



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باتنة -1- الحاج لخضر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة

-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية
تخصص إدارة الأعمال

تحت إشراف:
أ.و زكية مقري

من إعداها الطالبة:
زهية عبا

أعضاء لجنة المناقشة

اللقب والإسم	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د/ نعيمة يحيوي	أستاذة التعليم العالي	باتنة 1	رئيسة
أ.د/ زكية مقري	أستاذة التعليم العالي	باتنة 1	مشرفا ومقررا
د/ سليم بوقنة	أستاذ محاضر أ	باتنة 1	عضوا
د/ سابرينة مانع	أستاذة محاضرة أ	خنشلة	عضوا
د/ حمزة رملي	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي ميله	عضوا
د/ ليندة رقام	أستاذة محاضرة أ	سطيف 1	عضوا

السنة الجامعية: 2018 / 2019



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ

وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ

عَلِيمٍ

صَلَّى اللّٰهُ الْعَظِیْمِ

سُورَةُ یُوسُفَ الْاٰیةُ 76

إهداء

إلى من أوصانا الله بهما وقرن رضاه برضاها..... والدايا العزيزين أطل الله عمرهما
إلى زينتي في الحياة الدنيا أبنائي حيدر، شمس الهدى، جاد الحق، فراس الدين
إلى من كان سر استمراري و نجاحي نصفي الآخر..... زوجي صالح
إلى إخوتي وأخواتي.....أحمد، رياض، نسيم، حياة، نائلة، نجاة
إلى من علمني حب الجزائر.....هوارى بومدين رحمه الله
إلى من علمني حب اللغة العربية.....مولود قاسم نايت بلقاسم رحمه الله
إلى من رحل عنا وهو في أوج العطاء العلمي..... الدكتور جمال أمغار رحمه الله
إلى المدينة التي أحمل لها ذكريات لا تموت..... عين مليلة

إلى كل هؤلاء اهدي جهدي المتواضع

شكر وتقدير

بعدما كان حلما يراودني منذ الصغر، أضحي بفضل الله تعالى وبفضل هؤلاء حقيقة تجسدت في هذا المجهود المتواضع:

❖ الدكتورة مقري زكية لتفضلها بالإشراف على هذه الأطروحة، والتي لم تبخل علي بنصائحها القيمة وإرشاداتها البناءة التي أضافت لهذا العمل الكثير ليخرج إن شاء الله في صورة لائقة فجزاها الله خير الجزاء.

❖ الدكتور فلاح صالح أستاذي الفاضل الذي كان السند القوي لي وأنا أخطو خطواتي الأولى نحو هذا اللقب العلمي، جزاه الله كل خير.

❖ الدكتور بوقنة سليم رمز العطاء العلمي والذي لم يبخل علي بعلمه، جزاه الله كل خير وأتار دربه وأوصله أعلى درجات العلم.

❖ لجنة المناقشة الكريمة كل باسمه، والتي ساهمت بملاحظاتها المثرية والقيمة في إثراء الموضوع من كل جوانبه جزاهم الله كل خير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة المحكمين لأداة الاستبيان والذين ساهموا في تقويمها وإبداء الملاحظات العلمية حولها، مع شكري وتقديري لجميع من ساعدني في الحصول على البيانات اللازمة من كافة المؤسسات وأخص بالذكر منهم : طاوسي خديجة، تونسي كهينة، رمضان سعيد، بوكور رشيدة.

الباحثة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى وصف واقع إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية من خلال التعمق في فلسفة وممارسة المؤسسات المنخرطة طوعيا في منهج المسؤولية الاجتماعية والمختارة كمؤسسات قائدة لهذا النهج بالجزائر من طرف منظمة الإيزو في إطار مشروع RS MENA ممثلة في (Sasace, Nca Rouiba, Cttp) ولقد تحددت مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي " إلى أي مدى تنتهج المؤسسات محل الدراسة توجه استراتيجي يتبنى ترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية من مجرد ممارسة طوعية إلى إدماج وتطبيق أوسع ضمن ممارساتها الوظيفية؟

وعليه تم تقسيم الدراسة إلى جزء نظري وآخر تطبيقي، تناول الجزء النظري الإطار المفاهيمي والاستراتيجي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن الأدب الأكاديمي والمتطلبات الكلية والجزئية اللازمة لإدماج المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفي والإشكالات المرتبطة بها، في حين ركز الجانب التطبيقي على تحليل بيئة الأعمال الجزائرية وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة. شكلت المقابلات الاستبانة، أسلوب تحليل المحتوى، الإحصاء الوصفي، التحليل الاستراتيجي (SWOT) والنموذج الرباعي للمسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى المدخل المنطقي للاستراتيجية أهم الأدوات المستخدمة في الحصول على المعلومات والتحليل الوصفي. ولقد أظهرت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة لا تنتهج أي توجه استراتيجي يتبنى ترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية من مجرد ممارسة طوعية إلى إدماج وتطبيق أوسع ضمن ممارساتها الوظيفية، نتيجة غياب إستراتيجية وظيفية تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية مع وجود المفهوم البيئي الذي طغى على نموذج المبادرات وعدم خروجها عن الإذعان للقوانين إلى مفهوم العطاء للتنمية، كما أن الظروف والأسباب التي تقف حائلا دون إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية هي نتاج بيئة الأعمال وفلسفة الإدارة العليا وكذا أسباب متعلقة بكل وظيفة والتي أغلبها إدارية وأن ضعف البيئة الداخلية الراهنة لا يسمح بتبني أي دليل عملي للمسؤولية الاجتماعية على مستوى كل وظيفة، وبتقييم هذه النتائج تأكد أن المشكل داخلي والمشكلة إدارية حقيقية لا يمكن تجاهلها، يتطلب استبدال النموذج التقليدي في الإدارة بنموذج آخر متعدد الأبعاد يعنى بترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية وزيادة الاقتناع بها كنهج ضمن التخطيط والتفكير الاستراتيجي للمؤسسات والانتقال من الإدارة غير الإدارية (المسؤولة اجتماعيا) إلى الإدارة الموجهة (المسؤولة اجتماعيا).

Abstract:

This study aims to describe the reality of the integration of social responsibility within the functional practices, by deepening into the philosophy and practice of companies voluntarily engaged in the CSR methodology and selected as leading companies in this approach in Algeria, by ISO under the RS MENA project represented by (Sasace, Nca Rouiba Ctp). The study problem was identified in a key question: " To what extent do the companies in the study adopt a strategic orientation that promotes the concept of social responsibility from a voluntary practice to a broader integration and application within their functional practices"?

The study was divided into two parts, the theoretical part tackled the conceptual and strategic framework of the concept of social responsibility within the academic literature, the total and partial requirements required to integrate social responsibility into a functional framework and related problems. While The practical part focused on analyzing the Algerian business environment and analyzing the internal environment of the companies in question. Interviews , content analysis method, descriptive statistical, Strategic analysis (SWOT), the quadratic model of social responsibility and logical approach of the strategy were used as a main tools to obtain the informations and descriptive analysis. The results have shown that the companies under study do not adopt any strategic orientation to promote the concept of social responsibility from a voluntary practice to a broader integration and application within functional practices, as a result of the absence of a functional strategy that adopts the application of social responsibility indicators within functional practices, The environmental concept which overcame the model of initiatives, and not to depart from compliance with the laws to the concept of giving to development, and the circumstances and reasons that prevent the integration of social responsibility within the functional practices are the result of the business environment, Philosophy of Senior Management and As well as the reasons for each function and the most of it are managerial, The weakness of the current internal environment does not allow the adoption of any practical evidence of social responsibility at the level of each function. In assessing these results, make sure that the problem is internal and a real administrative problem can not be ignored. By instilling a culture of social responsibility and increasing its conviction as an approach within the planning and strategic thinking of companies and moving from non-managerial management (socially responsible) to directed management (socially responsible).



فهرس
المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص بالعربية
	الملخص بالإنجليزية
أ	فهرس المحتويات
هـ	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
1	مقدمة
الجزء النظري	
20	الفصل الأول : الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته
21	المبحث الأول : تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية
21	المطلب الأول: من مرحلة الرفض والتجاهل إلى مرحلة القبول والتبني
28	المطلب الثاني: مرحلة تعميق مفهوم وممارسة المسؤولية الاجتماعية (الإيزو 26000)
32	المطلب الثالث: تعريف المسؤولية الاجتماعية من منظور واقعي ديناميكي
35	المبحث الثاني : المداخل النظرية للمسؤولية الاجتماعية
36	المطلب الأول: النظرية النيوكلاسيكية ونظرية أصحاب المصالح
43	المطلب الثاني: نظرية الحوكمة والبحث عن الإدارة الرشيدة
47	المطلب الثالث: نظرية حقوق الملكية ونظرية الموارد
56	المبحث الثالث : المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمفهوم الأخلاق والتنمية المستدامة
57	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال
61	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة
65	المبحث الرابع : أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها
66	المطلب الأول: جوهر المسؤولية الاجتماعية (الأبعاد)
69	المطلب الثاني: مستويات المسؤولية الاجتماعية (تطوير نموذج كارول)
70	المطلب الثالث: عناصر المسؤولية الاجتماعية
72	المبحث الخامس: المساعي الدولية لتأسيس الميثاق الدولي للمسؤولية الاجتماعية
73	المطلب الأول: الميثاق العالمي كمبادرة لخلق بيئة أعمال مسؤولة
75	المطلب الثاني: مبادئ الاتفاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
76	المبحث السادس: المساعي العربية لتأسيس الميثاق العربي للمسؤولية الاجتماعية
77	المطلب الأول: مبادرات وآليات عربية لترسيخ المسؤولية الاجتماعية

فهرس المحتويات

80	المطلب الثاني: بعض الهيئات العربية المهتمة بتفعيل المسؤولية الاجتماعية
82	خلاصة الفصل
85	الفصل الثاني : الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات
85	المبحث الأول : العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والإدارة الاستراتيجية
87	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية كنموذج مفاهيمي قابل للتطبيق
91	المطلب الثاني: المداخل الإدارية للمسؤولية الاجتماعية واستراتيجياتها
96	المبحث الثاني : المسؤولية الاجتماعية كمصدر للميزة التنافسية
97	المطلب الأول: الميزة التنافسية من جودة الأعمال إلى الأعمال المسؤولة اجتماعيا
98	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية وإشكالية فقدان الميزة التنافسية
99	المطلب الثالث: الميزة التنافسية من منظور المسؤولية الاجتماعية
107	المبحث الثالث :أهداف إدماج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة
107	المطلب الأول: أهداف إدماج المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسة
109	المطلب الثاني: أهداف إدماج المسؤولية الاجتماعية على مستوى المجتمع
110	المبحث الرابع : تحديات ورهانات تبني المسؤولية الاجتماعية في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة
110	المطلب الأول: المؤسسة في مواجهة التحديات (التنافسية، الاقتصادية، السياسية، والقانونية)
112	المطلب الثاني: المؤسسة في مواجهة التحديات الإيكولوجية
115	المبحث الخامس: المحاور ذات العلاقة بتبني وتطوير المسؤولية الاجتماعية
116	المطلب الأول: المستهلك والثقافة ودورها في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية
119	المطلب الثاني: وسائل الإعلام وجماعات الضغط ودورها في نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية
122	المطلب الثالث: الندوات الاقتصادية كعامل لتحسين مناخ الأعمال المسؤولة
123	المبحث السادس: معايير قياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية
124	المطلب الأول: مستويات قياس المسؤولية الاجتماعية
124	المطلب الثاني: مؤشرات ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية
129	خلاصة الفصل
131	الفصل الثالث : كفايات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها
132	المبحث الأول : ممارسات المسؤولية الاجتماعية على مستوى وظيفة التموين
132	المطلب الأول: الشراء المسؤول كخيار لتبني المسؤولية الاجتماعية
133	المطلب الثاني: المعايير الأخلاقية والمهنية لوظيفة التموين
135	المبحث الثاني : ممارسات المسؤولية الاجتماعية على مستوى وظيفة الإنتاج
135	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية كروية قبل الانطلاق في عملية الإنتاج
138	المطلب الثاني: من مفهوم الإنتاج التقليدي إلى مفهومي الإنتاج الأنظف والأخضر
139	المطلب الثالث: الإدارة البيئية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية على مستوى الإنتاج
143	المبحث الثالث : ممارسات المسؤولية الاجتماعية على مستوى وظيفة التسويق

فهرس المحتويات

143	المطلب الأول: تطور الفكر التسويقي بتطور الأعمال والمفاهيم الاجتماعية
145	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية للتسويق ممارسة مسؤولة
146	المطلب الثالث: رضا المستهلك وكيف يمكن تحقيقه في ظل المسؤولية الاجتماعية؟
151	المبحث الرابع : ممارسات المسؤولية الاجتماعية على مستوى وظيفة الموارد البشرية
151	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية من الرفاهية الصناعية إلى إدارة مسؤولة اجتماعيا
154	المطلب الثاني: لماذا يجب أن تتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية؟
156	المطلب الثالث : ماهي الممارسات الكفيلة بإدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية؟
171	المبحث الخامس: ممارسات المسؤولية الاجتماعية على مستوى المالية و المحاسبة
171	المطلب الأول: مجال الاستثمار في المنظور الاجتماعي والأخلاقي
172	المطلب الثاني: المحاسبة الاجتماعية المطلب والإشكالية
177	المبحث السادس: الإشكاليات المرتبطة بممارسة المسؤولية الاجتماعية
179	المطلب الأول: إشكاليات على مستوى الفلسفة (الفهم والإدراك)
179	المطلب الثاني: إشكاليات على مستوى القبول والاستجابة للنهج الاجتماعي (بيئة الأعمال)
180	المطلب الثالث: إشكاليات على مستوى الممارسة الوظيفية
187	خلاصة الفصل
الجزء التطبيقي	
192	الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاته
193	المبحث الأول: المؤسسة الجزائرية وإشكالية البحث عن بيئة تنافسية ترعى قيم المسؤولية الاجتماعية
193	المطلب الأول: المؤسسة الجزائرية بين الواقع وطموح الإصلاحات
196	المطلب الثاني: مجهودات الجزائر لتوفير بيئة تنافسية تخدم ترقية المسؤولية الاجتماعية
207	المبحث الثاني: البيئة التكنولوجية في الجزائر واقع وتطلعات
207	المطلب الأول: المؤسسة الجزائرية من خيار استيراد التكنولوجيا إلى حتمية تحقيق تكنولوجيا بروح جزائرية
208	المطلب الثاني: مساهمة التكنولوجيا في تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية
209	المبحث الثالث: البيئة الاجتماعية والثقافية وانعكاساتها على بيئة الأعمال
210	المطلب الأول: بيئة العمل في الجزائر أرقام وحقائق ومسؤولية اجتماعية غائبة
215	المطلب الثاني: حلقات هامة لتفعيل المسؤولية الاجتماعية في بيئة العمل الجزائرية
217	المبحث الرابع: البيئة السياسية والقانونية
217	المطلب الأول: مبادرات الجزائر في ترقية الشفافية والحوكمة
219	المطلب الثاني: الإطار التشريعي والتنظيمي في الجزائر
227	المبحث الخامس: البيئة الأيكولوجية في ظل تحديات التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية
228	المطلب الأول: الاتفاقيات الدولية المصادق عليها والمتعلقة بالبيئة
229	المطلب الثاني: الإطار التشريعي والتنظيمي المهتم بحماية البيئة
232	المطلب الثالث: الهيئات الوطنية المكلفة بدعم خطة العمل الوطنية لحماية البيئة

فهرس المحتويات

234	المبحث السادس: مشروع RS MENA إدماج فعلي لأساسيات المسؤولية الاجتماعية في ممارسات المؤسسات الجزائرية
235	المطلب الأول: مشروع RS MENA المحتوى والأهداف
236	المطلب الثاني: الهيئات المنبثقة عن المشروع وسيورته
239	المطلب الثالث: هل غير مشروع RS MENA من رؤية المؤسسات الجزائرية لمفهوم وممارسة المسؤولية الاجتماعية؟
243	خلاصة الفصل
246	الفصل الخامس : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها
246	المبحث الأول : تقديم المؤسسات محل الدراسة
246	المطلب الأول: مؤسسة SASACE
251	المطلب الثاني: مؤسسة NCA ROUIBA
257	المطلب الثالث: الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للأشغال العامة (CTTP (Contrôle Technique des Travaux Publics
261	المطلب الرابع: عملية إدماج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة (المراحل والصعوبات)
264	المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة باستخدام (التحليل الاستراتيجي Swot)
265	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي
266	المطلب الثاني: ثقافة المؤسسة
268	المطلب الثالث: الموارد
270	المبحث الثالث: وصف مجتمع وعينة الدراسة وأسلوب جمع البيانات وتحليلها
270	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
272	المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات
277	المطلب الثالث: حدود الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضية
278	المبحث الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
279	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
281	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاو الاستبانة حسب الإطار المنهجي للدراسة
323	المبحث الخامس: اختبار الفرضية والإجابة على تساؤلات الدراسة وعرض نتائج الدراسة الميدانية
323	المطلب الأول: اختبار الفرضية والإجابة على تساؤلات الدراسة
350	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية
352	خلاصة الفصل
355	خاتمة عامة
364	قائمة المراجع
385	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية	23
02	تطور محتوى المسؤولية الاجتماعية	26
03	تطور منهج المسؤولية الاجتماعية	26
04	تبنى المسؤولية الاجتماعية بين مؤيد ومعارض	27
05	ملخص مواصفة الإيزو 26000	29
06	مراحل نشأة وتطور فكرة أصحاب المصالح	39
07	تعريف حقوق الملكية	48
08	نظرية الموارد: فكرة ومفاهيم	54
09	الأبعاد العشرة للمسؤولية الاجتماعية كنتيجة لتطورها عبر المراحل المختلفة	65
10	مستويات وطبيعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	70
11	عناصر المسؤولية الاجتماعية والدور الاجتماعي للمؤسسة	71
12	مبادرات وانجازات بعض الدول العربية في مجال ترسيخ المسؤولية الاجتماعية	77
13	الآليات المنتهجة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية في الدول العربية	79
14	أبعاد أنشطة المسؤولية الاجتماعية	104
15	المعايير الدولية والشهادات المعتمدة في تقييم المسؤولية الاجتماعية	125
16	معايير قياس الدور الاجتماعي للمؤسسات	127
17	تحليل لسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى ومسعى المسؤولية الاجتماعية حسب Crozet & Martory	157
18	معوقات عدم وجود برامج للمسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات	178
19	عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة (ISO(9001, 14001, 22000 في الجزائر	197
20	المؤسسات والمنظمات الجزائرية المشاركة في مشروع تبني ISO26000	200
21	مؤشر الابتكار في الجزائر ضمن تقرير التنافسية العالمي لسنة 2016/2017	205
22	بلدان المغرب العربي ضمن تقرير التنافسية العالمي	205
23	ترتيب الجزائر ضمن تقرير التنافسية العالمي	206
24	مؤشر الاستعداد التكنولوجي في الجزائر ضمن تقرير التنافسية العالمي لسنة 2016/2017	208
25	المتوسط السنوي للاستثمار الصناعي العمومي وعدد مناصب الشغل	211
26	تطور معدل البطالة خلال الفترة 1985-2000 (الوحدة %)	211
27	تطور معدلات البطالة في الجزائر للفترة 2011-2015	212
28	إحصائيات عن المشتغلين والبطالين في الجزائر للفترة 2011-2015	212
29	التركيب النسبية للعمالة حسب قطاع النشاط الاقتصادي للفترة 2011-2015	213

قائمة الجداول

222	القوانين/القرارات/الأنظمة والمراسيم الوزارية المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية	30
238	رزمة الأيام التحسيسية في إطار مشروع RS MENA في الجزائر	31
238	نتائج مشروع RS MENA في الجزائر	32
239	نتائج تقرير حول رؤية المؤسسات الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية	33
252	محطات هامة في تاريخ NCA ROUBA	34
261	مستويات أداة التشخيص الذاتي للمؤسسات محل الدراسة	35
262	جدول تقييم أهمية مجالات العمل المسؤولة اجتماعيا	36
269	عناصر تحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسات محل الدراسة	37
271	توزيع مفردات مجتمع الدراسة في كل مؤسسة	38
275	محاور الاستبانة الموجهة لإطارات المؤسسات محل الدراسة	39
276	مقياس ليكرت الخماسي	40
276	تواريخ استرجاع الاستبانة	41
277	موقع المؤسسات محل الدراسة	42
278	معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لعبارات الاستبانة	43
279	توزيع عينة الدراسة حسب للجنس	44
280	توزيع عينة الدراسة حسب السن	45
280	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	46
281	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	47
282	معيار مقياس التحليل	48
282	الجدول الإجمالي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوّر درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية	49
284	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بدرجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التموين	50
286	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بدرجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الإنتاج	51
288	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بدرجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التسويق	52
290	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بدرجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الموارد البشرية	53
292	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بدرجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة المالية والمحاسبة	54
294	تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة التموين في S	55
296	تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة الإنتاج في S	56
297	تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة التسويق في S	57

قائمة الجداول

298	تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة الموارد البشرية في S	58
299	تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة المالية والمحاسبة في S	59
300	على مستوى وظيفة المالية والمحاسبة تحليل محتوى المبادرة (الجانب المحاسبي) في S	60
302	تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة الإنتاج في R	61
303	تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة الموارد البشرية في R	62
305	مؤشرات الموارد البشرية في مؤسسة R	63
306	تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة المالية والمحاسبة في R	64
307	تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة الإنتاج في C	65
308	تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة التسويق في C	66
309	تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة الموارد البشرية في C	67
310	عدد برامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة	68
311	جدول تجميعي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الظروف والأسباب المتوفرة حاليا والتي تساهم في ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية	69
313	جدول تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الظروف والأسباب المتوفرة حاليا والتي تساهم في ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية	70
319	(الظروف والأسباب) التي تقف حائلا دون ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية	71
320	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور اقتراح نموذج دليل عملي للمسؤولية الاجتماعية على مستوى كل وظيفة	72
324	ترتيب المتوسطات الحسابية الكلية لمحور درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية	73
326	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التموين	74
326	نتائج اختبار T للعينة البسيطة لمؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التموين	75
327	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الانتاج	76
328	نتائج اختبار T للعينة البسيطة لمؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الانتاج	77
329	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التسويق	78
329	نتائج اختبار T للعينة البسيطة لمؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التسويق	79
331	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الموارد البشرية	80
331	نتائج اختبار T للعينة البسيطة لمؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الموارد البشرية	81
332	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة المالية	82

قائمة الجداول

	والمحاسبة	
333	نتائج اختبار T للعينة البسيطة لمؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة المالية والمحاسبة	83
334	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر المسؤولية الاجتماعية والممارسات الوظيفية	84
334	نتائج اختبار T للعينة البسيطة لمؤشر المسؤولية الاجتماعية و الممارسات الوظيفية	85
340	النموذج الرباعي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الثلاث	86
346	ترتيب الأسباب (الظروف) التي تقف حائلا أمام ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية حسب درجة أهميتها بالنسبة لأفراد العينة	87

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
45	خصائص حوكمة الشركات	01
59	تطور أخلاقيات الأعمال	02
60	تكلفة الأعمال في ظل الإخفاقات الأخلاقية	03
66	هرم كاروول	04
67	المسؤولية الشاملة	05
69	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	06
78	مضمون المؤشر المصري ESG	07
86	مستويات الاستراتيجية	08
87	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والإدارة الاستراتيجية	09
89	عناصر الاتجاه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية	10
92	المدخل الإدارية للمسؤولية الاجتماعية	11
94	تكامل المسؤولية الاجتماعية واستراتيجية المؤسسة	12
95	نموذج قياس درجة استجابة المؤسسة للحاجات الاجتماعية	13
100	ميزان الميزة التنافسية من منظورا لمسؤولية الاجتماعية	14
102	المقاربة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية حسب بورتر وكرامر	15
103	العوامل الأربعة للإطار التنافسي	16
137	النظام الاقتصادي والبيئة	17
153	تطور إدارة الموارد البشرية	18
158	مثلث الجودة	19
170	أبعاد التطوير الاجتماعي المسؤول في الموارد البشرية	20
247	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SASACE	21
249	أصحاب المصالح في مؤسسة SASACE	22
250	لوحة القيادة للإدارة المتكاملة المسؤولة	23
253	الهيكل التنظيمي لمؤسسة NCA ROUIBA	24
254	الهيكل التنظيمي المعدل لمؤسسة NCA ROUIBA	25
255	المسؤولية الاجتماعية في NCA ROUIBA	26
256	أصحاب المصالح في مؤسسة NCA ROUIBA	27
257	الهيكل التنظيمي لمؤسسة CTPP	28
258	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية المركزية	29
259	أصحاب المصالح لـ CTPP	30
274	مراحل بناء الاستبانة	31

قائمة الأشكال

305	نتائج المرصد حسب أبعاد وظيفة الموارد البشرية	32
310	عدد برامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة	33
339	عدد مبادرات ترقية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة	34
341	نتائج المبادرات على مستوى البيئة	35
342	تشخيص الطاقة في سنة 2010	36
342	تقييم استهلاك الطاقة للفترة من 2011 إلى 2014	37
342	نتائج المبادرات على مستوى بيئة العمل	38
343	نتائج المبادرات على مستوى المجتمع	39
343	نتائج المبادرات على مستوى العمليات والسوق	40



مقدمة

مقدمة:

لقد شهدت إدارة الأعمال المعاصرة تطورات هامة في الأفكار والممارسات الخاصة بمختلف وظائف المؤسسات، وساهمت عوامل التغيير التي مست الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وكذلك البيئية في إحداث تغيير جذري في ثقافتها والمسؤولية الملقاة على عاتقها مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة ارتبطت برغبة المؤسسة في الاستمرار وتحقيق النمو وكذا تحسين الأداء.

وتماشيا مع هذه المستجدات وتعدد رسالة المؤسسة التي تعدت مهمة تزويد المجتمع بالسلع والخدمات الضرورية، إلى جانب التحديات التي فرضتها البيئة المتغيرة والحركية، أضحت تبني هموم المجتمع والبيئة أكثر من ضرورة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، إضافة إلى رغبتها في امتلاك رؤية بعيدة المدى في تحليل المتغيرات البيئية المؤثرة عليها وإدراجها ضمن الإستراتيجية المنتهجة، والبحث عن التطوير والحدثة في ممارساتها الوظيفية.

وفي هذا الإطار يمثل مفهوم المسؤولية الاجتماعية أحد المفاهيم التي طغت على سطح الأفكار المعاصرة في ظل إدارة الأعمال، والتي لقيت اهتماما متزايدا، وإن كانت لا تزال غير واضحة المعالم بالنسبة للمؤسسات في الدول النامية. والملاحظ أن الحركية التي تتميز بها البيئة التي تنشط فيها المؤسسات، إضافة إلى تلك العلاقات المتشعبة والمتراصة بينها وبين أطراف عدة وكذا اتساع مساحة التأثير والتأثر بينهم، يجعل من هذا المفهوم أحد الآليات التي تفرض نفسها بقوة على ممارسات المؤسسة التي تسعى لتحقيق تفاعل إيجابي بينها وبين شركائها ضمن البيئة التي تنشط فيها.

ولأن كانت المسؤولية الاجتماعية تخضع لمبدأ التطوع والمبادرة وتمارس كمنشأ منفصل، فإن المناداة بإعطائها بعدا استراتيجيا ودمجها ضمن عمل المؤسسات أضحت مطلبا حاضرا، رغبة في إيجاد تكامل بين دور الدولة ودور المؤسسات في بناء وتنمية المجتمع وترسيخ مبادئ التنمية المستدامة التي تلتقي في ثلاث محاور النمو الاقتصادي، التقدم الاجتماعي وحماية البيئة.

إن مسألة تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات ليست جديدة، ولكن الجديد هو الاهتمام المسجل لدى المستهلكين أكثر منه لدى الهيئات الحكومية. وقد أدت الحساسية المفرطة للقضايا البيئية إلى تنامي مستوى الإدراك لدى كل المتعاملين سيما المستهلكين. وأصبح هؤلاء أكثر قلقا حول نمط حياتهم. كما بدأ تجاوبهم يأخذ منحى جديا في طريق تغيير عاداتهم الاستهلاكية شيئا فشيئا. وبالمقابل

أصبح الحديث عن المسؤولية الاجتماعية هو العملة السائدة عبر وسائل الاتصال المختلفة، وبالرغم من أن البعض وصل إلى تحقيق بعض التقدم بفضل هذه الاتصالات، لا يزال البعض الآخر يستغل الفراغ القانوني والتشريعي. فالمسؤولية الاجتماعية لا تهتم فقط بخطة الاتصال لدى المؤسسة، بل تمتد إلى فكرة المنتجات والإنتاج والتوزيع والاستهلاك، فكل إدارة المؤسسة معنية عبر كل المستويات الوظيفية.

لم تسلم المؤسسات من الانتقادات في ظل إدارة الأعمال المعاصرة، بتوجيهها الدائم نحو تحقيق الهدف الاقتصادي الذي وجدت من أجله ألا وهو تحقيق الأرباح متجاهلة مسؤوليتها اتجاه المجتمع والبيئة. ورغبة في عدم انفلات الأمور بين ما تحرص الدول والحكومات من تجسيده وما ينجز على مستوى المؤسسات على مستوى التنمية المستدامة، أخذت إدارة الأعمال المعاصرة على عاتقها مسؤولية ادماج هذا المفهوم على مستوى المؤسسات ليربط بين التصور للتنمية المستدامة والإجراءات الميدانية الرامية لتحقيقها. ومن ثم أصبحت مسألة تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن وظائف المؤسسة من بين التحديات البارزة التي تسعى لبلورتها وتحديد متطلبات إدماجها ومعوقات وكيفيةها وتقييم مدى نجاح هذه العملية ومتابعتها.

ولقد أضحت تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية أمرا مطروحا على المؤسسات أكثر من أي وقت مضى، باعتبار هذه الأخيرة تنشط في مجتمع وتتحمل أمامه مسؤولية تزويده بالسلع والخدمات، ولئن اقتصر أولوياتها في تحقيق الأهداف الاقتصادية المنشودة إلا أن التزاماتها اتجاه المجتمع والبيئة أمرا لا يمكن أن يكون عائقا نحو استمراريتها وتدعيم قدرتها التنافسية.

وبالرغم من أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لمؤسسات الدول النامية، بما فيها الجزائر، لم يتعد حدود النية الحسنة للمؤسسة تجاه المجتمع الذي تنشط فيه ويخضع في الكثير من الأحيان لمبدأ المبادرة والتطوع وفي حدود ضيقة، إلا أن ضرورة الاستثمار في الفرد وتنمية الموارد البشرية إضافة إلى خلق بيئة عمل ملائمة ومساعدة للرفعي بالمجتمع واحترام خصوصيته تفرض على المؤسسات تحمل التزاماتها ومراعاة هذه الجوانب ضمن ممارساتها الوظيفية ومحاولة إدماجها تدعيما للتواجد الوطني الفعال.

فالمسؤولية الاجتماعية التي ولدت كفكرة وتطورت إلى نهج وفلسفة وأضحت بفضل اسهامات الأكاديميين والهيئات والمجتمع الدولي آلية عمل وممارسة، تعكس بالدرجة الأولى الرغبة في اندماج المؤسسات في ترسيخ مفاهيم التنمية والمواطنة ونوعية الحياة، وتطالب بالاستجابة الاجتماعية عن طوعية والتزام ذاتي مبرمج آليا في ممارساتها الوظيفية للوصول إلى تحقيق المشاركة في المجتمع والحفاظ على التواجد المؤسسي في ظل منافسة شرسة تطوع المسموح والممنوع.

مشكلة البحث:

تتعلق مشكلة البحث بممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن وظائف المؤسسة، هذه الممارسة التي لا زالت لم ترتق بعد من ممارسة طوعية إلى تطبيق أوسع ببرامج تضمن الانخراط في النهج بكل جوانبه ثقافة واستراتيجية بعيدا عن مجرد الالتزام بالقوانين والتشريعات. ومن هنا فإن إدماج المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية يعد إشكالا يستحق الإثارة والإثراء مثلما أثرت فكرة الاستجابة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح في مختلف الدراسات والبحوث. وإذا كانت بوادر تحمل الدور الاجتماعي للمؤسسات قائمة في ظل هذه الوظائف فلماذا لا ترتق بهذه الممارسات لتمس الاستراتيجيات الوظيفية وتتخلص من فكرة الطوعية التي كانت لصيقة دوما بهذا المفهوم إلى التزام عملي ونهج وممارسة أوسع.

وفي ظل العبء الملقى على عاتق مديري الوظائف حول قناعاتهم وأفكارهم التي يجب أن تخدم نهج المسؤولية الاجتماعية موازاة وتغيير قناعة رؤوسهم تبرز التحديات في الممارسة والتي تستوجب تدارك الفجوة بين المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ونظيرتها في الدول المتقدمة. هذه الأخيرة التي لا تزال تخطو خطوات بطيئة نحو تبني المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية مما يشكل البحث فيها وتنويع الدراسات الأكاديمية مطلوبا للوقوف على الواقع وإشكالياته في ظل خصائص بيئية وتكنولوجية وإيكولوجية وقانونية مميزة.

وللإحاطة بهذا الطرح من كل جوانبه ارتأت الباحثة صياغة الإشكالية التالية:

السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى تنتهج المؤسسات محل الدراسة توجه استراتيجي يتبنى ترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية من مجرد ممارسة طوعية إلى إدماج وتطبيق أوسع ضمن ممارساتها الوظيفية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم صياغة مجموعة من الأسئلة الهامة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية:

1. ما هي المتطلبات المتاحة والعوائق التي تشهدها بيئة الأعمال الجزائرية والتي يجب على المؤسسات أخذها بعين الاعتبار لتلبية مطلب إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية؟

2. هل توجد إستراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة؟

3. كيف يمكن وصف وتحليل تأثير المبادرات (البرامج) المعتمدة للانخراط في نهج المسؤولية الاجتماعية على الممارسات الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة؟

4. هل خرجت المبادرات (البرامج) المعتمدة لإدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة عن حدود الاستجابة للقوانين (الإذعان)؟

5. ما طبيعة الأسباب التي تقف حائلا دون ادماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة؟

6. هل يمكن تطبيق دليل عملي للمسؤولية الاجتماعية على مستوى كل وظيفة في المؤسسات محل الدراسة؟

فرضية الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على فرضية وحيدة هي:

الفرضية الرئيسية:

- لا توجد إستراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

- لا توجد إستراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التمويل.
- لا توجد إستراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الإنتاج.
- لا توجد إستراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التسويق.
- لا توجد إستراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الموارد البشرية.
- لا توجد إستراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة المالية و المحاسبة.

مبررات اختيار البحث

إذا كانت المؤسسات تسعى لتحقيق النمو والبقاء في ظل البيئة التي تنشط فيها، فإن مهمة تدعيم الثقة بينها وبين شركائها ضمن هذه البيئة يعد أكثر من ضرورة في ظل تنامي وتطور الأفكار والممارسات. وباعتبار أن المؤسسات تؤثر وتتأثر بالبيئة والمجتمع فإن تحمل بعض الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية يعد أمرا طبيعيا لتكريس الثقة وتحقيق النمو الاقتصادي الذي تنشده. وفي هذا السياق يمكن عرض بعض المبررات حول اختيار هذا الموضوع:

- محاولة إثراء البحث في موضوع يخص جوانب أخرى لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وممارساتها والتي حسب علمنا لم يتم التطرق لها من قبل.
- محاولة استقراء الواقع في المؤسسات الجزائرية وكيفية تعاملها مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
- الرغبة في تحديد الرؤية التي تعمل بها المؤسسة الجزائرية في تبني هذا المفهوم ومبادئه.
- الرغبة في حصر مختلف الإشكالات التي تعوق الفهم الصحيح والتطبيق السليم والمستمر لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

- الرغبة في اختبار مدى إمكانية تبني دليل عملي لترسيخ ممارسة مسؤولة في وظائف المؤسسة.
- الرغبة في تقديم دراسة نظرية مختلفة التحليل والخروج بنتائج وتوصيات يمكنها تعميق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية، لتكون منطلق لإيجاد الحلول مستقبلاً.
- الرغبة في إضفاء المزيد من المعلومات النظرية حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بتأصيلها النظري من خلال تحليلات وأبحاث هامة لأوائل الأكاديميين لتكون قاعدة معلومات لباحثي المستقبل.

أهداف البحث

أمام التطور المذهل الذي شهدته إدارة الأعمال المعاصرة في الأفكار والممارسات الخاصة بمختلف وظائف المؤسسة، أضحت الاستجابة لهذه التطورات من الأمور التي تنشدها المؤسسات للحفاظ على استمراريته ونموها، وضرورة مؤكدة للتماشي مع التغيرات والحركية التي مست البيئة والمجتمع وعلى هذا الأساس رأت الباحثة أن تناول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وكيفية إدماجه ضمن الممارسات الوظيفية والإحاطة بالمعوقات التي تتصل بالبيئة الجزائرية مطلب يصب في إطار الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن الوظائف التقليدية للمؤسسات الجزائرية.
- محاولة التعرف على مدى إدراك مديري الوظائف لهذا المفهوم والعراقيل التي يواجهونها في ممارسته في البيئة الجزائرية.
- التعرف على مدى اقتناع مدراء الوظائف في المؤسسات الجزائرية بهذا المفهوم ومدى قدرتهم على الانخراط في هذا النهج بممارسات وظيفية.
- التعرف على الأسباب والظروف التي تعيق إدماج المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية المؤسسات الجزائرية.
- الوقوف على أسباب التفاوت في ممارسة المسؤولية الاجتماعية بين المؤسسات الجزائرية.
- إمكانية الاستفادة من هذه الدراسة في توضيح بعض الحقائق المرتبطة بالمؤسسات في الدول النامية ورؤيتها للمسؤولية الاجتماعية مقارنة بمثيلاتها في الدول المتقدمة.

- يعد الربط بين المسؤولية الاجتماعية والإستراتيجيات المؤسسية أكبر تحدي يمكن أن تواجهه المؤسسات، مما يتطلب إلقاء الضوء على الطرق المنتهجة للتوفيق بين المطلبين.
- الوصول في ظل هذه الإشكاليات إلى مبادرات من شأنها الارتقاء بالمفهوم كمنهج وممارسة تهدف إلى العطاء للتنمية.

منهجية البحث

يتناول البحث إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية للمؤسسة ضمن إطار نظري يبحث في بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع وإطار ميداني لوصف متغيرات البحث واختبار فرضياته.

وتحقيقاً لهدف البحث وفي ضوء طبيعته وأهميته ومفاهيمه وفروضه وحدوده، وحتى نستطيع الإجابة عن أسئلة البحث والإلمام بكل جوانبه، في ضوء ما يتوفر لنا من بيانات سيتم الاعتماد على المنهج الاستقرائي عن طريق استقراء الدراسات والأبحاث والكتب والدوريات العربية والأجنبية التي تمت في مجال المسؤولية الاجتماعية وذلك لخدمة هدف البحث بالإضافة إلى المنهج الوصفي وذلك بهدف تحليل البيانات التي تتوافر عن مشكلة البحث.

وقد رأت الباحثة تقسيم البحث إلى جزء نظري وآخر تطبيقي، يتناول الجزء النظري في فصله الأول البعد النظري للمسؤولية الاجتماعية محاولة منها لإبراز الجوانب والمفاهيم المرتبطة بهذا المصطلح والتعرف على كيفية تطور هذا المفهوم وأبعاده المختلفة واستعراض النظريات التي تناولت مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات انطلاقاً من النظرية النيوكلاسيكية ونظريتنا أصحاب المصالح والحوكمة مروراً بنظرية حقوق الملكية ونظرية الموارد مع توضيح علاقة هذا المفهوم بمفهوم الأخلاق والتنمية المستدامة، وإظهار مكانة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات على الصعيد الدولي والعربي، واثراء لموضوع البحث خصص الفصل الثاني للدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة من خلال عرض الرؤية الإستراتيجية لهذا المفهوم وعلاقته بالميزة التنافسية وأهم المداخل الإدارية والاستراتيجيات المتبناة في هذا الجانب، مع استعراض أهداف إدماج هذا المفهوم على مستوى المؤسسة والمجتمع بالإضافة إلى تناول تحديات ورهانات تبني المسؤولية الاجتماعية وعوامل تطويرها المرتبطة بالبيئة الخاصة والعامة، ويبحث الفصل الثالث في كفايات تبني المسؤولية

الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المتصلة بها، من خلال استعراض الممارسة التموينية والإنتاجية والتسويقية والموارد البشرية وكذا المالية والمحاسبية لهذا المفهوم.

بالنسبة للجزء التطبيقي والدراسة الميدانية لإشكالية تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية، ارتأت الباحثة عرض المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية من خلال فصل رابع، ثم عرض الإطار المنهجي للدراسة في فصل خامس بتقديم المؤسسات محل الدراسة والدراسة التحليلية لمحاور الاستبانة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب تحليل المحتوى وكذا أدوات الإحصاء الوصفي وأداة التحليل الاستراتيجي (swot) إضافة إلى النموذج الرباعي للمسؤولية الاجتماعية وكذا المدخل المنطقي للإستراتيجية لاختبار الفرضية والإجابة على أسئلة الدراسة، وصولاً إلى عرض مختلف النتائج المتوصل إليها والاقتراحات التي تصب في إطار تفعيل تبني المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية للمؤسسة.

مصادر البيانات والمعلومات:

من خلال المعلومات العلمية الموجودة في الكتب والمراجع المتوفرة بالمكتبة وباللغات المختلفة (عربية، فرنسية، إنجليزية)، إضافة إلى المجالات الاقتصادية والجرائد والدراسات التي لها علاقة بالموضوع محل الدراسة واستخدام الإنترنت في البحث عن المعلومات التي تخدم البحث.

الدراسات السابقة:

حظي مفهوم المسؤولية الاجتماعية باهتمام الباحثين والأكاديميين منذ ظهوره كفكرة، وتطور في ظل جدال ونقاش أكاديمي مثري، و تدعيماً لموضوع البحث نستعرض في هذا الإطار بعض الدراسات (مقالات وأطروحات دكتوراه وماجستير) كسند ذو أهمية ولقد تم تصنيفها كما يلي:

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسات تناولت الجانب المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية:

➤ دراسة (الدكتور محمد بن ابراهيم التو يجري، 1988) بعنوان "المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية"، مقال نشر في المجلة العربية للإدارة في العدد الرابع أجريت هذه الدراسة سنة 1982، اختار فيها الباحث عينة تضم 110 منشأة، أي ما يمثل

50% من المنشآت التي وزعت عليها استبيانات البحث بهدف التعرف على المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وباستخدام التكرار والنسب المؤوية خلصت الدراسة إلى عدم وجود تجاوب وتفاعل بين المنشآت والمجتمع، وحملت الدراسة توصيات لعل أهمها أن تتكيف مديري المنشآت وأفراد المجتمع له دور كبير في المساعدة على تقبل المنشآت الخاصة لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية وتحولها من مجرد رد فعل لضغوط إلى نظام شامل و متكامل وإنشاء دوائر مختصة بالمسؤولية الاجتماعية بالمنشآت.

➤ دراسة (ناصر عوض الزهراني، 2010) بعنوان " المسؤولية الاجتماعية للشركات السعودية: تأصيل المفهوم" مقال نشر بمجلة جامعة الملك عبد العزيز المجلد الثامن عشر، وكان الهدف منها البحث في مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الفكر الغربي والإسلامي في ظل اشكالية عدم وجود حدود فاصلة بين هذا المفهوم ومفاهيم أخرى (العمل الخيري والمسؤولية القانونية) وتوصل بتحليله إلى أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم مركب ومعقد غير قابل للقياس ولم تحدد ابعاده بدقة في المجتمع العربي بالرغم من وضوحه في الإسلام .

➤ دراسة (حسين عبد المطلب الأسرج، 2011) بعنوان " المسؤولية الاجتماعية للشركات التحديات والأفاق من أجل التنمية في الدول العربية " مقال نشر في مجلة جامعة ميونيخ بألمانيا وكان الهدف من هذا الورقة البحثية توضيح الدور الاجتماعي للشركات في الدول العربية بعد تخلي الحكومات عن الكثير من ادوارها والمقصود بالمسؤولية الاجتماعية وعرض تجارب دول كبرى وما يمكن الاستفادة منه، وتوصل إلى أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لهذا المفهوم ووجود غموض ولبس في المجتمع العربي لأبعاده .

2- دراسات تناولت المسؤولية الاجتماعية من جانب الممارسة والمعوقات المرتبطة بها:

➤ دراسة (عبد الرحمن عبد الكريم، 1997) بعنوان " المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، مجالاتها، معوقات الوفاء بها" مقال نشر في مجلة البحوث التجارية المعاصرة وهي دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية للقطاع العام في مصر، بهدف قياس الأهمية النسبية لمجالات المسؤولية الاجتماعية الخمس (رفاهية العاملين، حماية المستهلكين حقوق المالكين، العلاقة مع المجتمع، حماية البيئة)، ومن خلال استبيان وجهه إلى 150 عضو من أعضاء مجلس الإدارة والمدراء العامين وباستخدام أدوات إحصاء تحليلية خلصت

الدراسة إلى أن هذه الأهمية تترتب حسب أولوياتها بدءاً بحقوق المالكين ثم المستهلكين ثم العاملين وأقلها أهمية ما يرتبط بالبيئة والمجتمع.

➤ دراسة (هاني الحوراني ومي الطاهر، 2010) بعنوان " اتجاهات الرأي في إدارات الشركات الأردنية تجاه المسؤولية الاجتماعية" مقال نشر ضمن كتاب مركز الأردن للدراسات بعد جهود بدأها في سنة 2002 لنشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية والتعريف بممارساتها الأفضل. بهدف التعرف على رأي الإدارة في مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتناولت 224 شركة تتوزع على عشرة قطاعات اقتصادية كعينة من إدارات الشركات الأردنية، حيث تبين أن ثلاثة أرباع الإدارات ترى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعني تحسين المزايا التي يتمتع بها العاملون في المقام الأول ثم تحقيق رضا العملاء يليها حماية البيئة ومساعدة الفقراء ومكافحة البطالة، وعن دوافع ممارسة المسؤولية الاجتماعية فترى العينة أن تحسين ولاء الموظفين يأتي كدافع أول ثم تقوية العلاقات العامة وتحسين صورة الشركات ثم التطلع لزيادة المبيعات. كما أظهرت الدراسة أن أغلبية الشركات لا تنشر معلومات عن نشاطها الاجتماعي خوفاً من زيادة الضغط وأن عوائق ممارسة المسؤولية الاجتماعية أرجعتها غالبية الشركات لتقلب المبيعات والأرباح وغياب القوانين المحفزة وخلصت الدراسة لمقترحات من شأنها تطوير الممارسة الاجتماعية للشركات بشكل أفضل.

➤ دراسة (محمد علي الروابدة ورائد اسماعيل عبابنة، 2010) بعنوان " مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية ومعوقات تطبيقها في المؤسسات العامة بالأردن " مقال نشر في مجلة العلوم الاجتماعية لجامعة الكويت في العدد الرابع، وكان الهدف من الدراسة التعرف على مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية نحو أصحاب المصلحة وكذا الوقوف على المعوقات التي تحيط بتطبيقاتها من خلال عينة قصدية و182 استبانة للعاملين وبمنهج وصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات العامة كانت متوسطة بوسط حسابي (2.79) وأن المعوقات تمثلت في عدم وجود قسم متخصص في المسؤولية الاجتماعية وقلة الدعم المادي وكذا نقص البرامج التدريبية، وجاءت التوصيات بضرورة تقديم حوافز واعفاءات ضريبية وتشريعية للمؤسسات التي تمارس المسؤولية الاجتماعية وتوفير الدعم المالي وبرامج التدريب.

➤ دراسة (ظاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، 2012) بعنوان " المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات" مقال نشر في مجلة الجامعة الأردنية وهي دراسة تطبيقية شملت عينة تضم 7 مصارف تجارية أردنية و63 فرع لها، وكان هدف الدراسة معرفة ما إذا كان هناك علاقة ايجابية بين الدور الاجتماعي للمنظمة وطبيعة نظام المعلومات فيها بالتركيز على جانب الشفافية فيه، وباستخدام الأوساط الحسابية ومعامل الارتباط والتحديد خلصا إلى وجود علاقة ضعيفة بين نمط المسؤولية الاجتماعية المعتمد وشفافية نظام المعلومات، وأوصت الدراسة بضرورة إدراك أهمية المسؤولية الاجتماعية في تطور المنظمات.

➤ دراسة (مقدم وهيبية، 2013/2014) بعنوان " تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية " دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري وهي اطروحة دكتوراه هدفت إلى دراسة واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية من قبل مؤسسات الغرب الجزائري وتقييم ممارستها للبرامج الاجتماعية والوقوف على العراقيل التي تمنع ذلك من خلال استبيان وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وتوصلت الباحثة إلى عدم وجود فلسفة أو رؤية واضحة تجاه المسؤولية الاجتماعية لدى عينة الدراسة وكذا غياب تأثير متغيرات العمر والحجم والملكية وطبيعة النشاط على ممارسة المسؤولية الاجتماعية أما العراقيل فأشارت الباحثة إلى نقص المصادر المالية لتمويل البرامج.

➤ دراسة (أحمد الحميدي بن بتلا، 2015) بعنوان " تحليل دور القطاع الخاص في المسؤولية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية " وهي رسالة ماجستير تخصص دراسات إستراتيجية وكان الهدف هو تحليل واقع المسؤولية الاجتماعية لشركات القطاع الخاص في المملكة والكشف عن المعوقات والتعرف على آليات مواجهتها، واستخدم الباحث الطريقة الوصفية وأسلوب التحليل الإحصائي وأداة التحليل الاستراتيجي (SWOT) وتوصل إلى أن أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية (الخدمات الاجتماعية، الرعاية الصحية، الخدمات التعليمية والتدريبية، وإنشاء البنى التحتية والمرافق العامة، والإسهام في أعمال الإغاثة. في حين المعوقات ترتبط بعدم وجود مرجعية رسمية بتنظيم أعمال المسؤولية الاجتماعية وضعف المستوى الثقافي في هذا الشأن وكذا غياب التخطيط الاستراتيجي. وجاءت التوصيات لتصب في مجال الاهتمام بالتوعية ونشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية من خلال تنظيم دورات تدريبية لصقل الخبرات والعمل على وضع مؤشر محلي يرتبط بالمؤشر الدولي للمسؤولية الاجتماعية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1- دراسات تناولت الجانب المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

- دراسة (المفكر الاقتصادي Milton Friedman، 1970) بعنوان " المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية في تعظيم أرباحه" مقال نشر بمجلة نيويورك تايمز بهدف التعريف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وخلص إلى أن المسؤولية الاجتماعية للأعمال هي جعل الأعمال مربحة وتعظيم الربح والعوائد للمساهمين.
- دراسة (Carroll، 1991) بعنوان " هرم كاروول" والتي تعد بمثابة الركيزة التي انطلقت منها البحوث والدراسات في مجال المسؤولية الاجتماعية، حيث ساهم بأفكاره في تطوير هذا المفهوم من خلال ثلاث إسهامات هدفت إلى:
- الإشارة إلى هرم المسؤولية الاجتماعية والتي صنفها إلى أربع أنواع، المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرة.
- وضع مصفوفة المسؤولية / المستفيدين:
- لخص فيها المستفيدين من المنشأة (المالكون، الزبائن، العاملون، المجتمع المنافسون، الموردون، مجموعات النشاط الاجتماعي، الجمهور) وكل نوع من أنواع المسؤولية التي يمكن أن تتحملها المنشأة.

- تصنيف سلوك الإدارة تجاه المستفيدين إلى ثلاث أصناف:
- الإدارة الأخلاقية، الإدارة غير أخلاقية، الإدارة الوسطية.

➤ دراسة (Aurélien Acquier et Jean Pascal Gond، 2007) بعنوان

« Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise :à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen » مقال نشر في مجلة Revue Finance Contrôle Stratégie هذا المقال الذي عاد إلى كتاب هوراد باون بهدف تحليله وتقديم اهم افكاره محاولة لفهم بناء مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

- دراسة (Anjun Amin-Chaudhry، 2016) بعنوان « Corporate social responsibility from a mere concept to an expected business practice » مقال نشر في social

responsibility journal, vol12 بهدف التركيز على تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية من الرؤية الضيقة لبعض المؤسسات والفهم الواسع لبعضها وخلص المقال إلى أن المسؤولية الاجتماعية فكرة متكاملة للشركة لأداء واجبها الاجتماعي والإشارة إلى ذلك في تقارير سنوية و أشارت ان السنوات القادمة كفيلة بتشكيل مفهوم وممارسة للمسؤولية الاجتماعية واعتماده من قبل الشركات والحكومات.

2- دراسات تناولت المسؤولية الاجتماعية من جانب الممارسة والمعوقات المرتبطة بها:

➤ دراسة (Hanna Harila و Karin Petrini، 2003) بعنوان " Incorporating Corporate " «

» **Studies of Four MNCs Case ، Social Responsibility** مقال نشر في مجلة جامعة Lulea للتكنولوجيا، وتهدف الدراسة لفهم أفضل لكيفية دمج مفهوم المسؤولية الاجتماعية في عمليات الشركات المتعددة الجنسيات من خلال دراسة حالة أربع شركات متعددة الجنسيات والتركيز على كيفية وصف ودمج ورصد هذا المفهوم ضمن العمليات ، باستخدام الوثائق والمقابلات كأسلوب لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن العينة ترى أن المسؤولية الاجتماعية مهمة ضمن العمليات، إلا أنها لا تستخدم هذا المصطلح بحد ذاته، وأنها تتبناه في إطار مجهود له علاقة بالمسؤولية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وهي جوانب جديدة نسبيا ولم تحدد بعد بشكل كامل. وأن هذه الشركات تبنت عدد من المقاييس لإدماج المسؤولية الاجتماعية في عملياتها. كما أوضحت الدراسة عدم وجود توحيد بين نظم رصد التقارير المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والشركات المتعددة الجنسيات وأن هناك حاجة لأنظمة عامة يمكن أن تسهل المقارنة بين الشركات فيما يخص الجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية.

➤ دراسة (Philippe Robbert-Demontrond و Quynh-Lién Duong، 2004) أستاذان

بجامعة Rennes بعنوان « **Intégration de responsabilité sociale dans la gestion de** »

» **l'entreprise : enjeux et perspectives**، وهي دراسة نظرية تهدف إلى تقديم المسؤولية

الاجتماعية كمفهوم لا بد أن يحظى باهتمام في إطار بحوث التسيير، وركزت في معظمها

على ضرورة وضع أسس نظرية لتدعيم دمج هذا المفهوم في تسيير المؤسسة.

➤ دراسة (Fatima Ez-Zahra Taoukif ، 2014) بعنوان

« Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable - cas du maroc ».

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة تولون وكان الهدف من الدراسة تحليل محددات الالتزام الاجتماعي في البلدان الناشئة (المغرب)، ومن خلال استبيان مس 60 مؤسسة ومقابلات مباشرة وغير مباشرة توصلت الباحثة إلى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية تختلف حسب البلد والقطاع والمؤسسة وتتأثر بعوامل عامة ومحلية وتنظيمية ومؤسسية مثل (المعايير الدولية ووزن أصحاب المصلحة والثقافة السائدة) وتم حصر المعوقات في الجانب المالي ونقص الخبراء و الفوائد في تحسين السمعة وصورة المؤسسة.

ما يمكن أن تضيفه هذه الدراسة للدراسات السابقة:

1- من جانب الأدب الأكاديمي

ترى الباحثة أنه رغم اتفاق دراستها مع الكثير من المعارف والمفاهيم والأدبيات الواردة في الدراسات السابقة إلا أن طريقة التحليل تختلف، فالتطرق للجانب التطويري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والوقوف بالتحليل على مختلف النظريات التي شكلت نقلة نوعية في تبلور المفهوم يشكل إضافة لا بأس بها للأدب الأكاديمي للجامعة الجزائرية، وكذلك تركيز الدراسة على جانب الممارسة الوظيفية (الإشارة هنا إلى الوظائف التقليدية للمؤسسة) وتناول الطرق والآليات الكفيلة بإدماج المفهوم ببعده الاستراتيجي يعد إضافة هامة من منطلق عدم تناوله من قبل بالتفصيل و التحليل.

2- من الجانب التطبيقي

من خلال إطلاع الباحثة على مختلف الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية وممارستها في المؤسسة لاحظت تركيز الدراسات على جوانب مختلفة مرتبطة برؤية أصحاب المصلحة أو الوقوف على المحددات والعوامل المؤثرة في الممارسة وكذا علاقتها بمتغيرات أخرى إلى جانب البحث في المعوقات، غير أن هذه الدراسة تسعى إلى البحث في ادبيات مفهوم المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المؤسسات الجزائرية والإحاطة بكل جوانبها الخفية في ظل تحديات ورهانات متعددة ووقفا على كفاءات الممارسة والإشكاليات المرتبطة بها في ظل الوظائف التقليدية سعيا لوضع ارضية تنطلق منها المقاربة الواقعية والوصول الى البحث في الأسباب والظروف الكفيلة بكشف مكامن اللاتوافق في

طريقة الممارسة ومحاولة تفسير مختلف الإشكاليات المرتبطة بعملية الإدماج والتبني وإيجاد المناخ المناسب لتطبيقها بسلاسة وببصمة جزائرية. وعموما ترى الباحثة أن ما يميز دراستها عن الدراسات السابقة يمكن أن يلخص فيما يلي:

- المسح الشامل لكل ما كتب وقيل عن موضوع المسؤولية الاجتماعية من خلال بناء مرجعية متينة لجانبيها الاستراتيجي لم تتوفر حسب رأي الباحثة في الدراسات السابقة؛
- تناول الرؤية الجزائرية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الرائدة في المجال والتي لم يتم تناولها سابقا؛
- رصد البيانات والمعلومات الخاصة بالاندماج في هذا النهج والمعوقات التي رافقته والتي لخصت ما قام به مستشارون ذوي كفاءة خلال مرافقتهم للمؤسسات محل الدراسة؛
- اختبار مدى إمكانية تطبيق دليل عملي للمسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة؛
- تناول المبادرات المتبناة في المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات محل الدراسة وتحليل محتواها وتصنيفه حسب الممارسات الوظيفية؛
- رصد الواقع المؤسسي الجزائري وكيفية تعامله مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومبادئه بعد حصوله على شهادة الإيزو 26000؛
- ما أضافته هذه الدراسة من معلومات حول بيئة الأعمال الجزائرية وأهم حلقات المسؤولية الاجتماعية التي لم يتم تناولها سابقا؛
- النتائج المتوصل إليها والتي ترى الباحثة أنها صيغت بأكثر دقة وتحديد للمشكلة المعيقة لإدماج المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية، والتي لم ترد في البحوث الأكاديمية سابقا.

صعوبات البحث:

لا يخلو أي بحث من معوقات وصعوبات سواء كانت في الجانب النظري أو الميداني، هذه الأخيرة لا يمكنها إلا أن تزيد الباحث المجد إصرارا وعزيمة، وحتى أنها تبعث فيه حب المغامرة أحيانا للوصول إلى ما يصبو إليه من معلومات وبيانات تخدم موضوع البحث، وفي هذا الإطار تشيد الباحثة بالأشخاص الذين لم يبخلوا عنها بما يفيدها من معلومات في المؤسسات محل الدراسة رغم قلتهم وتحصر صعوبات البحث فيما يلي:

- موضوع البحث (كفكرة أمريكية) الذي أجبر الباحثة على الرجوع في كثير من المرات إلى كتابات الأكاديميين الأوائل لتوضيح المزيد من الأفكار التي لم تظلمها الدراسات والبحوث العربية السابقة، مما تطلب ترجمة دقيقة أدت إلى استغراق الوقت؛
- تشعب الموضوع والفلسفة القائمة في تناوله جعل عملية حصر الأفكار والإشكالية أكثر صعوبة في ظل عدم تناول هذا الموضوع من قبل؛
- لا تزال الرؤية السلبية لدى بعض المدراء تجاه البحث العلمي واعتبارهم معلومات المؤسسة وبياناتها من الأسرار التي لا يمكن إفشاءها مما أطال زمن الدراسة الميدانية؛
- عزوف بعض مفردات العينة عن الاستجابة للتعاون في ملئ الاستبانة بحجة عدم وجود الوقت أحيانا أو ملهم من كثرة تدفق هذه الاستبانات عليهم مما ضيع العديد من الاستبانات وتطلب إعادة طبعها في الكثير من المرات؛
- الانتقاد الذي يوجهه بعض مدراء المؤسسات للاستبانة وتشكيكهم في أهميتها؛
- تموقع مؤسسات الدراسة في أماكن بعيدة عن مكان إقامة الباحثة وتشتت موقعها تتطلب مدة زمنية طويلة للدراسة الميدانية؛
- تهرب بعض المدراء من المقابلات بحجة عقد اجتماعات مما أطال زمن الدراسة الميدانية؛
- رغم وجود ما يسمى بالشراكة بين الجامعة والمؤسسة إلا أن الوعي بذلك لا يزال محدود جدا رغم تباهي المؤسسات بتقديم المساعدات للباحثين والذي لا يتماشى والواقع الذي لمسناه.



من المفاهيم الواردة ضمن أدبيات إدارة الأعمال والتي نالت حظا وفيا من الاهتمام من قبل الباحثين الأكاديميين وحتى المجتمع الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية. ولقد ساهمت الانتقادات الموجهة للأعمال وكذا تزايد الوعي الاجتماعي، من خلال المناداة بضرورة تحمل شركات الأعمال لمسئوليتها، في بروز قناعة وإدراك لدى الدول والمؤسسات بضرورة الانخراط في هذا النهج وتدعيم آلياته بما يمكن من خدمة المجتمع وتحقيق أبعاد التنمية المستدامة. وباعتبار الأبحاث والدراسات لازالت تتناول هذا المفهوم وتحاول الإحاطة بمختلف جوانبه وتأثيراته كمفهوم هام وحيوي ضمن إطار نظري، فإن أهمية إثراءه في الإدارة العربية سواء على مستوى البحث العلمي أو على مستوى الممارسة العملية للمؤسسات العربية يعد أكثر من ضرورة.

لقد ارتبطت المسؤولية الاجتماعية إلى حد كبير بضرورة انتباه المؤسسات لتأثيرات عملياتها وأنشطتها السلبية على المجتمع والبيئة، مما أفرز توجهها عالميا لاستدراك هذه التأثيرات والعمل على التجاوب وقضايا المجتمع واهتماماته والتخلي عن الأنانية في ممارسات الأعمال. وتعد مؤسسات الدول النامية بما فيها المؤسسات الجزائرية معنية أكثر من أي وقت مضى بتكييف ممارساتها ونهج المسؤولية الاجتماعية من خلال تبني استراتيجيات تدعم هذا الخيار لمواجهة الإشكاليات البيئية والتنموية والبحث عن إطار يخدم إدراك المفهوم وكيفية ممارسته وحل إشكاليات الاندماج في مضمونه. وسوف يتم تغطية هذا الجزء من خلال فصول ثلاث. يسلط الفصل الأول الضوء على تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية عبر المراحل التاريخية المؤرخة في الأدب الأكاديمي الذي صاحب ظهور الفكرة وتابع نمو أبعادها ومنهجها في إطار تغير الأنظمة الاقتصادية وتوجهات الأعمال والنظريات التي ساهمت في بلورته وكذا علاقته بمفاهيم أخرى ونظرة المجتمع الدولي والعربي له. في حين يتعرض الفصل الثاني لموقع المفهوم ضمن استراتيجية المؤسسة وفي ظل التحديات والرهانات التي تحاول كسبها والتميز بالمفهوم تلبية لمتطلبات أصحاب المصالح. ليصب الفصل الثالث في إطاره النظري في وضع مناهج عملية لكيفيات الممارسة المسؤولة ضمن الوظائف التقليدية للمؤسسات وأهم الإشكاليات المصاحبة لتبني هذا المفهوم.



الفصل الأول:
الخلفية النظرية لتكوين مفهوم
المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

تمتد جذور المسؤولية الاجتماعية* إلى عمق تاريخي ليس بالهين، حيث حمل الفكر الإداري مع مرور الزمن تغيرات هامة مست هذا المفهوم مما خلق تباين كبير على مستوى الفهم، القبول والممارسة. كما أن تناول المسؤولية الاجتماعية للشركات من حيث ظهوره وتطوره يقودنا إلى حقيقة واحدة مفادها أن بيئة الأعمال المتطورة والمتغيرة دوما سمحت بإيجاد آليات وأفكار في ظل إدارة الأعمال ساهمت في إزاحة الكثير من اللبس والغموض عن المفهوم، وعمقت ممارسته بأدلة إرشادية توجيهية انخرط في تبنيها المجتمع الدولي بخطوات عملاقة والمجتمع العربي الذي لا زال يبحث عن الطرق الكفيلة بموائمة هذا النهج مع خصوصية بيئته.

وتحاول الباحثة من خلال هذا الفصل تعميق المعرفة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطوره ضمن الأدب الأكاديمي ومنظور المجتمع الدولي وهيأته، وكذا الخوض في الطرح التنظيري الذي صاحب هذه الفكرة ومختلف المراحل التي مر بها في بلورتها وتحولها إلى نهج وممارسة، ومدى انشغال المجتمع الدولي وخصوصا المجتمع العربي بأهمية انخراط مختلف المؤسسات في هذا النهج والسير نحو تطبيقه وتفعيله بما يخدم مفهوم التنمية المستدامة.

وسيتناول هذا الفصل الطرح السابق من خلال ستة مباحث، إذ يتعرض المبحث الأول إلى تطور مفهوم ونهج المسؤولية الاجتماعية عبر مراحل تاريخية هامة وصولا إلى مرحلة الممارسة وإلى التعاريف اللصيقة بهذا المفهوم من منظور ديناميكي واقعي متطور؛ بينما يهتم المبحث الثاني باستعراض النظريات التي أحدثت نقلة نوعية في فهم مختلف جوانب المفهوم؛ ويصب المبحثان الثالث والرابع على الترتيب في تحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية ومفهوم الأخلاق والتنمية المستدامة وتناول أبعاد المفهوم وعناصره؛ ليختتم الفصل بمبحثين آخرين يشيران للمساعي والجهود الدولية لإرساء دعائم المسؤولية الاجتماعية بشكل يتقبله المجتمع الدولي وبالمبادرات العربية التي تهدف إلى توحيد الرؤى للوصول إلى مستوى الدول المتقدمة.

* استخدمت الباحثة مصطلح " المسؤولية الاجتماعية " في كتابة الأطروحة لكونه المصطلح المعتاد والأكثر استخداما في البحوث الأكاديمية، بدلا من مصطلح " المسؤولية المجتمعية " على الرغم من أنه الأكثر شمولية من حيث المعنى.

المبحث الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

على الرغم من الجدل الذي لا يزال قائماً حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية، إلا أن ظهوره ساهم في تعدد وجهات النظر على المستوى العلمي والأكاديمي، وحتى على مستوى الممارسات العملية لهذا المفهوم وعلاقته بالمفاهيم الأخرى. ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على الجذور التاريخية لهذا المفهوم الذي لقي انشغالا كبيرا من قبل الباحثين نظرا لارتباطه بجملة من التحديات التي واجهت علاقة الشركات بمجتمعاتها، حيث ساهم بروزه في تغيير رؤية الشركات واستراتيجياتها تجاه المجتمع والحد من تجاهلها لمصالح شركاءها. ومهما تعددت المصطلحات التي تنسب لهذا المفهوم، إلا أن طابع النية الحسنة تجاه المجتمع هو الغالب تجسيدا لمفهوم المواطنة بعيدا عن فلسفة تعظيم الأرباح التي كانت سائدة في الفكر التقليدي.

