المواد الأولية، ويمكن إرجاع ذلك إلى الهدف السابق المتعلق بتقليل نفايات عدم المطابقة والاختبارات والذي سمح بالتحكم في استخدام المواد الأولية.
- **التحكم في الانسكابات العرضية للزيوت المستعملة والوقود:** نظرا لأهمية هذا الهدف والأثر السلبي الكبير الذي يمكن أن تلحقه هذه الانسكابات بالبيئة، تعمل المؤسسة على قياس هذا الهدف لتحليل الانحرافات ان وجدت واتخاذ التدابير اللازمة.
- **التحكم في استهلاك الطاقة:** حيث تعمل المؤسسة على التحكم في استهلاك الطاقة من خلال الإنتاج بفعالية، ولتحقيق هذا الهدف تسعى المؤسسة الى استخدام المعدات الأقل استهلاكاً للطاقة، كما تعمل على الحرص على عدم التبذير في الاستهلاك (التحكم في الإضاءة على مستوى مكاتب الإدارة مثلا).
- **استخدام الأحبار منتهية الصلاحية:** حيث تعمل المؤسسة على إعادة استخدام الأحبار منتهية الصلاحية والقابلة لإعادة التدوير والتي تسمح لها بالتوفير في التكاليف والتقليل من النفايات.
- **التحكم من استهلاك الورق:** من خلال اتخاذ إجراءات عدم التبذير والتقليل من استخدام الورق في عمليات الاتصال بين العمال.
- **احترام القوانين واللوائح البيئية:** حيث تعمل المؤسسة على الالتزام بجميع التشريعات والقوانين البيئية التي تخص قطاع نشاطها.

ثانيا: المجتمع المحلي

تسعى مؤسسة SASACE لأن تكون مؤسسة مواطنة وملتزمة أخلاقيا اتجاه مجتمعها المحلي الذي تعمل فيه، فهي تعمل دائما على لعب دور نشط في مجتمعها عن طريق دعم مشاريع المصلحة العامة التي تعكس قيم المؤسسة واستراتيجياتها والمساهمة النشطة في تلك المشاريع خاصة التي تهدف إلى خلق قيمة مضافة للمجتمع، كما تدرك المؤسسة أن اتخاذ مبادرات ذات منفعة عامة هو التزام يحقق لها منافع على المدى

الطويل هذا ما يجعلها تضع خططا محددة بوضوح حول تطور الشراكة بينها وبين مجتمعها مع مرور الوقت لضمان فعاليتها، وكأمثلة عن نشاطات المؤسسة والتي تهدف من خلالها إلى تنمية مجتمعها ما يلي¹:

- التعرف الدائم والمستمر على الأطراف الفاعلة في المجتمع والتي قد يكون لها تأثير على أنشطة المؤسسة والحوار مع هؤلاء الأطراف مع التركيز على المتطلبات البيئية والاجتماعية ونذكر من بين هذه الأطراف: السلطات المحلية (الولاية والدائرة والبلدية)، الممثلين الإقليميين (الحماية المدنية، الأمن، ANEM) الإدارات المركزية كالوزارات، الجمعيات المهنية ... الخ؛

- اتخاذ مبادرات تهدف إلى إبرام علاقات شراكة مع هاته الأطراف الهدف منها تحسين وتطوير النسيج الاقتصادي المحلي، ودراسة ادماج أبعاد المسؤولية الاجتماعية والبيئية من طرف المؤسسة، وكمثال عن ذلك المساهمة النشطة مع المعهد الجزائري للقياس IANOR بهدف وضع معايير جزائرية متعلقة بحماية البيئة والمستهلك مثل المواصفة الجزائرية حول مواد التعبئة القابلة للتحلل، والدليل الإرشادي للمواصفة الجزائرية حول المسؤولية الاجتماعية NAISO26000؛

- المساهمة في تأطير والإشراف على المتربصين من مختلف مراكز التدريب المهني والمعاهد والجامعات؛
- المساهمة في دعم المشاريع المصغرة وخلق مناصب عمل عن طريق خلق وحدات لإعادة التدوير والتعديل الميكانيكي؛

- إعطاء الأولوية في التوريد والتوظيف للموردين والسكان المحليين؛
- المشاركة في مختلف مبادرات تنظيف الساحل المحلي عن طريق اشراك العمال وتوفير أكياس لجمع النفايات؛

- نشر الثقافة البيئية وثقافة المسؤولية الاجتماعية عن طريق الحوار مع أصحاب المصالح مثل IANOR، العملاء والموردين وكذلك وسائل الإعلام؛

- المساهمة في مختلف الأيام التحسيسية والمؤتمرات والملتقيات ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة.

أما في مجال قياس الأداء اتجاه المجتمع المحلي، فالمؤسسة تعتمد على بعض المؤشرات المبينة في الجدول الموالي:

¹ SASACE, charte éthique, op.cit.p12-13

الجدول (4-10): مؤشرات ونتائج قياس الأداء اتجاه المجتمع في مؤسسة SASACE

الهدف	المؤشر	فترة القياس	الهدف المقدر	النتيجة			
				الثلاثي 1	الثلاثي 2	الثلاثي 3	الثلاثي 4
المساهمة في تطوير المجتمع من خلال تنمية المهارات	عدد المتريبيين من الجامعات والمعاهد الذين أشرفت عليهم مؤسسة SASACE	سنوية	5	15			
إعطاء الأولوية للتوريد المحلي	معدل التوريد المحلي (عدد الموردون المحليون/عدد الموردون) 100 X	سنوية	50%	92.85%			
تعزيز التوظيف في ولاية تيبازة	معدل العمال من ولاية تيبازة (عدد العمال من ولاية تيبازة/ عدد العمال) 100X	ثلاثية	70%	87.27%	89.37%	83.18%	84.5%

Source : Tableau de bord du systeme management integre responsable- objectifs – cibles et indicateurs de mesure- exercice 2017-

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مؤسسة SASACE تضع بعض الأهداف الكمية في مجال تنمية المجتمع المحلي، وقياس مدى تحقيق هذه الأهداف بالاعتماد على بعض المؤشرات التي تسمح لها بقياس مدى مساهمتها في تنمية مجتمعتها من خلال تعزيز التوظيف وتنمية المهارات بالإضافة إلى تعزيز التوريد المحلي، وتعتبر هذه القضايا مهمة عندما يتعلق الأمر بمناقشة مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتزام المؤسسة اتجاه مجتمعتها الذي تنشط فيه.

المطلب الرابع: مبادرات مؤسسة SASACE في مجال المسؤولية الاجتماعية

في مجال المسؤولية الاجتماعية وبهدف دعم ممارساتها المسؤولة، اتخذت مؤسسة SASACE وبصفة طوعية بعض المبادرات، وسنحاول فيما يلي التفصيل في هذه المبادرات من خلال التطرق للأهداف المتوقعة من كل مبادرة بالإضافة إلى النتائج المحققة منها.

أولاً: تطوير نظام التكيف الحيوي Bio-climatisation

تعتبر الصحة والسلامة المهنية من بين الاهتمامات الرئيسية لمؤسسة SASACE، وبهدف تحسين ظروف العمل في ورشة الإنتاج (حيث تصل درجة الحرارة الى 45 درجة مئوية في فصل الصيف)، قامت المؤسسة

بتركيب نظام تكييف طبيعي 100% دون تأثير سلبي على البيئة الطبيعية (الملحق رقم -16-)، وفيما يلي شرح مفصل لهذه المبادرة¹:

1- تقديم المبادرة:

بعد دراسة أجرتها الفرق الفنية للمؤسسة حول ارتفاع درجات الحرارة في ورشات العمل، وبعد التشاور مع ممثلي العمال، سعت الإدارة العليا إلى البحث عن حل يكون له أقل تأثير سلبي محتمل على البيئة الطبيعية، من خلال تركيب نظام للتكييف الحيوي (المعروف أيضا بالتكييف الطبيعي)، والذي يعمل بدون غاز التبريد (Clorofluorocarbon-CFC)، حيث أن فلتر الترطيب للمكيف مكون من الياف السيليلوز إذ لا يحتفظ بالحرارة فقط وإنما يحتفظ كذلك بالروائح الميكروبات والملوثات وإطلاق الهواء النقي، وقد ساهمت الإدارة الصناعية لمؤسسة SASACE بالتعاون مع مورد نظام التكييف في تصميم ووضع هذه المبادرة، كما قام الفريق الفني للمورد بتدريب عمال الصيانة للمؤسسة حول كيفية صيانة النظام.

2- أهداف المبادرة:

تهدف المبادرة التي اتخذتها المؤسسة إلى تحسين ظروف العمل وتحسين الأداء وذلك من خلال:

- تخفيض درجة حرارة الورشة وبالتالي الحد من مخاطر الحوادث المرتبطة بالحرارة وتحسين جودة الهواء؛
- التقليل من وقت التوقف عن العمل بسبب ارتفاع درجة الحرارة وبالتالي زيادة الإنتاجية؛
- معالجة خلل الآلات الناتج عن الحرارة والذي يؤدي إلى انقطاعات متكررة في عملية الإنتاج؛
- التقليل من استهلاك الطاقة وذلك باستخدام تكنولوجيا أقل استهلاكاً للطاقة.

3- الوسائل المستخدمة:

- الموارد البشرية: الإدارة العليا، الإدارة، الصناعية بالتعاون مع المورد وفريقه التقني، عمال الصيانة.
- الموارد المالية: 10000000 دينار جزائري.

4- الاتصال:

تمثلت عمليات الاتصال في إبلاغ الموظفين بالتغيرات التي تم إجراؤها، وتحسيسهم بأهمية المبادرة وأثرها الإيجابي على صحتهم وسلامتهم، مما سمح بتحفيزهم ومشاركتهم في تطبيقها وصيانتها.

¹SASACE, Bonne pratique, **Mise en place d'un système de bio-climatisation**, pp 1-2, disponible sur le site : www.rsealgerie.org consulter le : 20/02/2018.

5- نتائج المبادرة:

- اسفرت المبادر عن نتائج مهمة تمثلت في:
- انخفاض درجة الحرارة داخل ورشة الإنتاج من 40°م الى 28°م؛
- التخفيض بنسبة 30% من الحوادث المتعلقة بظروف العمل القاسية بسبب الحرارة؛
- الغاء وقت توقف الآلات الناتج عن ارتفاع درجة الحرارة مما أدى الى زيادة الانتاجية بنسبة 13.6% بما يعادل 360 سا خلال 90 يوما من فترة الصيف؛
- وفرات بنسبة 50% تقريبا مقارنة بتكلفة تركيب اجهزة تكييف الهواء التقليدية؛
- توفير ما يقارب 80% من تكاليف التشغيل، حيث قدر استهلاك الطاقة بالنسبة للمكيفات الجديدة ب 136 كيلواط بدلا من 680 كيلواط بالنسبة للمكيفات التقليدية.

6- التوقعات:

- تركيب معدات التكييف في جميع مباني المؤسسة؛
- تعميم هذه المبادرة والمساهمة في الترويج لها محليا ودوليا.

ثانيا: تصميم وتصنيع أكياس قابلة للتحلل Sacs oxo-Biodégradables

تعتبر الصناعات البلاستيكية واحدة من أهم الأنشطة الصناعية من حيث الكم وتنوع الاستخدام (التعبئة والتغليف...)، وقد أدى الاستخدام المكثف للمنتجات البلاستيكية إلى وجود كم هائل من النفايات التي تلوث المحيط وهي تزداد بملايين الأطنان كل سنة مما يشكل خطرا على النظام البيئي وصحة الإنسان.

إن إدراك مؤسسة SASACE بخطر التلوث الناتج عن النفايات البلاستيكية، جعلها تشرع في اتخاذ مبادرة مبتكرة للبحث والتطوير بالشراكة مع مختبرات عالمية، نتج عنها تطوير كيس صديق للبيئة قابل للتحلل بيولوجيا، هذا الكيس له مدة حياة متحكم فيها ولديه نفس الخصائص الفيزيائية للأكياس التقليدية خلال مدة حياته، وفيما يلي شرح مفصل لهذه المبادرة¹:

¹ SASACE, Bonne pratique, Conception et Fabrication d'un Sac Oxo-Biodégradable, pp 1-2, www.rsealgerie.org consulter le : 20/02/2018.

1- تقديم المبادرة:

تنشط مؤسسة SASACE في صناعة الأكياس من البوليبروبيلان (Polypropylène) الموجهة لتغليف المواد الكيميائية والغذائية، وبهدف الحد من النفايات التي قد تنتج عن نشاطها، بادرت المؤسسة في فكرة تطوير أكياس قابلة للتحلل البيولوجي، وقد اختارت مؤسسة SASACE فكرة منتج قابل للتحلل بيولوجيا بدلا من منتج قابل للتحلل المائي، لأنه لا ينتج عنه أي تغير في عملية التصنيع الحالية بالإضافة إلى أن استخدام إضافات التحلل البيولوجي هي أكثر نظافة وفعالية وأقل تكلفة.

أسفرت الأبحاث التي قام بها فريق من الباحثين الدوليين بناء على طلب من مؤسسة SASACE، عن صياغة تشكيلية خاصة للعامل المحلل حسب خصوصيات البوليبروبيلان المستخدمة، المواد المضافة، وعملية التصنيع الموجودة في المؤسسة.

تم إطلاق الاختبارات في جوان 2008 حيث تم إخضاع الإضافات التي تدخل في عملية التصنيع إلى اختبارات صارمة من حيث التدهور المتسارع، القابلية للتحلل واختبارات السمية البيئية من قبل العديد من المختبرات الأوروبية المتخصصة في هذا المجال لضمان عدم وجود أضرار بيئية.

2- أهداف المبادرة:

- توجيه صناعة البلاستيك نحو بدائل ذات تأثير سلبي أقل على البيئة والصحة؛
- تنفيذ إجراءات التوعية وتقديم مقترحات ملموسة لمواجهة المخاطر المرتبطة بسوء إدارة النفايات البلاستيكية والحد من أثارها؛
- تصنيع أكياس قابلة للتحلل للحد من النفايات البلاستيكية والحفاظ على البيئة؛
- تصنيع تركيبة العامل المحلل (الإضافات) محليا بهدف تزويده لمصنعي الأكياس البلاستيكية وبالتالي تعميم ثقافة الأوكسوبيو (oxo bio) في الجزائر.

3- الوسائل المستخدمة:

- الموارد البشرية: الإدارة العليا، الإدارة التقنية، المخبر الداخلي، بالإضافة إلى الباحث الدولي الذي صمم الوصفة الخاصة بالمادة المضافة.
- الموارد المالية: 5 مليون دينار جزائري للتصميم، 2 مليون دينار جزائري للاختبارات و6.5 مليون دينار جزائري لحدث إطلاق الكيس القابل للتحلل.

4-الاتصال:

على الصعيد المحلي:

- الاتصال الداخلي: عروض حصص وجلسات لتقديم المنتج وتحسيس العمال.

- الاتصال الخارجي:

- تنظيم حدث إطلاق المنتج (الأكياس القابلة للتحلل) في أبريل 2010 بحضور العديد من المؤسسات والسلطات المحلية (ممثلون عن وزارات الصناعة والطاقة والبيئة، المعهد الجزائري للتقييس)، رئيس منتدى رؤساء المؤسسات والباحث الذي طور وصفة العامل المحلل؛
- تنظيم ايام مفتوحة لأصحاب المصالح المعنيين (المركز الوطني لتقنيات الإنتاج الأنظف، المعهد الجزائري للتقييس، العملاء والموردون)؛
- التواصل في المناسبات البيئية (أيام مفتوحة، أيام دراسية ومؤتمرات)؛
- عرض المنتج على الموقع الالكتروني للمؤسسة والتواصل مع وسائل الإعلام.

على الصعيد الدولي:

-المشاركة في الأكاديمية الصيفية حول ريادة الاعمال المستدامة في إيطاليا في 2011؛

-المشاركة في ورشة مراكش الاقليمية حول المسؤولية الاجتماعية في 2013؛

-مشاركة طلاب من مدرسة البوليتكنيك في بيروت للترويج للأكياس القابلة للتحلل لمؤسسة SASACE.

5-النتائج:

تم تجسيد النتائج الاولى لهذه المبادرة من خلال التحقق من اختبار التحلل البيولوجي للكيس من طرف المختبرات الدولية وفقا لثلاث مراحل (الملحق رقم -17-)، وتتمثل هذه المراحل في:

أ-مرحلة مدة الحياة: الأكياس المصنعة يتم وضعها في السوق واستخدامها، خلال هذه المرحلة تتحلل ببطء الى وقت محدد مسبقا.

ب-مرحلة التحلل اللاحيوي: مدة استعمال المنتج انتهت، عامل الحرارة والضوء تؤدي الى تجزئة البوليمار.

ت-مرحلة التحلل البيولوجي: الجزيئات تتأكسد تحت تأثير الكائنات الحية الدقيقة وتتحول الى ماء، ثاني اكسيد الكربون، أملاح معدنية وكتلة حيوية.

6- التوقعات:

- تعميم مفهوم التحلل البيولوجي على نطاق واسع بالاستناد الى الدراسات العلمية وتحقيقها بالتعاون مع الجامعات؛

- المساهمة في إنشاء أول مختبر جزائري للتحليل المختص في البوليمار القابل للتحلل البيولوجي.

ثالثا: إستبدال احبار المذيب بأحبار الماء Substitution d'encres à solvants par des encres à eau

منذ إنشاء مؤسسة SASACE كانت أحبار المذيب **encres à solvants** هي منتجات الطباعة الوحيدة المتوفرة محليا، ويشكل استخدام هذه الأحبار خطرا على صحة وسلامة العمال وكذلك البيئة، بالإضافة إلى ذلك يعد تخزين الأحبار منتهية الصلاحية خطيرا جدا حيث لا يوجد وحدات لاستعادتها في الجزائر، لذا بادرت مؤسسة SASACE باستبدال أحبار المذيب بأحبار المياه التي تستجيب للمعايير البيئية ومعايير الصحة والسلامة المهنية وفيما يلي شرح مفصل لهذه المبادرة¹:

1- تقديم المبادرة:

منذ سنة 2008 حتى 2011 اخذت مؤسسة SASACE التحدي المتمثل في دعم ومرافقة أحد مورديها المحليين في تطوير أحبار المياه القابلة للطباعة على البلاستيك، هذه المبادرة هي بديل صناعي موثوق به يسمح بحماية البيئة والحفاظ على صحة العمال، وقد أدت هذه المبادرة والتي تعتبر كنتيجة للحوار مع أصحاب المصالح إلى المشاركة النشطة لمؤسسة SASACE من خلال:

- تطوير المواصفات والخصائص التقنية للأحبار المراد تطويرها؛

- تقديم المساعدة للمورد المحلي طوال عملية التطوير وفي مرحلتي الاختبار التعديل، ولهذا الغرض تم وضع مختبر المؤسسة وخبرائه تحت تصرف المورد؛

- ضمان شراء جميع المنتجات من طرف المؤسسة.

وبعد إجراء فريق الإدارة الصناعية لمؤسسة SASACE لدراسة فنية، إقتصادية وبيئية حول استبدال أحبار المذيب بأحبار المياه، أبرزت هذه الدراسة العديد من المزايا مثل:

- تحسين ظروف العمل والحفاظ على صحة العمال (الحد من تبخر المنتجات الضارة)؛

¹ SASACE, Bonne pratique, Substitution d'encres à solvants par des encres à eau, pp1-2, www.rsealgerie.org consulter le : 20/02/2018.

- التقليل من التأثيرات البيئية من خلال التقليل من كمية الحبر المستهلك (مقارنة بأحبار المذيب لنفس كمية الاكياس المطبوعة) وإزالة المواد المضافة؛

- تحسين جودة المنتج (استقرار الفروقات في الألوان)؛

- تحسين صيانة ماكينة الطباعة (عمل أطول تنظيف في وقت أقل).

مند جانفي 2012 تخلصت مؤسسة SASACE نهائيا من استخدام أحبار المذيب واستبدالها بالأحبار المائية، والتي تستجيب للمعايير البيئية ومعايير السلامة المهنية ولا تتطلب أي مواد مضافة ضارة، كما ساهم شراء هذه الأحبار من طرف المؤسسة بشكل كبير في تطوير أنشطة المورد المحلي.

2- الوسائل المستخدمة:

الإدارة العليا، الإدارة التقنية (الصناعية)، المخبر الداخلي للمؤسسة للتحضيرات التي تم إجراؤها مع المورد، فريق المورد وشركاؤه في الأبحاث.

3- الاتصال

محلي: - جلسات العمل والمناقشات وتبادل الأفكار مع المورد خلال مرحلة الاختبار والتنفيذ؛

- حملات تحسيسية وإعلامية للعملاء فيما يتعلق باستبدال احبار المذيب بأحبار الماء.

دولي: - عرض المبادرة في مراكز اين تم الاعتراف بها وتشجيعها؛

- عرض المنتج في أكبر المعارض الدولية في ايطاليا والمانيا 2012.

4- النتائج الأولية:

- الاختفاء الكامل لبعض انواع الحساسية لدى العمال بسبب التلامس المباشر مع احبار المنيبات؛

- التخفيض في استهلاك الحبر؛

- التخفيض في تكاليف شراء المواد الأولية بـ 30 % سنويا.

5- التوقعات:

المساهمة في الترويج لأحبار المياه المصنوعة في الجزائر، وقد بدأت اولى ثمار هذه المبادرة في الظهور من خلال قيام المورد بتصدير منتجه.