المطلب الأول: من مرحلة الرفض والتجاهل إلى مرحلة القبول والتبني

لا طالما شكل الطرح الخاص بالدور الاجتماعي للمؤسسات محور الجدل في الكتابات الأكاديمية ورؤية منظمات الأعمال، التي تأثرت بمفهوم المسؤولية الاجتماعية. ففيها من تبني هذا المفهوم، وفيها من تقبله، لكن في حدود وهناك من تجاهله. ويسعى الشركات للمحافظة على نجاحها واستمراريتها يتوجب عليها الخضوع للضغوطات المتزايدة من شركائها، وتفعيل دورها في المجتمع والبحث عن الانسجام بينها وبين متطلبات بيئتها التي زادت أكثر من أي وقت مضى. وبالرغم من أن فكرة المسؤولية الاجتماعية لم تجذب الانتباه إلا في نهاية الخمسينات وبداية الستينات، إلا أن الفكر الإداري أثرى بنقاشاته وتوجهات باحثيه عبر مختلف المراحل التاريخية هذه الفكرة ورسخ لتعدد في الرؤى والأفكار، التي سمحت فيما بعد بإجلاء بعض الغموض والتشابك حول فهم وتحديد معنى المسؤولية تجاه المجتمع وما يجب أدائه من قبل رجال الأعمال للاستجابة لهذه المسؤولية وبناء نهج عمل يتبنى قيم ومصالح المجتمع. ولقد ساهم العديد من رواد الإدارة¹ في إثراء

¹ يعد Howard R. Bowen أحد المساهمين الأوائل في إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الأدب الأكاديمي سنة 1953 من خلال إثارته للسؤال التالي: "ماهي المسؤوليات التي يتوقع رجال الأعمال أدائها نحو المجتمع؟"، وقدم تعريفا أوليا على أن المسؤولية الاجتماعية " تشير إلى التزامات رجال الأعمال لمواصلة سياساتهم وجعل قراراتهم متوافقة وقيم وأهداف مجتمعا ". ويجب الإشارة هنا إلا أن مصطلح المسؤولية الاجتماعية ورد لأول مرة في 1923 في ادارة الأعمال من طرف Sheldon في كتابه فلسفة الإدارة حيث أشار إلى أن "مسؤولية الإدارة في المشروعات هي بالدرجة الأولى مسؤولية اجتماعية ". لكن المصطلح لم يجذب الانتباه تلك الفترة حتى نهاية الخمسينات وبداية الستينات للاطلاع أكثر أنظر:

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

مفهوم المسؤولية الاجتماعية ووضوح لبنات إضافية في مجال الأعمال، ليتحول المفهوم من مجرد فكرة إلى فلسفة طبقت من خلال آليات عمل ضمن استراتيجيات الشركات ليغير ذلك من ميولاتها وأهدافها في خدمة المجتمع.

أولاً: تطور أفكار المسؤولية الاجتماعية عبر المراحل التاريخية

بتنامي الفلسفات الاقتصادية التي صاحبت تطور الشركات وواكبت الانفصال المتزايد والحتمي بين الملكية و الإدارة تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية.² ولقد كانت الفكرة الأولى للمفهوم في مرحلة الثورة الصناعية بسيطة تتمحور حول تحقق مصالح المجتمع بتحقيق الأرباح عكسه تحسين بسيط في ظروف العمل، لتساهم أزمة الكساد في التوجه إلى تأصيل أفكار وعناصر المسؤولية الاجتماعية في ظل تداعيات اجتماعية مزرية. في حين كان لجماعات الضغط دور هام في إحداث نقلة نوعية للمفهوم ليكون أكثر شمولية ونضج وكان لمرحلة اقتصاد المعرفة الفضل في تطوير المبادرات الاجتماعية وإدراج المفهوم ضمن استراتيجيات الشركات، ويمكن تتبع مختلف المراحل التي مر بها هذا المفهوم من خلال الجدول التالي:

Shafiqur Rahman, " Evaluation of définitions : Ten Dimensions of corporate social responsibility", **world review of business research, vol.1.w.1**. Australia, Macquarie university : (march 2011), p.167. disponible sur le site : www.wbrpapers.com./static/.../13%20shafiq-%20Final.pdf. consulté le 22/08/2016.14 :00h.

ومحمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، " المسؤولية الاجتماعية للصفوة الإدارية المصرية: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، جامعة عين شمس، العدد الأول، (1991)، ص.720.
² حسين عبد المطلب الأسرج، "المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والأفاق من أجل التنمية في الدول العربية"، **مجلة العلوم الاجتماعية**، (2011/05/29)، متاح على الموقع:

[http :www.swmsa.net/articles.php ?action=showid=1957](http://www.swmsa.net/articles.php?action=showid=1957) , consulté le 22/05/2015,

14 :25h.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

الجدول رقم -1-

مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

المراحل	المميزات	أفكار المسؤولية الاجتماعية	تطور المفهوم
المرحلة الأولى: مرحلة الثورة الصناعية والنظرية الكينزية	- تحسين الأداء الاقتصادي. - تعظيم الأرباح - الاهتمام بظروف العمل - زيادة أرباح المالكين.	- بتعظيم الأرباح تتحقق مصالح المجتمع ككل. - تحسين بسيط لأجور العاملين وظروف العمل	- مفهوم بسيط يقاس بمعايير محدودة تخص الوضع الداخلي للشركة.
المرحلة الثانية: مرحلة الكساد الاقتصادي والنظرية الكينزية	- انهيار الشركات الصناعية. - تسريح العاملين. - دعوة كينز لتدخل الدولة. - انتشار الأفكار الاشتراكية	- وجوب تدخل الدولة لإعادة التوازن الاقتصادي أدى إلى بناء أرضية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية	- توجهات أولى لتأصيل أفكار وعناصر المسؤولية الاجتماعية
المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة بين الشركات وجماعات الضغط	- بروز النقابات وجماعات حماية المستهلك والبيئة - وضغطها على الشركات. - تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية بفضل تطور وسائل الاتصال. - تجسيد الأهداف الاجتماعية في شكل شعارات ، مدونات أخلاقية و قوانين.	- نقلة نوعية وتبني للمسؤولية الاجتماعية في شكل قوانين و دساتير أخلاقية - نضوج الفكرة و ممارستها وتطوير معايير ومؤشرات قياسها	- مفهوم أكثر شمولية - تعميق الوعي و الممارسة للمسؤولية الاجتماعية.
المرحلة الرابعة: مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية	- تغير طبيعة الاقتصاد وهيكله في العالم . - ظهور قيم وجرائم و انتهاكات ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد. - انهيار شركات عملاقة في الاقتصاد الأمريكي مثل (شركة انرون).	- تطوير المبادرات الاجتماعية للشركات.	- منظور شامل ضمن الخطط الاستراتيجية للشركات. - التطلع للإدارة من خلال المسؤولية الاجتماعية .

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على:

ظاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع -، الطبعة الثالثة، (عمان: دار وائل، 2010)، ص ص.55-61.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

من خلال ما سبق، يتضح أن التباين في تحديد جوهر المسؤولية الاجتماعية عبر المراحل التاريخية تعكسه وجهات النظر المختلفة التي ميزت الفكر الإداري، وكذا التداخل في الأحداث المتتابعة التي صاحبت تطور الأنظمة الاقتصادية والمجتمعات، بالإضافة لتأثير مميزات كل مرحلة على توجهات الأفكار، حيث بدأت بمفهوم بسيط ضمن الإطار الداخلي للشركة لتتحول مساهمات الباحثين في ظل الأزمات إلى التنبيه بضرورة قيام الدولة بدورها لحماية المجتمع. كما كان لجماعات الضغط تأثيرها القوي في بلورة مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتحوله في ظل اقتصاد المعرفة إلى الدمج ضمن الخطط الاستراتيجية.

ثانياً: تطور المسؤولية الاجتماعية على المستوى الفكري والأكاديمي والمنهجي

لقد أشار آدم سميث في كتابه ثروة الأمم إلى أن "رجال الأعمال يسعون لتحقيق منفعتهم الذاتية وتعظيم الربح الذي يحصلون عليه"، وأن تنامي الثروة القومية هو جوهر المسؤولية الاجتماعية غير أن هذه النظرة التي ميزت القرن 19 والربع الأول من القرن العشرين عرفت بها الأزمات الاقتصادية جراء الاحتجاجات، حيث عبر عن ذلك Henry L-Gantt بأن "جمهور المواطنين يكونون على استعداد لخلق أجواء التعارض والتضاد إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية تجاههم".¹ وبالفعل كان للضغوطات التي مارستها النقابات على الشركات دور في تخلي هذه الأخيرة عن رؤيتها الأحادية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وحصره في فكرة تعظيم الأرباح. وفي هذا الإطار أشار Flether Byrom رئيس مجلس شركة Koppers* إلى أن "منظمة الأعمال لا يمكنها أن تستمر من دون تحقيق الربح ولكن لا يجوز النظر إلى الأرباح بأنها كل شيء وهي نهاية أعمال المنظمة، فعليها أن تعمل بالوقت ذاته على تلبية حاجات المجتمع، وعند ذلك ستكون المنظمة بمثابة العنصر المساعد في إنجاز وإتمام ما هو مطلوب وبتقنة وباستحقاق عاليين".²

أما على المستوى الأكاديمي فقد ترجم الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية بعقد مؤتمر عالمي بعنوان "مسؤولية الأعمال" سنة 1948 ليتأكد مدى تبني الشركات لهذا المفهوم من خلال مسح قامت به الجمعية الأمريكية للإدارة سنة 1958 شمل 700 شركة، وتعمق المفهوم مع تطور الزمن ليصبح باسم نوعية الحياة للفرد ليعكس استيعابه للمتغيرات البيئية والرقى بحياة الأفراد. وفي سنة 1971 دعت

¹ ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، (عمان: دار وائل، 2001)، ص ص 18-19.

* Koppers is an integrated global producer of carbon compounds, chemicals, and treated wood products for the aluminum, railroad, specialty chemical, utility, rubber, steel, residential lumber, and agriculture industries. Headquartered in Pittsburgh, Pennsylvania. كوبرز هو منتج عالمي متكامل لمركبات الكربون، والمواد الكيميائية، والمنتجات الخشبية المعالجة للألمنيوم والسكك الحديدية، والمواد الكيميائية المتخصصة، والمطاط، والمطاط، والصلب، والأخشاب السكنية، والصناعات الزراعية. مقرها الرئيسي في بيتسبرغ، بنسلفانيا.

² البكري، المرجع نفسه، ص ص 19، 20.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

لجنة التطوير الاقتصادي في أمريكا الشركات لإدخال البعد الاجتماعي في ممارساتها الوظيفية.¹ فالمسؤولية الاجتماعية تسمح للشركات مهما كان حجمها بالمساهمة في تحقيق الطموحات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية بالمشاركة مع شركائها وعلى هذا الأساس أصبح هذا المفهوم مرتبطاً بالمناقشات التي تمس بمصطلحات العولمة، المنافسة والتنمية المستدامة.²

ومن خلال استعراض هذه اللحظة التاريخية يتجلى التنوع الفكري الذي حمله مفهوم المسؤولية الاجتماعية والذي كان ذو رؤية شمولية، وحمل التنوع في وجهات النظر انعكاسات إيجابية على الأفراد والمجتمع. كما يمكن الإشارة إلى التحول الهام في اتجاهات الأعمال وأهدافها وتخليها عن الأنانية (مراعاة المصلحة الفردية المتمثلة في الربح) من خلال التوجه إلى التفكير بقضايا المجتمع، ومحاولة الموائمة بين الرؤية الاقتصادية للأعمال والأبعاد الاجتماعية التي تخدم المصالح المشتركة. ولقد أفرزت المفاهيم الحديثة للإدارة والتحويلات التي مرت بها المجتمعات والأنظمة الاقتصادية إحساساً بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع مما سمح ببلورة مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ونشراً للإدراك لدى أصحاب المصالح بضرورة اختيار هذا النهج وإثراء مختلف جوانبه تحقيقاً لفهم أعمق وممارسة أوسع. غير أن مساهمة Murfy سنة 1978 في إثراء البعد التاريخي للمسؤولية الاجتماعية تصنف أربع فترات تاريخية مر بها هذا المفهوم والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

¹ المرجع نفسه، ص ص 20-22.

² Alain Jounot , **100questions pour comprendre et agir, RSE et développement durable**, (France ,Saint-Denis :afnor éditions,2010) ,p.13.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

الجدول رقم -2-

تطور محتوى المسؤولية الاجتماعية

الفترة الإنسانية	فترة الإدراك	فترة القضايا	فترة الاستجابة
استمرت حتى الخمسينات تحققت المسؤولية بإنجازات إنسانية بالإحسان.	من 1953-1967 ظهور التزامات جديدة على منظمات الأعمال خاصة في مجال البيئة.	من 1968-1973 الاهتمام بقضايا اجتماعية مختلفة كمكافحة التلوث والعنصرية.	من 1974 حتى الآن وضع إجراءات والاستجابة للضغوطات الاجتماعية.

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على:

محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، الطبعة الأولى، (الإسكندرية: دار الوفاء، 2007)، ص 57-58. ومنذ 1950 عرف مفهوم المسؤولية الاجتماعية العديد من التطورات من ناحية المنهج والرؤية بحث فيه الأكاديميون عن الإجابة على عديد من التساؤلات التي مست علاقة الجانب الاجتماعي بالأعمال التجارية، محاولين تبرير أفكارهم المؤيدة لتبني هذا المفهوم. وباعتبار أن التغيير والمرونة هي السمات التي طبعت المسؤولية الاجتماعية، فقد أثر ذلك بشكل كبير على محاولات توحيد التعاريف وأبرز إشكاليات وخفايا وتعدد في جوانب الدراسة. ويمكن توضيح هذه التطورات في مختلف الفترات وحسب الجوانب المعتمدة في الجدول التالي:

الجدول رقم -3-

تطور منهج المسؤولية الاجتماعية

الفترة	الهدف	الدافع	الاستراتيجية	المبادر	المبادرة	المتابعة
1950-1960 ظهور المفهوم، جهود لتحديد مسؤولية الشركة نحو مجتمعها.	العمل الخيري	احترام الأخلاق	لا توجد / غير واضحة	المدير	سلبية/ غير مراقبة/ لا تتبع	لا توجد
1970 رؤية أكثر إجرائية، العمل على مفهوم الحساسية الاجتماعية للشركة.	العمل الخيري الاستراتيجي	الفائدة طويلة الأجل	توجد منهجية	المدير	هناك رد الفعل	المساعدة في أسئلة محددة
1980-1990 البحث عن الإجابة عن العديد من الأسئلة، نهج أكثر عمقا.	الاستثمار الاجتماعي المحلي	الفائدة طويلة الأجل للنهج الاستراتيجي	/	المقاول والاستشاريين	الاستباقية	دعم ورصد من منظمات غير حكومية
2000 تحديد العوامل التي تساهم في التنمية المستدامة دون الإخلال بالأداء الاقتصادي.	جودة / بيئة عمل تنافسية	مصلحة مباشرة وخاصة	متكاملة	جميع مستويات الإدارة	دمجها في عملية صنع القرار	دمجها في أهداف التسيير

Source : Ivana Rodié, Responsabilité Sociale des entreprises- le développement d'un cadre européen, mémoire d'études approfondies en études européennes, Genève, (avril,2007) , PP.10 -11. Disponible sur le site :

www. Unige.ch/gsi/files/4014/0351/6367/Rodic RSE.pdf. consulté le 10/08/2016, 13.00h.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

إن الجدل الذي صاحب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية وما تبعه من تطورات في الفكر والرؤى أفرز اتجاهين متضادين، حاولا تقديم حجج لدعم موقفهما حول تبني الشركات لهذا المفهوم أو عدم تبنيه، ويمكن إدراج هذه الحجج لكلا الفريقين في الجدول التالي:

الجدول رقم -4-

تبني المسؤولية الاجتماعية بين مؤيد ومعارض

حجج الفريق المعارض لتبني المسؤولية الاجتماعية من أمثال: Milton Friedman	حجج الفريق المؤيد لتبني المسؤولية الاجتماعية من أمثال: Paul Samuelson, Archie Carroll, Keith Davis
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر الأعمال. ▪ تلاشي الأهداف الاقتصادية للشركات . ▪ التكلفة العالية للنشاطات الاجتماعية المتزايدة. ▪ النفوذ الاقتصادي للشركات وما يصاحبه من سلطة إضافية. ▪ افتقار الشركات للمهارات اللازمة لأداء الدور الاجتماعي. ▪ عدم وجود معايير لقياس الأداء الاجتماعي. ▪ عدم وجود جهات رسمية من الجمهور لمتابعة مدى الإنجاز الاجتماعي للشركات. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحقق الشركات العديد من الأهداف باعتبارها جزء من المجتمع. ▪ تزداد الأرباح على المدى البعيد بتبني الشركات دور اجتماعي أكبر بدعم رضا وثقة المجتمع. ▪ الموازنة تتم بالالتزام الاجتماعي للشركات مقابل النقد الموجه لها. ▪ تحسين صورة الشركات وتعزيز ميزتها التنافسية. ▪ توفير حياة أرقى للمجتمع بتحمل الشركات لمسئوليتها. ▪ تقليل إجراءات الحكومة وتدخلاتها. ▪ تحقيق الموازنة بين المسؤولية والنفوذ. ▪ زيادة مصلحة المالكين بتعزيز موقع الشركة. ▪ الوقاية من المشاكل الاجتماعية المعقدة.

المصدر: طاهر محسن الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، (عمان: دار وائل، 2007)، ص.527.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

المطلب الثاني: مرحلة تعميق مفهوم وممارسة المسؤولية الاجتماعية (الإيزو 26000):

بههدف ترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتحديد أفضل الممارسات لتنفيذها اوجدت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) * مواصفة دولية لإرشاد المؤسسات في القطاع العام والخاص لتبني هذا المفهوم، وانتهاج سلوك مسؤول اجتماعيا يستجيب لمطلب العالم في زيادة الشفافية والأخلاقية، واحترام المؤسسات لهذه المواصفة يعني تحسين لنظم الإدارة والأنشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والمساهمة في التنمية المستدامة.¹

أولاً: الإيزو 26000 من النوايا الحسنة إلى الأعمال الحسنة؟

لقد أدرك المجتمع الدولي أهمية تحمل المؤسسات بمختلف أطرافها لمسؤوليتها تجاه البيئة التي تنشط فيها وتجاه أصحاب المصالح، والمضي نحو تجسيد عملي لتلك النوايا الحسنة التي تحملها مختلف الأفكار الإدارية والاستراتيجيات والانتقال من مجرد التباهي وحسن النية إلى مرحلة التطبيق الفعلي لتلك المسؤولية. والإيزو 26000² كمواصفة دولية غير إجبارية لقي تجاوبا فعليا من طرف المؤسسات التي تسعى إلى ترسيخ مطالب المجتمعات بالتحول إلى مواطن صالح يحمل القيم الشفافية والأخلاقية واحترام الأطراف المعنية. إن المطالبة بضرورة تحول المؤسسات على المستوى العالمي إلى شريك فعال في التنمية المستدامة، وتعميق المفهوم والممارسة لآليات التسيير بالشكل الذي يخدم المجتمع والبيئة وبطريقة عملية تتجسد في الواقع، هو أمر أمّلته الاتجاهات الجديدة في الوعي والمسؤولية تجاه أصحاب المصالح. ويوفر الإيزو كل المعلومات اللازمة للارتقاء بمفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى التطبيق الفعلي من خلال التوجيهات والتوضيحات التي يقدمها بدون إجبار لكن بهدف الخروج من طابع النوايا الذي أسر هذا المفهوم لمدة طويلة، ولا شك أن اقتناع المؤسسات وسعيها للحصول على شهادة الإيزو يعد انتصار للوعي

* الإيزو (ISO): المنظمة الدولية للمعايير (International Organization for Standardization) منظمة غير حكومية تأسست سنة 1947، وتوجد الأمانة المركزية في جنيف بسويسرا، و يشارك في عضويتها 157 هيئة من مختلف دول العالم، و تعمل على تعزيز المعايير ومنح الشهادات المتعلقة بها.

¹ Rebica Bowens, "comprendre la norme iso 26000 sur la responsabilité sociétale ainsi que les liens avec d'autres normes et les possibilités d'évaluation paralleles".

Disponible sur le site :

www.sgs-group.fr/whitepaper_A4_Iso26000_ssc_fr_2011_hr.pdf. (Consulté le 18/06/2015, 14 :11h).

² مراحل الأيزو 26000:

- مسودة عمل أولي في مارس 2006، - مسودة المواصفة القياسية الدولية في 2007، - مسودة نهائية في سبتمبر

2008، - إصدار المواصفة في ديسمبر 2008. اعتمد في 2010. متاح على الموقع:

www.isi.org. P.8

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

الاجتماعي ومساهمة في وضع لبنة للأعمال الحسنة. وتطرح مواصفة الإيزو 26000 سبعة مسائل رئيسية للمسؤولية المجتمعية* تشكل إطار عملي و دليل ارشادي وإضافة هامة لتفعيل الممارسة بالنسبة للمؤسسات، وتعد مبادرة ثمينة في فك اللبس والغموض حول طريقة الاستجابة والانخراط في هذا النهج. فبمثل هذه المواصفة يمكن أن تتوحد الرؤى وتتوجه الجهود من قبل المؤسسات لمبادرات طوعية لتحسين العلاقات مع أصحاب المصالح، ولم تستثنى هذه المواصفة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الانخراط في العملية وتتبع المبادئ التي تمكن من إحداث تغييرات تساهم في الاندماج بكل حرية ودون التزام. ويمكن الإشارة إلى ما ورد في المواصفة ضمن الجدول التالي:

الجدول رقم-5-

ملخص مواصفة الإيزو 26000

مضمون البند	رقم البند	عنوان البند
يعرف مجال تطبيق iso26000 ويحدد القيود والاستثناءات.	1	مجال التطبيق
يقدم تعريف المصطلحات الأساسية لفهم المسؤولية المجتمعية واستخدام iso26000.	2	مصطلحات وتعريف
يصف العوامل والشروط المهمة التي لها تأثير على تطور المسؤولية المجتمعية ومفهومها، ويحتوي على إرشادات تنفيذ iso26000 للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	3	فهم المسؤولية المجتمعية
يقدم ويفسر مبادئ المسؤولية المجتمعية.	4	مبادئ المسؤولية المجتمعية
يعطي مبادئ توجيهية بشأن العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة والمجتمع والقضايا الرئيسية ومجالات المسؤولية المجتمعية.	5	ادراك المسؤولية المجتمعية والحوار مع أصحاب المصلحة
يوضح المسائل الرئيسية ومجالات العمل المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية.	6	الخطوط الرئيسية ذات العلاقة بالمسائل الرئيسية للمسؤولية المجتمعية
يوفر مبادئ توجيهية لتنفيذ المسؤولية المجتمعية داخل المؤسسة بما فيها الفهم، الدمج، الاتصالات ومراجعة التقدم وتحسين الأداء وتقييم المبادرات الطوعية للمسؤولية المجتمعية.	7	خطوط رئيسية لها علاقة بدمج المسؤولية المجتمعية في كامل المنظمة
يضم قائمة حصرية للمبادرات الطوعية والأدوات المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية.	ملحق A	أمثلة عن المبادرات الطوعية والأدوات في مجال المسؤولية المجتمعية
الاختصارات المستخدمة في iso26000.	ملحق B	الاختصارات

Source : www.iso.org/fr/discovering_iso_26000.pdf.

* تم الاحتفاظ بمصطلح المسؤولية المجتمعية الواردة في أصل ترجمة مواصفة الإيزو وفي رأي الباحثة لا يتعارض والمصطلح الوارد في البحث لا طالما أن غاية المعنى هو نفسه. أنظر الموقع:

<https://fr.wikipedia.org>. (Consulté le 8/09/2016.11 :00h).

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

ثانيا: ماذا أضاف الإيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية؟

عرف الإيزو 26000 المسؤولية الاجتماعية على أنها "مسؤولية المنظمة عن آثار قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة من خلال الشفافية والسلوكيات الأخلاقية... والتي تساهم في التنمية المستدامة والأخذ بتوقعات أصحاب المصالح، بما يتفق والقوانين والمعايير الدولية".¹ وتوجه المواصفة المؤسسات وبشكل غير إلزامي نحو ممارسات تحترم سبعة مبادئ أساسية تتمثل في: القابلية للمساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي فوائده أصحاب المصلحة، احترام مبدأ الشرعية، احترام معايير السلوك الدولية، واحترام حقوق الإنسان.² وتمثل هذه المواضيع محور المسؤولية الاجتماعية وتتفاعل بشكل ترابطي لتخلق انسجام بين النية والعمل لدى المؤسسات. ومهما كانت الصبغة الطوعية التي تميز هذه المواصفة، فإن احترام هذه المبادئ والعمل بها بشكل نقلة نوعية في التفكير الاجتماعي للأعمال ويوضح النهج الجديد الذي يجب أن تسير فيه المؤسسات. ويتطلب انخراط المؤسسات في هذا المجال استيعاب فحوى هذه المبادئ والإحاطة بمختلف جوانبها وتطبيقها جنبا إلى جنب. ولم تبخل منظمة الإيزو في تقديم التوضيحات الكافية لتوسيع رؤية المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وتشجيعها لتقبله والمضي نحو ترسيخه كنهج واستراتيجية. وبالرجوع للمبادئ السبعة للمسؤولية الاجتماعية يمكن اعتبارها كدليل منهجي توضيحي يضح جملة من القيم الأخلاقية والتشريعية التي تحمي كيان المؤسسات وترسم لإطار اجتماعي قائم بحد ذاته.

يشير مبدأ المساءلة في فحواه إلى ضرورة قبول المؤسسات للخضوع للاختبارات التي تخص عملياتها وأنشطتها، وإعطاء تفسيراً في حالة ارتكاب بعض الأخطاء التي تخالف نهج المسؤولية الاجتماعية وإيجاد توازن بين أهدافها واحترام التشريعات والقوانين. بينما يخص مبدأ الشفافية المعلومات التي تصدر من المؤسسات والمتعلقة بقراراتها ومعايير تقييم أدائها للمسؤولية الاجتماعية والبيئية والحوار مع أصحاب المصلحة دون ادماج الأسرار المهنية والتجارية في ذلك. ويتعرض المبدأ الثالث إلى ضرورة تبني المؤسسات لمعايير السلوك الأخلاقي في مهامها ونشر القيم والمبادئ التي تعتمد عليها في أعمالها وتقليل السلوكيات غير الأخلاقية. إلا أن مبدأ الأخذ بعين الاعتبار فوائده أصحاب

¹ Halina Ward, "ISO26000 and global governance for sustainable development", International institute for environment and development, London, (2012), p.14. Disponible sur le site: Pubs.iied.org/pdfs/16507IIED.PDF. (Consulté le 22/10/2016, 15.00h).

² -Annie Lachance, « Comprendre les questions centrales et les domaines d'action qui leur sont associés », Québec, Canada, , Les publications de l'IEPF, (2011), p.26. Disponible sur le site : nbs.net/fr/files/2011/11/comprendre-la-rse-et-agir-sur-les-bases-de-normes-iso-26000.pdf. (Consulté le 15/03/2016, 15.00h).

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

المصلحة يعد حجر الزاوية بالنسبة لمعيار الإيزو حيث يجب على المؤسسات احترام حقوق وتطلعات ومتطلبات أصحاب المصلحة* والحوار معهم والتأثير ايجابيا عليهم. كما يعد الامتثال لجميع اللوائح والقوانين الدولية ومراعاتها أثناء ممارساتها سلوكا مسؤولا حتى وأن لم تطبق هذه القوانين بصرامة من طرف سلطات محيطها. وخصص المبدأ السادس لمفهوم التواطؤ في السياق القانوني وغير القانوني مذكرا المؤسسات بوجود عدم مساعدة أي طرف في أعمال لا تتفق والسلوك الدولي حتى وان كان فيه ارباح وتجنب حالات التواطؤ لآثاره السلبية على الاقتصاد والبيئة. وأخيرا يجب على المؤسسات تعزيز الحقوق المكرسة واتخاذ خطوات ملموسة في مجال احترام حقوق الإنسان.¹

وتساهم هذه المبادئ مجتمعة في ترسيخ الدور الريادي الذي يمكن أن تقوم به المؤسسات في خدمة مجتمعها واحترام بيئة الأعمال التي تنشط فيها، ومن أجل عالم تسود فيه القيم الأخلاقية وتحترم فيه حقوق الإنسان والشرعية الدولية وجدت مواصفة الإيزو 26000.

ثالثا: الفوائد الناجمة عن اعتماد الإيزو 26000

لا طالما شكلت المعايير السابقة الصادرة عن المنظمة العالمية للمعايير اطارا هاما للمؤسسات التي تتطلع لتحسين أداءها، وترسيخ مبادئ عالمية التوجه في عملياتها واستراتيجياتها لمواجهة التحديات التي تفرضها مفاهيم العولمة والتنمية المستدامة، ومن هذه المعايير ما يتطلب التزام قانوني ومنها ما يمنح شهادات معتمدة عززت من مكانة المؤسسات في المحيط التنافسي وفي نظرة المجتمع وتحصي منظمة الإيزو أكثر من 18400 معيار وفر للعالم الاقتصادي والحكومات والمجتمع أدوات كاملة لجميع الأبعاد الاقتصادية، البيئية والمجتمعية والتنمية المستدامة ساهمت بشكل ايجابي

* حسب الإيزو 26000 أصحاب المصلحة هم " كل شخص أو فريق يستفيد من قرارات وأنشطة منظمة ما"، فهم ليسوا فقط المساهمين أو الملاك أو الأعضاء بل كل من يتأثر بالمنظمة، وهناك مسألتين مهمتين في هذا الإطار بالنسبة للمؤسسة: التعرف على أصحاب المصلحة وتحديد فوائدهم. (الإيزو، 2010، ص.4).

¹ Amélie Boisjoly-Lavoie, La Responsabilité Sociétale Des Organisations: Proposition D'un Modèle POUR L'intégration De ISO 26000, Essai présenté au centre universitaire de formation en environnement en vue de l'obtention du grade de maitre en environnement, (2013), pp.22-26.

<https://www.usherbrooke.ca>. (Consulté le 15/03/2016, 14.00h).

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

في تقديم حلول لقضايا رئيسية شغلت اهتمامات المؤسسات والمجتمعات والحكومات وكذا المنظمات.¹ بعد الاهتمامات العالمية بالجودة وإصدار شهادة ISO9000 تلاها الوعي بالرهانات البيئية وظهر شهادة ISO 14000، نشهد اليوم ميلاد ISO 26000، استجابة للعديد من المسائل الهامة التي لها علاقة بالمشاكل الاجتماعية والبيئية وزيادة الطلب العالمي لترسيخ مبادئ الشفافية والأخلاقية والسلوك المسئول في ممارسات المؤسسات. ولعل الإيزو 26000 بإطاره الموجه وعلاقته الوثيقة ببقية المعايير يوفر الدعم ويزيد في قيمة المؤسسات مهما كان حجمها وتعقيدها، ويزيد من مصداقيتها في الالتزام بتحسين ممارساتها بما يساهم في التنمية المستدامة.² إضافة إلى ذلك، فإن فوائده تتعدى لتؤثر في الميزة التنافسية والسمعة وتعزيز ثقة المستثمرين وزيادة القدرة على جذب والاحتفاظ بالعاملين وضمان علاقة جيدة مع أصحاب المصلحة وكذلك تقليل الصراعات وتحقيق وفورات حقيقية.³

وتسعى المنظمة من خلال هذا الدليل الإرشادي إلى حمل المؤسسات على الاستجابة لهذه المبادئ والعمل على ترسيخها في ممارستها واتباع الإرشادات وتبنيها تحقيقا لمنافع تعود عليها وعلى المجتمع والبيئة التي تنشط فيها.

المطلب الثالث: تعريف المسؤولية الاجتماعية من منظور واقعي ديناميكي

على مر الأزمنة والمراحل التاريخية التي مر بها مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، لم يكن هناك تعريف حتمي بقبول عالمي، بل ولد هذا المصطلح وتطور في ظل جدال أكاديمي وفلسفي وإشكاليات عملية حملت معها اثراءات سايرت واقع المجتمعات الديناميكية والمتطور، واتفقت في مجملها على ضرورة انتقال المؤسسات من النوايا الطيبة إلى الأعمال الطيبة.

أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية في نظر بعض الباحثين والأكاديميين

لقد تعددت تعريفات المسؤولية الاجتماعية وتطورت في مضمونها في الأدب الأكاديمي حيث قدم Howard R. Bowen (1953) تعريفاً أولياً للمسؤولية الاجتماعية بكونها التزامات رجال الأعمال لمواصلة سياساتهم وجعل قراراتهم متوافقة وقيم المجتمع.⁴ ليعمق فيما بعد Davis سنة (1973)

¹ www.iso.org.p.2.

² Bowens, Op.Cit., p.15.

³ un article titré “ Introduction Iso 9000, Iso 14000, Et Maintenant...Iso 26000 ! ”, québec, canada, **Les publications de l'IEPF**, (2011), p.6. Disponible sur le site : nbs.net/fr/files/2011/11/comprendre-la-rse-et-agir-sur-les-bases-de-normes-iso-26000.pdf.

(Consulté le 15/03/2016, 18.00h).

⁴ Rahman, Op .Cit., p.167.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

المفهوم من خلال إشارته إلى ضرورة مساهمة المؤسسات في حل المشاكل تحقيقاً لصفة المواطن الصالح وهو ما يمثل في نظره معنى المسؤولية الاجتماعية.¹ بينما عرفها Hopkins (2003) بأنها معاملة أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين بطريقة أخلاقية وعادلة.² وإضافة إلى ذلك يرى Drucker أنها تتبع من واجب كل منشأة تعمل على تحقيق الأرباح الكافية لتغطية المصاريف المستقبلية، لتتمكن من القيام بواجبها تجاه البيئة، وأشار كارول Carrol في تعريفه بأنها جميع القرارات والفلسفات والطرق والأفعال التديرية التي تعتبر تطور ورفاهية المجتمع هدفاً لها، في حين عرفها رابستين بأنها نسق لسياسات المنشأة الاجتماعية، من حيث أخلاقيات أداء الأعمال التجارية، ومقدار رد فعل المنشآت تجاه العوامل البيئية.³

وباستعراض هذه التعاريف تتضح لنا الأفكار الرئيسية التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية والتي تصب في خانة الفعل والأداء الاجتماعي والواجب الأخلاقي. وتتضح مدى مساهمة الباحثين في تطوير الرؤية للمفهوم ورغبتهم في تنوير رؤية المؤسسات ورجال الأعمال نحو تعميق الاستجابة لتطلعات أصحاب المصالح وتحقيق رفاهية المجتمع.

ثانياً: تعاريف المسؤولية الاجتماعية في نظر الهيئات والمنظمات الدولية

من أجل التعرف على وجهات نظر هيئات ومنظمات دولية نحو المسؤولية الاجتماعية نستعرض بعضها فيما يلي:

- عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال بأنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد"، كما عرفت أيضاً على أنها "مسؤولية المنظمة الأخلاقية تجاه مجاميع معينة من أصحاب المصالح الذين يتأثرون بصورة

¹ Davis.k, " the case for and against business assumption of social responsibilities", **academy of management review**, No 3, Vol 2, (1973), pp.70-76.

² Michael Hopkins, **corporate social responsibility and international development is business the solution ?**, (London: Earthscan, 2007), pp.32-33.

³ محمد بن ابراهيم التويجري، "المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية استطلاعية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، *المجلة العربية للإدارة*، العدد 2، المجلد 18، (1998)، ص.36.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

مباشرة بنشاطات المنظمة".¹ ولقد حدد البنك الدولي معايير مسؤولية المنظمات تجاه المجتمع بأنها:²

- الإدارة والأخلاق الجيدة للشركة
 - واجبات المنظمة تجاه العاملين والبيئة
 - مساهمتها في التنمية الاجتماعية
- ومن وجهة نظر المفوضية الأوروبية فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تعني فقط تحقيق التوقعات القانونية ولكنها أيضا تتجاوز الامتثال وزيادة الاستثمار في رأس المال البشري والبيئة والعلاقة مع أصحاب المصلحة.³
- وترى الحكومة الكندية أن المسؤولية الاجتماعية ماهي إلا " طريقة تدمج بها المؤسسة انشغالات اجتماعية وبيئية واقتصادية في قيمها، ثقافتها، اتخاذ قراراتها، استراتيجيتها وفي أنشطتها بطريقة شفافة ومسئولة أي بطريقة تأسس من خلالها تطبيقات مثالية لخلق الثروة وتحسين المجتمع".⁴
- وعرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها " الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا و المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة و عائلاتهم و المجتمع المحلي و المجتمع ككل".⁵
- أما المنظمة العالمية للمعايرة فتعتبر المسؤولية الاجتماعية بأنها نشاطات تحمل المنشأة المسؤولية الناجمة عن أثر نشاطها على المجتمع ومحيطه لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع

¹ منير سليمان الحكيم، " المسؤولية الاجتماعية للمصارف والمؤسسات المالية مفهومها وأهميتها وأبعادها"، عمان، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثاني، المجلد العشرون، (جوان 2012)، ص.6.

² www.worldbank.org .

³ دائرة الدراسات جمعية البنوك في الأردن، "المسؤولية المجتمعية للبنوك العاملة في الأردن خلال عامي 2009-2010"، عمان، جمعية البنوك في الأردن، العدد2، المجلد 2، (سبتمبر 2011)، ص.9.

⁴ خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2013)، ص.74.

⁵ بسام التلهوني، "المسؤولية الاجتماعية للشركات"، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثالث، المجلد العشرون، (سبتمبر 2012)، ص.63.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

والتنمية المستدامة، وترتكز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي واحترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمنشأة.¹

ومع تعدد هذه التعاريف يظل مفهوم المسؤولية الاجتماعية أدبيا معنويا في جوهره، ذو طبيعة طوعية اختيارية غير جامدة يتسم بالديناميكية ليتجاوب والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. ويقترح بعض الباحثين والمتخصصين مصطلح الاستجابة الاجتماعية كبديل لمصطلح المسؤولية الاجتماعية الذي يتضمن نوعا من الإلزام، في حين يتضمن المصطلح المقترح الدافعية والتحفيز لرأس المال لتحمل المسؤولية الاجتماعية.²

إن المنحى الذي مر به مفهوم المسؤولية الاجتماعية بعد ظهوره كفكرة في الأدب الأكاديمي الأمريكي كان مواكبا للتطور في المجتمعات والأنظمة الاقتصادية التي ساهمت في بلورته وتعميق فهمه وممارسته، وبالرغم من الكم الهائل من التعاريف والمصطلحات التي نسبت للمسؤولية الاجتماعية، فإن غاية واحدة تركزها وهي تفعيل المسؤولية نحو المجتمع والبيئة وأصحاب المصلحة من أجل تنمية مستدامة، وتحويل بيئة الأعمال من الطابع التنافسي الأناني إلى بيئة تشاركية مسؤولة عن ضخ القيم الأخلاقية واحترام القوانين والتشريعات التنظيمية وممارسة المواطنة الجيدة.

وتصب التعاريف المثبتة من قبل الهيئات والمنظمات الدولية وكذا الحكومات في محاولة تعميق مفهوم المسؤولية لدى المؤسسات وجرها للمساهمة في حل مشاكل المجتمع سواء المتسببة فيها أو التي نشئت مع تغير الأنظمة الاقتصادية ومفاهيم التنمية.

المبحث الثاني: المداخل النظرية للمسؤولية الاجتماعية

لقد سمح الفكر الإداري والأكاديمي الأمريكي الذي تناول نشأة المسؤولية الاجتماعية في توريث نظريات شكلت مع مرور الزمن رصيد لا يستهان به في توضيح المفهوم وإثارة المشكلات التي جرت الباحثين للتأييد أحيانا والرفض أحيانا أخرى للمعالجة والطرح لمختلف جوانب المسؤولية الاجتماعية، وأدى تفاعل المجتمع مع هذه الفكرة إلى بروز عدة مداخل نظرية يمكن استعراضها كما يلي:

¹ كوثر الأبيجي، "المسؤولية الاجتماعية للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية ضرورة الالتزام بالمعايير الشرعية"، عمان، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثاني، المجلد العشرون، (جوان 2012)، ص 32، 33.

² حسين عبد المطلب الأسرج، "المسؤولية الاجتماعية للشركات"، الكويت، مجلة جسر التنمية، العدد 90، (فيفري 2010)، ص 3-4.

المطلب الأول: النظرية النيوكلاسيكية و نظرية أصحاب المصالح

بالنسبة لأنصار النظرية النيوكلاسيكية وعلى رأسهم الاقتصادي Milton Friedman، فإن المسؤولية الاجتماعية للأعمال تكمن في زيادة الأرباح. وفي تعريفه غير المباشر لهذا المفهوم، يرى فريدمان أنها "استعمال المؤسسة لمواردها والقيام بأنشطة موجبة لتعظيم أرباحها شريطة أن تحترم قواعد اللعبة أي بالاعتماد على التنافس الحر في السوق دون اللجوء إلى الطرق المغشوشة وإلى التحايل".¹

ويرفض الاقتصادي الليبرالي فريدمان المسؤولية الاجتماعية ويحصرها في فكرة أساسية مفادها "لا شيء سوى أعلى الأرباح للمالكين"،² وانتقد فريدمان دعم الشركات للأفكار البيئية وانها تعصب العرقي والسعي لتحقيق الغايات الاجتماعية، من خلال تبنيه لنموذج المساهم (Shareholders Model) الذي دافع عليه بشدة. وبالنسبة له، فإن الالتزام الأخلاقي لقادة الشركة وأهدافهم الوحيدة تتمثل في حماية ثروة المساهمين وتوليد عائد لهم والتطابق مع القانون. ويستهزئ هو وأتباعه من فكرة المسؤولية الاجتماعية للشركات معتبرين تشبيه أي مشروع تجاري بالكائن البشري أمر أحمق.³

أولاً : النظرية النيوكلاسيكية ومسؤولية تعظيم الأرباح

في مقاله بصحيفة نيويورك تايمز سنة 1970 ينطلق فريدمان من قناعة وحيدة هي عدم وجود التزامات اجتماعية وأخلاقية في ممارسات الأعمال إلا تعظيم الأرباح وزيادة ثروة المساهمين. فالمدراء التنفيذيون اللذين يديرون أعمال المساهمين ملزمون بتحقيق الربح، وأي عمل غير ذلك فيعد خطأ في نظره. ويذهب أبعد من ذلك باعتبار الضرائب غير عادلة وأن منح جزء من مال الشركة للغير يعد سرقة.⁴ وحسب رأيه، فإن الشركات في النظام الحر أو الاشتراكي الذي يعتمد المسؤولية الاجتماعية تسعى لتحقيق الربح بشكل يتوافق مع قواعد المجتمع والقانون والعرف الأخلاقي والمديرون التنفيذيون يديرون رؤية ورسالة الملاك، كما أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية شيء صعب. ويصفها

¹ Milton Friedman, "the social responsibility of business is to increase its profits", **the New-York times magazine, (september13,1970)**, by the new York times company disponible sur le site:

www.communicationresponsable.fr.

² فريد فهمي زيارة، **مدخل معاصر**، (عمان: دار اليازوري، 2009)، ص.268.

³ دين بريديسون، **تطبيقات أخلاقيات الأعمال**، ترجمة محمد داود عثمان و أسماء رشاد الصالح وعمار برهم جريسات، (عمان:

دار الفكر، 2015)، ص.81.

⁴ Milton Friedman, "Shareholder Theory", disponible sur le site:

rintintincolorado.edu/vancecd/ph11306/share.pdf. (Consulté le 30/07/2016,16.10h).

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

فريدمان بالعقيدة التخريبية من ناحية تخصيص الموارد وصرفها في قضايا اجتماعية من جهة، ويدافع عن فكرة المسؤولية الوحيدة للأعمال المتمثلة في استخدام الموارد في أنشطة لتعظيم الأرباح والالتزام بقواعد اللعبة والمشاركة في المنافسة الحرة دون غش أو خداع.¹ وبأفكار عدائية ومتطرفة أحيانا، أسس فريدمان لنظريته القائمة على رأيه القائل " فقط الناس لديها أخلاق وليس الأعمال".² ولا يمكن تمييز المال على مسائل تخص المسؤولية الاجتماعية.³ ومهما كانت أبعاد هذه الرؤية، فإن أفكار فريدمان كانت القطرة التي أفاضت كأس النقاشات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية وسمحت بإثارة اهتمامات الباحثين وساهمت في إثراء المفهوم وخلفت رصيد هائل من الأفكار والنظريات.

وبجذور تمتد إلى أكثر من 200 سنة خلت وبمبادئ من فكر آدم سميث* نشأت نظرية المساهمين، ليشكل فيما بعد مقال Milton Friedman حجر الزاوية في بلورة مفهوم المسؤولية الاجتماعية وما يرتبط بها من أفكار وممارسات. والخوض في فكرة أخلاقيات الأعمال ويستند في فكرته على ثلاث فرضيات هي:⁴

- إن التكاليف الخاصة بالأفراد والمجتمع وبيئة الأعمال يجب أن تكون داخلية بالقدر الذي يقتضيه القانون وباقي التكاليف يجب إخراجها.
- أن المصلحة الذاتية هي الدافع الإنساني الأساسي، فالأفراد والتنظيمات يجب أن تتصرف بطريقة عقلانية في مراعاة مصلحتها الذاتية لتعظيم الكفاءة والقيمة في المجتمع.
- أن الشركة هي أساس كل العقود.

¹ Milton Friedman ,”The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, august16,2010 disponible sur le site:

<http://livingnaba.wrdopress.com/tag/shareholders-theory>. (Consulté le 30/07/2016,16.41h).

² Robert Marks,” Milton Friedman”, **AGSM Magazin,VOL2, (13 décembre, 2006)**, disponible sur le site : [http://www.2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/content/AGSM MAGAZINE-MILTON FRIEDMAN](http://www.2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/content/AGSM%20MAGAZINE-MILTON%20FRIEDMAN). (Consulté le30/07/2016,16.10h).

³ Martin Wolf , sleep-walking with the enemy : corporate social responsibility distorts the market by deflecting business from its primary role of profit generation, **Financial times,(may16, 2001)**.

*مبادئ آدم سميث هي: أهمية الأسواق الحرة، اليد الخفية للتنظيم الذاتي، أهمية المصلحة الذاتية المستتيرة Michael. D and P. Farrer,” what is the purpose of the firm ?: shareholder and stakeholder theories”, disponible sur le site :

www.enterpriseethics.org/portals/o/.../good_business_chapter_07.pdf.(Consulté le30/07/2016,16.10h).

⁴ Daniel k,Saint and Asseem Nath Tripathi, the shareholder and stakeholder of corporate purpose,disponible sur le site: www.knowledgeworkez.com/the%20%20...pdf. (Consulté le 30/07/2016, 17.16h).

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

ويدعم أصحاب نظرية المساهمين فكرة عدم مسؤولية الأعمال بالأخذ بالجوانب الأخلاقية

والاجتماعية في القرارات بالأسباب التالية:¹

- الشركات الأنانية تعزز في الواقع الرفاهية العامة فبتحقيق مصلحتها الذاتية لن تضر بالمجتمع وهذا ما يسمى باليد الخفية.

- أن المسؤولية الاجتماعية من وظيفة الحكومات.

- أعمال الأفراد ليست سلطات أخلاقية .

وتحصر النظرية النيوكلاسيكية المسؤولية الاجتماعية في " تحقيق أقصى قدر من الأرباح

للمساهمين، فالوظيفة الوحيدة لمنظمة الأعمال هي استخدام مواردها والمشاركة في الأنشطة الرامية إلى

زيادة الأرباح. هذا الموقف مؤسس على فكرة أن تعظيم الثروة يعني تحقيق الرفاه العام وبالتالي تشير

نظرية المساهم إلى أن منظمات الأعمال ليست لديها مسؤوليات اجتماعية، حتى لو كانت هي سبب

المشكلة المطروحة".² والأثر المالي السلبي الذي يخلفه الأداء الاجتماعي على ثروة المساهمين وكذا

التكاليف الإضافية غير المبررة يمكنه الحد من القدرة على المنافسة مقارنة بمثيلاتها من المؤسسات

الأخرى، وهو ما يحد من البدائل الاستراتيجية.³

ومهما كانت زاوية الرؤية التي اعتمدها فريدمان أو نظرية المساهمين والقراءة التي وصف بها

مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فإن الباحثين والأكاديميين انقسموا بأرائهم وأبحاثهم بين مؤيدين

ومعارضين لهذه الأفكار، هذه الانقسامات التي سمحت بإثراء نوعي وعبدت الطريق لظهور نظرية

أصحاب المصالح وما تبعها من نظريات دعمت الاتجاه نحو فهم وممارسة أعمق للمسؤولية.

ثانيا: نظرية أصحاب المصالح والقيمة المضافة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

تعد هذه النظرية محور اهتمام الكثير من الباحثين نظرا للجدل الذي أثارته بأفكارها. وبالرغم من

أنها تعتبر امتداد لمنطق نظرية النظم العامة، إلا أنها تركز على افتراضات تتشارك فيها مع نظريات

¹ rintintincolorado.edu/vancecd/phl306/share.pdf. (Consulté le 30/07/2016,16.10h).

² مقري زكية و يحيوي نعيمة، (الملتقى الدولي الأول للاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل)، "دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي و الوضعي"، (المركز الجامعي غرداية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، (23-24 فيفري، 2011)، ص.3.

³ Fatima ez-zahra taoukif, "Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagements sociétal des entreprises marocaines labellisées rse : de la performance au développement durable- cas de maroc", Thèse de doctorat en Sciences de gestion, université de toulon, (2014), p.12. disponible sur le site: <https://tel.archives-ouvertes.fr>. (Consulté le 01/11/2016,16.10h).

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

أخرى كنظرية الوكالة ونظريتي حملة الأسهم والحاكمية.¹ وحسب Samuel Mercier، فإن أصحاب المصالح هم "جميع العملاء الذي يشكل التطور وسلامة المؤسسة أهم الرهانات لديهم" بينما يرى Freeman أنهم " كل مجموعة (فريق) أو كل فريق أو فرد الذي يمكن أن يتأثر أو يؤثر بتحقيق أهداف المؤسسة".² فالمؤسسة تحاول أثناء ممارستها للمسؤولية الاجتماعية التوفيق بين أهدافها ومتطلبات الأطراف الأخرى ضمن ما يسمى بالتوازن بين المصالح.

1- فكرة أصحاب المصالح من المنشأ القانوني إلى مجال الإدارة

في الثلاثينات من القرن العشرين أثار عالمي القانون Dodd & Berle من خلال سؤال هام حول من يجب على المؤسسات الاهتمام بمصالحهم بخلاف حملة الأسهم. وقدا كلاهما طرحا مختلفا لفكرة أصحاب المصالح، لتأخذ الفكرة أبعادها في إطار الإدارة الاستراتيجية وتتفرع في ظل الأدبيات الكلاسيكية إلى مفاهيم من بينها مفهوم المسؤولية الاجتماعية. وتتحول فيما بعد إلى إطار عمل لتحليل المنظمات وتدخل اهتمامات التشريعات الأمريكية ثم تحتل مكانة هامة في النظريات الداعمة لفلسفة المسؤولية الاجتماعية.

ويمكن تلخيص مختلف المراحل التي مرت بها فكرة ومفهوم أصحاب المصالح في الجدول التالي:

الجدول رقم -06-

مراحل نشأة وتطور فكرة أصحاب المصالح

الفترة	أصحاب الفكرة	جوهر الفكرة	الخلاصة
المنشأ القانوني الثلاثينات من القرن العشرين	علماء القانون DODD & BERLE	" هل يجب على اللذين يقدمون راس المال ويتحملون المخاطر ان يأخذوا بالحسبان اهتمامات اللذين لم يستمروا، مع أن لهم مطالب ومحددات على نشاط الشركة؟"	BERLE: من الملائم أخذ مصالح غير حاملي الأسهم (أصحاب المصالح)، إذا وافق حملة الأسهم. DODD: أصحاب المصالح هم مالكون غائبون.
مجال الإدارة الاستراتيجية 1963	معهد ستانفورد SANFORD RESEARCH INSTITUTE	عرف أصحاب المصالح بأنهم " تلك الجماعات التي بدون دعمها تتوقف المنظمة عن الوجود "	- ظهور اتجاه فكري بين الشركات التي تتجاهل التخطيط للتغيرات القانونية أو التشريعات للمستقبل. - تبني نظرة طويلة الأجل حول نتائج وعواقب

¹ بكر تركي عبد الأمير، "نظرية أصحاب المصالح وأبعادها الفلسفية"، الرياض، معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، العدد الرابع، المجلد السادس والأربعون، (سبتمبر/نوفمبر 2006)، ص.623.

² Geneviève Féron et autres, **Ce que développement durable veut dire**, (paris : éditions d'organisation, 2005), p.103.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

التداخل في المصالح المكلفة للشركة. - تبني استراتيجيات وقائية.			
/	تفرع المفهوم إلى: - التخطيط للشركة - نظرية النظم - المسؤولية الاجتماعية للشركة - نظرية المنظمة	/	مرحلة الأدبيات الكلاسيكية بعد 1963
إطار عمل لتحليل المنظمات	نموذج جماعة المصلحة	عالمان اسكندنافيان RHEMAN & STYMNE	سنة 1965
- مهمة اللذين يديرون الشركة تشخيص كل صاحب مصلحة من ذوي العلاقة والتعامل معهم. - ارتقاء مفهوم أصحاب المصالح في القانون. - صدور تشريعات في USA حول الوضع القانوني لأصحاب المصالح.	كتاب الإدارة الاستراتيجية مدخل صاحب المصلحة	EDWARD FREEMAN	سنة 1984
- إضافة قيمة لنظرية أصحاب المصالح والبحث عن نظرية متكاملة.	التمييز بين الأبعاد الكامنة في نظرية أصحاب المصالح: - الوصفي/ التطبيقي، المنظور الوسيلي، المنظور المعياري.	DONALDSON & PRESTON	سنة 1995

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على

بكر تركي عبد الأمير، "نظرية أصحاب المصالح وأبعادها الفلسفية"، الرياض، معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، العدد الرابع، المجلد السادس والأربعون، (سبتمبر/نوفمبر 2006)، ص ص. 626-628.

2- نظرية أصحاب المصالح في ميزان المقاربات (فهم لممارسات الشركة)

يقترح Donaldson و Preston في مقالهما المعنون بـ the stakeholder theory of the

corporations : concepts, evidence and implications مقاربات وصفية ومعيارية ومنظور أساسي

لنظرية أصحاب المصالح يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

¹ - Aurélien Acquier et Franck Aggeri, "une généalogie de la pensée managériale sur la RSE", *Lavoisier revue française de gestion*, N°180, (2008), p.145. disponible sur le site :

Dolanca.free.fr/.../une%20généalogie%20de%20la%20pensée%20managériale 2008.pdf.

1.2- المنظور الوصفي (التحليلي)

تهدف إلى محاولة فهم المجال الذي يستجيب فيه المدراء لمختلف أصحاب المصالح ويتصرفون لمصلحتهم، أي نمذجة المؤسسة في علاقاتها معهم. ويمكن الإشارة في هذا الإطار إلى الأعمال التي تهدف إلى محاولة فهم مدى تأثير أصحاب المصالح على اتجاهات المدراء اللذين يملكون متغيرات الطلبات المستعجلة، السلطة والشرعية لأصحاب المصالح. والأعمال التي تظهر شكل شبكة أصحاب المصالح والأهمية المتعلقة بكل مجموعة تنمو وتتطور دورة حياة المنظمة، إضافة إلى أعمال frooman حول استراتيجيات تأثير أصحاب المصالح، تحليل الشبكة بين الشركة وأصحاب المصالح وتأثيرها على استراتيجيات الاستجابة وفهم عمليات تعبئة أصحاب المصالح... الخ.

2.2- المنظور الأساسي

يدرس المنظور الأساسي النتائج التنظيمية (غالبا بمصطلحات الأداء المالي، النمو، أو الاستقرار)، ونتائج تبني ممارسات أو تطبيقات إدارة أصحاب المصالح في الشركة.

3.2- المنظور المعياري

تهدف إلى التعرف على المبادئ الأخلاقية والفلسفية التي توجه وظيفة وإدارة الشركات، أي الأخذ بعين الاعتبار طلبات وفوائد مجموع أصحاب المصالح الشرعيين واقتراح مبرر للقلب الطبيعي للنظرية والنظرية الحديثة لحقوق الملكية يمكن أن تستعمل كمبرر للمبادئ الأخلاقية لنظرية أصحاب المصالح.

3- الاقتراحات المؤسسة لنموذج أصحاب المصالح (كيف تدار العلاقات مع أصحاب المصالح؟)

يمكن التعبير عن أهم الاقتراحات التي شكلت نواة نظرية أصحاب المصالح وكانت محور إجماع من طرف الكثير من الباحثين فيما يلي:¹

1.3- وجود أصحاب مصالح لهم التماسات اتجاه الشركة

ويمثل هذا الاقتراح نقطة انطلاق لكل الأعمال حول أصحاب المصالح كما تعبر عن تلك العلاقات الناشئة التي تقوم عليها أعمال الشركة.

¹Aurélien Acquier et Franck Aggeri, XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, "la théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?", (pays de la Loire, Angers), (2005), p.p.11- 12. Disponible sur le site : <http://www.strategie-aims.com>.

2.3- كل أصحاب المصالح ليس لهم نفس قدرة التأثير على الشركة

كل الباحثين يتقبلون فكرة أن كل أصحاب المصالح ليس لهم نفس الأهمية بالنسبة للشركة وأن هذه الأخيرة في استجابتها للطلبات يجب أن تختار أي منها سوف تلي؟

3.3- نمو الشركة يتوقف في قدرتها على الاستجابة لطلبات أصحاب المصالح المؤثرين

إن مسؤولية الشركة تتوقف على أصحاب المصالح وطبيعة طلباتهم، وفي هذا الإطار يعتبر مفهوم السلطة والشرعية متغيرات رئيسية في التحليل.

4.3- الوظيفة الرئيسية للإدارة الأخذ في الاعتبار والتحكيم بين الطلبات المتناقضة لأصحاب المصالح

إن إدارة أصحاب المصالح* تتمثل في التعرف على الأطراف الشرعيين والمؤثرين ورسم خرائط الضغوطات الممارسة من طرفهم، ثم بذل مساعي ادارية على كل مستويات المنظمة.¹

4- الإطار التصنيفي لأصحاب المصالح

أثار تصنيف أصحاب المصالح الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين مثل Clarkson، الذي أشار في أبحاثه إلى فئة أساسية تتضمن أصحاب رؤوس الأموال والمستثمرين والعمال والموردون والزبائن وفئة ثانوية تمثل الأفراد والمجموعات التي تؤثر وتتأثر بالنشاط الذي تمارسه المؤسسة.² بينما تناول الباحثان Nasi و Carroll تصنيف آخر لأصحاب المصالح كفئة المباشرين التي لها علاقة تعاقدية ورسمية بالمؤسسة وهم المساهمون والعمال والموردين والزبائن، في حين أن فئة غير المباشرين هم وسائل الإعلام وجماعات الضغط والحكومات والمنافسين وكافة الجمهور والمجتمع بصفة عامة.³ ومهما كان، فإن الباحث الأمريكي Mitchell يرى أن الحديث عن تصنيف أصحاب المصالح يعبر عن رؤية ضيقة على اعتبار أن كل صاحب مصلحة يؤثر ويتأثر بشكل جوهري بالنشاط الممارس من طرف المؤسسة.⁴

لكن يمكننا تناول الإطار التصنيفي لأصحاب المصالح من وجهة نظر الاختصاصيين في الإدارة المالية والباحثين بنظرية المنظمة، فمن وجهة النظر المالية، فإن أصحاب المصالح هم "أولئك

*بالنسبة لـ freeman في كتابه لسنة 1984 ذهب أبعد من مفهوم (manager les stakeholders) إدارة أصحاب المصالح إلى المطالبة بخلق ما يسمى بـ « stakeholder managers ».

¹Ibid., p.12.

² Cité par Eric Persais, "les rapports sociétaux : enjeux et limites", **revue française de gestion**, No152, (septembre/octobre, 2004), p.169.

³ Samuel Mercier, 10^{ème} conférence de l'association internationale de management stratégique, "l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature", université laval, Québec, (du 13 au 15 juin 2001), p.7.

⁴ persais, Op.Cit., p.169.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

البعض من غير حملة الأسهم أو الدائنين، واللذين من الممكن ان يكون لديهم مطالب أو حق في التدفقات النقدية للمنظمة". في حين استخدم الباحثين في نظرية المنظمة تصنيف على أساس مجموعات حسب الأهمية.¹

المطلب الثاني: نظرية الحوكمة والبحث عن الإدارة الرشيدة

في ظل الأزمات المتكررة التي عصفت بأعتى المؤسسات،² وكانت ميزتها انعدام الثقة وكثرة التجاوزات القانونية والإدارية التي أضرت بمصالح المساهمين والمستثمرين ظهرت الحاجة الملحة لتبني مفهوم يكرس للإدارة الرشيدة. وحتى لا تسير الأمور نحو الانفلات وتتضخم المشاكل الناجمة عن الرغبة في تحقيق المصلحة الفردية، كان لابد من البحث عن الانضباط والتوازن في سلوك الشركات بتبني مفاهيم إدارية تتحقق ضمنها تحمل المسؤولية تجاه المجتمع وباقي الشركاء، فكان ميلاد مفهوم الحوكمة³ بداية لإرساء دعائم الانضباط والتقييد بالأخلاقيات المهنية إضافة إلى ايجاد المصداقية في التقارير المالية.

أولاً: ماهية الحوكمة وخصائصها

لقد أصبحت قضية تكريس الأخلاق في الممارسات الإدارية للمؤسسات قضية عالمية تحول في إطارها مفهوم الحوكمة من الأسلوب الأخلاقي إلى أسلوب علمي للتسيير والإدارة الذي يمكن من

¹ سعد العنزي، "محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال"، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 48، المجلد 13، (2007)، ص.2.

² في عام 1991 انهيار بنك الاعتماد التجاري الدولي وأفلس مخلفاً خسائر قدرها 60 مليار دولار من أموال المودعين حول العالم، ثم تلاه إفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية عام 1994 بخسائر بلغت 179 مليار دولار، لتنتهار فيما بعد اقتصاديات دول جنوب شرق آسيا عام 97 ليفاجأ العالم بانهيار شركة إنرون عملاق الطاقة الأمريكية التي هبط سعر سهمها من 86 دولار إلى 45 سنت مخلفاً خسائر وصلت إلى 60 مليار دولار لتتبعها عام 2002 إفلاس شركة وورلد كوم للاتصالات التي تغطي عملياتها 65 دولة حيث هبط سعر سهمها من 60 دولار إلى 9 سنتات مخلفة خسائر بـ 50 مليار دولار. أنظر :

ناصر عبد الحميد، **حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة**، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2014)، ص ص.50-51.

³ الحوكمة أو حوكمة الشركات ترجمة من الإنجليزية لـ Corporate Governance وفي العربية نجد: حكمت وأحكمت أي منعت ويقال للحاكم بين الناس حاكم ، لأنه يمنع الظالم من الظلم وأيضاً حكم الشيء وأحكمه أي منعه من الفساد واستقر مجمع اللغة العربية على مصطلح حوكمة الشركات في دورته المنعقدة بالقاهرة عام 2002. أنظر :

سميحة فوزي، بحث مقدم للمركز المصري للدراسات الاقتصادية ، "تقييم مبادئ حوكمة الشركات"، القاهرة، (2004)، ص.4.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

خلق القيمة وتحقيق مطلب التنمية المستدامة،¹ وساهم هذا الأسلوب في تعزيز جوانب أخلاقية هامة في الإدارة والأعمال ووضع إطار مرجعي للتعاملات مما أعاد للمؤسسات ثقة زبائنها ومجتمعها. ولقد جاء مفهوم الحوكمة ليضع إطار تنظيمي وتوجيهي للأعمال ويدعم العلاقات بين أصحاب المصالح بكثير من الثقة والمصداقية، حيث يشير James Wilfton أحد أكبر خبراء الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن الحوكمة هي " مجموعة من الأطر التنظيمية والهيكلية التي تحكم توجيه الشركات وتنظم العلاقة بين الإدارة والملاك والمساهمين الرئيسيين وأصحاب المصالح "، أما Russel & Dewing فقد عرفا الحوكمة بأنها " مجموعة القواعد والحوافز التي يمكن بواسطتها توجيه ورقابة إدارة المنشأة من أجل تعظيم الربحية وقيمة المنشأة في الأجل الطويل لصالح المساهمين "، بينما عرفت المنظمة الدولية للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية على أنها تلك " الإجراءات المستخدمة من قبل ممثلي أصحاب المصالح في المنشأة لتوفير الإشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة ".² وتركز منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في تعريفها للحوكمة على اعتبار أنها " مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس ادارتها والمساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة داخل الشركة، متضمنا ذلك هيكل الأهداف الموضوعة من قبل الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف مع رقابة محددة ومستمرة للأداء ".³ كما يمكن التعبير عنها بكونها " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية".⁴

وباعتبار حوكمة المؤسسات من المواضيع التي لقيت اهتمام الهيئات الدولية فقد تناولتها العديد من التقارير الاقتصادية، حيث اعتبرها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي تلك الإدارة الرشيدة القائمة على جملة من القواعد والقوانين التي تؤدي إلى الشفافية، وعرفت منظمة التمويل الدولية بأنها " مجموعة من الأطر التنظيمية والهيكلية، وعمليات التحكم وتوجيه الشركات التي تهدف إلى تنظيم

¹ غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، (عمان: دار الحامد، 2015)، ص.9.

² جيهان عبد المعز الجمال، المراجعة وحوكمة الشركات، (بيروت: دار الكتاب الجامعي، 2014)، ص.491.

³ بلال خلف السكرانة، الفساد الإداري، (عمان: دار وائل، 2011)، ص.ص.245-247.

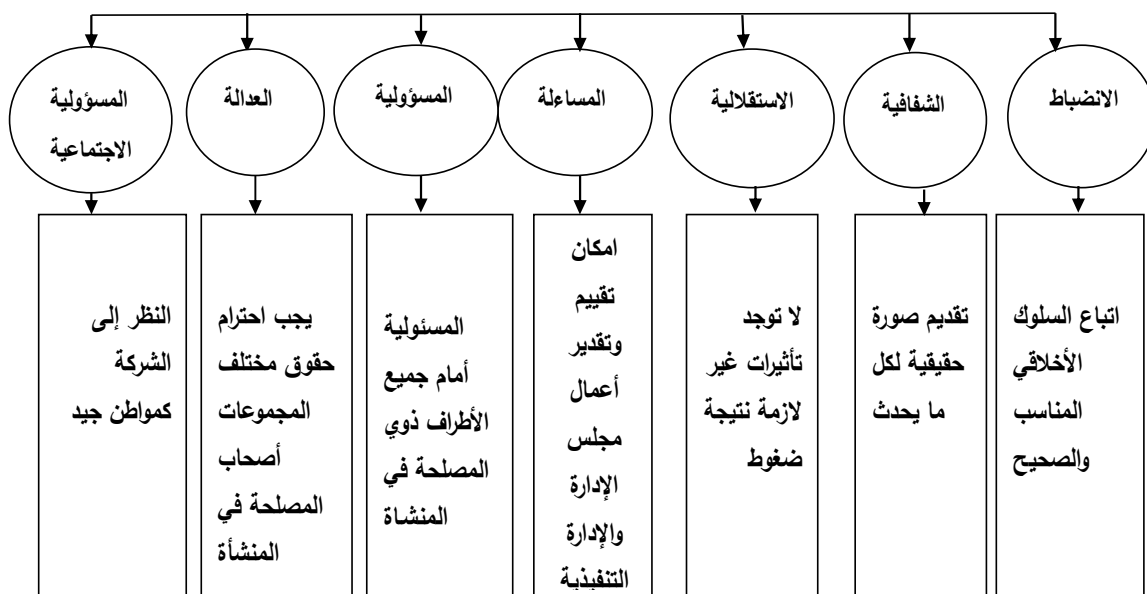
⁴ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ- التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص.3.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

العلاقة بين الإدارة، الملاك والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى".¹ كما يشير مصطلح الحوكمة إلى مجموعة من الخصائص يمكن إدراجها ضمن المخطط التالي:

الشكل رقم 1-

خصائص حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص.23.

وطالما أن الحوكمة تمثل تلك الإدارة الرشيدة، فإنه لا يمكن تصورها دون وجود الانضباط الذي يقود المؤسسة نحو سلوك مناسب وصحيح، وتحقق الشفافية من خلال تقديم معلومات واضحة وحقيقية تزيد من ثقة أصحاب المصالح إلى جانب الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية أمام المجتمع والشركاء في ظل عدالة تحمي الحقوق وتجعل من المؤسسة مواطن جيد.