رابعاً: تعزيز المساهمة في تطوير معايير جزائرية تتعلق بالقضايا الاجتماعية والبيئية

إن التطورات الاقتصادية العالمية واشتداد المنافسة وتنامي متطلبات تحسين الأداء أدت إلى ضرورة تعزيز المبادرات في مجال التقييس ووضع المعايير التي ترمي إلى¹:

- حماية أفضل للمستهلك؛
- تعزيز جودة المنتجات والخدمات؛
- الممارسات الصناعية الآمنة؛
- إرساء اقتصاد قوي وتنافسي؛
- إرساء أسس الاقتصاد المستدام والصديق للبيئة.

في هذا المجال وإدراكاً منها للتأخر في مجال التقييس في الجزائر، بادرت مؤسسة SASACE بتقديم مساهمة قوية في تحسين ممارسات وضع المعايير لاسيما تلك المتعلقة بقضايا حماية البيئة والمستهلك، وتعتبر المؤسسة عن اهتمامها الكبير بإثراء وتعزيز هذه الثقافة في الجزائر، وفيما يلي شرح مفصل لهذه المبادرة:²

1- تقديم المبادرة:

يعود التزام مؤسسة SASACE إلى عام 2006، من خلال سعيها إلى الحصول على المواصفة القياسية TEDJ (مواصفة وطنية للجودة تم تطويرها من طرف المعهد الجزائري للتقييس)، حيث لاحظت المؤسسة أنه لا يوجد معيار وطني خاص بقطاع نشاطها (صناعة الأكياس من البوليبروبيلان)، لذلك أعربت SASACE عن رغبتها في تطوير هذا المعيار بالتعاون مع المعهد الجزائري للتقييس والهدف من هذه المبادرة هو التصديق على منتجاتها وفتح المجال للمنتجين الذين يعملون في نفس قطاع النشاط.

بعد ثلاث سنوات من البحث وعلى الرغم من العديد من الصعوبات استطاعت مؤسسة SASACE بالتعاون مع المعهد الجزائري للتقييس تطوير المواصفة القياسية الوطنية لأكياس التغليف المصنوعة من البولي بروبيلان NA13613، وهي مواصفة محلية تهدف إلى تنظيم الممارسات الصناعية وحماية المستهلك في مجال صناعة الأكياس الموجهة للتعبئة والتغليف.

¹SASACE, Bonne pratique, **Promouvoir et participer à la production de normes algériennes portant sur des enjeux économiques et sociétaux**, p1, www.rsealgerie.org consulter le : 20/02/2018.

² Ibid, pp1-4.

بالإضافة إلى مساهمة مؤسسة SASACE في تطوير معايير في مجال نشاطها فإنها تضع أخصائها وكفاءاتها لخدمة المعهد الجزائري للتقييس، حيث يوجد 5 خبراء من عمال المؤسسة في اللجان التقنية للمعهد الجزائري للتقييس وقد ساهموا في تطوير أكثر من 250 مواصفة.

كما أن اهتمام مؤسسة SASACE بالبيئة ونتاجها للأكياس القابلة للتحلل البيولوجي جعلها تسعى إلى تطوير معيار خاص بالأكياس القابلة للتحلل والذي يعتبر أول معيار على المستوى الوطني والعالمي (قيد التنفيذ).

2- أهداف المبادرة:

هدفت المؤسسة من خلال هذه المبادرة إلى:

- تعزيز ثقافة التقييس في الجزائر بالشراكة مع المعهد الجزائري للتقييس؛
- تعزيز الإنتاج الوطني القائم على المعايير كأداة لتنظيم السوق الجزائرية؛
- الحفاظ على استمرارية النشاط؛
- تعزيز استخدام مواد تعبئة قابلة للتحلل وصديقة للبيئة.

3- الوسائل المستخدمة:

الموارد البشرية: الإدارة العامة، إدارة النظم الإدارية، إدارة الإنتاج ومراقبة الجودة، المعهد الجزائري للتقييس وهو أحد أصحاب المصالح الرئيسيين بالنسبة لمؤسسة SASACE.

الموارد المالية: 1.2 % من رقم الأعمال (تكاليف الاشراف والتدريب)، 2.015 % من رقم الأعمال (الرسوم المتعلقة بالتقييس).

4- الاتصال:

داخليا: جلسات عمل دورية بمشاركة الإدارات المعنية

خارجيا: -اجتماعات عمل والمناقشات والحوار الدائم مع المعهد الجزائري للتقييس؛

- المشاركة في ايام التوحيد القياسي منذ عام 2008 التي ينظمها المعهد الجزائري للتقييس.

5-نتائج المبادرة:

النتائج الرئيسية التي تحققت بفضل التزامات مؤسسة SASACE بالتعاون مع IANOR هي:

- تطوير المواصفة NA13613 المتعلقة بالتغليف من البولي بروبيلان ؛

- مراجعة المواصفة NA5026 المتعلقة بتعبئة الاسمنت؛

- تطوير المواصفة NA3616 المتعلقة بعلب الاسماك البلاستيكية من البولي بروبيلان؛

- تطوير أكثر من 250 مواصفة تتعلق بنشاطات أخرى؛

- تطوير المواصفة القياسية حول المسؤولية الاجتماعية NAISO26000.

6-التوقعات:

مشروع تطوير معيار وطني للتغليف من البولي بروبيلان قابل للتحلل والذي سيتم اقتراحه لمختلف هيئات التقييس الدولية.

مما سبق ومن خلال محاولتنا التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية وقياس الأداء المتعلق بها في مؤسسة SASACE، اتضح لنا أن المؤسسة تعمل على دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال بذل الجهد الكافي للتعرف على أصحاب المصالح ومتطلباتهم وإشباع رغباتهم.

كما أن المؤسسة تنتهج مبادرات طوعية في المجال البيئي والاجتماعي، تسمح لها بتوفير ظروف عمل مناسبة من خلال الحفاظ على صحة وسلامة العمال، وتعزيز مساهمتها في تنمية المجتمع المحلي والحفاظ على البيئة الطبيعية.

وفيما يتعلق بالقياس فان اعتماد المؤسسة على نظام الإدارة المدمج لكل من نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية، نظام الإدارة الطاقوية وفقا للمواصفات القياسية ISO 9001/V2008، ISO14001/V2004، ISO50001/V2011 بالإضافة إلى أنها أدمجت المواصفة القياسية ISO26000، يجعلها مطالبة باحترام متطلبات هذا النظام وتحقيق أهدافه، من خلال قياس فعالية العمليات، ومستوى تحقيق الأهداف بالاستعانة بمؤشرات قياس اقتصادية، اجتماعية وبيئية خاصة بكل عملية.

وبالتالي ومن خلال استعراض مؤشرات القياس الخاصة بالمؤسسة فقد اتضح لنا أنها تقوم بقياس أدائها البيئي والاجتماعي بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات، والتي لا نجدها بعيدة عن تلك المؤشرات المقترحة من طرف المبادرة العالمية لإعداد التقارير مما يعزز قابلية تطبيق المبادرة من طرف مؤسسة SASACE.

أما فيما يتعلق بالإفصاح فان مؤسسة SASACE تقوم بالإفصاح عن ممارساتها الجيدة ومبادراتها الطوعية في مجال المسؤولية الاجتماعية على الموقع الجزائري للمسؤولية الاجتماعية، كما قامت المؤسسة مؤخرا

بالإعلان عن دمجها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وعن مدى امتثالها ومطابقة أنظمتها الإدارية للمواصفات والمعايير القياسية الدولية والمحلية (ISO9001، TEDJ، ISO14001، NA ISO2600 و ISO50001)، كما أكدت المؤسسة من خلال الإعلان على أنها في خدمة كل الأطراف ذات المصلحة الراغبين في الحصول على المعلومات ذات الصلة (الملحق رقم-18).

لكن تجدر الإشارة إلى أن مؤسسة SASACE ورغم التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية وقياس أدائها، إلا أنها لا تقوم بإعداد تقارير خاصة بالمسؤولية الاجتماعية يتم من خلالها الإفصاح عن نتائج القياس وإنما الإفصاح الذي تقوم به المؤسسة يعتبر إفصاح نظري لا يتم دعمه بنتائج قياسية.

المبحث الثاني: واقع المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في مؤسسة SBC

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في مؤسسة SBC، من خلال الوقوف على مدى سعي هذه الأخيرة إلى التعرف على متطلبات أصحاب المصالح واشباع رغباتهم، وقياس أدائها اتجاههم باستعراض المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في قياس هذا الأداء ونتائج القياس للفترة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعرف على متطلبات العملاء والموردون واشباع رغباتهم

تسعى مؤسسة SBC إلى التعرف على متطلبات واحتياجات عملائها ومورديها وإشباعها، من خلال وجود مجال للحوار معهم والاهتمام بالشكاوى ومعالجتها، بالإضافة إلى اعتبارهم طرفا فاعلا في تحسين الأداء، ويمكن توضيح ذلك فيمايلي:

أولاً: العملاء

تعتبر مؤسسة SBC أن خدمة العملاء وإرضاءهم يعد عاملا رئيسيا لضمان بقائها في سوق تسوده المنافسة القوية، فهي تسعى جاهدة إلى معرفة متطلباتهم وإشباع رغباتهم ويتجلى ذلك من خلال:

- الاستماع الدائم والمستمر للعملاء وتحديد متطلباتهم ومراجعتها بصفة دورية؛
- قياس مدى رضا العملاء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية والتحسينية في هذا المجال؛
- متابعة ومعالجة الشكاوى المقدمة من طرف العملاء.

وفي مجال قياس الأداء اتجاه العملاء تعتمد المؤسسة على بعض مؤشرات القياس والجدول الموالي يوضح لنا هذه المؤشرات ونتائج القياس لسنة 2017:

الجدول (4-11): مؤشرات ونتائج قياس الأداء اتجاه العملاء في مؤسسة SBC

الهدف	المؤشر	فترة القياس	الهدف المقدر	الثلاثي 1	الثلاثي 2	الثلاثي 3	الثلاثي 4
تعزيز رضا العملاء	معدل رضا العملاء	سداسية	$\leq 80\%$	80.76%		84.75%	
معالجة شكاوى العملاء	فترة معالجة شكاوى العملاء	ثلاثية	≥ 3 أيام	3 أيام	3 أيام	3 أيام	3 أيام
الاستجابة لطلبات العملاء في الموعد	معدل الطلبات المستجاب لها في الموعد (عدد الطلبات المحققة في الموعد / عدد الطلبات) $\times 100$	ثلاثية	95%	98%	96%	85%	99%
وفاء العملاء	عدد العملاء الذين تمت خسارتهم	ثلاثية	0	2	1	0	0

Source : sbc, Revue de Direction, Les informations sur la performance et l'efficacité du SMI, Enquête satisfaction client, 3/06/2018, p12

تقوم المؤسسة بقياس مدى رضا عملائها مرتين في السنة عن طريق استبيان، الهدف من خلاله معرفة متطلباتهم وآراءهم حول منتجات المؤسسة ومدى رضاهم عنها (الملحق رقم 19-)،

من خلال الجدول يتضح أن معدل رضا العملاء قد وصل في السداسي الثاني لسنة 2017 إلى 84.50%، وقد فاق الهدف المسطر من طرف المؤسسة وهذا ما يدل على درجة اهتمام المؤسسة بعملائها وسعيها الدائم لإرضائهم واشباع رغباتهم.

وقد كانت نتائج استبيان قياس مدى رضا العملاء في السداسي الثاني لسنة 2017 كمايلي¹:

- 95% من العملاء راضون جدا عن طريقة الحوار معهم؛
- 96% من العملاء راضون عن فترات التسليم؛
- 92% من العملاء راضون عن عمليات التسويق لهذه السنة؛
- 31% من العملاء الذين قدموا شكاوى غير راضيين عن فترة معالجتها، ولكن هناك تحسن مقارنة بسنة 2016 حيث كانت نسبة هؤلاء 42%؛
- 75% من العملاء راضون عن طريقة التعويض عن المنتجات غير المطابقة؛
- 76% من العملاء يجدون تحسنا في تغليف المنتج JUFREE ويعتقد 80% من هؤلاء أن ذلك ساهم في زيادة مبيعاتهم؛
- 86% من العملاء راضون عن منتجات المؤسسة بصفة عامة؛
- 87% من العملاء راضون عن المنتج الجديد RADY؛

¹Sbc, Revue de Direction, Les informations sur la performance et l'efficacité du SMI, Enquête satisfaction client, 3/06/2018, pp13-14.

- عملاء SBC راضون عن الشهادات التي تم الحصول عليها من طرف المؤسسة ويعتقدون أن المستهلكون يتقنون في منتجات المؤسسة بفضل هذه الشهادات؛
 - 71% من العملاء يرون أنه يوجد تحسن في أداء المؤسسة لهذه السنة؛
 - قدم العملاء نقطة 7.35 وقد زادت هذه النقطة ب 0.44 مقارنة بالسنة الماضية.
- كما نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت الهدف فيما يخص فترة معالجة الشكاوى وفيما يلي تحليل لشكاوى الزبائن لسنة 2017¹:

- **ملخص شكاوى 2017:** تم تسجيل 37 شكاوى في عام 2017، وتتعلق هذه الشكاوى بعدم مطابقة المنتجات (17 شكاوى تخص المنتج جوفري، 12 شكاوى تخص المنتج فرحة و 8 شكاوى تخص المنتج بونجو) وبعد تحليل هذه الشكاوى اتضح ما يلي:
 - 15 شكاوى كانت بسبب تضخيم تعبئة القارورات،
 - 13 شكاوى كانت بسبب عيوب في التغليف،
 - 9 شكاوى كانت بسبب تغيير اللون.
- وقد تم معالجة هذه الشكاوى في وقت أقصاه 3 أيام وتعويض العملاء عن المنتجات غير المطابقة.

فيما يخص مؤشر الاستجابة لطلبات الزبائن في الموعد فنلاحظ أن المؤسسة لم تحقق الهدف في الثلاثي الثالث وذلك ناتج عن الطلب الكبير جدا خلال فترة الصيف، أما بالنسبة لمؤشر وفاء الزبائن فنلاحظ أن المؤسسة خسرت ثلاث عملاء خلال سنة 2017 وهذا راجع لعدم التزامهم بشروط التسديد.

ثانيا: الموردون

تعطي مؤسسة SBC أهمية كبيرة لعملية اختيار الموردين الذين تتعامل معهم، حيث تقوم بعملية التقييم الذاتي للموردين عن طريق استبيان (ملحق رقم-20) تقوم بتوزيعه على مجموعة من الموردين الراغبين في التعامل معها، تسعى من خلاله إلى التعرف على المورد لاسيما فيما يخص درجة اهتمامه بالجودة والقضايا البيئية والاجتماعية ومن بين محاور أسئلة الاستبيان التي توضح ذلك ما يلي:

- مدى دراية المورد بمبادرة SBC في مجال تبني المواصفة القياسية حول المسؤولية الاجتماعية؛
- رغبة وقدرة المورد في مساندة مؤسسة SBC في هذا المجال؛
- مدى اعتماد المورد على مؤشرات لقياس مدى رضى عملائه؛

¹Ibid, p15.

- مدى اهتمام المورد بصحة وسلامة عماله (توفر طب العمل، صيانة المعدات، تحليل ومتابعة حوادث العمل)؛
 - درجة اهتمام المورد بالبعد البيئي (نظام مراقبة الأثر البيئي، تحسيس العمال وتدريبهم في مجال الحفاظ على البيئة)؛
 - درجة اهتمام المورد بالبعد المجتمعي (المساوات وعدم التمييز في التوظيف، المساهمة في تنمية المجتمع المحلي، منع عمالة الأطفال...)؛
- بعد عملية التقييم الذاتي، تقوم المؤسسة باختيار مجموعة الموردين الذين يولون أهمية للقضايا البيئية والاجتماعية فضلا عن اهتمامهم بالجودة، ثم تقوم بعملية تدقيق لهؤلاء (ملحق رقم 21-) بهدف الاختيار النهائي للموردين الذين سوف تتعامل معهم، تسعى من خلال عملية التدقيق إلى التأكد من المطابقة للمتطلبات المرغوبة من طرفها ومن بين هذه المتطلبات¹:
- متطلبات تتعلق بمراكز وظروف التخزين (المساحة، التهوية، معدات ضد الحرائق، احترام معايير التخزين)؛
 - متطلبات تتعلق بالنظافة والبيئة (ممارسات حسنة في النظافة، فرز وتسيير النفايات...)؛
 - متطلبات تتعلق بالنقل (تجهيز وسائل النقل بالمعدات الضرورية)؛
 - متطلبات تتعلق بالمانولة (التحكم في وسائل المانولة)؛
 - متطلبات تتعلق بالمواد (مراقبة الجودة، معالجة المواد غير المطابقة، الوثائق المتعلقة بالمنتجات مثل الشهادات....)؛
 - متطلبات تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية (تطابق رؤية ورسالة المؤسسة وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، العلاقة مع أصحاب المصالح، التأثير البيئي لنشاط المؤسسة...).
- بعد عملية التدقيق تقوم المؤسسة باختيار الموردين الذين سوف تتعامل معهم، والذين تسعى معهم إلى اتخاذ مبادرات من أجل العمل سويا على تطوير منتجات يراعى فيها البعد البيئي والاجتماعي، وتهدف إلى الحد من الأثر البيئي السلبي والتحكم في استهلاك المواد وتحسين ظروف العمل، كما تقوم المؤسسة بتقييم دوري لهؤلاء الموردين بهدف التأكد من مواصلة التزامهم بالمتطلبات المذكورة أعلاه.

مما سبق يتضح أن مؤسسة SBC وفي عملية انتقائها وتقييمها لمورديها تعمل على دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية كالاختبارات البيئية والاجتماعية وحتى الاعتبارات المتعلقة بحقوق الانسان، وهذا ما يبين درجة اهتمام المؤسسة بتبني ونشر ممارسات وثقافة المسؤولية الاجتماعية.

كما تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة ورغم دمجها للمتطلبات والمعايير ذات الأبعاد البيئية والاجتماعية في عملية تقييم الموردين، إلا أنها لا تقوم بالاعتماد على مؤشرات لقياس مدى مطابقة المواد والخدمات المشتريات أو مدى احترام الموردون لهذه المعايير والمتطلبات، حيث تعتمد في قياس أداء عمليات الشراء على بعض المؤشرات مثل معدل احترام مخطط الشراء، فترة معالجة طلبات الشراء ومعدل مطابقة المواد المشتريات من حيث الجودة.

المطلب الثاني: التعرف على متطلبات العمال واشباع رغباتهم

ان مؤسسة SBC تعتبر أن استمرارها ونجاحها يتوقف على مواردها البشرية، فهي تسعى جاهدة إلى معرفة متطلباتهم واشباع رغباتهم، كما أنها تتخذ سياسات واضحة في مجال تحسين ظروف العمل خاصة في مجال الصحة والسلامة المهنية، وفيما يلي الممارسات الحسنة للمؤسسة اتجاه عمالها:

أولاً: التوظيف والتكوين

تتمثل سياسات المؤسسة في هذا المجال فيما يلي:

- بهدف خلق فرص عمل جديدة تقوم مؤسسة SBC بتحديد احتياجاتها من اليد العاملة، ثم تقوم بوضع خطة سنوية للتوظيف، وتسعى المؤسسة من خلال هذه العملية إلى القضاء على كل أشكال التمييز وعدم المساوات حيث يتم التوظيف على أساس الكفاءات.
- تتبنى مؤسسة SBC سياسة ضمان أمن واستقرار الوظيفة بإعطاء الأولوية لعقود التشغيل الدائمة، كما يتم تحويل العقود المؤقتة إلى عقود دائمة بعد 18 شهراً في المتوسط.
- تتبنى المؤسسة نظام تقييم فردي سنوي لكل العمال، لتقييم أثرهم على الجودة، كما تقوم بتقييم رؤساء الأقسام فيما يخص نظام الإدارة المدمج لتحديد القدرات والمواهب بهدف الترقية.
- تقوم المؤسسة باتخاذ سياسة واضحة للتكوين، حيث يتم جمع احتياجات التكوين من كل مدير عملية، ويتم ترجمة هذه الاحتياجات إلى خطة سنوية للتكوين، ومن بين خطط التكوين لعام 2017 (خطة تكوين لجميع السائقين "القيادة الدفاعية"، التكوين عن طريقة تقييم المخاطر المهنية، تكوين رؤساء الأقسام حول مبادئ ومحتوى معيار المسؤولية الاجتماعية ISO2600).

أما في مجال القياس فالمؤسسة تعتمد على بعض مؤشرات الأداء لقياس فعالية عمليات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتوظيف والتدريب والجدول الموالي يوضح لنا نتائج القياس لسنة 2017:

الجدول (4-12): مؤشرات ونتائج قياس الأداء في مجال التوظيف والتكوين في مؤسسة SBC

الهدف	المؤشر	فترة القياس	الهدف المقدر	النتيجة			
				الثلاثي 1	الثلاثي 2	الثلاثي 3	الثلاثي 4
الاستقرار الوظيفي	معدل دوران العمال $100 \times \frac{2 / (\text{العمال الجدد} + \text{العمال المغادرون})}{\text{عدد العمال}}$	ثلاثية	الإطارات %5≥ اخر %15≥	0	0	0	0
التحكم في الغيابات	معدل الغيابات (عدد ساعات العمل الحقيقية/ عدد ساعات العمل النظرية) $100 \times$	ثلاثية	%3≥	1.68%	2.85%	3.25%	2.15%
احترام مخطط التوظيف	معدل النجاح في التوظيف (خطط التوظيف المحققة/المخطط لها) $100 \times$	سنوية	%80≤	%66			
تنمية مهارات العمال	معدل احترام خطط التكوين (البرامج المحققة/ البرامج المخطط لها) $100 \times$	سداسية	%80≤	%100		%85	
تقييم فعالية التكوين	معدل فعالية التكوين (عدد البرامج الفعالة/ عدد برامج التكوين) $100 \times$	سنوية	%80	%85			

Source : sbc, Revue de Direction, Les informations sur la performance et l'efficacité du SMI Processus GRH, 3/06/2018, p39.

تعتمد المؤسسة في قياس أدائها اتجاه مواردها البشرية على بعض المؤشرات التي تهدف من خلالها إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي وتنمية مهارات العمال، ونلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت ما يفوق الأهداف المسطرة فيما يخص مؤشرات استقرار التوظيف، احترام خطط التكوين ومعدل فعالية التكوين، كما عرف مؤشر معدل نجاح التوظيف تحسنا مقارنة بالسنوات الماضية¹ رغم أنه لم يصل إلى مستوى الهدف المسطر وهذا راجع إلى احتياجات المؤسسة لبعض التخصصات التي تعرف مشكلة في التوافر في سوق العمل في ولاية سطيف.

¹ SBC, Revue de Direction, Les informations sur la performance et l'efficacité du SMI Processus GRH, 3/06/2018, p39.

ثانيا: الصحة والسلامة المهنية

تعد الصحة والسلامة المهنية من أبرز اهتمامات مؤسسة SBC، ويتجلى ذلك من خلال اعتماد المؤسسة لنظام الصحة والسلامة المهنية وفقا للمواصفة القياسية OHASAS18001 منذ مارس 2016، بالإضافة إلى اتخاذ المؤسسة لمجموعة من الإجراءات في هذا المجال والمتمثلة في:

- إبرام المؤسسة لاتفاقية مع مؤسسة صحية خاصة في مجال طب العمل كما توجد زيارات طبية محددة لمواقع العمل؛
 - يتم عرض الإجراءات الأمنية وكيفية الوقاية من الأخطار والحوادث، وكيفية التعامل معها إن حدثت؛
 - يتم تقييم المخاطر المهنية بما في ذلك المخاطر النفسية والاجتماعية من خلال دراسة جميع الوظائف ويتم وضع خطط للتدريب تتعلق بطريقة تقييم هذه المخاطر؛
 - توجد بالمؤسسة لجنة للصحة والسلامة المهنية والتي تعمل على اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة؛
 - وضع خطط تدريبية لتدريب العمال في مجال السلامة المهنية؛
 - تدريب رجال الإنقاذ وإنشاء فريق للاستجابة السريعة؛
 - تحتوي المؤسسة على أماكن لإغاثة العمال في حالة حدوث كوارث ويتم عرض كيفية وطرق الولوج إلى هذه الأماكن؛
 - التوعية الداخلية خاصة فيما يخص استخدام معدات الوقاية الشخصية، كما تضع المؤسسة إجراءات صارمة لمنع التدخين في أماكن العمل.
- وتسعى مؤسسة SBC إلى تحسين أدائها في مجال الصحة والسلامة المهنية من سنة لأخرى وقد تحسن أداءها في سنة 2017 مقارنة بسنة 2016 حيث¹:

- لم يتم تسجيل أي إصابة بمرض مهني من طرف طب العمل بعد أن تم تسجيل إصابتين في سنة 2016،
- وضعت المؤسسة نظام لمراقبة بيئة العمل، والذي يتم من خلاله قياس الإضاءة والضوضاء في أماكن العمل، وقد تم القياس خلال شهر أوت واتضح أن هناك ضوضاء كبيرة خاصة في خطوط الإنتاج (PET1 , PET2, Canette)؛ بالإضافة إلى وجود بعض الأماكن شديدة الإضاءة وأخرى فيها إضاءة متدنية، وقد اتخذت المؤسسة الإجراءات والتدابير اللازمة عن طريق تزويد العمال بمعدات للتقليل من تأثير الضوضاء والعمل على تحسين الإضاءة؛

¹ SBC, Revue de Direction, Les informations sur la performance et l'efficacité du SMI, Processus HSE, 3/06/2018, p44.

- المراقبة التقنية لشاحنات الرفع؛
 - تم تجهيز الشاحنات باللات لقياس السرعة من أجل مراقبتها؛
 - وضع برنامج لتتبع مسار السيارات الخاصة بالمؤسسة مع تحديد السرعة.
- اما فيما يخص القياس فان المؤسسة تستخدم عدة مؤشرات لقياس أدائها في مجال الصحة والسلامة المهنية والجدول الموالي يوضح نتائج القياس للثلاثي الأول من سنة 2017:

الجدول (4-13): مؤشرات ونتائج قياس الأداء في مجال الصحة والسلامة المهنية في مؤسسة SBC

الهدف	المؤشر	فترة القياس	الهدف المقدر	الثلثي 1	الثلثي 2	الثلثي 3	الثلثي 4
تحسيس الزوار، الموردين والمقاولين من الباطن	معدل تحسيس الزوار والمقاولين من الباطن حول قواعد الصحة والسلامة المهنية (عدد الزوار الذين تم تحسيسهم/عدد الزوار) $100 \times$	ثلاثية	%100	%100	%100	%100	%100
الحفاظ على صحة وسلامة العمال	معدل تكرار حوادث العمل (عدد حوادث العمل/ عدد ساعات العمل الحقيقي) $1 \times$ مليون	ثلاثية	20	19.20	15.32	17.03	14.08
	معدل شدة حوادث العمل (عدد أيام التوقف عن العمل/ عدد ساعات العمل الحقيقي) $1000 \times$	ثلاثية	0.5	0.28	0.5	0.80	0.35
	عدد الحوادث بسبب عدم ارتداء معدات الوقاية الشخصية	ثلاثية	0	0	0	0	0
	معدل احترام مخطط الزيارات الطبية (الزيارات المحققة/ الزيارات المخطط لها) $100 \times$	سنوية	%100	%100	%100	%100	%100
	عدد حالات الأمراض المهنية	سنوية	0	0	0	0	0
	معدل احترام مخطط اللجنة المشتركة HSE (الإجراءات المحققة/ المبرمجة) $100 \times$	سنوية	%100	%100	%100	%100	%100

Source : sbc, Revue de Direction, Les informations sur la performance et l'efficacité du SMI Processus HSE, 3/06/2018, p45.

بهدف توفير ظروف عمل آمنة وصحية، وتعزيز ثقافة الصحة والسلامة المهنية تعمل مؤسسة SBC على قياس أدائها في هذا المجال باستخدام مجموعة من المؤشرات، والتي تسمح لها بتقييم الأداء المتعلق بالصحة والسلامة المهنية ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينه وتتمثل هذه المؤشرات في:

- **تحسيس الزوار والموردين حول قواعد الصحة والسلامة:** من خلال توفير معدات الوقاية لهؤلاء والحرص على ارتدائها عند دخول المصنع، كما يتم إعلامهم بالخطورة المحتملة والتي قد يتعرضون إليها على مستوى المصنع.

- **معدل تكرار حوادث العمل:** من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة قد حققت الهدف المسطر مما يدل على درجة التحكم في حوادث العمل.

- **معدل شدة حوادث العمل:** نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة لم تحقق الهدف المسطر خلال الثلاثي الثالث وذلك راجع إلى خطورة حادث سيارة أدى إلى توقف صاحبه عن العمل مدة 240 يوم.

- **عدد حوادث العمل بسبب عدم ارتداء معدات الوقاية:** يتضح من خلال الجدول أن المؤسسة لم تسجل أي حادث سببه عدم ارتداء معدات الوقاية مما يدل على حرصها على التزام العمال بارتدائها حفاظا على صحتهم وسلامتهم.

- **معدل احترام مخطط الزيارات الطبية:** حيث تضع المؤسسة مخططا خاص بالزيارات الطبية للعمال ومن خلال الجدول يتضح أن المؤسسة تحرص على الالتزام باحترام المخطط.

- **عدد حالات الأمراض المهنية:** من الجدول يتضح أن المؤسسة لم تسجل أي حالة مرض مهني كالحساسية الناتجة عن استخدام المواد الكيميائية مثلا وهذا راجع إلى الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة في هذا المجال كتحسيس العمال بخطورة هذ المواد.

- **معدل احترام مخطط اللجنة المشتركة للصحة والسلامة المهنية:** ويتضح أن المؤسسة قد حققت الهدف المسطر من خلال اتخاذ جميع التدابير والإجراءات المتخذة من طرف اللجنة.

ثالثا- الحوار الاجتماعي:

تسعى مؤسسة SBC إلى خلق مناخ جيد للعمل من خلال تطبيق سياسة الحوار الاجتماعي بين العمال والإدارة وكذلك بين العمال فيما بينهم، ويؤكد ممثلو العمال عن رضاهم الكبير بشأن علاقات العمل والمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، ويتجلى هذا الحوار في وجود اتصالات تصاعدية والتشاور وإشراك العمال في رسم السياسات ووضع الأهداف، ويتم الحوار عبر عدة وسائل مثل الاجتماعات الدورية، اللجنة متساوية الأعضاء للصحة والسلامة المهنية، صناديق الآراء حيث يوجد في المؤسسة صناديق تسمح لكل عامل بإبداء رأيه أو طرح انشغالاته.

وبالنسبة للقياس تعتمد المؤسسة على مؤشر لقياس فعالية الاتصال الداخلي والمتمثل في:

الجدول (4-14): قياس الأداء في مجال الحوار الاجتماعي في مؤسسة SBC

الهدف	المؤشر	فترة القياس	الهدف المقدر	النتيجة
تعزيز الاتصال الداخلي	معدل احترام مخطط الاتصال الداخلي	سنوية	%100	%100

Source : sbc, Revue de Direction, Les informations sur la performance et l'efficacité du SMI Processus Communication, 3/06/2018, p49.

تسعى مؤسسة SBC إلى تعزيز الحوار الداخلي من خلال وضع خطة سنوية للاتصال، يتم من خلالها برمجة مختلف الاجتماعات واللقاءات بين الإدارة والعمال أو ممثليهم، بالإضافة إلى العمل على الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات أو انتقادات العمال التي يتم ادراجها في صندوق صبر الآراء الموجود على مستوى المؤسسة.

المطلب الثالث: الالتزام اتجاه البيئة الطبيعية والمجتمع المحلي والمستهلكين

سنحاول من خلال هذا المطلب الوقوف على درجة اهتمام مؤسسة SBC ومساهمتها في الحفاظ على البيئة الطبيعية، وتنمية المجتمع المحلي، بالإضافة إلى درجة التزامها باتخاذ ممارسات مسؤولة اتجاه المستهلكين باعتبارها تنشط في قطاع الأغذية والذي له تأثير مباشر على صحة وسلامة المستهلك.

أولاً: البيئة الطبيعية

في مجال الحفاظ على البيئة تتخذ مؤسسة SBC مبادرات طوعية تسمح لها بالحد من التأثيرات السلبية لنشاطها على البيئة، ويتجلى ذلك من خلال اعتماد المؤسسة على نظام الإدارة البيئية وفقاً للمواصفة القياسية ISO14001، كما أن مساهمة المؤسسة في مشروع المواصفة القياسية الجزائرية حول المسؤولية الاجتماعية، جعلها تتخذ مجموعة من الإجراءات التي تسمح لها بالحد من استهلاك الطاقة والمياه والتحكم في الانبعاثات والتقليص من النفقات وتتجلى هذه الإجراءات في:

- الحد من الآثار السلبية عن طريق استخدام معدات جديدة مثل (convoyeur sec sans eau، compresseurs sans huile)، وتعمل المؤسسة على الأخذ بعين الاعتبار الاعتبارات البيئية عند تجديد المعدات حيث تعمل على اقتناء المعدات التي تسمح لها بتوفير الطاقة والمياه؛
- السيطرة على الانبعاثات حيث تقوم المؤسسة بقياس انبعاثاتها وتسعى إلى التقليل منها، كما قامت المؤسسة باستبدال غاز R22 بغازات أقل تلويثاً مثل (R410 ، R407، R404)؛
- تحديد عتبة لاستهلاك الطاقة وتطوير الممارسات الجيدة في هذا المجال؛
- تحديد عتبة لاستهلاك المياه وتشخيص خسائر المياه؛

- تحليل نتائج استهلاك الطاقة والمياه والمواد ومقارنتها بمقدار الإنتاج واقتراح التعديلات؛
 - إعادة تطوير حضائر التخزين من أجل القضاء على أي مصدر خطر (حرائق، انسكابات)؛
 - انشاء حظيرة جديدة لتخزين المواد الكيميائية وهي مصممة وفقا للمعايير، ومجهزة بوسائل الوقاية اللازمة مثل صهاريج احتياطية تعادل على الأقل الكمية المخزنة (Bacs de rétention)؛
 - تركيب فاصل (Séparateur décantation) لتنقية المياه قبل تصريفها في شبكات الصرف الصحي؛
 - تقوم المؤسسة بإحصاء نفاياتها سواء القابلة للاسترداد أو الغير قابلة للاسترداد، كما تقوم بتوقيع اتفاقيات مع جامعي النفايات من أجل إعادة تدويرها، أو من أجل التخلص منها مثل النفايات الخطرة (زيوت الصيانة، الأحبار...)، وقد قامت المؤسسة بإنشاء سجل لمتابعة تحرك النفايات بهدف التحكم في تصريفها؛
 - تسعى المؤسسة إلى الابتكار في مجال التغليف، حيث تسعى إلى ابتكار مواد تغليف قابلة للتدوير أو التحلل، وفي هذا الصدد تعمل المؤسسة على مشاركة الجامعة لإطلاق مختبر لتنظيم البحث والابتكار في مجال التغليف؛
 - تقوم المؤسسة بالمشاركة في الأيام التحسيسية حول البيئة كما تشارك في حملات إعادة التشجير وحملات التنظيف وتجميع المواد البلاستيكية في الطبيعة.
 - في مجال القياس وبهدف الاقتصاد في استهلاك الموارد قامت مؤسسة SBC بوضع نظام لمراقبة الأداء البيئي والذي يعتمد على:
 - متابعة الاستهلاك الشهري للطاقة والغاز؛
 - متابعة الاستهلاك الشهري للمياه؛
 - متابعة استهلاك الوقود؛
 - متابعة جميع النفايات ونقلها إلى جامع النفايات المعتمد.
- ويمكن توضيح مخرجات ونتائج هذا النظام خلال سنة 2017 فيمالي:

الجدول (4-15): الاستهلاك الشهري للمياه، الطاقة، الغاز والوقود لمؤسسة SBC

الاستهلاك الشهري للوقود/ الوحدة ل	الاستهلاك الشهري للغاز/ الوحدة م	الاستهلاك الشهري للطاقة / الوحدة كيلوواط/سا	الاستهلاك الشهري للمياه الأحفورية/ الوحدة م ³	الاستهلاك الشهري لمياه المدينة/ الوحدة م ³	الاستهلاك الهدف والنتيجة
95000	804000 م ³	762000 كواط/سا	22500 م ³	360 م ³	الهدف
84000	583093	612917	17242	64	جانفي
85450	489160	632496	20331	51	فيفري
84520	563427	632267	20591	0	مارس
81950	849600	588273	17929	23	أفريل
88250	748147	710027	21555	116	ماي
98200	823539	755153	22579	115	جوان
97500	715639	855133	23181	59	جويلية
96800	957162	886155	26446	280	أوت
85800	756368	754652	22527	220	سبتمبر
83250	759713	751651	20813	100	أكتوبر
79950	674626	526115	16175	5	نوفمبر
74700	362861	481739	16175	0	ديسمبر

Source : sbc, Revue de Direction, Les informations sur la performance et l'efficacité du SMI Processus HSE, Résultats de la surveillance et mesurage SSTE, 3/06/2018, p56-60

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تحاول التحكم في استهلاك كل من المياه والطاقة والغاز والوقود بوضع عتبة للاستهلاك، كما نلاحظ أن الاستهلاك يفوق العتبة في فترة الصيف (جوان، جويلية، أوت) وهذا راجع إلى زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في هذه الفترة.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تحاول التقليل من الاستهلاك من سنة إلى أخرى وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول (4-16): متوسط استهلاك المياه، الطاقة، الغاز والوقود لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016

المتوسط السنة	متوسط استهلاك مياه المدينة/ الوحدة م ³	متوسط استهلاك المياه الأحفورية/ الوحدة م ³	متوسط استهلاك الطاقة الوحدة كيلوواط/سا	متوسط استهلاك الغاز/ الوحدة م ³	متوسط استهلاك الوقود/ الوحدة ل
2016	120.58	24280	773696.75	695342.08	82534.16
2017	86.08	22337	682241.83	690277.91	86697.5

Source : sbc, Revue de Direction, Les informations sur la performance et l'efficacité du SMI Processus HSE, Résultats de la surveillance et mesurage SSTE, 3/06/2018, p61

من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط استهلاك مياه المدينة في سنة 2017 قدر بـ 86.08 م³ وقد عرف انخفاضا بنسبة 28.61% مقارنة بسنة 2016 حيث كان يقدر بـ 120.58 م³، كما عرف متوسط استهلاك المياه الأحفورية سنة 2017 انخفاضا قدر بـ 8% مقارنة بسنة 2016 حيث كان يقدر بـ 24280 م³.

وقد قدر متوسط استهلاك الطاقة لسنة 2017 بـ 682214.83 كيلوواط/سا والذي عرف انخفاضا بنسبة 11.82% مقارنة بسنة 2016، حيث كان يقدر بـ 773696.75 كيلوواط/سا، كما عرف متوسط استهلاك الغاز انخفاضا طفيفا قدر بـ 2.7% مقارنة بسنة 2016.

اما بالنسبة لمتوسط استهلاك الوقود فقد عرف زيادة بنسبة 4.8% مقارنة بسنة 2016 حيث كان يقدر بـ 82534.16 وهذا راجع إلى إعادة تنشيط بعض شاحنات الرفع والنقل التي لم يتم استخدامها في 2016.

الجدول (4-17): متابعة كمية النفايات في مؤسسة SBC

الشهر نوع النفايات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
Boîtes de petri(kg)	16	17.6	30	32.16	28.7	23.6	26	30.5	26.5	23	19	16
Toners (kg)	9	8	14	15	10	11	11	16	9	8	8	6
Bide vide(u)	120	100	116	54	89	57	101	74	112	108	100	64
Big bag(u)	279	138	143	110	294	148	281	400	337	302	279	200
Fut metallique GM(u)	129	80	262	239	169	190	188	324	133	62	103	33
Fut metallique PM(u)	103	90	80	60	144	48	39	175	71	35	49	20
Fut plastique (kg)	5	5	6	7	4	4	5	2	1	4	2	0
Films NC (kg)	820	380	336	165	360	320	666	750	475	590	340	260
Carton (kg)	225	340	295	275	185	50	426	705	420	564	370	210
Préforme (kg)	2600	2660	4220	3020	3366	7920	11500	11100	8700	6120	5260	4300
Intercalaire canette (u)	0	420	360	315	865	250	700	930	570	835	320	303
Palette canette (u)	2	69	37	100	229	46	108	260	135	190	0	110
Palette NC(u)	107	150	240	128	125	128	191	250	166	60	45	32
Bouchons (kg)	0	0	0	0	0	0	120	0	120	50	0	0

Source : sbc, Revue de Direction, Les informations sur la performance et l'efficacité du SMI Processus HSE, Résultats de la surveillance et mesurage SSTE, 3/06/2018, p58.

يتم جمع جميع النفايات ونقلها إلى جامع النفايات المعتمد.

الجدول (4-18): الاستهلاك الشهري للورق في مؤسسة SBC

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
الاستهلاك	31	28	37	30	34	29	25	28	18	33	31	29

Source : sbc, Revue de Direction, Les informations sur la performance et l'efficacité du SMI Processus HSE, Résultats de la surveillance et mesurage SSTE, 3/06/2018, p59.

فيما يخص استهلاك الورق فان مؤسسة SBC تسعى جاهدة إلى التحكم في الاستهلاك ومنع التبذير وقد استطاعت أن تخفض في الاستهلاك بنسبة 35% مقارنة بالسنة الماضية.

ثانياً: المجتمع المحلي

في مجال تنمية المجتمع الذي تعمل فيه تتخذ مؤسسة SBC مجموعة من المبادرات نذكر منها:

- المساهمة في ترشيد استهلاك المياه حيث تعمل على توعية مشغلي المنطقة الصناعية حول موضوع ترشيد استهلاك المياه والحفاظ على الموارد المائية؛
- تنظيم زيارات لأطفال المدارس والكشافة؛
- تنظيم أيام تحسيسية مع الأطفال حول أهمية حماية البيئة مع تقديم هدايا؛
- رعاية مشاريع مختلفة تهدف إلى تنمية المجتمع مثل مشروع حفظ القرآن الكريم بالتعاون مع جريدة الخبر، ورعاية البطولات الجوية؛
- خلق فرص العمل من خلال مشاريع توسعية مختلفة مثل (مشروع خط 2400 قارورة في الساعة والذي استطاعت من خلاله خلق 20 منصب، بالإضافة إلى المناصب موسمية خاصة في فصل الصيف وشهر رمضان...)
- إبرام اتفاقيات مع معاهد التكوين لدمج المتدربين؛
- تعزيز العلاقات مع البلدية؛
- تعزيز العلاقة مع الجامعة وإضفاء الطابع الرسمي على هذه العلاقة، عن طريق قبول التدريب الداخلي والسماح للمؤسسة بالوصول إلى المختبرات واختيار الطلاب لتوظيفهم.

وتعتبر مؤسسة SBC مؤسسة رائدة في مجال الشفافية في ولاية سطيف، كما يتم اختيارها دائماً لتكون محل زيارة السلطات المحلية.