ثانيا: الحوكمة كآلية لتكريس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تعود جذور مصطلح الحوكمة إلى أوائل القرن التاسع عشر حين ظهر ضمن نظرية المشروع وبعض نظريات التنظيم والإدارة، ليأخذ عدة تعاريف من الناحية الاقتصادية والقانونية إضافة إلى الناحية الاجتماعية والأخلاقية التي ارتبطت ارتباطا وثيقا بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومسئوليتها في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة وحماية

¹ حسام الدين، المرجع السابق، ص.174.

البيئة.¹ وقد كان لانهييار المؤسسات العملاقة دافعا قويا للبحث عن آلية تدعم الضوابط والمبادئ الأخلاقية والمهنية لإعادة الثقة والمصداقية للمعلومات الواردة بالقوائم المالية. فكانت الحوكمة وما ارتبط بها من مبادئ كالرقابة والمساءلة وإدارة المخاطر ودور أصحاب المصالح، وكذا السلوك الأخلاقي وما تضمنه من التزامات بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني إضافة إلى البحث عن التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة،² لبنة كبيرة في محاولة إرساء دعائم الإدارة الرشيدة وتقادي المزيد من الفضائح المالية والحد من تفشي الفساد ببدء الإصلاح المالي والإداري.

ويؤكد الباحثون على أن الحوكمة توفر آليات تضمن تحقق المسؤولية في توجيه الأنشطة بعدالة ترضي كل أصحاب المصلحة، كما تركز لعلاقات ايجابية في ظل الإدارة الاستراتيجية ومن ثمة خلق ثروة اقتصادية مستدامة.³ ويشدد بعض الباحثين على " استقلالية مبادئ الحوكمة عن المسؤولية الاجتماعية باعتبارهما قضيتان منفصلتان وقائمتان بذاتهما. لكن في المقابل هناك اتجاه مضاد يشدد على ارتباطهما الوثيق حيث ينظر إلى المسؤولية الاجتماعية باعتبارها قضية تابعة للحوكمة. فيما يرى فريق آخر أن الحوكمة الجيدة هي من مكونات المسؤولية الاجتماعية " .⁴ ورغم وجهات النظر. هذه، إلا أن المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة ما هي إلا تكريس للمواطن الجيد، الذي يسعى للحد من السلوكيات المنافية لأخلاقيات الأعمال وتصحيح العلاقات وتدعيمها بالثقة والمصداقية التي تضمن حقوق أصحاب المصالح في إطار الرضا المتبادل.

1- المسؤولية الاجتماعية كأحد متطلبات الحوكمة

تستند الحوكمة في تطبيقاتها إلى عناصر أساسية تتمثل في الإدارة بالقيمة كمقاربة تسييرية تضمن زيادة أرباح المساهمين وعنصر الثقة الذي يمثل الفضائل الاجتماعية كالنزاهة والعدالة والتعاون المرتبطة بالتعاقدات التي تقوم عليها المؤسسة. بينما يضمن عنصر الشفافية التصرف بطريقة مكشوفة وتوفير اجراءات واضحة واثاحة المعلومات في الوقت المناسب لكل الأطراف وأخيرا المسؤولية

¹ عادل رزق، ورقة عمل مقدمة في ملتقى " الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية، وورشة عمل " الفحص والتدقيق في ظل المعايير الدولية"، "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض للتجربة المصرية"، القاهرة، (سبتمبر 2007)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.ص.173.

² جمال، المرجع السابق، ص.ص.490-493.

³ كينيث أ.كيم و آخرون، تعريب محمد عبد الفتاح العشماوي و غريب جبر غنام، حوكمة الشركة الأطراف الراصدة والمشاركة، (الرياض: دار المريخ، 2012)، ص.175.

⁴ هاني الحوراني، ورقة مقدمة للمؤتمر الثاني حول "مواطنة الشركات والمؤسسات...والمسؤولية الاجتماعية"، "حاكمية الشركات ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة"، صنعاء، (24 - 25 يونيو 2009)، ص.19.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

الاجتماعية التي تركز لنهج المواطنة من خلال الموازنة بين الحقوق والواجبات وتبني المراجعة الاجتماعية لتوضيح مدى مساهمة المؤسسات في ارساء برامج وأنشطة ذات مضمون اجتماعي.¹

2- المسؤولية الاجتماعية كممارسة للمقاربة الاجتماعية للحكومة

ساهمت الضغوطات المفروضة على المؤسسات من قبل الحكومات والتشريعات ومنظمات المجتمع المدني في تبني المسؤولية الاجتماعية والنظر إليها كألية عمل في ممارسات المؤسسة الداخلية وعلاقتها بقضايا المجتمع الذي تنشط فيه.

ولقد أصبحت المؤسسات مطالبة بتطبيق الحوكمة من أجل تحمل مسؤوليتها تجاه أصحاب المصالح والتزامها بالمسؤولية الاجتماعية، وبعد الالتزام بالشفافية في تعاملات المؤسسات والعمل بمصادقية في التعاطي مع قضايا المجتمع الاقتصادية والبيئية والاجتماعية الضمان الوحيد لاحترام القوانين واللوائح وتطبيق أحسن للممارسات،² وتدعيم ثقة المجتمع وأصحاب المصلحة في المؤسسات وأعمالها مما يحقق لها الاستمرارية والبقاء. كما تعد المسؤولية الاجتماعية عامل هام في تجديد حوكمة المؤسسات وتغيير السلوكات بما يحقق خلق للقيمة.³

وتعمل كل خصائص الحوكمة في تفعيل ممارسات تتميز بالشفافية والانضباط والمسؤولية الاجتماعية، وتصب في إطار ترسيخ العلاقة بين المؤسسات والشركاء من جهة وتوطيد علاقة المؤسسات بالمجتمع من جهة أخرى.

المطلب الثالث: نظرية حقوق الملكية ونظرية الموارد

بتطور المجتمعات تطورت نظرة الإنسانية للحقوق والملكية، وساهمت العديد من الأبحاث في بلورة الفكر الإنساني بما يتماشى وطبيعة الأنظمة والمنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يمكن أن تحقق على مستوى الفرد والمجتمع. وفي ظل تنامي روح المسؤولية لدى الأفراد والمؤسسات تجاه المجتمع والبيئة بالخصوص، تنامت المبادرات الفردية والدولية لتفعيل الجوانب الإيجابية لحقوق الملكية والتقليل من آثارها السلبية بما يكفل استمرار القيم الإنسانية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

¹ حسام الدين، المرجع السابق، ص ص. 54-65.

² المرجع نفسه، ص ص. 135-139.

³ Rse et Management Durable le role de la fonction RH, ETUDE HEC/ cleveor, paris, 2011,p.10.disponible sur le site:
www.comite21.org/docs/economie/rse/cleveor-rh-et-dd-2012.pdf.(Consulté le 26/09/2016, 22 :00h).

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

أولاً- نظرية حقوق الملكية: الفكرة والمفهوم

1- الحدود بين الحق والمسؤولية

انطلقت الفكرة المؤسسة لنظرية حقوق الملكية من "أن وجود حقوق ملكية محددة بدقة وواضحة المعالم يعد شرط أساسي للمبادرة الفردية"، وأن تعظيم كل منفعة فردية سيؤدي إلى زيادة الكفاءة الجماعية. فيجدور اوروبية و بطرح قدمه Guillaumed Occam في سنة 1320 لمفهوم الحق بتعريفه على أنه "حق مميز بمحتوى القوة التي تعد الوقود، والذي يتعدى بشكل أوسع الامتلاك البسيط للأشياء بما يضمن احترام المجتمع وتحقيق الفوائد الاقتصادية للإنسانية"، كانت اللبنة الأولى لمفهوم حقوق الملكية. ليضيف Locke بفلسفته الليبرالية للملكية لبنة أخرى خلص فيها إلى أن حق الملكية أساس النظام الاجتماعي، وفي المقابل وضع Paul Cauwés في سنة 1893 الخطوط الكبرى لنظرية حقوق الملكية التي لم تظهر في الولايات المتحدة الأمريكية إلى في الستينات، وتم التأكيد على أن الوظيفة الأساسية لحقوق الملكية تكمن في تزويد الأعوان بما يمكنهم من خلق والمحافظة وتفعيل الأصول والاستعمال الأمثل للموارد، كما تسمح للأفراد بتوقع ما يمكن أن يحصلوا عليه من علاقاتهم بباقي أفراد المجتمع.¹ ولقد حاول العديد من الباحثين تقديم تعريف لحقوق الملكية كل حسب اختصاصه، واثارة العلاقة بين الأفراد والمجتمع في هذا الإطار ويمكن عرض بعض ما توصلوا إليه في الجدول التالي:

الجدول رقم-07-

تعريف حقوق الملكية

الملاحظة	صاحب التعريف	التعريف
- تجسيد علاقات - دور القانون والقيم والتقاليد في ضبط هذه العلاقات	H.Demsetz 1967	1- "...حقوق الملكية تسمح للأفراد بمعرفة مسبقة لما يمكن أن يأملوه منطقياً في علاقاتهم مع الأفراد الآخرين للمجتمع، هذه التوقعات تجسد بقوانين، تقاليد وقيم المجتمع".
- قريب من التعريف السابق - تفاعل بين الأفراد والمجتمع - دور القانون في تجسيد العلاقات الناشئة عن حقوق الملكية - دور المجتمع في منع ما يضر في تلك العلاقات	H.Tézenas, et Y.Simon 1967	2- "حقوق الملكية تكون جملة من التوقعات التي تجسد بقوانين...فحجز الحقوق يعني إيجاد موافقة من طرف باقي افراد المجتمع للتفاعل والعمل بطريقة ما وتدخل المجتمع بوسائله لإحداث المنع".
- التركيز على نوع العلاقة الناشئة عن حقوق الملكية وضرورة تقنينها وتنسيقها بما يحقق المنافع للفرد والمجتمع.	S.Pejovich, et E.Furubotn 1969-1972	3- "حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء ولكن علاقات مقننة ومنسقة بين الأفراد واستعمالات الأشياء (المنافع)".

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Gérard Koenig, *De Nouvelles Théories pour Gérer L'entreprise du xxié Siècle*, (paris : édition economica, 1999), pp.21-22.

¹ Gérard Koenig, *De Nouvelles Théories pour Gérer L'entreprise du xxié Siècle*, (paris : édition economica, 1999), pp.13 -21.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

ان التعاريف السابقة تشترك في مضمونها في الإشارة الواضحة للتفاعل المحقق بين الأفراد والمجتمع والذي ينشأ عنه جملة من التوقعات لآثار تلك العلاقات التي كرسها وجود حقوق الملكية* مع ضرورة سيادة القانون واحترام القيم والتقاليد بما يحقق منافع لكل الأطراف في المجتمع.

فحقوق الملكية ماهي إلا تلك " الحقوق القانونية الممنوحة على استخدام الموارد في الأغراض المعدة لأجلها وعلى الانتفاع بأي دخل يمكن أن يكون مشتقا من ذلك المورد".¹ وبالنسبة للتعريف الاقتصادي فإنه ينظر إلى حق الملكية " كمجموعة من القواعد التي توطن الحقوق وامتيازات وحدود المالك بالنسبة لاستخدام الأشياء".²

وتلتقي التعاريف السابقة في نقطة مشتركة هي أهمية إحداث المنافع وتنظيم العلاقات الناشئة عن حقوق الملكية لخدمة المجتمع، وإن كان القانون يكفل حماية حقوق الملكية ويضبط العلاقات بين المالك وبقية أفراد المجتمع فإنه لا يسمح بإحداث الضرر بالمجتمع والبيئة. فالمسؤولية تظل قائمة على صاحب حقوق الملكية والذي يجب أن يراعي قيم وتقاليد المجتمع ويحافظ على ما من شأنه تقوية تلك العلاقات وربطها بما هو مفيد.

2- الآثار الخارجية وحدود المسؤولية على المؤسسات (Les externalités)

تمارس المؤسسات نشاطها في ظل البيئة التي تتواجد بها، وتستمد حقها في كونها جزء من مكونات المجتمع والذي يجب في المقابل أن يتحمل مسؤوليته تجاه بيئته من خلال الوعي بما يمكن أن يحدثه نشاطها من أضرار بيئية، ومنع حدوث الآثار الخارجية للإنتاج (Externalités) بتبني تدابير

* المفهوم الأنجلوسكسوني لحق الملكية أكثر شساعة مما هو معروف في التقاليد الرومانية (حق الإستغلال، حق الإنتفاع، حق الإستعمال) فهي لا تمثل فقط العلاقة بين المالك والشئ ولكن أيضا العلاقة بين الأفراد في استعمالهم للأشياء، فهي تدمج أيضا ضمن مفهوم الحق، فكرة مسؤولية ما يترتب عن استعمال الأشياء.

« La conception anglo-saxonne du droit de propriété est plus large que celle que l'on connaît dans la tradition du droit romain (usus, fructus et abusus). Elle définit non seulement une relation entre le propriétaire et la chose, mais également une relation avec les autres agents à propos des choses. Elle implique donc en plus, dans notre conception du droit, une notion de responsabilité du fait des choses ».

d'après:

Tom Tietenberg et autres, *économie de l'environnement et développement durable*, 6^{eme} édition (France : pearson, 2013), p.74.

¹« property rights refer to the bundle of legal rights over the use to which a source is put and over the use made of any income that may be derived from that resource. », see : charles w.L.HILL , *International Business.Comjeting in the Global Marketplace*, 2nd Ed, (chicago : Irwin, 1997), p.40.

² Tietenberg et autres, *Op.Cit.*, p.73.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

مؤسسية تمنع أو تحد من بعض الأنشطة أو الطرائق التي تهدد التوازن البيئي. وفي هذا الإطار تشير مقاربة (Ronald Harry Coase) إلى إنشاء حقوق ملكية على السلعة البيئية (environnementaux) (Biens) أي خصخصة موارد طبيعية، وإنشاء أسواق لتداول هذه السلع، هذا التداول له سعر وقيمة، وينظم استغلالها، ومن أمثلة ذلك لدينا "رخص التلوث" (Droits à Polluer) والحصص الفردية للصيد القابلة للتداول، يؤدي إنشاء مثل هذه الأسواق إلى تحويل "الآثار الخارجية" للمؤسسة إلى سلعة جديدة وهي "الحق في التلوث" والذي يمكن تداوله بين مختلف الأعوان الاقتصاديين.¹

3- الجوانب التجارية لحقوق الملكية وآثارها على المسؤولية الاجتماعية

لقد ساهم التطور الكبير الذي مس مختلف العلوم في تنوع الابتكارات وفي صياغة تقنيات حديثة، مما أدى إلى بلورة جديدة لمفهوم حقوق الملكية. كما فرضت متطلبات التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية نفسها على آليات التطبيق والاستخدام والحماية لهذه الحقوق. وأضحى المجتمع الدولي يفكر في ضرورة البحث عن إطار يضمن تبادل المنافع دون الإضرار بالبيئة والإنسان والتنمية.

1.1- اتفاق التريبس (TRIPS) وآثاره الاجتماعية والبيئية:

موازاة مع تطور المجتمعات وتنظيم الدولة وكذا تأثير الأخلاقيات والقيم الدينية والتقاليد، تطورت حقوق الملكية مفهوما ومعنى،² وأفرزت الجوانب التجارية لحقوق الملكية الفكرية عدة تداعيات على مستوى المجتمع الدولي نظرا للتأثيرات التي حملتها في تطبيقاتها. ففي إطار الاتفاقيات العامة للتعريفات والتجارة (الجات)، نال موضوع حماية حقوق الملكية الفكرية حظه الوافي من خلال اقرار وثيقة ختامية لدورة الأوروغواي تتضمن اتاحة وإنفاذ مثل هذه الحقوق وسمي باتفاق الجوانب المتعلقة بالتجارة من حقوق الملكية الفكرية TRIPS،³ ليؤكد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية المنعقد في ريودي جانيرو سنة 1992 أهمية هذا الموضوع ودوره في نقل التكنولوجيا الملائمة للدول النامية، ورغم مطالبة هذه الأخيرة بعدم التشدد في منح هذه الحقوق إلا أن الدول المتقدمة أظهرت إصرارا في عدم

¹ ساسي سفيان، "المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية (حالة الجزائر)"، لبنان، مجلة جيل حقوق الإنسان، العدد 2، (2013)، ص. 12.

² فيليسيان شالاي، تاريخ الملكية، ترجمة صباح كنعان، (بيروت: منشورات عويدات، 1981)، ص. 134.

³ كارلوس م - كوريا، حقوق الملكية الفكرية منظمة التجارة العالمية والدول النامية اتفاق التريبس وخيارات السياسة، ترجمة السيد أحمد عبد الخالق، مراجعة أحمد يوسف الشحات، (الرياض: دار المريخ، 2002)، ص. 17.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

منح الاستثناء لتظهر المزيد من نظم حقوق الملكية الفكرية الأكثر تشددا مع تطبيق اتفاق التريس سنة 1995 والذي يمنح الحقوق الاحتكارية و يفرز تأثيرات سلبية على البيئة.¹

ويعد اتفاق التريس اتفاق قوي وملزم قانونا للدول الأعضاء في منظمة التجارة العالمية ويحرص على مد نطاق المعايير الرفيعة المستوى لحماية حقوق الملكية الفكرية على المستوى الدولي، بما يضمن تحفيز المشروعات والباحثين على الابتكار وتشجيع نقل التكنولوجيا،² كما يهدف إلى استبعاد البراءات لاعتبارات بيئية وحماية النظام العام والأخلاق و حياة الإنسان والحيوان والصحة.³ إلا أن تطبيقاته أفرزت قلق الدول النامية نظرا لتأثيراته الاجتماعية والبيئية السلبية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:⁴

- الطابع الاحتكاري لاتفاق التريس الذي يكرس احتكار التكنولوجيا ويعوق البحث العلمي مما يزيد في تركيز القوة الاقتصادية والتكنولوجية و يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتجات المحمية والإضرار بصغار المنتجين والمستهلكين في الدول النامية.
- الزام الدول الأعضاء بمنح البراءات لبعض مجموعات الكائنات الحية يهدد الجانب الأخلاقي والديني والبيئي والتنموي.
- اضعاف حقوق الجماعات الأصلية بسبب الحقوق الاحتكارية مما يؤثر سلبا على المعرفة التقليدية والتنوع البيولوجي والتنمية المستدامة.
- الاستلاء على حقوق المعرفة من المجتمعات الأصلية ومحاباة الشركات التي تستولي على الحقوق.
- تطبيق حقوق الملكية على الأشياء الحية كما لو كانت آلية أو اختراعات صناعية يعد غير ملائم.
- عدم ملائمة التطبيق الحديث لحماية حقوق الملكية وتأثيره السلبي على المعرفة التقليدية.
- تجاهل مبدأ حماية البيئة.

2.1- حقوق الملكية واتفاق التنوع البيولوجي:

وتكريسا لمبادئ التنمية المستدامة وتفعيلها تم إصدار اتفاق حول التنوع البيولوجي يهدف

إلى:⁵

¹ مارتن هور، الملكية الفكرية التنوع البيولوجي والتنمية المستدامة حل المسائل الصعبة، تعريب السيد أحمد عبد الخالق،

مراجعة أحمد بديع بليح، (الرياض: دار المريخ، 2004)، ص ص. 127- 129.

² هور، المرجع نفسه، ص ص. 17، 18.

³ المرجع نفسه، ص. 89.

⁴ المرجع نفسه، ص ص. 19- 89.

⁵ هور، المرجع نفسه، ص ص. 88، 89.

- حماية البيئة؛
- المحافظة على التنوع البيولوجي واستخداماته؛
- المشاركة العادلة في المنافع الناجمة عن استخدام الموارد الجينية؛
- التزام الدول بتطوير استراتيجيات تهدف إلى المحافظة على التنوع البيولوجي؛
- تقويم التأثير البيئي وتقليل التأثيرات السلبية للمشروعات؛
- زيادة الاهتمام بالتنوع الحيوي والبيئة والمعرفة التقليدية وحماية حقوق الجماعات المحلية والصالح العام.

3.1- حقوق الملكية والمسؤولية الاجتماعية:

شكل مفهوم حقوق الملكية وتطبيقاته إشكالية بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد على الإخراجات في عملياتها الإنتاجية (الاستعانة بمصادر خارجية للإنتاج)، حيث طرحت فكرة فقدان السيطرة على الموارد وتحكم مؤسسات مستقلة قانونا متموقة في مناطق في الخارج مدى تحمل هذه المؤسسات لمسئوليتها الاجتماعية نظرا لسيطرتها على حقوق ملكية الموارد¹، وكذلك مدى احترامها للبيئة وعادات وتقاليدها المجتمعات المتمركزة فيها.

وأضحى الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية بجوانبها الأخلاقية والاجتماعية محل مطالبات من المجتمع الدولي لمسايرة التغيرات التي مست طبيعة بيئة الأعمال، فمن خلال تفعيل البعد الاجتماعي ومراعاة قيم المجتمعات وعاداتها الأصيلة في التعامل مع الأموال والقيم المملوكة والمحافظة على العلاقات بين الأفراد في المجتمع تتبلور المسؤولية الاجتماعية وتكرس لتصرفات مسؤولة ومشاركة عادلة في المنافع من أجل الصالح العام.

وإضافة إلى أهمية المحافظة على البيئة بالتقليل من التأثيرات السلبية لحقوق الملكية التي تتمتع بها المؤسسات يستوجب تحقيق البعد الاقتصادي من خلال المشاركة في تقاسم التكنولوجيا بين الدول المتقدمة والنامية وعدم الإضرار بالمنتجين الصغار ورفع الأسعار التي من شأنها تأخير التنمية المستدامة في الدول النامية. ويبقى البحث عن الآليات التي تدعم الوعي بالمسؤولية الاجتماعية في

¹ fabienne boudier et faouzir bensbaa, Responsabilité Sociale des Firmes Multinationales : faut-il être propriétaire pour être responsable?, **revue mondes en développement**, No144, Vol 36, (2008), p.28. disponible sur le site: <http://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2008-4-page-27.htm>.(Consulté le 27/09/2016,11:15h).

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

إطار تطبيقات حقوق الملكية الهدف الذي يسعى إليه المجتمع الدولي من خلال تبني شعار عدم الإضرار بالبيئة والمجتمع والإنسان.

ثانيا: نظرية الموارد والبحث عن الأداء الأفضل للمؤسسة

ساهمت نظرية الموارد في تطوير العديد من المناهج والأطر المفاهيمية في مجال الإدارة الإستراتيجية بفضل اسهامات كل من Wernerfelt سنة 1984 و Barney وآخرون سنة 1991.¹ وسمحت هذه النظرية بأفكارها الأولية ومبادئها والحجج المقدمة من طرف الباحثين المؤيدين لها بالإجابة عن العديد من التساؤلات التي طالت أداء المؤسسة وتميزها.

1- نظرية الموارد النشأة والتطور

ركزت جل الأبحاث التي تناولت نظرية الموارد على مفهوم الأبعاد الداخلية للمؤسسة من خلال البحث عن الموارد وتوظيفها والتي يمكن أن تشكل فرقا جوهريا في تميز المؤسسة وتحقيق موقع استراتيجي. ورغم الانتقادات التي طالت النظرية من حيث الغموض الوارد فيها وطبيعة الميزة التنافسية التي يمكن أن تحققها وكذا الطبيعة الواسعة والغير محدودة لمفهوم الموارد،² فإنه يمكننا تتبع مختلف مراحل ظهور هذا المفهوم وتحوله إلى نظرية قائمة على مبادئ وأساسيات من خلال الجدول التالي الذي لخصت فيه بعض الاستفسارات التي طرحها الباحثين وشكلت منعرجا حاسما في نشأة النظرية وتطورها ومن ثمة التوصل إلى مفاهيم هامة:

¹ Frank Brulhart et autres, "Théorie des ressources, débats théoriques et applicabilités", **revue française de gestion, No204, (2010)**, pp.83-86. disponible sur le site : url : www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion2010-5-page-83htm. (Consulté le 15/08/2016,13 :00 h).

² Aurélien Acquier et Cédric Dalmasso, vers une approche dynamique de la théorie des ressources , le cas de l'internationalisation des ressources d'ingénierie chez un constructeur automobile, pp.4-7. disponible sur le site :

www.strategie-aims.com/théorie-des-ressources...ressources.../download.

(Consulté le 15/08/2016,16 :30 h).

الجدول رقم-08-

نظرية الموارد: فكرة ومفاهيم

السنة	الباحث	جوهر الفكرة: المنطلق	النتيجة	المفاهيم المتوصل إليها
1984	Wernerfelt	ما الذي يحقق للمؤسسة أفضل أداء على المدى الطويل؟ كيف تخلق المؤسسة مواردها الخاصة وتسيرها؟	- هناك أبعاد داخلية للمؤسسة (وجود عامل هام للأداء المستدام داخل الشركة يتمثل في امتلاك الموارد أو الحصول عليها وتمييزها بما يحقق التميز). - المورد يستخدم لتطوير وإطلاق منتجات والمنتج نفسه يتطلب موارد ليصمم ويطور. - التمكن من المورد قبل اطلاق المنتج. - اقتراح برنامج بحث لفهم كيفية التعرف على الموارد الحاسمة وهيكل استغلالها.	- مفهوم الموارد - الموارد كحاجز لدخول المنافسين - مصفوفة موارد/منتجات - استراتيجية التمكين - ميزة تنافسية مستدامة حقيقية
1991	Barney	كيف يمكن للمورد أن يكون مصدر لميزة تنافسية مستمرة؟	التحول بالنظرية لتكون أكثر تشغيلاً من خلال تعريف الموارد وشروطها الأربعة: (خلق القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، غير قابلة للإحلال)	- الموارد التنظيمية - تصنيف الموارد - موارد غير متجانسة وغير منقولة
2001	makadok	كيف يمكن اختيار الموارد واستخدامها؟	اختيار الموارد بأقل قيمة في السوق وتعبئتها لبناء ميزة تنافسية واستمرارها	-مرحلي الاختيار والاستخدام - الموارد تتطور بشكل تراكمي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Colette Depyre, Retour Sur la Théorie des Ressources , le libellio d' Aegis, 2005,pp. 2-
: 4.disponible sur le site
<https://hall.archives-ouvertes.fr/hal-00262991/documen>. (Consulté le 15/08/2016, 13 :00 h)

إن المحتوى العام لنظرية الموارد يصب في إطار التركيز على ضرورة وجود رؤية داخلية
للمؤسسة تبحث عن التميز وتكريس الاستدامة من خلال الاستغلال العقلاني لمواردها، ولعل الطرح

المنادي بأهمية التقليل من استنزاف الموارد والثروات الطبيعية في إطار التنمية المستدامة وتحمل المؤسسات لمسئوليتها تجاه مجتمعها وبيئتها يندمج مع جوهر ومنطلق نظرية الموارد.

2- المسؤولية الاجتماعية ومحلها في أدبيات نظرية الموارد

تعد عملية امتلاك الموارد وتحديدتها بدقة والتحكم فيها وكذا استغلالها استغلالاً أمثلاً الخطوات الهامة في مدخل الموارد، والتي تعمل المؤسسات على تحويلها إلى قدرات وكفاءات محورية يعتمد عليها في زيادة الربحية والتميز. ولعل الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية تتمحور حول هذه الجوانب فكيف يتحقق ذلك؟

1.2- السلوكيات المسؤولة، هل هي كفاءة محورية؟

يتميز مدخل الموارد في إطاره العام بخاصية تحويل موارد المؤسسة والتي تمثل مجموع الأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية وكذا الخصائص المتعلقة بالمؤسسة ومعلوماتها ومعرفتها إلى كفاءات محورية، والتي هي عبارة عن "تركيبية أو مجموعة من المهارات الفارقة، الأصول الملموسة وغير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، والروتينيات (التصرفات المنتظمة)".¹ وإذا سلمنا بأن السلوكيات المسؤولة والأخلاقية للمؤسسات تجاه مجتمعها وبيئتها تصب في خانة التصرفات التي يجب أن تكون منتظمة وروتينية فهذا يعد كفاءة محورية تعتمد عليها المؤسسة للتميز. والملاحظ هو تزايد المطالبة بتغيير التصرفات غير المسؤولة للمؤسسات والمضرة أحياناً بالمجتمع والبيئة والإنسان وتكييفها ومبادئ المسؤولية الاجتماعية التي تدعو لاحترام الإنسان والبيئة والمجتمع.

2.2- السمعة كمورد لتكريس البعد الاجتماعي

حسب مدخل تحليل الموارد نجد السمعة الطيبة كمورد هام بالنسبة للمؤسسة،² والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بثقة المجتمع والأفراد فيها من خلال اقتناعهم بوجود ممارسات مسؤولة واحترام لقيم وعادات المجتمع الذي تنشط فيه ما يمثل تحقق البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية.

3.2- استدامة الموارد لتكريس البعد البيئي والاقتصادي

من خلال القدرة على ضمان استدامة الموارد والاستغلال الأمثل والعقلاني لها يتحدد البعد البيئي والاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، فنظرية الموارد يقترح ادماج مبادئ التنمية المستدامة

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996)، ص 33-40.

² المرجع نفسه، ص 44.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

(الكفاءة الاقتصادية، احترام البيئة) في استراتيجية المؤسسة،¹ والتي تمثل كذلك محاور هامة في مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

تعد مختلف النظريات السابقة الإطار الفلسفي الذي نمت وتطورت في ظلها نواة المسؤولية الاجتماعية والتي لازالت تحظى بنقاشات وإثراءات لمختلف أفكارها من قبل الباحثين

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمفهوم الأخلاق والتنمية المستدامة

بتزايد وعي المجتمعات بالمخاطر التي تهدد هذا الكوكب من التصرفات اللامسؤولة للأعمال وتهديدها حتى لمستقبل الأجيال القادمة، كان الاتفاق دوليا والانشغال عالميا بضرورة تغيير المفاهيم القائمة على الاستنزاف للموارد والثروات وتخطي الحدود الحمراء في مجال التعامل مع البيئة وحتى الإنسان إلى أعمال أكثر مسؤولية حيث تتحلى فيها المؤسسات بالأخلاق والقيم الاجتماعية التي تخدم الفرد والمجتمع والعالم.

إن ظهور مفاهيم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والتنمية المستدامة ماهي إلا للمطالبة بأهمية إدراج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في قيم المؤسسات وفي ثقافتها والأخذ بها جديا في استراتيجيتها وعملياتها. ورغم التعاريف المسندة لكل مفهوم من المفاهيم السابقة تبقى العلاقة بينها محط اهتمام الباحثين اللذين يرون بأن هذه المفاهيم أحدثت ثورة في مجال الأعمال وحملت معها تغييرات هامة مست الروى والاستراتيجيات وسمحت بوضع معايير دولية للممارسات المطلوب تحقيقها من قبل المؤسسات.

وتحظى العلاقة بين الأخلاق ومفهوم المسؤولية الاجتماعية من جهة، وعلاقة هذه الأخيرة بالتنمية المستدامة من جهة أخرى، بأهمية بالغة من قبل الأكاديميين من خلال التركيز على الأدوار التي يمكن أن يقدمها كل مفهوم في بلورة الآخر وفتح الأفاق لمسؤولية الأعمال وتنمية المجتمعات بطريقة أخلاقية. ونظرا لأهمية هذه المفاهيم وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية فلا يجب إهمال الدور الذي يمكن أن يؤديه المفهوم في ترجمة فحوى المسؤولية الاجتماعية.

¹ - Franck Brulhart et autre, "Théorie des Ressources Débats Théoriques et Applicabilités", **revue française de gestion, No204, (2010)**, p.85. disponible sur le site: <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-83.htm>. (Consulté le 27/09/2016, 12 :00h).

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال

تعد الأخلاق ♦ بمثابة حجر الزاوية في أي سلوك مسؤول. والمسؤولية الاجتماعية لا يمكن أن تنفصل عن الأخلاقيات المعترف بها محليا أو دوليا فالعلاقة جد وطيدة. إن الأخلاق تدعو إلى الصدق والنزاهة والإنصاف وكلها قيم أخلاقية تنصهر مجتمعة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية خدمة للإنسان والمجتمع والبيئة. وبالنسبة لمختلف الكتابات التي تناولت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأخلاق، وبالرغم من كثافتها، فمنها ما يشير إلى الالتباس الذي يمكن أن يشوب العلاقة بين المفهومين ويقترح تخصيص مفهوم الأخلاق للحديث عن أخلاقيات الأعمال باعتبار أن المسؤولية الاجتماعية تبنى على أهداف اجتماعية وليس على مبادئ أخلاقية. والبعض الآخر يمزج بين المفهومين من خلال طرح مصطلح الشركة الأخلاقية،¹ ويتطرق بعض الباحثين إلى أن المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركات كجزء لا يتجزأ من النهج الأخلاقي الحقيقي الاجتماعي الكلي MACRO-SOCIAL وليس مجرد أخلاقيات أعمال.²

أولا: الأخلاق من المفهوم الفلسفي إلى التوجه الأخلاقي للأعمال

يرى الفلاسفة أن الأخلاق هي علم السلوك، وتمثل " القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء، بين ما هو صواب أو ما هو خطأ، وهي نتاج تطور تاريخي طويل وتعد ضرورية في تكوين ذلك المجتمع وفي الاستقرار والمحافظة على حياته الاجتماعية".³ وبراها Hellriegel & Slocum بأنها " مجموعة من القواعد الأخلاقية والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشأن الصحيح والخاطئ من التصرفات، كما أنها تساهم في تحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيئ من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الأفراد".⁴

♦ كلمة الأخلاق Ethics مشتقة من الكلمة الإغريقية Ethos والتي تعني الخاصية Character والكلمة اللاتينية Mores وهي العادات Customs لتعرف بأنها " الطريقة التي يختارها الأفراد للتعامل والتفاعل مع بعضهم البعض"، أنظر:

www.poznaklaw.com/articles.

¹ Nicolas Postel et Sandrine Rouseau, "RSE ET ETHIQUE D'ENTREPRISE : LA NéCESSITÉ DES INSTITUTIONS", M@N@GEMENT2, Vol 11, (2008), p. 3.

www.cairn.info/revue-management-2008-2-page-137.htm.

² Ibid., p.60.

³ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000)، ص.18.

⁴ Hellriegel.d et Slocum.j, **Management**, 6th.ed, (Addison Wesley Longman inc, newyork-USA ,1996).

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

ومن المسلم به أن الأعمال كممارسات وسلوكيات لها تأثير على المجتمع والبيئة، ولا يمكن أن تؤدي بدون أخلاقيات في ظل التطور الذي مس وعي المجتمعات وأصحاب المصالح. ومن هنا نشأت الصلة بين الأعمال والأخلاق وجاء مصطلح أخلاقيات الأعمال إشارة إلى الجانب الأخلاقي في ممارسات الأعمال وحجم الأخلاق عند اتخاذ القرارات. وبذلك فإن أخلاقيات الأعمال هي " كل ما يتعلق بالعدالة وبعض النواحي مثل توقعات المجتمع والمنافسة بنزاهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبون والتصرف المنظمي في البلد الأم وخارج الحدود. وتتعلق الأخلاقيات بالقيم الداخلية التي تعد جزء من البيئة الثقافية للمنظمة والتي تتعلق أيضا بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية".¹

كما ينظر إلى أخلاقيات الأعمال على أنها جزء من منظومة الأخلاق والتي تمثل "مجموعة المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما وتضع محددات على قراراتها"، أو هي " تطبيق السنن الأخلاقية السائدة في المجتمع على معاملات الأعمال في محاولة للتوفيق بين الواجبات والسنن الأخلاقية وبين مجريات الأنشطة الاقتصادية والمالية".²

ولقد كان الأثر كبيرا على الممارسات الحديثة للمؤسسات والذي خلفته الفضائح الأخلاقية التي مست الكثير منها في العالم، مما يوحي بأهمية تبني القيم الأخلاقية وتجسيدها ضمن متطلبات خدمة المجتمع والبيئة. فالتوجه نحو أخلاقيات الأعمال سواء بالمفهوم الأكاديمي أو الاقتصادي أفرزه زيادة الوعي بالمسؤولية الاجتماعية ووجود علاقة وثيقة بينها وبين الأخلاق. فالأخلاق ليست مسألة هامشية في الأعمال بل هي مبادئ معتمدة في الاقتصاد زادت أهميتها والحديث عنها بفعل التطور الحاصل في المفاهيم المرتبطة بالمجتمعات والاقتصاديات وكذا الوعي المتزايد بترسيخها حماية للإنسان والأرض. والمؤسسات في أنشطتها وأعمالها لا بد أن تحترم مجموعة من الإجراءات التي تعبر عن اندماجها الأخلاقي ووعيتها بالمسؤولية. هذه الإجراءات يقرها الرأي العام المحلي والدولي بتشريعات ومبادئ متعارف عليها وينقاشات جماعية بحثا عن القرارات الجيدة للأعمال.³ ولقد تناولت الدراسات الأكاديمية أهمية أخلاقيات الأعمال في ظل تصاعد القلق ومخاوف المجتمعات من التطور الهائل

¹ مصطفى يوسف كافي، أخلاقيات صناعة السياحة والضيافة، (عمان: دار الرواد، 2014)، ص.368.

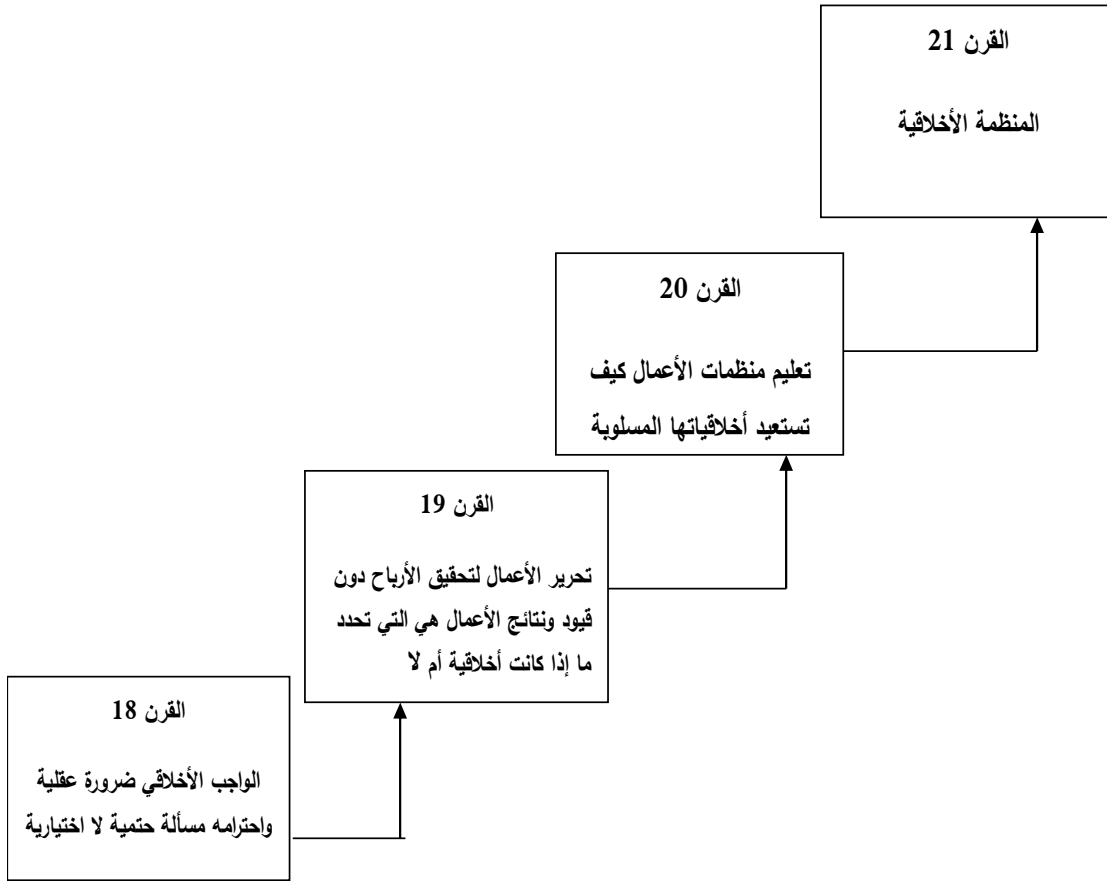
² أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية مدخل منهجي متكامل، (عمان: دار وائل، 2012)، ص.256-257.

³ Bernard Saincy, "la negociation sociale comme résolution des dilemmes éthiques dans l'entreprise", d'après le livre D' Alain Anquetil et autres, **Ethique de L'entreprise Réalité ou illusion ?**, (paris : éditions Le Harmattan, 2010), pp.141- 142.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

للأعمال على حساب المجتمع والبيئة، وأشارت إلى تنامي هذا المفهوم ليواكب التطور الحاصل في الوعي لدى المجتمع بكل أطيافه. ويمكن تتبع مدى تطور أخلاقيات الأعمال في الشكل التالي:

الشكل رقم -02- تطور أخلاقيات الأعمال



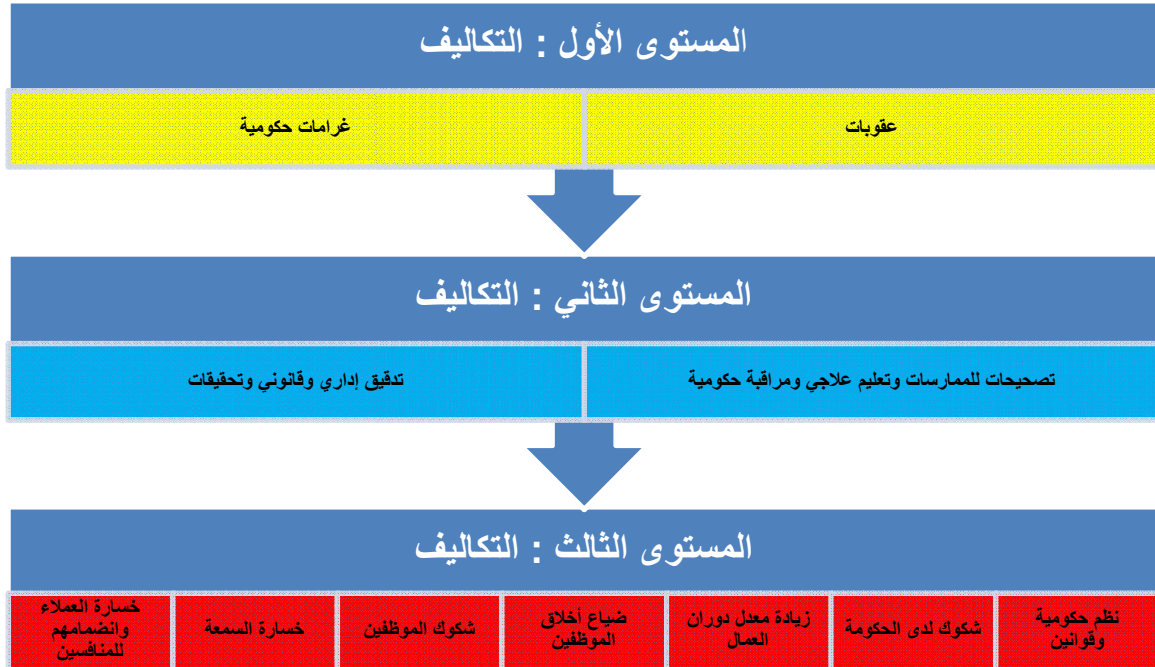
المصدر: أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية مدخل منهجي متكامل، (عمان: دار وائل، 2012)، ص.259.

ثانياً: المؤسسة بين تكلفة الأخلاق وتكلفة الممارسات غير الأخلاقية

تشير الأبحاث الحالية إلى تزايد الوعي لدى المؤسسات بضرورة انتهاز ممارسات مقبولة وأخلاقية والتغاضي عن فكرة التكلفة المتزايدة لهذا النهج طالما أن التكلفة في حالة الممارسات غير الأخلاقية ستكون باهظة لا محالة إذ دفعت العديد من المؤسسات الثمن باختراقها للقيم والقوانين لتنتهار في النهاية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم-03-

تكلفة الأعمال في ظل الإخفاقات الأخلاقية



المصدر: الشكل من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

T.Thomas.J.et al, ” Strategic Leadership Of Ethical Behavior in Business”, **Academy of Management Executive** (May 2004), p.58.

ثالثاً- البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية:

لقد تعدت المؤسسات فكرة تعظيم الأرباح إلى أهمية معالجة آثار أنشطتها على المجتمع والبيئة التي تنشط فيها انطلاقاً من البعد الأخلاقي، متحملة مسؤوليتها الاجتماعية التي تصب في تعظيم الآثار الإيجابية وتخفيض الآثار السلبية. وبالرغم من أن مفهومي أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية لا يعني مفهوم واحد لكون أخلاقيات الأعمال تتعلق بقرارات فردية أو عمل جماعي يقيم من طرف المجتمع بكونه صحيح أو خاطئ بينما المسؤولية الاجتماعية مفهوم واسع متعلق بتأثير الأعمال الكاملة على المجتمع. إلا أن الأخلاق والمسؤولية يهتمان أساساً بوضع قوانين ونظم تشجع الأعمال على التأكيد على معايير المجتمع وقيم وممارسات من المتوقع أن يتقبلها ويطيعها المدراء.¹

¹ Aaron Harris, ”Business Ethics and Social Responsibility”, chapter 2 , p.30. disponible sur le site: Highered: mheducation.com/.../Ferrell_sample CH02.PDF. (consulté le 14/05/2016).

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

ويرى الباحثان Garriga & Melé أن دوافع الأداء الاجتماعي للشركات تنطلق من خلال نظريات أخلاقية تظهر في ممارسة مفهوم المسؤولية الاجتماعية في تعامل المؤسسة مع أصحاب المصالح، حيث تحاول تحمل مسؤوليتها بما يتماشى والقيم الأخلاقية وحقوق الإنسان إضافة إلى موضوعات العمل وقضايا البيئة.¹ ويمكن القول أن الضغوطات التي واجهتها المؤسسات من أصحاب المصالح بمختلف فئاتهم حملتها على العودة للقيم والأخلاق لتفادي المشاكل التي يمكن أن تؤدي إلى خسارة سمعتها ومكانتها من بين المنافسين.

وقد أشارت العديد من الأبحاث إلى تلك الصلة التي تربط بين المسؤولية الاجتماعية والأخلاق والتي تظهر في عمق المعنى، حيث تؤكد بأن المسؤولية الاجتماعية ماهي إلا فكرة أخلاقية لها علاقة وثيقة برجل الأعمال الفرد الذي تقع على عاتقه مسؤولية اتخاذ جملة من القرارات لها انعكاس مباشر على المجتمع والمؤسسة.²

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة

لم يتوان المجتمع الدولي في بذل الجهود لترسيم العمل بأبعاد التنمية المستدامة، داعياً الدول والمؤسسات بمختلف أطيافها للانخراط في هذه العملية من خلال استخدام الأدوات المساعدة على إنجازها. ولا شك أن نهج المسؤولية الاجتماعية يصب في خدمة مفهوم التنمية المستدامة بل يذهب الاعتقاد إلى أنهما وجهان لعملة واحدة.

أولاً: المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة مفهومان لحقيقة واحدة

تناولت العديد من الأبحاث والدراسات الأكاديمية علاقة المسؤولية الاجتماعية بالتنمية المستدامة. وأثارت من خلالها رؤية مفادها اتجاه المفهومين لحقيقة واحدة هي التفكير في حماية المجتمع والبيئة والإنسان، وحث المؤسسات على تحمل مسؤوليتها ونتائج أعمالها والمشاركة في تنمية اجتماعية بيئية تضمن حقوق الأجيال القادمة .

¹ عبد الرزاق محمد سعيد الفرح و رياض محمد الهنداوي، "مدى الإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات المساهمة العامة دراسة حالة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان لعامي 2007-2008"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 2، (2011)، ص ص. 278-279.

² مثلاً: قرار إداري يخص " هل يتعين علي أن أحاول تعظيم أرباح الملاك، أو أن أنفق الأموال لخفض التلوث؟ وهو قرار مصيري يبحث عن الصح والخطأ من وجهة نظر الفرد المقرر. أنظر: جاري ديسلر، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، (الرياض: دار المريخ، 2002)، ص.86.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

فالتنمية المستدامة تعرف بأنها "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرات الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها...إنها عملية تغيير، حيث يجري استغلال الموارد وتوجيه الاستثمارات وتكييف التنمية التقنية، والتطوير المؤسسي، بتناسق يعزز الإمكانيات الحاضرة والمستقبلية في تلبية احتياجات البشر وتطلعاتهم"¹. وتتألف في مضمونها من العنصر الاقتصادي الذي يهتم بالاستغلال الأمثل للموارد دون إحداث أضرار في حق الأجيال القادمة، العنصر الاجتماعي الذي يتناول تلك العلاقة بين الطبيعة ورفاه الإنسان واحترام حقوقه،² إضافة إلى العنصر البيئي الذي يصب في المحافظة على الموارد المادية والبيولوجية وعلى النظم الإيكولوجية والنهوض بها.³

ولقد كان لمفهوم التنمية المستدامة محطات بارزة في النشأة العالمية خطتها تواريخ هامة لمؤتمرات وندوات ساهمت في توضيح هذا المفهوم وإثرائه من قبل باحثين وأكاديميين وممثلي المجتمع المدني ومختلف الحكومات والدول. فمن المناداة "بالكف عن النمو" في سنة 1971 وضرورة تغيير طريقة التفكير الإنمائي إلى مؤتمر إستكهولم سنة 1972 وأهمية تكريس الاعتبارات البيئية في برامج التنمية، إلى ميلاد مفهوم التنمية المستدامة بشعار "مستقبلنا المشترك" في تقرير 27 أبريل 1987 والمطالبة بتحقيق التوازن بين البيئة والتنمية.⁴

ولقد تناولت جل المؤتمرات والندوات في مضمون تقاريرها علاقة البيئة بالتنمية، من خلال الارتقاء بالنواحي الاجتماعية والثقافية والاقتصادية تحقيقاً لرفاهية الإنسان دون المساس بالبيئة والموارد وحرمان الأجيال القادمة من حقوقها، مطالبة في إطار تفعيل الأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة بضرورة تحمل الأعمال للمسؤولية اتجاه الأجيال القادمة. والمسؤولية الاجتماعية في حد ذاتها تتطرق بأبعادها كذلك الاقتصادية والقانونية والأخلاقية في تحقيق نفس الهدف فالحقيقة واحدة بالنسبة للمفهومين.

¹ محمد السبيعي، "إشكالية التنمية المستدامة في بروتوكول كيوتو"، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد التاسع، العدد2، (جوان 2007)، ص.11.

² نوزاد عبد الرحمان الهيتي و آخرون، مقدمة في اقتصاديات البيئة، (عمان: دار المناهج، 2010)، ص.80.

³ مجلس التخطيط، الدليل الإرشادي لمؤشرات التنمية المستدامة، (الدوحة: الشركة الحديثة للطباعة، 2006)، ص.7.

⁴ فريد سمير، حماية البيئة ومكافحة التلوث ونشر الثقافة البيئية، (عمان: دار الحامد، 2013)، ص.94-102.

ثانيا: نحو مؤسسة مستدامة ومسؤولة اجتماعيا

تراهن اليوم المؤسسات بتبنيها لنهج المسؤولية الاجتماعية على الاندماج في ديناميكية التنمية المستدامة بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتعد المسؤولية الاجتماعية وسيلة لإحداث هذه الحركية مستقبلا، حيث أشار Peter Drucker إلى أن المجتمع مستقبلا ستكون فيه المؤسسات أمام تحدي كبير لإثبات شرعيتها الاجتماعية من حيث القيم والمهام والرؤى. ولكي تندمج المسؤولية الاجتماعية في منطق التنمية المستدامة، لا بد أن تتبنى رهانات هذه الأخيرة في إطار ما يسمى بالحوكمة، ومتابعة وقياس مدى تطابق حالة المؤسسات مع هذه الرهانات، إضافة إلى التنبه للابتكارات والتقارير الاجتماعية التي تجعل من نموذج المسؤولية الاجتماعية المعتمد أكثر استدامة مما يعني تحول في وظيفتها.¹ إن المسؤولية الاجتماعية ليست نهج يضمن التنافسية ويخلق الثروة فقط، وإنما يمثل التنمية المستدامة التي يجب على كل مؤسسة احترامها لاكتساب الشرعية في المجتمع.² وخلص الباحثون إلى أن المسؤولية الاجتماعية كنموذج تنظيمي ومفهوم يستمد من المنظمة المبتكرة المستدامة.³

عندما تصبح المؤسسات تحت مجهر المجتمع وتخضع للرقابة من طرف أصحاب المصالح يصبح تطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة والأعمال أكثر من ضرورة استجابة للضغوطات وتنامي الوعي المجتمعي الزائد. فالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية طرق جديدة في التسيير وتطبيقها يعني التكفل بالتكاليف الجماعية التي لا يجب اهمالها سواء من طرف المستهلك أو المساهم أو صاحب راس المال. كما أن تبني الاستدامة يتمحور حول التفاوض لإيجاد اتفاق مع المجتمع بعد مرحلة من الحوار وتقسيم المسؤوليات والبحث عن توازنات جديدة.⁴

ويؤكد الباحثون أن تبني التنمية المستدامة في المؤسسة هي طريقة للتطور الجماعي لأن الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات الجمهور يدفع إلى تقليل المخاطر والبحث عن الفرص والابتكار وخلق

¹ Isabella Vas concelos et autres, "La responsabilité sociale d'entreprise et le modèle des organisations innovatrices durables", une étude de cas dans une entreprise du secteur électrique brésilien, chapitre 2 , d'après le livre d'yvon pesqueux et autres, **L'entreprise Durable Et Le Changement Organisationnel l'organisation Innovatrice Et Durable**, (paris : éditions EMS, 2014), pp.58-59.

² Ibid., p.60.

³ Ibid.,p.55.

⁴ Patrick d'humieres, **Le Développement Durable Le management de l'entreprise responsable**, (paris : éditions d'organisation, 2005), p.77.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

القيمة الحقيقية، واستجابة المؤسسة لرهانات التنمية المستدامة تدفعها لدمج مؤشرات تقيس أدائها وتطور تأثيرها الخارجي مما يمكنها من حشد فريقها حول تطور حقيقي وتدعيم الولاء لعلامتها. كما أن الإطار الاستراتيجي للتنمية المستدامة يربط الرهانات المعروفة في دورة حياة المنتج والتسيير الاجتماعي للمؤسسة وكذا التفاوض بشأن علاقتها مع العناصر الأساسية المتمثلة في المساهمين والعملاء والعاملين وباقي الجمهور. فالمؤسسة المستدامة هي مؤسسة يمكنها الاستجابة بطريقة متوازنة لاهتمامات الأطراف الرئيسية باسم تحمل المسؤولية.¹

إن تفاعل المؤسسات مع مفهوم التنمية المستدامة بتبني المسؤولية الاجتماعية يعد آلية لتصحيح الأساليب والممارسات الوظيفية السابقة والانخراط في بناء قيم الممارسات النبيلة والأخلاقية التي تحفظ بقاءها واستمراريتها، فلا وجود لمؤسسة رابحة في ظل بيئة ومجتمع خاسر.

وبالرغم من تعدد المفاهيم اللصيقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية إلا أن ارتباطها الوثيق بأخلاقيات الأعمال والتنمية المستدامة يكاد يطغى على علاقاتها بالمفاهيم الأخرى، فالمسؤولية الاجتماعية كمفهوم مرن متعدد الأبعاد ظهر في ظل صراع فكري مجتمعي وتطور اتجاه تدعيم قيم وأخلاقيات تحافظ على مصالح الأفراد والمجتمع، وأضحى مطلباً عالمياً وجدت لأجله معايير دولية ليترسخ أكثر في استراتيجيات المؤسسات بمدخل تم اثرائها من طرف الباحثين. وارتبط بشكل كبير بمفاهيم الأخلاق والتنمية المستدامة ليصبح آلية لتصحيح الممارسات الوظيفية للمؤسسات وانخراطها في تفعيل المشاركة الإيجابية في بناء المجتمع وحماية البيئة.

¹ Ibid., pp.78-79.

المبحث الرابع: أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها

لقد ساهمت الدراسات والأبحاث التي تناولت تعريف المسؤولية الاجتماعية في تتبع جوهر هذا المفهوم والأبعاد التي يمكن أن يحققها للمجتمع، إضافة إلى إظهار التغيرات التي شابت العلاقة بين الأعمال التجارية ومفاهيم الأخلاق والبيئة مما سمح بالتوصل عبر مختلف مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية إلى أبعاد كل مرحلة والتي يمكن توضيحها في الجدول لتالي:

الجدول رقم -09-

الأبعاد العشرة للمسؤولية الاجتماعية كنتيجة لتطورها عبر المراحل المختلفة

العدد	البعد
1	الالتزام نحو المجتمع
2	اصحاب المصلحة
3	تحسين نوعية الحياة
4	التطور الاقتصادي
5	الممارسات التجارية الاخلاقية
6	الالتزام القانوني
7	الطوعية
8	حقوق الانسان
9	حماية البيئة
10	الشفافية و المساءلة

Source : Shafiqur Rahman, "Evaluation of definitions : Ten Dimensions of corporate social responsibility", vol.1.wo1. , Australia, Macquarie university ,**world review of business research**, (march2011), p.173.

www.wbrpapers.com/static/.../13%20shafiq-%20Final.pdf. consulté le 22/08/2016.14 :00h

غير أن دراسات كارول كانت أكثر إسهاما في توضيح الأبعاد الحقيقية للمسؤولية الاجتماعية وشكلت منعرجا حاسما في الدراسات الأكاديمية، وكان هرم المسؤوليات الذي توصل له والقراءة المنهجية التي قدمها محور التحاليل المختلفة التي جاءت فيما بعد.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

المطلب الأول: جوهر المسؤولية الاجتماعية (الأبعاد)

شكل الطرح الذي جاء به A.B.CAROLL كاروول منعرجا حاسما في فهم جوهر المسؤولية الاجتماعية حيث اقترح في سنة 1979 أول نموذج يتناول الأبعاد الاقتصادية والقانونية و الأخلاقية وكذا الخيرية لهذا المفهوم. و فسر هذه الأخيرة من خلال القراءة الهرمية للنموذج وربطها بمجموعة من المسؤوليات تختلف في أهميتها لكن تصب في مفهوم الشركة " كرجل أعمال مسئول".

أولا: هرم كاروول ومفهوم المسؤولية

يمكن توضيح ما توصل إليه كاروول من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم -04-

هرم كاروول



Source : Pyramide de A.B Caroll, **Journal de Management & Avenir**, N°. 23 (2009/3),p.20.

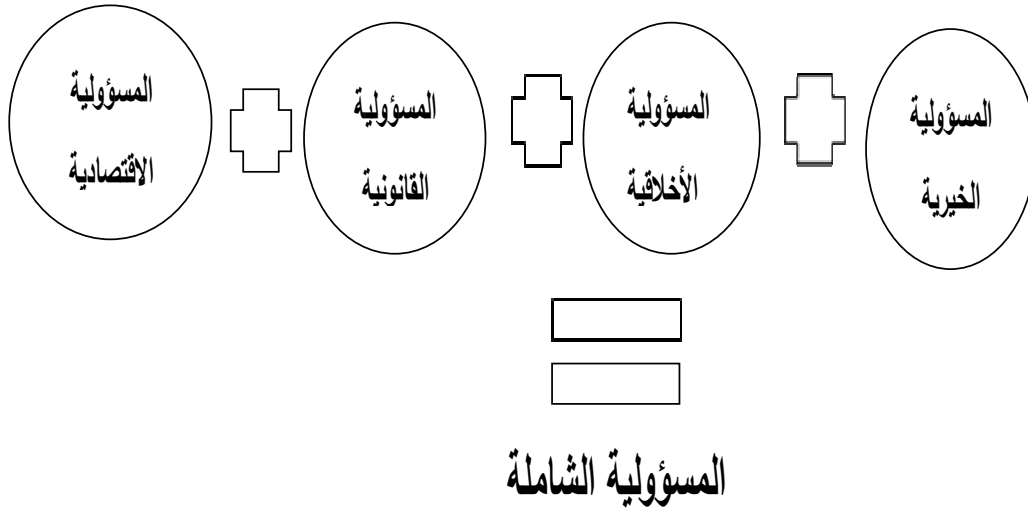
حسب كارول فإنه يجب الانتقال من مرحلة إلى أخرى إلى غاية الوصول إلى قمة الهرم أي المسؤولية الخيرية. فالأهمية الكبرى تكمن في القاعدة بانتهاء مسؤولية اقتصادية بالحفاظ على وجود منافسة قوية من خلال الكفاءة والابتكار، والمستوى الثاني هو احترام الإطار القانوني (القانون

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

التجاري، قانون العمل ...)، بينما يشير المستوى الثالث إلى المسؤولية الأخلاقية حيث يرى كارول أن القرارات التي تتخذ لا يجب أن تترك لتحكيم الأفراد فهي تستند على قوانين وقيم مبرزا العلاقة الجوهرية بين الأخلاق والقانون. كما يجب على الشركة أن تتجاوز مجرد تطبيق القانون وتتصرف أخلاقيا بما يتماشى والأعراف والاتجاهات، والوصول إلى القمة يعني بلوغ الزاوية الخيرية للمسؤولية الاجتماعية. ويعد هذا المستوى اختياري وسمي لدى البعض بالمسؤولية التقديرية. فالشركة رائدة في بيئتها تدفع بحدود مسؤوليتها الاجتماعية بما يناسبها.¹ إن القراءة الهرمية للنموذج لا تقترح حلا في حالة التعارض بين المسؤولية الاقتصادية والأخلاقية، وتعتبر تحقق الأنواع الأربعة من المسؤوليات تحقيق للمسؤولية الشاملة ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم -05-

المسؤولية الشاملة



المصدر: الشكل من إعداد الباحثة

¹ Magalie Garnier et autres, "Mise En Place D'une Démarche Rse : Quels Impacts Sur La Fonction RH ?", mémoire d'expertise MBARH , université Paris-Dauphine, (2010), pp.19-20.

ثانيا: أبعاد أخرى للمسؤولية الاجتماعية

ترى المفوضية الأوروبية أن هناك بعدين هامين للمسؤولية الاجتماعية ملخصين في :

1- البعد الداخلي

ويهتم بالممارسات الداخلية للمؤسسة التي يجب أن تتجاوب ومطلب المسؤولية الاجتماعية والعناصر التي يقع على عاتقها ذلك محددة في إدارة الموارد البشرية وما تقوم به لتحسين بيئة العمل وتنمية قدرات الموظفين وتنويع قوة العمل وكذا الأمن الوظيفي، إضافة لعنصر سلامة العمل وضمان المقاييس الصحية وكذلك التكيف مع التغيير وأخيرا إدارة الآثار البيئية.¹

ثانيا: البعد الخارجي

ويهتم بكل ما يتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسات انطلاقا من عناصر ممثلة في المجتمعات المحلية والشركاء إضافة لحماية حقوق الإنسان، فالعمليات التي تقوم بها المؤسسات من توظيف وتدريب ودفع الأجور والضرائب وغيرها تسمح لها بتحقيق الأداء الاجتماعي.² ومع التطور الذي حصل في طريقة تجاوب المؤسسات ومطلب المسؤولية الاجتماعية تحددت أبعاد أخرى تشير في مضمونها إلى أن هذا المفهوم يعبر عن الدرجة وليس عن شيء مطلق.³ ففي ظلها تعزز مصلحة المجتمع والمؤسسة بما يمكن هذه الأخيرة من الإفلات من العقوبات والتأكيد على اضطلاعها بمسؤولياتها والقيام بما هو مطلوب منها إلى درجة معينة، إضافة إلى محاولة ضبط سلوكياتها بما يتماشى والقوانين والقيم والأخلاقيات حتى تبقى متجددة ورائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية. ويمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي:

¹ عدلي قندح، "المسؤولية المجتمعية للبنوك في الأردن"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، عمان، المجلد عشرون، العدد الثاني، (جوان 2012)، ص.1.

² عبد الناصر طلب الزبيد، "المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في الأردن (2008-2010)", قسم الاقتصاد والعلوم المالية والمصرفية، كلية التخطيط والإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد1، (2013)، ص.79.

³ ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، ط5، (عمان: دار المسيرة، 2014)، ص.199.

الشكل رقم -06-

أبعاد المسؤولية الاجتماعية



المصدر: الشكل من اعداد الطالبة بالاعتماد على

ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، ط5، (عمان: دار المسيرة، 2014)، ص.200.

المطلب الثاني: مستويات المسؤولية الاجتماعية (تطوير نموذج كارول)

لقد وضع كارول لبنة لفهم المسؤولية الاجتماعية وجاءت بعده أبحاث Wood* سنة 1991 ليضيف لبنة أخرى في مجال البحث الأكاديمي مقترحا تقسيم كل شكل من أشكال النموذج المقدم من طرف كارول إلى ثلاث مستويات يمكن توضيحها في الجدول التالي:

* Donna J. Wood أستاذ وباحث في جامعة بيتسبرغ Pittsburg في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، كتب مقال نشر في جريدة الأعمال سنة 1991 العدد2 حجم17 بعنوان "Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance"، يستعرض المقال التطورات المفاهيمية والبحوث التجريبية في سياق النظرية الناشئة من الأداء الاجتماعي للشركات.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

الجدول رقم-10-

مستويات وطبيعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

أنواع المسؤوليات/ المستويات	المستوى المؤسسي	المستوى التنظيمي (أنشطة)	المستوى الفردي
المسؤولية الاقتصادية	انتاج السلع والخدمات عرض الوظائف خلق الثروة للمساهمين	اسعار السلع والخدمات تترجم فعلا التكاليف الحقيقية للإنتاج	الإنتاج بطريقة ايكولوجية
المسؤولية القانونية	احترام القانون والتشريعات عدم استعمال اللوبيات والمحاباة	العمل من أجل السياسات العامة	الاستفادة من التشريعات في الابتكار والتكنولوجي
المسؤولية الأخلاقية	احترام القيم والأخلاقيات الأساسية	تقديم معلومات دقيقة وكاملة لزيادة الأمان في استعمال السلع	تطوير المعلومة من أجل الاستعمال المفيد للمنتوج
المسؤولية التقديرية	التصرف كمواطن مثالي في جميع المجالات	استثمار موارد المؤسسة في مشاريع خيرية ومراعاة البيئة الاجتماعية للمؤسسة	اختيار الاستثمارات الخيرية المدرة للأرباح والتي تحل المشاكل الاجتماعية

Source : 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, Genève, (Avril2007), P.21. disponible sur le site :

[www. Unige.ch/gsi/files/4014/0351/6367/Rodic RSE.pdf](http://www.Unige.ch/gsi/files/4014/0351/6367/Rodic_RSE.pdf). (consulté le 10/08/2016, 15.00h).

المطلب الثالث: عناصر المسؤولية الاجتماعية

لقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد مجموعة من العناصر التي تشير إلى محتوى المسؤولية الاجتماعية. ورغم الاختلافات التي طالت ترتيب هذه العناصر والعائد لاختلاف البيئة والزمن وكذا طبيعة الصناعة موضوع الدراسة، إلا أنه يمكن اعتماد العناصر المبينة في الجدول التالي:

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

الجدول رقم-11-

عناصر المسؤولية الاجتماعية والدور الاجتماعي للمؤسسة

العنصر	الدور الاجتماعي
1- المالكون	تعظيم قيمة السهم، تحقيق أكبر ربح، رسم صورة جيدة.
2- العاملون	عدالة وظيفية، رعاية صحية، تدريب وتطوير، ظروف عمل مناسبة (اسكان، نقل، رواتب ، اجازات).
3- الزبائن	منتجات ذات نوعية، اسعار مناسبة، إعلان صادق.
4- المنافسون	منافسة عادلة ونزيهة، عدم سحب عاملين بطرق غير نزيهة.
5- الموردون	المشاركة في التعامل، الصدق في التعامل، تسديد الالتزامات المالية.
6- المجتمع	خلق فرص عمل جديدة، احترام العادات والتقاليد، توظيف المعوقين، دعم الأنشطة الاجتماعية، دعم البنية التحتية، الصدق والمساهمة في حالة الكوارث.
7- البيئة	الاستخدام الأمثل للموارد، الحد من التلوث، تدعيم المنتجات الخضراء وغير الضارة، حماية البيئة.
8- الحكومة	الالتزام بالتشريعات والقوانين، المساهمة في حل القضايا الاجتماعية، تسديد الالتزامات الضريبية وعدم التهريب، المساهمة في البحث والتطوير، المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب.
9- جماعات الضغط	التعامل الجيد مع جماعات حماية المستهلك والبيئة، احترام دور النقابات العمالية وحسن التعامل معها، التعامل الصادق مع الصحافة.

المصدر: ديفيد العجرودي، إدارة منظمات الأعمال الخاصة، (القاهرة: المكتب العربي للمعارف، 2011)،

ص ص 463-465.