ثالثاً: القضايا المتعلقة بحماية المستهلك

تتجلى الممارسات المتعلقة بالمستهلك في التسويق المسؤول، والذي يتم من خلاله توفير معلومات حول المنتج عادلة وغير متحيزة وبطريقة مفهومة للمستهلكين، وهذا ما يسمح لهم باتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاستهلاك ومقارنة خصائص المنتجات والخدمات المختلفة، كما يمكن أن ينطوي التسويق المسؤول على توفير معلومات عن أثار المنتج على صحة وسلامة المستهلك؛ إذن تلعب تفاصيل المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة دوراً هاماً في قرارات الشراء، وقد يؤدي التسويق عن طريق معلومات غير عادلة أو غير مكتملة أو مظللة إلى شراء منتجات لا تلبي احتياجات المستهلكين، مما يؤدي إلى فقدان ثقتهم وهذا ما يكون له تأثير على المؤسسة حيث تتدهور صورتها بالنسبة للمستهلك.

وفي هذا المجال تعمل مؤسسة SBC على حماية المستهلك وتقديم معلومات عادلة ومستنيرة حول منتجاتها، بهدف كسب ثقة المستهلكين وعدم تضليلهم وهي تقوم بمجموعة من الممارسات في هذا المجال مثل:

- تنتهج المؤسسة وبصفة طوعية لسياسات واضحة في مجال الحفاظ على سلامة المنتج ومن ثم الحفاظ على صحة وسلامة المستهلك ويتجلى ذلك من خلال تبني المؤسسة للنظم الإدارية التالية:

- نظام إدارة السلامة المهنية وفقا للمواصفة القياسية ISO22000 ،
- نظام إدارة السلامة الصحية للمنتوج وفقا للمواصفة القياسية الجزائرية "اشرب مهني Buvez Tranquille" والتي تم تطويرها من طرف "الجمعية الوطنية الجزائرية لمنتجات المشروبات APAB"،
- حصول المؤسسة على شهادة AIB المتعلقة بتدقيق الصناعات الغذائية.

- الحفاظ على صحة المستهلك، حيث مثّل مدير المؤسسة عضوا في لجنة عملت مع وزارة التجارة حول كيفية خفض نسبة السكريات في المشروبات، وقد قدم اقتراحا لخفض تدريجي للسكر بنسبة 5 غ سنويا على مدار خمس سنوات مما يساعد المستهلك على التكيف تدريجيا مع التقليل من السكريات، ومؤسسة SBC تعمل منذ سنتين على هذا الهدف؛

- استثمرت المؤسسة بكثافة في سلسلة جديدة من المنتجات بدون مواد حافظة، وتسعى إلى أن تكون المنتجات المستقبلية طبيعية 100% (بدون ملونات ومركبات)؛

- تقوم المؤسسة بإجراء اختبارات تذوق في المعارض لجمع آراء المستهلكين وأخذها بعين الاعتبار؛

- تنشيط المؤسسة في شبكات التواصل الاجتماعي بهدف التقرب من المستهلكين ومعرفة آرائهم؛

- تتوخى المؤسسة الحذر بشأن عمليات التسويق التي تستهدف الأطفال باعتبارهم يتأثرون بسهولة؛

- التحقق من قواعد الحلال للمكونات المشتريات والتأكد من مراقبة المواد والمكونات المحصورة بالفعل في الخارج؛

- إضفاء الطابع الرسمي على العلاقات مع جمعيات حماية المستهلك.

مما سبق ومن خلال محاولتنا التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية وقياس الأداء المتعلق بها في مؤسسة SBC، اتضح لنا أن المؤسسة تعمل على دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال بذل الجهد الكافي للتعرف على أصحاب المصالح ومتطلباتهم ومحاولة اشباع رغباتهم.

كما أن المؤسسة تتخذ مبادرات طوعية في مجال دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية، ويتجلى ذلك من خلال اعتمادها لنظام الإدارة المدمج لكل من نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية، نظام الصحة والسلامة المهنية ونظام إدارة سلامة الأغذية وفقا للمواصفات القياسية ISO9001/V2015، ISO14001/V2015، OHSAS18001/V2007 و ISO22000/V2007، بالإضافة إلى أنها تعمل على نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية والترويج لها من خلال تقييم وانتقاء الموردين بناء على معايير المسؤولية الاجتماعية.

وفيما يتعلق بالقياس فان اعتماد المؤسسة على نظام الإدارة المدمج لكل من النظم الإدارية السابق ذكرها، يجعلها مطالبة باحترام متطلبات هذا النظام وقياس مدى تحقيق أهدافه، من خلال قياس مستوى تحقيق العمليات بالاستعانة بمؤشرات قياس اجتماعية وبيئية خاصة بكل عملية، مما يسمح بقياس مستوى تحقيق أهداف النظام والتي تتضمن الأهداف البيئية الاجتماعية، وتجدر الإشارة إلى أن مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي في المؤسسة تمس فقط جانب العمال وتهمل الجانب المجتمعي حيث نلاحظ غياب تام لمؤشرات قياس الأداء اتجاه المجتمع مما يبين درجة الاهتمام الضئيل بهذا البعد من طرف المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالإفصاح، فان مؤسسة SBC لا تقوم باي نوع من أنواع الإفصاح، فحتى التقارير المالية التي تقوم بإعدادها يتم الاطلاع عليها من طرف مالكي المؤسسة، فقط وليست متاحة لكل الأطراف ذات المصلحة، وقد لاحظنا من خلال دراستنا درجة تحفظ المؤسسة على المعلومات وخاصة المالية مما يؤكد لنا غياب ثقافة الإفصاح على مستوى المؤسسة.

المبحث الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في مؤسسة Bordj Steel

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في مؤسسة Bordj Steel، من خلال الوقوف على مدى سعي هذه الأخيرة إلى التعرف على متطلبات أصحاب المصالح واشباع رغباتهم، وقياس أدائها اتجاههم باستعراض المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في قياس هذا الأداء ونتائج القياس للفترة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعرف على متطلبات العملاء والموردين واشباع رغباتهم

تسعى مؤسسة Bordj Steel إلى التعرف على متطلبات واحتياجات عملائها ومورديها واشباعها، من خلال وجود مجال للحوار معهم والاهتمام بالشكاوى ومعالجتها، بالإضافة إلى اعتبارهم طرفا فاعلا في تحسين الأداء، ويمكن توضيح ذلك فيمايلي:

أولاً: العملاء

- تولي مؤسسة برج ستيل الاهتمام اللازم بعملائها من خلال تبنيها لنهج التوجه بالعميل والذي تضمن من خلاله معرفة متطلباتهم ورغباتهم وتحويلها إلى رضا ويتم تحقيق ذلك من خلال¹:
- تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة وفقاً للمواصفة القياسية ISO9001؛
 - تحديد متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها في إطار ضمان الجودة والوفاء بها بشكل مستمر؛
 - تحديد المخاطر والفرص التي قد يكون لها تأثير على مستوى رضا العملاء وأخذها بعين الاعتبار؛
 - التأكيد على أن تحقيق مستوى عالي من رضا العملاء يعتبر من بين أولويات المؤسسة.
- وتقوم مؤسسة برج ستيل بمتابعة المعلومات المتعلقة بتوقعات واحتياجات عملائها ومستوى رضاهم من خلال الوسائل التالية²:
- قياس رضا العملاء من خلال الاستبيان الذي يتم اعداده بناء على عدة معايير تسعى المؤسسة من خلالها إلى معرفة متطلباتهم وتوقعاتهم ومحاولة الاستجابة لها؛
 - متابعة شكاوى الزبائن ومعالجتها حيث تقوم المؤسسة بتحليل الشكاوى ومعرفة أسباب عدم المطابقة بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة مع الأخذ بعين الاعتبار الحلول المقترحة من طرف العميل، وتسعى المؤسسة إلى ضمان معالجة الشكاوى في الوقت المحدد؛
 - تحليل الطلبات الكثيرة والمتكررة؛
 - تحليل الحصة السوقية؛
 - الحوار مع العملاء من خلال الاجتماعات واللقاءات.
- أما في مجال القياس فتعمل مؤسسة برج ستيل على قياس أدائها اتجاه عملائها بالاعتماد على المؤشرات المبينة في الجدول الموالي:

¹ SPA Bordi Steel, **Manuel QHSE**, janvier 2018, p6.

² Ibid, p13

الجدول (4-19): مؤشرات قياس الأداء اتجاه العملاء في مؤسسة برج ستيل

الهدف	المؤشر	فترة القياس	الهدف المقدر	النتيجة			
				الثلاثي 1	الثلاثي 2	الثلاثي 3	الثلاثي 4
تعزيز رضا العملاء	معدل رضا العملاء	سداسية	$\leq 80\%$	70%		75%	
شكاوى العملاء	عدد شكاوى العملاء	ثلاثية	≥ 3	2	1	5	4
	عدد الشكاوى التي لم تتم معالجتها	ثلاثية	0	0	0	0	0
الاستجابة لطلبات الزبائن في الموعد	معدل الطلبات المستجاب لها في الموعد (عدد الطلبات المحققة في الموعد / عدد الطلبات) $\times 100$	ثلاثية	80%	60%	70%	65%	68%

Source : SPA Bordj Steel, rapport d'activité processus commercial, 2018, p3

تقوم مؤسسة برج ستيل بقياس مستوى رضا عملائها من خلال استبيان (ملحق رقم-22-)، تقوم بتوزيعه على العملاء مرتين في السنة وقد كانت نتائج الاستبيان للسداسي الثاني من سنة 2018 كمايلي:

الجدول (4-20): نتائج استبيان قياس رضا العملاء لمؤسسة برج ستيل

الجانب	النتيجة	المتطلبات	معالجة الانحراف
جودة استقبال المكالمات عبر الهاتف او الفاكس	73%	الاجابة الفورية، وجود فاكس على مستوى القسم التجاري	مركز استقبال المكالمات في المؤسسة مخصص لكل أنواع الاتصالات، وبالتالي عملت المؤسسة على توفير مركز مخصص للإجابة على مكالمات العملاء
فهم طلبات العميل	80%	/	/
جودة الاقتراحات والنصائح المقدمة للعميل	65%	تقي بالاحتياجات المتوقعة، درجة توفر المنتجات، إمكانية الاستبدال أو التعديل	اقتراحات تشبع رغبات العميل وتكون أكثر مردودية بالنسبة للمؤسسة
السعر	61%	سعر مقبول، إمكانية التخفيض، طريقة التسديد	محاولة تخفيض السعر، سعر منافس
احترام مواعيد التسليم	58%	احترام المواعيد	عادة ما يكون السبب عدم التقدير الجيد للفترة نتيجة (عدم القدرة على التحكم في فترة توفير المواد الأولية خاصة المستوردة، الطاقة الإنتاجية، عدم التحليل الجيد لطلب الزبون)، وبالتالي محاولة التقدير الجيد

لفترات التسليم مع الأخذ بعين الاعتبار كل هذه العوامل.			
تحليل الشكاوى ومعالجتها	التصحيح، التعويض	78%	معالجة الشكاوى
التحسين المستمر لجودة المنتجات	الجودة المتوقعة، المطابقة للمتطلبات	80%	جودة المنتجات
التحسين المستمر لجودة الخدمات	جودة عمليات التركيب، احترام المواعيد	80%	جودة الخدمات
اعتماد نظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفة ISO14001	احترام والحفاظ على البيئة	85%	احترام البيئة
اعتماد نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفقا للمواصفة القياسية ISO45001	احترام متطلبات صحة وسلامة العمال	90%	الصحة والسلامة المهنية

Source : SPA Bordj Steel, rapport d'activité processus commercial,2018,p5

من خلال الجدول يتضح أن مؤسسة برج ستيل في عملية قياس مدى رضا عملائها بهدف معرفة متطلباتهم واشباع رغباتهم، تعتمد على مجموعة من المعايير كالجودة والسعر وفترات التسليم، بالإضافة إلى معيار احترام البيئة والصحة والسلامة المهنية، وتجدر الإشارة إلى أن هذا المعيار لا يدخل ضمن اهتمامات كل العملاء وإنما البعض منهم فقط، ولكنهم يعتبرون عملاء استراتيجيون ومهمون جدا بالنسبة للمؤسسة على غرار مؤسسة سونطراك، والتي تفرض متطلبات بيئية واجتماعية على مورديها، وبما أن مؤسسة برج ستيل تستهدف هذه الفئة من العملاء فإنها تسعى جاهدة إلى ارضائهم وهذا ما يدعم ممارساتها الحسنة في المجالين البيئي والاجتماعي.

فيما يتعلق بمؤشرات متابعة ومعالجة الشكاوى المقدمة من طرف العملاء فإنه يتم تقييم عملية إدارة الشكاوى في المؤسسة من خلال المؤشرين:

- تطور عدد الشكاوى؛
 - عدد الشكاوى التي تم معالجتها والتي حققت رضا العميل.
- ونلاحظ من خلال جدول قياس الأداء (4-19)، ارتفاع عدد الشكاوى في السداسي الثاني من سنة 2018، وتتعلق معظم هذه الشكاوى بطلاء الأعمدة، وبعد تحليل المؤسسة لهذه الشكاوى اتضح ان السبب هو تدني جودة الطلاء، مما جعلها تتخذ التدابير اللازمة من خلال تغيير نوع الطلاء والتحسين من طرق الطلاء، بالإضافة إلى تعويض العملاء الذين قدموا الشكاوى.

أما بالنسبة لمؤشر الاستجابة لطلبات الزبائن في الموعد فنلاحظ أن المؤسسة لم تحقق الهدف المقدر وذلك راجع إلى سوء تقدير فترة التسليم، والتي يكون سببها عدم التحديد الدقيق لطلبات الزبائن أو في بعض الأحيان تحديد فترات التسليم دون التنسيق مع قسم الإنتاج.

ثانيا: الموردون

يعتبر الموردون بالنسبة لمؤسسة برج ستيل طرفا فاعلا في تحسين أدائها وضمان تطورها، فهي تسعى إلى بناء علاقات جيدة معهم مبنية على أساس المصلحة المشتركة، وتقوم المؤسسة باختيار مورديها بناء على المعايير التالية¹:

- احترام المتطلبات التعاقدية (السعر، طرق التسديد، مواعيد التسليم، عقوبات التأخر....)
 - احترام المتطلبات واللوائح القانونية المعمول بها في الجزائر؛
 - ضمان جودة ومطابقة السلع والخدمات المقدمة؛
 - احترام إجراءات عمل مؤسسة برج ستيل؛
 - المؤهلات التقنية؛
 - مستوى الاستجابة للشكاوى والحالات الطارئة.
- اما فيما يتعلق بالمعايير ذات البعد الاجتماعي والبيئي نجد مايلي²:

- الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل، حماية العمال والحفاظ على البيئة الطبيعية؛
 - الامتثال لمعايير الصحة والسلامة المهنية من خلال صيانة المعدات وتوفير معدات الوقاية الشخصية بهدف ضمان سلامة العمال؛
 - احترام متطلبات التأمين الصحي والاجتماعي للعمال؛
 - صيانة مناطق التخزين؛
 - المعالجة الايكولوجية للنفايات؛
 - احترام قواعد السلامة والنظافة البيئية؛
 - التقليل من الضوضاء ولانبعاثات.
- يتضح لنا من خلال معايير انتقاء الموردين أن مؤسسة برج ستيل تحاول الاعتماد على معايير ذات بعد اجتماعي وبيئي في عملية الانتقاء، إلا أنها لا تستخدم مؤشرات لقياس مدى التزام مورديها بالاستجابة للمتطلبات أو نسبة الموردين الذين تتعامل معهم والذين يحترمون المعايير البيئية والاجتماعية.

¹ SPA Bordi Steel, fiche d'évaluation des sous-traitants

² Ibid,

المطلب الثاني: التعرف على متطلبات العمال واشباع رغباتهم

بهدف كسب ثقة عمالها والحفاظ عليهم، تسعى مؤسسة برج ستيل إلى معرفة متطلباتهم واشباع رغباتهم، من خلال تطوير كفاءاتهم وتنمية مهاراتهم، توفير بيئة عمل آمنة وصحية والاعتماد على قنوات الاتصال والحوار معهم ويمكن توضيح ذلك من خلال مايلي:

أولاً-التوظيف والتكوين

تتم إجراءات التوظيف في مؤسسة برج ستيل عن طريق تحديد الاحتياجات من اليد العاملة على مستوى كل أقسام المؤسسة، ثم تحليل هذه الاحتياجات والاعلان عن التوظيف عبر مجموعة من الوسائل (الموقع الالكتروني للمؤسسة، وكالة ما قبل التشغيل، الجرائد). يتم الاختيار الأولي للمرشحين على أساس شروط الاستيفاء لمتطلبات الوظيفة، وبعد اختيار قائمة المترشحين المستوفون لشروط الوظيفة يتم تقييمهم من خلال ثلاث خطوات هي: المقابلة، الاختبار الوظيفي والمعاينة الطبية، ثم يتم التوظيف بناء على النتائج النهائية للتقييم، وتحرص المؤسسة على أن تتم عملية التوظيف وفقاً لمبادئ المساوات وعدم التمييز والتوظيف على أساس الكفاءات.

أما بالنسبة لإجراءات التكوين فإنه يتم تحديد احتياجات التكوين الفردي والجماعي من طرف رؤساء الأقسام بناء على وجود نقص في المؤهلات والمهارات أو الرغبة في تنميتها وتطويرها، ثم يتم تحليل هذه الاحتياجات من خلال النظر في نوع التكوين المطلوب (داخلي أو خارجي)، فترة التكوين والعمال المستهدفون، وعلى أساس هذا التحليل يتم إعداد مخطط التكوين.

يقوم قسم الموارد البشرية باختيار مؤسسات التكوين بناء على عدة معايير مثل (درجة تأهيل المكونين، مدة التكوين، مواعيد التكوين، مكان التكوين، التكاليف....). بعد تنفيذ مخطط التكوين يتم تقييم هذه العملية من خلال تقييم رضا العمال عن التكوين (الخبرات المكتسبة، جودة التكوين، الجداول الزمنية....)، ثم تقييم مدى تحقيق أهداف التكوين من خلال درجة تجسيد المعارف المكتسبة من عملية التكوين والتي يتم الحكم عليها من طرف رؤساء الأقسام الذين قدموا طلبات التكوين.

وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسة برج ستيل ونظراً لطبيعة نشاطها تولي أهمية كبيرة لعمليات التكوين المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية والتي تهدف من خلالها إلى توفير بيئة عمل آمنة وصحية، كما أن مساهمة المؤسسة في مشروع تطوير المواصفة القياسية حول المسؤولية الاجتماعية جعلها تدمج ضمن خطط التكوين مواضيع التكوين في مجال المسؤولية الاجتماعية خاصة للإطارات وهذا بهدف الالتزام بمتطلبات المشروع.

وفي مجال قياس الأداء المتعلق بعملية التكوين والتوظيف تستعين مؤسسة برج ستيل بمجموعة من المؤشرات والجدول الموالي يوضح لنا نتائج القياس لسنة 2018:

الجدول (4-21): مؤشرات ونتائج قياس الأداء المتعلق بالتدريب والتوظيف في مؤسسة برج ستيل

الهدف	المؤشر	فترة القياس	الهدف المقدر	النتيجة			
				الثلاثي 1	الثلاثي 2	الثلاثي 3	الثلاثي 4
التحكم في الغيابات	معدل الغيابات (عدد ساعات العمل الحقيقية/ عدد ساعات العمل النظرية) $100 \times$	ثلاثية	$\geq 4\%$	3.15%	1.58%	2.64%	3.22%
احترام مخطط التوظيف	معدل احترام مخطط التوظيف (خطط التوظيف المحققة/المخطط لها) $100 \times$	سنوية	$\leq 90\%$	70.87%			
تنمية مهارات العمال	معدل احترام خطط التكوين (البرامج امحققة/ البرامج المخطط لها) $100 \times$	سنوية	$\leq 95\%$	95.61%			
تقييم فعالية التكوين	معدل فعالية التكوين (عدد البرامج الفعالة/ عدد برامج التكوين) $100 \times$	سنوية	90%	78%			

Source : SPA Bordj Steel, Revue de Direction, Processus RH, Indicateurs du Processus RH7/02/2019

تعتمد مؤسسة برج ستيل في قياس أدائها اتجاه مواردها البشرية على بعض المؤشرات التي تهدف من خلالها إلى التحكم في الغيابات، احترام مخطط التوظيف، تنمية مهارات العمال، ونلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة لم تحقق الهدف المسطر فيما يتعلق بمعدل بنجاح التوظيف وذلك راجع إلى احتياجات المؤسسة إلى بعض الخبرات التي تعرف مشكلة التوافر في سوق العمل.