يمكن التعبير عن العناصر السابقة في الجدول بأصحاب المصالح* أو الشركاء اللذين يجب أن تأخذ المؤسسات متطلباتهم بعين الاعتبار تحقيقاً للأهداف المشتركة. ومساهمة منها في تنمية المجتمع والحفاظ على العلاقات معهم. فمستوى التأثير لكل عنصر على المؤسسة له أهميته في تفعيل

* «stakeholders» مصطلح من مقطعين:

Stake: في معجم إدارة الأعمال استثمار مالي. وعندما يملك الشخص (stake) فيعني أنه يكسبه او يحصل عليه من خلال عمل.

Holder: الشخص الذي يمتلك عهدة أو أمانة بصفة ضمان أو مغامرة أو رهان حتى يأمل ليحقق ربحاً منها. وعرف المصطلح أصحاب المصالح في 1708 ويعود شيعه إلى مجالات المراهانات أو الودائع « bets or deposits ». ولقد تعرضنا في المبحث الثاني لأصل نظرية أصحاب المصالح.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

نشاطها وضمان بقاءها. ومهما اختلفت أولوية هذه العناصر، فإن الدور الاجتماعي الذي يجب أن تدرجه المؤسسات اتجاههم لا بد أن يحترم كل حسب مؤثراته. فتجاهل بعض الجوانب في تلك العلاقة يمكن أن يضر بمصلحة المؤسسة والشركاء. ونظرا لتطور وعمق الأداء الاجتماعي ♦ للمؤسسة تجاه أصحاب المصالح، فإن النقاط الواردة في الجدول والمحددة لهذا الدور ليست نهائية بل يمكن أن تشمل تعاملات إضافية تشترطها الظروف البيئية والمفاهيم الحديثة ذات العلاقة بحماية المصالح المشتركة بين المؤسسة وباقي الشركاء واحترام قيم وعادات المجتمع.

لقد نما جوهر المسؤولية الاجتماعية في ظل نقاشات واثراء الباحثين لتشكل دراسات كارول من خلال هرمه نقلة نوعية في ارساء دعائم فهمه من خلال أنواع المسؤوليات التي تطرق لها وتولت الأبحاث فيما بعد تطوير النموذج وربط كل مسؤولية بمستويات مؤسسية وتنظيمية وفردية تتحقق في إطارها أبعاد إيكولوجية وتشريعية وخيرية، لتفسر كل مرحلة من مراحل تطور المفهوم المحتوى والأبعاد وتحديد أصحاب المصلحة اللذين يتأثرون بما تقدمه المؤسسات وكيفية الاستجابة لطموحاتهم وتوقعاتهم.

المبحث الخامس: المساعي الدولية لتأسيس الميثاق الدولي للمسؤولية الاجتماعية

لقد أثار النقاش العالمي حول قضايا البيئة وأفاق التنمية المستدامة ردود فعل إيجابية لدى المؤسسات، ونالت المسؤولية الاجتماعية في مؤتمر جوهانسبورغ 2002 حظها الوافي من الاهتمام لتدرك المؤسسات أهمية هذا الاتجاه الجديد للأعمال.¹ ولقد عبر المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة عن قيادة منظمات الأعمال في إطار الإستدامة بأنها تلك التي تتبني جهود التغيير نحو التنمية المستدامة بتعزيز الكفاءة والفعالية الاقتصادية و تفعيل السلوكات المسؤولة اجتماعيا وبيئيا.² فحسب تقرير المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة exxonmobil ♦ وتصريح رئيس مجلس الإدارة

♦ الأداء الاجتماعي هو " الترجمة الفعالة للرسالة الاجتماعية لمؤسسة ما إلى ممارسة تتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة المرتبطة بخدمة أعداد أكبر من الفقراء وتحسين جودة وملائمة الخدمات المالية، وخلق مزايا للعملاء وتحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أي قدرة المؤسسة على إدارة رضا مختلف أصحاب المصلحة".

¹ محمد فلاق، "المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي" سوناپارك الجزائرية، أرامكو السعودية" نموذجا"، مجلة الباحث ورقة، العدد 12، (2013)، ص.30.

² -mark.mawhinney, "sustainable development, understanding the green debates", a black well publishing company editorial offices, (2002), p.4.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

والرئيس التنفيذي ريكس تيلرسون فإنه " في العقود المقبلة سوف يستمر المجتمع في مواجهة زيادة عدد سكان العالم والنمو الاقتصادي والتغير المناخي والأمن الغذائي والصحة العامة وغيرها من التحديات، إلا أنه يمكن معالجة معظم هذه القضايا من خلال الحوار الفعال وتعاون الحكومات وقطاع الأعمال والمجتمع المدني، والالتزام بالعمل الآمن والمسئول يبدأ بأنظمة التخطيط والإدارة والمساءلة وصياغة ثقافة السلامة وقيادة مسيرة المسؤولية الاجتماعية والأداء التشغيلي".¹ من هنا فإن وعي المؤسسات بالمسؤولية الملقاة على عاتقها تجاه المجتمع الذي تنشط فيه يقودنا إلى الإيمان بأن المساعي الدولية لترسيخ المسؤولية الاجتماعية ووضع ميثاق عالمي لها جدير بالتنويه.

المطلب الأول: الميثاق العالمي كمبادرة لخلق بيئة أعمال مسؤولة

أبرز الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية والتطلع لحمل المؤسسات على تبني هذا المفهوم والمشاركة الإيجابية في تحقيق نمو اقتصادي محلي وعالمي، ميلاد العديد من المبادرات الدولية التي تحمل في طياتها إيماننا بضرورة تجاوب المؤسسات مع هذا المسعى. وبعد اقتراح الأمين العام للأمم المتحدة كوفي عنان في سنة 1999 الذي تبناه المنتدى الاقتصادي العالمي وتم تنفيذه في سنة 2000 المبادرة الطوعية العالمية الأولى لتعزيز المسؤولية الاجتماعية في الممارسات اليومية لقطاع الأعمال. ولقد جاء الميثاق بالتزام أدبي في فحواه توجه أخلاقي ينبع من احترام العمل والبيئة وتوجه نفعي يساهم في زيادة المردود.² ولقد دعمت الشركات والمؤسسات ومنظمات العمل الدولية والمجتمع المدني هذه المبادرة، لتتحول إلى اتفاق دولي يهدف إلى التطبيق العملي للمبادئ التي جاء بها والتعاون لتحقيق الأهداف المرجوة منه.

وفي نفس الاتجاه صادقت دول الاتحاد الأوروبي على اتفاقية تضم جملة من المبادئ العامة لمفهوم وممارسة المسؤولية الاجتماعية تكريسا لمبادئ حقوق الإنسان وإرساء لواجبات الشركات في

* إكسون موبيل هي شركة مساهمة عامة يتم تداول أسهمها في بورصة نيويورك رائدة في مجال الصناعات الكيماوية وأكبر شركة للتكرير في العالم، تمتلك حصص كاملة اومشتركة في 46 موقع تصنيع حول العالم كما تعد أكبر منتج للبولي اوليلينات والبلاستيك، تدعم الشركة مبادئ الأمم المتحدة بشأن العمل حقوق الإنسان وحماية البيئة.

¹ ريكس تيلرسون، "تقرير المسؤولية الاجتماعية لشركة إكسون موبيل"، (2012)، ص.1. أنظر الموقع:

www.exxonmobil.com/citizenship.

² صلاح سالم زرنوقة، " مصر والميثاق العالمي: المسؤولية الاجتماعية للشركات"، ملفات الأهرام، العدد 42687،

(21 أكتوبر 2003)، أنظر الموقع:

www.ahram.org.eg/archive/2003/10/21/file 2.htm.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

توفير الوظائف والاهتمام بالعاملين وسلامتهم وأمنهم.¹ إن الاتفاق العالمي ليس أداة إجبارية فهو لا يفرض أو يقيس سلوكيات أو أعمال الشركات، بل أنه يستند إلى المساءلة العامة والشفافية والمصلحة الذاتية المتتورة للشروع في إجراءات هامة وتبادلها سعياً إلى تحقيق المبادئ العشرة المتبناة من قبل المجتمع الدولي.²

وقد كان للكتاب الأخضر الأوروبي (livre vert) دور في إثارة نقاش واسع حول كيفية تعزيز المسؤولية الاجتماعية على المستوى الأوروبي والدولي، وكذلك استغلال أفضل للتجارب القائمة وتشجيع تطوير الممارسات المبتكرة وتحسين الشفافية، كما يقترح نهج قائم على شراكات تقوم فيها كل الجهات بدور فعال ينعكس على تفعيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية.³

ويحدد هذا الكتاب عوامل تطور المفهوم في:⁴

- الاهتمامات الجديدة وتوقعات المواطنين والحكومات والمستثمرين في ضوء العولمة والتحولت الصناعية.

- المعايير الاجتماعية التي تؤثر على القرارات الاستثمارية للأفراد والمؤسسات

- القلق المتزايد إزاء تدهور البيئة والشفافية التي تقدمها وسائل الإعلام حول الأنشطة التجارية

فالمجتمع الدولي لم يكن غائبا عن إثارة مفهوم المسؤولية الاجتماعية على المستوى العالمي وكانت المؤتمرات و النقاشات حول قضايا البيئة والنمو والتنمية المستدامة محور كل الاهتمامات ووعيا بالمسؤولية الملقاة على الجميع في الحفاظ على هذا الكوكب بممارسات مسؤولة ونمو عقلائي لا يحرم حقوق الأجيال القادمة. ولأجل تدعيم كل هذه المحاور صمم الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية ليضع كل الدول امام خيارات هامة تدعم مبادئ تحمي الحريات والإنسان وكذا الكوكب.

¹ صالح حسين، المسؤولية الاجتماعية لأعضاء مجالس إدارة الشركات، (عمان: الناشر الدولي ISBN : 2004)، ص ص.35-38.

² عمر عزوي وآخرون، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، (14-15 فيفري، 2012)، ص.6.

³ direction générale de l'emploi et des affaires sociales livre vert, "promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises", commission européenne, (juillet 2001), , p.4.disponible sur le site :

www.correl.fr/ upload/PDF/promouvoir-rse.pdf. (Consulté le 31/08/2016, 16 : 11h).

⁴ ibid. ; p.5.

المطلب الثاني: مبادئ الاتفاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لقد وضع الميثاق العالمي (1999) للمسؤولية الاجتماعية عشرة مبادئ أساسية لتكريس الالتزام الطوعي بروح المواطنة والمسؤولية والمشاركة في التنمية المستدامة، واعتماد هذه المبادئ في القرارات وعند وضع الاستراتيجيات، وتتبع المبادئ العشرة للميثاق العالمي من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وإعلاني منظمة العمل الدولية وريو الخاص بالبيئة والتنمية.¹ و من خلال قوة العمل الجماعي التي يطمح إليها الاتفاق يتم تعزيز مواطنة المؤسسات و جعل المبادئ المجمع عليها جزءا من استراتيجية المؤسسات وعملياتها، فانضمام المؤسسات للاتفاق يعبر عن دعمها للمبادئ العشرة وتجسيد ذلك في برامجها وأهدافها وكذا تقاريرها بالإضافة إلى:²

- ضرورة تحقيق مثال مادي وعملي من خلال تطبيق المبادئ العشرة.
- المساهمة في اجتماعات التشاور واقتراح المشاريع العملية للتعاون مع منظمة الأمم المتحدة.
- على المنظمات غير الحكومية والمعاهد ومراكز البحوث الجامعية المشاركة في المنتديات واللقاءات التي تنظم في إطار أنشطة الاتفاق العالمية و توفير المعلومات بمساعدة المؤسسات على صياغة الوثائق المتعلقة بتطبيق المبادئ العشرة.

وجاءت المبادئ العشرة للاتفاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية في اربعة مجموعات تمحورت حول ما يلي:³

1- حقوق الإنسان:

- دعم وحماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا
- التأكد من عدم الاشتراك في انتهاكات لحقوق الإنسان

2- معايير العمل:

- احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في المفاوضة الجماعية

¹ عمر عزوي و سايج بوزيد، دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئية، مداخلة الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، (22-23 نوفمبر 2011)، ص.25.

² عزوي وآخرون ، المرجع السابق، ص.7.

³ أحمد السيد كردي، "المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والأفاق من أجل التنمية"، 2011/11/24. متاح على الموقع: www.swmsa.net/articles.php?action=show.edit=1957.

- القضاء على جميع أشكال السخرة والعمل الإجباري

- القضاء على عمالة الأطفال

- القضاء على التمييز في مجال التوظيف والمهن

3- المحافظة على البيئة:

- تشجيع اتباع نهج احترازي إزاء جميع التحديات البيئية

- الاضطلاع بمبادرات لتوسيع نطاق المسؤولية عن البيئة

- تشجيع تطوير التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة ونشرها

4- مكافحة الفساد:

- مكافحة الفساد بكل أشكاله بما فيها الابتزاز والرشاوي

إن المبادرات الدولية ساهمت في إرساء ميثاق عالمي يشجع على تبني مبادئ تدعم القيم الإنسانية وتحافظ على البيئة، وتكرس لخدمة التنمية في إطار مسؤول وطوعي وبمشاركة المؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية من خلال استراتيجيات تتبنى المبادئ العشرة للميثاق.

المبحث السادس: المساعي العربية لتأسيس الميثاق العربي للمسؤولية الاجتماعية

إن تناول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الدول العربية يقودنا إلى حقيقة مفادها الحاجة الكبيرة لتعميق الإدراك بأهمية تبني هذا المفهوم، في ظل الأحوال الاقتصادية السائدة والمستوى المحدود للأرباح وكذا العدد القليل من المؤسسات التي تدرك إمكانية تحقيق المنافع من خلال الاهتمام بالقضايا الاجتماعية.¹ فالميزة السائدة اليوم هي انعدام ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى الكثير من المؤسسات العربية والتي لم تتعدى في الكثير من الأحيان المفهوم البسيط المتمثل في الأعمال الخيرية المحدودة والمناسبات بعيدا عن الانتظام والانشغال بقضايا المجتمع والتي يمكن أن تكون طرفا في حلها.

وفي دراسة لشركة بيت لسنة 2013 حول المسؤولية الاجتماعية في الدول العربية، بينت أن الأنشطة الأكثر شيوعا في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تكمن في توفير الغذاء والسكن والملابس للفقراء بنسبة 25 % والعمل مع الأيتام والأطفال المحرومين بنسبة 13 % أما الأنشطة

¹ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط4، (عمان: دار المسيرة، 2014)، ص.180.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

البيئية والتعليمية والصحية فلا تشكل أولوية. وتتنظر المؤسسات في هذه الدول إلى المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز صورتها فقط وليس ضمن متطلبات التنمية المستدامة.¹

المطلب الأول: مبادرات وآليات عربية لترسيخ المسؤولية الاجتماعية

إن بعض الدول العربية متحمسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وتمكنت من أجل ذلك من قطع شوطاً كبيراً في التحول بمؤسساتها لنماذج ناجحة في المسؤولية الاجتماعية بالاعتماد على الندوات والمؤتمرات من أجل تفعيل تبني هذا المفهوم بمساندة المنظمات الدولية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويمكن تلخيص أهم المبادرات والإنجازات في الجدول التالي:

الجدول رقم-12-

مبادرات وإنجازات بعض الدول العربية في مجال ترسيخ المسؤولية الاجتماعية

الدول	المبادرات والإنجازات
الأردن	مشروع المنتدى الأردني للمسؤولية الاجتماعية لنشر ثقافة المواطنة والممارسات الأفضل لتوفير بيئة محفزة للمبادرات الاجتماعية.
الإمارات العربية المتحدة	تأسيس أكاديمية للمسؤولية الاجتماعية عقد دورات وبرامج تعليمية وتدريبية متخصصة تتناول معايير ومبادرات المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات المؤسسات في هذا المجال.
المملكة العربية السعودية	وجود برامج ونماذج للمسؤولية الاجتماعية تقوم بها المؤسسات السعودية. انشاء مجلس للمسؤولية الاجتماعية يدعم أنشطة ومشاريع تخدم المجتمع.
مصر	تأسيس المركز المصري للمسؤولية الاجتماعية، بهدف لوضع استراتيجيات في اطار نماذج فعالة وناجحة. اطلاق مؤشر المسؤولية الاجتماعية.

الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

المصدر: "طبيعة المسؤولية الاجتماعية عند الشركات في الدول العربية"، 2011/11/25، متاح على الموقع:

www.swmsa.net/articles.php?action=show.etid=195

ويعتبر " المؤشر المصري لمسؤولية الشركات " الأول من نوعه في المنطقة العربية والثاني على مستوى العالم، والذي دشن في 22 مارس 2010 وأعد من طرف مركز المديرين المصري المركز

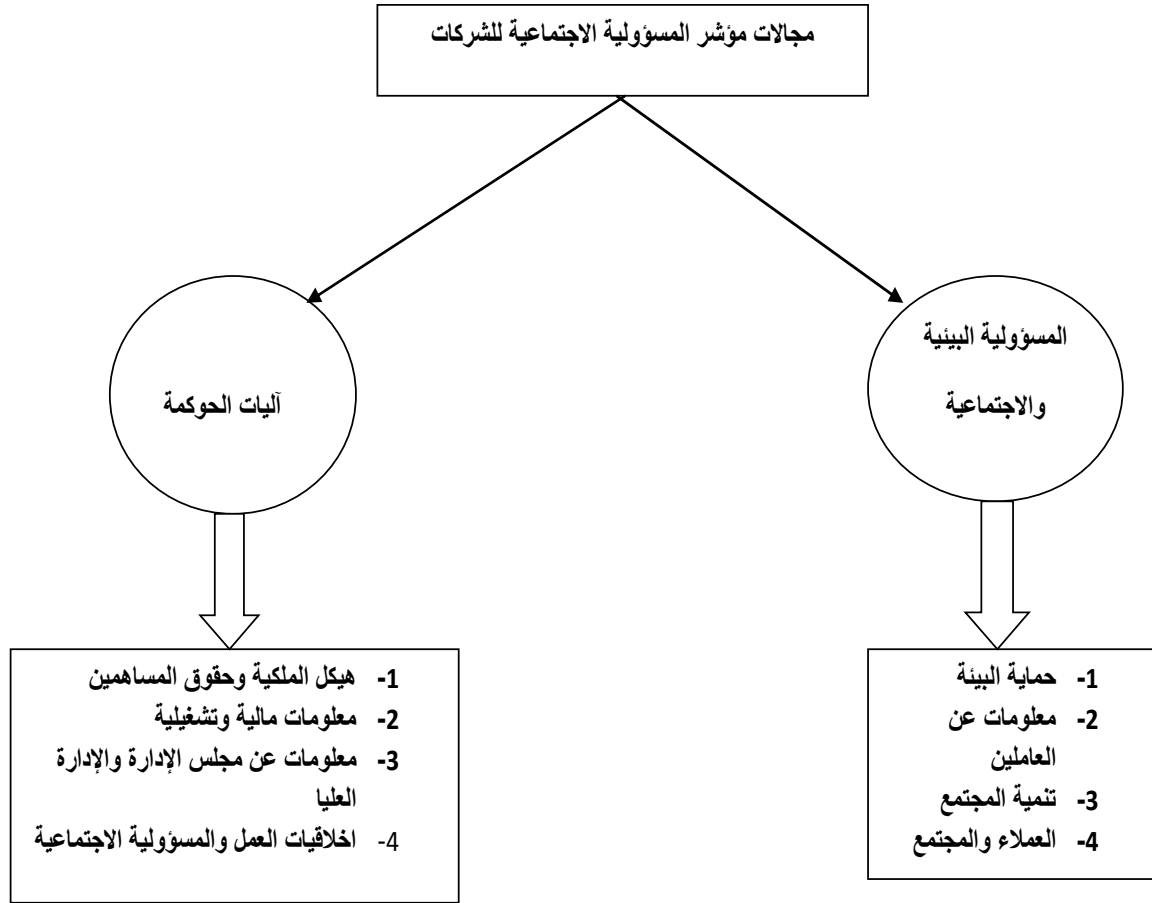
¹ مجلة أعمال العرب، "المسؤولية الاجتماعية للشركات في منطقة الشرق الأوسط: نظرة إلى ما وراء العمل الخيري للمؤسسات"، 2013، أنظر الموقع:

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

المصري لمسؤولية الشركات، ومؤسسة (ستاندارد اند بورز) و كريسيل بالتعاون مع البورصة.¹ ويمكن توضيح المضامين الرئيسية للمؤشر في الشكل التالي:

الشكل رقم-07-

مضمون المؤشر المصري ESG



المصدر: ايناس جمعة فهمي شكر، "تحليل دور معايير المحاسبة في تعزيز متطلبات حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية في الحد من الفساد المالي والإداري"، في محمود الشويات، **الحاكمية والفساد الإداري والمالي**، (الأردن: عالم الكتب الحديث، 2015)، ص.682.

¹ ايناس جمعة فهمي شكر، "تحليل دور معايير المحاسبة في تعزيز متطلبات حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية في الحد من الفساد المالي والإداري"، في محمود الشويات، **الحاكمية والفساد الإداري والمالي**، (الأردن: عالم الكتب الحديث، 2015)، ص.682.

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

وتبقى الطموحات قائمة لترقية المسؤولية الاجتماعية في الدول العربية من خلال ادراك المؤسسات فيها للأهمية البالغة لهذا المفهوم وانعكاسه على صورتها في المجتمع، وتحاول بعض المؤسسات في الدول العربية انتهاج بعض الآليات لتحقيق ذلك يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم-13-

الآليات المنتهجة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية في الدول العربية

الأهداف	الآليات
<p>تدعيم المستشفيات والمنظمات غير الهادفة للربح.</p> <p>تدعيم مشروعات رعاية الأطفال.</p> <p>تدعيم مشاريع الأبحاث والمطبوعات.</p> <p>اعطاء منح دراسية وجوائز مقابل انجازات ثقافية وعلمية.</p>	<p>المؤسسات الخيرية:</p> <p>يتم انشائها من قبل شركات كبرى تكون تابعة لها مهمتها متابعة الأنشطة الاجتماعية.</p>
<p>تقديم منح مالية أو عينية.</p> <p>مساعدة الأسر الفقيرة.</p> <p>تمويل العلاج الطبي للفئات المحرومة.</p> <p>تمويل الوجبات في مجال رعاية الأطفال.</p> <p>تدعيم الأنشطة الرياضية بالمدارس.</p> <p>تقديم تبرعات عينية.</p>	<p>مؤسسات بكافة الأحجام:</p> <p>تتمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تباشر بنفسها الأنشطة الاجتماعية.</p>
<p>تنمية وتطوير البنية الأساسية المحلية: الطرقات، الكهرباء...</p> <p>المساعدة في اتخاذ القرارات المتصلة بالتنمية المحلية والمساهمة في تغطية تكاليفها.</p> <p>مساعدة البلديات في حالة الكوارث الطبيعية.</p>	<p>العمل مع البلديات:</p> <p>الانضمام للجان البلديات لدعم التنمية المحلية</p>

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على :

المصدر: بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط4، (عمان: دار المسيرة، 2014)، ص ص. 181- 182.

المطلب الثاني: بعض الهيئات العربية المهتمة بتفعيل المسؤولية الاجتماعية

إضافة إلى أهمية الآليات السابقة والمبادرات العربية لتبني المسؤولية الاجتماعية تسعى بعض الهيئات المنشئة حديثاً مثل الشبكة العربية للمسؤولية الاجتماعية المؤسسة في 2004 بالإمارات العربية المتحدة بشعار "بناء الشراكات من أجل مستقبل مستدام"، إلى توحيد الرؤى العربية نحو الالتزام بالتمتية المستدامة وزيادة التركيز والجهود المبذولة على مستوى المؤسسات والمجتمع المدني لتعزيز المسؤولية الاجتماعية ومكافحة الفساد، وتخصيص جوائز لتشجيع المبادرات في هذا المجال.¹

وبالنسبة للمنظمة العربية للمسؤولية الاجتماعية التي تأسست في بيروت في 12 جويلية 2012 كمنظمة مستقلة تعمل في نطاق الدول الأعضاء في جامعة الدول العربية، فالأهداف كبيرة لتجسيد اهتمام أعضائها بهذا المفهوم من خلال العمل على تحقيق الأهداف التالية:²

- رفع مستوى التعاطي ومفهوم المسؤولية الاجتماعية على المستوى المحلي إلى المفهوم الاستراتيجي في عمل الحكومات العربية
- السعي إلى تظهير رؤية الحكومات العربية في مجال المسؤولية الاجتماعية
- تكريم المؤسسات والقيادات الحائزة على شهادة الإيزو 26000
- التعاون و إبرام الاتفاقيات مع المنظمات العربية والدولية لتطوير الأهداف ذات الصلة
- تنظيم ندوات ومؤتمرات لتبادل المعلومات حول المسؤولية الاجتماعية

وبالرغم من التطلعات الطموحة للعالم العربي ومؤسساته لبلوغ مستوى الدول في أوروبا وأمريكا في مجال المسؤولية الاجتماعية، إلا أن الاختلافات تظل قائمة في مجال عدم التمييز بين العمل الخيري كنهج لا زال يطبع الأعمال في الدول العربية ونهج المسؤولية الاجتماعية القائم على الاستدامة والعمل لأهداف كبيرة بعيدة المدى من التنمية الاقتصادية والاجتماعية السائد في الدول المتقدمة.³

¹ www.mbc.net/ar/corporate/csr/strategic-partners/articles/html. 28/09/2014. (Consulté le 22/08/2016, 15.00h).

² www.asrorg.org/ar/main.php?view=get_page&idpage=18. 22/11/2016.(Consulté le 22/08/2016, 15.00h).

³ سليم الصانع، " : لميثاق اجتماعي عربي على غرار الميثاق اللبناني " في مؤتمر " مؤسسة الفكر العربي "، 2012/11/28. متاح على الموقع:

NNA.lebigov.ib/ar/show-news/6968.23/08/2016.(consulté le 24/08/2016).

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

ولا طالما كانت النية حسنة باتجاه تقبل مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومحاولة إدماجه في الممارسات العملية للمؤسسات العربية فإمكانية السير الفعلي نحو هذا النهج وإرساء دعائم مؤشر عربي للمسؤولية الاجتماعية وارد لامحالة اقتداء بما هو سائد في الدول المتقدمة، رغم الإشكاليات التي يمكن أن تصاحب هذا التطبيق والتي يمكن تلخيصها في التحفظات التالية:

- مدى قدرة المؤسسات في الوطن العربي على التحول بالأعمال الخيرية إلى أعمال تتفاعل والمعطيات الجديدة للمسؤولية الاجتماعية كأداة للتنمية المستدامة.
- درجة الوعي الذي تتمتع به فئة أصحاب المصالح في الدول العربية ومدى استجابتهم للانخراط في هذه العملية.
- مدى توفر الثقافة والإرادة لبناء أرضية توحد الجهود العربية نحو نهج اجتماعي مسؤول.
- مدى إمكانية استغلال الرصيد الهائل من القيم الدينية التي تتمتع بها المجتمعات العربية لاستعادة المسؤولية الاجتماعية والتي هي في الأصل من تعاليم الدين الإسلامي.

وبالرغم من الخطوات البطيئة التي تخطوها الدول العربية في فهم وتبني المسؤولية الاجتماعية إلا أن طموحاتها في تحقيق ذلك تبدو أكبر، وبالرغم من التفاوت فيما بين الدول في طريقة التعامل مع المفهوم والاستجابة له تظل المؤشرات الإيجابية قائمة للوصول لما هو محقق في الدول المتقدمة.

خلاصة الفصل:

حاولت الباحثة في هذا الفصل التركيز على الجانب المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية وكل ما يرتبط به منذ نشأتها كفكرة وانتقالها عبر مرحلتي الرفض والتجاهل إلى مرحلتي القبول والتبني والبحث حديثاً عن تعميق الممارسة على المستوى الدولي. فالفكرة ولدت أمريكية وأصبحت فلسفة في أدبيات إدارة الأعمال الدولية رغم النقاشات والخلافات التي أثارها بين المؤيدين والمعارضين .

ويتنوع التعاريف المسندة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والراجع للسمات اللصيقة به كالتغير والمرونة وعدم الوضوح أحياناً تم إثراء الجانب المعرفي في هذا المجال وتوسع الأمر ليشمل جانب التنظير باستعراض المداخل النظرية المختلفة للمسؤولية الاجتماعية التي ولدت بفكرة لفريدمان أسست لنظرية المساهمين، التي كانت اللبنة الأولى التي أفاضت النقاشات نظراً للجدل الذي أثارته وسمحت بظهور نظرية أصحاب المصالح التي سمحت للباحثين باقتراح مقاربات حول الممارسات المسؤولة اتجاه مختلف أصحاب المصلحة.

لتساهم الأزمات المالية التي عصفت بأعلى المؤسسات والتي فضحت طرق التسيير وطريقة التعامل مع التقارير والبيانات في ميلاد نظرية الحوكمة التي أسست لمبادئ الشفافية والمساءلة والمسؤولية الاجتماعية بهدف استعادة الثقة، وكان لنظرية حقوق الملكية الأثر الكبير في تتبع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال البحث في جانب استخدامها لهذه الحقوق في إطار مسؤول وتحقيق منافع متبادلة بين المؤسسة والمجتمع والبيئة، وكما كان لنظرية الموارد دور هام في تحويل رؤية المؤسسة وتركيزها على الجانب الداخلي الذي يمكن أن يحقق لها التميز في إطار تحمل مسؤوليتها تجاه بيئتها ومجتمعها. مختلف هذه النظريات ساهمت بشكل فعال في بلورة الفكر الإداري المسؤول اجتماعياً لدى المؤسسات، وسمحت بإثارة جوانب أخرى لمحتوى المفهوم والتي لا زالت تحت مجهر البحث والإثراء من قبل الباحثين والأكاديميين.

كما أثارت الباحثة في هذا الفصل العلاقات المتداخلة لهذا المفهوم مع مفاهيم أخرى كالأخلاق والتنمية المستدامة باعتبارها الجزء الذي لا يتجزأ. وباستعراض الرصيد الهائل من المساهمات الأكاديمية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية كهرم كارول ومسؤولياته الأربع وفكرة المستفيدين حاولت الباحثة الوقوف على أهم النقاط التي غيرت مسار هذا المفهوم وجعلت الجدل المستمر في الأفكار

الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاته

سندا حقيقيا لمحتوى الرسالة وصبغة الإشكالية المرافقة للموضوع. كما تناول محتوى الفصل الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية والذي يبحث عن بيئة نظيفة وتنمية مستدامة بآلية مسؤولية اجتماعيا وبمبادئ تحمي الحقوق والمجتمع والبيئة مع إعطاء لمحة عن موقع الدول العربية ورؤيتها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والإطار المتبنى من قبلها بخطوات بطيئة وبالطابع البسيط الذي لا يتعدى الأعمال الخيرية أملا في التوصل إلى ميثاق عربي يقضي على الإشكاليات التي تقف عائق دون تحقيق ما توصلت إليه الدول المتقدمة.



الفصل الثاني:
الدور الإستراتيجي
للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة
بين الأهداف والرهانات

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

ساهمت مختلف الأبحاث والنقاشات التي طالت مفهوم المسؤولية الاجتماعية في توضيح الرؤى بشأن إخراج المفهوم من إطاره الفلسفي المعقد والمبهم أحيانا إلى إطار عملي ذو أبعاد استراتيجية يمكن المؤسسات من التكيف مع متطلبات أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين. ولا يمكن تصور نجاح المؤسسات في دورها الاجتماعي مالم تقتنع بضرورة ممارسة المسؤولية الاجتماعية وتأطيرها استراتيجيا نظرا للدور الذي يمكن أن تؤديه في توجيه الأعمال والقرارات نحو النهج المسؤول والهادف لخدمة المجتمع والبيئة، وفي المقابل مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية وترسيخها ضمن ثقافة المؤسسة.

المبحث الأول: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الإدارة الاستراتيجية

انتقل مفهوم الاستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال إدارة الأعمال ليأخذ أبعادا شمولية تصب في:¹

- التخطيط وما يرتبط به من ممارسات وأنشطة.
- التعلم والفكر الاستراتيجي، وما ينجر عنه من قدرات إبداعية وذكاء لصناعة القرارات.
- التمركز في بيئة العمل وفهم المنافسة والنجاح فيها.
- التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأنشطة وما يرتبط بها من قدرات تنفيذية متجددة لتطوير ميزات تنافسية فريدة.

في حين تعبر الإدارة الإستراتيجية عن "العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة التي تعمل فيها" و "مجموعة القرارات والأنشطة التي تحدد التوجه طويل الأمد للمنظمة من خلال مراقبة وتقييم الفرص والتحديات مقابل نقاط القوة والضعف التي تنسم بها".²

وتدخل مسألة تبني نهج المسؤولية الاجتماعية ضمن العلاقات التي تربط المؤسسات بالبيئة التي تنشط فيها، والتي تتطلب وجود إستراتيجية تمكن من إدارة هذه العلاقة وتفعيلها على مستوى القرارات والأنشطة باستغلال الفرص المتاحة ونقاط القوة بداخل المؤسسة وتذليل التهديدات. ويهدف تحسين المركز

¹ بدأ مفهوم الاستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب واشتق من الكلمة الإغريقية (stratos) والتي تعني الجيش و (Agein) التي تعني القيادة، ليأخذ مكانه في العمليات الإدارية في المنظمات. أنظر:

ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، (عمان: دار المسيرة، 2013)، ص.26.

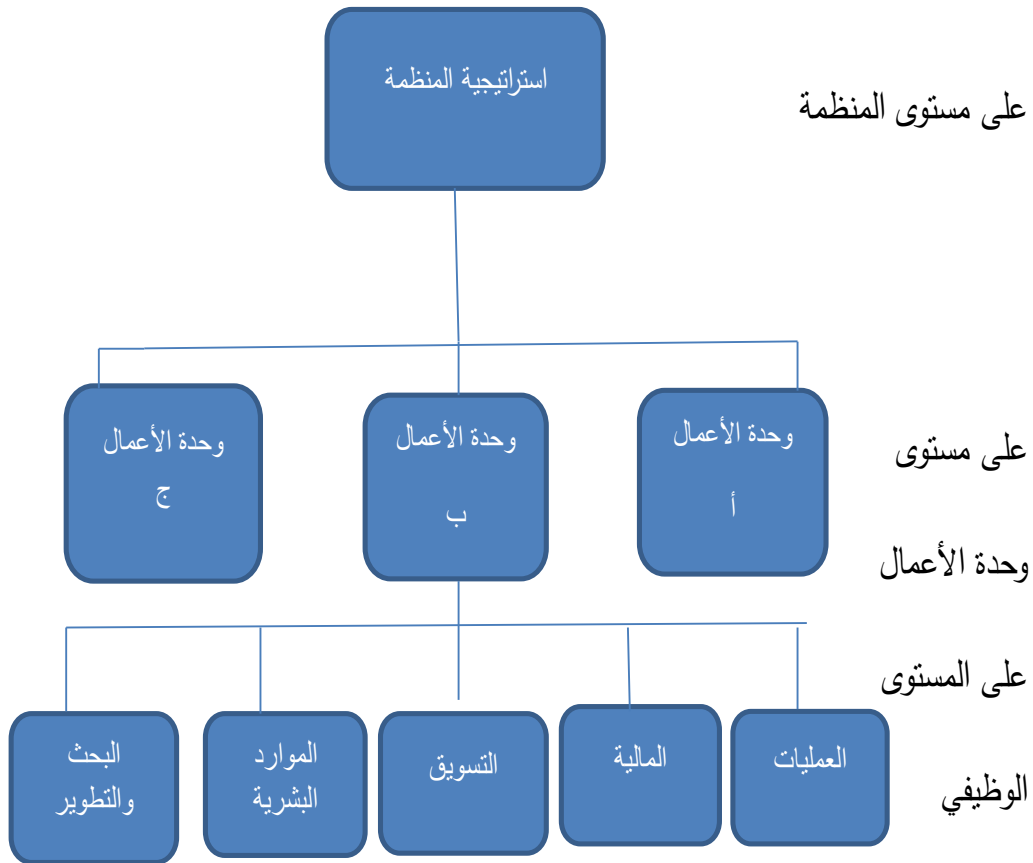
² المرجع نفسه، ص.27.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

التنافسي في البيئة الصناعية تعتمد المؤسسات الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال والتي ترتبط وتتفاعل مع الاستراتيجية الوظيفية التي تختص بتعظيم موارد المنظمة من خلال تجميع وتنسيق الأنشطة في مختلف الوظائف لتحسين الأداء وتقديم الدعم لاستراتيجية المؤسسة.¹ ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: 08

مستويات الاستراتيجية



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، (عمان: دار المسيرة، 2013)، ص.33.

¹ المرجع نفسه، ص.33.

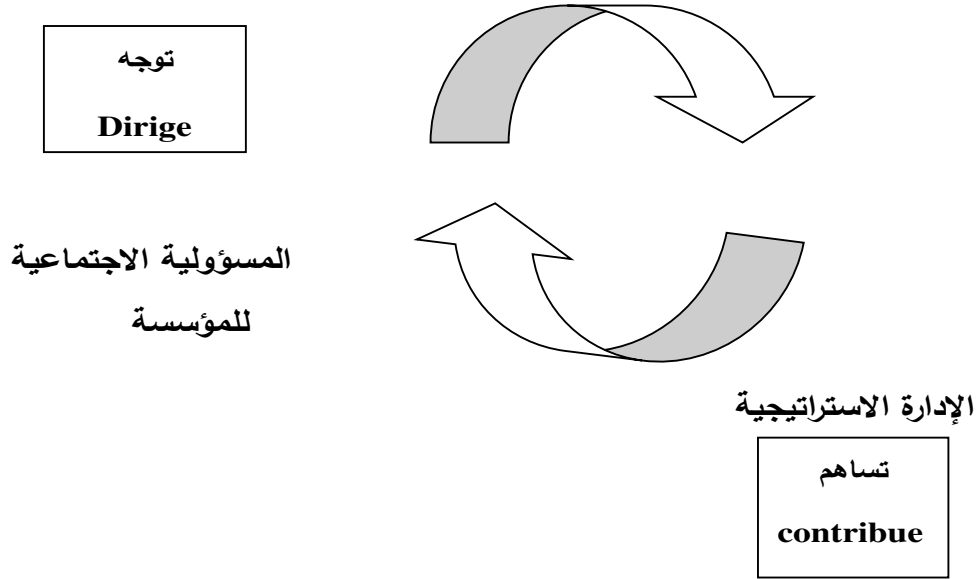
الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية كنموذج مفاهيمي قابل للتطبيق

ركز الباحثون الأوائل في مفهوم المسؤولية الاجتماعية على دراسة مختلف أبعادها (هرم كارول) وأجمعوا على ضرورة تحمل الأعمال لمسؤوليتها، مما يضع المؤسسات أمام أهمية الاستجابة لذلك من خلال البحث عن نموذج يجسد فيه مختلف الأبعاد الاقتصادية والأخلاقية والقانونية والإنسانية وقابل للتطبيق في ظل منهج استراتيجي معتمد. و تعكس العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والإدارة الاستراتيجية استجابة المؤسسات لتبني هذا المفهوم وتأطيره بما يخدم نجاحها. ويمكن تمثيل تلك العلاقة في الشكل التالي:

الشكل رقم-09-

العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والإدارة الاستراتيجية



Source : Floriane Bouyou, le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, université Paris-Dauphine (avril2010), p.17.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

أولاً: كيفية بناء تصور استراتيجي للمسؤولية الاجتماعية

يجب على المؤسسات بناء تصور استراتيجي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في ظل العناصر التالية:¹

1. الرؤية: ما الذي ينبغي أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً.
2. الرسالة: ما ينبغي أن تعمله المنظمة من أجل بلوغ رؤيتها.
3. الاستراتيجية: الطريقة التي تتجز من خلالها المنظمة رسالتها ووسائل بلوغها .
4. التكتيكات: المجالات التي تنفذ من خلالها الاستراتيجية والأشخاص الذين يقوموا بعمليات التنفيذ وإجراءاته، وهو عمل ضروري بالنسبة لنجاح المنظمة.

وبالرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه للرؤية فإن المفهوم يصب في وصف لمجموعة من الغايات والأسبقيات والمبادئ الجوهرية التي توجه عمل المنظمة،² ويمثل تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية تكيف وتطوير لرؤية المؤسسة مع المتغيرات في البيئة وفي متطلبات أصحاب المصالح وكذا صياغة رسالة واضحة ذات أبعاد أخلاقية، في حين تحدد الاستراتيجية الطرق الواجب انتهاجها لتفعيل هذه المسؤولية من خلال العمل على إدماج أبعادها ضمن الممارسات الوظيفية وعلى مستوى كل الأنشطة والتي تتطلب توفر موارد بشرية متخصصة لتنفيذ التصور الاستراتيجي للمفهوم وإنجاحه. ويمكن توضيح موقع المسؤولية الاجتماعية في المحتوى الاستراتيجي من خلال الشكل التالي:

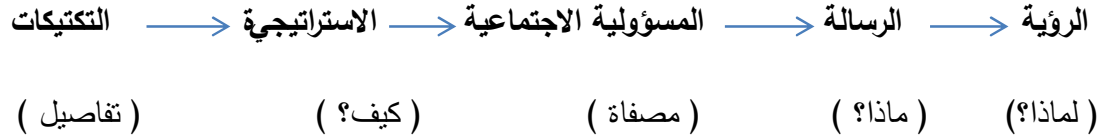
¹ سناء عبدالرحيم سعيد و عبد الرضا ناصر الباوي، "الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)"، جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، (2010)، ص. 208.

² مساعدة، المرجع السابق، ص. 112.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

الشكل رقم:10

عناصر الاتجاه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية المحددات التنظيمية (الموارد الداخلية والقدرات)



المحددات البيئية

(الاجتماعية ، الثقافية ، القانونية ، اصحاب المصالح ، الاسواق ، التكنولوجيا)

Source: Willam. B et autres, "Strategic Corporate Social Responsibility stakeholder in aglobal environment", USA: Sage Publications, (2006), p.45.

ويبين الشكل السابق دور المسؤولية الاجتماعية وموقعها في الإطار الاستراتيجي للمؤسسة من خلال عملها كمصفاة تقوم بتقييم الاستراتيجية والتكتيكات لتفعيل جهودات في خدمة الرسالة والرؤية في ظل ما توفره البيئة الداخلية من نقاط قوة و تدليل للتهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية خاصة التي تنشأ عن أصحاب المصالح.¹ ويركز الباحثون على الدور الملطف الذي يمكن أن تؤديه المسؤولية الاجتماعية في تعزيز استراتيجية المؤسسة في ظل محددات تنظيمية داخلية وخارجية.²

وتتطلب عملية بناء استراتيجية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات خمسة مراحل أساسية هي:³

¹ Willam. B et autres, "Strategic Corporate Social Responsibility stakeholder in aglobal environment", USA: Sage Publications, (2006), p.45.

² سعيد و الباوي، المرجع السابق، ص.209.

³ Patrick Widloecher, "pourquoi et comment faire de la RSE", interview de laurence parissot présidente du MEDEF, d'après le guide : **Cap Vers la RSE faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance**, pp.10-12. disponible sur le cite : www.medef.com/...fr/rse/MEDEF/GUIDE-CAP-VERS-LA-RSE-JUIN_2012.pdf.(Consulté le 15/09/2016,17 :05h).

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

1. اختيار الأشخاص المميزين والقادرين على التكفل باستراتيجية المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة وربطهم مباشرة بالإدارة العليا.
2. التركيز أولاً ومعرفة ما هو موجود من صور المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة.
3. كتابة نص أولي للاستراتيجية من خلال وصف الوضع القائم والتحسيس بعدم كفاية ذلك، وتحديد الرهانات البيئية والاجتماعية والحوكومية مع الاطلاع على نقاط القوة والضعف بالنسبة للمؤسسة (تحليل SWOT)،* ثم رسم الخطوط الكبرى للاستراتيجية.
4. بناء خطة عمل من خلال التركيز على الجانب البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي والحوكمة.
5. تخصيص ميزانية وتنظيمها ولو أن المسؤولية الاجتماعية لا تتطلب ميزانية كبيرة فهي ممارسة قبل كل شيء.

إن اختيار الأشخاص الأكفاء القادرين على تمرير ثقافة المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة وكذا قناعة الإدارة العليا بأنها ممارسة تتطلب استراتيجية ذات ابعاد بيئية، اجتماعية، اقتصادية من شأنه أن يحقق تجاوب الأفراد الآخرين داخل المؤسسة، ويوجه جهودهم نحو تفعيل هذا النهج نظراً للمزايا العديدة التي ستعكس عليهم. ومن المسلم به أن صور المسؤولية الاجتماعية موجودة بشكل طوعي ومتفاوت في الممارسات والأنشطة داخل المؤسسات ولكنها تبقى شكلية أحياناً وبعيدة عن المتابعة والترقية وحتى عن التسمية مما يجعل تجاهلها وارداً من قبل مديري الوظائف والإدارة. وبالتالي، فإن اقتناع الإدارة العليا بهذا النهج سوف يجعلها تحاول حصر ما هو متعارف عليه كممارسات مسؤولية اجتماعياً والتركيز عليها في بناء استراتيجية تعتمد التحليل (نقاط القوة والضعف) في مكونات بيئتها الداخلية للاستجابة للأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية.

* تحليل SWOT : من الأدوات الهامة لمعرفة الظروف التنافسية للمؤسسة في مجال قياس وتحليل الأوضاع الاستثمارية والاستراتيجية من خلال معرفة ثقافة المنظمة وتحليل البيئة الداخلية بقوتها وضعفها وما توفره البيئة الخارجية من فرص و ما تفرزه من تهديدات. للاطلاع أكثر أنظر:

حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2009)، ص.23.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

ثانيا: أهمية التحليل الاستراتيجي في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية

يصب مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في كونه "تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وللإستراتيجية التي تمثل التوافق الأفضل بينهما". نقاط القوة تمثل الصفات والمؤهلات التي تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنافسين في حين نقاط الضعف هي أشكال من العجز الداخلي التي تؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف. كما تعبر الفرص عن ظروف ملائمة في بيئة المنظمة والتهديدات هي عوائق موجودة في البيئة.¹

ويعد تمكن المؤسسات من أطر التحليل الاستراتيجي عامل مهم في تسهيل اندماجها في مفهوم المسؤولية الاجتماعية، من خلال تعرف المنظمة عن ميزات فريدة تمكنها من التموّج في السوق وعن متطلبات عملائها ومدى علمها بالمشاكل التي تعيق تحقيق أهدافها، إضافة إلى متابعة التغيرات التي مست طلب المستهلكين ومدى استغلالها للفرص التي تواءم مواردها (نقاط القوة، نقاط الضعف والفرص والتهديدات).² وتتوقف ممارسة المسؤولية الاجتماعية على مدى تحكم المؤسسة في الأطر السابقة من خلال التعرف على التغيرات التي مست متطلبات العملاء الداخليين والخارجيين وقدرتها على استغلال القيم والأخلاقيات في دعم رؤيتها وتحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة التي تنشط فيها.

المطلب الثاني: المداخل الإدارية للمسؤولية الاجتماعية واستراتيجياتها

في ظل تزايد وعي المجتمعات بضرورة تحمل المؤسسات لمسؤوليتها والتحول لمواطن فعال وشريك يساهم في حل قضايا المجتمع. ومع الاقتناع المتزايد لدى المؤسسات بأهمية تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتخطيط لها وممارستها في إطار علمي، تفرض المداخل الإدارية للمسؤولية الاجتماعية نفسها بقوة لتعميق الفهم والممارسة ومن ثمة انتهاج إستراتيجية متكامل والمشاركة في المجتمع واخيرا تقييم الآثار الناجمة عن انتهاج هذا الطرح. ويمكن تمثيل هذه المداخل في الشكل التالي:

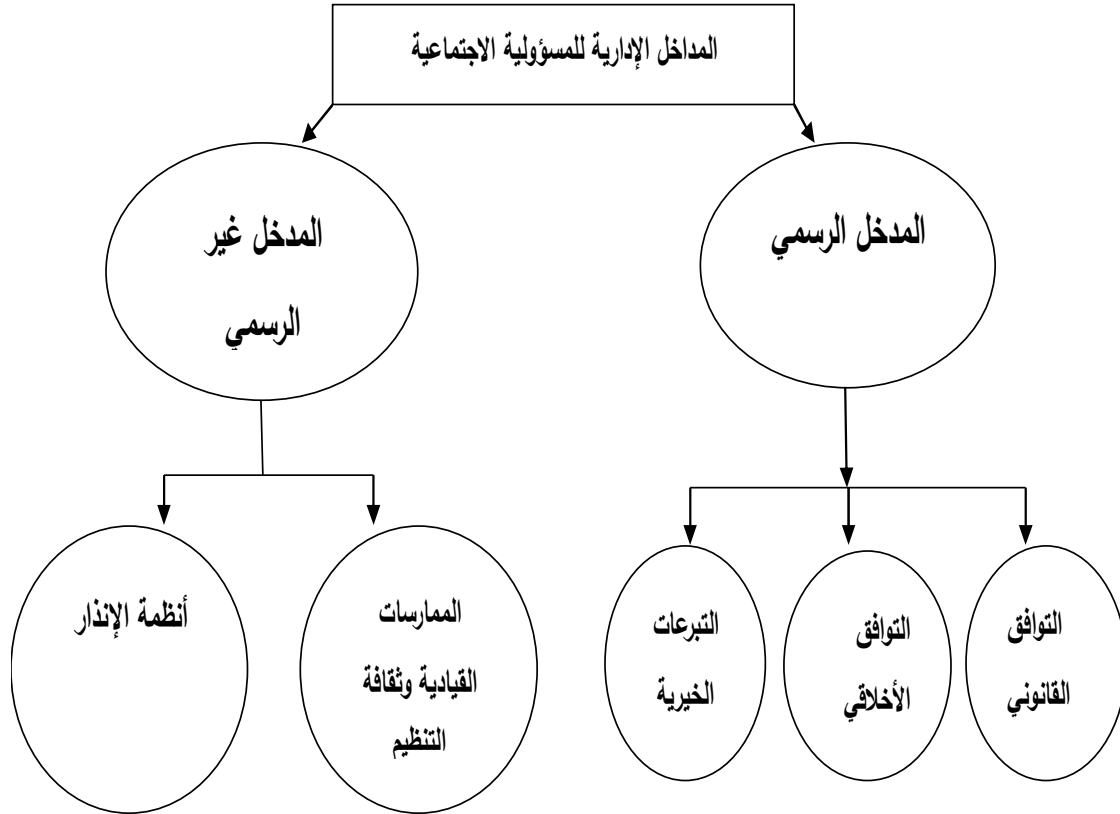
¹ الغالبي، إدريس، المرجع السابق، ص ص. 323-327.

² للمزيد من المعلومات أنظر: المرجع نفسه، ص ص. 325-327.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

الشكل رقم-11-

المداخل الإدارية للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: الشكل من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص. ص. 192-194.

أولاً: المداخل الإدارية

سمح الفكر الأكاديمي والأدبي الذي تناول مفهوم المسؤولية الاجتماعية بتوسيع رؤية الإدارة للمنهج الذي يجب تدار به الأعمال، والانتباه للأمور التي من شأنها التجاوب مع المفهوم وتقليل الإشكاليات القائمة والمعرقة أحياناً ومن المداخل الإدارية التي ساهمت في ذلك:

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

1- المدخل الرسمي:

تعمل المؤسسات على احداث الموائمة بين اهدافها الاقتصادية والاجتماعية بما يسمح بتحقيق المصالح المشتركة وذلك من خلال ما يلي:¹

أ- التوافق القانوني:

تسعى المؤسسات اثناء مزاولتها لأنشطتها المختلفة للالتزام بالقوانين والتشريعات التي تسنها الحكومات، ومحاولة التكيف مع الضوابط القانونية لتفادي العواقب التي يمكن ان تنجر عن المخالفات وتحسين صورتها لدى السلطات .

ب - التوافق الأخلاقي

تمثل الأخلاقيات رافد هام في تكوين المؤسسات وموظفيها، ومن خلال تبني الأخلاقيات المتعارف عليها داخل المؤسسة بإحداث توعية وارشادات ولجان متخصصة تهتم بذلك تنشأ سلوكيات مسؤولة واعية متوافقة وقيم وأخلاقيات المجتمع.

ج - التبرعات الخيرية

من خلال رعاية المشاريع الخيرية وتقديم منح أو هدايا للجمعيات، إضافة إلى تبني برامج تتكفل بقضايا اجتماعية تخدم الأفراد والمجتمع.

2- المدخل غير الرسمي

إن الاهتمام بالأمور الداخلية للمؤسسة وادارتها بالشكل الذي يخدم مفهوم المسؤولية الاجتماعية يوقع على عاتق المسيرين أهمية الانتباه إلى ما يلي:²

أ- الممارسة القيادية وثقافة التنظيم

وذلك بنشر فلسفة المسؤولية الاجتماعية ورعايتها تنظيميا وبشريا وجعلها ثقافة وممارسة.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص ص. 192-194.
² المرجع نفسه، ص ص. 192-194.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

ب - أنظمة الإنذار

حماية القيم والأخلاقيات داخل المؤسسة بتشجيع عملية الكشف عن الخروقات التي تطال القوانين والأخلاق. وتعمل المداخل الإدارية السابقة على تسهيل تجاوب المؤسسات مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية وترسيخ مبادئها في إطار عملي يضمن مواكبة رغبات أصحاب المصالح والتفاعل مع المفاهيم الجديدة لإدارة الأعمال.

ثانياً: تكامل المسؤولية الاجتماعية واستراتيجية المؤسسة

يتطلب التعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية تجاوب استراتيجية المؤسسة مع هذا المنحى لإحداث التكامل المرغوب، غير أن هذه الاستراتيجية قد تختلف حسب القناة الموجودة لدى مسيري المؤسسة وحسب الإمكانيات المتاحة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم-12-

تكامل المسؤولية الاجتماعية واستراتيجية المؤسسة



الالتزام تجاه المسؤولية الاجتماعية

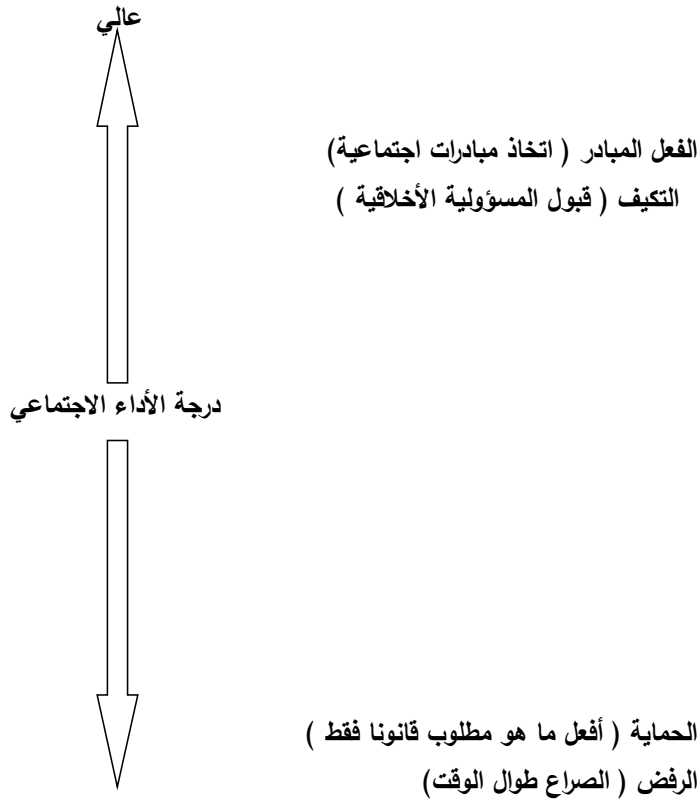
المصدر: أحمد سامي عدلي ابراهيم القاضي، "المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية (مجالاتها- تأثيرها على الأداء): دراسة ميدانية مقارنة لعينة من فروع البنوك العامة والخاصة العاملة بمحافظة اسيوط"، بحث مقدم إلى مركز المديرين المصري للمسابقة البحثية لعام 2010 حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات، (2010)، ص.14. متاح على الموقع: Khair.ws/library/wp-content/uploads/books/236.pdf. (consulté le 29/07/2016, 11h).

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

فالمؤسسة قد تتبنى استراتيجية معرقة للدور الاجتماعي الذي يمكن أن تؤديه وتمتدع عن المشاركة في تحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع. كما قد تنتهج استراتيجية دفاعية تلتزم فيها بالحد الأدنى من المتطلبات القانونية المفروضة. وهذا لا يمنع وجود مؤسسات تتكيف والمسؤولية الاجتماعية من خلال اعتماد معايير أخلاقية في ممارساتها، كما قد يدفعها للمبادرة في حل القضايا الاجتماعية. ويمكن التعبير عن درجة استجابة المؤسسات للحاجات الاجتماعية من خلال النموذج المجسد في الشكل التالي:

الشكل رقم -13-

نموذج قياس درجة استجابة المؤسسة للحاجات الاجتماعية



منخفض

المصدر: مروان سليم ابراهيم الأغا، العلاقة بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والتوجه بالتسويق والأداء في المؤسسات الصناعية بغزة، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في الفلسفة في ادارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة اسبوط، (2007)، ص.62.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

ويبين النموذج السابق مختلف درجات الاستجابة للحاجات الاجتماعية من قبل المؤسسة والتي تصب في خانات أربع هي:

1. الفعل الرفض الذي يعتبر من الدرجة المنخفضة في الاستجابة ويطبعه الصراع المستمر مع الدور الاجتماعي الذي من المفروض أن تؤديه المؤسسة، ويبرره المنطق التقليدي للأعمال الذي يهتم بالأرباح لا غير.
 2. فعل الحماية الذي يصب أيضا في الدرجة المنخفضة للأداء الاجتماعي ويميزه الامتثال للقوانين فقط، ويبرره الخوف من العقوبات.
 3. فعل التكيف مع مفهوم المسؤولية الأخلاقية في ممارسة الأعمال، ويميزه القبول بضرورة الاستجابة للتغيرات والواقع، ويبرره الاقتناع بما هو جيد لمصلحة المؤسسة والمجتمع.
 4. الفعل المبادر وهو أعلى درجة للاستجابة للحاجات الاجتماعية، يطمح به المبادرة في تنويع الدور الاجتماعي للمؤسسة، يبرره شعار بقاء المؤسسة من بقاء المجتمع .
- إن إمام المؤسسات بالتغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية وما تفرزه من فرص وتهديدات وتكيفها ونقاط القوة التي يمكن أن تتمتع بها يجعلها تتبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية في إطار تخطيط إستراتيجي تتخذ من خلاله قرارات صائبة تدعم علاقتها بأصحاب المصالح. ويمكن للمؤسسات اختيار استراتيجية من بين الاستراتيجيات السابقة والتي تنطلق من قناعتها ومدى ملائمة إمكاناتها.

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية كمصدر للميزة التنافسية

لقد ساهمت الأفكار الحديثة التي طالت إدارة الأعمال في تغيير رؤية المؤسسة والمجتمع لمقومات الميزة التنافسية، فأضحت المؤسسات تصارع من أجل تجديد أساليبها في خدمة المجتمع والبحث عن التميز في أداءها ووظائفها. وباعتبار الميزة التنافسية هي "قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المنظمة وتؤثر على سلوك العميل، في إطار تعامله مع المنظمة وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المنظمة"¹ فقد أصبحت المؤسسات واعية بضرورة إدراك هذا المطلب لضمان البقاء والاستمرار.

¹ عبد السلام أبو قحف، بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002)، ص ص. 171-172.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

كما أن تنامي مستوى المنافسة فرض على المؤسسات تجنيد إمكانياتها وضبط مواردها والبحث عن كيفية استغلالها استغلالاً أمثل لضمان تحقيق ميزة تنافسية والنجاح على المستوى المحلي والعالمي،¹ إذ يرى GARIBALDI أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة.² ليتعدى بذلك مفهوم الميزة التنافسية إلى القدرة على وضع وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكن من احتلال أفضل المواقع والتعبير عن الاستغلال العقلاني للموارد.³ إلا أن ضمان التميز في أعمال المؤسسات يتطلب تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية في كل الوظائف التي تمارسها مع العمل على الاستمرار في هذه العملية كهدف أساسي للبقاء.⁴

إن المسؤولية الاجتماعية تصب بكل أبعادها في مجال تحقيق الميزة التنافسية في ظل تنوع الأساليب والممارسات الحديثة. فإلى أي مدى يمكن أن يساهم هذا المفهوم في إثراء مقومات التميز لدى المؤسسات وتكريس نجاحها وكذا توطيد علاقاتها بعملائها والمجتمع الذي تنشط فيه

المطلب الأول: الميزة التنافسية من جودة الأعمال إلى الأعمال المسؤولة اجتماعياً

في ظل التحولات التي مست المجتمعات والاقتصاديات أصبحت المؤسسات تبحث عن مزايا تنافسية حقيقية، تضمن لها السيطرة على الحاضر وتدفعها باستمرار للنجاح مستقبلاً وكذا التفوق ولو بشكل نسبي في الأسواق المحلية والعالمية.⁵ وبالرغم من أن الجودة تصدرت لعقدين من الزمن قائمة مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية، غير أن بروز عوامل أخرى دفعت المؤسسات لتجديد أساليبها بغية تعزيز هذه الميزة ليظهر العامل البيئي كأحد مقومات نجاح المؤسسات وتميزها.⁶

إن الأخذ بعين الاعتبار مدى تطابق المنتجات لرغبات العميل التي تعدت حدود السعر والجودة إلى المناداة بتبني الأمانة والمصداقية التي تركز للمعايير الأخلاقية يمكن من تحقيق الميزة التنافسية في

¹ أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003-2004)، ص.638.

² GERARD GARIBALDI, *l'analyse stratégique*, (France : éditions d'organisation, 2002), p.17.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003-2004)، ص.14.

⁴ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: دار قباء، 2001)، ص.32.

⁵ ماهر، المرجع السابق، ص.638.

⁶ مصطفى يوسف كافي، فلسفة التسويق الأخضر *Green Marketing*، (عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2014)، ص.216.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

الأعمال.¹ كما أن بناء هذه الأخيرة يرتبط ارتباطا وثيقا بالقيمة المدركة لدى العميل وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز، من خلال استغلال إمكاناتها المختلفة في تحسين هذه القيمة.² ومع التطورات الحديثة للعملاء التي تجاوزت أبعاد الجودة لتصب في خانة الاهتمامات الاجتماعية والبيئية تبقى المؤسسات تبحث عن كيفية التجاوب مع هذه المتطلبات للتميز عن غيرها في تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية. فالميزة التنافسية هنا لا تعدو إلا أن تكون تلك "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تفوق ما يقدمه الآخرون".³

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية وإشكالية فقدان الميزة التنافسية

رغم تزايد اقتناع المؤسسات بضرورة تحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع والمساهمة في حل بعض القضايا الاجتماعية، وكذا التحول إلى شريك فعال ومواطن صالح في إطار تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، إلا أنها وجدت نفسها في ظل إشكالية طرحت نفسها بحدة تمس ميزتها التنافسية .

وتتمثل هذه الإشكالية في كون المؤسسات المسؤولة اجتماعيا تتحمل تكلفة إضافية مما يجعلها تفقد جانبا من ميزتها التنافسية مقارنة بمثيلاتها التي تتجاهل هذا المفهوم والتي تزداد أرباحها، مما جعل الدعوات تتصاعد وتنادي بضرورة الالتزام في تبني المفهوم لتكون الفرص متكافئة.⁴ ورغم صحة هذا الطرح فإن الواقع يشير إلى تزايد انتهاج البعد الاجتماعي في الأعمال والممارسات من جهة، ومناداة المستهلك والمجتمع ككل بأهمية تحمل المؤسسات لمسؤوليتها تجاه البيئة والمجتمع لتدرج هذه الممارسات الاجتماعية ضمن مقومات الميزة التنافسية، ومؤشرات تحسين الصورة وضمان البقاء والاستمرارية. فواقع الأعمال يشير إلى ضرورة تجاوب المؤسسات مع بيئتها والتفاعل مع مختلف التغيرات التي يمكن أن تؤثر عليها، وبناء الاستراتيجيات وفق هذا المنطق

¹ روبرت.أ.بش وديفيد.لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، (القاهرة: دار الفجر، 2008)، ص ص 393-394.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، 3ط، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)، ص 14.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، (القاهرة: دارغريب، 2001)، ص 101.

⁴ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، (عمان: دار الوراق، 2006)، ص 213.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

فإذا سلمنا بوجود تغيرات في المفاهيم وفي نظرة المجتمع للمؤسسة بفعل عوامل اجتماعية وبيئية وتنافسية متراكمة فإن المؤسسات يجب أن تتكيف مع بيئتها التنافسية من خلال استغلال نقاط القوة التي تتمتع بها في هذا المجال.

ولا شك أن نهج المسؤولية الاجتماعية بكل أبعاده يصب في إنتاج قيم ومنافع للمجتمع، يتقبلها بل ويطالب بالمزيد منها، مما يجعل المؤسسات تبحث عن استثمار ما لديها من قدرات ومزايا تنافسية سواء كانت مهارات وخصائص تميزها عن غيرها وتسمح لها بإنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون وتؤكد تميزها واختلافها، وبالتالي، فإن نجاحها يكون نتيجة الاستثمار الكفاء للموارد المتاحة والأنشطة الإدارية والفنية،¹ مما يضع بقية المؤسسات المتخلفة عن هذا النهج في قفص الاتهام ويكلفها المزيد من الخسائر سواء على مستوى الأرباح أو فقدان السمعة التي تعتبر من مقومات الميزة التنافسية، وهذا يعني أن فكرة تبني المسؤولية الاجتماعية تمتد لأن تكون الزامية عن قناعة لدى المؤسسات، وأن الطرح الخاص بالتكاليف الإضافية ما هو إلا تعبير عن الاستثمار الذي سيكون له عائد لا محال.

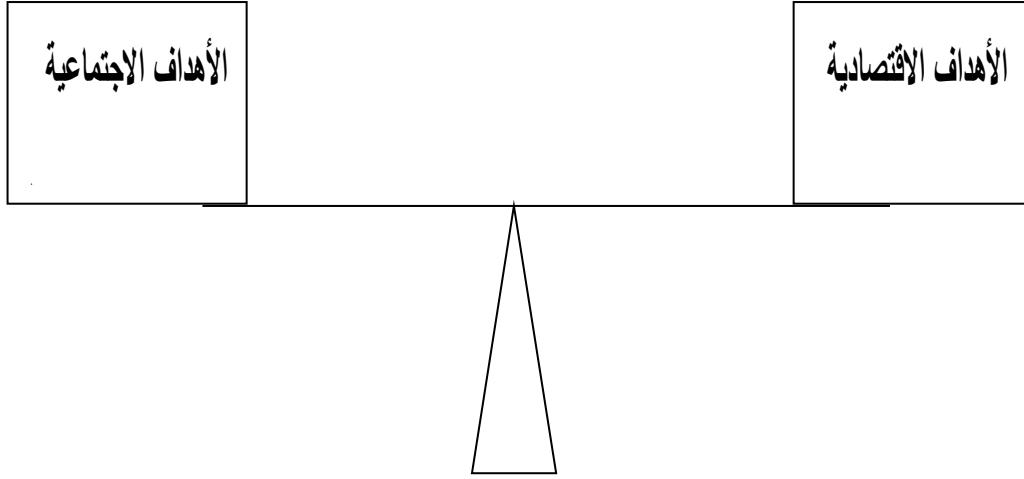
المطلب الثالث: الميزة التنافسية من منظور المسؤولية الاجتماعية

ينظر للميزة التنافسية على أنها عنصر موازنة بين أهداف المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية إذ تتحقق بصورة مثلى إذا ما تمكنت المؤسسات من خلق ذلك التوازن كأمر حتمي لممارسة المسؤولية الاجتماعية.² ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ هيثم حمود الشبلي ومروان محمد السنور، إدارة المنشآت المعاصرة، (عمان: دار صفاء، 2009)، ص.27.
² حامد كريم الحدراوي وآخرون، "توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية"، دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد السابع، العدد 30، (2014)، ص.7.

الشكل رقم -14-

ميزان الميزة التنافسية من منظور المسؤولية الاجتماعية



المصدر: حامد كريم الحدراوي، "دوافع تشجيع المنظمات نحو ممارسة المسؤولية الاجتماعية وفق متطلبات سوق العمل"، المؤتمر العلمي الثالث لجامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، (2014)، ص.9.

ولقد أثبتت الدراسة التي قاما بها الباحثان Robinson و O'brien من كلية بوسطن سنة 2002 بعنوان التكامل بين المسؤولية الاجتماعية والإستراتيجية التنافسية، أهمية الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية كونها تحقق ميزة تنافسية والتي طبقت على شركات عالمية مثل Xerox وشركة Coca Cola.¹ كما أشار كل من Keith Davis و William c. Frederick إلى أهمية تحقق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة بما يضمن تحقق المسؤولية الاجتماعية، ليربطا ذلك بضرورة وجود طوعية في تبني المفهوم بعيدا عن الخوف من النقد أو القانون حتى لا تكون المؤسسة عرضة للقانون الحديدي للمسؤولية والمتمثل في عدم قدرتها على البقاء والاستمرار.²

¹ فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، اطروحة من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية، اليمن، (2003)، ص.28.

² ديفيد العجرودي، إدارة منظمات الأعمال الخاصة، (القاهرة: المكتب العربي للمعارف، 2011)، ص.424.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

أولاً: تحليل بورتر وكرامر والبحث عن الميزة التنافسية في ظل المسؤولية الاجتماعية

يقترح Porter و Kramer في تحليلهما الهادف إلى ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية الشركة والاسترشاد بها في البحث عن الميزة التنافسية، ضرورة التعرف في سلسلة القيمة على النقاط المشتركة بين الشركة والمجتمع من خلال معرفة مختلف التأثيرات السلبية والإيجابية للشركة على المجتمع والعكس¹.

ويرى الباحثان أن الشركة غير مسئولة بحل مختلف قضايا المجتمع، لكن عليها أن تضع جملة من القضايا ذات الأولوية تتحمل فيها مسؤوليتها الاجتماعية وتكون هذه المسائل لها علاقة بخلق القيمة داخل الشركة كما لها تأثير على تنافسيتها. ووضع الباحثان مقارنة استراتيجية للمسؤولية الاجتماعية كعامل مهم في استراتيجية المؤسسة والتي يمكن أن تتحول إلى ميزة تنافسية. ويعتقد الباحثان أن هناك نهجان للمسؤولية الاجتماعية للشركات، نهج دفاعي عندما تتماشى الشركة مع مخاوف واهتمامات أصحاب المصلحة وتتصرف كمواطنة وتخفف من الآثار السلبية الحقيقية أو المتوقعة للعملية الإنتاجية من خلال التركيز على قائمة معيارية لمجالات العمل، ونهج استراتيجي من خلال الانتقال من النية الحسنة إلى الممارسة الفعلية للأعمال الجيدة* بالتركيز على الأهداف التي تحد من الآثار السلبية وتزيد من الآثار الإيجابية مما يسمح بالتميز وتعزيز الميزة التنافسية.² ويمكن توضيح كل ما سبق من خلال الشكل التالي:

¹ تأثير الشركة على المجتمع (Inside-out) سلبي أو إيجابي مثل: انشاء الوظائف، التلوث الناجم عن العملية الإنتاجية، وتأثير المجتمع على الشركة (outside-in) سلبي أو إيجابي مثل: مستوى تدريب العمالة، نوعية الموردين، البنية التحتية، مستوى الفساد. أنظر:

Marianne Rubinstein, "Approche Stratégique De la Responsabilité Sociale Des Entreprise Rentes De Monopole et Nouvelle Gouvernance D'entreprise", colloque organisé par le CNAM et le CEPN, avec le concours de L'EAEPE , université paris 7, paris, (23 mai 2008), p.9.

* يمكن الإشارة إلى شركة مايكروسوفت التي انتهجت هذا النهج من خلال تجهيزها مجاناً للعديد من الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، وساهمت في تحسين التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات وتوحيد البرامج مما سيؤثر مستقبلاً على نوعية الموظفين وعملياً في مجال استخدام البرامج للموظفين المستقبليين في الولايات المتحدة الأمريكية. أنظر:

ibid.,

²Ibid., pp.8-9.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

الشكل رقم -15-

المقاربة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية حسب بورتر وكرامر

الجوانب الاجتماعية والبيئية التي لها تأثير على الميزة التنافسية	الجوانب الاجتماعية والبيئية التي تؤثر عليها سلسلة القيمة	الجوانب الاجتماعية والبيئية العامّة
"العمل الخيري الإستراتيجي"	تخفيف الآثار السلبية للأنشطة	شركة مواطنة مسؤولية اجتماعية دفاعية
الذي يقوي الميزة التنافسية	المرتبطة بسلسلة القيمة	
المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية	تحويل أنشطة سلسلة القيمة لفائدة المجتمع وتعزيز استراتيجية الشركة	

Source : Marianne Rubinstein, " Approche Strategique De la rResponsabilité Sociale Des Entreprise Rentes De Monopole et Nouvelle Gouvernance D'entreprise ", colloque organisé par le CNAM et le CEPN, avec le concours de L'EAEPE , université paris 7, paris, (23 mai 2008), p.9.

لقد أصبحت الميزة التنافسية تركز على عملية تحليل الجوانب الاجتماعية والبيئية التي يمكن أن تكون عامل إيجابي أو سلبي بالنسبة للمؤسسة، ومن ثمة اختيار الاستراتيجية الملائمة التي تخفف من الآثار السلبية وتدعم ما هو إيجابي والذي يخدم المجتمع ويحسن قيمة المؤسسة. فالأطر الأخلاقية واحترام المسؤولية الاجتماعية والالتزام الأدبي نحو المساهمين والبيئة والمجتمع والإنسان تساهم كلها في تحسين القيمة.¹

ثانيا : الأبعاد الاجتماعية للإطار التنافسي

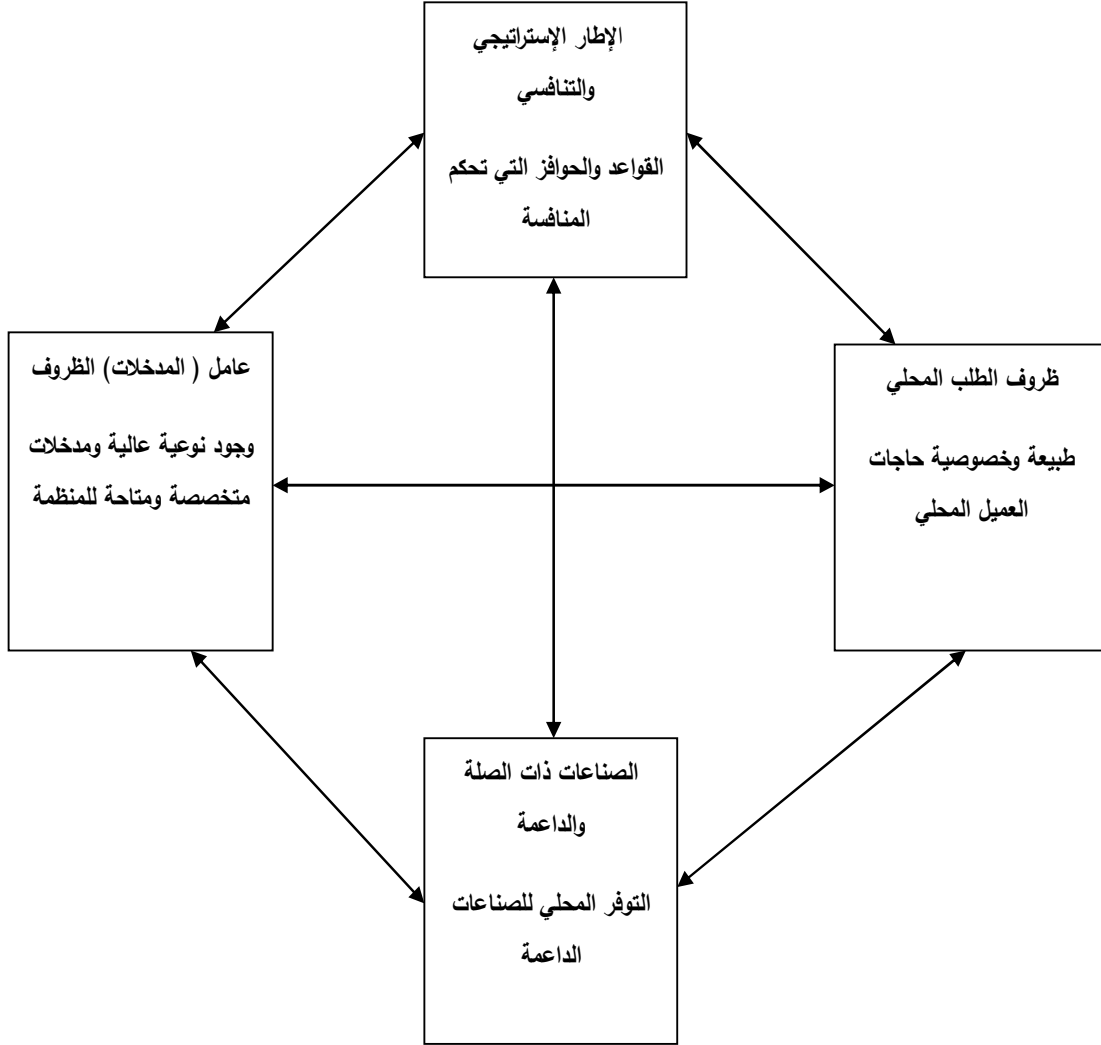
حسب بورتر وكرامر توجد أربعة أبعاد اجتماعية تمكن الشركة من معرفة كيفية استعمال أنشطة المسؤولية الاجتماعية لرفع ميزتها التنافسية وتبني استراتيجية تنافسية هامة ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)، ص ص 77-78.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

الشكل رقم-16-

العوامل الأربعة لإطار التنافسي



Source: Michael E.porter and Mark R.kramer, "Strategy & Society The link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", **Harvard Business Review**, (December2006), p.9.disponible sur le cite:

Washington.edu/fm/sites/default/files/porter%20Business%20case%20for%20CSR.pdf.

ويحلل الباحثان الشكل السابق باستعراض العوامل الأربعة في صورة عامل الظروف الذي يتمثل في المدخلات الكمية والنوعية التي تسمح بتحقيق معدلات أعلى من الإنتاجية، والتي يمكن أن تكون في صورة موارد بشرية، مالية، طبيعية وتكنولوجية. والعامل الثاني الخاص بظروف الطلب والذي يتمحور حول الطلب

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

المحلي والسوق الذي سيتأثر مرة أخرى بالمنتج الآمن والنوعية وكذا حقوق المستهلك. أما العامل الثالث فيدور حول الإطار الاستراتيجي والتنافسي كالقواعد والحوافز والسلوكيات التي تحكم المنافسة في المنطقة المعنية وأخيرا عامل الصناعات الداعمة ذات الصلة المتمثلة في توريد الخدمات والمكونات والآلات التي تؤثر فيها الشركة.¹

ثالثا: أبعاد أنشطة المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعظيم الاستراتيجية التنافسية

يشير الباحثان Burke و Logsdon إلى وجود خمس أبعاد لأنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تساهم في خلق القيمة في الشركة وتقوي استراتيجيتها التنافسية وهذه الأبعاد يمكن توضيحها في الجدول التالي :

الجدول رقم: 14

أبعاد أنشطة المسؤولية الاجتماعية

المحتوى	أبعاد أنشطة المسؤولية الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> - يقيس مدى التقارب الموجود بين نشاط المسؤولية الاجتماعية والأهداف الاستراتيجية للشركة. - الأنشطة ذات التمركز العالي لها تأثير مباشر على ربحية الشركة. - الشركة سيكون لها تمركز عالي إذا كان نشاط المسؤولية الاجتماعية يتوافق وأهداف ومهام الشركة. - ادماج المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية يؤدي إلى ميزة تنافسية. 	البعد الأول: التمركز centrality
<ul style="list-style-type: none"> - قدرة الشركة على الحصول على فوائد برنامج المسؤولية الاجتماعية من خلال التركيز على أحسن نشاط يفيدها مقارنة بمنافسيها. - للمدراء دور كبير في اختيار المشاكل الاجتماعية التي لها علاقة باهتمامات الشركة واستراتيجيتها مما يسمح بخلق سلع أكثر منفعة للمجتمع والصناعة وكذا الشركة. 	البعد الثاني: التميز specificity
<ul style="list-style-type: none"> - يشير إلى الأنشطة التي تدخل ضمن التوقعات المستقبلية وتواكب مختلف التغيرات. - استخدام التخطيط العالي وممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية كجزء من استراتيجية الشركة في الإطار التنافسي. 	البعد الثالث: الإحترافية proactivity
<ul style="list-style-type: none"> - يمثل أنشطة الشركة التي تمارس بشكل طوعي دون ضغوطات والتي تمكن من تحقيق فوائد استراتيجية واجتماعية. 	البعد الرابع: الطوعية voluntarism
<ul style="list-style-type: none"> - قدرة الشركة على اكتساب اعتراف وتقدير أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين كحصول الشركة على تغطية اعلامية ايجابية . 	البعد الخامس: الوضوح visibility

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

Kenneth M. Amaeshi and Bongo Adi, "Reconstructing the Corporate Social Responsibility Construct in UTLISH", Nottingham university, united kingdom, **European Review**, N⁰37, (2006), pp.20-21. disponible sur le site:

K M Amaeshi, B ADI-BUSINESS Ethics: A, 2007-wiley online library. (consulté le 22/03/2016).

¹ Petter B runsael, Corporate Social Responsibility as Compétitive Advantage and Strategic Necessity Looking at Firm Vision and Stakeholder Perceptions, Master thesis, university of Agder, Kristiansand (02-06-2009), p.34. disponible sur le cite:

Brage.bibsys.ro/.../thesis.02.06.2009.petter %20 Brunsael %E6/.pdf.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

رابعاً : المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية

ينظر الباحثين للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية من خلال معرفة مدى التناسق الموجود بين المتطلبات الاجتماعية والحدود البيئية واهتمامات الشركة ووجود قيمة مشتركة للشركة والمجتمع، وترتبط المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية من خلال ثلاث عمليات إدارية:

- الإستراتيجية؛
- أصحاب المصالح؛
- المسؤولية.

إن تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية سيؤثر على القدرة التنافسية ويعززها والتمتية المستدامة لرؤية الشركة من خلال استراتيجية مؤسسية توسع في فهم تعقيدات محيط المسؤولية الاجتماعية وتحسن العلاقة مع أصحاب المصلحة المهمين من خلال إدارة أصحاب المصالح وكذلك يوسع شفافية المنظمة من خلال المسؤوليات لإدارة العمليات. وهناك العديد من المحاولات لتعريف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية حيث يخلص Jones إلى أن الشركات تدخل في معاملات متكررة مع أصحاب المصالح على أساس التعاون والثقة وتتصرف بأخلاقية وشرف لأنهم عالية الغلة لمثل هذا السلوك. وبالنسبة لـ Hillman و Keim ، فإن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تمثل تمايز الشركة الذي يولد الميزة التنافسية، والسمعة تساهم في تقوية الميزة التنافسية لأن سمعة الشركة المسؤولة اجتماعياً لها تأثير إيجابي وهام على قيمة الأسهم.¹

¹ Cedomir Ljubojevic et al., "Social Responsibility and Competitive Advantage of The Companies in Serbia", Managing Transformation With Creativity Proceedings of The 13th Management International Conference. Budapest, Hungary, (22-24 November 2012), pp.557-558. disponible sur le site:

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

خامسا : استراتيجية المسؤولية الاجتماعية

يمكن ملاحظة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في ثلاث مجالات، وهي:¹

1- مصدر خلق القيمة² (Création Value) بالنسبة لأصحاب المصالح والشركة: يتمثل في تلك العلاقة بين الاهتمامات الاستراتيجية للشركة والمسؤولية الاجتماعية، فاستراتيجية استعمال المسؤولية الاجتماعية تكمن في خلق القيمة للشركات في صورة أداء اقتصادي، والمساهمة في تحقيق قيمة سوقية ايجابية تساعد المدراء على الوصول للميزة التنافسية وفوائد مالية عظيمة.

2- المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن ينظر لها من زاوية المقاربة المبنية على الموارد (Resource-based view) الذي يهدف إلى معرفة مكان ودور المسؤولية الاجتماعية في ضوء تميز استراتيجية الموارد والقدرات كمصادر للميزة التنافسية. فالمسؤولية الاجتماعية تفتح مصادر جديدة للمعرفة وتحسن عمليات وبناء الشركة، فهي مصدر للميزة التنافسية. كما أن السلوكات المسؤولة اجتماعيا تحسن العلاقة بين أصحاب المصالح الخارجيين كالعلاء والمستثمرين والمنافسين والأفراد بصفة عامة.

3- المسؤولية الاجتماعية كمصدر للفرص من أجل الابتكار والوصول إلى الميزة التنافسية (Compétitive Advantage)، فأنشطة المسؤولية الاجتماعية تؤدي إلى ربح تأييد أصحاب المصالح من خلال ولاء العملاء والتعاون مع الشركاء والشرعية من المجتمع وتغطية إعلامية جيدة، ووعي المسؤولية الاجتماعية مرتبط ببرد الفعل الإيجابي لأصحاب المصلحة تجاه الشركة ليس فقط في مجال الاستهلاك لكن في التوظيف ومجال الاستثمار وهكذا المسؤولية الاجتماعية تمثل موارد الشركة التي تفضل السلوك الإيجابي لأصحاب المصالح المتمثل في التبرع اقتناء

¹ Ibid.,pp.558-559.

² يعرف بورتر وكرامر مفهوم خلق القيمة المشتركة في مقالهما الذي نشر في مجلة هارفارد للأعمال سنة 2011 بأنها " سياسات وممارسات الشركات التي تعزز تنافسية الشركة وفي نفس الوقت تطور الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الذي تعمل فيه". وبعد ثلاث سنوات من نشر المقال اكتسب مفهوم خلق القيمة المشتركة مصداقية كبيرة وأصبح وسيلة جديدة للأعمال واحتضنته العديد من الشركات الرائدة في العالم مثل : COCA COLA , NESTLE, INTEL وأصبح يتناول كلغة إطار في القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني والأوساط الأكاديمية. أنظر :

Carol Moore, "Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value What's the Difference", Heifer. May14, 2014, p.3. disponible sur le site: CFR-047.corporate social responsibility white paper_final.pdf. (consulté le 22/03/2016).

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

الأصول وشراء منتجات وخدمات وولاء وهذا لا يرفع من القيمة السوقية للشركة فقط بل كذلك يحسن نسبيا وضعيتها التنافسية.

إن الدور الذي يمكن أن يؤديه تجاوب المؤسسات مع نهج المسؤولية الاجتماعية يصب في القدرة على خلق ميزة تنافسية تضمن النجاح والبقاء في ظل تحديات بيئية وتكنولوجية متسارعة. ولا يمكن للمؤسسات التغاضي عن هذا النهج في ظل نزاد متطلبات أصحاب المصالح. ولقد قدم الباحثين بتحليلاتهم قراءات معرفية توفر خيارات استراتيجية أمام المؤسسات لزيادة قدرتها التنافسية وصياغة استراتيجية فعالة وداعمة لقناعاتها.

المبحث الثالث: أهداف إدماج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

تتنوع أهداف إدماج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بحسب المستويات، لكونها تؤثر بشكل كبير على كل مستوى على حدى إذا ما تم انتهاجها فنجد:

المطلب الأول: أهداف إدماج المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسة

لقد كان مؤتمر ريوديوجانيرو المنعقد عام 1992، والمعروف بقمة الأرض، خطوة هامة في زيادة وعي المؤسسات بمسؤولياتها البيئية وحقوق العاملين والمستهلكين وضمان حق الأجيال القادمة في الموارد. ليرتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية بمفهوم التنمية المستدامة وتسعى المؤسسات إلى تبني ممارسات ضمن المضمون البيئي والاجتماعي ومحاولة التوفيق بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتلك العمليات تطبيقا لمفهوم التنمية المستدامة.¹ إن الكثير من المؤسسات لم تعد بمعزل عن تأثير المسؤولية الاجتماعية وما ينجر عنها من انعكاسات قد تعصف بمخططاتها، إذ أن النقاش المتزايد في الآونة الأخيرة حول هذا المفهوم وما يتصل به من مفاهيم كالعولمة والتنمية المستدامة غير نظرة المؤسسات وجعلها تعترف بضرورة خلق وضعيات يكون الكل فيها رابح المؤسسة والمجتمع معا. فالفوائد التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسات من إدماج المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية عديدة لعل أهمها:²

¹ محمد عباس بدوي ويسري محمد البتاجي، المحاسبة في مجال التنمية المستدامة بين النظرية والتطبيق، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2013)، ص ص. 10-11.

² Jounot, Op. Cit., pp.15-16.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

- تطوير صورتها وتقوية رصيدها في المجتمع؛
- تحقيق مكاسب تنافسية؛
- التحكم في الأخطار والتكاليف البيئية والاجتماعية؛
- توجيه الأفراد للاندماج في سياسة تطوعية ومسئولة؛
- الاستجابة لمتطلبات الشركاء وتعزيز ثقتهم بها.

إن الأهمية التي أضحت تكتسبها المسؤولية الاجتماعية حاليا فتحت المجال للعديد من الدراسات التي أسهمت في توضيح الفرص التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسات بإدماج هذا المفهوم في استراتيجيتها وبالمقابل المخاطر التي يمكن أن تتجر عن إهماله، ويمكن تلخيص أهم المخاطر فيما يلي:¹

- نزاعات مدنية وجنائية (عقابية) كثيرة ومتعددة ضد الشركات وإداراتها؛
- خسارة أحسن المواهب، وكذا المستثمرين والزبائن؛
- التكلفة المتزايدة لرأس المال؛
- انخفاض قيمة الأسهم؛
- خسارة العقود و الأسواق العامة والشركاء التجاريين؛
- صورة سوداء للعلامة التجارية؛
- الخضوع لحمولات تشويه ووضع في القائمة السوداء.

بينما تتمثل الفرص في:²

- تطوير صورة المؤسسة والقيمة المضافة للعلامة؛
- إمكانية الحفاظ وجذب المواهب على أعلى مستوى؛
- تدعيم الرضي في العمل والعدل والولاء للمؤسسة؛
- تطوير تسيير المخاطر؛
- الدخول لأسواق رأس المال؛

¹ Conseils Des Barreaux Européens, **RSE la Responsabilités Sociale Des Entreprises et le Rôle de la Profession Européennes**, guide à l'attention des avocats européens, (BRUXELLES, 2003), disponible sur le site www.ccbe.eu/.../user/./fr_CSR_guidelinespd_122105709pdf.

² Ibid., p.13.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

- تمتين العلاقة مع الجمهور بشكل عام والحكومات.

المطلب الثاني: أهداف إدماج المسؤولية الاجتماعية على مستوى المجتمع

لقد ساهم النظام المفتوح في تفعيل نشاط المؤسسات وتطوير رؤيتها واستراتيجيتها بإدخال العديد من الاعتبارات الخارجية في تطبيقاتها ووظائفها، اقتناعاً منها بدور البيئة والمجتمع في تحقيق أهدافها وضمان بقاءها واستمرارها، وتبني المسؤولية الاجتماعية دليل على عمق الوعي لدى المؤسسات وحرصها على التحول إلى شريك ومواطن فعال يعمل على تدعيم جملة من المتطلبات التي سيستفيد منها المجتمع. و إذا تحقق مطلب تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات ستكون هناك آثار على مختلف الجوانب الضرورية لتطور المجتمع كالجانب الاقتصادي والصحي والثقافي والتعليمي وغيرها.¹ ويمكن ادراج جملة من الأهداف المتوخاة من تبني هذا المفهوم على مستوى المجتمع فيما يلي:²

- زيادة الوعي بأهمية التفاعل مع باقي الشركاء وأصحاب المصالح؛
- الارتقاء بالتنمية وزيادة الوعي الاجتماعي؛
- المشاركة في حل بعض القضايا الاجتماعية؛
- تحسين نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة للمجتمع؛
- يوفر تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات تكافؤ الفرص والعدالة بما يضمن الاستقرار الاجتماعي.

إضافة إلى ما سبق نجد:³

- المساهمة في التطوير والتنمية وتحسين البيئة؛
- تعزيز الحقوق الأساسية (الصحة، التعليم وحقوق العاملين)؛

¹ خالد بن يوسف برقايوي، "أراء الشباب الجامعي حول المسؤولية الاجتماعية دراسة استطلاعية لأراء طلاب وطالبات جامعة أم القرى بمكة المكرمة"، الملتقى السنوي لمراكز الحياء بمكة المكرمة ، مكة المكرمة: السعودية، (2008)، ص.8.

² عبدالله خبابة وصهيب خبابة، "المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر"، الملتقى الدولي الثالث حول مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، (15/14 فيفري 2012)، ص.6.

³ الحمدي، المرجع السابق، ص.40.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

بالرغم من الجدل الذي أثارته فكرة المسؤولية الاجتماعية في بداية نشأتها وانقسام الآراء بين مؤيدين ومعارضين لها، إلا أن الإقرار بأهمية الانخراط في هذا النهج وبميزاته المتعددة حديثاً أضحت الشائع والغالب سواء بالنسبة للمؤسسة أو المجتمع ككل. فالتقارب الذي تحققه المسؤولية الاجتماعية بين المؤسسة والمجتمع وزيادة الثقة بينهما وكذا تبديد المخاوف لدى أصحاب المصالح يكرس لرفاهية المجتمع وبقاء المؤسسة.

المبحث الرابع: تحديات ورهانات تبني المسؤولية الاجتماعية في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة

تحاول المؤسسات في وقتنا الحالي تبني المفاهيم الحديثة التي تعكس انشغالات وقضايا المجتمع، والتحول في ممارساتها الوظيفية إلى شريك اجتماعي من خلال تحديث إدارتها وتضمين خططها الاستراتيجية مهمة خدمة المجتمع والحفاظ على البيئة التي تنشط فيها، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أمر ليس بالهين إذ تبرز العديد من التحديات التي تتطلب آليات فعالة لتحقيق ما تصبو إليه المؤسسات ولعل من أبرز هذه التحديات:

المطلب الأول: المؤسسة في مواجهة التحديات (التنافسية، الاقتصادية، السياسية، والقانونية)

تتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات في ظل تزايد متطلبات البيئة والمجتمع والنمو الصارخ للمعارف والتقنيات مما يزيد في تعقد المهام الملقاة على عاتق الإدارة والمسؤولين، ولعل التجاوب الطوعي مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية يصب في خانة البحث عن مجالات تبقي المؤسسة بعيداً عن الأخطار وتمدد في استمرارها وتحسن صورتها في نظر أصحاب المصالح.*

كما أن التطورات الاقتصادية التي تمر بها دول العالم فرضت على المؤسسات أو بالأحرى إدارتها تحدي آخر يمس أهمية التنسيق وتوجيه عناصر الإنتاج بما يحقق أهداف الاستراتيجيات التنموية

* نتيجة المنافسة الشديدة اتخذت شركة سامسونغ للإلكترونيات في سنة 1996 قراراً ملهماً بتعيين مصممين جدد من الشباب لإنتاج منتجات ابتكارية أطلقت عليها "أعمال فنية لنمط الحياة" (هواتف خلوية) دعمتها بحملة تسويق قيمتها 400 مليون دولار، وغيرت توزيعها ليتفق والاتجاهات الجديدة للمستهلك فأصبحت العلامة التجارية الأسرع نمواً الآن. للمزيد من المعلومات أنظر: فيليب كوتلر وجاري ارمسترونغ، أساسيات التسويق، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، الكتاب الثاني، (الرياض: دار المريخ، 2007)، ص ص. 1162، 1163.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

والاقتصادية والاجتماعية ويضمن رفع مستوى المعيشة.¹ وبحثا عن الكفاءة الاقتصادية تتسارع المؤسسات لتبني مفاهيم جديدة كمفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي يعزز امكاناتها ويمكنها من رفع التحدي بتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها وتقديم منتجات وخدمات ملائمة لمتطلبات المجتمع.*

وفي ظل التطور التكنولوجي الهائل تجد المؤسسات نفسها مجبرة على مواكبة هذا التطور من خلال توظيف التقنيات الحديثة والآلات التكنولوجية المتطورة والمختصرة للوقت والجهد المحققة للأهداف. غير أنه لا يمكن أن ننفي الآثار السلبية التي يمكن أن تتجر عن توظيف مثل هذه التكنولوجيا والتي قد تتسبب في زيادة الأضرار بالبيئة والمجتمع. فيبقى التحدي كبير أمام المؤسسات في البحث عن الأطر والكيفية التي تمكنها من استخدام الموارد واستغلالها بالوسائل الحديثة دون المساس بنوعية الحياة.* والمؤسسة مسؤولة عن تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة باختيار أفضل الوسائل وأكثرها فاعلية،² دون المساس بحقوق الأجيال القادمة وتفاذي الإخلال بالتزاماتها تجاه المجتمع والبيئة التي تنشط فيها.

وموازة مع ما سبق اكتسبت الإدارة أهمية كبيرة في المجتمعات الحديثة نظرا لتعدد مهام ممارسة الأعمال وتساهم الحكومات بتدخلها المتزايد وبوسائل الرقابة المعتمدة في زيادة التحديات التي تواجهها المؤسسات، كما أن التشريعات والقوانين الضابطة للأعمال تجبر المؤسسات على التجاوب ومطلب المسؤولية الاجتماعية تفعيلا لمبدأ المشاركة في دعم تنمية المجتمع.

فالقضايا الاجتماعية التي كانت حkra على الدولة وفي جدول اهتمامات الحكومات، أضحت اليوم بفعل افرازات العولمة وضغوطات المجتمع قاسم مشترك بين المؤسسات والدولة، وتنامت الدعوة بضرورة مساهمة الجميع في حل هذه القضايا. وفي المقابل تزايدت التشريعات والقوانين التي تحاول ضبط هذه

¹ العجرودي، المرجع السابق، ص.12.

* عملت شركة بريتيش بتروليوم على تقليل الإشعاعات في الاستكشاف والإنتاج والاستثمار في المصادر البديلة للطاقة، وفتحت محطة الخدمة الأكثر صداقة للبيئة بالقرب من لندن. أنظر:

كوتلر وارمسترونغ، المرجع السابق، ص.1157.

* في الثمانينات من القرن العشرين ركزت شركة Hewlett-Packard (H-P) شركة أمريكية متخصصة في مجال الحاسوب على تطوير الاستدامة البيئية بمراقبة التلوث ومنعه، وفي التسعينات انتقلت إلى التركيز على الوكالة المسؤولة عن المنتج (التغليف البيئي، الرد على شكاوي المستهلك)، وحاليا تطور تقنيات للتأثير الإيجابي على البيئة. أنظر:

المرجع نفسه، ص.1159.

² العجرودي، المرجع السابق.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

المساهمات وتوفير الإطار القانوني لها وبلورتها في شكل حقوق مجتمع وبيئة وواجبات مؤسسات مواطنة تتفاعل وبيئتها وتساعد مجتمعا وتحافظ على القيم وتحترم القانون.*

ومهما كانت الآليات الحكومية المنتهجة لتأطير هذه المساهمة فلا يمكن للمؤسسة إدراجها في خانة المعوقات، بل يجب أن تنتظر إليها كحجر زاوية في تفعيل الممارسات الإيجابية وتحدي يضاف لقائمة التحديات التي تساهم في التغيير الإيجابي للمؤسسة ودفع حركية المشاركة والمواطنة التي ينادي بها المجتمع.

المطلب الثاني: المؤسسة في مواجهة التحديات الإيكولوجية

1- الإشكالية الإيكولوجية والممارسات غير المسؤولة للمؤسسات

إن المفهوم الحديث للإدارة يصب في كونها " الاستخدام الأمثل للعناصر والموارد والإمكانيات المتاحة بجهد لإيجاد عناصر وإمكانيات وموارد متجددة وفقا لرؤية واضحة ومنهاج علمي وعملي من حيث التفكير والحركة للوصول بالإنسان والمكان والبيئة لأفضل الظروف".¹ فعندما تتسبب التصرفات غير المسؤولة للمؤسسات في تدهور البيئة وتتعالي النداءات للحث على التعجيل بإيجاد حل للإشكالية الإيكولوجية نكون أمام غياب تام للإدارة الحديثة التي يجب أن تتفاعل مع متطلبات البيئة والإنسان.² ولقد أثار علماء نادي روما مسألة حدود النمو من خلال عدم استمرارية أنماط ومعدلات استغلال الموارد بنفس

* في وقت مضى اتهمت شركة Nike بتهريبها من المسؤولية القانونية واهتمامها بالأرباح قبل مصلحة المستهلكين، نتيجة نقل نشاطاتها للدول المضيفة (الصين، الفيتنام، باكستان...)، وانتقدت من طرف الإعلام مما جعلها تأخذ النقد بجدية وتحوله إلى مشروع يعزز من مسؤوليتها الاجتماعية مثلا: برنامج Nike Go لمحاربة السمنة وأمراض السكري، Wings of America لتدريب الشباب على اللياقة البدنية والجري. ويقدر متوسط التعويض الذي حكم به المحلفون في أمريكا لحالات المسؤولية القانونية للمنتج من 93-2002 مبلغ 700000 دولار. للمزيد من المعلومات أنظر:

كوتلر وارمسترونغ، المرجع السابق، ص. 1127-1141.

¹ زكريا طاحون، إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف، (القاهرة: جمعية المكتب العربي للبحوث والبيئة، 2005)، ص. 11.

² الإيكولوجية تعني:

إيكو: مشتق من الأصل الأوغريقي oikos أي ما يحيط بالشيء ويصبح له بمثابة البيت.

لوجي: العلم

والكلمة بشقيها تعني العلم الذي يهتم بدراسة المحيط، ويتأثير جميع الظروف الجغرافية والمناخية والإقتصادية والسياسية والاجتماعية والبشرية والزمنية التي تؤثر في ظاهرة ما. لمزيد من المعلومات أنظر:

المرجع نفسه، ص. 29.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

الوتيرة لتأثيرها السلبي على النظام البيئي والإيكولوجي.¹ و تحولت قضية المحافظة على البيئة إلى قضية عالمية نظرا لما انجر عن الممارسات غير الواعية في وقت ما من قبل المؤسسات والتي أثرت بشكل كبير على حياة المجتمعات والأفراد إذ حملت معها جملة من المشاكل البيئية يمكن أن نذكر منها:²

- استنزاف الموارد الطبيعية بسرعة دون مراعاة حق الأجيال القادمة؛
- الأنماط الاستهلاكية غير المسئولة التي تخلف خلل بيئي واجتماعي؛
- ارتفاع معدل التلوث البيئي؛
- أزمة المياه؛
- إقامة صناعات ملوثة للبيئة؛
- استغلال الغابات بشكل غير عقلاني؛
- تزايد التلوث بفعل التقدم التكنولوجي والنفايات.

2- الجهود الدولية لحماية البيئة

في ظل الانتقادات المتصاعدة من قبل المجتمع والهيئات العالمية كمنظمة الأمم المتحدة التي طالبت أداء المؤسسات وانعكاسه على البيئة، جاءت مجهودات المجتمع الدولي في تفعيل المؤتمرات والندوات للتحسيس بأهمية حماية البيئة وزيادة الوعي بانتهاج الممارسات السليمة في استغلال الموارد الطبيعية. فمن مؤتمر ستوكهولم المنظم في 1972 بشعار "نحن لا نملك إلا كرة أرضية واحدة" والذي أسفر عن برنامج مخصص لقضايا البيئة، مروراً بمؤتمر ريو دي جانيرو لسنة 1992 الذي وقع قرارات من فكرة "أن تحقيق التنمية مدخل أساسي للحفاظ على البيئة"، إلى مؤتمر جوهانسبورغ المنعقد في 2002 بشعار التنمية المستدامة كخيار استراتيجي ويتوقع المسؤولية المشتركة لجميع الدول في الاختلالات البيئية.³

ومن جهة أخرى شكلت منظمة الإيزو في أوت سنة 1991 مجموعة استشارية دولية لوضع مدخل عام لإدارة البيئة وترسيخ التحسين في الأداء البيئي، لتطور فيما بعد من قبل لجنة فنية (ISO1TC,207)

¹ لقد أثار كتاب **حدود النمو the limits to Groth** الذي كتبه 3 علماء في مجال الموارد سنة 1972 جدلاً واسعاً بسبب انتقاده لطريقة استغلال الموارد ونبه العلماء إلى وجود حدود على النمو الاقتصادي لا يمكن تجاوزها. لمزيد من المعلومات أنظر:

عبد الرزاق بني هاني ومحمد الروابدة، **اقتصاديات الموارد والبيئة**، (عمان: دار وائل، 2015)، ص ص. 17-23.

² طاحون، المرجع السابق، ص ص. 41-43.

³ نادية ضياء شكاره، **علم البيئة والسياسة الدولية**، (عمان: دار مجدلاوي، 2014)، ص ص. 224-227.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

وتصدر سلسلة المواصفة ISO14000 بشكلها النهائي في أيلول 1996 تكرر لنظام إدارة بيئية مع طريقة التنفيذ.¹ ويساهم تطبيق نظام إدارة البيئة في تحسين ممارسات المؤسسة الإنتاجية من خلال استخدام أفضل المواد وتخفيض معدل التلوث.

لقد أضحى الارتباط وثيقا بين العمل التشريعي والأداء البيئي للمؤسسات، مما سمح بظهور تشريعات جديدة تكرر مبدأ حماية البيئة وتتبنى سياسات داعمة لذلك كفرض الضرائب البيئية واقتنعت المؤسسات أن نموها واستمرارها أصبح مرهونا بإدراج المعايير البيئية في أعمالها وتوضيح ذلك للرأي المحلي والدولي تعزيزا لمكانتها في خدمة المجتمع.²

وبالنسبة للدول العربية فقد أصدر مجلس الوزراء العرب المسؤولين عن شؤون البيئة جملة من القرارات لأول مرة عام 1986 تعنى بقضايا البيئة وتتص على ضرورة الاهتمام بها واعتماد المواصفات البيئية ضمن تقنيات الإنتاج وأنماط الاستهلاك، وشدد على دور الإعلام في ترسيخ هذه المفاهيم وزيادة الوعي البيئي.³

3- المسؤولية الاجتماعية كأسلوب راشد للتعامل مع قضايا البيئة

لقد عرف مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة البشرية المنعقد في ستوكهولم سنة 1972 البيئة بأنها "رصيد الموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما وفي مكان لإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته"،⁴ وأسفر المؤتمر على وضع برنامج يهدف إلى:⁵

- المحافظة على البيئة وتنميتها؛
- تفعيل التوعية البيئية؛
- محاربة الاستغلال غير العقلاني للموارد واضرار الإنسان بتوازن البيئة.

¹ نجم العزاوي وعبد الله حكمت النجار، إدارة البيئة نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO14000، (عمان: دار المسيرة، 2007)، ص 124-125.

² المرجع نفسه، ص ص. 129-130.

³ سليمان المنذري، السوق العربية المشتركة في عصر العولمة، (القاهرة: مكتبة مدبولي، 1999)، ص ص. 33-34.

⁴ محمد صالح الشيخ، الآثار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها، (مصر: مكتبة مدبولي، 2002)، ص. 16.

⁵ شكاره، المرجع السابق، ص. 224.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

ولحماية البيئة وجدت التشريعات والقوانين المحلية والدولية لإجبار المؤسسات على الاندماج في التنمية المستدامة وتحمل مسؤوليتها تجاه البيئة والمجتمع. ففكرة حماية البيئة يمكن أن تخلق العديد من الوظائف إذا توفرت الشروط الملائمة وليس العكس، وحسب فرضية الابتكار لـ Porter، فإن المؤسسات التي تضع معايير لحماية البيئة تتمتع بميزة تنافسية، فالقوانين الصارمة والتشريعات البيئية تجبرها على الابتكار من خلال التفكير في طرق إنتاج جديدة وأساليب راشدة لتخفيض أضرارها بالبيئة وتقليل تكلفة الإنتاج. وبالتالي، فإن الفكرة المضادة التي ترى بأن القوانين البيئية تعمل ككوابح للتنافسية في المؤسسات هي خاطئة.¹ ولا يمكن أن تستجيب المؤسسات لمطلب التفكير في حل لقضايا البيئة ما لم تقتنع بمسؤوليتها في الضرر الذي طالها وبالتالي التعامل بأسلوب رشيد وعقلاني مع المحيط والبيئة وتبني مفاهيم المسؤولية البيئية كجزء لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الخامس: المحاور ذات العلاقة بتبني وتطوير المسؤولية الاجتماعية

لا طالما وصفت العلاقة بين المؤسسات وبيئتها بالعلاقة الاستباقية أو الإستجابية التي يجب أن تدار بطريقة ذكية وفعالة من خلال الحرص على التنبؤ بما يمكن أن يصدر من المجتمع والبيئة أو التفاعل والتجاوب مع المتطلبات في حينها دون تأخير.² فنجاح المؤسسات يتوقف على مدى قدرتها على تجاوز نقاط ضعفها وتعزيز مصادر قوتها بالاعتماد على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية.

كما أن تكييف الوظائف بما يتماشى والمفاهيم الحديثة والقيم الجوهرية المملوكة من جودة وتكنولوجيا وابتكار وابداع وكذلك المسؤولية الاجتماعية، مرهون بصياغة استراتيجيات قائمة على معرفة الفرص والتحديات والإلمام بمختلف الجوانب والمحاور التي يمكن أن تشكل نقلة نوعية في مسار المؤسسات وتبنيها وتطويرها لهذه القيم وتدعيم علاقتها بأصحاب المصالح.³ وفي هذا الإطار تمثل عوامل البيئة الخاصة والعامة محاور رئيسية في تجسيد تلك العلاقة وفي تنوير فكر المؤسسة فيما يخص ادماجها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في ممارساتها الوظيفية وتطويرها.

¹ Tietenberg et autres, Op. Cit., pp.346 – 347.

² العطية، المرجع السابق، ص.11.

³ صالح عبد الرضا رشيد واحسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، (عمان: دار المناهج، 2008)، ص.168.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

ويشكل انتقال الفكر التنظيمي للمؤسسات من النظام المغلق إلى النظام المفتوح نقلة هامة في نجاحها على مستوى بيئتها، وأخذها بالاعتبار العوامل البيئية السائدة من منطلق التأثير والتأثر. فالبيئة بتعقيدها وتفاعل عناصرها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والأنماط الثقافية هي العامل الأول في وضع استراتيجيات المؤسسات والتكيف معها يؤدي إلى البقاء والاستمرارية. فإذا كانت بيئة الأعمال هي محصلة لكافة الظروف والأحداث والمؤثرات التي تحيط بالمشروعات وتؤثر فيها، فإن البيئة الاجتماعية لها تأثير جوهري على أهداف وسياسات وقرارات المؤسسات والتي أفرزت مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي يتطلب ادراك وفهم وتبني¹ والتكيف مع كل العوامل البيئية والتجاوب مع متطلباتها يبقى من التحديات الهامة التي تواجه المؤسسات.

المطلب الأول : المستهلك والثقافة ودورها في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية

لا يمكن أن تعمل المؤسسة بمعزل عن البيئة التي تنشط فيها ودون الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المستهلك، ففي الدول المتقدمة تؤدي جمعيات حماية المستهلك دورا هاما في تفعيل جل الممارسات الإيجابية لمختلف الأنشطة سواء كانت انتاجية أو خدمية أو تجارية فهي تعارض أو ترفض، تقترح وتشارك. والمؤسسة تحاول بناء علاقة خاصة مع فئة المستهلكين قائمة على الاحترام و الاستجابة لما ترغب فيه رغم الضغوطات المتزايدة عليها.

أولاً: المستهلك ودوره في بعث انطلاقة المسؤولية الاجتماعية

تعي المؤسسات اليوم أهمية المحافظة على عملاءها الدائمين وبالموازاة ثقل التكلفة التي تنجم عن فقدانهم بسبب تصرفات غير مسئولة والذي سيجر معه خسائر كبيرة مقارنة بفقدان عملاء جدد.² ويتغير مفهوم الاستهلاك من الرضوخ للرغبة والتنوع والابتكارات إلى الرضا المرتبط بالقيمة المضافة التي يحصل عليها المستهلك، تحول المعنى العام لفعل الاستهلاك في الدول المتقدمة إلى الاستهلاك بطريقة مواطن تتحكم فيه اختيارات هي التي تحدد الآن نمط الإنتاج والتوزيع وحتى ظروف العمل واستعمال الموارد وأصبح مفهوم الشراء بمثابة الانتخاب والتعبير عن ما يريده المستهلك في المستقبل.³ وتعد

¹ زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، (الكويت: ذات السلاسل، 2001)، ص ص. 67-68.

² علاء عباس علي، ولاء المستهلك كيفية تحقيقه والحفاظ عليه، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009)، ص. 46.

³ Farid Baddache, *Le Développement Durable Tout Simplement*, (paris : groupe – Eyrolles, 2008), pp. 177- 178.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

جمعيات حماية المستهلك القوة الضاغطة التي تساهم في بعث الانطلاقة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات من خلال مساهمتها في:¹

- اثارة مسائل جديدة لها علاقة بالمفهوم يمكن الاستجابة لها من خلال الممارسات الوظيفية للمؤسسات؛
- معارضة السلوكيات التي لا تتماشى والتشريعات والقوانين؛
- المساهمة في نشر الوعي وتكريس التنمية المستدامة.

إن حركة المستهلكين هي حركة اجتماعية في نشأتها هدفها الدفاع عن حقوق المستهلك والمطالبة بإدراج ما ينفعه ضمن استراتيجيات المؤسسات، وما المسؤولية الاجتماعية إلا تجسيد لهذه المطالب إذا ما تبنتها المؤسسة وحاولت احداث نقلة نوعية في تفكيرها وممارساتها وتحمل مسؤوليتها.*

وفي ظل مجتمع الخيارات المتعددة وتغير نظرة المستهلك للمنتج ومتطلباته اللامتناهية يبقى تحول المؤسسة إلى مؤسسة مرنة أمر حتمي تمليه التحديات المتزايدة.² وما المسؤولية الاجتماعية إلا تحدي جديد يفرض على المؤسسات عدم تجاهله والتفاعل معه بما يحقق مصلحتها والمجتمع الذي تنتمي إليه.

فلا طالما شكلت المعرفة بالتغير في حاجات المستهلكين المورد الحرج ونقطة القوة التي تؤدي بالمؤسسة للتميز،³ واتجاه المتطلبات الحديثة لمراعاة البيئة والمجتمع والأخلاق وكذا حقوق الإنسان في سلوكيات ووظائف المؤسسات يعد طرعا معرفيا جديدا يفرض تغييرا منهجيا بالنسبة للمؤسسات التي ترغب في التموثق والاستمرارية سواء في الدول المتقدمة أو النامية.

¹ Ibid., p.164.

* في 1980 رفع محامي نيويورك سيتي قضية ضد ماكدونالدز لصالح الأطفال السمان بسبب تسويقها لوجبات سريعة مرتفعة الدهون والملح والسكر، ولكنها لم تحذر من هذه المكونات. ولتشجيع المستهلكين على الجهر بشكواهم اسس اتحاد المستهلكين في أمريكا مركز اتخاذ الإجراء Take Action Center على موقع الويب يساعد المستهلكين على اعطاء وجهات نظرهم حول المنتجات.أنظر:

كوتلر و ارمسترونغ، المرجع السابق، ص ص.1137-1141.

² حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008)، ص.10.

³ نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007)، ص.149.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

ويبحث عن تعزيز الولاء والتجاوب والرغبات تسعى المؤسسة للمحافظة على تلك الصورة الإيجابية والتميز بما تقدمه من منتجات تحترم فيها تطلعات المستهلك.¹ ولئن كان هذا الأخير في الدول المتقدمة أكثر وعياً بجوانب المسؤولية الاجتماعية ويحرص على دفع المؤسسات للتجاوب وهذا المفهوم في أنشطتها ووظائفها، فإن المستهلك في الدول النامية لا يزال بعيداً عن الدور الذي يجب أن يؤديه في الحفاظ على بيئته وقيم مجتمعه رغم المبادرات العفوية والأعمال الخيرية التي تمارس من قبل بعض الجمعيات والمؤسسات.

غير أن دور المستهلك في تفعيل المسؤولية الاجتماعية واقع لا مفر منه يؤكد التزايد المستمر لجمعيات حماية المستهلك ورغبتها في نشر ثقافة الاستهلاك سواء بحجمها الكبير في الدول المتقدمة أو بنشأتها الفنية ونموها في الدول النامية، ولا يبقى أمام المؤسسات سوى الرضوخ لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية تحقيقاً لحماية بيئية ومجتمعية وتفعيلاً للتنمية المستدامة.

ثانياً: ثقافة المؤسسة كأرضية لتبني المسؤولية الاجتماعية

تعرف ثقافة المنظمة بأنها " المعتقدات والقيم المشتركة اللتين تشكلان منظومات ثابتة وأساسية للتميز"، كما وصفها Schein على أنها " ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي".² وتحقيق النجاح الذي تصبو إليه المؤسسات يتوقف على العلاقة الإيجابية بين ثقافتها وبيئتها الخارجية، ففوة الثقافة تعزز الاستجابة لمختلف متطلبات البيئة والذي يعبر عنه بالقدرة على التكيف.³

وتؤدي المؤسسة بثقافتها الإيجابية والمرنة دوراً لا يستهان به في خدمة المجتمع من خلال التجاوب مع اهتماماته وتبني التغيير الذي يخلق القيمة المضافة بالنسبة للطرفين، فالباحثين Jonh.L.kotter و James.L.Heskett يصران على أن محرك التغيير هو الأساس ثقافي وقوة الإقناع

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، (عمان: دار وائل، 2008)، ص.164.

² نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، (عمان: دار اليازوري، 2009)، ص.21.

³ المرجع نفسه، ص.26.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

ونوعية المدراء هي التي تبني نجاح الانتقال الثقافي،¹ كما أن المسؤولية الاجتماعية تستند على التغيير الثقافي قبل أن تكون تغيير تقني.²

إن التجاوب مع متطلبات التنمية المستدامة والانتهاج الطوعي لمنهج المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية للمؤسسات يفرض وجود ثقافة قوية بقيم ومعتقدات تركز تفهم المؤسسة وموظفيها والتزامهم بخدمة المجتمع وتحمل مسؤوليتهم تجاه شركائهم. فالمسؤولية الاجتماعية هي طريقة تنظر في تأثيرات عمليات المؤسسات في المجتمع وتعمل على تأكيد المبادئ والقيم ضمن الأساليب والعمليات الداخلية المنتهجة وفي طريقة التفاعل مع باقي القطاعات.³ وتعتبر ثقافة المؤسسة بمثابة القاعدة الصلبة التي ترسخ لتطبيق وتبني معايير المسؤولية الاجتماعية وادماجها ضمن الاستراتيجية المتوخاة، وإهمال الموائمة بين قيم وثقافة المؤسسة ومبادئ المسؤولية الاجتماعية سيؤدي حتما للفشل والتطبيق السطحي للمفهوم بعيدا عن أي فناعة والتزام.

المطلب الثاني : وسائل الإعلام وجماعات الضغط ودورهما في تطوير ثقافة المسؤولية الاجتماعية

لا يمكن لأي أحد أن ينفي الدور الذي يمكن أن تؤديه وسائل الإعلام وجماعات الضغط في تسليط الضوء على قضايا المجتمع، و على الانعكاسات السلبية للممارسات غير المسؤولة التي تمارسها المؤسسات تجاه المجتمع و البيئة التي تنشط فيها، وبالرغم من أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الدول النامية لازال فنيا ولم يخرج من دائرة العمل الخيري الطوعي إلا أن الإعلام وجماعات الضغط لابد أن يشاركا في التعريف بالعمل الاجتماعي والتنبيه للمخالفات التي تضر بالمجتمع والبيئة، فالعلاقة يجب أن تكون علاقة تعاون وإبراز للجهود حتى تنتشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى المواطن والمؤسسة معا.

¹ Jean Brilman, *les Meilleures Pratiques De Management*, (paris : éditions d'organisations, 4^{eme} édition, 2003), p.431.

² Widloecher, Op. Cit., p.5.

³ صالح السحبياني، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واشراف، المعهد العربي للتخطيط، بيروت، (523- 25 مارس 2009)، ص.4.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

أولاً: وسائل الإعلام ودورها في نشر المسؤولية الاجتماعية

لم يحظى مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الدول النامية بحقه في التعريف والإثراء مثلما حظي به هذا المفهوم في الدول المتقدمة، كما أن وسائل الإعلام لازالت تؤدي دوراً محتشماً في تسليط الضوء على المؤسسات التي تحاول تفعيل هذا المفهوم وترقيته ضمن ممارساتها وتعريف المواطن به. غير أن الإقرار بضرورة خلق شراكة بين المؤسسات ووسائل الإعلام من شأنه أن يرتقي بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ويعزز دورها في التنمية المحلية ويسلط الضوء على برامجها ذات البعد الاجتماعي والترويج لها.¹

ويساهم الإعلام عن برامج المسؤولية الاجتماعية في:²

- نشر الوعي ودعم التواصل والانفتاح على المجتمع
- نشر المعرفة والتطبيقات المثلى في هذا المجال
- خلق جو من التنافس بين المؤسسات
- خلق نوع من الحوار حول قضايا المجتمع

وحتى يتحقق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية في الدول النامية يجب أن تمارس وسائل الإعلام دورها في التنبيه وإثارة أهمية ذلك بالنسبة للمجتمع والمؤسسات، وهذا لا يتأتى إلا في إطار مساهمة الباحثين والأكاديميين في طرح الموضوع من خلال ندوات ومؤتمرات علمية.

ثانياً: جماعات الضغط ودورها في تفعيل الممارسة المسؤولة

يعرف A.Maihiot جماعات الضغط على أنها " العدد الذي لا يحصى من الجماعات والجمعيات والنقابات أو التحركات التي بدفاعها عن المصالح المشتركة لأعضائها تجتهد بكل ما أوتيت

¹ مريم أفندي، "ممتلي وسائل الإعلام يضحون 10 أفكار لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المملكة بشكل مبتكر"، صحيفة تواتر الإلكترونية، جدة، (31 جوان 2015). متاح على الموقع:

WWW.TAWWATER.COM/NEWS-ACTION-SHOW-id-4613.htm.(consulté le 12/4/2016).

² خالد جاسم بومطيع، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات... مفاهيم وتطبيقات"، جائزة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الكويت، 2008. ص.19. متاح على الموقع:

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

المطلب الثالث: الندوات الاقتصادية كعامل لتحسين مناخ الأعمال المسؤولة

من أجل إرساء قاعدة صلبة لتدعيم مفاهيم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية والتعرف على التطورات الحاصلة في دول العالم المتقدم في هذا الجانب، تؤدي الندوات الاقتصادية دورا هاما من خلال عرض التجارب المختلفة وتقديم التوصيات لتعزيز الشراكات في هذا المجال.

ويطلق على الندوات والمؤتمرات وغيرها من فعاليات الأعمال حديثا صناعة الاجتماعات **MEETINGS INDUSTRY** والتي تعد أهم الأدوات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية المساهمة في دفع التنمية باعتبارها رافدا هاما في نقل المعلومات وانتشار المعرفة والممارسات المهنية.¹ وتهدف فعاليات الأعمال من ندوات وغيرها إلى:²

- التواصل والتعلم؛
- التفاوض والنقاش؛
- التدريب؛
- تبادل الخبرات؛
- تقديم الأبحاث.

ويعد عقد مثل هذه الندوات إطار مساهم في تحسين مناخ الأعمال المسؤولة اجتماعيا وذلك باستقطاب الخبراء والكفاءات الأكاديمية التي يمكنها شرح مختلف الآليات لتجسيد المواطنة الحقة للمؤسسات وتوضيح العراقيل التي من شأنها إعاقة التطبيق الفعلي والحرمان من تحقيق النتائج المرغوب فيها.

¹ البرنامج الوطني للمعارض والمؤتمرات، أهمية قطاع المعارض والمؤتمرات، الرياض، 2013. متاح على الموقع: www.old.secb.gov.sa/pages/divisionImportance.aspx/consulté le 05/09/2016, 11 :00h.

² البرنامج الوطني للمعارض والمؤتمرات، تطورات قطاع المعارض والمؤتمرات على المستوى الدولي وعلى مستوى المملكة العربية السعودية، الرياض، 2013/8/2، ص.5. متاح على الموقع:

www.old.secb.gov.sa. Consulté le 05/09/2016,11 :00h.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

وتعتبر الندوات الاقتصادية أيضا أحد العوامل المساهمة في ترقية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات بالدول النامية التي تحتاج إلى تعزيز المفهوم من خلال وضع معايير مناسبة للواقع الاقتصادي والاجتماعي وكيفية التجاوب مع المفهوم المتطور للمسؤولية الاجتماعية.

ان تبني وتطوير المسؤولية الاجتماعية مرهون بمدى قناعة المؤسسة بمتطلبات أصحاب المصلحة وعلى رأسهم المستهلكين ومدى موائمة هذه المتطلبات والثقافة المسؤولة التي تتبناها. وتعمل الثقافة كقاعدة صلبة في تعزيز القيم الإيجابية التي تخدم الشركاء كما تؤدي وسائل الإعلام وجماعات الضغط دورها في تعزيز تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية، ولا يمكن إغفال دور الندوات الاقتصادية في تدعيم مناخ الأعمال المسؤولة وتبادل الأفكار والرؤى الإيجابية لخدمة المجتمع والبيئة.

المبحث السادس: معايير قياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية

من المهم جدا متابعة الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة وتقييمها في إطار معرفة مدى تطابقها ومتطلبات تفعيل المسؤولية الاجتماعية والانخراط في التنمية المستدامة، فالمتابعة الدورية والتقارير السنوية عن صور المسؤولية الاجتماعية المعتمدة من قبل المؤسسة من شأنها تطوير هذا المفهوم لدى العاملين والإدارة وتعزيز نقاط القوة لهذا النهج والاستجابة للمعطيات الجديدة.

فمن خلال وجود قناعة لدى الإدارة العليا والأفراد العاملين بالمؤسسة بنهج المسؤولية الاجتماعية تتحدد الممارسات والقرارات لتفعيلها، ومتابعة عملية البناء لهذا النهج يتوقف على تقييم ماهوا موجود فعلا ومحقق بتحصيل معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة تتناسب وأبعاد المسؤولية الاجتماعية (البيئي، الاقتصادي، الاجتماعي، الخيري). ويقر الباحثين بصعوبة قياس أثر المسؤولية الاجتماعية غير أن عملية التقييم والمتابعة يمكن أن تتم على عدة مستويات، إضافة إلى وجود بعض المؤشرات التي تتبناها المؤسسات لمعرفة مدى نجاحها في هذا النهج وتقييم مستوى برامجها الاجتماعية.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

المطلب الأول: مستويات قياس المسؤولية الاجتماعية

يتم قياس المسؤولية الاجتماعية على مستوى:¹

1. المستوى الأول المؤسسي:

لعل أول شيء يجب على المؤسسة تقييمه في هذا الجانب هو قياس دورها في التقليل من الآثار السلبية لنشاطاتها، ومدى احترامها للتشريعات القانونية حول البيئة والعمل ودفع الضرائب.

2. المستوى الأخلاقي:

تمثل أخلاقيات الأعمال الجانب الهام في عملية القياس والمتابعة من خلال محاولة تركيز المؤسسات على معرفة مدى التزامها بالصدق والأمانة واحترام الجمهور وتطبيق قواعد المنافسة الشريفة.

3. المستوى المجتمعي:

في هذا الجانب تقيم المؤسسات مدى التزامها بخدمة المجتمع وتزويده بالسلع والمنتجات الضرورية والمفيدة التي تحقق رضاه، وطرق مساهمتها في حل بعض القضايا الاجتماعية تحقيقاً للتنمية المستدامة.²

المطلب الثاني: مؤشرات ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية

لقياس درجة نجاح برامج المسؤولية الاجتماعية المنتهجة من قبل المؤسسات وجدت بعض المؤشرات والتي يمكن تلخيصها في ما يلي:³

¹ سلوى العوادلي، "تأثير استخدام برامج المسؤولية الاجتماعية عبر الإنترنت على بناء سمعة المنظمة"، بحث مقدم إلى مؤتمر الإعلام وقضايا الإصلاح في المجتمعات العربية: الواقع والتحديات، (7 و9 جوان 2009)، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ص.13.

متاح على الموقع:

www.erepository.cu.edu.eg/index.php/MC-conf/article/view/5723. (Consulté le 23/09/2016, 22 :54h).

² المرجع نفسه، ص.13.

³ نهال المغرل وباسمين فؤاد، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، ورقة عمل رقم 138، (سبتمبر 2008)، القاهرة، ص ص.9-10.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

- مؤشرات تهتم بترتيب المؤسسات وفقا لمسئوليتها الاجتماعية Rating indices وتتمثل في مؤشر داوجونز للاستدامة المالية ومؤشر الأسواق المالية التابع للفايننشال تايمز الذي تصدره السوق المالية للفايننشال تايمز The Financial Times stock
- تقييم المؤسسات التي تنتهج المسؤولية الاجتماعية على أساس مبادئ وقواعد الممارسة التي تتبعها مثل: مبادئ الميثاق العالمي للأمم المتحدة أو قواعد مبادرة التجارة الأخلاقية، وكذا مبادئ سوليفان العالمية* للتقييم الداخلي أو نموذج سيجما للإدارة والأداء الاقتصادي كما تستخدم مؤسسات أخرى مبادئ منظمة الصحة العالمية أو صندوق الأمم المتحدة لرعاية الطفولة ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية.
- مبادئ قواعد نظم الإدارة وإصدار الشهادات التي يؤدي الحصول عليها إلى تعزيز ثقة أصحاب المصالح في المؤسسات. والتي يمكن تلخيص بعضها في الجدول التالي:

الجدول رقم -15-

المعايير الدولية والشهادات المعتمدة في تقييم المسؤولية الاجتماعية

المعيار / الشهادة	التعريف	الهدف منه
الإيزو 14000 ومواصفاته الفرعية	" مجموعة من المتطلبات التي تهتم بتكوين نظام إدارة بيئية تدعمها لحماية البيئة "	تقديم إرشادات عامة للمبادئ والأنظمة والتقنيات الموجهة لإدارة البيئة وتدعيم أساليبها.
الإيزو 9000 وحلقاته	" مواصفات قياسية عالمية لها علاقة بإدارة الجودة "	النهوض بالجودة وتدعيم المراجعة الداخلية والخارجية.
9001	" الجودة من ناحية التصميم والتطوير والإنتاج والإنشاء والخدمات."	
9002	" الجودة للمنتج"	
9003	" نظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلعة واختبار جودتها "	
9004	" معالم إرشادية تمنح المورد إرشادات لتطوير نظام الجودة "	
الإيزو 26000	" مواصفة دولية للإرشاد بشأن المبادئ	تشجيع أي منشأة لتصبح مسؤولة مجتمعيًا

* هي مبادئ وضعها رجل الدين ليون سوليفان سنة 1977 في جنوب أفريقيا في ظل النظام العنصري، تهدف الى ارساء العدالة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ودعم حقوق الإنسان وتشجيع تكافؤ الفرص وتدعيم تطوير العمال وتحسين نوعية الحياة.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

بشكل اكبر من خلال استخدام هذه المواصفة الدولية.	الأساسية للمسؤولية المجتمعية والموضوعات والقضايا الجوهرية المتعلقة بها".	
تُطبق بشكل مستقل عن نظم الإدارة الأخرى أو قد تستعمل المنشآت نظام أو نظم الإدارة المتوفرة لديها لتأسيس نظام إدارة سلامة الغذاء .	مواصفة قياسية دولية تميل الى التركيز على ما يتعلق فقط بثئون سلامة الأغذية. تدمج هذه المواصفة مبادئ الهاسب وخطوات التطبيق التي طورت بواسطة لجنة الدستور الغذائي.	الإيزو 22000
مساعدة المنظمات في الاستجابة الطوعية لتطلعات أصحاب المصلحة ويتعلق باحترام الحقوق الاجتماعية في تشغيل العمال ومنع تشغيل الأطفال ومنع الإكراه على العمل، ويستند على ما جاء في اتفاقيات منظمة العمل الدولية اعلان الأمم المتحدة لحقوق الإنسان وكذا معايير الأيزو 9000 و 14000.	" معيار طوعي بشأن أخلاق المنظمة يشمل مجالات حقوق الإنسان والعمالين وحماية البيئة.	SA8000 (Standard Social)
معيار لقياس ومتابعة السلوك الأخلاقي في المنظمات التجارية.	أداة للمحاسبة الاجتماعية والأخلاقية ومراجعة الحسابات والإبلاغ.	معيار AA1000 (Account Ability)
دليل يسمح بمراعاة جوانب التنمية المستدامة في الأنظمة الإدارية.	معيار فرنسي صادر عن الجمعية الفرنسية للمعايرة.	معيار SD21000
أداة تساعد المنظمات على بلوغ إدارة مسؤولة اجتماعيا.	مصمم لقياس ومراقبة الإجراءات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية يتكون من 270 سؤال ويجري اختباره في كدول أوروبية منذ 2002.	معيار SMEKEY
ضمان فعالية إدماج أبعاد التنمية المستدامة في إدارة المنظمة.	مبادرة طرحها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية سنة 88 تسمح بإدماج التنمية المستدامة في الإدارة.	معيار SIGMA البريطاني
إعانة المؤسسات للامتثال للالتزامات الصحة والأمن على كل المستويات وتقييم وإدارة المخاطر والمراقبة الدائمة.	هو نموذج بريطاني لإدارة الصحة والأمن في العمل موافق لشهادات الإيزو 9001 و الإيزو 14001، وضع في 1999.	شهادة OHSAS18001 (OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY ADVISORY SERVICES)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بتصرف ونقل عن:

مقدم وهيبية ، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، (2013/2014)، ص ص.180-

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

- أطر المحاسبة وإعداد التقارير المتعلقة بالأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي مثل المبادئ التوجيهية لمبادرة إعداد التقارير العالمية (GRI) Global Reporting initiative Guidelines.

بالإضافة لما سبق تلجأ المؤسسات لقياس دورها الاجتماعي إلى مجموعة من المعايير يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم -16-

معايير قياس الدور الاجتماعي للمؤسسات

المعيار	المحتوى
1- معايير قياس حجم الإسهام الاجتماعي تجاه العاملين	<ul style="list-style-type: none"> - معيار قياس الدخل النقدي للعاملين - معيار قياس مساهمة الشركة في حل بعض المشاكل الاجتماعية للعاملين - معيار قياس المساهمة في رفع مستوى مهارة وكفاءة العاملين - معيار قياس المساهمة في توفير الأمن الصناعي للعاملين - معيار قياس حالة العمل بالمؤسسة - معيار قياس حصة العامل في توزيعات الأرباح السنوية
2- معايير قياس تكلفة الأنشطة الخاصة بتحسين خدمات التعامل مع العملاء	<ul style="list-style-type: none"> - معيار قياس نفقات المؤسسة على أبحاث وتطوير المنتجات والخدمات للعملاء - معيار قياس دور المؤسسة في الرد على استفسارات ومشكلات العملاء
3- معايير قياس تكلفة حجم الإسهام الاجتماعي اتجاه المجتمع وحماية البيئة	<ul style="list-style-type: none"> - معايير قياس مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية والرياضية والمشاركة في المجالات التعليمية والصحية وكل ما يحتاجه أفراد المجتمع المحلي - معايير قياس مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل جديدة - معايير قياس مساهمة المؤسسة في الحفاظ على البيئة نظيفة - معايير قياس مساهمة المؤسسة في تطوير وتحسين البنية التحتية في المنطقة المحيطة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع:

<http://www.swmsa.net/articles.php?action=show&id=1957>, (consulté le 28/09/2016, 12 :00h).

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

وتوفر المعايير السابقة إذا اعتمدت فعلا فرصة الاطلاع على حجم الأداء الاجتماعي للمؤسسات والقدرة على متابعة التطور في هذا المجال وتحسين الآليات المنتهجة في دعم وتعزيز المسؤولية الاجتماعية.

يعد تقييم وقياس المسؤولية الاجتماعية عامل مهم للوقوف على مدى نجاح الاستراتيجية المتبناة في تدعيم هذا النهج، وبتنوع الأساليب والمعايير المستخدمة في التقييم والقياس يمكن للمؤسسات اختيار ما يناسبها ومحاولة استدراك نقاط ضعفها من أجل ترقية أفضل للمفهوم والممارسة.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين الأهداف والرهانات

خلاصة الفصل:

المسؤولية الاجتماعية ولدت فكرة ونمت وتحولت إلى فلسفة وآلية فأى بعد استراتيجي وأي هدف ورهان تنتظره المؤسسات من خلال تبنيها للمفهوم؟.