ثانيا: الصحة والسلامة المهنية

بالنسبة لمؤسسة برج ستيل فإن الالتزام بالحفاظ على صحة وسلامة العمال يعتبر من بين أولويات الإدارة العليا، وقد ترجمت المؤسسة هذا الالتزام من خلال اعتمادها لنظام الصحة والسلامة المهنية وفقا للمواصفة القياسية ISO45000 إصدار 2018 وهي تعتبر من بين أوائل المؤسسات الجزائرية التي اعتمدت هذه المواصفة باعتبارها مواصفة جديدة، وتعمل المؤسسة من خلال هذا النظام على الوقاية من المخاطر والأمراض المهنية بهدف تحسين ظروف العمل بالتركيز على المبادئ العامة للوقاية والمتمثلة في:

- الحفاظ على الصحة البدنية والعقلية للعمال وضمان سلامتهم المهنية؛
- التقليل من عدد حوادث العمل وشدها؛

- تحسين ظروف العمل (إضاءة، حرارة، تهوية...)
- تكوين العمال في مجال الصحة والسلامة المهنية؛
- تقليل التكاليف الناتجة عن المخاطر المهنية؛
- تجنب المخاطر وتقييم المخاطر التي لا يمكن تجنبها؛
- تكيف العمل مع العامل، من حيث تصميم مناصب العمل، اختيار معدات العمل وكذلك أساليب العمل والإنتاج؛
- توفير معدات الحماية الجماعية والحماية الشخصية؛
- اعطاء الإرشادات المناسبة للعمال من خلال عرض الإجراءات الأمنية وكيفية الوقاية من الأخطار والحوادث، وكيفية التعامل معها إن حدثت، وكذلك تدريبهم في هذا مجال؛
- المتابعة الجيدة لصحة العمال من خلال طب العمل والزيارات الطبية الدورية للعمال؛
- توفير شبكة الحماية من الحرائق على مستوى كل أقسام المؤسسة مجهزة بتقنيات عالية الجودة؛
- وجود لجنة للصحة والسلامة المهنية، وعقد اجتماعات دورية لهذه اللجنة بهدف اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة والجدول الموالي يوضح مثال عن الإجراءات المتخذة خلال اجتماعين للجنة خلال سنة 2018:

الجدول (4-22): مثال عن اجتماعات لجنة الصحة والسلامة المهنية لمؤسسة برج ستيل

تاريخ الاجتماع	الإجراءات المتخذة
2018/05/23	- مراجعة النظام الداخلي للجنة الصحة والسلامة المهنية والمصادقة عليه؛ - اتخاذ قرار عقد اجتماع حول حوادث العمل التي تؤدي إلى التوقف عن العمل لمدة 30 يوم وأكثر؛ - التحضير للاجتماع القادم للجنة.
2018/10/04	- اقتراح حلول للحد من شدة الحوادث؛ - ضمان النظافة في أماكن العمل وإشراك الموظفين في هذه العملية؛ - التأكد من مراعاة تعليمات السلامة المهنية ومعدات الحماية الشخصية اللازمة؛ - التحضير للاجتماع القادم.

Source : SPA Bordj Steel, Revue de Direction, Processus HSE, 7/02/2019, p32

- قياس وتحليل حوادث العمل بهدف اتخاذ الإجراءات اللازمة، وقد كانت نتائج القياس لسنة 2018 كمايلي:

الجدول (4-23): حوادث العمل في مؤسسة برج ستيل لسنة 2018

القسم	حوادث العمل	عدد أيام التوقف عن العمل
وحدة تصنيع الهياكل والأعمدة المعدنية	24	156
وحدة تصنيع الألواح العازلة	2	67
وحدة طلاء أسطح المعادن	9	60
الإدارة	1	10
قسم الصحة والسلامة والبيئة	3	33
قسم GDS	7	145

Source : Bilan d'activité Pour, l'exercice 2018, Structure Hygiène, Sécurité et Environnement, janvier 2019.

تم تسجيل 46 حادث في سنة 2018 وقد عرف عدد الحوادث انخفاضا بنسبة 16.36% مقارنة بسنة 2017¹، ويتضح من الجدول أن 52% من حوادث العمل تم تسجيلها على مستوى وحدة تصنيع الهياكل والأعمدة المعدنية وهذا راجع إلى تعقيد العمل في هذه الوحدة كونه عمل ميكانيكي يدوي، لكن لجنة الصحة والسلامة أرجعت السبب الرئيسي إلى سوء تقدير المخاطر.

أما بالنسبة لأيام التوقف عن العمل فإن 83% منها تتراوح ما بين يوم إلى عشرة أيام وهي في الغالب تتعلق بالحوادث التي يتم تسجيلها في وحدة تصنيع الهياكل والأعمدة، أما عدد أيام التوقف عن العمل بالنسبة لباقي الحوادث فقد وصل إلى 45 يوم كحد أقصى.

أما في مجال قياس الأداء المتعلق بالصحة والسلامة المهنية فإن المؤسسة تستخدم بعض المؤشرات والجدول الموالي يوضح لنا نتائج قياس الأداء لسنة 2018:

الجدول (4-24): مؤشرات ونتائج قياس الأداء المتعلق بالصحة والسلامة المهنية في مؤسسة برج ستيل

الهدف	المؤشر	فترة القياس	الهدف المقدر	الثلاثي 1	الثلاثي 2	الثلاثي 3	الثلاثي 4
الحفاظ على صحة وسلامة العمال	معدل تكرار حوادث العمل (عدد حوادث العمل/ عدد ساعات العمل الحقيقي) × 1 مليون	ثلاثية	50	51.22	43.66	52.13	49.50
	معدل شدة حوادث العمل (عدد أيام التوقف عن العمل/ عدد ساعات العمل الحقيقي) × 1000	سنوية	1	0.48	0.26	0.64	0.69
	معدل احترام مخطط الصحة والسلامة (الإجراءات المحققة/ الإجراءات المخطط لها) × 100	سداسية	90%	84.50%		80%	

Source : Bilan d'activité Pour, l'exercice 2018, Structure Hygiène, Sécurité et Environnement, janvier 2019.

¹ SPA Bordj Steel, Bilan d'activité Pour, l'exercice 2018, Structure Hygiène, Sécurité et Environnement, janvier 2019

من خلال الجدول يتضح أن مؤسسة برج ستيل تعتمد في قياس أدائها في مجال الصحة والسلامة المهنية على كل من مؤشر معدل تكرار الحوادث ومعدل شدتها، بالإضافة إلى مؤشر معدل احترام مخطط الصحة والسلامة المهنية، تعتبر هذه المؤشرات غير كافية لتقييم الأداء ومن ثم تحسينه.

وبالتالي وفي إطار التزامها بالحفاظ على صحة وسلامة العمال وبهدف التحكم في المخاطر قبل حدوثها قامت مؤسسة برج ستيل في سنة 2018 بوضع برنامج لإدارة المخاطر المتعلقة بالسلامة المهنية، من خلال عملية التخطيط للوقاية من المخاطر المهنية وذلك عن طريق تحليل المخاطر الهامة على مستوى كل أقسام ووحدات المؤسسة، وضع الأهداف المتوقعة، واتخاذ التدابير اللازمة للتحكم والوقاية من هذه المخاطر بالإضافة إلى الاعتماد على بعض المؤشرات لقياس مدى تحقيق الأهداف المخطط لها مع الأخذ بعين الاعتبار:

- الرهانات الداخلية والخارجية لمؤسسة برج ستيل فيما يتعلق بنظام الصحة والسلامة المهنية؛
- توقعات أصحاب المصالح المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية؛
- أنشطة جميع الأفراد الذين يتوقع تواجدهم في مكان العمل (الزوار، مزودو الخدمات...)
- مهارات الموارد البشرية في مجال الصحة والسلامة المهنية؛
- المخاطر التي من الممكن أن يكون سببها عامل خارجي والتي يمكن أن تؤثر على صحة وسلامة العمال؛
- المخاطر التي من المحتمل أن يكون لها أثر على صحة وسلامة أفراد المجتمع المحلي (المتواجدون بالقرب من المؤسسة).

والجدول الموالي يوضح لنا بعض المخاطر المهنية الهامة التي تم تحديدها سنة 2018:

الجدول (4-25): جزء من برنامج إدارة المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية لمؤسسة برج ستيل لسنة 2018

الخطر	الهدف	التدابير المتخذة	المسؤول	المؤشر
سقوط اللوائح المعدنية عند عملية التحميل	تقليل الحوادث المتعلقة بالمناولة	- تنظيم التخزين والإشراف على عملية المناولة؛ - اقتناء معدات رفع أمانة؛ - تحديد منطقة المناولة في وحدة الطلاء؛ - تنظيم مناطق تنقل الشاحنات داخل المتجر المركزي.	مسؤول ومفتش قسم الصحة، والسلامة والبيئة	عدد الحوادث المتعلقة بالمناولة
الإصابات	التقليل من الإصابات	- احترام ارتداء معدات الوقاية الشخصية	العامل المكلف بالوقاية	ارتداء معدات الوقاية بنسبة 100%
الأمراض المهنية مثل الحساسية والربو	التقليل من التأثير السلبي على الصحة	- تحسيس العمال؛ - تدريب العمال حول كيفية استخدام المواد الكيميائية؛ - تطوير خطة تخزين المواد الكيميائية.	مسؤول ومفتش قسم الصحة، والسلامة والبيئة.	صفر من الأمراض المهنية
الضوضاء	التقليل من تأثير الضوضاء على الصحة	- احترام ارتداء معدات الوقاية الشخصية (stop bruit)؛ - الزيارات الطبية المنتظمة؛ - التأكد من مطابقة المعدات.	مفتش الصحة، والسلامة والبيئة	- قياس الضوضاء db85 - الزيارة الطبية لـ 100% من العمال
السقوط	التقليل من حوادث السقوط	- وضع حواجز الوقاية من السقوط؛ - تزويد العمال بمعدات وقاية خاصة	مفتش الصحة، والسلامة والبيئة	صفر من حوادث السقوط
انبعاثات غبار الطلاء	التقليل من الأمراض المهنية	- مطابقة ورشات طلاء للمعايير.	مفتش الصحة، والسلامة والبيئة	صفر من الأمراض المهنية

Source : SPA Bordj Steel, Plan management des risques QHSE, 23.02.2018

يتضح لنا أن مؤسسة برج ستيل ومن خلال تحليلها للمخاطر الهامة المتعلقة بصحة وسلامة العمال اتخذت بعض الإجراءات الوقائية التي تسمح لها بالوقاية من هذه المخاطر وبهدف قياس مدى تحقيق الأهداف المخطط لها قامت المؤسسة بدمج بعض مؤشرات القياس ضمن مؤشرات قياس الأداء المتعلق بالصحة والسلامة المهنية كمؤشر قياس الضوضاء والزيارات الطبية والأمراض المهنية، والتي تسمح بتقييم أفضل للأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينه.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة التزمت ببعض التدابير المتخذة ولكن ليست كلها وخاصة فيما يتعلق بتضمين مؤشرات قياس الأداء في لوحة القيادة، حيث لم تعتمد المؤسسة في قياس الأداء على المؤشرات

المقترحة في برنامج إدارة المخاطر وهذا ما جعل المؤسسة لم تحقق الهدف المتعلق بمؤشر معدل احترام مخطط الصحة والسلامة الجدول (4-24).

ثالثا: الحوار الاجتماعي

تعتبر الشفافية والحوار الاجتماعي من بين الرهانات الداخلية الهامة لمؤسسة برج ستيل، فهي تعمل على توفير قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعمال تسمح من خلالها برفع انشغالات العمال، وكذلك إشراكهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، لا سيما تلك المتعلقة بتوفير ظروف عمل آمنة وصحية؛ ويتم الحوار عبر عدة وسائل مثل:

- الاجتماعات الدورية؛
- هيئات تمثيل العمال؛
- اللجنة متساوية الأعضاء للصحة والسلامة المهنية؛
- صناديق الآراء (boîte à idée) حيث يوجد في المؤسسة صناديق تسمح لكل عامل بإبداء رأيه أو طرح انشغالاته بكل حرية.

المطلب الثالث: الالتزام اتجاه البيئة الطبيعية والمجتمع المحلي

سنحاول من خلال هذا المطلب الوقوف على درجة اهتمام مؤسسة برج ستيل ومساهمتها في الحفاظ على البيئة الطبيعية، وتنمية المجتمع المحلي، من خلال الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في هذا المجال.

أولا: الالتزام اتجاه البيئة الطبيعية

يعتبر الاهتمام بالبيئة الطبيعية في مؤسسة برج ستيل شيئا ضروريا، فهي تحاول إعطاءها الاهتمام الكافي من خلال الالتزام باللوائح والقوانين، وكذلك من خلال المبادرة الطوعية كتبني نظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفة القياسية ISO14001، وفي مجال الحفاظ على البيئة تعمل المؤسسة على¹:

- الحد من الآثار البيئية السلبية لمنتجاتها وخدماتها؛
- منع الممارسات غير المرغوبة والتي قد يكون لها تأثير على البيئة الطبيعية؛
- التقليل من استهلاك الطاقة؛
- الامتثال للقوانين والتشريعات الجزائرية في المجال البيئي؛
- احترام مبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية؛

¹SPA Bordj Steel, Plan strategique de la SPA Borj Steel, fevrier 2018, p3.

- تعزيز التقنيات النظيفة، ويتجلى ذلك من خلال محطة الغمس الساخن للمؤسسة، فباعتبار نشاط الغمس الساخن والذي يمثل أحد أنشطة المؤسسة، يعد من بين النشاطات الجد ملوثة والتي تؤثر سلبا على البيئة الطبيعية، نظرا لدرجة الحرارة الكبيرة الناتجة عنه بالإضافة إلى الانبعاثات السامة والملوثة، وبهدف حماية البيئة فقد سعت مؤسسة برج ستيل إلى اقتناء محطة للغمس الساخن مصممة بتقنيات نظيفة وجد متطورة في مجال حماية البيئة، مزودة بفلتر الجير التي تسمح بتخفيض درجة الحرارة وتثبت الانبعاثات السامة والملوثة، كما تحتوي على فلتر لتصفية المياه المستعملة.
 - التخطيط للوقاية من المخاطر البيئية عن طريق تحديد وتقييم المخاطر التي يمكن أن تكون لها تأثيرات سلبية على مستوى كل وحدات وأقسام المؤسسة، واتخاذ التدابير اللازمة للحد أو التحكم في هذه المخاطر وذلك بالأخذ بعين الاعتبار مايلي:
 - الرهانات الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي يمكن أن يكون لها تأثير على نظام الإدارة البيئية؛
 - توقعات أصحاب المصالح التي لها علاقة بنظام الإدارة البيئية؛
 - ظروف العمل؛
 - أثار كل من: الانبعاثات، النفايات، استهلاك الموارد الطبيعية، استهلاك الطاقة، وتسيير النفايات.
- والجدول الموالي يوضح لنا بعض المخاطر البيئية للمؤسسة التي تم تحديدها سنة 2018 وكيفية سعي المؤسسة للوقاية منها من خلال اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم فيها:

الجدول (4-26): جزء من برنامج إدارة المخاطر البيئية لمؤسسة برج ستيل لسنة 2018

الخطر	الهدف	التدابير المتخذة	المسؤول	المؤشر
النفايات الصلبة (تساقط الأطراف المعدنية)	التحم في النفايات الصلبة واسترجاعها	- انشاء منطقة لتجميع النفايات الصلبة؛ احترام إجراءات تسيير ومعالجة النفايات	لجنة تسيير ومعالجة النفايات	زيادة كمية النفايات التي يمكن استرجاعها
استهلاك الطاقة	الاستهلاك العقلاني للطاقة	- تحسيس العمال؛ الحد من الإضاءة الغير ضرورية.	مفتش الصحة والسلامة والبيئة	قياس استهلاك الطاقة وتحديد عتبة للاستهلاك
استخدام المواد الكيميائية	التحكم في الانسكابات	- انشاء مراكز تخزين خاصة؛ تنظيم عملية التخزين؛ تزويد الأرضية بنظام يسمح باسترجاع الانسكابات.	مسؤول تسيير المخزون	معدل استرجاع الانسكابات
الانبعاثات	التقليل من الانبعاثات	قياس الانبعاثات تركيب جهاز opacimétrie لقياس درجة تلوث الهواء	مفتش الصحة والسلامة والبيئة	المطابقة
انبعاث الغبار	التقليل من انبعاث الغبار	- تركيب الفلاتر	مفتش الصحة والسلامة والبيئة	استرجاع 100% من الغبار
المياه المستعملة	التحكم في النفايات السائلة	- تحليل المياه المستعملة ومعالجتها	مفتش الصحة والسلامة والبيئة	المطابقة 100%

Source : SPA Bordj Steel, Plan management des risques QHSE, 23.02.2018

من خلال الجدول يتضح أن المؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها البيئي من خلال التحكم في النفائات والانبعثات وترشيد الاستهلاك وبهدف تقييم الأداء البيئي وتحسينه وسعيا منها إلى تحقيق الأهداف البيئية، وضعت مؤسسة برج ستيل في سنة 2018 نظاما لقياس ومراقبة العناصر التي يمكن أن يكون لها تأثير على البيئة (الطاقة، الوقود، الغاز، النفائات...)، حيث يسمح هذا النظام بمتابعة الأداء البيئي كما يسمح بالتحقق من المطابقة للمعايير والقوانين البيئية.

فيما يتعلق باستهلاك الطاقة والوقود والغاز فإن المؤسسة تقوم بمتابعة الاستهلاك شهريا بهدف التحكم في الاستهلاك من خلال وضع عتبة للاستهلاك والجدول الموالي يوضح لنا متابعة الاستهلاك لسنة 2018:

الجدول (4-27): الاستهلاك الشهري للطاقة، الغاز والوقود لمؤسسة برج ستيل

الاستهلاك	الاستهلاك الشهري للطاقة / الوحدة كيلواط/سا	الاستهلاك الشهري للغاز / الوحدة م ³	الاستهلاك الشهري للوقود / الوحدة ل	الهدف والنتيجة
الهدف	650000 كواط/سا	780000 م ³	80000 ل	
جانفي	628310	650322	75000	النتيجة
فيفري	540300	725400	71200	
مارس	5883231	775632	72650	
أفريل	640325	698523	73620	
ماي	623254	562365	65630	
جوان	632521	584632	77562	
جويلية	623542	698650	63956	
أوت	638212	620400	75320	
سبتمبر	603254	750000	66230	
أكتوبر	562528	658230	65450	
نوفمبر	588340	695820	62145	
ديسمبر	522562	612360	73450	

Source : SPA Bordj Steel, Bilan d'activité Pour l'exercice 2018, Structure MG, janvier 2019.

من خلال الجدول يتضح أن المؤسسة تسعى إلى التحكم في استهلاك كل من الوقود والطاقة والغاز حي نجد أن الاستهلاك لا يفوق العتبة المحددة.

أما بالنسبة لمتابعة ومراقبة النفائات الناتجة عن نشاط المؤسسة فيمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

الجدول (4-28): متابعة كمية النفايات لسنة 2018 في مؤسسة برج ستيل

وحدة الانتاج	نوع النفايات	نوع النفايات	الكمية	مراقبة النفايات
وحدة الهياكل والأعمدة المعدنية	Chute fer et acier	خاصة	250طن	جامع النفايات المعتمد
	Poussière grenaillage	خاصة	2طن	جامع النفايات المعتمد
	Emballages contenant des résidus de substances dangereuses ou contaminés par de tels résidus	خاصة خطيرة	700وحدة	في المخزن
وحدة الألواح المعدنية العازلة	Polyuréthane (poudre)	خاصة خطيرة	2طن	في المخزن
	Chute fer et acier	خاصة	15طن	جامع النفايات المعتمد
	Mattes	خاصة	60طن	جامع النفايات المعتمد
وحدة طلاء أسطح المعادن	Cendre de zinc	خاصة	35طن	جامع النفايات المعتمد
	Déchets solide de fumée et chaux usée	خاصة خطيرة	3طن	في المخزن
	Boues de filtration contenant des substances dangereuses	خاصة خطيرة وملوثة	/	/
	Déchets de dégraissage contenant des substances dangereuses	خاصة خطيرة وملوثة	/	/
	Déchets carton et Papier	منزلية وما شابهها (MA)	1طن	جامع النفايات المعتمد
	Vêtement de production	خاصة	1طن	في المخزن
نفايات أخرى	Huile usagée hydraulique anti usure	خاصة خطيرة	300لتر	في المخزن
	Huile usagée de lubrification a base minérale	خاصة خطيرة		في المخزن
	Huile usagée isolante et fluides caloporteurs	خاصة خطيرة		في المخزن
	Bois	منزلية وما شابهها (MA)	1.5 طن	جامع النفايات المعتمد
	plastique	منزلية وما شابهها (MA)	3طن	جامع النفايات المعتمد
	Chiffons d'essuyage	خاصة خطيرة ضارة وقابلة للالتهاب	30 كيلو غرام	في المخزن
	Piles et accumulateurs	خاصة	20 كيلو غرام	في المخزن
	Dechet de toner d'impression contenant des substaances dangereuses	خاصة خطيرة وملوثة	35 كيلو غرام	في المخزن

Source : Bilan d'activité Pour, l'exercice 2018, Structure Hygiène, Sécurité et Environnement, janvier 2019.

من خلال الجدول يتضح أن مؤسسة برج ستيل تقوم بمراقبة النفايات الناتجة عن العملية الإنتاجية من خلال فرزها وتصنيفها حسب النوع ودرجة الخطورة، فبالنسبة للنفايات الخاصة يتم نقلها إلى جامع النفايات المعتمد بناء على اتفاقية بينه وبين المؤسسة، أما بالنسبة للنفايات الخطرة والملوثة والتي تشكل خطرا على البيئة الطبيعية وحتى على الانسان، فنجد أن المؤسسة تحتفظ بها في مخازنها وذلك لعدم وجود جامع نفايات معتمد لجمع هذه النفايات، وتقوم المؤسسة بتخزين هذه النفايات في مخازنها وتحمل تكاليف التخزين وعدم نقلها إلى جامعي النفايات غير المعتمدين تجنباً لاستخدامها لأغراض قد تلحق الضرر بالبيئة وحتى بحياة الانسان.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن وحدة طلاء الأسطح ينتج عنها نوعين من النفايات الخطيرة جدا والسامة (Boues de filtration contenant des substances dangereuses، Déchets de dégraissage contenant des substances dangereuses) وهي عبارة عن نفايات سائلة قد تختلط بالمياه وتلوثها، إلا أن المؤسسة تستخدم تقنية جد متطورة تسمح بتصفية هذه المياه وضغط النفايات إلى أن تصبح صلبة (poudre) ثم الاحتفاظ بها إلى غاية عتبة معينة مما يسمح بالتحكم في هذه النفايات والتي يصعب التحكم فيها في صفتها السائلة.

وفي إطار التزامها بالحفاظ على البيئة حددت مؤسسة برج ستيل مجموعة من الأهداف البيئية الكمية لسنة 2019، والتي تسعى إلى قياسها من خلال دمج بعض مؤشرات قياس الأداء، بهدف تقييم الأداء البيئي ومن ثم العمل على تحسينه ويمكن توضيح هذه الأهداف من خلال الجدول الموالي:

الجدول (4-29): الأهداف البيئية لمؤسسة برج ستيل لسنة 2019

الجانب	فترة القياس	القسم	الهدف المقدر	الإجراءات
تحسين الإضاءة	ثلاثية	أقسام الإدارة	lux 300	توفير معدات الإضاءة الطبيعية
لمياه المستعملة	سنوية	وحدات الانتاج	صفر تلوث	تركيب محطة لتصفية المياه المستعملة
النفايات	شهرية	وحدات الإنتاج	التقليل من النفايات إلى أقل من 2%	تحسين الموظفين تحسين عملية التصميم تعزيز نظام
انسكاب الزيوت	شهرية	قسم الصيانة	التقليل من الانسكاب إلى أقل من 2%	توفير العدد الكافي من أحواض التخزين
التقليل من استهلاك الطاقة	سنوية	كل المؤسسة	التقليل من الاستهلاك بنسبة 2% مقارنة بالسنة الماضية	تعزيز استخدام الطاقة المتجددة. وضع خطة عمل للتقليل من الاستهلاك.
التقليل من استهلاك المياه	سنوية	كل المؤسسة	التقليل من الاستهلاك بنسبة 2% مقارنة بالسنة الماضية	تركيب عدادات المياه تعزيز استخدام مياه الأمطار عن طريق تركيب أحواض لجمع مياه الأمطار

Source : SPA Bordj Steel, Objectifs & Actions Environnementaux, 2/12/2018

ثانياً-المجتمع المحلي

تسعى مؤسسة برج ستيل إلى تنمية مجتمعتها المحلي من خلال سعيها إلى ترقية التوظيف، التعليم والرياضة الجوارية وتقديم بعض الدعم للمجتمع الذي تعمل فيه ويتضح ذلك من خلال:

- توفير مناصب العمل؛
- عقد اتفاقيات مع مراكز التدريب في ولاية برج بوعريرج لتدريب المترشحين؛
- عقد اتفاقيات مع الجامعة لتقديم الدروس وتكوين الطلبة من طرف إدارات المؤسسة؛
- رعاية نادي رياضي لكرة القدم؛
- المساهمة في بناء مسجد بالقرب من موقع المؤسسة؛
- محاولة تطوير برامج لدعم خلق مؤسسات التوريد المحلي؛
- التبرع لبعض الجمعيات باللوائح العازلة؛
- إعطاء الأولوية في التوظيف لليد العاملة المحلية.

مما سبق ومن خلال محاولتنا التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية وقياس الأداء المتعلق بها في مؤسسة برج ستيل، اتضح لنا أن المؤسسة تعمل على دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال بذل الجهد الكافي للتعرف على أصحاب المصالح ومتطلباتهم ومحاولة اشباع رغباتهم.

كما أن المؤسسة تتخذ مبادرات طوعية في مجال دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية، ويتجلى ذلك من خلال اعتمادها لنظام الإدارة المدمج لكل من نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية، نظام الصحة والسلامة المهنية وفقاً للمواصفات القياسية ISO9001/V2015، ISO14001/V2015، ISO45001/V2018، بالإضافة إلى أنها تعمل على دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية في عملية انتقاء الموردين وكذلك في عملية قياس رضا العملاء، وتسعى المؤسسة إلى التخفيف من حدة أثارها السلبية على البيئة من خلال التسيير الجيد للنفايات بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيات النظيفة.

وفيما يتعلق بالقياس فان اعتماد المؤسسة على نظام الإدارة المدمج لكل من النظم الإدارية السابق ذكرها، يجعلها مطالبة باحترام متطلبات هذا النظام وقياس مدى تحقيق أهدافه، من خلال قياس مستوى تحقيق العمليات بالاستعانة بمؤشرات قياس اجتماعية وبيئية خاصة بكل عملية، مما يسمح بقياس مستوى تحقيق أهداف النظام والتي تتضمن الأهداف البيئية الاجتماعية، وتجدر الإشارة إلى أن مؤشرات قياس الأداء

الاجتماعي في المؤسسة تمس فقط جانب العمال وتهمل الجانب المجتمعي، حيث نلاحظ غياب تام لمؤشرات قياس الأداء اتجاه المجتمع مما يبين درجة الاهتمام الضئيل بهذا البعد من طرف المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالإفصاح، فإن مؤسسة برج ستل مثلها مثل مؤسسة SBC، لا تقوم بأي نوع من أنواع الإفصاح، وحتى التقارير المالية التي تقوم بإعدادها يتم الاطلاع عليها من طرف مالكي المؤسسة، فقط وليست متاحة لكل الأطراف ذات المصلحة، وقد لاحظنا من خلال دراستنا درجة تحفظ المؤسسة على المعلومات وخاصة المالية مما يؤكد لنا غياب ثقافة الإفصاح على مستوى المؤسسة.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الوقوف على واقع المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في المؤسسات محل الدراسة، من خلال الوقوف على مدى سعي هذه الأخيرة للتعرف على متطلبات أصحاب المصالح وإشباع رغباتهم، وقياس أدائها اتجاههم ومن ثم الإفصاح عن هذا الأداء.

وقد اتضح لنا أن المؤسسات محل الدراسة تسعى جاهدة للتعرف على متطلبات أصحاب المصالح، وتحاول إشباع رغباتهم، ونجد أن هذا الاهتمام نابع من درجة إدراكها لأثر هؤلاء على أدائها واستمرارية نشاطها، والذي جعلها تعتمد وبصفة طوعية لنظام الإدارة المدمج لكل من نظم إدارة الجودة، نظم الإدارة البيئية ونظم إدارة الصحة والسلامة المهنية، والتي تسمح لها بتحسين أداءها اتجاه مختلف هذه الأطراف.

كما اتضح لنا أن اعتماد المؤسسات لنظام الإدارة المدمج، يلزمها بوضع أهداف كمية وقياس مدى تحقيق تلك الأهداف، بالاعتماد على مؤشرات قياس يتم من خلالها قياس فعالية العمليات ومن ثم مستوى تحقيق الأهداف بعد مطابقة ما تم تحقيقه وما تم تقديره، وباعتبار أن الأهداف البيئية والاجتماعية تدخل ضمن أهداف نظام الإدارة المدمج للمؤسسات محل الدراسة فيمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على بعض مؤشرات الأداء التي تستطيع من خلالها تقييم أدائها البيئي والاجتماعية.

أما فيما يتعلق بالإفصاح عن نتائج قياس الأداء، فمن خلال دراستنا اتضح لنا أن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بأي نوع من أنواع الإفصاح ويمكن إرجاع ذلك بدرجة كبيرة إلى غياب ثقافة الإفصاح في هذه المؤسسات بالإضافة إلى غياب الضغط من طرف أصحاب المصالح.

الخلاصة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الوقوف على واقع المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال التعرف على درجة اهتمام الدولة الجزائرية بالأبعاد البيئية والاجتماعية، ومدى سعيها لتشجيع ودعم المؤسسات الاقتصادية لدمج هذه الأبعاد ضمن استراتيجياتها، وأخذها بعين الاعتبار في ممارسة أنشطتها.

وقد اتضح لنا أن الدولة الجزائرية تعطي الاهتمام الكافي للجانب التشريعي فيما يتعلق بدمج أبعاد التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية على المستويين الكلي والجزئي، ويتجلى ذلك من خلال سن القوانين والتشريعات المتعلقة بالجوانب البيئية والاجتماعية والسهر على تطبيقها واحترامها، كما تعمل الدولة على لعب دور مهم في حث المؤسسات الاقتصادية وتشجيعها على تبني ممارسات مسؤولة اجتماعيا، ويتجلى ذلك من خلال المبادرات التي اتخذتها في هذا المجال والمتمثلة في كل من:

- مشروع المسؤولية الاجتماعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا RSMENA: والذي كانت من أهم نتائجه تعزيز القدرات الوطنية البشرية والمؤسسية في مجال المسؤولية الاجتماعية، من خلال تكوين 16 خبيرا محليا، وتدريب أكثر من 250 موظفا في المؤسسات المشاركة في المشروع، بالإضافة إلى عمليات التوعية والتحسيس، وتبادل الخبرات مع الدول المشاركة من خلال التظاهرات المحلية والدولية والمؤتمرات والملتقيات طول فترة المشروع.
- إنشاء منصة الكترونية جزائرية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية، مجانية ومتاحة للجميع، الهدف منها هو التعريف بالأطر المعيارية الدولية التي تسهم في تطوير ممارسات المسؤولية الاجتماعية والمبادرات الدولية والمحلية، بالإضافة إلى نشر أفضل الممارسات العملية المحلية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مجال المسؤولية الاجتماعية والتي يمكن الاقتداء بها من طرف المؤسسات الأخرى التي ترغب في تبني مثل هذه الممارسات.
- مشروع تطوير دليل إرشادي لتقييم المؤسسات الجزائرية في مجال المسؤولية الاجتماعية وفقا للمواصفة القياسية NA-ISO26000: وقد تمثلت أهم نتائج هذا المشروع في تكوين 8 خبراء آخرون في مجال المسؤولية الاجتماعية، وبناء قدرات 11 مؤسسة في تبني هذا المفهوم، بالإضافة إلى تطوير دليل إرشادي لتقييم المؤسسات الجزائرية في مجال المسؤولية الاجتماعية وفقا للمواصفة القياسية NAISO26000 مبني على مجموعة من المعايير التي يجب على المؤسسة الراغبة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية مراعاتها والالتزام بها، وقد تم تحديد هذه المعايير بناء على خصوصية البيئة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وبناء على النتائج المحققة من هذه المبادرات، وللتعرف على مدى فعاليتها ومساهمتها في إدراك المؤسسات الجزائرية لمسؤوليتها الاجتماعية، حاولنا دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية التي أعلنت عن رغبتها الصريحة في دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن عملياتها وأنشطتها، من خلال مشاركتها في المشاريع المذكورة أعلاه وقد تمثلت هذه المؤسسات في كل من مؤسسة SASACE، مؤسسة SBC ومؤسسة Bordj Steel.

ومن خلال دراستنا التطبيقية استطعنا التوصل إلى بعض النتائج التي سمحت لنا بالإجابة على تساؤلات بحثنا واختبار فرضياته، وسنحاول استعراض هذه النتائج فيما يلي:

الفرضية الأولى: استطعنا من خلال دراستنا تأكيد الفرضية الأولى، والتي مفادها أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على مطابقة استراتيجياتها وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وأوضحنا ذلك من خلال وجود استراتيجية واضحة ورسمية لهذه المؤسسات، يتم من خلالها دمج الأهداف البيئية والاجتماعية، كما تعمل المؤسسات محل الدراسة على صياغة قيمها وفقا لمبادئ المسؤولية الاجتماعية.

الفرضية الثانية: استطعنا من خلال دراستنا تأكيد الفرضية الثانية، والتي مفادها أن المؤسسات محل الدراسة تتخذ مبادرات طوعية بعيدا عن الالتزامات القانونية تسعى من خلالها إلى دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية، ويتجلى ذلك من خلال:

- اعتماد المؤسسات محل الدراسة لنظام الإدارة المدمج *Système de management intégré* وفقا للمواصفات القياسية العالمية كمايلي:

- اعتماد مؤسسة SASACE لنظام الإدارة المدمج لكل من نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية، نظام الإدارة الطاقوية وفقا للمواصفات القياسية ISO 9001/V2008، ISO 14001/V2004، ISO50001/V2011 بالإضافة إلى أنها أدمجت المواصفة القياسية ISO26000؛
- اعتماد مؤسسة SBC لنظام الإدارة المدمج لكل من نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية، نظام الصحة والسلامة المهنية ونظام إدارة سلامة الأغذية وفقا للمواصفات القياسية ISO9001/V2015، ISO14001/V2015، OHSAS18001/V2007، ISO22000/V2007؛
- اعتماد مؤسسة برج ستيل لنظام الإدارة المدمج لكل من نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية، نظام الصحة والسلامة المهنية وفقا للمواصفات القياسية ISO9001/V2015، ISO14001/V2015، ISO45001/V2018

حيث تسمح هذه الأنظمة بتحقيق أهداف جودة المنتج، بالإضافة إلى الأهداف البيئية كالحد من استهلاك الطاقة والمياه، التحكم في الانبعاثات والتقليل من النفايات، فضلا عن الأهداف الاجتماعية كتحسين ظروف العمل وخاصة ظروف الصحة والسلامة المهنية وتعزيز قنوات التشاور والحوار مع العمال؛

- المساهمة الطوعية للمؤسسات محل الدراسة في المشاريع التي أطلقها المعهد الجزائري للتقييس في مجال تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية؛
- اعتماد المؤسسات محل الدراسة على التقنيات والتكنولوجيات النظيفة التي تسمح لها بالتخفيض من أثارها السلبية على البيئة الطبيعية؛
- المبادرات الطوعية التي اتخذتها مؤسسة SASACE في المجالين البيئي والاجتماعي كمبادرة تطوير نظام التكيف الحيوي، ومبادرة تصميم وتصنيع اكياس قابلة للتحلل...إلخ، والتي استطاعت المؤسسة من خلالها إبراز الدور المهم الذي تلعبه كمؤسسة مواطنة تسعى جاهدة للحفاظ على البيئة الطبيعية، فضلا عن الحفاظ على صحة وسلامة العمال.

الفرضية الثالثة: استطعنا من خلال دراستنا تأكيد الفرضية الثالثة، والتي مفادها أن المؤسسات محل الدراسة تسعى للتعرف على أصحاب المصالح واشباع رغباتهم ويتجلى ذلك من خلال:

1. العملاء: تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى التعرف على متطلبات العملاء واشباع رغباتهم، من خلال سعيها الدائم لتعزيز رضاهم، والحوار معهم، بالإضافة إلى السهر على متابعة ومعالجة شكاواهم، كما أوضحنا من خلال الدراسة أن المؤسسات المدروسة تستجيب للمعايير الأخلاقية والاجتماعية والبيئية المرغوبة من طرف عملائها؛

2. الموردون: تدرك المؤسسات محل الدراسة أن الموردون يعتبرون طرفا فاعلا في تحسين أدائها وضمان بقائها واستمراريتها، لذلك فهي تعمل على إبرام علاقات جيدة معهم، كما أنها تعتمد على المعايير الأخلاقية والبيئية والاجتماعية في عملية انتقائها لمورديها وهذا بهدف اشراكهم في تبني الممارسات المسؤولة؛

3. العمال: في إدارتها لعلاقاتها مع عمالها تعطي المؤسسات محل الدراسة الاهتمام الكافي لتطوير الكفاءات من خلال التدريب، وتوفير ظروف عمل آمنة وصحية بالإضافة إلى توفير قنوات للحوار والاتصال الدائم معهم؛

4. البيئة الطبيعية: يعتبر الاهتمام بالبيئة الطبيعية من بين أهم التحديات التي تواجه المؤسسات محل الدراسة، ويتجلى ذلك من خلال وضع الأهداف البيئية التي تسمح لها بالحد من تأثيراتها السلبية والعمل على تحقيق هذه الأهداف، فضلا عن التزامها بالقوانين والتشريعات البيئية والسهر على تطبيقها، كما أنها تعمل على اتخاذ مبادرات طوعية في مجال استخدام التقنيات النظيفة التي تسمح بالتحكم في استهلاك الطاقة والمياه والتقليل من الانبعاثات والنفايات؛

5. المجتمع المحلي: تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى تنمية المجتمع الذي تعمل فيه من خلال تنمية الثقافة والرياضة الجوارية، المساهمة في تأطير والاشراف على المتربين من المعاهد والجامعات، توفير مناصب العمل، بالإضافة إعطاء الأولوية للتوظيف والتوريد المحلي، إلا أننا لاحظنا عدم كفاية الدور المجتمعي للمؤسسات محل الدراسة، وتعتبر المؤسسات أن ما تقوم به اتجاه المجتمع المحلي يدخل ضمن العمل الخيري وليس جزءا من استراتيجية المؤسسة.

الفرضية الرابعة: تم تأكيد الفرضية الرابعة والتي مفادها أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بقياس أدائها لمسؤوليتها الاجتماعية، وقد حاولنا معالجة هذه الفرضية من خلال التعرف على مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على مؤشرات قياس تسمح لها بقياس أدائها اتجاه كل الأطراف ذات المصلحة بما فيها المؤشرات البيئية والاجتماعية وقد حاولنا استخلاص مايلي:

- أن اعتماد المؤسسات لنظام الإدارة المدمج يفرض عليها قياس فعالية أداء النظام، ومدى تحقيق أهدافه، بالاعتماد على بعض مؤشرات القياس بما فيها تلك التي تتعلق بالأداء البيئي والاجتماعي.
- أنه يوجد تفاوت بين المؤسسات محل الدراسة حول مؤشرات قياس الأداء، حيث نجد أن مؤسسة SASACE اجتهدت في وضع بعض المؤشرات التي تسمح بقياس الأداء اتجاه المجتمع وتقييم الموردين في المجال البيئي والاجتماعي، بينما نجد أن كل من مؤسستي SBC وبرج ستيل تكتفیان بتلك المؤشرات التي يفرضها عليها النظام، إذ نجد أن هناك إهمال تام لمؤشرات قياس الأداء اتجاه المجتمع المحلي مما يوضح ضعف الاهتمام بهذا البعد من طرف المؤسسات.

الفرضية الخامسة: تم تأكيد الفرضية الخامسة والتي مفادها أن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بالإفصاح عن أدائها لمسؤوليتها الاجتماعية، حيث أوضحنا من خلال الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة تتخذ ممارسات مسؤولة اتجاه كل الأطراف ذات المصلحة، كما أنها تقوم بقياس أدائها اتجاههم، إلا أنها لا تقوم بالإفصاح عن هذه الممارسات، ولا تقوم بإعداد تقارير تثبت من خلالها مساهماتها

المسؤولة اتجاه هذه الأطراف، كما اتضح لنا أن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم كذلك بالإفصاح عن نتائج أدائها المالي، وأن التقارير المالية التي تعدها ليست متاحة لكل الأطراف ذات المصلحة بل هي موجهة لملاك المؤسسة فقط، ويمكن ارجاع غياب الإفصاح بكل أنواعه في المؤسسات محل الدراسة إلى مجموعة من الأسباب نذكر منها:

- غياب الإدراك الكافي لدى المسيرين بأهمية الإفصاح، وأثره على تحسين الصورة والسمعة ومن ثم تعزيز المزايا التنافسية، حيث أن الفكرة السائدة هي أن العميل أو المستهلك يهتم فقط بالسعر ولا يهتم بدرجة التزام المؤسسة بالأبعاد البيئية والاجتماعية؛
 - يعتبر المسيريون أن الإفصاح وإصدار المعلومات قد يؤثر سلبا على المؤسسة وذلك نتيجة قيام المنافسين بالاطلاع عليها ودراساتها وتحليلها؛
 - غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية في المجتمع الجزائري، وبالتالي لا توجد ضغوط من المحيط الخارجي تجعل المؤسسات الاقتصادية تمارس الإفصاح عن أدائها في القضايا البيئية والاجتماعية والأخلاقية؛
 - غياب المنافسة بين المؤسسات الجزائرية، التي تقوم على أساس درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية مما يجعل هذه المؤسسات لا تعطي الاهتمام الكافي لهذه المسؤولية أو الإفصاح عنها؛
 - غياب دور الدولة في مجال الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، حيث أنه رغم المبادرات التي تتخذها في دعم وتشجيع المؤسسات على تبني هذا المفهوم، إلا أنها لا تقوم بتشجيع المؤسسات على الإفصاح عن ممارساتها المسؤولة؛
 - غياب القوانين والتشريعات المتعلقة بالإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي؛
 - غياب الإدراك الكافي لدى المسيرين بوجود مبادرات عالمية في مجال الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يمكن الاقتداء بها، كالمبادرة العالمية لإعداد التقارير.
- على ضوء النتائج التي توصلت إليها دراستنا وبهدف حث المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأن تكون أكثر التزاما وإفصاحا عن أدائها لمسؤوليتها الاجتماعية سنحاول تقديم بعض المقترحات والتي قمنا بتقسيمها إلى مجموعتين المجموعة الأولى موجهة للمؤسسات محل الدراسة، أما المجموعة الثانية فهي موجهة للسلطات العمومية.