هذا هو الإطار الذي حاولت الباحثة إثارته من خلال تناول مختلف محاور هذا الفصل والتي ركزت فيه على أهمية الوعي ببناء استراتيجية تتضمن تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال عرض الخطوات الرئيسية لتحقيق ذلك، حيث يعد تمكن المؤسسات من أطر التحليل الاستراتيجي عامل مهم في تسهيل اندماجها في مفهوم المسؤولية الاجتماعية وصياغة استراتيجية تتناسب وإمكاناتها في ظل تحديات البيئة التي تنشط فيها.

وتمثل المداخل الإدارية التي تناولتها الباحثة بنوع من التحليل إطار هام في بلورة نهج مسؤول تتمكن من خلاله المؤسسات من الاستجابة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ولأبعادها الأخلاقية والقانونية والاقتصادية وكذا التنبه للثغرات التي تعيق تبنيه.

وبتنوع قناعات المؤسسات اتجاه المفهوم تتنوع الاستراتيجيات المعتمدة والتي يمكن أن تكون مبادرة أو متكيفة ودفاعية أو معرقة ولكل واحدة منها آثارها وميزاتها بالنسبة للمؤسسة. وبالخوض في مفاهيم الجودة والميزة التنافسية والقدرة التنافسية من منظور المسؤولية الاجتماعية كأبعاد هامة مرتبطة باستراتيجيات الممارسات الوظيفية من خلال تحليلات كرامر وبورتر دعمت الباحثة محور الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تؤديه المسؤولية الاجتماعية في تحقيق نجاح المؤسسات، وصولاً إلى الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسة والمجتمع، مع توضيح أهم التحديات التي تتطلب آليات فعالة لتحقيق ما تصبو إليه دون أن تتجاهل الباحثة المحاور ذات العلاقة بتطوير ممارسة المسؤولية الاجتماعية في ظل علاقة المؤسسات ببيئتها ومجتمعها والتي توصف بالعلاقة الاستباقية أو الإستجابية والتي يجب أن تدار بطريقة ذكية وفعالة، مختمة الفصل بكيفية تقييم وقياس أثر المسؤولية الاجتماعية .



الفصل الثالث:

كيفية تبني المسؤولية الاجتماعية
في وظائف المؤسسة
والإشكاليات المصاحبة لها

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

إن ممارسة الوظائف في المؤسسات الحديثة اتخذ منحى تطوري فيما يخص الأساليب المستخدمة في التسيير وإدارة العمليات، من خلال إدخال وتبني المفاهيم الإدارية الجديدة التي فرضت نفسها بقوة في إدارة الأعمال. وتعد المسؤولية الاجتماعية بالرغم من وضوحها أحيانا ووجود إشكالية في التطبيق أحيانا أخرى، تحدي صارخ أمام المؤسسات في الدول النامية، التي لم تتخط بعد فكرة التبرعات والأعمال الخيرية. أما عن ضرورة التحول إلى مفهوم الشريك الذي يساهم في حل القضايا الاجتماعية ويأخذ باهتمامات المجتمع سعيا نحو الرفاهية والتنمية المستدامة وحفاظا على القيم والأخلاقيات السائدة فيه لا تزال مجرد ادعاءات. ومن أجل أن تتمتع المؤسسات بالحس الاجتماعي والوقائي وتفعيل مشاركتها في تحمل أعباء المجتمع والمحافظة على البيئة بشكل جدي لا بد أن ينعكس على طريقة أدائها وممارستها الوظيفية خدمة لتكريس المعايير الاجتماعية والبيئية والأخلاقية. ويقر الباحثون في مفهوم المسؤولية الاجتماعية بضرورة قيام المؤسسات بإعداد تشخيص لتأثيراتها على المجتمع وحصر مواردها ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها، إضافة إلى تحديد مستوى علاقاتها ومعرفتها بأصحاب المصلحة وكذا التعرف على المبادرات المحلية والعالمية للوقوف على القدرات المشتركة وآليات العمل التي تسمح لها بالاستجابة لرهانات المسؤولية الاجتماعية. ويضعون لذلك جملة من التساؤلات يرونها منطقية قبل الإقبال على ادمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية والتي تم حصرها في:¹

- ماهي قيم المؤسسة؟
- مدى استعداد الإدارة لتبني الانطلاقة؟
- هل المؤسسة مستعدة لفتح الحوار مع أصحاب المصلحة؟
- هل المؤسسة مستعدة لتبني استراتيجيات وسياسات لخدمة اهتمامات أصحاب المصلحة؟
- هل هي مستعدة لتبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية مثل الشفافية والسلوك الأخلاقي؟

وتعد هذه التساؤلات محل تجاهل العديد من المؤسسات، مما يخلف فهم غير صحيح للمسؤولية الاجتماعية وخط في طريقة التفاعل معها.

¹ Jounot , Op. Cit, P.73.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

المبحث الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية على مستوى وظيفة التموين

تكتسي وظيفة التموين أهمية بالنسبة للمؤسسة شأنها شأن بقية الوظائف، فالدور الذي تقوم به في توفير مستلزمات العمل المطلوبة وضمان التدفق المستمر لها يعد الشريان الرئيسي الذي يغذي قلب المؤسسة ويحافظ على حيويتها. وفي ظل العلاقات المتشابكة التي تربط هذه الوظيفة ببقية الوظائف والإدارة العليا وعلاقتها أيضا بالشركاء يستوجب على القائمين عليها تحمل العديد من المسؤوليات التي تحقق للمؤسسة القيمة المضافة والميزة التنافسية.

وفي إطار المسؤولية الاجتماعية يظهر البعد الأخلاقي محور العملية التموينية وتتسأ المسؤولية الأخلاقية والمهنية على عاتق مسؤولي هذه الوظيفة كعامل محدد لعلاقة المؤسسة بالعملاء الداخليين والخارجيين والموردين، سعيا منهم لتعزيز صورتها واعفاء المؤسسة من تبعات المخالفات غير الأخلاقية التي ينجر عنها غرامات وحتى فقدان الزبائن وثقة المجتمع. وبالتالي، فإن معرفة الصواب والخطأ اتجاه اصحاب المصالح هو قمة اخلاقيات الأعمال التي يرغب فيها المجتمع والتي تكرسها أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: الشراء المسؤول كخيار لتبني المسؤولية الاجتماعية

يتطلب الاندماج في أبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن عمليات الشراء الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:¹

- المعايير البيئية والاجتماعية وعدم التركيز على السعر بالدرجة الأولى (مثلا: شراء الورق المعاد تدويره، أو من غابات تدار بطريقة مسؤولة ومستدامة من خلال الحفاظ على التنوع البيولوجي، التصميم الإيكولوجي للمنتجات)؛
- الحوار مع الموردين القائم على المنفعة المتبادلة واحترام الشروط والبيئة وحقوق الإنسان في إطار من الشفافية والانفتاح؛
- الخدمات اللوجستية من خلال اختيار وسائل نقل تقلل الأثر البيئي السلبي.

¹ Widloecher, Op. Cit., p.75.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

المطلب الثاني: المعايير الأخلاقية والمهنية لوظيفة التموين

إن الأفراد العاملين في وظيفة التموين ملزمون بالتحلي بالأخلاقيات أثناء ممارستهم لأعمالهم واحترام آداب المهنة التي تعزز موقف المؤسسة تجاه شركائها، ولقد حددت الجمعية الوطنية لإدارة المشتريات في الولايات المتحدة الأمريكية معايير السلوكيات المهنية في سنة 1992 والتي يمكن تلخيصها في¹:

- ضرورة تجنب الممارسات غير الأخلاقية في العلاقات مع اصحاب المصالح؛
- اتباع التعليمات القانونية والالتزام بالصلاحيات؛
- الامتناع عن قبول نقود أو هدايا أو خدمات مقدمة من الموردين؛
- تشجيع العلاقات الإيجابية مع الموردين من خلال الشفافية وعدم التمييز؛
- معاملة المعلومات السرية للموردين بعناية؛
- الامتناع عن الاتفاقيات التبادلية التي تقيد المنافسة؛
- اكتساب المعرفة الفنية والمعايير العالمية للسلوك الأخلاقي.

ويعد وجود دليل ارشادي للعاملين في وظيفة التموين في المؤسسة ركيزة لتفعيل الجوانب الأخلاقية بهدف ايجاد مناخ عمل لأفراد وظيفة التموين يحافظ على الجوانب الأخلاقية والمهنية ويدعم علاقاتهم بالشركاء وجد دليل ارشادي ينص على²:

- تجنب الممارسات التي تضلل المجهز؛
- المحافظة على نزاهة العطاءات التنافسية للمجهزين؛
- المحافظة على المعايير الأخلاقية في التفاوض مع المجهزين؛
- اخضاع العينات المقدمة من قبل المورد للفحص؛
- الشفافية والاحترام في التعامل مع مندوبي المبيعات؛
- اعلام المجهز بالرفض في حالة عدم المطابقة مع المواصفات المطلوبة؛

¹ Doblal Donlad w et IBurt David N, **Purchasing and Suply Management**, 6th édition, (NEW DELHI : tata.MC Mcraw-Hill, 1996), p.723.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال اللوجستية مدخل استراتيجي - كمي، (عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2013)، ص 71-73.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

- عدم قبول الهدايا والهبات.

استمدت هذه الإرشادات من مدونات قواعد وآداب المهنة التي تصدر من الجمعيات المهنية لحرصها على التزام الأفراد في هذه الوظيفة بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية تجاه أصحاب المصالح، وتحقيقاً للإيجابيات التالية:¹

- زيادة الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية؛
- تحقيق التوافق الأخلاقي بين جميع العاملين في المؤسسة؛
- المساهمة في تطوير مهنة العاملين في وظيفة التموين؛
- حماية العاملين من ضغوطات الجهات العليا عند الإخلال بالقيم والمبادئ.

وفي نفس السياق، فإن المسؤولين عن المخازن يقع عليهم عبء كبير في مجال ضمان حماية الأفراد والمنشآت، ويتحملون مسؤولية هامة في اعداد نظام جيد لأمن وسلامة العاملين والسلع المخزنة حيث يلتزمون ب:²

- ضرورة توفير بيئة عمل آمنة تضمن عدم تعرض الأفراد لحوادث وأمراض مهنية قد تتجم من تخزين مواد خطرة؛
- المحافظة على المواد المخزنة وحمايتها من التلف أو الضياع والسرقه؛
- الحرص على تنفيذ شروط السلامة المهنية؛
- ضمان التدفق السليم للمواد.

إن تبني برامج على مستوى وظيفة التموين لخدمة أبعاد المسؤولية الاجتماعية يعد المنطلق الرئيسي في تفعيل الممارسة المسؤولة وتحقيق مؤشرات هامة، كالشراء المسؤول ووضع أدلة أخلاقية مهنية كمرجع للعاملين يمكن من تعزيز ثقة الشركاء في المؤسسة ويضمن وجود مناخ تنظيمي وإجرائي يؤدي إلى تجاوب الأفراد داخل المؤسسة مع رغبتها في الانخراط في نهج المسؤولية الاجتماعية.

¹ عبود نجم عبود، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، (عمان: دار الوراق، 2005)، ص.487.

² كافي، المرجع السابق، ص.232-234.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

المبحث الثاني: ممارسات المسؤولية الاجتماعية على مستوى وظيفة الإنتاج

تعد وظيفة الإنتاج الوظيفة الرئيسية بالنسبة للمؤسسات الصناعية بمختلف فئاتها، وتضطلع إدارة الإنتاج بمهام كثيرة ومسؤوليات صعبة ومعقدة أحيانا من أجل ضمان الأداء الأفضل وتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة من قبل الإدارة العليا. وتعتمد الممارسات الإنتاجية في وقتنا الحالي على طرق حديثة في الإنتاج والتسيير في ظل تنامي الوعي لدى المجتمعات وظهور مفاهيم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية التي آثرت على أدوات الممارسة ومبادئ التفكير وأساليب التعامل مع الموارد الطبيعية والبشرية، وجعلت المؤسسات تفكر بجدية في آثار العملية الإنتاجية على المجتمع وعلى مصير الأجيال القادمة قبل وأثناء وبعد الإنتاج.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية كروية قبل الانطلاق في عملية الإنتاج

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لا يمكن أن يدمج بطريقة آلية في ممارسات وسلوكيات المؤسسات ما لم يكن اقتناع لديها بأهمية التحول إلى شريك ومواطن يتفاعل مع قضايا المجتمع ويساهم في حلها وتبني هذا المفهوم ضمن الرؤى والاستراتيجيات. وفي ما يلي بعض الإجراءات التي تدخل ضمن الممارسات المسؤولة على مستوى وظيفة الإنتاج قبل الانطلاق فيها:

أولاً: اختيار موقع المصنع أو المؤسسة

إن بناء المصانع والمؤسسات يمر بمراحل هامة لعل أهمها عملية اختيار الموقع الذي يؤثر على العديد من الاستراتيجيات التي تحدد نجاح المؤسسة كالحصول على المواد الأولية والتخزين والتسويق، وقرار الاختيار يحظى بدراسة وافية ويتأثر بعدة عوامل لها علاقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية منها:¹

- ضمان المشاركة في الاقتصاد المحلي من خلال خلق الوظائف وزيادة الثروات والمعارف والتكنولوجيا وتنمية المنطقة؛
- تطوير ظروف الحياة بالمكان الذي سيقام به المصنع (بناء ملاعب، سكنات اجتماعية، تخفيض مشاكل النقل، تنظيم تظاهرات مع المجتمع المدني)؛

¹ Anthony Rosa et autres, **Guide Pratique du Développement durable, un savoir- faire à l'usage de tous**, (paris : AFNOR éditions, 2005), p.86.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

- التفكير في الآثار السلبية والإيجابية التي يمكن أن يخلفها وجود مصنع أو مؤسسة بمكان ما. ويمكن أن يتسبب سوء الاختيار في عواقب وخيمة قد تدفع بعض المؤسسات إلى تغيير موقعها لأسباب متعلقة بآثارها السلبية على المجتمع مثل:¹

- صعوبة تصريف النفايات ومشكل تلويث البيئة والمحيط؛
- صرامة التشريعات المتعلقة بحماية البيئة؛
- الانقطاع عن العمل بسبب عدم توفر النقل وصعوبة الالتحاق بمكان العمل؛
- عدم ملائمة البيئة للمعيشة ومواقف النقابات.

ثانيا: الترتيب الداخلي للمصنع

تعد عملية ترتيب الآلات والمعدات داخل المصنع عملية هامة وحساسة نظرا للآثار الإيجابية أو السلبية التي يمكن أن تخلقها مستقبلا على مسار العملية التحويلية للمواد الخام، ومراعاة الترتيب الجيد للمعدات يحقق الكثير من الفوائد من الناحية الاجتماعية منها:²

- تحسين تدفق المعلومات والمواد وحركة العاملين؛
- تحسين الروح المعنوية للعاملين؛
- تأمين ظروف عمل جيدة.

إضافة إلى ذلك:³

- توفير الجو النفسي الملائم والأمن الاجتماعي والصناعي؛
- تهيئة الجو المناسب لتحقيق الأهداف بكفاءة.

¹ عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، (عمان: دار الذاكرة، 2012)، ص ص. 286 - 290.

² المرجع نفسه، ص. 290.

³ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، مدخل تحليلي، (عمان: دار اليازوري، 2011)، ص. 240.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

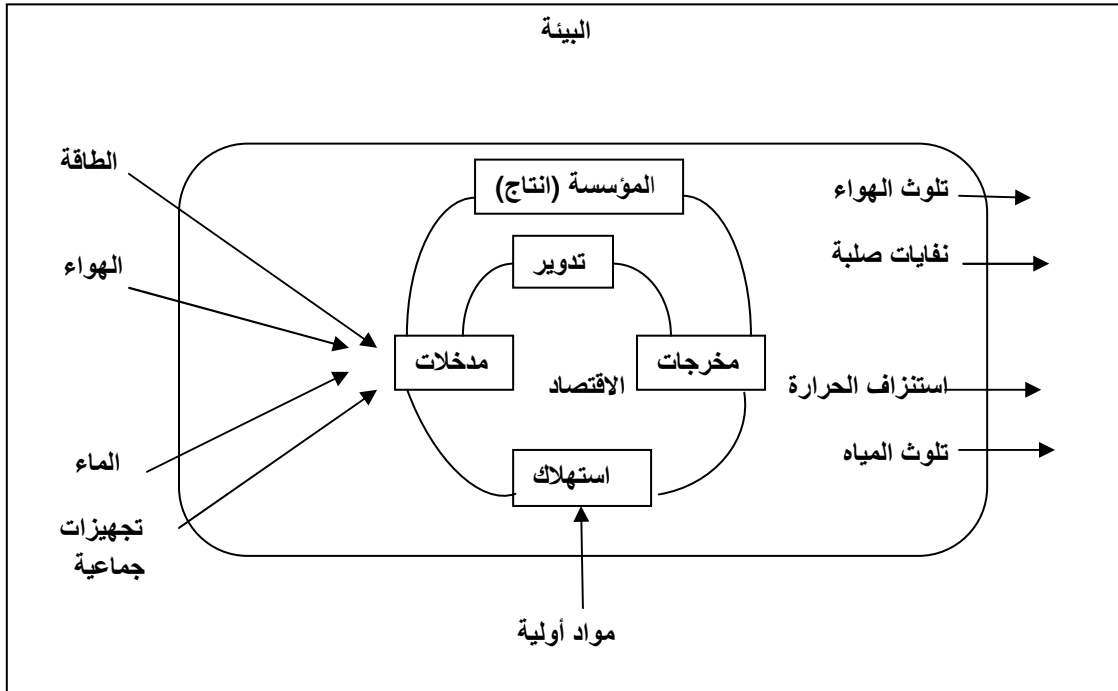
ثالثا: الانعكاسات السلبية للعملية الإنتاجية غير المسؤولة

لقد ساهمت الممارسات الإنتاجية غير المسؤولة في التأثير الجدي على الأنظمة البيئية مما يهدد حياة الأجيال الحالية والقادمة، ومع تزايد وتيرة النمو الاقتصادي تزايد معه إشكاليات التعامل مع الكم الهائل من الغازات والنفائيات. ويتطلع المجتمع الدولي اليوم إلى أهمية انخراط المؤسسات في خريطة المفاهيم الجديدة المنادية بالمسؤولية والاستدامة والتخلي عن الممارسات الإنتاجية المتسببة في الإهدار المفرط للمواد الأولية غير المتجددة والطاقة والمياه وازدياد التلوث البيئي وتراكم مخلفات العمليات الإنتاجية.

فالعلاقة التي تربط المؤسسة بالبيئة تعدت حدود المنطق والمعقول، من خلال عدم رد الجميل لهذه البيئة التي لم تبخل بموادها وهواءها وماءها وفي المقابل لم تنلق سوى تلوث ونفائيات واستنزاف للطاقة مثل ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم-17-

النظام الاقتصادي والبيئة



Source : Tom Tietenberg et autres, *économie de l'environnement et développement durable*, 6^e édition, (France : pearson, 2013), p.24.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

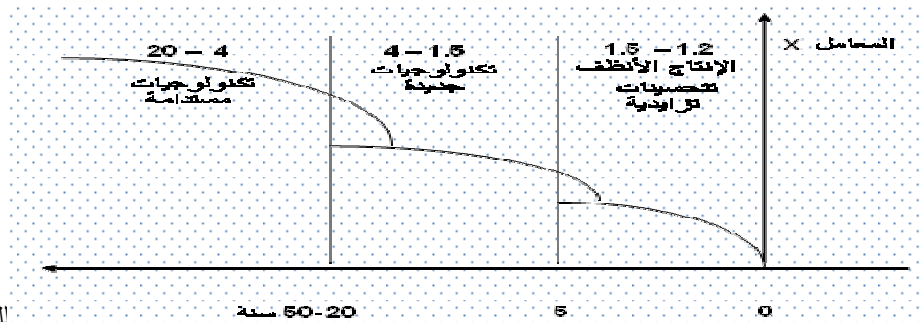
ولتفادي مختلف هذه التأثيرات السلبية يبقى اتخاذ القرارات في العملية الإنتاجية هو الحل من خلال تبني قاعدة الفوائد والتكاليف التي يقر بها الاقتصاديون، فكل عملية قرار تخلف فوائد للبيئة والمؤسسة أعلى من التكاليف فهو محبذ وواجب اتخاذه والعكس صحيح. ويبقى تقييم الفوائد والتكاليف خاضع للإنسان الذي هو محور هذه العمليات.¹ وبالتالي، فإن الحقيقة التي لا يمكن تجاهلها هي ضرورة الاقتناع بأن الإنسان هو المسؤول الوحيد عن التدهور الذي ألم بالبيئة وهو الوحيد القادر على حمايتها من خلال تصحيح طرق لإنتاج والتفكير في مصير الأجيال القادمة بكل مسؤولية.

المطلب الثاني: من مفهوم الإنتاج التقليدي إلى مفهومي الإنتاج الأنظف والأخضر

عندما تتحول الممارسات التقليدية للعملية الإنتاجية إلى ممارسات متهمّة بتضييع حقوق البيئة وغير مهتمّة بمصير الأجيال القادمة، يصبح ادماج المسؤولية الاجتماعية في هذه الوظيفة الخيار الوحيد لإعادة الاعتبار للبيئة والإنسان، وردع الانتهاكات التي طالت الموارد والطاقة والمياه وغيرها من خيارات الطبيعة. ولقد جاءت المفاهيم الجديدة في هذا المجال كمصطلحات الإنتاج الأخضر والإنتاج الأنظف... الخ بحثاً عن طرق بديلة وجديدة تكفل الممارسة الإيجابية للعملية الإنتاجية وتحقق موازنة مع ذلك الحفاظ على البيئة ومصادر الطاقة. ♦ وأصبحت العملية الإنتاجية ضمن هذه المفاهيم أكثر كفاءة تخلت فيها المؤسسات عن المفهوم التقليدي للإنتاج ومعه طريقة التعامل مع النفايات وما ينجر عنها من تكاليف بيئية، وأضحت تكنولوجيا الإنتاج تواكب الالتزام البيئي للمؤسسات من خلال استخدام مواد صديقة

¹ Tietenberg et autres, Op. Cit., p.26.27

♦ على الأمد الآتي يقترن الإنتاج الأنظف بتحسينات تزايدية للعمليات المتوفرة. وفي مرحلة تقدم لاحقة يتم تطبيق التكنولوجيات التي تضرب في معامِل 4 نجاعة العمليات الحالية. وأخيراً فإن التكنولوجيات المستدامة التي يتم الحصول عليها عن طريق العمل العكسي، وذلك بالبدء بتحديد الأشواط المراد قطعها والخطة الواجب اتباعها في ذلك. كما يوضحه الشكل التالي:



المزيد من المعلومات أنظر:

http://www.cprac.org/en/static/rigola_pml/rigola_ar.html

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

للبيئة¹ وفي خضم هذه المتطلبات تبحث المؤسسات عن الإجابة عن إشكاليات إدماج هذا المفهوم في هذه الوظيفة من خلال اتخاذ قرارات تمس جل مراحل العملية الإنتاجية بأكثر مسؤولية.

المطلب الثالث: الإدارة البيئية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية على مستوى الإنتاج

عندما تصبح المسؤولية الاجتماعية وفي مضمونها المسؤولية البيئية مطلباً اجتماعياً واقتصادياً في ظل المتغيرات والشروط التنافسية للأعمال، تصبح معها المؤسسات ملزمة أكثر من أي وقت مضى بالتجاوب إيجابياً مع هذا المطلب، من خلال تغيير الرؤى والمنهجية في التعامل مع مختلف الضغوطات وإثبات حسن نيتها بالمبادرة في تعديل ممارساتها الإنتاجية وفق ما تقتضيه الضرورة.

إن المسؤولية البيئية كأحد عناصر المسؤولية الاجتماعية وفي إطار العملية الإنتاجية ماهي إلا " واجب المؤسسات في وضع قيود على الانعكاسات البيئية لعملياتها ومنتجاتها ومصانعها وتجهيزاتها وتخفيف النفايات والانبعاثات، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية واستهلاك الموارد والحد من الممارسات التي قد تؤثر سلباً على حياة الأجيال القادمة".²

وفي هذا الإطار تجاوبت العديد من المؤسسات حول العالم رغم تفاوت درجة الاستجابة* مع هذا المطلب من خلال تبني عدة برامج لتدعيم مبادراتها البيئية، ضمن إيمانها الراسخ بمسؤوليتها الاجتماعية وإدراكا منها للآثار الإيجابية التي ستنعكس مستقبلاً على أداؤها و توطيد مفهومها للتنمية المستدامة. ومن بين ممارسات الإدارة البيئية التي تدعم إدماج المسؤولية الاجتماعية في الوظيفة الإنتاجية ما يلي:

¹ منور أوسرير ومحمد حمو، تقديم عبد المجيد قدي، الاقتصاد البيئي، (الجزائر: دار الخلدونية، 2011)، ص.230.

² Arab Corporate Environmental Responsibility Summit, "Environmental Responsibility And Cleaner Production", Emirates Palace-Abu Dhabi, 29 November, 2007, **Environment & Development magazine**, volume 12, No 115, (october 2007), p.37.

* حسب تقرير مؤسسة Eiris المتخصصة في أبحاث الإستثمارات الأخلاقية والمستدامة والمعنون بـ "الأعمال المسؤولة : استجابة الشركات العالمية للتحديات البيئية والاجتماعية والحكومية"، في سبتمبر 2007 شمل 2000 شركة في أوروبا وأمريكا الشمالية وآسيا وأستراليا ونيوزيلندا، فإن شركات أمريكا الشمالية متخلفة عن نظيرتها الأوروبية في المجال البيئي، فالضغط في الإتحاد الأوروبي من قبل المستثمرين والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني ساهم في دفع الشركات لتبني ممارسات بيئية مستدامة، بينما في اليابان فتطبيق معايير الإيزو 14001 لنظم الإدارة البيئية متبنى بشكل واسع بدعم من الحكومة و تلبية لرغبات الزبائن. وحسب التقرير فإن 57% من الشركات لها سياسات بيئية علنية وقد نفذ 58% منها أنظمة للإدارة البيئية لكن 29% فقط أعدت تقارير عن أداؤها البيئي. للمزيد من المعلومات أنظر:

راعدة حداد وعماد عرفات، "المسؤولية البيئية تقتحم قطاع الأعمال"، بيروت، مجلة البيئة والتنمية، المجلد 12، العدد 116، (نوفمبر 2007)، ص.19.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

أولاً: الإنتاج الأنظف كاستراتيجية لتكريس البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية

يعد البعد البيئي عملية محورية ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والمسؤولية البيئية كجزء لا يتجزأ من هذا المفهوم الشامل تعدت آثارها حدود المجتمع لتمس بشكل جذري أعمال المؤسسات التي وجدت نفسها أمام باب الإلزام والضرورة وإعادة التفكير في منهجيتها وممارساتها الإنتاجية.

ففي سنة 1975 أعادت أحد الشركات الكبرى الصناعية العابرة للقارات الاعتبار للبيئة بتبني برنامج يستبدل مبدأ " الملوث يدفع الثمن" بمعنى " Polluter Pays Principle " بمبدأ آخر وينفس الحروف PPP يتمثل في " التلوث استثمار له عائد" أي "Pollution Prevention Pays" لتحذو حذوها شركات أخرى ببرامج مماثلة من أهمها " برنامج إقلال النفايات له دائما عائد مجز" أي "Waste Reduction Always Pays- WRAP" و برنامج بمبدأ "إدارة دورة حياة المنتج" أي "Life Cycle Management" لتتوج المبادرات في الأخير بمفهوم الإنتاج الأنظف "Cleaner Production" الذي يعبر عن " إدارة كل عمليات الإنتاج من التنقيب على المواد الأولية ونقلها إلى تصنيعها واستخدام المنتج والتخلص منه بعد انتهاء عمره الافتراضي بطرق آمنة وسليمة بيئياً".¹ ومن خلال تحليل مضمون المفهوم، فإن منهجية التعامل مع الآثار والنتائج التي كانت تميز العملية الإنتاجية للمؤسسات، تحولت بفضل تقنيات الإنتاج الأنظف إلى استراتيجية وقائية بيئية تتحقق من خلالها الإيجابيات التالية:²

- تخفيض احتياجات المواد وتكاليف المعالجة؛
- تخفيض ضرائب التخلص من النفايات؛
- تخفيض العبء البيئي من خلال تقليل التلوث؛
- رفع معدل الدخل؛
- تحقيق إنتاج أكبر بمواد وطاقة أقل؛
- زيادة المنافسة وتحسين صورة المؤسسة وتطوير الكفاءة والفعالية.

¹ مصطفى كمال طلبة، "لماذا قمة رجال الأعمال العرب حول المسؤولية البيئية؟"، كلمة رئيس المكتب التنفيذي للمنتدى العربي للبيئة والتنمية في افتتاح قمة قادة الأعمال العرب حول المسؤولية البيئية المنعقدة في أبو ظبي، 29 نوفمبر 2007، مجلة التنمية والبيئة، المجلد 13، العدد 118، بيروت، (جانفي 2008)، ص.20.

² باسل اليوسفي، "قمة أبو ظبي حول المسؤولية البيئية تتبنى أهدافاً عملية للطاقة والمياه والصناعة"، مجلة البيئة والتنمية، المجلد 13، العدد 118، (جانفي 2008)، ص.23.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

وحسب تعريف برنامج الأمم المتحدة للبيئة الصادر في الإعلان العالمي للإنتاج الأنظف سنة 1996، فإن هذا المفهوم يعبر عن " التطبيق المستمر لاستراتيجية بيئية وقائية متكاملة على العمليات والمنتجات والخدمات لزيادة الكفاءة والحد من المخاطر التي يتعرض لها الإنسان والبيئة، والإنتاج الأنظف يشمل الحفاظ على المواد الخام والطاقة والقضاء على المواد السامة وتقليل كمية وخطورة جميع الانبعاثات والنفايات قبل إتمام العملية. فبالنسبة للمنتج، فإن الاستراتيجية تركز على الحد من الآثار على طول دورة حياة المنتج بداية من استخراج المواد الخام إلى غاية الحصول على المنتج. أما فيما يخص الخدمات فتتضمن إدخال الاعتبارات البيئية في تقديمها، فالإنتاج الأنظف يتطلب تغيير المواقف ووجود إدارة بيئية مسؤولة بالإضافة إلى تقييم الخيارات التكنولوجية.¹

ثانياً: إدارة النفايات لتخفيف العبء البيئي

تعرف النفايات على أنها " كل البقايا الناتجة عن عمليات الإنتاج أو التحويل أو الاستعمال، وبصفة عامة كل المواد والأشياء المنقولة التي يتخلص منها حائزها أو ينوي التخلص منها، او التي يلزم التخلص منها بإزالتها بهدف عدم الإضرار بصحة الإنسان والبيئة ".² وتطرح إشكالية التعامل مع الكم الهائل من النفايات التي تخلفها العمليات الإنتاجية وغيرها اهتمام المجتمع الدولي الذي يبحث على ترسيخ مفاهيم إدارة النفايات واعتماد أفكار عملية أكثر صداقة للبيئة. وحسب الباحثين، فإن الحل الذي يجب اعتماده لمواجهة الكم الهائل من النفايات هو ثلاثي الأبعاد ويكمن في التقليل، إعادة الاستعمال، والتدوير.³

ثالثاً: الاستخدام الأمثل للموارد والطاقة والمياه

تطرح معادلة التوازن بين الكلفة الاقتصادية والكلفة البيئية نفسها بقوة أمام المؤسسات التي تبحث عن الاستغلال العقلاني للموارد، حيث غالباً ما تخلف عملياتها آثار سلبية على البيئة نتيجة عدم فهم فكرة تحديد مناطق تنفيذ النشاطات الاقتصادية وحجم الموارد وكميتها بالإضافة إلى نوعية المخرجات

¹ Zainura Zainon Noor, "Introduction To Claener Production", Malaysia University , faculty of Teknologi Skudai,johar, p.8. disponible sur le site: www.cp.doe.gov.my/.../introduction-to-cleaner-production:pdf.

² أيمن محمد الغمدي وأحمد علي أبو العطا، الإدارة المتكاملة للنفايات، (مصر: المكتبة العصرية، 2009)، ص.3.

³ Tietenberg et autres, Op. Cit., p.315.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

وزمن التنمية ووقتها.¹ ولقد أثارت فكرة " النمو أولا والتنظيف لاحقا " استنفار المجتمع الدولي لكونها مبدأ غير قابل للاستدامة، يكرس للاستغلال غير العقلاني للموارد والى زيادة حالة الشح في المياه والأراضي الخصبة وتغير المناخ وجاءت المناداة بضرورة التحول إلى مصادر الطاقة المتجددة.²

ان الاستخدام الأمثل للموارد والطاقة والمياه أضحي مطلباً عالمياً أفرزه الواقع الراهن الذي يضع المؤسسات بتكنولوجيتها وتقنياتها في قفص الاتهام، ويؤكد على ضرورة انتهاج أساليب أكثر مسؤولية تجاه النظام البيئي وعدم حرمان الأجيال القادمة من نوعية الحياة. وفي مجال التنمية المستدامة تطرح بشدة تحذيرات يطلق عليها المبادئ التحوطية المتمثلة في عدم استخدام الموارد المتجددة بمعدل يفوق معدل تجديدها واستخدام الموارد غير المتجددة بحذر وكفاءة والحرص على استمرارها للأجيال القادمة.³

وتجد المؤسسات نفسها اليوم في خضم تفعيل مفهوم التنمية المستدامة وتحمل مسؤوليتها الاجتماعية أمام تحدي كبير، فالموارد والطاقة والمياه المستغلة بطرق غير سليمة ستتعرض حتماً للاضمحلال وستضر البيئة والمجتمع وتهضم في المقابل حقوق الأجيال القادمة مما يجعل تكلفة البقاء بالنسبة للمؤسسات مرتفعة جداً. ويجب على المؤسسات العمل على خلق برامج تتفاعل وأبعاد المسؤولية الاجتماعية الاقتصادية والبيئية والأخلاقية من أجل ممارسة إنتاجية مسؤولة.

¹ عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، (عمان: دار صفاء، 2007)، ص ص. 47- 48.

² هويدا عبد العظيم عبد الهادي، "الاقتصاد الأخضر والنمو الاقتصادي تجارب افريقية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات الإفريقية، القاهرة، المجلة العربية للإدارة، (2014)، ص ص. 8-12.

³ محمد غنايم، "الاقتصاد والبيئة"، معهد الأبحاث التطبيقية، القدس (أريج)، أنظر: www.ao-academy.org/wesima_articles/library-20061208-824.html. (Consulté le 15/08/2016, 16.00h).

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية على مستوى وظيفة التسويق

لقد ساهمت إدارة الأعمال المعاصرة بما حملته من أفكار في تغيير مفاهيم المؤسسات حول مختلف الأنشطة والوظائف بما فيها وظيفة التسويق، التي تعد محور نجاح أعمال المؤسسة والعمود الفقري لمختلف وظائفها، لتتخذ الممارسة التسويقية منحى جديد ومعنى أعمق وأشمل تتكرس في ظله جملة من الاعتبارات تدفع بالمؤسسة نحو التميز. فبتزايد التحديات وكثرة التغييرات التي طالت القيم والأفكار السائدة في المجتمعات لم يبق أمام المؤسسات إلا الاستجابة وترجمة كل الأفكار والنظريات المتعلقة بالفكر الإداري الحديث من خلال إدارتها لوظائفها بهدف ترقية الممارسة وضمان البقاء والاستمرارية. إن ظهور المسؤولية الاجتماعية وما انجر عنها من تغييرات على مسار الأعمال والاستراتيجيات وأهداف المؤسسات شكل منعرجا حاسما في إدارة مختلف أنشطتها واتجهت إلى التفاعل مع المفهوم من خلال مراجعة اهتماماتها ورعاية مصالح المجتمع باعتبارها جزء منه، وأدركت مسؤوليتها الأخلاقية والاجتماعية لتبادر في البحث عن آليات لإدماج هذا المفهوم ضمن ممارستها الوظيفية بما فيها الممارسة التسويقية.

المطلب الأول: تطور الفكر التسويقي بتطور الأعمال والمفاهيم الاجتماعية

تحتل وظيفة التسويق مكانة هامة في منظمة الأعمال المعاصرة، مما أدى بالباحثين والمختصين إلى الاهتمام أكثر بمفهوم التسويق الذي ارتبط بعملية التبادل والتي تعتبر نواة الفكر التسويقي.¹ فمنذ أكثر من ربع قرن عرفت جمعية التسويق الأمريكية النشاط التسويقي بأنه " أداء مجموعة من الأنشطة التجارية التي تتعلق بتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو مستخدم السلعة أو الخدمة".² وبالرغم من أن هذا التعريف لم يحط بمختلف جوانب هذا النشاط وكان محدودا في نظره للأمور إلا أنه يعد مساهمة في بعث المفهوم الحديث للتسويق، ولقد جاء تعريف Philip Kotler في مجال البحث عن مفهوم أعمق وأشمل حيث وصف التسويق على أنه " عملية اجتماعية تمكن الأفراد والجماعات من الحصول على ما يحتاجونه وما يرغبون فيه من خلال خلق وتبادل المنتج والقيم مع الآخرين".³ وما

¹ Gilles Marion et Daniel MICHEL, *Marketing Mode D'emploi*, 4^e tirage, (paris : les éditions d'organisation, 1995), p.12.

² شريف أحمد شريف العاصي، *التسويق النظرية والتطبيق*، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)، ص.14.

³ توفيق محمد عبد المحسن، *التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير*، (القاهرة: دار النهضة، 2001)، ص.9.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

يمكن استنتاجه من هذا التعريف هو الصبغة الاجتماعية التي طبعت مفهوم التسويق تعبيراً عن العلاقة الناشئة والمتجددة بين المؤسسات والأفراد وبعد انطلاقة نحو توسيع مفهوم التسويق ليوكب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

ولعل ما كتبه Peter Drucker في هذا المجال حين قال: " إذا كنا نرغب في معرفة ماهية الأعمال علينا أن نبدأ من خلال غاياته، وهذه الغايات يجب أن تمتد إلى خارج منظمة الأعمال، أي أن تمتد إلى عموم المجتمع، ومشاريع الأعمال بحد ذاتها ماهي إلا جزء من المجتمع، وعند ذلك فإن التعريف الصحيح لغايات وأهداف الأعمال تتمثل في إيجاد وتحقيق علاقتها مع المستهلك".¹ لهو دليل على أن الوظيفة التسويقية ليست نظام أو هيكل تنظيمي محدد داخل المؤسسة بل فلسفة تمتد بكل أبعادها نحو الخارج لتمس قيم ومفاهيم سائدة في المجتمع.

ولا شك أن كل تعريف من التعاريف السابقة شكل نقلة نوعية للفكر التسويقي، وسمح ببلورة مفهوم أكثر دقة ووضوح وشمولية في الكتابات الإدارية والتسويقية التي جاءت فيما بعد. ويتبع تطور الفكر التسويقي عبر المراحل التاريخية تؤكد بالفعل على أنه فلسفة ونشاط يمارس تماشياً وتطور الأعمال وتوجهاتها وكذا بنضج المؤسسات تنظيمياً وفكرياً وإدراكاً لعلاقتها بمجتمع تتغير فيه المفاهيم والقيم.

انطلق الفكر التسويقي بالتوجه الإنتاجي ضمن فلسفة " المنتج الجيد يبيع نفسه"، غير أنه مع بداية 1920 انخفض الطلب على المنتجات ليركز الاهتمام على الأنشطة التسويقية كالبيع الشخصي والإعلان والتوزيع ويتحول التوجه من إنتاجي إلى بيعي،² وبعد سنة 1950 تغيرت الفلسفة التسويقية لتعمل في إطار " يجب أولاً أن نحدد ماذا يرغب الزبون وبعد ذلك ننتج له ما يرغب " متبينة مفهوم التوجه نحو الزبون ، وبظهور المفهوم الاجتماعي للتسويق نتيجة حركة حماية المستهلك وظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية اتخذ التوجه التسويقي للمؤسسات منعطفاً جديداً شكل نقلة نوعية في فلسفة إدارة العملية التسويقية. وقد أشار PETER DRUCKER سنة 1957 إلى هذا الاتجاه بقوله " إن التسويق يتمثل في العمليات الديناميكية لمنظمات الأعمال والتي تحدث التكامل بمنتجاتها مع أهداف وقيم المجتمع".³ وقد

¹ تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، ط3، (عمان: دار وائل، 2009)، ص.93.

² نبيلة ميمون، البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2014)، ص ص.26-27.

³ علاء فرحان طالب وآخرون، فلسفة التسويق الأخضر، (عمان: دار صفاء، 2010)، ص ص.26-32.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

اعتمد المفهوم الاجتماعي للتسويق بعد النصف الثاني من القرن العشرين على ركائز تمحورت حول احترام البيئة، والمجتمع والفرد وفلسفة مفادها " إن إبراز المسؤولية الاجتماعية هي ضرورة ملحة للتسويق"¹، وعلى المنتج أن يكتشف رغبات المستهلك ويأخذ بعين الاعتبار المسؤوليات الاجتماعية التي تصاحب النشاط التسويقي،² هذا الأخير اتخذ مفهوما أكثر حداثة وشمولية بعد ذلك متوسما البعد الأخلاقي بعد تنامي دور وتأثير الجماعات الضاغطة ويتحول من المفهوم الاجتماعي إلى الأخلاقي بفلسفة " إن إبراز المسؤولية الأخلاقية هي أساس نجاح العمل التسويقي".³

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية للتسويق ممارسة مسؤولة

أدت حركة المستهلك والبيئة دورا كبيرا في تغيير المفهوم التسويقي من خلال ضغوطاتها وانتقاداتها للممارسات التسويقية غير المسؤولة الصادرة من المؤسسات التي ابتعدت كثيرا عن قيم المجتمع، وأفرزت واقعا يكرس للممارسات المضللة التي لم ترق لتطلعات العملاء ولم تحترم قيم المجتمع وجاءت الانتقادات لتطالب بضرورة إيجاد فلسفة تسويق تتبنى قيمة العميل والمكسب المشترك بينه وبين المؤسسة.⁴ ولقد تعددت الممارسات التسويقية غير المسؤولة لتشمل مختلف الجوانب التسويقية مثل:⁵

- الإعلان والدعاية المضللة؛
- التعتبة الخادعة؛
- الأسعار المضللة؛
- الضمانات الخادعة؛
- البيع الشخصي المضلل.

كما كان الأثر الذي تفرزه هذه الممارسات على المجتمع محل انتقاد لكونه يكرس لرغبات زائفة والقليل من السلع الاجتماعية وإنتاج التلوث الثقافي والكثير من القوة السياسية وتقليل المنافسة نتيجة

¹ علي فلاح الزعبي، مبادئ وأساليب التسويق (مدخل منهجي - تطبيقي)، (عمان: دار صفاء، 2010)، ص.52.

² زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم تسويقية حديثة، (عمان: دار الراية، 2009)، ص.253.

³ حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث مدخل شامل، (عمان: دار اليازوري، 2010)، ص.35.

⁴ كوتلر وأرمسترونج المرجع السابق، ص ص.1131-1132.

⁵ الزعبي، المرجع السابق، ص.298.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

الاستحواذ والمنافسة غير العادلة.¹ ومع تزايد الضغوطات وكثرة الانتقادات ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للتسويق في بداية 1970 بالولايات المتحدة الأمريكية بفلسفة تقوم على " التوقف عن تقديم المفاهيم المتعلقة بالتضليل والخداع"، ليصبح فيما بعد هذا المفهوم أوضح وأشمل من خلال " قبول المسوقين بالالتزامات التي يضعونها على أنفسهم آخذين بعين الاعتبار تحقيق الأرباح ورضا المستهلك ورفاهية المجتمع وبما يكافئ مستوى الأداء المتحقق للشركة".² إن تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية في مجال التسويق، أضحت أمراً ضرورياً لتكون أعمال التسويق أعمالاً جيدة و مسئولة مقيدة بأخلاقيات توطدها بالمجتمع وتحقق رفاهيته بالإضافة لأهدافهما المشتركة.³

المطلب الثالث: رضا المستهلك وكيف يمكن تحقيقه في ظل المسؤولية الاجتماعية؟

أولاً: من حيث المنتج

تبحث المؤسسات اليوم في ظل تنامي الوعي لدى المستهلك وتطور المفاهيم المكرسة للأبعاد الاجتماعية والأخلاقية في الممارسات، عن الدور الريادي الذي يمكن أن تؤديه بغية التميز والانفراد في خدمة المجتمع وتحقيق رضا المستهلك، الذي يعد العامل الهام والمعقد في معادلة المسؤولية الاجتماعية وعلى المؤسسات أن تكون سباقة في تفعيل مبادراتها بما يتماشى وتوقعات المستهلك وقراراته وسلوكياته المحددة للطلب على المنتجات.⁴ فعلى مستوى تسويق المنتج تساهم الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية في بناء العلاقة الجيدة بين المؤسسة والمستهلك وفي زيادة العبء الملقى على عاتق المؤسسات في ما يخص تقديم المنتج الأفضل للعميل مع مراعاة تقليل الآثار السلبية الناجمة عن استخدام المنتجات. فبين المطالب المتزايدة لرغبات المستهلك وضرورة الامتثال للقواعد الأخلاقية والقوانين تجد المؤسسات نفسها أمام تحد كبير ومسؤولية اجتماعية وأخلاقية واجب تحملها في المجالات التالية:

¹ كوتلر، أرمسترونج، المرجع السابق، ص.1178.

² البكري، المرجع السابق، ص.106.

³ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر تطبيقات، حالات دراسية، دراسات سابقة، (عمان: إثراء، 2012)، ص.122.

⁴ A.jaya Kumar et K.Geetha, "An analysis on consumer perception towards corporate social responsibility practises in salem city", A working paper for the second international conference on global business economics, finance and social sciences, chennai, india, (11-13 july 2014), disponible sur le site:

www.globalbizresearch.org/chennai.../pdf/.../ID_C4107_formatted.pdf. (consulté le 30/07/2016, 14.30h).

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

1- من حيث التبيين

تنشأ العديد من المشاكل أثناء استخدام المنتجات والتي يمكن أن تكون عواقبها وخيمة بالنسبة للمؤسسة والمستهلك، لذا فالمعلومات والبيانات حول المنتج وكيفية استعماله أمر لا يمكن أن يستهان به في ظل الكم الهائل للعلامات التجارية المطروحة في الأسواق. ويعبر التبيين عن تلك البيانات والرسومات التي تفصح عنها المؤسسات حول المنتج وطبيعته وتاريخ صلاحيته واستعماله ومحتوياته وكذا طريقة حفظه والتحذيرات التي تشوبه والتأكيد على مصدره.¹ ويعد تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في هذا الجانب أمر يخدم مصلحة المؤسسة والمستهلك من خلال الحرص على:²

- تزويد المستهلك بالمعلومات الكافية التي تشعره بالطمأنينة من حيث (مكونات المنتج، وتاريخ الإنتاج، والصلاحية وطرق الاستخدام)؛
- تزويد المنتجات بنشرات توضيحية معتمدة بتعليمات كاملة؛
- ان تكون المعلومات كافية تمكن المستهلك من اتخاذ القرار السليم وتضمن حقه في الاختيار؛
- ان تكون المعلومات صادقة وامينة وصحيحة تبين التأثيرات الجانبية الناجمة عن استعمال المنتج؛
- تزويد المستهلك بالمعلومات التي تضمن له كامل الحرية في قراره.

2 - من حيث الضمان:

يعد الضمان الذي يقدم للمستهلك بموجب شراءه للمنتجات بمثابة تحمل المنتج لمسؤوليته في حالة الإضرار بصحة المستهلك أو ظهور عيوب تشوب المنتجات بعد شراءها واستعمالها. والضمان يمكن أن يمس أداء المنتج خلال فترة زمنية معينة وضمان خلوه من العيوب الفنية إضافة إلى عدم وجود عيوب بالمواد، وعادة ما يغطي الضمان مدة معينة كافية لظهور العيوب وتختلف مدته من منتج لآخر.³ ويشعر المستهلك

¹ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بائنة-1، (2002)، ص.178.

² أبي سعيد الديوهجي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، (عمان: دار صفاء، 2000)، ص.148-151؛ وأيضا الغالبي والعامري، المرجع السابق، ص.245.246.

³ زكي خليل المساعد، التسويق الحديث، (بغداد: مطبعة عصام، 2001)، ص.448.449.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

بالرضا والارتياح عند حصوله على الضمان مما يساهم في تدعيم ولاءه وعلاقته بالمؤسسة، كما تساهم خدمات البيع في تعزيز الثقة خاصة إذا ما تم تقريبها للمستهلكين وتم تسهيل عملية الحصول عليها.

3 - من حيث التعبئة والتغليف:

لا شك أن تعبئة وتغليف المنتج يشكل أحد المجالات الهامة التي تعطي للمنتج قيمة ملموسة فإضافة إلى أنه يحفظه ويحميه ويسهل عملية نقله من مكان لآخر، فإنه يعد من العوامل المؤثرة على قرارات الشراء بالنسبة للمستهلك الذي عادة ما ينجذب باللون أو نوع العبوة وطريقة تصميمها. والتزام المؤسسة اجتماعيا وأخلاقيا بمراعاة تعبئة وتغليف تتضمن:¹

- مراعاة كيفية التعامل مع المواد المستخدمة في التعبئة بعد استعمال المنتج كمخلفات يمكن أن تضر بالبيئة؛
- مراعاة جودة العبوة وشكلها الجمالي وملائمتها للاستخدام والأمان البيئي؛
- التمكين من إعادة استخدام مواد التعبئة أو تدويرها؛
- مراعاة التعبئة صديقة البيئة من خلال اختيار الخامات والأساليب التصنيعية وتطوير طرق التخلص من المخلفات وكذلك توعية المستهلك بطرق التعامل مع مخلفات التعبئة والتغليف. .

ثانيا- من حيث السعر

يعبر السعر عن " فن ترجمة قيمة المنتج في وقت ما إلى قيمة نقدية "،² وتشير الأبحاث إلى أن رد فعل المستهلك حول السعر من أهم المتغيرات في دراسة المسؤولية الاجتماعية، وأن المستهلك على استعداد لدفع أعلى الأسعار إذا ما تعلق الأمر بالمنتجات الصادرة عن المؤسسات التي تتبنى المسؤولية

¹ الغالبي، العامري، المرجع السابق، ص ص.249-250؛ وأيضا نجية عبد المحسن، "التعبئة والتغليف للمنتجات الغذائية تقنياتها، مواردها، الحد من الهدر، أساليب التدوير، الموصفات العربية والدولية"، ورقة عمل مقدمة لندوة حول الاعتبارات البيئية في الصناعات الغذائية العربية الأوضاع الحالية واتجاهات المستقبل، جامعة الدول العربية، (3-5 أفريل 2006). متاح على الموقع: www.afpppi.co./najiya%20abdel%20mohsen.doc, (consulté le 28/07/2016).

² منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات، (الجزائر: دار المطبوعات الجامعية، 2007)، ص.41.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

الاجتماعية بما يفيد بأن هذا المفهوم عامل من عوامل التأثير على قرارات الشراء.¹ ولا بد من مراعاة المسؤولية الاجتماعية في السياسة السعرية للمؤسسة من خلال:²

- سياسة سعرية عادلة ومعقولة توازن بين التكلفة والربح؛
- الالتزام بقوانين المنافسة الشريفة واحترام آليات السوق؛
- عدم زيادة العبء على المستهلك وتحمله أخطاء تزيد في التكلفة وبالتالي السعر؛
- مراعاة بعض فئات المجتمع عند وضع الأسعار (من طلبه وذوي الاحتياجات الخاصة)؛
- توضيح السعر الفعلي والإشارة إلى ضريبة المبيعات إن وجدت؛
- أهمية المساهمة بجزء من الأسعار في دعم بعض المشاريع الاجتماعية.

ثالثاً - من حيث التوزيع

وذلك من خلال:³

- الحرص على أن تكون قنوات التوزيع قصيرة حتى لا تزيد أعباء المستهلك ويضطر لتحمل تكاليف هو في غنى عنها؛
- أهمية الوصول إلى كافة فئات المجتمع وتغطية كل المناطق لتفادي حرمانهم من المنتجات خاصة الضرورية منها؛
- اختيار مراكز البيع دون الإضرار بالبيئة؛
- ضمان أمن وسلامة المخازن والمستودعات؛
- الحرص على اختيار الوسطاء من ذوي النزاهة والالتزام بعدم احتكارهم للسلع أو التلاعب بالأوزان وتاريخ الصلاحية أو رفع الأسعار لضمان إيصال المنتجات للمستهلكين دون الإضرار بهم؛
- المحافظة على سلامة المنتجات باستعمال وسائل تخزين صحية أثناء التوزيع؛

¹ Daniela Abrantes Ferreira et al, "Corporate Social Responsibility and Consumer's perception Of Price", disponible sur le site :

www.coppead.vfrj.br/upload/public acoes/1864466.pdf, (consulté le 30/7/2016.14.00.h).

² الغالبي، العامري، المرجع السابق، ص ص.248-249.

³ المرجع نفسه، ص ص.250-252.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

-اختيار وسائل نقل مناسبة لطبيعة المواد المنقولة حتى لا تضر بالبيئة والإنسان.

رابعاً - من حيث الترويج

بالرغم من التبريرات التي تقدمها المؤسسات في الدفاع عن حملاتها الترويجية التي تتعدى في بعض الأحيان المصداقية وحتى المنطق، إلا أن الاتهامات لا زالت توجه لها من طرف الرأي العام وتطالب بترويج بعيد عن تزييف الحقائق والإثارة. وباعتبار الإعلان قوة اقتصادية واجتماعية، فإن ضرورة الالتزام بالمبادئ والمعايير الأخلاقية والمهنية أصبح مطلباً أساسياً يكرس للثقة، ويطالب المجتمع بأهمية تبني القيم الاجتماعية في الإعلان من خلال:¹

- مراعاة الحقائق أثناء تصميم الإعلانات؛
- عدم الإساءة للشعور العام باحترام الدين والتقاليد الاجتماعية والأحاسيس؛
- تجنب المساس بالآداب العامة والإثارة المصطنعة؛
- الامتناع عن ما يضر أموال الجمهور كالتخفيض الوهمي في أسعار المنتجات أو المبالغة في المزايا والخدمات التي سيحصل عليها الزبون؛
- تجنب الكذب والخداع والتضليل فيما يخص المعلومات المقدمة عن المنتج.

ولتحقيق النجاح في الرسالة الإعلانية لابد من تبني الوضوح في التعريف بالمنتجات والتركيز على أفضل صفاتها وعدم إصدار وعود كاذبة التي يمكن أن تؤثر على ثقة الجمهور وبالتالي فقدانه مستقبلاً.²

إن تفاعل وظيفة التسويق مع أبعاد المسؤولية الاجتماعية القانونية والبيئية والأخلاقية يتحقق من خلال العمل على إعداد برامج تعكس رغبة المؤسسة في تحقيق رضا العميل عن جوانب هامة تتمثل في رضاه عن عمليات تمس (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) وتعزيز الثقة بينها وبين العملاء كأصحاب مصلحة. بل يمكن الذهاب إلى أبعد من ذلك من خلال الإبداع في تلك البرامج التي تحسن العميل بقيمته وأهميته في نجاح وبقاء المؤسسة.

¹ طاهر محسن الغالبي وأحمد شاكر العسكري، الإعلان مدخل تطبيقي، (عمان: دار وائل، 2003)، ص ص. 162-164.

² أ.ج.سامويل، فن الإعلان، إعداد قسم الترجمة، (القاهرة: دار الفاروق، 2004)، ص.12.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

المبحث الرابع: ممارسات المسؤولية الاجتماعية على مستوى وظيفة الموارد البشرية

أن تتحول المؤسسة إلى شريك اجتماعي أو بالأحرى أن تتميز بالمواطنة وتهتم في إطار ذلك بقضايا المجتمع وتتفاعل مع التأثيرات العديدة التي تمسه، ذلك هو المبتغى والمطلب الذي يفرض نفسه، باعتبارها محور كل تغيير، والمؤسسة بمختلف وظائفها اقتنعت بضرورة تفعيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية بكل أبعاده مرتكزة على مقومات الخبرة والمعارف والكفاءة التي تتمتع بها مما يمكنها من اضطلاع بدور رائد في التغيير نحو ما هو أفضل لها وللمجتمع الذي تنشط فيه.

وانطلاقاً من هذه المعطيات وفي إطار دائماً المواطنة هناك حقيقة مفادها ان المؤسسة المواطنة هي التي تعطي أولوية للمورد البشري من بين كل الأولويات فالمؤسسة في خدمة الإنسان وليس العكس.¹ وعلى هذا الأساس، فإن التنفيذ الناجح للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة يحمل إدارة الموارد البشرية كوظيفة رئيسية عبئاً ثقيلاً. فهي التي تتفاعل مع المورد البشري وتوجهه بشكل ايجابي لتحقيق الأهداف وتستثمر في مجهوداته، وتؤثر به وفيه ضمن إستراتيجية وفلسفة تمتد بأبعادها لتمس كل المؤسسة، فهي القلب النابض ولا يمكن أن يحدث التغيير ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية دون الاستثمار في الموارد البشرية.

وبالنسبة للدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تؤديه إدارة الموارد البشرية في عالم الأعمال فقد ركز الباحثون على أهمية تجاوب هذه الأخيرة مع الاهتمامات التي تترجم في قدرتها على خلق قيمة مضافة في خدمة العملاء الداخليين، والتفكير في الأمور التي تجعل الموظف أو العامل يتمسك بالمؤسسة أكثر إضافة إلى البحث عن أحسن تغيير يمكن القيام به استعداداً للمستقبل.²

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية من الرفاهية الصناعية إلى إدارة مسؤولية اجتماعية

لم تكن إدارة الموارد البشرية موجودة إبان مرحلة الثورة الصناعية، غير أن ما ميز تلك الفترة هي الصيحات المتتالية من أجل الاهتمام بظروف العمال في المصانع، وفي عام 1890 ظهر مفهوم يدعى تحقيق الرفاهية الصناعية INDUSTRIAL WELFARE في الدول الصناعية (ألمانيا، بريطانيا فرنسا،

¹ Hervé Azoulay , "RSE ET DEVELOPPEMENT DURABLE", institut international de l'audit social, 16^e université de printemps de l'audit social, responsabilité sociétale des organisations et grh a l'heure des défis globaux et du changement, pékin, chine, (26,27 et 28 mai 2014), p.130.
www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/6014actespekina.pdf.

² Raymond A.Noë et al, **Human Resource Management gaining A Competitive Advantage**, 4th edition, (new York: MC GRAW-HILL/IRWIN, 2003) , p.11

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

الولايات المتحدة الأمريكية) والذي يعبر عن برامج صممتها المؤسسات لتحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي، إضافة إلى تصميم أبنية بشروط صحية لممارسة الأعمال.¹ لتظهر أول إدارة للموارد البشرية في شركة فورد لصناعة السيارات عام 1914 باسم إدارة الاستخدام بسبب تزايد العنصر البشري في المصانع ودور النقابات العمالية التي كانت المؤسسات آنذاك تبحث عن تحسين العلاقات معها.²

وخلال الحرب العالمية الأولى 1914-1918 كان الاهتمام أكثر ببرامج تحسين ظروف العمل خاصة مع استخدام النساء كعمالة بسبب توجه الرجال للحرب، لتتزايد قناعة أصحاب الأعمال بضرورة توفير رعاية للعمال وتحسين ظروف عملهم بتحمل المسؤولية ودعم جهود برامج الرفاهية الصناعية، إضافة إلى تدعيم وظيفة العلاقات الصناعية التي كانت وسيلة اتصال مع النقابات، لتعزز هذه الاهتمامات في الفترة التaylorية مع ظهور الإضرابات والصراعات بين المؤسسات والنقابات.³

ومع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية برزت أهمية العنصر البشري لتزداد القناعة بدور إدارة الاستخدام بعد الحرب العالمية الثانية، وتتغير التسمية إلى إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية لتنتشر في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وتصبح هذه الإدارة أكثر فعالية مع ظهور القوانين الحكومية في مجال العمل والتوظيف ومطالبة أرباب العمل بتقديم مزايا وظيفية كالتأمين وتعويض البطالة والتفاوض مع النقابات.⁴ وبعد عام 1980 ولدت إدارة الموارد البشرية بمضمون جديد وبإستراتيجية خاصة تصب في إستراتيجية المؤسسة، متأثرة بمفاهيم العولمة والمنافسة العالمية وظهور إدارة الجودة الشاملة من جهة وزيادة تدخل الحكومات وقوة النقابات من جهة أخرى ليظهر اتجاه جديد في مجال إدارة الموارد البشرية يدعى بجودة حياة العمل الذي ينادي بتوفير قوة عمل مؤهلة ومدربة تتميز بالولاء وقادرة على تنفيذ الإستراتيجية.⁵ ويمكن تتبع مسار تطور إدارة الموارد البشرية عبر المراحل التاريخية المختلفة من خلال الشكل التالي:

¹ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار اليازوري، 2014)، ص.27.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، (عمان: دار وائل، 2005)، ص.43.

³ المرجع نفسه ص.43-44.

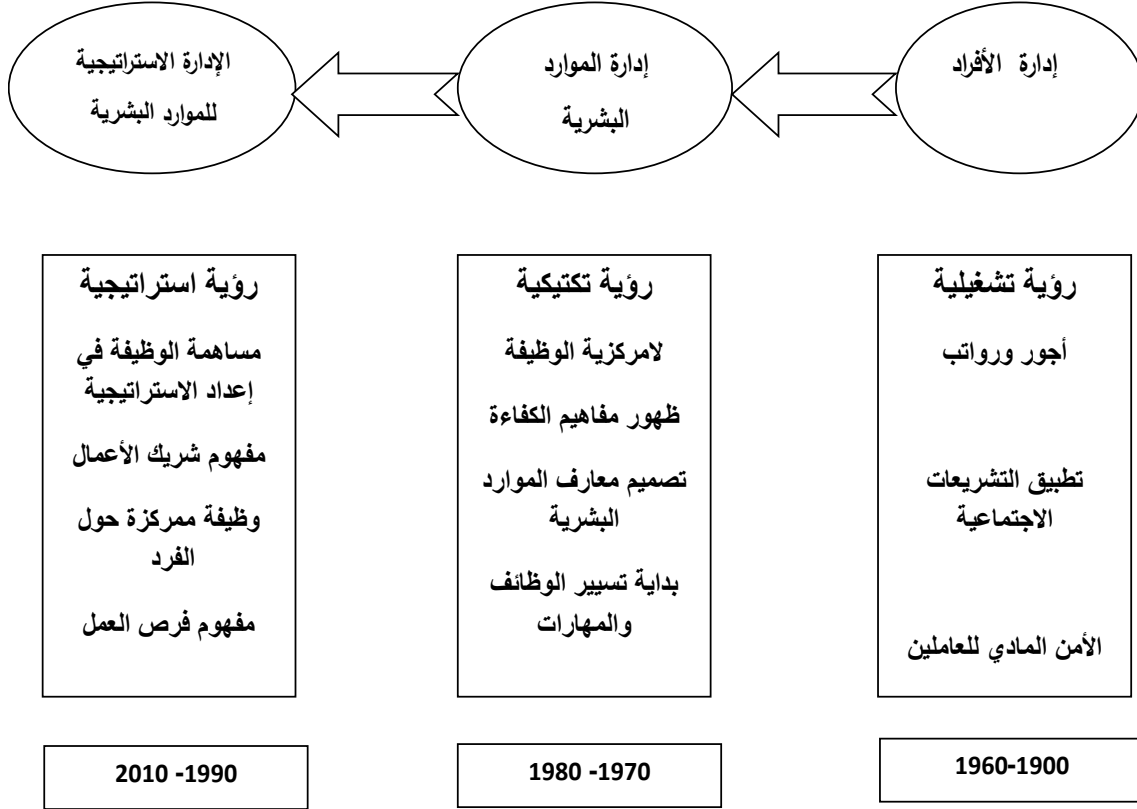
⁴ المرجع نفسه ص.44-45.

⁵ المرجع نفسه ص.45-47.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

الشكل رقم-18-

تطور إدارة الموارد البشرية



Source : Faycel Benchemam et Géraldine Galindo, **Gestion des Ressources Humaines**, 4^e éditions, (paris : lextensio éditions, 2013), p.23.

ومع بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية واقتناع المؤسسات بضرورة تفعيلها ضمن ممارساتها الوظيفية، يتزايد عبء إدارة الموارد البشرية الذي يقع على عاتقها البحث عن الطرق الكفيلة بترجمة مبادئ هذا المفهوم واقعيًا، والحرص على تحدي الرهانات المتعلقة به من خلال اجراء تغييرات في فلسفتها و سلوكيات موظفيها تجاوبا ومطلب الإدارة المسؤولة اجتماعيا. فيا ترى ماهي التغييرات التي ستخضع لها إدارة الموارد البشرية ضمن هذا المفهوم؟ وماهي الأدوار التي يمكن أن تؤديها مستقبلا باعتبارها محور كل تغيير داخل المؤسسة؟

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

المطلب الثاني: لماذا يجب أن تتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية؟

يرى الباحثون أن تنفيذ التغييرات يعد من المهام الرئيسية الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية،¹ ومن المواضيع الرئيسية الحالية المثارة في إطار السياق الاقتصادي الاجتماعي وكذا من طرف السلطات ضرورة الوقاية من المخاطر النفسية والاجتماعية وتوظيف الأحداث والمساواة بين النساء والرجال في العمل وإدارة العمل في وقت الأزمات وهي من المواضيع التي تشكل رهانات اجتماعية تفرض على المؤسسات وإدارة الموارد البشرية خاصة التوجه بإستراتيجيتها نحو التغيير واعتماد المسؤولية الاجتماعية، وعدم الاهتمام بهذه المسائل، يقودنا إلى الحديث عن حالة " المورد في خطر " وعلى إدارة الموارد البشرية أن تكون مسئولة اجتماعيا بتغيير ظروف العمل وتفعيل الموظفين ودفعهم للالتزام بمشروع المؤسسة وتحقيق أهدافها.²

ففي دراسة استقصائية قامت بها TNS SOFRES أحد الأعمدة الفرنسية للدراسات التسويقية والرأي للتعرف على مفهوم البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية فجاءت النتائج لتعكس أولوية عدم استخدام الأطفال كعمالة خاصة في دول العالم الثالث بنسبة 79 % يليها ضرورة معاملة أفضل للعاملين بنسبة 65% وإخبار الجمهور بخطورة أحد المنتجات بنسبة 51% أما حظر التمييز العرقي فاحتل المرتبة الرابعة بنسبة 41% وأخيرا تطوير قدرات العامل لتكون له قيمة في سوق العمل بنسبة 40%.³ ونلاحظ أن الرؤية للمسؤولية الاجتماعية مرتبطة ارتباطا وثيقا بإدارة الموارد البشرية. وفي نفس السياق يقترح الإيزو 26000 (دليل المسؤولية الاجتماعية) على المؤسسات الاهتمام بمسألة حقوق الإنسان وعلاقات وظروف العمل اللذين يعتبران من المؤشرات الاجتماعية التي ترتبط بمهام وممارسات إدارة الموارد البشرية.⁴

¹ yves-frédéric livian, **changement et gestion des ressources humaines**, (France : éditions d'organisation, 2003), p.54.

² Gurvan Bravellec et Isabelle Cadet , "LA CONSTRUCTION D'UNE GRH SOCIALEMENT RESPONSABLE GRACE ALA NORME ISO 26000", 16^e université de printemps de l'audit social, responsabilité sociétale des organisations et grh a l'heure des défis globaux et du changement, pékin, chine, (26,27 et 28 mai 2014), p.193. disponible sur le site : www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/6014actespékin.pdf.

³ xialuxu xialu et autres, "IMPACT DE LA RSE SUR LA GRH", p.4. disponible sur le site : <http://rhvision.files.wordpress.com/2011/01/grh-rse-1.pdf>. (consulté le 11/02/2016).

⁴ jamila abaidi-bennasr et autres, "recherche sur le bien etre au travail en europe, revisite par une équipe de chercheurs chinois, 16^e université de printemps de l'audit social, responsabilité sociétale des organisations et grh a l'heure des défis globaux et du changement, pékin, chine, (26,27 et 28 mai 2014), p.130. . disponible sur le site : www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/6014actespékin.pdf. (consulté le 11/02/2016).

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

ويعد الاهتمام بالموارد البشري استجابة لمتطلبات التنمية المستدامة وتفعيلاً للمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتق المؤسسة باعتباره محور كل الرهانات التي تسعى لتحقيقها. ففي كل المؤسسات كل الوسائل غير الملموسة محورها رأس المال البشري، وامتلاك العلامة الجيدة ونظام المعلومات الفعال والعملاء الممتازين يعود بالأساس لوجود رأس مال بشري جيد ومدير موارد بشرية فعال.¹ وعلى خبراء الموارد البشرية أخذ بمحمل الجد برنامج المسؤولية الاجتماعية بسبب الاعتبارات التالية:²

- يجب على المؤسسات أن تنظر في تأثير مختلف وظائفها على المجتمع، بما فيها وظيفة الموارد البشرية؛
- إن مصداقية المسؤولية الاجتماعية تعتمد على التنفيذ وليس مجرد الكلام. والموارد البشرية مسؤولة على عدد كبير من النظم والعمليات الرئيسية (التوظيف، التدريب، والاتصالات...) التي تؤثر على فعالية التنفيذ؛
- متخصصي الموارد البشرية لديهم المعارف والمهارات ذات الصلة بخطة التعلم والتغيرات الثقافية داخل المؤسسة؛
- إدارة الثقة والمخاطر تثير العديد من التساؤلات الرئيسية عن كيفية إدارة الأفراد. والموظفون هم أصحاب المصلحة الرئيسيين في برنامج المسؤولية الاجتماعية.

إن المسؤولية الاجتماعية فرصة لتحويل الموارد البشرية من الدور التقليدي الذي تعرف به إلى شريك استراتيجي للإدارة العامة، من خلال وضع سياسة مبتكرة تهتم بالاعتبارات المجتمعية ونشر الوعي حول قضايا المسؤولية الاجتماعية التي توظف في خلق حوار اجتماعي مع الشركاء الاجتماعيين.³ كما يشير الباحثين إلى أن تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية وإدراجها ضمن الإستراتيجية الرئيسية، يحتم عليها تعبئة الموارد البشرية وإحداث تغييرات ثقافية وسلوكية وهذه مسؤولية إدارة الموارد البشرية التي تؤثر في العديد من العمليات والنظم الرئيسية وتتموقع بشكل جيد لتشجيع أخلاقيات وتمتين ثقافة مسؤولية

¹ Jean – Pierre Corniou, "observatoire de l'immatériel". (2007), p.20. Disponible sur le site :

<http://www.Observatoire-immateriel.com>, cité dans entreprises et carrières, n° 846, 27 février- 5 mars .

² Coro. Standnberg, "le rôle de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale d'entreprise", rapport préparé pour industrie Canada, (mars 2009), p.3. disponible sur le site : https://www.ic.gc.ca/RESSOURCES_HUMAINES.PDF. (consulté le 11/02/2016).

³ ETUDE HEC/ cleveor 2011, "RSE ET MANAGEMENT DURABLE LE ROLE DE LA

FONCTION RH", paris.p.18. . disponible sur le site :

www.comite21.org/docs/economie/rse/cleveor-rh-et-dd-2012.pdf. (consulté le 12/03/2016).

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

اجتماعية فعالة، وإبعاد المورد البشري عن التعبئة يجعل المسؤولية الاجتماعية مجرد ممارسة للعلاقات العامة مما يؤثر على مصداقية المؤسسة في نظر المجتمع لكون أفرادها لم يكونوا قدوة كما أن نجاح تنفيذ المسؤولية الاجتماعية يرتبط كلياً بوظيفة الموارد البشرية التي لها تأثير كبير باعتبارها تعمل أفقياً وعمودياً وفي عمق المؤسسة.¹

المطلب الثالث : ماهي الممارسات الكفيلة بإدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية؟

إن موضوع تجسيد مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية من المواضيع الواسعة والتي تميزت بدراسات تجريبية نادرة، إضافة إلى عدم وجود توافق في الآراء حول تحديد الممارسات التي تصب في هذا النهج، غير أن تقارير التنمية البشرية تؤكد على ضرورة توسيع خيارات الناس من خلال التركيز على الأمور التالية:²

- المساواة في الفرص المتاحة لجميع الأفراد في المجتمع؛
- المساواة في إمكانية الحصول على الخدمات الاجتماعية الأساسية؛
- المساواة في الأجور مقابل العمل المتكافئ؛
- المساواة في الحماية؛
- القضاء على التمييز؛

ولقد اختصر بعض الباحثين الممارسات المعنية بموضوع المسؤولية الاجتماعية في ضمان الصحة والسلامة المهنية وعدم التمييز في العمل، غير أن الباحثان Crozet & Martory قدما تحليلاً لسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى ومسعى المسؤولية الاجتماعية والتي يمكن عرضها من خلال الجدول التالي:

¹ Standnberg, Op. Cit., p.5.

² عبد الله عطوي، السكان والتنمية البشرية، (بيروت: دار النهضة العربية، 2004)، ص ص . 493 - 494.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

الجدول رقم-17-

تحليل لسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى ومسعى المسؤولية الاجتماعية

حسب Crozet & Martory

سياسات الأجور	مستويات الأجور تركيبية الأجور	تدعيم المساواة في الأجور الاعتراف بالمهارات المكتسبة وتثمينه
الترقية الاجتماعية للنصر البشري	<ul style="list-style-type: none"> ❖ طبيعة ونوعية مناصب العمل ❖ إدارة الكفاءات ❖ التوظيف والإدماج ❖ إدارة المسار المهني للعمال ❖ التكوين والتدريب ❖ ظروف وتنظيم العمل 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ اعطاء الأولوية للترقية من الداخل على حساب الترقية من الخارج؛ ❖ التنبؤ بالآثار الاجتماعية للخيارات الاستراتيجية للمنظمة؛ ❖ وضع سياسة تأخذ بعين الاعتبار التنوع عند التوظيف؛ ❖ تشجيع توظيف الفئات المعاقة؛ ❖ ترقية وتطوير الاعتراف بالخبرات والمهارات المكتسبة؛ ❖ تدريب العمال على التكنولوجيات الحديثة؛ ❖ وضع مخطط لتحسين ظروف العمل؛ ❖ تطوير برامج لتحقيق التوافق بين الحياة العملية والعائلية؛ ❖ التركيز على بناء منظمة متعلمة.
المناخ الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> ❖ التغيب ❖ دوران العمل 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ وضع برامج للوقاية من التغيب؛ ❖ اجراء استقصاءات تسمح بالتعرف على اسباب ترك العمال لوظائفهم.
الصورة الاجتماعية للمنظمة	<ul style="list-style-type: none"> ❖ الصورة الداخلية ❖ الصورة الخارجية 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ اجراء استقصاءات تسمح بقياس المناخ الاجتماعي داخل المنظمة؛ ❖ تطوير الشراكة مع هيئات التكوين؛ ❖ تطوير برامج تشجع الأعمال الخيرية.

Source : Amaury Grimand et Isabelle Van Dangeon-Derumez, "Les Modes D'appropriation de la RSE et leurs Impacts sur la fonction Ressources Humaines, nouveaux comportements, nouvelle GRH ?", Rennes, Saint-Malo, France, XXIème congrès AGRH-du (17 au 19 novembre 2010), p.7. disponible sur le site : https://www.researchgate.net/publication/268351143_Les_modes_d'appropriation_de_la_RSE_et_leurs_impacts_sur_la_fonction_Ressources_Humaines. (Consulté le 27/09/2016, 10 :15h).

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

أولاً: ماذا ننتظر من إدارة الموارد البشرية في إطار تفعيل المسؤولية الاجتماعية؟

يمثل المورد البشري المحور الرئيسي ضمن وظائف المؤسسة ويعد الاهتمام به من الأمور المهمة التي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية، ولعل تفعيل منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة التي تقوم على تحقيق رضا المستهلك يلقي على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية كبيرة، انطلاقاً من أن هذا الرضا يتحقق برضا العميل الداخلي ألا وهو الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والمحفزة التي تضمن تقديم سلع وخدمات ذات جودة. وهذا ما يقودنا إلى مفهوم مثلث الجودة الذي يمس كل هذه الاعتبارات ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 19-

مثلث الجودة



المصدر: عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، (عمان: دار وائل، 2005)، ص.12.

فلاهتمام بالمورد البشري من الناحية النفسية والمهنية وتحقيق رضاه يعد دافعا هاما لتحقيق ما يصبو إليه الزبون والمؤسسة، وانتهاج المسؤولية الاجتماعية وسيلة للوصول إلى هذه الأهداف كما أن تفعيل هذا المفهوم ضمن إدارة الموارد البشرية يصب في خانة خلق إدارة واعية بالمسؤولية الملقاة على عاتقها تجاه الأفراد الموجودين تحت تصرفها والمجتمع الذي تنشط فيه. وبالتالي، فإن الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية كإدارة مسؤولة اجتماعيا سيكون حتما " تلبية التطلعات الشرعية للأفراد في مجالات

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

إدارة التغيير وتحفيزهم وإدماجهم في شؤون المنظمة وتدريبهم على آثارها على المجتمع بصفة عامة ووضع خطط لوقاية وحماية المنشآت بغرض التقليل من المخاطر البيئية".¹ وتؤدي الموارد البشرية دور هام في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية بين أفرادها من خلال:²

- توفير المهارات في المؤسسة التي تسمح بتبني المسؤولية الاجتماعية وإيجاد أفراد محفزين لخدمة المجتمع؛
- تسيير العلاقات بين الأفراد في المؤسسة بشكل اجتماعي مسؤول؛
- مساعدة الإدارة العليا على ادماج المسؤولية الاجتماعية في ثقافة المؤسسة؛
- نقل القناعات بأهمية المسؤولية الاجتماعية إلى مختلف الشركاء.

وإضافة إلى ما سبق تعتبر المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فرصة لرفع التحديات التالية:³

- قضية نقل المعرفة بين الأجيال؛
- تحقيق المرونة التنظيمية؛
- نوعية المناخ الاجتماعي؛
- العدالة التنظيمية الاجتماعية.

فالمكاسب التي تنتج عن إدارة موارد بشرية مسؤولة اجتماعيا ستعكس إيجابيا على المجتمع و تساهم لا محالة في التنمية البشرية المستدامة. ويمكن إدراج بعض الممارسات التي تؤدي إلى إدماج المسؤولية الاجتماعية على مستوى هذه الوظيفة في ما يلي:

¹ Bernard Calisti et Francis Karolewicz, **RH et Développement Durable : une autre vision de la performance**, (paris : éditions d'organisation, 2005), p.19.

² حسام الدين، المرجع السابق، ص.124.

³ Grimand et Van Dangeon-Derumey, Op. Cit., p.8. disponible sur le site : https://www.researchgate.net/publication/268351143_Les_modes_d'appropriation_de_la_RSE_et_leurs_impacts_sur_la_fonction_Ressources_Humaines. (Consulté le 27/09/2016, 10 :15h).

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

1- على مستوى التوظيف

تتحقق عملية التوظيف في المؤسسة من خلال أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين حيث يمثل نشاط الاستقطاب أهمية كبيرة إذ يعتبر " مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين لملء الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والزمان المناسبين ".¹ وتهدف إدارة الموارد البشرية من خلال هذه العملية إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المترشحين لشغل الوظائف، في حين الإخلال بهذه المسؤولية قد يكلف المؤسسة الكثير.² ونظرا لدور عملية الاستقطاب في تجسيد البعد الأخلاقي والاجتماعي للمؤسسة والذي يساهم في تحقيق الأداء السليم لها فإن انتهاج سبل البحث المناسبة وبطرق شريفة وعادلة وشفافة تبقى المؤسسة بعيدا عن الانتقادات والضغوطات ، ويمكن تجسيد كل هذه الاعتبارات من خلال الإعلانات المستخدمة كوسيلة في الاستقطاب والتي يجب أن تتميز بشروط تتجاوز والمسؤولية الاجتماعية والتي يمكن اختصارها مثلا في:³

- استخدام وسائل إعلان شائعة بين الجمهور بحيث تصل الإعلانات لجميع شرائح المجتمع؛
- تقديم معلومات على درجة من الوضوح والدقة فيما يخص نوع الوظيفة وشروطها وتاريخ تقديم الطلبات.

أما عملية الاختيار فتتأثر بمجموعة من العوامل البيئية التي أفرزت وعيا اجتماعيا في الدول المتقدمة وأدخلت بعض المؤسسات في أجواء الضغط والانتقاد من طرف الرأي العام بسبب التمييز والتحيز، ولتجنب العواقب السلبية من انتقادات المجتمع ومساءلة قانونية تعمل إدارة الموارد البشرية على تجنب كل أسباب التمييز (كالتمييز حسب الجنس، العرق، الدين، الحالة الصحية)، وتوخي الصدق والموضوعية والوثوق فيما يخص الاختيار.⁴

إن مسألة المساواة في التوظيف أساسية من وجهة النظر الاجتماعية والوظيفية، فالمؤسسة التي لها سلوكيات غير عادلة وتمييز في مجال التوظيف ستتعرض لخطر تضييع كفاءات فالعدالة تعني في قاموس

¹ خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار المسيرة، 2007)، ص.91.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (عمان: دار وائل، 2005)، ص.125.

³ حمود، المرجع السابق، ص.98.

⁴ سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط2، (عمان: دار وائل، 2004)، ص ص.248- 249 .

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

الموارد البشرية الفعالية.¹ وتجسد إدارة الموارد البشرية التزامها الأخلاقي والاجتماعي أيضا من خلال عملية هامة تتمثل في توظيف وإدماج شريحة ذوي الاحتياجات الخاصة والأخذ بحق المرأة في العمل ومراعاة خصوصيتها، وقد نالا هذان الموضوعان أهمية كبيرة في ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة.

1.1- ذوي الاحتياجات الخاصة الحلقة الأهم في سلسلة الممارسة المسؤولة

تمثل شريحة ذوي الاحتياجات الخاصة التحدي الكبير بالنسبة لإدارة الموارد البشرية المتجاوبة مع ممارسات المسؤولية الاجتماعية، وبالرغم من تعديل قوانين العمل بما يتماشى وضمن حق هذه الفئة في التوظيف والإدماج المهني إلا أن المحقق على المستوى العملي يعد ضعيفا وغير كافي. فاهتمام المؤسسات بهذه الفئة كأصحاب مصلحة من ضمن مبادئ المسؤولية الاجتماعية التي تؤثر في تحسين المجتمع،² وعليه يقع عبء كبير على إدارة الموارد البشرية في تفعيل التزاماتها الأخلاقية والاجتماعية تجاه هذه الشريحة من خلال:³

- ضمان تكافؤ الفرص والقضاء على أشكال التمييز؛
- توفير التكوين لهذه الفئة وتأهيلهم عمليا؛
- توفير الأجهزة والأدوات المساعدة على مواصلة اندماجهم؛
- دعم الجمعيات التي تساعد على إدماجهم في المجتمع.

2.1- المسؤولية الاجتماعية والمساواة المهنية بين المرأة والرجل

تعاني المرأة في الدول النامية أشكالا عديدة من صور التحيز ضدها مما يفقدها الكثير من حقوقها القانونية، ويعتبر التحيز انحرافا عن نمط العلاقات الاقتصادية والاجتماعية.⁴ وتساهم إدارة الموارد البشرية بتبنيها للمسؤولية الاجتماعية في ارساء دعائم تكافؤ الفرص بين المرأة والرجل والذي يعد تغيير

¹ Cadin Guérin et Pigeyre Pralong, **GRH Gestion Des Ressources Humaines**, 4^e éditions, (paris : DUNOD, 2012), p.302.

² Ayssatou Hama Mayga, "l'emploi des travailleurs handicapés dans l'entreprise un enjeu pour la RSE", institut supérieure de gestion, paris, (2009),p.3. disponible sur le site :

Storage.ugal.com/4935/these-pro-version-final-nov09.pdf. (consulté le 26/09/2016, 22 :40h).

³ الغالبي، العامري، المرجع السابق، ص.104.

⁴ سعد طه علام وفريد أحمد عبد العال، اقتصاديات التنمية البشرية، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2012)، ص 211.210.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

عميق في نموذج العدالة الاجتماعية.¹ فإضافة الطابع المؤسسي على مبادرات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص المساواة المهنية ومحاربة التمييز في سوق العمل من شأنه الحد من التفاوت بين المرأة والرجل في المجال العملي وحل لإيجاد أطر تنظيمية مهمة في المؤسسة.² وتعميقا للممارسة الأخلاقية والالتزام بتحقيق المساواة على مستوى المؤسسة تعمل إدارة الموارد البشرية على:³

- القضاء على التمييز ضد المرأة في العمل أو في المناصب القيادية؛
- الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تركز على تثقيف وتربية العاملين على احترام المرأة؛
- تكافؤ الفرص في الترقية والأجور والتعليم والتكوين؛
- وضع سياسات شفافة للحد من انتهاك حقوق المرأة (الاستغلال، التحرش)؛
- توفير الأماكن المناسبة التي تشمل احتياجات المرأة العاملة؛
- احترام القوانين الخاصة بإجازات مدفوعة للمرأة أثناء الولادة و الأمومة.

2- على مستوى ظروف العمل

لم تسلم المؤسسات حتى يومنا هذا من الانتقادات التي طالت ظروف العمل السائدة، فمع تغير نظرة المجتمعات للدور المنوط بالمؤسسات ازداد العبء عليها بتبني ومحاولة تجسيد مفاهيم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية على أرض الواقع، والأخذ بعين الاعتبار موضوع نوعية حياة العمل الذي لقي اهتمام المتخصصين في العلاقات الإنسانية والذي يعد كذلك من اهتمامات إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى توفير أجواء عمل جيدة ومحفزة.

وفي إطار البحث عن زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين ظروف العمل بما يتلاءم ومتطلبات العاملين، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع

¹ Fabrice Gutnik, "l'égalité est-elle un levier ? dans le cadre du contractualisme managérial", **revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels**, vol18, No 45 (2012), p.248. disponible sur le site :

<http://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-et-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2012-45-page-239.htm>. (consulté le 27/09/2016, 13 :00h).

² Veronique Dutraive et Virginie Forest, "Egalité professionnelle hommes/femmes : entre impulsion législative et pratiques de rse", université lumière lyon2, laboratoire d'économie de la firme et des institutions(LEFI), disponible sur le site :

http://clerse.univ-lille.fr/IMG/pdf/axe_3duttraive-forest.pdf. (Consulté le 27/09/2016, 22 :22h).

³ الغالبي، العامري، المرجع السابق، ص ص.273-270.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

بتفعيل الممارسات التي تضمن تفوق العاملين والاحتفاظ بالتنوع من الموارد البشرية، ومن البرامج المعتمدة لتحقيق ذلك البرامج التقليدية التي تعود للإرث الفكري الإداري ومنها:¹

- تحسين بيئة وظروف العمل؛
- برامج الصيانة البشرية؛
- إعادة النظر في ساعات العمل المطلوبة؛
- توفير برنامج الرفاهية الاجتماعية والرعاية الصحية؛
- التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية؛
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

1.2- المعايير والمواثيق والاتفاقيات الدولية لتحسين ظروف العمل

لقد ساهم وجود المعايير والمواثيق المتعلقة بتحسين ظروف العمل وكذا اتفاقيات منظمة العمل الدولية والإعلان العالمي لحقوق الإنسان في تجاوب المؤسسات مع المطالب التي تتنادي بها حرصاً على احترام المبادئ والقواعد التي تركز لاحترام الإنسان وتوفير الظروف الملائمة للعمل.

إن مواصفة ISO26000 طرحت ضمن مبادئها ضرورة الاهتمام بالعامل البشري الذي يعد محور كل عملية نوعية بالمؤسسة، وضمان احترام حقوقه الإنسانية الأساسية،² مما يفرض على المؤسسات التطبيق الفعلي للاتفاقيات والمواثيق التي تضمن لها ممارسة مسؤولية اجتماعياً.

2.2- نوعية حياة العمل الوجه الآخر للمسؤولية الاجتماعية الداخلية:

إن الانتقادات التي طالت المؤسسات بسبب إهمالها لظروف العمل وضعها أمام تحدي كبير وإلحاح المجتمع بضرورة تكريس مفهوم نوعية حياة العمل Quality of Working Life الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية.

¹ الهيتي، المرجع السابق، ص. 280.

² Alain Labruffe, **le grand guide de l'évaluation du facteur humain**, (paris : AFNOR éditions, 2012), p.14.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

ولد هذا المفهوم تاريخياً بتلك المظاهرات التي قام بها عمال مناجم الفحم وعمال مصانع النسيج الإنجليزية للمطالبة بتخفيف ساعات العمل وأثره باحثي السبعينات ومنهم walton بالإشارة إلى أن نوعية حياة العمل يجب أن تتضمنها تشريعات العمل وتتبناها الحركات النقابية، ليصبح هذا المفهوم في رأي Bergeron تطبيقاً للفلسفة الإنسانية وإدخال طرق تشاركية تهدف لتغيير بيئة العمل خدمة للعامل والمؤسسة، وربط Fernandes في التسعينات نوعية حياة العمل بوجود إدارة ديناميكية تجدد المناخ التنظيمي لتتوج في الأخير هذه الأبحاث في القرن الواحد والعشرين بالمطالبة بإدارة لنوعية حياة العمل لزيادة رضا العاملين، فالتطور الذي مس هذا المفهوم مكن من التقاء الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وجعله وسيلة نظرية ومنهجية للعوامل المرتبطة بمؤهلات العمل والتي تحقق الراحة الاجتماعية والاقتصادية والنفسية للأفراد.¹ وتعرف نوعية حياة العمل بأنها " خصائص مجموع الأبعاد لعمل الفرد التي تؤثر في حياته هذه الحياة قد تكون مثرية أي أنها تثريه كإنسان أو قد تكون غير مثرية ".² ولغرض تحسين نوعية حياة العمل وجدت الكثير من البرامج الحديثة لجعل المؤسسة مركز جذب واستقطاب للعاملين الأكفاء ومكان ملائم للعمل كبرامج صيانة الموارد البشرية وبرامج العمل الجماعي إضافة إلى إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالمشاركة والإدارة المفتوحة وبرامج جداول العمل البديلة، ولكي تكون بيئة العمل جذابة ومناسبة وتتحقق فيها التزامات المؤسسة الاجتماعية والأخلاقية فيوصى بضرورة:³

- اعطاء العمل معنى متجدد تقل فيه الضغوطات من خلال التركيز على البرامج؛
- التقليل من الروتين من خلال إعادة تصميم العمل وإثراءه؛
- تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة؛

¹ Dalila Alves Correa et autres, "LA Dimension interne de la responsabilité sociale entrepreneuriale : une analyse de la production bibliographique brésilienne sur la qualité de vie au travail dans le domaine de l'administration pour la période 2000-2011", chapitre 16, d'après le livre d'yvon pesqueux et autres **L'entreprise Durable Et Le Changement Organisationnel l'organisation Innovatrice Et Durable**, (paris : éditions EMS, 2014), pp.368- 374.

² برنوطي، المرجع السابق، ص.482.

³ مقدم وهيبية، "سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاث شركات عربية)", الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، (13/14/ديسمبر 2011)، ص.12.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

- الاهتمام بالممارسات التي توفر الراحة والمتعة في العمل: كالاتمام بالنشرات الجدارية وما ينشر فيها من مواضيع، أو إشادة بالعمال وتنظيم فعاليات وأنشطة اجتماعية تحتفل بالإنجازات المحققة من قبل المؤسسة أو تخص مناسبات معينة لإشاعة جو من العمل الودي.

3.2- الأمن والسلامة المهنية:

يرى الباحثون أن مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة لا تتمثل فقط في وضع سياسات التوظيف والأجور فقط، ولكن يقع على عاتقها تحديد الأمور ذات البعد الإستراتيجي التي تخدم مصلحة المؤسسة، وبعد الأمن وتطوير ظروف العمل لضمان السلامة المهنية محور هام في علاقة المؤسسة بالموظفين والنقابات والرأي العام والاستثمار فيهما يساهم في رفع الأداء ومردودية المؤسسة.¹ فمن مرحلة الإهتمام بالأمن الصناعي في المؤسسات الصناعية فقط بسبب كثرة الحوادث إلى الإهتمام بالسلامة المهنية في كل أنواع المؤسسات وصولاً إلى ضرورة توفير بيئة آمنة تخلو من الحوادث، وهي فرصة أمام إدارة الموارد البشرية للاضطلاع بمسئوليتها الاجتماعية والأخلاقية.²

وتتبنى المؤسسات برامج عدة بهدف ضمان سلامة الأفراد والتخفيف من حوادث العمل واعتماد سياسات الوقاية من خلال تطوير التدقيق الأمني والاستثمار في تكوين الأفراد والمواد والتجهيزات للوقوف على الأسباب التقنية وتقليل المستوى العام للأخطار.³ وتتطلب عملية الوقاية من حوادث العمل وضمان الأمن والسلامة المهنية توفير الشروط التالية:⁴

- تهيئة مكان العمل من حيث النظافة والأرضية (نوعية الهواء ، الغبار ، الدخان)؛
- توفير الأجواء السمعية (تقليل الضجيج)؛
- توفير الأجواء المرئية (امكانية الرؤية خارجا والإضاءة في مكان العمل)؛
- توفير الأجواء المناسبة من حيث (التعرض للبرد، الحرارة، الهواء ، الأشعة).

¹ Jean – Marie Peretti, **Ressources Humaines** , 8^{ème} édition, (Paris : Librairie Vuibert, 2003-2004), p.491-433.

² برنوطي، المرجع السابق، ص.467.

³ Jean Michel Plane, **la gestion des ressources humaines**, 2^{ème} édition (Paris : ED.Economica, 2006), pp.36-37

⁴ - Peritti, Op. Cit., 44.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

إن مفهومي التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية قلبا موازين العمل في المؤسسات التي تبحث عن خلق قيمة إضافية حقيقية والتحول في اهتمامها بمواردها وأفرادها إلى الاستدامة وانتهاج السلوك الحسن من خلال الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية التي أصبحت محور أساسي تراهن عليه المؤسسة.¹

3- على مستوى نظام الأجور والمكافآت

إن الحفاظ على استقرار العاملين بالمؤسسة مرهون بوجود نظام أجور ورواتب وتعويضات عادل كفيل بتحقيق الرضا لدى العاملين والحفاظ على مكانتهم الاجتماعية وتمكينهم من العطاء المستمر لمؤسستهم. وفي محاولة تبنيها للمسؤولية الاجتماعية تحرص إدارة الموارد البشرية على مراعاة الجوانب التالية لتصميم نظام أجور قوي يستجيب لمتطلبات المورد البشري:²

- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين بما يتناسب ووظائفهم مما يحقق تخفيض تكاليف دوران العمل ويزيد من الرضا الداخلي ويجذب الكفاءات؛
- استحداث مدفوعات غير نقدية (معنوية) للمساهمة في تحسين حياة العاملين (مثل: مواقع وظيفية، خدمات اجتماعية واسكانية وصحية)؛
- الوضوح في وضع نظام الأجور والرواتب مما يزيد في ثقة العاملين بإدارتهم؛
- تصميم أنظمة تحفيز لتدعيم الروح الفردية والجماعية؛
- تصميم نظام تعويضات غير مباشرة (ضمان اجتماعي، تأمين صحي، تقاعد ، الدفع في العطل والمناسبات الرسمية) قائم على العدل والمساواة.

وعلى المؤسسة أن تتبنى نظرة شمولية لهذا النظام وتربطه برفاهية المجتمع وتطوير الأداء وإلا وقعت في إشكالية المساءلة الأخلاقية والاجتماعية وربما القانونية.

¹ Gaetan Gibeault et autres, **les clés de la santé et de la sécurité au travail principes et méthodes de management**, (paris : AFNOR , 2008), p.2.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، (عمان: دار وائل، 2006)، ص ص. 226-242.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

4- على مستوى الحوار الاجتماعي و النقابي

تمثل النقابات قوة ضاغطة لها دورها في تفعيل ممارسة المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات من خلال معارضة السلوكات التي لا تتماشى مع قيم المجتمع وتشريعات العمل المحلية والدولية والعمل مع الإدارة على تحسين ظروف العمل التي تحقق النتائج المبتغاة بالنسبة للأفراد العاملين والمؤسسة.

ولا يمكن للمؤسسة أو بالأحرى إدارة الموارد البشرية التي تعد الطرف المباشر في تسيير الموارد البشرية أن تتجاهل النقابات أثناء صياغتها لبرامج العمل والأفراد بل يجب أن تتعامل معها وتتفاوض بكفاءة مع ممثلي العمال، و تنمية العلاقات مع النقابة يتطلب مهارات فنية ووجود إدارة أفراد ذات كفاءة تأخذ بعين الاعتبار انشغالات القوى العاملة أثناء وضع خططها وبرامجها مما يضمن خلق الثقة المتبادلة بين الطرفين.¹

إن تبني سياسة اجتماعية داخل المؤسسة يكرس لخلق إطار إيديولوجي يجمع بين الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تتكفل بمطالب النقابات كالحق في العمل والتكوين وتأمين ظروف عمل آمنة والتمثيل النقابي والتضامن والحوار مما يؤثر على إدارة رأس المال البشري وتطبيق لحقوق الإنسان.² ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مهمة حل مشاكل علاقات العمل بطرق أكثر مسؤولية والحرص على ضمان الحقوق والحريات في مكان العمل والموازنة بين الأطراف الثلاث (أرباب العمل، العمال، النقابات) وبناء حوار اجتماعي نقابي يكرس ل:³

- تقليل الصراعات بين الأطراف الثلاث؛
- بناء علاقات جيدة لتحقيق الأهداف؛
- تفعيل عملية المشاركة وتنمية روح المسؤولية؛
- وضع ضوابط لحماية الحقوق داخل المؤسسة.

¹ حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الكتاب، 2008)، ص ص.11-12.

² Michel Fourmy, **RESSOURCES HUMAINES STRATEGIE ET CREATION DE VALEUR VERS UNE ECONOMIE DU CAPITAL HUMAIN**, (paris : MAXIMA, 2012), p.275.

³ عباس، المرجع السابق، ص ص.278-282.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

5- على مستوى التكوين والتدريب

إن المسؤولية الاجتماعية لا بد أن تدمج في مخططات التكوين المقترحة من إدارة الموارد البشرية موازاة وتطوير الكفاءات التقنية وظروف العمل، والتكوين يسمح بخلق ديناميكية في فريق العمل حيث يتقاسمون القيم والمعارف والتطبيقات ولا بد من الاقتناع بضرورة انتهاج المسؤولية الاجتماعية.¹

في ظل تغير المفاهيم التي طالت طريقة تسيير الموارد البشرية يعتبر التكوين رهان بالنسبة للمؤسسة لتحقيق قيمة مضافة باعتباره محور كل كفاءة ومعرفة، ومع تطور المهن والتكنولوجيات تبقى حتمية التجاوب مع مطلب تكوين الموظفين والعمال أمر لا بد منه لتأثيره المباشر على المسار الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة وحمايتهم من التعرض للبطالة مستقبلا كما يعتبر التكوين بالدرجة الأولى حق من حقوق الموظفين.² وبازدياد وتيرة التنافس بين المؤسسات حول الموارد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال يبقى فقط الإبداع الإنساني يمكنه أن يحدث الفرق في مثل هذا السياق الاقتصادي والمجتمعي.³ ويمكن تجسيد الالتزام الأخلاقي والاجتماعي لإدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتطوير من خلال ما يلي:⁴

- عدم التمييز بين العاملين في حق التكوين والتدريب (عرق، جنس، دين)؛
- النظر لهذه العملية كمساهمة في تطوير المجتمع من خلال بناء قيادات مستقبلية؛
- عدم استغلال برامج التدريب والتطوير في تبذير الأموال والاختلاس والفساد الإداري؛
- ان تهدف العملية لحماية العاملين من التقادم ومعززة للمسار الوظيفي؛
- مساهمة العملية في تعزيز الممارسات الأخلاقية والسلوكية المسؤولة.

¹ Monique Gouiran, **Les Indicateurs Clés De LA RSE et du Développement Durable, l'ISO26000 au cœur de l'économie coopérative**, (France : AFNOR éditions, 2012), p.74.

² Claude Blanche Allégre et autres, **Gestion des Ressources Humaines Valeur de L'immatériel**, (bruxelles : éditions de BOECK , 2008), p.144.

³ Ibid., p.7

⁴ مقدم، المرجع السابق، ص.44.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

6- على مستوى الأخلاق

خضعت إدارة الموارد البشرية لتطور كمي ونوعي فتغيرت طبيعتها وتعدت عتبة التعقيد لتجربها التقارير بشأن المسؤولية الاجتماعية على الخوض في مواضيع جديدة والاطلاع على محيط اهتمامات أكبر.¹ والأخلاقيات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية هي تلك المبادئ والمعتقدات والقيم المشتركة التي تقود المدراء لاتخاذ قرارات صائبة والتصرف بسلوكيات قويمة تتسجم مع قيم المجتمع والمنظمة الصالحة، ويجب على القائمين على إدارة الموارد البشرية الأخذ في الحسبان المضامين والمدلولات الأخلاقية اثناء صياغة القرارات المتعلقة بالموارد البشري والعمل داخل المنظمة.² إن الأخذ بالجوانب الأخلاقية في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية يعد الفلسفة المثالية التي تمثل الحد الأدنى للالتزام الاجتماعي والأخلاقي واستجابة متكيفة مع متطلبات أصحاب المصالح، فاحترام القيم والأخلاق وتفعيلها كمرتكزات أساسية للزقي بالممارسات الوظيفية من شأنها أن تنعكس إيجابيا على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.³ ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية الالتزام بالأخلاقيات ونشرها في محيط العمل لضمان الأداء الصحيح والصادق للوظائف وتعزيز سمعتها الداخلية والخارجية وتحقيقا للمصلحة الجماعية.

لا يمكن الاستهانة بالدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة الموارد البشرية في إعداد وتطوير استراتيجية المؤسسة، والتماشي والمفاهيم الحديثة التي تركزت حول الأفراد كمحور هام للتغيير نحو الأفضل والاستمرارية في تعزيز الثقة بين جميع الأطراف. ويعد تفعيل المسؤولية الاجتماعية ومتابعة تطوير دور إدارة الموارد البشرية في هذا المجال التحدي القائم والذي يتطلب حشد الرؤى والإمكانات وتوجيهها نحو ثلاث أبعاد هامة تتجلى في احترام حقوق الإنسان وضمان الاندماج الاجتماعي للمؤسسة وكذا تحقيق إدارة مستدامة للموارد البشرية والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

¹ Jacques Igalens, "TOUS DRH, la logique du partage de la fonction", d'après le livre de Jean - Marie Peretti, **TOUS DRH MEILLEURES PRATIQUES PAR 51 PROFESSIONNELS**, 4^{ème} édition, (Paris : groupe Eyrolles, 2013), pp.16 - 18.

² إيمان عامر الدهان وآخرون، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي، (عمان: دار اليازوري، 2014)، صص.72-81.

³ الغالبي، العامري، المرجع السابق، صص.310.309.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

الشكل رقم -20-

أبعاد التطوير الاجتماعي المسؤول في الموارد البشرية

إحترام حقوق الإنسان	الإندماج الاجتماعي للمؤسسة	الإدارة المستدامة للموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none">- عدم استغلال الأطفال والأعمال القصرية- حرية التفاوض والإشترك في العمل النقابي والمفاوضات الجماعية المعتمدة- احترام مواقيت العمل- حماية الصحة العقلية والجسدية للعاملين	<ul style="list-style-type: none">- العمل بالقيم الأخلاقية- تطوير التنوع في التوظيف (عدم التمييز)- التضامن ومساعدة الدول المتخلفة- محاربة عدم المساواة في العمل	<ul style="list-style-type: none">- تطوير حوار اجتماعي هادف- اعتماد مقاييس للأجور والرواتب والفوائد الاجتماعية- تقاسم الأرباح والفوائد بين المساهمين والعمال- تطوير الكفاءات- التكوين- التأمين مدى الحياة

Source : Annick Haegel, *la boîte a outils des ressources humaines*, (paris : Dunod,2012), p.14.

واندماج المؤسسة في هذه الأبعاد ومحاورها يمكنها من المساهمة في سياسة المسؤولية الاجتماعية وتغيير السلوكيات، وبناء ثقافة تتكرس فيها مبادئ الجماعة، ومن المؤشرات التي تسمح بقياس هذه المساهمة (معدل الغيابات، معدل حوادث العمل، معدل رضا العاملين، معدل توظيف الأقليات، ارتفاع الكفاءات، عدد الشكاوي...)¹.

ويبقى العبء قائم على إدارة الموارد البشرية في صياغة برامج فعالة لنشر المسؤولية الاجتماعية وترسيخها كقيم في خدمة مختلف الوظائف الأخرى باعتبارها محور هام في تعزيز الثقة بين كل الأطراف في المؤسسة. وتبني هذه البرامج في تحسين نوعية حياة العمل وترقية المورد البشري وتحسين المناخ الاجتماعي بما يخدم صورة المؤسسة في نظر أصحاب المصلحة.

¹ Annick Haegel, *la boîte a outils des ressources humaines*, (paris : Dunod,2012), p.15.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

المبحث الخامس: ممارسات المسؤولية الاجتماعية على مستوى المالية والمحاسبة

تعد وظيفة المالية والمحاسبة العصب الرئيسي للمؤسسة، إذ تقوم بتأمين الموارد المالية اللازمة وتتبع تدفقاتها وتأثيراتها على المركز المالي وعلى بقاء المؤسسة واستمرارها. ولا يمكن أن نتجاهل أهمية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن مجالات هذه الوظيفة وتكريس الأخلاقيات أثناء ممارستها. ومن المجالات التي تتطلب الاضطلاع بجوانب المسؤولية الاجتماعية تحقيقا للموائمة بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ما يلي:

المطلب الأول: مجال الاستثمار في المنظور الاجتماعي والأخلاقي

يعد الاستثمار في عالم اليوم امتحان حقيقي بالنسبة للمؤسسات في ظل تنامي مفهوم التنمية المستدامة والتي تعد المسؤولية الاجتماعية أداة لتحقيقها، مما يحتم على أصحاب القرار في المؤسسة التركيز على الجوانب التي تخدم تحقيق أهداف هذه المفاهيم وتفعيلها بطريقة ترضي مختلف الأطراف.

أولاً: الاستثمار من منظور اجتماعي

تعد عملية اتخاذ قرار الاستثمار من العمليات الهامة التي لا يمكن أن نتجاهل في ظلها الجانب الاجتماعي والطغيان الأعمى للهدف الاقتصادي، بل تلح الكثير من المؤشرات على أهمية توسيع الرؤية بالنسبة لأصحاب القرار في المؤسسة لتكون نظرة شاملة توائم بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. فالمناداة بالأخذ بالأبعاد (البيئية، الاجتماعية، والحوكمة) بالنسبة للمستثمرين ضرورة حتمية نادت بها الجمعية الفرنسية للمستثمرين من أجل النمو في نهاية 2010، باعتبار أن العودة لمثل هذه الأطروحة عامل من عوامل التطور وتحقيقا لاستمرارية الأداء وكذا تسيير المخاطر بشكل أفضل وتخفيفا للتكاليف.¹

¹ L'expert-Comptable et la RSE , "contexte et enjeux de la RSE : Tendances de RSE : des PME de plus en plus concernées", 67^e congrès de l'ordre des Experts-Comptables, paris, (3-5 octobre 2012), p.14., disponible sur le cite :

<https://qualities.org/WP-content/uploads/2014/06/L'expert-comptable-et-la-RSE-CSOEC-67e-congrès-paris-octobre-2012.pdf>. (consulté le 18/08/2016, 12 :15 h).

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

ثانيا: الاستثمار والإشكالية الأخلاقية

تطرح عملية الاستثمار في معظم الدول أهمية احترام القوانين والتشريعات البيئية والإنسانية والأخلاقية، وتتورط الكثير من المؤسسات في مشاكل أخلاقية تتعلق بعملياتها الاستثمارية كاستغلال اليد العاملة الرخيصة في الدول المتخلفة أو جعل أراضيها مكبا للنفايات، دون أن تبحث عن البديل لهذه الممارسات غير الأخلاقية وغير المسؤولة والتي تعرضها لعقوبات قانونية ورفض من المجتمع.

لكن مع تزايد الوعي الدولي بضرورة الاندماج في المفاهيم الجديدة كالتممية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية يبدو أن الحل يمكن أن يجسد من خلال ضرورة انتهاج سلوك أخلاقي في قرارات الاستثمار بما يخدم البيئة والمجتمع والمؤسسة. ويمكن تفعيل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات في قرارات الاستثمار من خلال:¹

- عدم الاستثمار في المجالات المتعلقة بإنتاج الأسلحة والتبغ والصناعات النووية وكذا الكحول؛
- تفادي الاستثمار في العمليات المضرّة بالبيئة والحيوان؛
- الابتعاد عن الاستثمار بالطريقة التي تحرم الإنسان من حقوقه الصحية والإنسانية؛
- الاستثمار في ظل بيئة عمل قانونية ونظيفة؛
- الاستثمار الذي يتعدى على الحقوق العمالية؛
- الاستثمار الذي تغيب فيه الحوكمة ودعم المجتمع المحلي.

المطلب الثاني: المحاسبة الاجتماعية المطلب والإشكالية

في ظل تنامي الدعوات بتبني المسؤولية الاجتماعية ضمن وظائف المؤسسة ، تظهر ضرورة الأخذ بهذا المفهوم في المجال المحاسبي، باعتبار أن المجتمع أصبح أكثر اهتماما بالدور الاجتماعي الذي يمكن أن تؤديه المؤسسات وأهمية مساهماتها في حل بعض القضايا الاجتماعية.

¹ الغالبي، العامري، المرجع السابق، ص.275.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

أولاً: مهنة المحاسبة: من رؤية تقليدية إلى رؤية أكثر شمولاً في ظل المسؤولية الاجتماعية

تعد مهنة المحاسبة الإطار الذي تتبلور من خلاله عمليات المؤسسة وتدفعاتها المالية في شكل أرقام وبيانات دقيقة وواضحة لا تحتل التلاعب أو الغش في ظل وعي المجتمع وأصحاب المصلحة، والطريقة التقليدية للممارسة المحاسبية لا يمكن أن تواكب تلك التغيرات التي مست الأعمال والاقتصاديات وحتى المجتمعات، ويشير تشرشمان إلى أن " مهنة المحاسبة عليها أن تغير من اتجاهاتها التقليدية وتهتم بمساعدة المجتمع في التعرف على الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال ".¹ ويعكس هذا التوجه الجديد موجة التحولات التي خضعت لها العديد من الوظائف في المؤسسة.

وفي نفس الاتجاه يقر François Jégard الخبير المحاسبي الفرنسي ورئيس لجنة المسؤولية الاجتماعية والابتكارات بالمعهد الفرنسي للمحاسبين والمراجعين بوجود عالم متغير (اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً) مما يحتم على المؤسسة خلق عوامل أداء جديدة، وباعتبار أن ثلثي قيمة المؤسسات أصول غير ملموسة، فإن هذه القيمة في ظل هذه البيئة المتغيرة تكمن في قدرتها على التكيف ومواجهة المستقبل وكذا في قيمة الأصول غير الملموسة إضافة إلى المحافظة على التوازنات المالية الكبرى بهدف خلق نموذج لتطوير المؤسسة.² وبالنسبة لخبراء المحاسبة في الدول المتقدمة، فإن المسؤولية الاجتماعية ليست مرحلة عابرة في قاموس المفاهيم بل هي حقيقة ومفتاح للتنافسية المؤسسات، ويحتاج تفعيلها إلى خبراء في المحاسبة يملكون رؤية شاملة تركز للعلاقة بين العناصر المالية وغير المالية وتزيد الثقة مع الشركاء إضافة إلى وضع أدوات تسيير فعالة،³ وبالتالي فإن مهنة المحاسبة أمام تحد كبير لتحقيق الرؤية الشاملة.

¹ يوسف محمود جربوع، "مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة (دراسة استكشافية لآراء المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في قطاع غزة / فلسطين"، كلية التجارة، قسم المحاسبة، غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 15، العدد الأول، (جانفي 2007)، ص.240.

² finyear magazine, "Les experts – comptables voient dans la rse un véritable moteur de croissance", entretien avec François Jégard, expert –comptable et commissaire aux comptes du cabinet LEO JEGARD et ASSOCIES , finyear magazine, (mercredi 04 avril 2012), disponible sur le site : www.finyear.com. (consulté le 18/08/2016, 13,00h).

³ Agnès Bricard et Philippe Arraou, "Introduction : La rse a besoin des experts-comptables !", d'après L'expert-Comptable et la RSE , 67^e congrès de l'ordre des Experts-Comptables, paris, (3-5 octobre 2012), p. 4., disponible sur le site :

https : qualities.org/wp-content/uploads/2014/06/ L'expert-comptable- et-la-RSE-CSOEC-67e- congrès-paris-octobre-2012.pdf. (consulté le 18/08/2016, 12 :15 h).

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

وتتمحور أهداف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في المجال المحاسبي حسب رأي الخبراء في:¹

- تشريع تأثير مهنة المحاسبة بشكل مباشر على استراتيجية المؤسسة؛
- اعتماد نهج داخلي لخلق مصداقية أكثر مع العملاء؛
- تعزيز جاذبية القطاع المحاسبي لفئة الشباب؛
- وضع نهج لنماذج جديدة للتنمية تستند على مؤشرات غير مالية (أصول غير ملموسة ومحاسبة الكربون).

ثانياً: المحاسبة الاجتماعية كمفهوم في خدمة المسؤولية الاجتماعية

ظهرت المحاسبة الاجتماعية كمفهوم جديد في المجال المحاسبي وكنتيجة للتطور في أداء المؤسسة الاجتماعي، ويعبر هذا المفهوم عن تلك " الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال وتوصيل تلك المعلومات للفئات والطوائف المختصة وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء الاجتماعي لتلك المنظمات".² وباعتبار المحاسبة الاجتماعية أحدث مراحل التطور في الفكر المحاسبي للأداء الاجتماعي فإن مطلب الأخذ بها لا يمكن التغاضي عنه رغم ضعف الاهتمام بها،³ وتطرح عدة إشكاليات فيما يخص هذا المفهوم من ناحية أدوات القياس اللازمة لتقديم معلومات دقيقة عن الأداء الاجتماعي للمؤسسات للمجتمع والدولة.

¹ Anne Boriet, "la rse ; un nouveau champ d'action pour les experts comptables", entretien avec Françoise Savés expert-comptable, **L'express magazine**, voir le cite : www.l'express.fr. (consulté le 30/08/2016, 16 :h).

² لعبيي هاتو خلف، الإفصاح المحاسبي في ظل توسع المنهج المحاسبي المعاصر ليشمل المحاسبة الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد (2009)، ص.5. أنظر الموقع:

www.ao-academy-org/wesima_articles/library-2009805-2090.html. (Consulté le 20/08/2016, 22 :00h).

³ Marie-Andrée Caron et Anne Fortin, "LE PROFESSIONNEL COMPTABLE ET LA RSE : la construction de compétences et l'engagement professionnel ou organisationnel", cahier de recherche, Montréal, département des sciences- comptables, chaire d'information financière et organisationnelle.(janvier 2010), p.27., voir le site : www.cifo.vqam.ca/publicatios/pdf/21-04.pdf. (consulté le 18/08/2016, 11 :00h).

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

ويبرز الخبير المحاسبي الفرنسي François Jégard هذه الإشكاليات وحلولها في ضرورة اجراء دورات تدريبية لتعلم خصائص الأصول غير الملموسة وكيفية التعااطي مع البيانات غير المالية، والزامية جمع وتنظيم وتأمين هذه البيانات بطريقة تفيد استراتيجية الشركة وتمكنها من إدارة الأصول غير الملموسة.¹

وبالرغم من أن مهنة المحاسبة لم تكن في يوم ما بعيدة عن المجال الاجتماعي من خلال معاملتها المهنية للبيانات المتعلقة بالشأن القانوني والمالي والاجتماعي للأفراد داخل المؤسسات، إلا أن إشكالية وجود جوانب اجتماعية أخرى خفية للمسؤولية الاجتماعية تحتم على أصحاب المهنة ضرورة التعرف عليها وعلى مفاهيمها بما يخدم الدور المنتظر من مهنة المحاسبة.²

وبالرغم من هذه الطموحات إلا أن إشكالية المفهوم المبهم أحيانا والمرن أحيانا أخرى للمسؤولية الاجتماعية يجعل من الممارسة العملية لها أكثر صعوبة، ويدفع بالمؤسسات في الغالب إلى تجنب الخوض فيها. كما أن هناك من يرجح فكرة قرب مهنة المحاسبة للرأسمالية مما يجعل من الاستحالة قيادة ابتكار اجتماعي داخل المؤسسة من طرف المحاسبين.³

ثالثا: أهداف المحاسبة الاجتماعية ومجالاتها

بتغيير الأفكار والمفاهيم يتطور التعااطي مع الوظائف القائمة وبتزايد الاهتمام والانفتاح نحو ما يسمى بالمحاسبة الاجتماعية، من خلال محاولة اكتساب مهارات يمكنها إدارة وتسيير الجوانب الخفية لهذا المفهوم واعطاء بيانات بنفس قيمة البيانات المالية من أجل تحقيق الأهداف التالية:⁴

- تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمؤسسة التي لا تشمل فقط على عناصر التكاليف والمنافع الخاصة والداخلية للمؤسسة، وأيضا تتضمن عناصر التكاليف والمنافع الخارجية (الاجتماعية) والتي لها تأثير على فئات المجتمع؛

¹ finyear magazine, op.cit.

² ويضيف المتحدث للمجلة كيفية التعامل مع مفاهيم: توازن الكربون، الانبعاثات الغازية، وتأثيرات الغازات (الاحتباس الحراري) في المؤسسات الصناعية ، و دراسة مفهوم محاسبة الكربون. للمزيد أنظر: Ibid.

³ Caron et Fortin, op.cit.p.5

⁴ خلف، المرجع السابق ص ص.8.7.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

- تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة من خلال تحديد ما إذا كانت استراتيجية المؤسسة واهدافها تتماشى والأولويات الاجتماعية من جهة ومع طموح المؤسسة للأفراد بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح من جهة أخرى؛
- الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والتي لها آثار اجتماعية.

وفيما يخص مجالات المحاسبة الاجتماعية فقد حددت الجمعية القومية للمحاسبين الأمريكيين أربع مجالات للأداء الاجتماعي هي:¹

1. تفاعل المنظمات مع المجتمع؛
2. المساهمة في تنمية الموارد البشرية؛
3. المساهمة في تنمية الموارد الطبيعية والبيئية؛
4. الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات.

في حين جاء المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بستة مجالات هي:²

1. البيئة؛
2. الموارد غير المتجددة؛
3. الموارد البشرية؛
4. الموردين؛
5. العملاء؛
6. المجتمع.

أما جمعية المحاسبة الأمريكية فقد أصدرت تقرير يتضمن خمس مجالات للأداء الاجتماعي هي:³

1. الرقابة على البيئة؛
2. توظيف الأقليات؛
3. العاملون؛
4. تحسين المنتج؛
5. خدمة المجتمع.

وما يلاحظ حول هذه التصنيفات هو المحتوى المشترك الذي يلتقي في تفعيل الأداء الاجتماعي للجوانب المختلفة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية. ومن أكثر النماذج استخداماً في الميدان المحاسبي للأداء الاجتماعي والبيئي نجد:⁴

¹ جربوع، المرجع السابق، ص.247.

² المرجع نفسه، ص.247.

³ المرجع نفسه، ص.248.

⁴ الغالبي، العامري، المرجع السابق، ص.ص.114-118.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

1- نموذج Scovill Manufacturing Company (SMFC):

تصنف الأنشطة الاجتماعية في شكل تقرير إلى أنشطة ذات تأثير إيجابي من الناحية البيئية والاجتماعية (جانب الموجودات)، والأنشطة السلبية (جانب المطلوبات)، ويعرض النموذج أربع مجالات حيوية هي (فرص العمل، الرقابة البيئية، المضمون الاجتماعي، مجال خدمة الزبائن).

2- نموذج Eastern Gas and Fuel Associates (EGFA):

هو نموذج أكثر قدرة على توفير معلومات كمية يضم أربع مجالات (الأمن الصناعي والسلامة المهنية، توفير الأقساط، المساهمات الخيرية، الرواتب والأجور)، في سنة حالية وسابقة.

3- نموذج Abt: يهدف هذا النموذج إلى توفير معلومات لمتخذ القرار لتحسين العائد المالي للاستثمار الاجتماعي يقوم على أساس إعداد ميزانية عمومية مالية اجتماعية وقائمة بصورة نقدية.

المبحث السادس: الإشكاليات المرتبطة بممارسة المسؤولية الاجتماعية

بعد استعراضنا لكفاءات ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن الوظائف الرئيسية للمؤسسة ومتطلبات تفعيلها ضمن الاستراتيجية، يجدر بنا التطرق لأهم الإشكالات أو الصعوبات التي يمكن أن تقف حائلاً دون إدماج المفهوم بالطريقة الصحيحة وبالمنهج المطلوب كما هو في الدول المتقدمة. علماً أن مؤسسات الدول النامية لازال مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لها في مرحلة النشأة وي طرح العديد من التساؤلات على مستوى الفهم والقبول والممارسة. وعلى سبيل المثال يمكن تلخيص بعض معوقات تبني برامج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات السعودية* في الجدول التالي:

* هدفت الدراسة (أطروحة ماجستير) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية، قسم الدراسات الاستراتيجية، (2015) إلى توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية وركائزها وتحليل واقع المسؤولية الاجتماعية لشركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مع الكشف عن العوامل التي تعيق دور القطاع الخاص السعودي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية والتعرف على وسائل (البيانات) مواجهة هذه العوامل، إضافة إلى وضع تصور استراتيجي (رؤية استراتيجية) لتعزيز دور القطاع الخاص في مجال المسؤولية الاجتماعية، ولقد تكون مجتمع الدراسة من شركات القطاع الخاص العاملة في المملكة العربية السعودية، وباستخدام الباحث للطريقة الوصفية التحليلية، وأسلوب التحليل الإحصائي، وتحليل المحتوى، وأداة التحليل الاستراتيجي (SWOT). توصل إلى أن أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية: (الخدمات الاجتماعية، والرعاية الصحية، والخدمات التعليمية والتدريبية للشباب، والمساهمة في إنشاء البنى التحتية والمرافق العامة، ودعم الفعاليات الحكومية، والإسهام في أعمال الإغاثة) وأن أهم معوقات تحقيق المسؤولية الاجتماعية: (عدم وجود مرجعية رسمية تنظم أعمال المسؤولية الاجتماعية، ضعف مستوى ثقافة المسؤولية الاجتماعية، غياب

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

الجدول رقم -18-

معوقات عدم وجود برامج للمسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات السعودية

أسباب عدم وجود برامج للمسؤولية الاجتماعية	نسبة من يؤيدون هذا السبب
لا توجد موارد كافية لذلك	88%
المستفيدون لا يعلمون المؤسسات التي تقدم خدمات	88%
لا يوجد معنى محدد لكلمة المسؤولية الاجتماعية لدى الناس	88%
خدمات المؤسسة لا تتناسب مع إشباع حاجات المستفيدين	88%
للمؤسسات الكبيرة فقط	75%
لا توجد رؤية علمية لكيفية تقديم الخدمات	75%
لا يوجد إلزام بذلك	75%
إجراءات الحصول على الخدمات من المؤسسات صعبة ومعقدة	75%
ما تقدمه المؤسسات مجرد مساعدات مالية بسيطة	75%
نظرة المستفيدين للمساعدات على أنها إهانة لهم	63%
الدولة هي المسؤولة عن ذلك فقط	38%

المصدر: مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض، 2010، ص. 94. نقلًا عن:

أحمد الحميدي بن بتلا، تحليل دور القطاع الخاص في المسؤولية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص دراسات استراتيجية، الرياض، 2015، ص. 110.

ولئن سمحت هذه الأسباب الملخصة في الجدول السابق بأخذ نظرة عن رأي الأفراد تجاه معوقات المسؤولية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، فإنه يمكن التعمق في قراءتها وتصنيفها ضمن الإشكاليات التالية:

التخطيط الاستراتيجي لأعمال المسؤولية الاجتماعية). وأن أهم الرؤى الاستراتيجية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية: الدور الحكومي ودور منظمات الأعمال وإعلام وشركات القطاع الخاص، وتمثلت أهم التوصيات في توفير البنية التحتية لأداء المنشآت للمسؤولية الاجتماعية ووضع الأنظمة وتوفير الشفافية والافصاح، وتوفير الدراسات والمعلومات في مجال المسؤولية الاجتماعية وكذا قيام الغرف التجارية الصناعية بتنظيم دورات تدريبية لسقل الخبرات في مجالات المسؤولية الاجتماعية مع العمل على وضع مؤشر محلي يرتبط بالمؤشر الدولي للمسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

المطلب الأول: إشكاليات على مستوى الفلسفة (الفهم والإدراك)

بالرغم من أن المؤسسات في الدول المتقدمة قد خضت خطوات جبارة في التعااطي مع المسؤولية الاجتماعية إلا أن الالتباس في المفهوم،¹ نتيجة وفرة الخطابات والتعاريف والنقاشات لازال أحيانا يطغى على الجانب المعرفي لهذا المصطلح وبأكثر حدة في الدول العربية فالمفهوم بالنسبة لها يتميز بالغموض لدى المؤسسات نفسها والأفراد والمجتمع ككل. فمن الناحية الأكاديمية لم ينل مصطلح المسؤولية الاجتماعية حظه من البحث و التنقيح إلا في الآونة الأخيرة ورغم ذلك فلا زال المشوار طويل لتهيئة أرضية معرفية خاصة بالواقع العربي، وتأسيس المفهوم في المجتمع والمؤسسات.

إضافة إلى ذلك، فإن الإعلام لم يؤد دوره في التعريف بالمفهوم لأفراد المجتمع و توضيح أهمية الانخراط في هذا النهج تفعيلًا للتنمية المستدامة، كما أن انعدام الدعاية والمنتديات وورش العمل التي تركز للتجاوب والمطلب العالمي لتحقيق التنمية المستدامة بألية المسؤولية الاجتماعية خلفت تفاعلا محتشما من قبل المؤسسات مع المفهوم على المستوى الكلي.² إذ أن الجدل حول المسؤولية الاجتماعية في الدول النامية لازال يشهد نوعا من التفاوت الشديد متأرجح بين وجهة نظر تفاؤلية إلى وجهات نظر شديدة النقد.³

المطلب الثاني: إشكاليات على مستوى القبول والاستجابة للنهج الاجتماعي (بيئة الأعمال)

تعدت المسؤولية الاجتماعية مرحلة الرفض والقبول إلى مرحلة تعميق الممارسة في الدول المتقدمة، بينما في الدول العربية تشهد دول الخليج العربي نهضة مست درجة الفهم والتفاعل بشكل إيجابي مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية غير أن دول عربية أخرى لا زال المفهوم فيها في مرحلة محتشمة جدا من خلال عدم مشاركة المؤسسات ومساهمتها في حل قضايا اجتماعية بسبب انفراد الحكومة بهذا الدور واستثنائها بالدور الاجتماعي من خلال البرامج التي أبدعت في تسميتها لحل القضايا الاجتماعية الصعبة.

¹ José Allouche, et autres, "responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée", Paris, p.2390. disponible sur le site :

<https://core.ac.uk/download/pdf/646499.pdf>. (Consulté le 16/09/2016, 10 :44h).

² أحمد السيد الكردي، "طبيعة المسؤولية الاجتماعية عند الشركات في الدول العربية"، متاح على الموقع: www.kenanaonline.com. (Consulté le 8/09/2016, 11 :41h).

³ مجلة تجارة الرياض، العدد 564، (سبتمبر 2016)، متاح على الموقع: www.alriyadhtrading.com. (Consulté le 8/09/2016, 15.00h).

الفصل الثالث: كيفيات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

إن الحكومة لم تع بعد أهمية الشراكة بينها وبين القطاعين العام والخاص في بناء المسؤولية الاجتماعية وتشجيع المؤسسات على التحول إلى مواطن جيد بقبول الانخراط في عملية التنمية المستدامة من خلال تحمل مسؤوليتها الاجتماعية والإبداع في أداء الدور الاجتماعي. وحتى وأن سلمنا بوجود مبادرات تصب في خانة العمليات ذات الصبغة الاجتماعية إلا أن طابع الأعمال الخيرية و كذا محدوديتها تبقي الكفة غير متوازنة على مستوى بعض المؤسسات في الدول العربية.¹

وفي المقابل لا زالت القناعة السائدة في المجتمع المؤسسي بأن الدور الاجتماعي من اختصاص الحكومة مما يدفع غالبية المؤسسات إلى تحاشي الانخراط والمشاركة في مبادرات المسؤولية الاجتماعية والتمسك بجانب التبرعات المحتشمة.

المطلب الثالث: إشكاليات على مستوى الممارسة الوظيفية

على مستوى محاولة تبني المسؤولية الاجتماعية ضمن الوظائف الرئيسية يمكننا رصد بعض الإشكاليات التي قد تقف حائلا دون تحقيق الأهداف المطلوبة وبالشكل الذي يتناسب وما حققته المؤسسات في الدول المتقدمة. وبالرغم من وجود نية حسنة اتجاه تفعيل القوانين والتشريعات المرتبطة ببعض الوظائف غير أن المؤسسات في الدول العربية وخاصة الجزائرية تصطدم في هذا الإطار بالإشكالات التالية:

أولا: إشكالات على مستوى الاستراتيجية

إن إدماج المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية يعني تفعيلها ضمن استراتيجية المؤسسة وتبنيها وتطويرها بما يتلاءم والأبعاد الحقيقية والمتطورة لهذا المفهوم، غير أن تحقيق ذلك في الدول النامية يعد صعبا موازاة والصعوبة التي أقرها الباحثون في الدول المتقدمة. ويتداول السؤال حول كيفية التمكن من تغطية جميع جوانب الاستراتيجية واضفاء صبغة المسؤولية الاجتماعية عليها ؟ كانت الصعوبات محل نقاش الباحثين اللذين أجمعوا على وجود تفاوت في تقبل استراتيجية اجتماعية معينة من قبل المؤسسات، فقد يكون الرفض أو تقديم التبرعات أو رد فعل على الضغوط أو موقف استباقي وكل

¹ محمد فلاق، "المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي " سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية " نموذجا"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، مجلة الباحث، العدد 12، (2013). ص.37.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

هذه الاستراتيجيات الأربع تشتت عمل المؤسسات وتبرر وجود خلافات واختلافات في الرؤى والاستراتيجيات بهذا الشأن فأبي استراتيجية تختار؟¹ مما يكرس لعدم الوعي بالاستراتيجيات الفعالة للمسؤولية الاجتماعية.²

وإن كانت الوظائف في المؤسسات يغلب عليها أحيانا الطابع الطوعي لبعض جوانب المسؤولية الاجتماعية إلا أن غياب استراتيجيات وظيفية للمفهوم تركز لعدم الوعي بأهميته في خلق مناخ عمل يضيف الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين.

ثانيا: إشكالات على مستوى الثقافة والوعي

تكاد تكون النتيجة محسومة بالنسبة للمؤسسات في الدول النامية في مجال المسؤولية الاجتماعية من خلال الصبغة الخيرية للأعمال التي تقوم بها والتي لا تتعدى في بعض الأحيان اطعام الفقراء وتقديم خدمات للفئة الضعيفة مما يجعلها بعيدة كل البعد عن المسار التطوري للمفهوم وبالتالي يوحى بغياب ثقافة العطاء للتنمية.³ فأبعاد المسؤولية الاجتماعية تطورت إلى المساهمة في تدعيم عجلة التنمية المستدامة ومفاهيم أخرى أكثر تطورا واتساعا، فالخلط بين العمل الخيري والأعمال المسؤولة إجتماعيا ينم عن عدم الوعي.

كما أن الدول النامية تمنح المسؤولية الاجتماعية سياقاً اجتماعياً وثقافياً يختلف عن الدول المتقدمة،⁴ وعدم الوعي بأن الدور الاجتماعي والالتزام الأخلاقي هو أيضاً استثمار يزيد من الانتماء للمجتمع ويقلل النزاعات،⁵ من شأنه أن يعمق الهوية بين ثقافة المؤسسات في الدول النامية وتلك في الدول المتقدمة. ومن جهة المستهلك فإن النظرة السائدة في المجتمع تكاد تكون مشابهة لبعض الدول التي تنهم

¹ fadoie mardam-bey Mansour, "l'intégration de la responsabilité sociale dans l'entreprise", centre d'études bancaires, pp.3-4. . disponible sur le site : www.fgm.usj.edu.lb/pdf/a82013.pdf. (Consulté le 8/09/2016/10 :45h).

² فلاق، المرجع السابق، ص.37.

³ الكردي، المرجع السابق.

⁴ مجلة تجارة الرياض، المرجع السابق.

⁵ الكردي، المرجع السابق.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

المؤسسات بالاهتمام بمصلحتها الذاتية حتى وإن كانت تتبع برامج المسؤولية الاجتماعية،¹ مما يعيق المضي قدما نحو ترقية الوعي بأهمية مثل هذه المبادرات الحسنة.

كما يفتقر الإعلام لمفردات الوعي بالمسؤولية الاجتماعية بحيث يقع في إشكالية عدم التفريق بينها وبين ممارسات أخرى، مما يؤخر عمليات التعريف بالمجهودات المبذولة في هذا المجال.²

ثالثا: إشكالات إدارية

يعيب على المؤسسات في الدول النامية عدم وجود إدارة متخصصة بإدارة الأعمال المسؤولة اجتماعيا وضمان الانخراط المستمر للمؤسسة في هذا النهج، وربما يعزى هذا لنقص الخبرة في الأمور الاجتماعية والأخلاقية وكيفية إدارتها.³ إضافة إلى ذلك نجد:⁴

- ضعف الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية؛
- غياب فلسفة المسؤولية الاجتماعية في رؤية الإدارة العليا؛
- عدم وجود اتصال بين الإدارة والمجتمع.

وتشكل النقاط السابقة أحد الصعوبات التي تعرقل ادماج المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية للمؤسسة، فعدم إيمان الإدارة العليا بهذا النهج وصعوبة تأقلمها مع تطورات المفهومية والعملية سوف يؤدي للفشل الذريع في تحقيق مستوى من التطور والرقى الاجتماعي والتنموي.

رابعا: إشكالات مالية

يطغى تفكير تعظيم الأرباح حسب الفكر الإداري التقليدي على الفكر التسييري للمؤسسات في الدول النامية، حيث لازالت تنتظر للمسؤولية الاجتماعية كتكلفة إضافية لا ينجر من ورائها سوى تخفيض الأرباح. إضافة إلى معوقات مالية أخرى مثل:¹

¹ chauthai vidhiaud and wang jan, "communicating corporate social responsibility on the internet : a case study of the top 100companiesin India", paper presented at the annual meeting of the NCA, 93rd annual convention, TBA, Chicago, (nov.15,2007), p.8.

² <http://www.swmsa.net/articles.php?action=showetid=19757>.(Consulté le 26/09/2016, 1 :20h).

³ نهال المغريل وباسمين فؤاد، "المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية"، ورقة عمل رقم 138، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، (سبتمبر 2008)، ص.5.

⁴ المرجع نفسه.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

- نقص الموارد المالية التي تحول دون المساهمة في النشاطات الاجتماعية؛
- صعوبة الموازنة بين العمل المربح والأعمال المتجاوبة اجتماعيا.

فنظرة المؤسسات للقضايا الاجتماعية كتكلفة دون إيراد من شأنه إعاقة انخراطها في هذا النهج، وابتعادها عن التفكير فيه كاستثمار طويل المدى وعدم قناعتها بما يمكن أن ينجر عنه من تأثيرات إيجابية مستقبلا.

خامسا: إشكالات قانونية

لقد ساهمت القوانين والتشريعات في توضيح مسار التزام المؤسسات بحماية بعض الجوانب الواردة في مبادئ المسؤولية الاجتماعية، لكن هذه القوانين لم تنص إلا على الالتزام بنشاطات محددة وأيضا هناك معوقات أخرى تتمثل في:²

- عدم وجود صيانة سياسية اجتماعية أخلاقية والتي هي وظيفة التخطيط الاستراتيجي؛
- عدم وضع دستور اجتماعي أخلاقي في منظمات الأعمال.

سادسا: إشكالات على مستوى الواقع التنافسي في المجال الدور الاجتماعي

عندما يكون الواقع الاقتصادي الذي تعمل به المؤسسات دون المستوى من حيث التنافس على التميز بالأعمال المسؤولة اجتماعيا، لا يمكن أن نأمل بتفعيل المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية للمؤسسات .