الاقتراحات الموجهة للمؤسسات محل الدراسة:

- بناء على دراستنا التطبيقية نقترح على المؤسسات محل الدراسة ما يلي:
- مواصلة اهتمامها بقضايا المسؤولية الاجتماعية، مع إعطاء الأهمية للبعد المجتمعي واعتبار المجتمع المحلي أحد المتغيرات الاستراتيجية، وإبرام علاقات جيدة معه تعود بالفائدة على الجميع؛
 - إدراك أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يعتبر مصدرا من مصادر التميز واكتساب مزايا تنافسية، بالإضافة إلى تحسين الأداء المالي على المستوى المتوسط أو البعيد؛
 - الاهتمام أكثر بقياس الأداء البيئي والاجتماعي، من خلال الاعتماد على مؤشرات للقياس تسمح لها بتقييم أدائها بكل دقة وموضوعية، ومن ثم تحسينه بصفة مستمرة، ويتم ذلك عن طريق دمج المؤشرات المتعلقة بالبعد المجتمعي، وتقييم الموردين والحوار الاجتماعي وحقوق الانسان وعدم التمييز...إلخ؛
 - الإفصاح عن أدائها لمسؤوليتها الاجتماعية وإدراك أهمية هذا الإفصاح وما قد يحققه من فوائد كتحسين الصورة والسمعة والترويج لمفهوم المسؤولية الاجتماعية؛
 - الاقتداء بالمبادرات العالمية في مجال قياس الأداء والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية؛
 - تبادل الخبرات بينها وبين كل المؤسسات الجزائرية المواطنة التي تهتم بدمج المسؤولية الاجتماعية ضمن اهتمامها؛
 - العمل مع المعهد الجزائري للتقييس لتطوير مواصفات ومعايير جزائرية تتعلق بالأبعاد البيئية والاجتماعية؛
 - دمج بعد المسؤولية الاجتماعية ضمن البرامج التسويقية؛
 - الحوار الدائم مع الأطراف ذات المصلحة وإعلامهم بأهمية المسؤولية الاجتماعية بهدف نشر هذه الثقافة على المستوى المحلي؛
 - السعي إلى بلوغ التميز والريادة في مجال المسؤولية الاجتماعية في السوق المحلية، ومن ثم حث المؤسسات الأخرى على تبني هذه المسؤولية؛
 - الاحتكاك بالمؤسسات العالمية التي تمارس نفس النشاط والتي تعتبر مؤسسات رائدة في مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية، والاقتداء بها.

الاقتراحات الموجهة للسلطات العمومية:

بالنسبة للمقترحات التي نوجهها للسلطات العمومية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تشجيع المبادرات التي تهدف إلى دعم المؤسسات الاقتصادية ومساعدتها على تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومحاولة تعميمها على أكبر عدد من المؤسسات الجزائرية؛
- نشر نتائج المشاريع التي أطلقها المعهد الجزائري للتقييس، ونشر أفضل الممارسات التي قامت بها المؤسسات المشاركة بهدف الترويج لها وتشجيعها؛
- تنظيم الملتقيات والمؤتمرات الدولية والمحلية والأيام التحسيسية في مجال المسؤولية الاجتماعية؛
- منح جوائز للمؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية؛
- انشاء معاهد ومراكز للتدريب والتكوين في مجال المسؤولية الاجتماعية؛
- تقديم الدعم المالي للمؤسسات التي تهدف إلى الحفاظ على البيئة من خلال استخدام التقنيات النظيفة، وعلى سبيل المثال نذكر مؤسسة SASACE التي لم تستطع تسويق الأكياس القابلة للتحلل محليا نظرا لارتفاع التكاليف التي لم يرغب العملاء في تحملها مع المؤسسة؛
- سن القوانين والتشريعات المتعلقة بالإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات؛
- مراقبة درجة التزام المؤسسات بتطبيق القوانين والتشريعات البيئية والاجتماعية؛
- وضع آليات للربط بين الجهات الأكاديمية (جامعات ومعاهد) والمؤسسات الاقتصادية بهدف إمكانية التطبيق العملي للأبحاث العلمية خاصة تلك المتعلقة بدمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

الآفاق البحثية:

وكمواضيع نراها تستحق الدراسة والتي تدرج ضمن موضوع بحثنا نقترح ما يلي:

- أثر تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- دور نظام الإدارة المدمج في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية.
- إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لتحسين الأداء المستدام.
- تطوير أداة لقياس الأداء تدمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- العوامل المؤثرة على الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أحمد محمد نور، المحاسبة المالية القياس والتقييم والإفصاح المحاسبي وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية والمصرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
2. بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
3. بو يعقوب عبد الكريم، أصول المحاسبة العامة وفق المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
4. ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
5. حسين القاضي، مأمون حمدان، نظرية المحاسبة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
6. حسين القاضي، مأمون حمدان، نظرية المحاسبة، منشورات جامعة دمشق، 2000.
7. خالد أمين عبد الله، الإفصاح ودوره في تنشيط التداول في سوق رأس المال العربية، مجلة المحاسب القانوني العربي، عمان، العدد، 1995.
8. رضوان حلوة حنان، النموذج المحاسبي المعاصر من المبادئ إلى المعايير، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003.
9. طارق حماد، التقارير المالية، بدون دار نشر، عمان، الأردن، 2007.
10. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات "المفاهيم-المبادئ-التجارب"، الدار الجامعية، مصر، 2005.
11. طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية 2008.
12. طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
13. عباد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2015.
14. عباس مهدي الشيرازي، نظرية المحاسبة، دار ذات السلاسل للنشر، الكويت، الطبعة الأولى، 1990.
15. مجيد جاسم الشرع، المراجعة عن المسؤولية الاجتماعية في المصارف الإسلامية، دار وائل للنشر، عمان، 2003.

16. محمد عباس بدوي، الأميرة إبراهيم عثمان، دراسات في قضايا ومشاكل محاسبية معاصرة، منشأ المعارف، الإسكندرية، 2000.
17. محمد عباس بدوي، المحاسبة البيئية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
18. محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000.
19. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO14000:ISO9000، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
20. محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.
21. محمد مطر، التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
22. مرعي عبد الحي، الصبان محمد سمير، دراسات في تطور الفكر المحاسبي وبعض المشكلات المحاسبية المعاصرة، الدار الجامعية، بيروت، 1990.
23. مؤيد الفضل، عبد الناصر نور، علي الدوغجي، المشاكل المحاسبية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
24. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، 2014.
25. وليد ناجي الحياي، دراسات في المشاكل المحاسبية المعاصرة، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004.

ثانياً: الأطروحات

1. إياد محمد عودة، قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية دراسة ميدانية (تطبيقية) على فنادق ذات فئات خمس نجوم في الاردن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2008.
2. حسناء مشري، دراسة أثر نظام محاسبة المسؤولية الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية "دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2014.
3. عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2011.

4. عبد الكريم خليل إبراهيم الصفار، نموذج لتقويم نظامي إدارة الجودة و البيئة وفقا لمتطلبات المواصفتين الدوليتين ISO9001 و ISO4001 ، دراسة حالة في معمل إسمنت الكوفة الجديد، أطروحة دكتورا فلسفة في الإدارة الصناعية، جامعة stclements العالمية، 2008.
 5. فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية-، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية، 2003.
 6. نزار النعسان، الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية للشركات المساهمة (دراسة لمدى التزام الشركات المساهمة بمعايير المحاسبة الدولية)، رسالة ماجستير، جامعة حلب، 2005.
 7. نوفان حامد محمد العليمات، القياس المحاسبي لتكاليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في القوائم المالية الختامية حالة تطبيقية على شركة مصفاة البترول الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة دمشق 2010.
- ثالثا: المقالات والأوراق البحثية
1. حمزة رملي، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة، جامعة ورقلة، 2012.
 2. دهمش نعيم حسني، القوائم المالية والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة عموما، معهد الدراسات المصرفية، الاردن، 1995.
 3. لطيف زيود، حسان قيطيم، نغم أحمد فؤاد مكبة، دور الإفصاح المحاسبي في سوق الأوراق المالية في ترشيد قرار الإستثمار، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية- المجلد 29 العدد1، سورية 2007.
 4. مجدي أحمد الجعبري، الإفصاح المحاسبي في ضوء المعايير المحاسبية الدولية، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد.
 5. نجلاء إبراهيم يحي عبد الرحمان، دور الآليات الداخلية للحكومة في تحسين الإفصاح والتقرير عن المسؤولية الاجتماعية، مجلة المحاسبة والمراجعة.

6. نهال المغربي، ياسمين فؤاد، المسؤولية الاجتماعية لراس المال في مصر، بعض التجارب الدولية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، سبتمبر 2008.

7. يوسف محمود جربوع، مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات

1. أسامة المليجي، ندوة المسؤولية المجتمعية والمواصفة الدولية ISO26000، المركز المصري لمسؤولية الشركات، 04 أكتوبر 2009.

2. أسامة المليجي، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات والمواصفة الدولية القياسية ISO26000، المؤتمر السنوي للجمعية المصرية للجودة " الجودة واستراتيجية التغيير"، 24 و 25 ماي 2010.

3. دوناتو رومانو، الاقتصاد البيئي والتنمية المستدامة، مشروع وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي (مصر)، المركز الوطني للسياسات الزراعية بالتعاون مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والتعاون الإيطالي، 2000.

4. عزوي عمر وآخرون، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعيين، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار.

5. عنابي بن عيسى، فاطمة الزهراء قسول، إدراك السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، فيفري 2012.

6. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع : الاتجاهات والقضايا الراهنة، جنيف، سويسرا، 2004 .

خامساً: التقارير والارشادات التوجيهية

1. الأمم المتحدة، تحلي الشركات بروح المواطنة في الاقتصاد العالمي، الاتفاق العالمي، المواصفة القياسية الدولية ايزو 26000، دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية، الترجمة الرسمية، الأمانة المركزية ISO، جنيف، 2010.

2. اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، **مستقبلنا المشترك**، ترجمة محمد كامل عارف، مراجعة علي حسين حجاج، أكتوبر 1989.
3. اللجنة النقابية الاستشارية لدى منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (TUAC)، **المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي الموجهة إلى الشركات المتعددة الجنسيات**، فرنسا باريس 2014.
4. المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)، **المبادئ التوجيهية لإعداد تقارير الاستدامة G4، GRI**، هولندا، 2013.
5. المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)، **مجموعة إرشادات إعداد تقارير الاستدامة (RG)**، الإصدار الثالث G3، هولندا، 2006.
6. المبادرة العالمية لإعداد التقارير، **معايير المبادرة العالمية لإعداد التقارير الأساسية**، هولندا، 2016.
7. منظمة العمل الدولية، **إعلان المبادئ الثلاثي بشأن المنشآت متعددة الجنسيات والسياسة الاجتماعية ما الفوائد التي سيعود بها على العمال؟**، دليلك لإعلان مبادئ المنشآت متعددة الجنسيات، الطبعة الأولى 2017.

المراجع باللغة الأجنبية

أولاً: الكتب

1. Adruan Henriques and Julie Richardson, **the triple bottom line : does it all add up?**, london sterling.va, 2004.
2. Agata stachowicz-stamus, Wolfgang amann, **Academic social responsibility**, copyright 2018, information age publishing Inc.
3. Andrew grane and athers, **the oxford handbook of corporate social responsibility**, oxford university press, new york, 2008.
4. Andrew L.Friedman and Samantha Miles, **Stakeholders : theory and practice**, oxford university press, new york 2006.
5. Bruno Boidin, Nicolas Postel, Sandrine rousseau, **la responsabilité sociale des entreprises une perspective institutionnaliste**, presses universitaires du septentrion, ville neuve d'ASCQ, France, 2009.
6. Carlton Brown, Uzoechi Nwagbara, **Corporate Social Responsibility and strategic market positioning for organizational success**, IGI Global, copyrighted material, 2018
7. Claude Alazard et Sabine Sépari, **Contrôle de Gestion**, 5ème édition, Dunod, Paris, 2001.
8. David crowther, **Guler Aras, corporate socil responsibility**, ventus publishing APS, bookboon.co.uk, 2008.

9. Didier Stéphanie, **développement durable et performance de l'entreprise**, édition liaisons, paris, 2003.
10. Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, **From corporate social responsibility to corporate sustainability: Moving the agenda forward in Asia and the Pacific**, Copyright United Nations 2013.
11. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, **Managing for Stakeholders Survival, Reputation, and Success**, Yale University Press New Haven& London, 2007.
12. Emmanuelle Champion et Corinne Gendron, **La Responsabilité Sociale Corporative en débat et en pratique Codes de conduite, normes et certifications**, Les cahiers de la Chaire – collection recherche, No 16-2003, Dépôt Légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2004.
13. Frank den Hond and all, **Managing corporate social responsibility in action : talking, doing and measuring, corporate social responsibility series**, ashgate publishing, 2007.
14. Gènevière Féron et autres, **Le developpement durable,des enjeux stratégique pour l'entreprise**, édation d'organisation,paris,2001.
15. Gregor Gossy, **a stakeholder rationale for risk management**, gabler edition wissenschaft, 2008.
16. Helene Loning et al, **Le contrôle de gestion : organisation et mise en oeuvre**, Dunod, 2ème édition, Paris, 2003.
17. Henri.Bouquin, **Le contrôle de gestion**, 7 eme édition, Gestion PUF, Paris, 2006.
18. Howard R.Bowen, **Social responsibilities of the businessman**, copyright 2013 by the estate of howard R.Bown.
19. Jean Pasquero, **la responsabilité sociale de l'entreprise : trajectoire d'une idée, Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise**, l'école de Montréal, éditions Armand colin,France, 2014.
20. Marie d'huart, serge de backer,**la responsabilité sociétale**, institut de l'énergie de l'environnement de la francophonie (IEPF) , Québec canada,2007.
21. Michael Hopkins,**Corporate Social Responsibility and International DevelopmentIs Business the Solution**, Earthscan, London Sterling, VA, 2447,..1998
22. Michel Leroy, **le Tableau de Bord au Service de L' entreprise**, Éd : Organisation, Paris, 2001.
23. Milton Friedman, **capitalism and freedom**, 40th anniversary edition, the university of chicago press, copyright 2002, originally published 1962.
24. Oliver Dubigeon , **piloter un développement responsable quels processus pour l'entreprise** ,Pearson education, France, Paris 3édition, 2009.
25. Patrick d'humieres , **le developpement durable le management de l'entreprise responsable**, éditions d'organisations, 2005.
26. Philip kotler and nancy lee, .**Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause**, Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons Inc, canada,2005.
27. Philippe LORINO, **Méthodes et pratiques de la performance**, 3eme édition, Edition d'Organisation, Paris, 2003.
28. Poornima M.charantimath, **Total quality management**, copyright drling kindersly,india pvt.ltd, pearson, second edition,2011.

29. R. Edward Freeman, "**Strategic management : A stakeholders approach**", Cambridge university press, 1984.
30. Robert S. Kaplan, David P. Norton, **comment utiliser le tableau de bord prospectif**, Editions d'Organisation, Paris, France, 2001.
31. Sarah Underwood and all, **Social and sustainable entreprise : changing the nature of business**, Emerald group publishing limited, copyright 2012.
32. Vlastelica Bakic and all, **social responsibility and ethics of marketing and corporate communication**, international symposium symorg, zlatibar serbia, june2012.

ثانيا: الأطروحات

1. Aissata Diallo and Nana Benyiwa Ewusie, **Corporate Social Responsibility and Stakeholder Management in Unilever Ghana limited**, Master Thesis, school of management, 2011, p13.
2. Annika CAYROL, **Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Étude de cas : la Banque Triodos**, Diplôme d'Études Spécialisées en Gestion de l'Environnement, IGEAT, Université Libre de Bruxelles, 2006.
3. Claire Gillet , **l'étude des déterminants de la vérification des informations sociétales dans le contexte français** ,these en vu de l'obtention du doctorat , université toulouse,23novembre2010.
4. Daria Mushka **Creating Value for Corporate Sustainability: Stakeholder Engagement**, Master thesis, School of Business and Management, 2015.
5. Haykel Najlaoui , **les représentation de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable dans les discours des entreprises et des associations patronales québécoises et canadiennes**, mémoire comme exigence partielle de la maîtrise en sciences de l'environnement, université de québec juin2008.
6. Ivana Rodié, **Responsabilité sociale des entreprises le développement d'un cadre européen**, Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes, Institut Europeen De L'universite De Geneve, Genève, avril 2007.
7. Jennifer Cloutier, **les engagements en développement durable rapportés en fonction des indicateurs du GRI : comparabilité accrue ?**,essai réalisé dans le cadre du programme de MBA en gestion internationale, université LAVAL, novembre 2008.
8. Lisbert Van Der Smisen, **The value of corpporate social responsibility for consumers**, master of science in busniness administration programme, Hogeschool - Universiteit Brussel, septemer 2012.
9. Mohamed Bouamama, **Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord**, thèse présentée pour obtenir le grade de docteur, spécialité sciences de gestion, l'université de bordeaux, décembre 2015.
10. Salma Damak Ayadi, **La publication des rapports sociétaux par les entreprises françaises**, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion,France, Mars 2004.

11. Semaoune Khalissa, **Un référentiel d'indicateurs de performance intégrant la démarche RSE : cas du groupe FERTIAL**, thèse de doctorat Spécialité : managaement des ressources humaines, université d'oron 2, octobre 2015.

ثالثا: المقالات والملتقيات

1. Archie B Carroll and Juha Näsi, **Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference**, Business Ethics A European Review vol 6 n1 p 46-51, january 1997.
2. Archie B. Carroll, **corporate social responsibility evolution of a definition al construct**, busniss sosciety review, Vol, 38, n3, september1999
3. Ariche B. Carroll, **The pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business Horizons, Indiana University, July / August 1991.
4. Benzerroug Ramzi Mourad, **La responsabilité sociale des entreprises : État des lieux et réalité algérienne**, MÂAREF Revue académique, université Bouira, numero22, juin 2017.
5. Committee for Economic Development, **Social Responsibilities of Business Corporation**, CED , june 1971.
6. Eric Persais, **L'exelence durable: vers une integration des parties prenantes**, revue des sciences de gestion, direction et gestion n205, Université de Poitiers, 2004.
7. Fana Rasolofo-Distler, **Conception d'un Systeme De Tableaux De Bord Integrant Le Developpement Durable : Une Demarche Qui Articule " Methode Ovar " Et " Balanced Scorecard "**, publier dans «crises et nouvelles problématiques de la valeur », nice, france, 2010.
8. Harrison.J , Bosse.D , Philips.R , **managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage**, Strategic Management Journal Strat. Mgmt. July 2009.
9. IANOR, **Bilan du projet de mise en œuvre de la norme NA ISO 26000**, 3^{ème} comité de pilotage, alger,10 mai 2018, p7.
10. IANOR, **Implantation de l'ISO26000**, 1ère réunion du comité de pilotage,9 janvier 2017
11. Jean-Pascal Gond et Samuel Mercier, **Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature**, February 2003
12. Keith Davis, **can business afford to ignore social responsibilities ?**, california management review, vol2. n 3, spring 1960,
13. Keith Davis, **The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities**, The Academy of Management Journal : Vol. 16, No. 2, pp. 312-322, Jun., 1973 .
14. Linda O'Riordan and Jenny Fairbrass,, **Corporate Social Responsibility (CSR) Models and Theories in Stakeholder Dialogue**, CRRC 2008: Call for Papers open! 7-9 September 2008.
15. Max B.E. Clarkson, **A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance**, The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117, 1995.

16. Mei Peng Low, **Corporate Social Responsibility and the Evolution of Internal Corporate Social Responsibility in 21st Century**, Asian Journal of Social Sciences and Management Studies ISSN: 2313-7401 Vol. 3, No. 1, 56-74, Universiti Tunku Abdul Rahman, Malaysia, 2016.
17. Mérylle Aubrun Karen Delchet, **SD21000, les outils et les expérimentations**, école nationale supérieure des mines, Saint Etienne 28/09/2004.
18. Michael C.Jensen, **value maximization, stakholder theoryv and the corporate objective function, business ethics quarterly**, vol12, no2, APV2002, philosophy documentation centery.
19. Michahel. C Jensen, **Value maximization, stakholder theory and corporate objective function, business ethics quarterly**, vol12 no2 apr2002, pp 235-256, philosophy documentation center, 2012.
20. **Michel capron, Francoise quairel, reporting sociétal : limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale « globale reporting initiative »**, congrès de l'association francophone de comptabilité, France, 2003.
21. Milton Friedman, **The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits**, The New York Times Magazine, September, 1970. Copyright , 1970 by The New York Times Company.
22. Naeem Sadiq , **OHSAS18001 step by step : a practical guide**, IT gouvernance publishing, united kingdom, 2012.
23. R. Edward Freeman, david L reed, **Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance**, California Management Review, the regents of the university of California, vol 27 n° 3, 1983.
24. Robert S. Kaplan, David P. Norton, **the Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance** Harvard Business Review, January – February; 1996.
25. Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood, **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts** , The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886, 2017.
26. Salma Damak Ayadi, **le referentiel de normalisation SA8000, enjeux et prespectives**, HAL Id: halshs-00593069, 13 May 2011.
27. Samuel Mercier, **L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature**, Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval Québec, 13-14-15 juin 2001.
28. Scott D.Johnson, **Identification and selection of environmental performance indicators: Application of the balanced scorecard approac**, Corporate Environmental Strategy, Vol.5, Issue 4, 1998.
29. Shafiqur Rahman, **Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility**, World Review of Business Research Vol. 1. No. 1. Pp. 166 – 176, March 2011.
30. Stéphane Trebucq, **cartographie stratégique des actions de développement durable : le cas de pme françaises**, HAL Id: halshs-00460640, France, 2010.
31. Theodore Levitt, **the dangers of social responsibility**, haward business review, october 1958.

32. Thomas M.Jones, **Corporate social responsibility revisited, redefined**, California Management Review, vol 22, N2, 1980.

رابعاً: التقارير والإرشادات التوجيهية

1. Commission des communautés européennes, **livre vert, promouvoir le cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises**, 2001.
2. conseil canadien de l'information sur la performance, **Guide d'introduction au rapport sur le développement durable**, Comptables professionnels agréés, Canada, 2013.
3. GRI, **Indicateurs et protocoles : Environnement (EN)**, version G3, Amsterdam, 2006.
4. GRI, **GRI et ISO26000, pour une utilisation conjointe des lignes directrices du GRI et de l'ISO26000**, Amsterdam, 2010.
5. GRI, **Indicateurs et protocoles : Droits de l'Homme (HR)**, version G3, Amsterdam, 2006.
6. GRI, **Indicateurs et protocoles : Economie (EC)**, version G3, Amsterdam, 2006.
7. GRI, **Indicateurs et protocoles : Emploi, relations sociales et travail (LA)**, version G3, Amsterdam, 2006.
8. GRI, **Indicateurs et protocoles : Société (SO)**, version G3, Amsterdam, 2006.
9. Groupe afnor, **Construire avec le développement durable le futur de votre entreprise**, France, 2003
10. IANOR, **le Guide Algérien d'évaluation de la Responsabilité Sociétale selon la norme NA ISO 26000**.
11. l'Association Française de Normalisation (AFNOR), **Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale**, AFNOR normalisation, France, 2010.
12. Nations Unies, **Lignes directrices sur des indicateurs de la responsabilité d'entreprise dans les rapports annuels**, Conférence des nations unies sur le commerce et le développement, New York et Genève, 2008.
13. Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), **Analyse comparative d'indicateurs de développement durable**, Étude réalisée par ORSE A la demande de l'Observatoire des Stratégies Industrielles, direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et des postes (DIGITIP), France, octobre 2003.
14. OCDE, **les principes directeurs de l'ocde à l'intention des entreprises multinationales**, 2011.
15. Organisation internationale de normalisation, **ISO26000, responsabilité sociétale**, Secrétariat central de l'ISO, Genève, Suisse 2010.
16. Organisation internationale de normalisation, **Les bénéfices d'ISO 26000 Projet SR MENA : Études de cas**, Genève Suisse, juin 2016.

خامساً: المواقع الالكترونية:

1. Business For Social Responsibility (BSR)M <https://www.bsr.org/fr/>.
2. Committee for Economic Development, CED : <https://www.ced.org/reports/single/social-responsibilities-of-business-corporations>.
3. <http://www.un-globalcompact.org/langages/french/index.html>.
4. <http://www.arab-ency.com/detail/6540>.

5. http://www.ianor.dz/Site_IANOR/ISO%2026000.php?id=5.
6. <http://www.p3a-algerie.org/>.
7. <http://www.pmcuuae.com/ar/occupational.asp>.
8. http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/arabic/ar_brochure090305.
9. <https://ifme.org/sa8000/la-norme-sa8000>
10. https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/.../AA1000APS_french.pdf
11. <https://www.ilo.org/beirut/aboutus/lang--ar/index.htm>
12. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/srmena_factsheets.pdf
13. <https://www.iso.org/fr/standards.html>
14. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants?page=1>
15. l'Organisation internationale du Travail : www.ilo.org
16. l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques :
<http://www.oecd.org/fr/apropos/histoire/>
17. www.rsealgerie.org

الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مبادئ مبادرة الاتفاق العالمي Global Compact	47
2-1	بنود المواصفة القياسية ISO26000	59
3-1	نماذج إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح	78
1-2	الشكل العام للوحات القيادة	104
2-2	مؤشرات قياس الأداء اتجاه الأطراف ذات المصلحة	136
1-3	الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية المصادق عليها من طرف الجزائر	151
2-3	أهم الإجراءات الوطنية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية	152
3-3	المؤسسات الجزائرية المشاركة في مشروع RSMENA	156
4-3	المؤسسات الجزائرية المشاركة في مشروع NA-ISO26000	162
5-3	معايير ومجالات عمل الدليل الإرشادي الجزائري حول المسؤولية الاجتماعية	167
6-3	بطاقة فنية عن مؤسسة SASACE	172
7-3	بطاقة فنية عن مؤسسة SBC	176
8-3	بطاقة فنية عن مؤسسة Bordj Steel	180
9-3	أصحاب المصالح لمؤسسة برج ستيل وتوقعاتهم	194
1-4	مؤشرات ونتائج قياس الأداء اتجاه العملاء في مؤسسة SASACE	201
2-4	شكاوى العملاء في مؤسسة SASACE لسنة 2017	202
3-4	مؤشرات ونتائج قياس الأداء اتجاه الموردين في مؤسسة SASACE	204
4-4	مؤشرات ونتائج قياس الأداء في مجال التوظيف والتكوين في مؤسسة SASACE	206
5-4	مؤشرات ونتائج قياس الأداء في مجال الصحة والسلامة المهنية في مؤسسة SASACE	208
6-4	البرنامج السنوي المتعلق بحماية العمال في مؤسسة SASACE لسنة 2017	210
7-4	حوادث العمل في مؤسسة SASACE لسنتي 2016-2017	211
8-4	مؤشرات ونتائج قياس الأداء البيئي في مؤسسة SASACE	214

215	بعض إجراءات المخطط السنوي البيئي في مؤسسة SASACE لسنة 2017	9-4
218	مؤشرات ونتائج قياس الأداء اتجاه المجتمع في مؤسسة SASACE	10-4
229	مؤشرات ونتائج قياس الأداء اتجاه العملاء في مؤسسة SBC	11-4
233	مؤشرات ونتائج قياس الأداء في مجال التوظيف والتكوين في مؤسسة SBC	12-4
235	مؤشرات ونتائج قياس الأداء في مجال الصحة والسلامة المهنية في مؤسسة SBC	13-4
237	قياس الأداء في مجال الحوار الاجتماعي في مؤسسة SBC	14-4
239	الاستهلاك الشهري للمياه، الطاقة، الغاز والوقود لمؤسسة SBC	15-4
239	متوسط استهلاك المياه، الطاقة، الغاز والوقود لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016	16-4
240	متابعة كمية النفايات في مؤسسة SBC	17-4
240	الاستهلاك الشهري للورق في مؤسسة SBC	18-4
245	مؤشرات قياس الأداء اتجاه العملاء في مؤسسة برج ستيل	19-4
245	نتائج استبيان قياس رضا العملاء لمؤسسة برج ستيل	20-4
249	مؤشرات ونتائج قياس الأداء المتعلق بالتدريب والتوظيف في مؤسسة برج ستيل	21-4
250	مثال عن اجتماعات لجنة الصحة والسلامة المهنية لمؤسسة برج ستيل	22-4
251	حوادث العمل في مؤسسة برج ستيل لسنة 2018	23-4
251	مؤشرات ونتائج قياس الأداء المتعلق بالصحة والسلامة المهنية في مؤسسة برج ستيل	24-4
253	جزء من برنامج إدارة المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية لمؤسسة برج ستيل لسنة 2018	25-4
255	جزء من برنامج إدارة المخاطر البيئية لمؤسسة برج ستيل لسنة 2018	26-4
256	الاستهلاك الشهري للطاقة، الغاز والوقود لمؤسسة برج ستيل	27-4
257	متابعة كمية النفايات لسنة 2018 في مؤسسة برج ستيل	28-4
258	الأهداف البيئية لمؤسسة برج ستيل لسنة 2019	29-4

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	هرم كارول Carroll للمسؤولية الاجتماعية	22
2-1	خصائص حوكمة الشركات	34
3-1	العمليات الإدارية وفق المعيار AA1000	56
4-1	عمليات إدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفق المعيار الفرنسي SD21000	58
5-1	عرض تخطيطي لمواصفة ISO26000	62
6-1	تصنيف أصحاب المصالح حسب Mitchel, Bradly, Wood	71
7-1	تصنيف أصحاب المصالح حسب Sadorsky و Henriqus	73
8-1	تصنيف أصحاب المصالح في المؤسسة	74
9-1	خارطة أصحاب المصالح	79
10-1	مراحل وخطوات ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة	82
11-1	المسؤولية الاجتماعية ونموذج خلق القيمة	83
1-2	أبعاد لوحة القيادة المتوازنة	109
2-2	علاقات التكامل والترابط بين أبعاد لوحة القيادة المتوازنة	111
3-2	لوحة القيادة المتوازنة المستدامة	114
1-3	المراحل الأساسية لمشروع المواصفة القياسية NAISO26000	164
2-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SASACE	174
3-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SBC	178
4-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Bordj Steel	182
5-3	قيم مؤسسة SASACE	186
6-3	مبادئ مؤسسة SASACE	186
7-3	أصحاب المصالح لمؤسسة SASACE	187

190	قيم مؤسسة SBC سطيف	8-3
191	أصحاب المصالح لمؤسسة SBC سطيف	9-3
193	قيم مؤسسة برج ستيل	10-3
196	تأثير أصحاب المصالح على استدامة مؤسسة برج ستيل	11-3

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
شكر وعرفان	
إهداء	
قائمة الاختصارات	
مقدمة عامة	أ-ز
الفصل الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	1
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	3
المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	3
أولاً-التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	3
ثانياً-تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	8
المطلب الثاني: وجهات النظر المختلفة حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	16
أولاً-أنصار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	16
ثانياً-المعارضون للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	18
المطلب الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مبادئها وفوائدها	21
أولاً-أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	21
ثانياً-مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	24
ثالثاً-فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	25
المطلب الرابع: بعض المفاهيم ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية	28
أولاً-التنمية المستدامة	28
ثانياً-أخلاقيات الأعمال	29
ثالثاً-حوكمة المؤسسات	32
المبحث الثاني: المبادرات الدولية في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	35
المطلب الأول: إعلان المبادئ الثلاثي لمنظمة العمل الدولية OIT	35
أولاً-تعريف منظمة العمل الدولية	35
ثانياً-منظمة العمل الدولية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	35
المطلب الثاني: مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE	41
أولاً-تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	41
ثانياً-منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	42

38	المطلب الثالث: الميثاق العالمي
47	المبحث الثالث: المعايير والمواصفات القياسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
48	المطلب الأول: المواصفات القياسية الصادرة عن منظمة التقييس الدولية ISO
52	المطلب الثاني: معايير ومواصفات قياسية أخرى
52	أولاً-معيار المساءلة الاجتماعية SA8000
54	ثانياً-نظام الصحة والسلامة المهنية OHASAS
55	ثالثاً-معيار المساءلة AA1000
57	رابعاً-التشريع الأوروبي EMAS
57	خامساً-المعيار الفرنسي SD21000
59	المطلب الثالث: المواصفة القياسية حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ISO26000
59	أولاً-بنود المواصفة القياسية ISO26000
63	ثانياً-مبادئ المسؤولية الاجتماعية وفقاً للمواصفة القياسية ISO2600
65	المبحث الرابع: ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح
65	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لأصحاب المصالح
66	أولاً-تعريف أصحاب المصالح
67	ثانياً-تطور مفهوم أصحاب المصالح
68	المطلب الثاني: تصنيف أصحاب المصالح
68	أولاً-تصنيف Clarkson (1965)
69	ثانياً-تصنيف أصحاب المصالح وفقاً ل Mitchel, Bradly and Wood (1997)
72	ثالثاً-تصنيف Perry Sadorsky و Irene Henriqus 1999
74	رابعاً-تصنيف أصحاب المصالح حسب Sharma Sanjay (2001)
77	المطلب الثالث: ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح
77	أولاً-إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح
81	ثانياً-عمليات المسؤولية الاجتماعية بإشراك الأطراف ذات المصلحة
85	الفصل الثاني: الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
87	المبحث الأول: محاسبة المسؤولية الاجتماعية

87	المطلب الأول: نشأة محاسبة المسؤولية الاجتماعية وأسباب زيادة الاهتمام بها
87	أولاً-نشأة محاسبة المسؤولية الاجتماعية
89	ثانياً-أسباب زيادة الاهتمام بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية
90	المطلب الثاني: تعريف محاسبة المسؤولية الاجتماعية وأهدافها
90	أولاً-تعريف محاسبة المسؤولية الاجتماعية
92	ثانياً-أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية
93	المطلب الثالث: مشكلات محاسبة المسؤولية الاجتماعية
93	أولاً-مشكلة تحديد نطاق ومجالات المسؤولية الاجتماعية
96	ثانياً-مشكلة قياس التكاليف الاجتماعية على مستوى المؤسسة
98	ثالثاً مشكلة قياس العوائد الاجتماعية على مستوى المؤسسة
99	المبحث الثاني: لوحة القيادة كأداة لقياس أداء المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية
99	المطلب الأول: لوحة القيادة
100	أولاً-مفهوم لوحة القيادة ووظائفها
102	ثانياً-مبادئ تصميم لوحة القيادة ومكوناتها
105	ثالثاً-اختيار المؤشرات في لوحة القيادة لقياس الأداء المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية
108	المطلب الثاني: لوحة القيادة المتوازنة (بطاقة الأداء المتوازن)
109	أولاً-بعد العملاء
109	ثانياً-بعد العملاء
110	ثالثاً-بعد العمليات الداخلية
110	رابعاً-بعد النمو والتعلم
112	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة
115	المبحث الثالث: مفهوم الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
115	المطلب الأول: الإفصاح المحاسبي
115	أولاً-تعريف الإفصاح المحاسبي
118	ثانياً-أنواع الإفصاح المحاسبي
116	ثالثاً-المقومات الأساسية للإفصاح
121	المطلب الثاني: الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
122	أولاً-مبررات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية
123	ثانياً-آليات وطرق الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

124	المطلب الثالث: خطوات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية وفوائده
124	أولا-خطوات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية
126	ثانيا-فوائد الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية
128	المبحث الرابع: المبادرة العالمية لإعداد التقارير كنموذج موحد للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية
128	المطلب الأول: مفهوم المبادرة العالمية لإعداد التقارير ومبادئها
128	أولا-تعريف المبادرة العالمية لإعداد التقارير
129	ثانيا-إطار إعداد تقارير الاستدامة وفقا للمبادرة العالمية لإعداد التقارير
130	ثالثا-مبادئ المبادرة العالمية لإعداد التقارير
133	المطلب الثاني: عناصر الإفصاح القياسية للمبادرة العالمية لإعداد التقارير
133	أولا-الاستراتيجية
133	ثانيا-خصائص المؤسسة
134	ثالثا-الحوكمة والالتزامات والارتباطات
135	ربعا-الجوانب الجوهرية وحدود أثارها
135	خامسا-مشاركة الأطراف ذات المصلحة
135	سادسا-الأخلاقيات والنزاهة
135	سابعا-خصائص التقرير
135	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المقترحة من طرف المبادرة العالمية لإعداد التقارير
138	أولا-مؤشرات الأداء الاقتصادي
139	ثانيا-مؤشرات الأداء البيئي
142	ثالثا-مؤشرات الأداء الاجتماعي
148	الفصل الثالث: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة ومدى تطابق استراتيجياتها وأبعاد المسؤولية الاجتماعية
150	المبحث الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر
150	المطلب الأول: الالتزامات الدولية والوطنية للجزائر في مجال المسؤولية الاجتماعية
150	أولا-الالتزامات الدولية
152	ثانيا-الالتزامات الوطنية
154	المطلب الثاني: مبادرات دمج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
155	أولا-مشروع المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا RSMENA

158	ثانيا-الموقع الإلكتروني حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر
159	ثالثا-برنامج SPRING في إطار تنفيذ اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي
161	المطلب الثالث: مشروع تطوير المواصفة القياسية الجزائرية حول المسؤولية الاجتماعية-NA ISO26000
161	أولا: أهداف المشروع والأطراف المعنية به
164	ثانيا: المراحل الأساسية للمشروع
166	ثالثا: نتائج المشروع
166	رابعا: الدليل الجزائري لتقييم المسؤولية الاجتماعية طبقاً للمواصفة NA ISO 26000
169	المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة ومبررات اختيارها
169	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
169	أولا-حدود الدراسة
170	ثانيا-منهج الدراسة
171	ثالثا-أدوات الدراسة
172	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة SASACE ومبررات اختيارها
172	أولا-التعريف بالمؤسسة
175	ثانيا-مبررات اختيار مؤسسة
176	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة SBC سطيف ومبررات اختيارها
176	أولا-التعريف بالمؤسسة
178	ثانيا-مبررات اختيار مؤسسة
180	المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة Bordj Steel ومبررات اختيارها
180	أولا-التعريف بالمؤسسة
182	ثانيا-مبررات اختيار مؤسسة
184	المبحث الثاني: تطابق استراتيجية المؤسسات محل الدراسة وأبعاد المسؤولية الاجتماعية
184	المطلب الأول: تطابق استراتيجية مؤسسة SASACE وأبعاد المسؤولية الاجتماعية
184	أولا-السياسة العامة لمؤسسة SASACE
185	ثانيا-قيم مؤسسة SASACE ومبادئها
187	ثالثا-تحديد أصحاب المصالح
188	المطلب الثاني: تطابق استراتيجية مؤسسة SBC وأبعاد المسؤولية الاجتماعية
188	أولا-السياسة العامة لمؤسسة SBC

190	ثانيا -قيم مؤسسة SBC
191	ثالثا-تحديد أصحاب المصالح
192	المطلب الأول: تطابق استراتيجية مؤسسة برج ستيل وأبعاد المسؤولية الاجتماعية
192	أولا-السياسة العامة لمؤسسة برج ستيل
193	ثانيا-قيم مؤسسة برج ستيل ومبادئها
194	ثالثا-تحديد أصحاب المصالح
198	الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في المؤسسات محل الدراسة
200	المبحث الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في مؤسسة SASACE
200	المطلب الأول: التعرف على متطلبات العملاء والموردون واشباع رغباتهم
200	أولا-العملاء
203	ثانيا-الموردون
204	المطلب الثاني: التعرف على متطلبات العمال واشباع رغباتهم
205	أولا-التوظيف والتكوين
207	ثانيا-محيط العمل والصحة والسلامة المهنية
211	ثالثا-الحوار الاجتماعي
213	المطلب الثالث: الالتزام اتجاه البيئة الطبيعية والمجتمع المحلي
213	أولا-البيئة الطبيعية
216	ثانيا-المجتمع المحلي
218	المطلب الرابع: مبادرات مؤسسة SASACE في مجال المسؤولية الاجتماعية
218	أولا-تطوير نظام التكيف الحيوي Bio-climatisation
220	ثانيا-تصميم وتصنيع أكياس قابلة للتحلل Sacs oxo-Biodégradables
223	ثالثا-استبدال احبار المذيب بأحبار الماء Substitution d'encres à solvants par des encres à eau
225	رابعا-تعزيز المساهمة في تطوير معايير جزائرية تتعلق بالقضايا الاجتماعية والبيئية
228	المبحث الثاني: واقع المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في مؤسسة SBC
228	المطلب الأول: التعرف على متطلبات العملاء والموردون واشباع رغباتهم
228	أولا-العملاء
230	ثانيا-الموردون
232	المطلب الثاني: التعرف على متطلبات العمال واشباع رغباتهم

232	أولا-التوظيف والتكوين
234	ثانيا-محيط العمل والصحة والسلامة المهنية
236	ثالثا-الحوار الاجتماعي
237	المطلب الثالث: الالتزام اتجاه البيئة الطبيعية والمجتمع المحلي والمستهلكين
237	أولا-البيئة الطبيعية
241	ثانيا-المجتمع المحلي
241	ثالثا- القضايا المتعلقة بحماية المستهلك
243	المبحث الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في مؤسسة Bordj Steel
243	المطلب الأول: التعرف على متطلبات العملاء والموردون واشباع رغباتهم
244	أولا-العملاء
247	ثانيا-الموردون
248	المطلب الثاني: التعرف على متطلبات العمال واشباع رغباتهم
248	أولا-التوظيف والتكوين
249	ثانيا-محيط العمل والصحة والسلامة المهنية
254	ثالثا-الحوار الاجتماعي
254	المطلب الثالث: الالتزام اتجاه البيئة الطبيعية والمجتمع المحلي
254	أولا-البيئة الطبيعية
259	ثانيا-المجتمع المحلي
263	الخاتمة
271	قائمة المراجع
282	الملاحق
320	فهرس الجداول والأشكال
325	قائمة المحتويات

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمسؤوليتها الاجتماعية، ومدى التزامها بقياس أدائها البيئي والاجتماعي والإفصاح عن هذا الأداء، وقد تم اختيار كعينة للدراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي أعلنت عن رغبتها الصريحة في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، من خلال المساهمة في المشاريع التي تبناها المعهد الجزائري للتقييس IANOR في هذا المجال، والتي تمثلت في كل من مشروع المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا RSMENA، ومشروع تطوير دليل ارشادي وفقا للمواصفة القياسية الجزائرية حول المسؤولية الاجتماعية NA-ISO26000.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تتخذ قدرا من المسؤولية الاجتماعية من خلال سعيها إلى التعرف على أصحاب المصالح ومعرفة متطلباتهم واشباع رغباتهم، كما توصلت إلى أنه رغم تبني المؤسسات محل الدراسة لممارسات مسؤولية، ورغم استخدامها لمؤشرات لقياس أدائها البيئي والاجتماعي، إلا أنها لا تقوم بالإفصاح عن هذا الأداء، ويرجع ذلك إلى غياب الضغط من قبل أصحاب المصالح لممارسة هذا النوع من الإفصاح.

الكلمات الدالة:

المسؤولية الاجتماعية-أصحاب المصالح-قياس الأداء-الإفصاح -المؤسسات الجزائرية.

Abstract

The study aimed at identifying the extent to which Algerian economic firms are aware of their social responsibility and their commitment to measure their environmental and social performance as well as to disclose this performance, The sample of the study includes some of the Algerian economic firms that declared their explicit desire to adopt the concept of social responsibility, By contributing to the projects adopted by the Algerian Institute for Standardization (IANOR) in this field, represented by the Project of Social Responsibility for the Middle East and North Africa (SRMENA) and the Algerian Social Responsibility Standard (SA-ISO26000).

The study found that the firms under study take a measure of social responsibility by seeking to identify stakeholders, knowing their requirements and satisfying their needs. Moreover, the study found that although the studied firms are adopting responsible practices and despite their use of some indicators to measure their environmental and social performance, they don't disclose this performance, due to the lack of pressure by stakeholders to exercise this type of disclosure

Key words:

Social responsibility -Stakeholders- Performance Measurement - Disclosure- Algerian firms.