فانعدام التنافس في مجال الدور الاجتماعي يجعل المؤسسات الكبرى تتهاون نوعا ما في الإقبال على النشاطات الاجتماعية والأعمال التي يمكن أن تساهم بها في حل بعض القضايا نظرا لعدم وجود أثر إيجابي على الأعمال التي تقوم بها بينما لو كان هناك تنافس في هذا المجال لأعدت المؤسسات الرؤية في ممارساتها الوظيفية ونفعلها بالشأن الذي يمكنها من خدمة التنمية المحلية والدولية. فالبيئة

¹ المرجع نفسه.

² المرجع نفسه.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

التنافسية اليوم تجبر المؤسسات على التحول من مجرد كيانات اقتصادية هدفها المصلحة المالية إلى مواجهة وحل قضايا المجتمع،¹ والتنافس على ذلك تفعيلاً للمواطنة الحقة.

سابعاً: إشكالات على مستوى الشراكة بين القطاع العام والخاص

نالت الدراسات الخاصة بتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص بخصوص المسؤولية الاجتماعية الكثير من الاهتمام باعتبارها الرافد الرئيسي في تقاسم المسؤولية نحو المجتمع والبيئة وسبيل لترسيخ التعاون بين القطاعين مع الحكومة لحل القضايا الاجتماعية، غير أن غياب مثل هذه الشراكة في بعض الدول العربية يمكنه عرقلة التأسيس الفعلي لأرضية مفهومية وتطبيقية لآلية المسؤولية الاجتماعية.

وفي هذا الإطار لم تخرج نشاطات القطاعين الخاص والعام عن صفة العطاء العشوائي غير المنظم وغير الهادف،² مما يتطلب تفعيل دورهما لتحمل المسؤولية الاجتماعية وتعزيز الإحساس بضرورة المشاركة في تنمية المجتمع،³ كما يقر الباحثين بضعف تفهم القطاع الخاص للتحديات التي تواجهها الحكومات وغياب الوعي بمفهوم المسؤولية الاجتماعية.⁴

ولئن كانت إشكالية نقص القنوات الفاعلة للاتصال بين القطاع العام والخاص وكذا عدم وجود مؤشرات واضحة تحدد علاقة القطاعين بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، هي السمات الرئيسة في الدول النامية فإن مساهمة القطاع الخاص بأنشطته في بعث روح المسؤولية تجبره على التخلي عن الشعارات وتحديد نهج لماهية الأدوار المطلوبة منه بحيث يشارك في الرؤية المستقبلية ويكون شريك فعال وحقيقي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية،⁵ كما يتطلب نجاح أي مشروع حقيقي للشراكة بين القطاعين الاشتراك

¹ هاني خميس، "الشركات المتعددة الجنسيات بين حقوق المواطنة والمسؤولية الاجتماعية"، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مصر، (2009)، ص 10.9.

² سعاد عبد الرحيم، "المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال في المدن الجديدة"، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مصر، (2009)، ص 5.4.

³ سامي عبد العزيز، "المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص"، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مصر، (2009)، ص 3-10.

⁴ بن بتلا، المرجع السابق، ص 6.

⁵ سناء بنت عبد العزيز الطوق، "الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص كصيغة لتنويع مصادر التمويل في مجال التعليم العام"، الرياض، معهد الإدارة العامة، دورية الإدارة العامة، مجلد 49، عدد 4، (نوفمبر 2009)، ص 627-629.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

في وضع الأهداف والشروط الأساسية وآليات التحفيز إضافة إلى عوامل الشفافية والثقة والمشاركة في المسؤولية.¹

ثامنا: إشكالات على مستوى الموارد البشرية المتخصصة

تشكل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات القلب النابض لعملية التغيير في الفكر والرؤى والتأقلم مع المفاهيم الجديدة كالمسؤولية الاجتماعية، وبصاف الإدماج الفعلي للمفهوم ضمن الممارسات الوظيفية غياب الموارد البشرية المتخصصة وقلة الخبرات والمعرفة بالشأن الذي يمكن أن تدار به العملية.²

إذ تطرح عملية الممارسة الوظيفية للمسؤولية الاجتماعية عدة تساؤلات بخصوص مستوى الأفراد القادرين على قيادة مثل هذه العملية وإنجاحها ومدى توفر المهارات والكفاءات لضمان تطبيق أحسن والوصول إلى النتائج المرغوبة، وفي هذا الجانب يستوجب إيجاد أرضية معرفية لدى المورد البشري بالمولية الاجتماعية والاقتناع بها كمنهج وثقافة تنعكس على السلوكيات داخل المؤسسة ومن ثمة تفعيلها كاستراتيجية.

تاسعا: إشكالات مرتبطة بتناسي رصيد القيم الإسلامية والدينية

بالرغم من أن فكرة المسؤولية الاجتماعية ذات أصل أمريكي إلا أن كل مبادئها وجوانبها المعلومة والخفية وجدت منذ أمد بعيد في القيم الإسلامية والدينية، ويعد تناسي هذه القيم من طرف المجتمعات العربية ومؤسساتها من الأخطاء الكبيرة التي كان لها تأثير كبير على واقع الممارسات الوظيفية، فلحد الآن لم تستوعب هذه المؤسسات أهمية تأصيل قيم المحافظة على البيئة والمجتمع ودفع التنمية في إطار الشراكة مع الحكومة ومحاولة إعادة زرع العمل الخيري والانخراط في حل بعض القضايا الاجتماعية . وتعتبر المسؤولية الاجتماعية من أعظم القيم الإسلامية غير أنها غيبت في المجتمعات العربية بسبب الخلط واللبس بخلاف المجتمعات الغربية التي جعلتها أحد مقومات التنمية.³

¹ أندرية لينهارد، "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في سويسرا التجارب والمخاطر والإمكانيات"، الإمارات العربية المتحدة، معهد التنمية الإدارية، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد 11، عدد4، (ديسمبر 2002)، ص.160.

² الكردي، المرجع السابق.

³ فتح الرحمن يوسف، "خبير اقتصادي: الغرب اختطف المفهوم الإسلامي للمسؤولية الاجتماعية وأودعها الأمم المتحدة"، مقابلة مع الدكتور عبد الرحمن باعشن، جريدة الشرق الأوسط، (2012/08/21)، العدد12320 متاح على الموقع:

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

عاشرا: إشكالات على مستوى الأمور التنظيمية

لا يمكن أن نتوقع انخراط ناجح للمؤسسات في الدول العربية ضمن النهج الاجتماعي مالم تتوفر بعض الأمور التنظيمية في هذا المجال. فافتقار المسؤولية الاجتماعية للصبغة الرسمية والمؤسسية من ناحية المقاييس المستخدمة في الدول المتقدمة (كالمعايير والتقارير وقواعد السلوك ونظم الإدارة) من شأنه أن يفشل عملية التجاوب مع المفهوم ويبطئ الانطلاقة للتنمية المستدامة.¹ كما أن غياب دليل قائم يبين قواعد وارشادات وتوجهات المسؤولية الاجتماعية،² سوف يسجل تفاوت بين المؤسسات في الفهم والاستجابة والمشاركة الاجتماعية.

ويمكن الإشارة هنا إلى الفرق الكبير الذي يتميز به مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الدول المتقدمة في إطاره التنظيمي والأدلة التي وضعت لتوحيد تطبيقاته واستعراض مبادئه ضمن لوائح وارشادات معتمدة وما بين المفهوم في الدول النامية خاصة العربية التي لا زالت تبحث عن تموقع لها في خريطة المفاهيم الحديثة ذات التوجه الدولي.

تعد الإشكالات السابقة نتاج الأبحاث والدراسات الأكاديمية التي تناولت مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقها من جهات نظر مختلفة، ولقد تم تجميعها وتصنيفها حسب رؤية الباحثة للموضوع محل الدراسة رغبة منها في تتبع مدى تحقق بعضها أو عدمه في الدراسة التطبيقية وما ستضيفه هذه الأخيرة إلى نتائج البحث السابقة.

¹ مجلة تجارة الرياض، المرجع السابق.

² الكردي، المرجع السابق.

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

خلاصة الفصل:

تتناول الجانب المفاهيمي والمداخل النظرية ثم البعد الاستراتيجي للممارسة الوظيفية للمسؤولية الاجتماعية سعت الباحثة في هذا الفصل للإجابة على مسألة كفاءات إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية والوقوف على الإشكاليات التي يمكن أن تعيق عملية التفعيل والممارسة.

وبالتركيز على الوظائف الرئيسية للمؤسسة (التموين، الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المحاسبة والمالية)، حاولت الباحثة إضفاء الطابع الديناميكي للمفهوم من خلال توضيح كفاءات ممارسة المسؤولية الاجتماعية على مستوى الوظائف الخمسة، وبأبعاد أخلاقية وبيئية واقتصادية وأيضاً قانونية مكن هذا الفصل من بحث أطر الممارسة والتطبيق الفعلي للمفهوم. فالمنحى التطوري في الأساليب المستخدمة في إدارة الوظائف من خلال تبني المفاهيم والأفكار الحديثة في مؤسسات الدول النامية يقابله اتجاه نحو ضرورة وعي مؤسسات الدول النامية والاستجابة لتحديات الانخراط في نهج المسؤولية الاجتماعية بما يتماشى وخصوصية بيئتها.

ومن خلال عرض ما سبق يمكننا الوقوف على مؤشرات تفعيل إدماج مفهوم المسؤولية الاجتماعية في كل وظيفة تماشياً وأبعاده القانونية والبيئية والأخلاقية والاقتصادية والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

- ضرورة التركيز في وظيفة التموين على إعداد برامج لتحقيق مؤشر هام (الشراء المسؤول)؛
- ضرورة التركيز في وظيفة الإنتاج على برامج تعكس تحقق مؤشرات (الإنتاج الأنظف والمسؤولية البيئية)؛
- ضرورة التركيز في وظيفة التسويق على برامج تخدم مؤشر (التسويق الاجتماعي) والتي تحقق رضا المستهلك كعامل مهم في معادلة المسؤولية الاجتماعية (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع)؛
- ضرورة التركيز في وظيفة الموارد البشرية على برامج تدعم مؤشر (نوعية حياة العمل)؛
- ضرورة التركيز في وظيفة المحاسبة والمالية على برامج تخدم تحقق مؤشرا (المحاسبة الاجتماعية، الاستثمار الاجتماعي)

الفصل الثالث: كفاءات تبني المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة والإشكاليات المصاحبة لها

واختتمت الباحثة الفصل باستعراض بعض الإشكاليات التي يمكن أن تعيق الفهم الحقيقي والممارسة الصحيحة للمسؤولية الاجتماعية، وهي إشكاليات أجمع عليها الباحثين في دراساتهم السابقة والتي تم التأكيد على ارتباطها الوثيق بالنقص في الثقافة المتصلة بالمسؤولية الاجتماعية وعدم القدرة على بناء وعي مؤسسي مما ينعكس سلباً على مسار تبني المفهوم كممارسة، ولقد صنفها الباحثة من منطلق أنها نتاج بيئة وفلسفة وممارسة في انتظار ما سيسفر عليه الجزء التطبيقي من تأكيد أو إضافة و الذي ستحاول فيه الباحثة توضيح بعض الحقائق عن واقع التعامل مع هذا المفهوم في المؤسسات الجزائرية والوقوف على الإشكاليات التي تعيق إدماجه ضمن الممارسة الوظيفية والواقع المؤسسي الجزائري.



استعرضت الباحثة في الجزء النظري بفصوله الثلاث الجانب المفاهيمي والتنظيري للمسؤولية الاجتماعية وكذا البعد الاستراتيجي الذي يمكن أن تؤديه باعتبارها مفهوم قابل للتطبيق ضمن الاستراتيجية في المؤسسة، إضافة إلى كيفية إدماجه ضمن الممارسات الوظيفية في ظل إشكالات لازالت تبحث عن حلول في أبحاث ودراسات الأكاديميين. وتحاول من خلال هذا الجزء التطبيقي عرض واقع البيئة الجزائرية بأبعادها المختلفة، والتي تمس التنافسية والقانونية والإيكولوجية للوقوف على مدى إيفائها بالمتطلبات المتاحة لتسهيل عملية الاندماج في الأخذ بالمفاهيم والممارسات الوظيفية ذات الأبعاد التنموية التي تتبناها المؤسسات الدولية، وتفعيل التنمية المستدامة بمؤشر المسؤولية الاجتماعية التي تنشدها الدولة الجزائرية.

وتعتبر مساهمة الدولة في استحداث الآليات التشريعية والتنظيمية وكذا مرافقة المؤسسات في تبني نهج مسؤول وفعال خدمة لأصحاب المصالح من خلال استراتيجيات وبرامج وطنية تدعم الحوكمة والمسؤولية في بيئة الأعمال، من الأمور الواجب التركيز عليها لتفعيل قناعات المؤسسات وفلسفتها نحو رؤية جديدة وتوجه مطور لمفاهيم التسيير الدولية، وتفاذي تغييب الفلسفة الحديثة للأعمال في الممارسات الوظيفية للمؤسسات.

وسيعالج فصلي هذا الجزء تدريجيا أسئلة الدراسة وفرضيتها من خلال تخصيص الفصل الرابع لعرض واقع البيئة الجزائرية ذات العلاقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية ومدى توفيرها للعوامل المشجعة نحو توجه المؤسسات لتبني هذا النهج، وكذا المعوقات الملاحظة والتي تنعكس على تقبل المؤسسات للمفهوم والافتتاح به كفكر وفلسفة واستراتيجية، وسيتم تدعيم الدراسة بفصل خامس يلقي النظرة على واقع ممارسة هذه الفلسفة في التسيير في عينة من المؤسسات الجزائرية التي انخرطت وتبنت المفهوم في إطار مشروع (RS MENA) والتي اعتبرت من المؤسسات الرائدة (حسب منظمة الإيزو) في الجزائر في تبني هذا المفهوم، وتتبع مدى قدرتها على ترقية المفهوم بمبادرات بناءة تعكس الافتتاح به كاستراتيجية وظيفية، والتعرف على العوائق والظروف التي تحول دون التمتع بهذا النهج كثقافة مؤسسية أو مظاهر عدم المرونة في تفعيل المفهوم على المستوى الوظيفي، وصولا إلى محاولة اقتراح (دليل) عملي لإدماج المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية. وينتظر من الدراسة التوصل إلى النتائج التي يتم من خلالها الإجابة على الأسئلة والتأكيد أو نفي الفرضية المقترحة.

A decorative floral frame with intricate scrollwork and leaf patterns, surrounding the text.

الفصل الرابع:

المتطلبات المتاحة لممارسة
المسؤولية الاجتماعية
في البيئة الجزائرية ومعوقاتهما

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

مرت المؤسسات الجزائرية بمحطات بارزة عكست في مجملها رغبة الدولة والحكومات المتعاقبة في الارتقاء بها إلى بيئة الأعمال التنافسية في ظل مفاهيم تسيير وإدارة عالمية، فمن مرحلة التخطيط المركزي وهيمنة القطاع العام وتقييد القطاع الخاص إلى اعتماد تغييرات وإصلاحات هيكلية (التسيير الاشتراكي، إعادة الهيكلة، استقلالية المؤسسات، الخصخصة) وإعادة الاعتبار للقطاع الخاص من أجل الاندماج في الاقتصاد العالمي. ولقد أدى غياب الاستراتيجيات الواضحة والفعالة في مختلف هذه السياسات إلى تأثيرات سلبية انعكست على الممارسات الوظيفية و القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية.

ومع تزايد انفتاح الجزائر نحو العالم وابعادها للعديد من الاتفاقيات وسعيها للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة الدولية، تتزايد التحديات والرهانات أمام مؤسساتها للتكيف والانسجام مع متطلبات البيئة العالمية التي تبنت مفاهيم عدة كالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية وغيرها، في ظل مطالبة الحكومة الجزائرية بتهيئة البيئة والإطار السليم الذي يكفل ويؤمن الانخراط في هذا النهج العالمي.

وتتطلع الجزائر كغيرها من الدول النامية إلى تبني مفهوم التنمية المستدامة والتوجه بسياساتها نحو ادماج أبعاد هذا المفهوم لرفع التحدي ومشاركة المجتمع الدولي في ترسيخ أهداف مختلف الاتفاقيات التي تخدم البيئة والعدالة والحوكمة. ويمكن ملاحظة هذا التوجه من خلال الآليات التشريعية والبرامج التي أطلقتها في إطار مقاربات تتبنى المتطلبات البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

إن ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الجزائر من منطلق الاندماج في خيار التنمية المستدامة والإحاطة بمختلف جوانبها، تجعل المؤسسات تتبنى مبادئ أساسية وهامة من أجل الانخراط في هذا النهج وإنجاحه. وإذا سلمنا بأن ادماج هذا المفهوم في الممارسات الوظيفية يأتي عن طواعية، فإن اتباع الأدلة والإرشادات التي أقرتها المنظمات الدولية المعنية والمبادرة بوضع برامج داعمة يصبح من الضرورة إن لم نقل من الإلزام. وفي هذا الإطار لا بد أن يتدعم اتجاه المؤسسة الطوعي بتبني هذا النهج بوجود رؤية استراتيجية تمثل الخطط والأنشطة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالتها وأهدافها من العملية، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية .

وبعد الإحاطة بالمتطلبات المتاحة في البيئة الجزائرية والتعرف على معوقاتهما ضمان لتحقيق الأهداف والنجاح في هذه العملية. فتحليل البيئة الخارجية العامة له أهمية بالغة في رسم أي استراتيجية تتبنى الاندماج في المسؤولية الاجتماعية، وكلما زاد الإلمام بحسن تحليلها ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

تحقيق الأهداف بفعالية. إن إجراء تحليل لأبعاد البيئة الجزائرية يصب في التعرف على ما توفره هذه البيئة من مقومات وفرص لإدماج مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية للمؤسسات وعملية استكشاف وفحص للعوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتنافسية لفهم علاقات تأثيرها على انخراط المؤسسات في هذا النهج (الفرص والتهديدات). والمؤسسات الجزائرية سواء كانت عامة أو خاصة، ومهما كان حجمها، تخضع لضغوطات من بيئتها مما يحتم عليها تحويل هذه القيود إلى فرص ضمن استراتيجيتها المبادرة.

وبناء على هذا الطرح يجدر بنا الوقوف على مدى توفر مقومات، في البيئة الجزائرية، تخدم مشاركة المؤسسات في نهج المسؤولية الاجتماعية وتساعد على حل الإشكالات وتطوير استراتيجية لدعم ودفع وتنمية الممارسات في نهج متكامل وشامل. وذلك من أجل الارتقاء بها إلى مستوى لأداء دور اجتماعي واقتصادي مميز علما أن النجاح في مسار المسؤولية الاجتماعية يختلف من دولة لأخرى وحسب بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتنافسية.

المبحث الأول: المؤسسة الجزائرية وإشكالية البحث عن بيئة تنافسية ترعى قيم المسؤولية الاجتماعية

تمثل التنافسية السمة الأكثر وضوحا في النظام العالمي الجديد فهي تشكل الإطار العام الذي تتم في نطاقه كافة العمليات والأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال،¹ وبالنسبة للمؤسسات الجزائرية فإنها لازالت تبحث عن بيئة أعمال تنافسية في ظل بيئة وصفت من قبل بالبيئة المضطربة. ولقد حاولت الدولة الجزائرية إحداث العديد من الإصلاحات رغبة منها في تحقيق بيئة تنافسية تتلاءم وطموحاتها في الاندماج في الاقتصاد العالمي وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة وقيم المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: المؤسسة الجزائرية بين الواقع وطموح الإصلاحات

تميزت المؤسسة الجزائرية منذ نشأتها سنة 1963 بخصائص سلبية (ضعف الإنتاج، حد أدنى للعمل، عدم احترام معايير الجودة، سوء التسيير، انعدام نوعية العمل، عدم احترام مواعيد التصنيع) إضافة إلى غياب المنافسة بسبب احتكار الدولة بقطاعها العام للاستثمارات والذي ولد ما يقارب 45 مليار

¹ عبد الله علي، "دور الحكومات في تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات الوطنية"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 06، (2008)، ص. 87.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

دج ما بين 67-73 في حين لم يسمح للقطاع الخاص إلا باستثمار 650 مليون دج أي أقل من 2 % من الاستثمارات الكلية، مما أدى في تلك الفترة إلى غياب سوق تنافسية.¹ ولقد ركزت الاستراتيجية المتبعة من خلال المخططات التنموية (الرباعي الأول 70-73 والرباعي الثاني 74-77) على التصنيع بهدف تحقيق النمو والتنمية. غير أن النتائج كانت مخيبة بسبب سوء كفاءة المؤسسة العامة وطريقة التسيير والإدارة، لتتبع بإعادة الهيكلة المالية والعضوية (في إطار المخطط الخماسي الأول 80-84) وتتسبب مرة أخرى في نتائج سلبية عمقها انهيار سعر البترول في سنة 1986 (أقل من 13 دولار للبرميل).² وفي هذه الفترة (ما قبل 1988) تميزت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على مستوى المسؤولية الاجتماعية بواقع سلبي يمكن اختصاره في:³

- عدم تحقيق التنمية المنشودة بسبب سوء التسيير وضعف الكفاءة؛
- عدم وجود سياسة اجتماعية خاصة بكل مؤسسة (الإطعام والنقل والصحة مقيدة بالقوانين دون اعتبار الظروف المالية و الاقتصادية للمؤسسة)؛
- عدم وجود حرية في اتخاذ القرارات؛
- عدم وجود وظيفة البحث والتطوير بسبب الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة؛
- إهمال رغبات المستهلكين وأذواقهم؛
- عدم مرونة الجهاز الإنتاجي؛
- بروز عوائق تنظيمية؛
- العجز المالي المتواصل وإنهاك خزينه الدولة؛
- عدم تحكم المؤسسة في تسيير الموارد البشرية بسبب تدخل الدولة في تعيين أطرها العليا وتحديد سلم الأجور ونظام التشغيل.

¹ Leila melbouci, "l'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ?", **revue des sciences de gestion**, direction et gestion, -stratégie, vol6, No 234, (2008), p.79. disponible sur le site : Cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-6-page75.htm. (consulté le 26/12/2016.h :21 :00).

² الداوي الشيخ، "الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة"، جامعة الجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، (2009)، ص.256.

³ المرجع نفسه، ص ص.262-263.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

إضافة إلى:¹

- إهمال برامج حماية البيئة في المخططات التنموية؛
- غياب الممارسات الصديقة للبيئة؛
- الدولة كانت الممول الوحيد لبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

غير أن استمرار محاولات الدولة الجزائرية في البحث عن البدائل للنهوض بالمؤسسات الجزائرية وتحقيق طموحاتها في الاندماج في الاقتصاد العالمي وتحمل تغيرات البيئة التنافسية سمح بالتحول إلى سياسة إصلاحية أخرى تمثلت في استقلالية المؤسسات بهدف تكريس الكفاءة في التسيير والإنتاج. ولقد كان طموح الدولة الجزائرية كبيرا في محاولة الخروج من المشاكل التي لحقت كل مرة بالإصلاحات المنتهجة ومحاولة وضع المؤسسة على المسار الصحيح بتدعيم استقلاليتها وتحمل مسؤوليتها في التسيير والإدارة. وإعانتها بإصدار مراسيم وقوانين متعلقة بكيفية تطبيق المكافآت على المردودية وطرائق ربط الأجر بالإنتاج (مرسوم رقم 88-2 المؤرخ في 02/11/1988)، وبالتالي التحكم أفضل في تسيير المورد البشري.² غير أن إفرات هذه الإصلاحات كسابقاتها خلفت عدة سلبيات انعكست في تفاقم الاختلالات المالية ووجود فائض في العمالة نتيجة التوظيف غير الاقتصادي وكذا تزايد الصراعات الاجتماعية.³

لقد كان الانتقال إلى اقتصاد السوق خيار لا بد منه في ظل تزايد حدة المنافسة في الأسواق الدولية. وبسبب ضعف تنافسية المؤسسات الجزائرية، تم اللجوء مرة أخرى لإصلاحات سميت بإعادة الهيكلة الصناعية بهدف تحسين إدارة الموارد البشرية والتحكم في تقنيات التسيير وزيادة الاهتمام بالأنشطة المنتجة.⁴ ولقد صاحب هذا الطرح لجوء الدولة إلى الخصخصة في منتصف سنة 1995.

لقد خضعت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للعديد من الإصلاحات حيث تنوعت المصطلحات بتنوع البرامج المقترحة للإصلاح في كل مرحلة، فمن التنظيم المؤسسي إلى إعادة الهيكلة ومن ثمة

¹ مقدم، المرجع السابق، ص.249.

² القانون المتعلق بتوجيه المؤسسات العامة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 12، (12 كانون الثاني، 1988)، ص.170-177.

³ الشيخ، المرجع السابق، ص.267.

⁴ المرجع نفسه، ص.269.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

الخصوصية محاولة لإنقاذ ما يمكن إنقاذه والرقي بالمؤسسة الجزائرية إلى ما يتطلبه الواقع الاقتصادي المعاصر.¹ وباعتبار أن الأسواق في ظل الاقتصاديات الحديثة تخضع إلى سيطرة عنصرين هامين هما المنافسة والتنظيم، اللذان يعطيان ديناميكية وقوة للتوسع والتجديد والتأقلم مع الوضعيات الجديدة وبالتالي مواجهة التحديات الخارجية.² إلا أن الملاحظ هو استمرار بحث المؤسسات الجزائرية عن الوسائل الكفيلة برفع تنافسيتها في ظل تحديات الانفتاح الاقتصادي والمطالبة بالانضمام للمنظمة العالمية للتجارة.

المطلب الثاني: مجهودات الجزائر لتوفير بيئة تنافسية تخدم ترقية المسؤولية الاجتماعية

على الرغم من طموح البرامج والإصلاحات التي تبنتها الدولة الجزائرية بهدف رفع مستوى مؤسساتها الاقتصادية إلى مستوى المؤسسات العالمية ومواجهة تحديات العولمة والاندماج في خيار التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، إلا أن الرقي بمفهوم المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية المؤسسات وممارساتها الوظيفية لازال فتيا طوعيا لا يتعدى الالتزام بالحد الأدنى من القوانين. وتبذل الدولة في هذا الإطار مجهودات للإحاطة بمختلف الجوانب التي يمكن أن تشكل دعامة للمفاهيم الحديثة بما فيها مفهوم المسؤولية الاجتماعية وطرق التسيير والإدارة وتدعيم تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

أولاً: تبني معايير الإيزو لتدعيم تنافسية المؤسسات الجزائرية

يعد توجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للحصول على اعتماد من المنظمة العالمية للإيزو وتوسيم أنشطتها بشهادات ومعايير الإيزو من الشروط التي تمليها تغيرات البيئة التنافسية الدولية، واقتناع بضرورة الانخراط في هذا النهج العالمي لزيادة كفاءة ممارساتها الوظيفية وضمان التطوير المستدام لمختلف أنشطتها بهدف تحقيق رضا أصحاب المصالح. وتخدم مختلف معايير ومواصفات الإيزو ترقية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات سواء المتصلة مباشرة بالمفهوم (الإيزو 26000) أو المتعلقة بنظم إدارة الجودة الشاملة (ISO 9001) كمتغير هام في الاستراتيجية التنافسية ونظام الإدارة البيئية (ISO 14001) ونظام إدارة سلامة الغذاء (ISO 22000) والبند 2-2-6 من المواصفة العالمية (ISO 9001:2008)

¹ Omar benbekhti, *l'état, l'entreprise et le management en algerie*, (alger :editions dar el gharb,2005), p.30.

² Jacques adda, *la mondialisation de l'économie*, 6^e édition, (paris :édition la découverte, 2004), p.117.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

والمتمثل بالکفاءة والتدريب والتوعية على توفير دورات تدريبية للمساهمة في رفع مهارات الموظفين وكلها معايير ترعى مصالح الشركاء والعملاء الداخليين والخارجيين. ويمكن استعراض عدد الشهادات المحصل عليها من قبل المؤسسات في الجزائر من المنظمة العالمية للإيزو في الجدول التالي:

الجدول رقم:19

عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة (ISO (9001, 14001,22000 في الجزائر

السنة	ISO9001	ISO14001	ISO22000
2005	185	6	0
2006	103	6	0
2007	171	17	1
2008	159	24	1
2009	250	37	0
2010	362	86	0
2011	268	66	0
2012	427	88	1
2013	540	101	11
2014	396	92	13
2015	569	102	9

Source : the iso survey of certifications 2015.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اتجاه المؤسسات الجزائرية إلى تبني المواصفات العالمية الثلاث يختلف من سنة لأخرى، كما أن التركيز يبدو واضحا على شهادة الإيزو 9001 مقارنة بالإيزو 14001 (سيتم التطرق إليه عند تحليل البيئة الإيكولوجية) والإيزو 22000. وتعتمد الجزائر على ثلاثة أنواع من أنظمة منح شهادات ضمان الجودة وهي نظام تسيير النوعية حسب مواصفات إيزو (منظمة التقييس الدولية) 9001 طبعة 2000، ونظام تسيير البيئة حسب مواصفات إيزو 14001 طبعة 1996 وكذا مرجع تحليل الأخطار والتحكم في النقاط الحساسة إيزو 22000 الذي يعد المواصفة الدولية المتعلقة بأمن المواد الغذائية. وتواكب الدولة المؤسسات الجزائرية لتوعيتها بأهمية الحصول على هذه الشهادات لكونها تزيد في قدرتها التنافسية وتكسب ثقة العملاء إضافة إلى رفع معنويات العاملين لزيادة ولائهم للمؤسسة وبذل مجهودات إضافية لتحقيق نجاحات أخرى. ويمكن تتبع انخراط الجزائر في هذا النهج من خلال تناول المحاور التالية:المسعى من خلال:

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتهما

ويمكن تتبع انخراط الجزائر في هذا النهج النهج من خلال تناول المحاور التالية:

1. الجودة كمحرك أساسي للتنافسية

نظرا لأولوية التي منحتها الدولة الجزائرية لترقية الجودة وإدخالها كثقافة وممارسة للرقى بالمؤسسة الجزائرية إلى مصاف مثيلاتها في الدول المتقدمة فلقد تبنت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة برنامج وطني بتكلفة قدرها 170 مليار دج خص 650 مؤسسة قسمت على ثلاث مراحل:¹

- المرحلة الأولى(1999-2001) : برنامج أولي مس 150 مؤسسة؛
- المرحلة الثانية(2002-2004): تدعيم للبرنامج السابق استهدف 200 مؤسسة؛
- المرحلة الثالثة (2005-2007): توسيع العمليات لتمس 300 مؤسسة.

ويهدف البرنامج على المستوى البيئي إلى اتخاذ إجراءات تهدف إلى تقييم الجودة وإعادة تأهيل المناطق الصناعية وكذا التكوين المتخصص ووضع نظام معلومات وطني، وعلى مستوى المؤسسة توفير الدعم من طرف الدولة للمضي في بذل مجهودات للتطوير والاستثمار في مجال الجودة من خلال مراعاة التنظيم الداخلي وتطوير قدرات المورد البشري وتزويده بالتكنولوجيا والوسائل لخلق مناطق امتياز قادرة على المنافسة.²

2. المعهد الجزائري للتقييم رهان لترسيخ قيم الإيزو

أنشئ المعهد الجزائري للتقييم (IANOR) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-69 في 21 فبراير 1998 وتم تعديله وتميمه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-20 في 25 يناير 2011، ويهدف إلى:³

- إعداد ونشر وتعميم المعايير الجزائرية؛
- المركزية والتنسيق لجميع معايير العمل التي تضطلع بها الهياكل القائمة وتلك التي سيتم إنشاؤها لهذا الغرض؛

¹ Belkassem zerfa, la compétitivité des entreprises algériennes : approche par la normalisation et le management qualité une étude comparative, mémoire de magister management, université oran, (2014), p.144.

² Ibid., p.144.

³ www.ianor.dz. (Consulté le 09/01/2017).

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

- تعزيز العمل والبحوث والتجارب في الجزائر أو في الخارج فضلا عن تطوير مرافق الاختبار اللازمة لوضع المعايير وضمان تنفيذها؛
- تطبيق المعاهدات والاتفاقيات الدولية في مجالات التقييس التي تشكل الجزائر طرفا فيها؛
- جعل النظام الجزائري للتقييس أكثر كفاءة؛
- حشد جميع الشركاء للاستفادة من التقييس؛
- ضمان القدرة التنافسية وتأثير نظام التقييس الجزائري في السياق العربي والدولي؛
- تعزيز الأهمية الاقتصادية والاستراتيجية للتقييس ومنح الشهادات؛
- منح شهادة تحمل "علامة (TEDJ) تاج" للمنتجات المطابقة للمعايير الجزائرية بعد اختبار وتقييم نظام الجودة.

ويعد المعهد الجزائري للتقييس عضو في المنظمة الدولية للمعايرة (ISO) وفي اللجنة التقنية TC176 لإعداد المواصفة ISO 9000 واللجنة التقنية TC207 لإعداد نظام الإدارة البيئية من خلال المواصفة ISO14000 منذ 17 سبتمبر 2004. وعلى هذا الأساس يدعم (IANOR) ويعزز تطوير المواصفة الطوعية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، حيث يقدم معلومات هامة حول المواصفة والممارسات الجيدة لتفعيلها وكذا الموارد اللازمة.¹

3. مشروع RS MENA لتشجيع الانخراط في الإيزو 26000 في الجزائر

يتعلق هذا المشروع بتشجيع استخدام وتبني الدليل الإرشادي الإيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA) وكذلك إنشاء فريق من الخبراء على المستوى الوطني والإقليمي وذلك بدعم من المنظمة الدولية للمعايرة (ISO) وتمويل من الوكالة السويدية للتنمية والتعاون الدولي (Sida)، والدول المستهدفة هي: الجزائر، مصر، العراق، الأردن، لبنان، المغرب، سوريا وتونس. وبالنسبة للجزائر، فلقد كلف المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) بمتابعة المشروع والذي كانت مدته أربع سنوات جزئى على مرحلتين حيث نفذت المرحلة الأولى في 2011 والمرحلة الثانية من 2012-2014.² ويهدف المشروع إلى:

- تسجيل انخراط الفاعلين في هذا النهج العالمي؛

¹ www.industrie.gov.

² www.rse-algerie.org. (Consulté le 09/01/2017).

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

- تنفيذ توصيات المسؤولية الاجتماعية بما ينسجم مع التنمية المستدامة؛
- تحقيق مرجع دولي مستقبلا.

وخلال الفترة 2011-2014 تم تسجيل انخراط 17 مؤسسة جزائرية وهي كما يلي:

الجدول رقم: 20

المؤسسات والمنظمات الجزائرية المشاركة في مشروع تبني ISO26000

المؤسسات	السنة
<ul style="list-style-type: none"> - وحدة التصبير الجديدة رويبة NCA-ROUIBA (Nouvelle Conserverie Algérienne) - المركز التقني لمواد البناء CETIM (Centre d'Etudes et de services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de construction). 	منذ 2011
<ul style="list-style-type: none"> - المؤسسة الوطنية للمواسير ENAC (Entreprise Nationale de Canalisations) - كوندور CONDOR - المؤسسة الوطنية لمواد التعبئة SASACE (Société Algérienne de Sacs Enduits) - ETRHB (Entreprise des travaux routiers, hydrauliques et bâtiments) 	منذ 2012
<ul style="list-style-type: none"> - مجمع صيدال Groupe SAIDAL - مؤسسة المياه والصرف الصحي الجزائر SEAAL (Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger) - كوسيدار COSIDER ALREM - سوكوتيد SOCOTHYD - الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للأشغال العامة CTTP (Organisme National de Contrôle Technique des Travaux Publics) - المدرسة الوطنية العليا للإدارة في الجزائر العاصمة. ENSM (Ecole nationale supérieure de management d'Alger) - الشركة الوطنية للمرافق الهيدروليكية HYDRO AMENAGEMENT (Entreprise Nationale des Aménagements Hydrauliques) 	منذ 2013
<ul style="list-style-type: none"> - MULTICATERING قطاع المطاعم - الطاقة (Le Groupe Amimer Energie) AMIMER - لمستحضرات التجميل ORIFLAME - نفضال/ شعبة الوقود NAFTAL/ branche carburant 	منذ 2014

Source : www.rse-algerie.org

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

4. الإيزو 22000 توجه آخر لتدعيم انخراط المؤسسات الجزائرية في نهج المسؤولية الاجتماعية: تراهن الجمعية الجزائرية لمصنعي المشروبات (APAB) على تبني المواصفة 22000 والانخراط في مبادرات لمواجهة التطورات التكنولوجية والبيئية الراهنة والتي تصب أيضا في نهج المسؤولية الاجتماعية من خلال:¹

- صياغة دليل حول استعمال التعبئة والتغليف في صناعة المشروبات؛
- وضع مدونة قواعد السلوك المهني من خلال المساهمة في وضع ممارسات جيدة في عملية التصنيع في قطاع المشروبات؛
- دليل استعمال الإضافات الغذائية في المشروبات؛
- دليل لممارسات جيدة للوقاية؛
- وضع معايير ومواصفات لطرق وعمليات التصنيع خاصة بقطاع المشروبات.

5. استحداث جوائز لترقية الجودة بالمؤسسات الجزائرية (PAQ)

بمقتضى مرسوم تنفيذي رقم 05-02 الصادر في 06 جانفي 2002 تم إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة لتشجيع المؤسسات الجزائرية الرائدة في هذا المجال، وتمنح سنويا وفق منافسة يشرف عليها ممثلين أكفاء عن معهد التقييس وخبراء في الجودة والتسيير وممثلين عن الوسط الجامعي والبحث العلمي. وتضم الجائزة مبلغ مالي قدره 2 مليون دج وشهادة شرفية ومجسم تكريمي.² ويتم التقييم على أساس 1000 نقطة موزعة كالتالي:³

- انخراط الإدارة في العملية (120ن)؛
- الاستراتيجية والأهداف (80ن)؛
- سماع العملاء (200ن)؛
- إتقان الجودة (120ن)؛
- قياس الجودة (100ن)؛
- تطوير الجودة (80ن)؛

¹ apab-algerie.org. (Consulté le 13/01/2017).

² www.mdipi.gov.dz.p.p.2-4. (Consulté le 13/01/2017).

³ Ibid., p.12.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

- مشاركة الأفراد (100ن)؛

- النتائج (200ن).

ولقد استفاد مجمع صيدال من الجائزة في طبعتها الأولى في 21 ديسمبر 2003 من بين 23 مؤسسة مرشحة، تلتها مؤسسة الإسمنت عين التوتة من بين 17 مؤسسة مشاركة. لتمنح الطبعة الثانية عشر في 17 ديسمبر 2014 لمؤسسة كنف للجبس بوهران (Knauf Plâtres d'Oran). وتدخل هذه العملية في إطار مجهودات الدولة في ترقية جودة المنتجات الجزائرية إلى مصاف العالمية. ويشير الاقتصادي " لستر ثارو" إلا أنه" في ظل اقتصاد السوق فان الاستجابة الأولية لتحسين التنافسية يقع على المنشأة من خلال تبني أفضل التطبيقات التكنولوجية و الإدارية ومقارنة أدائها بالمنشآت الأفضل في العالم، و متى ظهر عدم قدرتها على تحسين أدائها فان الحكومة يجب أن تتدخل".¹ وتعد مبادرة إنشاء مثل هذه الجائزة اقتداء بالدول الأخرى التي كانت فيها اليابان السبابة باستحداث جائزة DEMING سنة 1951 للجودة،² اقتناع وتعبير عن مساهمة الدولة وتدخلها لتشجيع وتوجيه مؤسساتها نحو تعزيز هذه الميزة التي تراهن عليها للتخفيف من آثار السوق التنافسية الدولية.

6. إطلاق أرضية رقمية للمسؤولية الاجتماعية في الجزائر:

في 2014/03/18 تم اطلاق أول موقع الكتروني للمسؤولية الاجتماعية في الجزائر -www.rse-algerie.org بمرافقة وزارة تهيئة الإقليم والبيئة. وهومن إعداد المعهد الجزائري لحوكمة الشركات والمرصد الفرنسي للمسؤولية المجتمعية للمؤسسات ORSE، وهذا للاستجابة لتطلعات المؤسسات والمنظمات المهنية، مثل: الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة CACI والمعهد الجزائري للتقييس IANOR ومنتدى رؤساء المؤسسات FCE وتدعيم خيار الجزائر في الانخراط في حماية البيئة والتحول الإيكولوجي وضمان ظروف عمل أفضل للعاملين وتحقيق تنمية محلية مستدامة.³ وتهدف هذه الأرضية الرقمية إلى توسيع فهم المسؤولية الاجتماعية وخصائصها وتبادل أفضل الممارسات الوظيفية بين المؤسسات بغض

¹ زايري بلقاسم وبن لحسن هواري، "تحليل بيئة الأعمال و تنافسية الاقتصاد الجزائري"، مداخلة في إطارا لملتقى العلمي الدولي:

المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة وهران، (27-28 نوفمبر 2007)، ص.8.

² mdipi.gov.dz. op.cit.p.p.2. (Consulté le 13/01/2017).

³ archives.dimed.gouv.fr. (Consulté le 01/05/2017).

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

النظر عن القطاع أو الحجم، وكذا توضيح شروط تنفيذها والنتائج المرجو تحقيقها. وقد وضعت ثلاثة أهداف رئيسية للموقع :

- تسليط الضوء على أفضل الممارسات الوظيفية للمؤسسات؛
- عرض مختلف الآليات والمعايير التي تخص المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة؛
- تشجيع مبادرات المؤسسات الجزائرية العامة والخاصة في مجال المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

ويتيح الموقع الفرصة للمؤسسات في الجزائر بالانخراط في نهج المسؤولية الاجتماعية والتعبير عن مشاركتها بسياسات وإجراءات تخدم قضايا (إدارة وإعادة تدوير النفايات، وحسن استغلال موارد المياه والطاقة، الوقاية من حوادث العمل، تشجيع اتباع نظام غذائي صحي ومتوازن، إدماج المعوقين، و تمكين النساء من المناصب القيادية، والتنمية الاقتصادية). ولقد عبرت المؤسسات الجزائرية (LAFARGE ALGERIE, NCA ROUIBA, DANONE DJURDJURA, SASACE)، في هذا الموقع عن مبادراتها وبرامجها المسخرة لترقية هذا النهج، لتختار المؤسسات SASACE و NCA ROUIBA و CTP كمؤسسات قائدة من قبل منظمة الإيزو.¹

ثانيا: الابتكار المسؤول كمؤشر هام لتحقيق المسؤولية الاجتماعية

لا يمكن تجاهل الابتكار ودوره في الرقي بالقدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية، في ظل عالم يستقبل يوميا ابتكارات جديدة وتقنيات تزيد من الفجوة بيننا وبين العالم المتقدم. وعلاقة الابتكار بالمسؤولية الاجتماعية علاقة وثيقة انطلاقا من الآثار التي يمكن أن تخلفها التكنولوجيات المبتكرة على التخفيف من الآثار السلبية للعمليات الإنتاجية على البيئة والمجتمع وتحقيق متطلبات المستهلكين التي أضحت متزايدة يوما بعد يوم بما يحقق لهم الرفاهية المنشودة ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة.

ونظرا لدور أنشطة البحث والتطوير في دعم الابتكار، فلقد اهتمت الجزائر برد الاعتبار لوظيفة البحث من خلال تركيزها في المخطط الخماسي 1998-2000 الذي يعد تطبيقا للقانون 98-11 المؤرخ في 22/08/1998 على وضع إطار تنظيمي ومؤسساتي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وإنشاء

¹ www.iso.org.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

صندوق وطني لذلك خصص له مبلغ خمسة مليار دج سنويا، وزيادة التأكيد على العلاقة بين مراكز البحث والمحيط الصناعي.¹ وبعد فترة فراغ أصدر الخماسي الثاني 2008-2012 بإنشاء المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في 2009، مع تسجيل غياب للمنشآت القاعدية اللازمة للبحث مما جعل الاهتمام بنصب على وضع أرضية للبحث العلمي بـ 20 محطة تكنولوجية و15 وحدة بحث ينتهي تسليمها في 2017. وبالنسبة للتمويل فقد كلفت الفترة 2008-2015 ما يمثل 69 مليار دج أي بنسبة 0.35 % بعيدا عن المعدل العالمي.² وبالرغم من طموحات الدولة الجزائرية للاهتمام بهذا الجانب، إلا أن النتائج المرغوب فيها لم ترق للتوقعات المرجوة في ظل غياب استراتيجية واضحة ذات أبعاد واقعية. ولعل أهم عامل غائب في المعادلة هو عزوف الباحثين الجزائريين على العودة للوطن في ظل التهميش الذي تلقاه الفئة الموجودة في الداخل.

وحسب تقرير المنظمة العالمية للملكية الفكرية (OMPI) حول المؤشر العالمي للابتكار لسنة 2016 فقد رتبت الجزائر في المرتبة 113 بـ 24.5 نقطة من بين 128 دولة بعد أن احتلت في 2015 المرتبة 126، حيث جاءت المغرب متقدمة دول شمال إفريقيا في المرتبة 72 تليها تونس في المرتبة 77. ووضع هذا التصنيف بناء على سبع مؤشرات هي: البيئة المؤسسية، رأس المال البشري والبحث، البنية التحتية المختلفة، تطور السوق والمؤسسات، إنتاج المعرفة والتكنولوجيا، الإبداع (الملكية الفكرية).³ ورغم التقدم الحاصل في المرتبة إلا أن الملاحظ هو التفوق المسجل لجيراننا في المغرب العربي على الجزائر مما يوحي بوجود خلل وعوائق تهدد الاستراتيجية المبالغ فيها في مجال البحث والتطوير التكنولوجي والتي لا تعتمد على معطيات واقعية ودراسات لمناخ البحث والتطوير الذي يجب أن يتوفر داخل المؤسسات الجزائرية. ويبقى المزيد من المجهودات ضرورية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وإيجاد آليات لتفعيل الشراكة مع دول الجوار وتبادل التجارب لتحسين المستوى.

ولقد أشار تقرير التنافسية العالمي لسنة 2016/2017 لمجال الابتكار في الجزائر من خلال تفصيل محتويات المؤشر وتقييمها كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ الطيب بالولي وأحمد رمزي صياغ، "أثر أنظمة البحث والتطوير على الابتكار في المؤسسات الصناعية الجزائرية مقارنة باستخدام نماذج المعدلات الثنائية SEM-PLS"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، (2016)، ص.77.

² www.el-massa.com.

³ www.wipo.int/wipo_magazine/en/2016/05/article_0004.html. (Consulté le 10/01/2017).

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

الجدول رقم: 21

مؤشر الابتكار في الجزائر ضمن تقرير التنافسية العالمي لسنة 2017/2016

الرقم	اسم المؤشر	المرتبة	التقييم
12	الابتكار	112	2.9
12.01	القدرة على الابتكار	112	2.9
12.02	جودة مؤسسات البحث العلمي	99	3.4
12.03	إنفاق الشركات على البحث والتطوير	113	2.8
12.04	التعاون بين الجامعة والصناعة	120	2.7
12.05	توفر العلماء والمهندسين	81	3.8

Source : the global competitiveness report 2016-2017, p.97.

وباستعراض المؤشرات السابقة وأخرى متعلقة بالمؤسسات والجانب الاجتماعي احتلت الجزائر المرتبة 87 من بين 138 دولة ضمن التقرير العالمي للتنافسية لسنة 2017/2016، ويمكن توضيح مختلف المراتب المتحصل عليها لبلدان المغرب العربي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: 22

بلدان المغرب العربي ضمن تقرير التنافسية العالمي

البلد	المرتبة في تقرير 2016/2015 من بين 140 دولة	النقطة	المرتبة في تقرير 2017/2016 من بين 138 دولة	النقطة
المغرب	72	4.16	70	4.20
الجزائر	87	3.97	87	3.98
تونس	92	3.93	95	3.92

Source : the global competitiveness report 2016-2017, p. 7.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

والملاحظ هو تحسن تصنيف الجزائر ثم تراجع مرتبتها التي احتلتها ضمن تقرير التنافسية العالمي من سنة لأخرى كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: 23

ترتيب الجزائر ضمن تقرير التنافسية العالمي

السنة	المرتبة	النقطة
2013/2012	110	3.7
2014/2013	100	3.8
2015/2014	79	4.1
2016/2015	87	3.97
2017/2016	87	3.98

Source : the global competitiveness report 2016-2017, p.96.

ويحصر تقرير سنة 2017/2016 معوقات بيئة الأعمال التي تقيد التنافسية في النقاط التالية:¹

- البيروقراطية الحكومية؛
- ضعف الحصول على التمويل؛
- الفساد؛
- عدم الاستقرار السياسي؛
- أخلاقيات العمل السيئة في قوة العمل الوطنية؛
- القوى العاملة المتعلمة غير الكافية؛
- التضخم؛
- لوائح العمل المقيدة؛
- الضرائب؛
- عدم كفاية القدرة على الابتكار.

ولعل ما يلفت الانتباه في هذا التقرير هو الخصائص السلبية المميزة لبيئة العمل كسوء أخلاقيات العمل (عدم الانضباط ، الرشوة ...) و عدم كفاية الموارد البشرية المتخصصة إضافة إلى غياب لوائح

¹ World economic forum, executive opinion survey 2016.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

العمل المشجعة على المبادرة والابتكار، مما يبقي المؤسسات الجزائرية بعيدا عن مستوى التنافسية العالمية ومؤشرات المسؤولية الاجتماعية المطلوبة.

المبحث الثاني: البيئة التكنولوجية في الجزائر واقع وتطلعات

تتميز البيئة الاقتصادية اليوم بكونها بيئة تكنولوجية بامتياز، وتساهم التكنولوجيا بمختلف فروعها بما فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسريع وتيرة التعاملات ووضع مقاييس تنافسية في بيئة الأعمال. فلا يمكن أن نتغاضى عن الدور الذي تؤديه التكنولوجيا في التقليل من الآثار السلبية للعمليات الإنتاجية للمؤسسات من جهة، وأهميتها في تحسين نوعية حياة العمل للعاملين كأصحاب مصلحة من جهة أخرى وانعكاساتها على البيئة ورفاهية المجتمع. والمؤسسات الجزائرية اليوم مطالبة برفع التحدي وتبني التكنولوجيات الحديثة والاستثمار فيها ترسيخا لقيم ومبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية المندرجة في إطار تنمية وتطوير مهارات المورد البشري، وتحقيق رضى الزبون وكذا الحد من الفساد وحماية المال العام.

المطلب الأول: المؤسسة الجزائرية من خيار استيراد التكنولوجيا إلى حتمية تحقيق تكنولوجيا بروج جزائرية

تبنّت الجزائر منذ استقلالها خيار التركيز على القطاع الصناعي رغبة منها في تحقيق تنمية اقتصادية متميزة والقضاء على البطالة معتمدة في ذلك على خيار استيراد التكنولوجيا من الدول المتقدمة. غير أن النتائج المحققة لم تكن في مستوى التطلعات. على عكس اليابان مثلا التي قررت منذ 150 سنة أن تستورد تكنولوجيا غربية وتنفيذ سياسة "تكنولوجية غربية بروج يابانية"¹. فالنظرة الجزائرية آنذاك كانت مخطئة بشأن ربط التقدم والازدهار بالاعتماد على تكنولوجيا غربية دون لمسة جزائرية مع ضعف الاهتمام بالبحث العلمي في تلك الفترة.

ولقد وعت الجزائر الدرس من خلال تركيزها اليوم على التبادل المعرفي والتكنولوجي مع الدول الرائدة في الميدان، ويعد مشروع الصحراء الشمسية (SSB) بالتعاون مع اليابان (بين جامعة التكنولوجيا والعلوم وهران (Usto)، وجامعة طوكيو وجاكا (وكالة التعاون الدولي اليابانية) لابتكار تقنية لتصنيع السيليكون (le silicium) من الرمال كمنتج هام في تصنيع الألواح الشمسية التي تنتج الطاقة الشمسية،

¹ T.K. "La force de la technologie", 09-04-2013, disponible sur le site : www.liberte-algerie.com. (Consulté le 15/01/2017).

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

مثال هام لدعم إجراء البحوث معا وابتكار التكنولوجيا جنبا إلى جنب، والذي يسمح في وقت واحد بتدريب الطلاب والباحثين الجزائريين. ويحقق هذا المشروع نقل التكنولوجيا مع تنمية الموارد البشرية.¹ ويهدف ترقية آليات النمو الاقتصادي وتحسين الموارد البشرية والحكم الرشيد وضعت الجزائر برنامجها الخماسي للتنمية الاجتماعية والاقتصادية 2010-2014 وخصصت لذلك مبلغ 250 مليار دج لتطوير اقتصاد المعرفة من خلال دعم البحث العلمي.² وفي تقرير التنافسية العالمي لمؤشر الاستعداد التكنولوجي للجزائر تم ترتيبه عناصره كما يلي:

الجدول رقم: 24

مؤشر الاستعداد التكنولوجي في الجزائر ضمن تقرير التنافسية العالمي لسنة 2016/2017

الرقم	المؤشر	المرتبة	التقييم
09	الاستعداد التكنولوجي	108	3.1
9.01	توفر أحدث التقنيات	125	3.7
9.02	امتصاص التكنولوجيا في الشركات	128	3.6
9.03	الاستثمار الأجنبي المباشر ونقل التكنولوجيا	121	3.6
9.04	استعمال الأنترنت	95	38.2

Source : the global competitiveness report 2016-2017, p.97.

والملاحظ من خلال هذه المعطيات النقاط الضئيلة المسجلة حسب عناصر مؤشر الاستعداد التكنولوجي، والمراتب المحصل عليها حيث تحسنت الجزائر في مجال استعمال الأنترنت في المجتمع بعكس عنصر توظيفها للتقنيات الحديثة من قبل الشركات ونقل التكنولوجيا من طرف المستثمرين الأجانب مما انعكس على ترتيبها والذي سجل تقييم 3.1 نقطة.

المطلب الثاني: مساهمة التكنولوجيا في تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية

بأهداف طموحة وواعدة تنظر الدولة الجزائرية إلى مجال الطاقات المتجددة وتطويرها كاستراتيجية لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة وزيادة توعية المؤسسات بأهمية الاهتمام بهذا النهج، ومن خلال البرنامج الوطني لتطوير الطاقات المتجددة وكفاءة الطاقة الذي أطلق سنة 2011 بمشاريع تجريبية منها

¹ Ibid.

² algerianembassy-saudi.com.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

محطة هجينة للطاقة (الغاز والطاقة الشمسية) بحاسي الرمل، محطة الطاقة الضوئية بغرداية ومحطة طاقة الرياح بأدرار، ومع التطورات التكنولوجية تم تحيين البرنامج واعتماده في مجلس الوزراء المنعقد في ماي 2012 بهدف زيادة القدرة الإنتاجية للطاقة المتجددة إلى 22000 ميغاواط في آفاق 2030، وبهدف الاستخدام الأمثل للطاقة على مستوى الصناعة يدعم البرنامج عمليات تدقيق استهلاك الطاقة وتعزيز التوليد المشترك للطاقة، والتحسين في العمليات الحرارية وترشيد استخدام الكهرباء.¹

كما تعد الخطة الخماسية الجديدة للنمو (2015-2019) توجه هام نحو التركيز على الاقتصاد الأخضر كدعامة للتنمية والتقدم التكنولوجي في مجالات (الفلاحة، الماء، تدوير وتثمين النفايات، الصناعة والسياحة)،² حيث تعد محدودية الولوج للتكنولوجيا وجهل برامج الدولة في هذا الإطار من عوائق انخراط المؤسسات المتوسطة والصغيرة في المقاربة البيئية للمسؤولية الاجتماعية.

المبحث الثالث: البيئة الاجتماعية والثقافية وانعكاساتها على بيئة الأعمال

بتعداد سكاني بلغ 42 مليون نسمة تتطلع الجزائر باستراتيجياتها لتحقيق تنمية مستدامة وتفعيل مؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ويعد ترسيخ قيم العدالة الاجتماعية والمساواة وعدم التمييز وترقية الإنسان وتكوينه وحفظ كرامته بتوفير منصب عمل لكل قادر وراغب فيه من الأمور الهامة التي تهدف مختلف برامج التنمية الاجتماعية بلوغها. وتعكس الثقافة في بعض جوانبها الأخلاق العامة السائدة في المجتمع، والمؤسسة جزء من هذا المجتمع الذي يؤثر ويتأثر، وباستقطابها للموارد البشرية من هذا المجتمع تدمج وتمزج بين سلوكيات وأخلاقيات مختلفة وتحاول في إطار نظامها الداخلي تعميق الأخلاقيات والسلوكيات الإيجابية التي تخدم تعزيز ثقة زبائننا وضمان التواصل الإيجابي مع عمالها كأصحاب لمصلحة في إطار احترام أخلاقيات العمل.

¹ www.premier-ministre.gov.dz.

² www.uneca.org/sites/default/files/uploaded-documents/.../egm_ge-algeria_ar.pdf.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

المطلب الأول: بيئة العمل في الجزائر أرقام وحقائق ومسؤولية اجتماعية غائبة

تهدف الجزائر من خلال استراتيجيتها تحقيق المحاور التالية في مجال العمل والتشغيل والضمان

الاجتماعي:¹

- التشغيل و محاربة البطالة؛
- نظام الضمان الاجتماعي؛
- علاقات العمل و الحوار الاجتماعي؛
- محاربة البيروقراطية و تسهيل الإجراءات؛
- الإعلام و الاتصال؛
- برنامج الاستثمار؛
- الموارد البشرية والتكوين.

أولاً: التوظيف في الجزائر: المعادلة الصعبة

لقد حاولت الجزائر من خلال مختلف مخططاتها التنموية تحسين البيئة الاجتماعية وتقليص معدلات البطالة بالاهتمام بالتشغيل كأولوية ضمن المخطط الثلاثي الأول (67-69) والمخططين الرباعيين (70-77) والمخطط الخماسي الأول (80-84)، والتي توجهت فيها الجزائر إلى تدعيم المشروعات الصناعية (مثلت نسبة 51.95 % من إجمالي الاستثمارات) من أجل توفير فرص العمل بحيث انخفض معدل البطالة من 33 % سنة 67 إلى 22 % سنة 77 إلى 9.7 % سنة 85² ويمكن استعراض المتوسط السنوي للاستثمار الصناعي العمومي وعدد مناصب الشغل الموفرة في تلك الفترة في الجدول التالي:

¹ www.premier-ministre.gov.dz.

² دادن عبد الغني وبن طجين محمد عبد الرحمان، "دراسة قياسية لمعدلات البطالة في الجزائر خلال الفترة 1970-2008"، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، (2012)، ص.180.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

الجدول رقم: 25

المتوسط السنوي للاستثمار الصناعي العمومي وعدد مناصب الشغل

الفترة	69-67	77-70	85-78
المتوسط السنوي للاستثمار العمومي (مليار دج)	1.6	11.8	19.6
عدد مناصب الشغل	1748000	2336000	3840000

المصدر: دادن عبد الغني وبن طجين محمد عبد الرحمان، "دراسة قياسية لمعدلات البطالة في الجزائر خلال الفترة

1970-2008"، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، (2012)، ص.180.

غير أن الأزمة العالمية 1986 وما انجر بعد ذلك عن اتفاقيات الجزائر مع صندوق النقد الدولي وانتهاج الإصلاحات الاقتصادية أدت إلى تفاقم معدلات البطالة نتيجة التسريحات الجماعية لعمال المؤسسات العمومية وانخفاض عروض العمل، ويبين الجدول التالي تطور معدل البطالة.

الجدول رقم: 26

تطور معدل البطالة خلال الفترة 1985-2000 (الوحدة %)

السنة	85	87	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	2000
معدل البطالة	9.7	21.4	18.1	19.7	20.3	21.3	23.1	24.4	28.3	28.1	28.3	28.6	29.3	29.8

المصدر: بوفليح نبيل، "دراسة تقييمية لسياسة الإنعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر في الفترة 2000-2010"، جامعة

بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، (2012)، ص.248.

ويهدف الخروج من هذه الوضعية أقرت الدولة الجزائرية سياسة إنعاش اقتصادي من خلال ثلاث برامج خصص الأول للفترة 2001-2004 بمبلغ 7مليار دولار والثاني للفترة 2005-2009 كلف ما قدره 150 مليار دولار والثالث امتد للفترة 2010-2014 بما يعادل 286 مليار دولار.¹ وفي مجال التشغيل اعتمدت الحكومة برامج أقل ما يقال عنها أنها طموحة من خلال التركيز على:²

¹ بوفليح نبيل، "دراسة تقييمية لسياسة الإنعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر في الفترة 2000-2010"، جامعة بسكرة، مجلة

أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، (2012)، ص.243-244.

² العابد سميرة وعباز زهية، "ظاهرة البطالة في الجزائر بين الواقع والطموحات"، ورقلة، مجلة الباحث، العدد 11، (2012)، ص.82.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

- دعم الاستثمار في القطاع الاقتصادي المولد لمناصب الشغل؛
- ترقية التكوين التأهيلي؛
- إيجاد سياسة محفزة لإنشاء مناصب عمل من خلال خلق تحفيزات في المجال الجبائي وفي مجال تشجيع تنمية الاستثمارات؛
- وضع أجهزة للتنسيق بين القطاعات.

وبالرغم من انخفاض معدل البطالة إلى 10 % في سنة 2011 إلا أن التذبذب بقي المؤشر المميز للمعدل خلال السنوات المئوية حيث نسجل في الجدول التالي ذلك مع التباين أيضا في معدل بطالة الذكور والإناث:

الجدول رقم: 27

تطور معدلات البطالة في الجزائر للفترة 2011-2015

المعدل / الفترة	2011	2012	2013	2014	2015
معدل البطالة	10	11	9.8	10.6	11.2
معدل بطالة الذكور	8.4	9.6	8.3	9.2	9.9
معدل بطالة الإناث	17.2	17	16.3	17.1	16.6

Source :www.ons.dz

وبالأرقام نجد تنامي عدد البطالين والذي بلغ في سنة 2015 ما يقارب 1337000 بطل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: 28

إحصائيات عن المشتغلين والبطالين في الجزائر للفترة 2011-2015

المؤشرات	2011	2012	2013	2014	2015
إجمالي السكان الناشطين	10661000	11423000	11964000	11453000	11932000
إجمالي السكان المشتغلين	9599000	10170000	10788000	10239000	10594000
فئة البطالين	1062000	1253000	1175000	1214000	1337000

Source :www.ons.dz

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

ونلاحظ من خلال التركيبة النسبية للعمالة حسب قطاع النشاط الاقتصادي تصدر قطاع الخدمات بشكل دائم ومساهمته في التشغيل في حين لا تساهم بقية القطاعات الأخرى خاصة الصناعات إلا بنسبة ضئيلة في حل مشكل البطالة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: 29

التركيبة النسبية للعمالة حسب قطاع النشاط الاقتصادي للفترة 2011-2015

القطاع / السنة	2011	2012	2013	2014	2015
قطاع الخدمات	58.4	61.6	59.8	60.8	61.6
قطاع البناء والأشغال العمومية	16.6	16.6	16.6	17.8	16.8
قطاع الصناعات	14.2	13.1	13.0	12.6	13.0
القطاع الفلاحي	11.7	9	10.6	8.8	8.7

Source :www.ons.dz.

ومن خلال ما سبق يتضح غياب مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسات القطاع العام والخاص وترك الدولة لوحدها تتحمل مسؤولية التفكير في تصحيح الوضع الاجتماعي ببرامج انعاش ومحاولة تدعيم عملية التنسيق بين مختلف القطاعات بآليات تحفيزية في ظل عدم وجود قناعة لدى هذه الأخيرة بضرورة الشراكة في تحمل عبء البطالة و محاولة خلق مناصب العمل. فانعدام برامج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية ساهم بشكل كبير في تفاقم مشكل البطالة نظرا لغياب ثقافة العطاء للتنمية والذي حرم المجتمع من مبادرات كانت ستحدث الفرق من خلال توفير المزيد من فرص العمل الدائمة والمشاركة في تحقيق التنمية الشاملة.

ثانيا: تكوين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية رهان وتحديات

يعكس اهتمام المؤسسة بتكوين مواردها البشرية الرغبة في تنمية المهارات والكفاءات من أجل مواجهة التحديات المستقبلية وضمان الأداء الفعال للأفراد بما يخدم تحقيق الأهداف المسطرة، والتنمية المستدامة هي تنمية بشرية في مضمونها والمسؤولية الاجتماعية هي أيضا التغيير الإيجابي في ما يملكه الفرد من مؤهلات من خلال ترقيتها للتكيف مع متطلبات العصر. ولقد احتلت الجزائر المرتبة 96 في

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

تقرير التنافسية العالمي لسنة 2017/2016 بتسجيلها 3.9 نقطة حسب مؤشر التعليم العالي والتدريب من بين 138 دولة.¹

وفي إطار استراتيجية رسكلة الكفاءات وتطوير المعارف يراهن المعهد الوطني للعمل الذي أنشئ في 29 أوت 1981 بموجب مرسوم 81-235 على التكوين الكمي والنوعي حيث يمثل التكوين 60 % من حجم نشاطاته ولقد تم احصاء 59 عملية في إطار البرامج القصيرة والمتوسطة المدى استفاد منها 3066 إطار من مختلف القطاعات 16 % منهم تابعون لقطاع العمل، ويسعى المعهد الوطني للحماية من الأخطار المهنية منذ 2005 إلى المساهمة في التكوين المباشر من خلال برامج ودورات داخل المؤسسات وخارجها وتكوين أطباء العمل في المؤسسات وتوعية الإطارات المسيرة في مجال الصحة والأمن، كما تم تأسيس المدرسة العليا للضمان الاجتماعي في 2012 والتي تعد الوحيدة على المستوى المغرب العربي وإفريقيا مهمتها التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وضمان التكوين المتواصل لإطارات القطاعين العام والخاص وأعضاء المنظمات المهنية. كما وقعت اتفاق تعاون مع مكتب العمل الدولي لتزقية المعارف والكفاءات لوضع الأنظمة الوطنية للحماية الاجتماعية وكذا تطوير التكوين لفائدة الموارد البشرية لبلدان المغرب العربي وإفريقيا.²

ثالثا: علاقات العمل والحوار الاجتماعي في المؤسسة الجزائرية

صادقت الجزائر على 59 اتفاقية صادرة عن منظمة العمل الدولية من بينها ثمانى اتفاقيات أساسية وهي³:

- الاتفاقية (رقم 29) حول العمل الجبري؛
- الاتفاقية (رقم 87) الخاصة بالحرية النقابية وحماية الحق النقابي؛
- الاتفاقية (رقم 98) حق التنظيم والمفاوضة الجماعية؛
- الاتفاقية (رقم 100) بشأن المساواة في الأجور؛
- الاتفاقية (رقم 105) إلغاء العمل الجبري؛
- الاتفاقية (رقم 111) التمييز (في الاستخدام والمهنة)؛
- الاتفاقية (رقم 138) بشأن الحد الأدنى لسن العمل؛
- الاتفاقية (رقم 182) حول أسوأ أشكال عمل الأطفال.

¹ World economic forum, executive opinion survey 2016.

² خيرة، لعروسي، " معهدان ومدرسة عليا لتطوير مستوى الإطارات والعمال"، جريدة الخبر، (17 أبريل 2017)، ص.13.

³ www.rse-algerie.org.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

المطلب الثاني: حلقات هامة لتفعيل المسؤولية الاجتماعية في بيئة العمل الجزائرية

لا يمكننا أن نتغاضى عن حلقات هامة في الممارسات الوظيفية للمؤسسات الجزائرية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية، وبعد إدماج المرأة وذوي الإعاقة في عالم الشغل من الأمور التي لا زالت تخضع للجدال والنقاش في ظل معطيات سوق العمل وأرقام وحقائق الواقع الاجتماعي والاقتصادي.

أولاً: حلقة المساواة بين المرأة والرجل في المؤسسة الجزائرية

بالرغم من المعلومة الشائعة في المجتمع والتي تشير إلى سيطرة المرأة على مناصب الشغل مقارنة بالرجل إلا أن الحقيقة حسب التقارير الميدانية توحى في نهاية 2015 إلى أن الفئة العاملة من النساء تمثل 18 % من الفئة النشيطة فقط، في حين تمثل في تونس 26% وفي قطر 50%، وأن معدل البطالة حتى أفريل 2016 ما يعادل 16.5%، وحسب الديوان الوطني للإحصاء فإن متوسط الأجر الشهري للنساء العاملات في الجزائر كان أكثر ارتفاعاً في 2011 وأن 44.4% من الأجيرات لهن مستوى جامعي في مقابل 10.7% للأجراء الذكور، مما يوحي بأن سوق العمل يستقبل معدل عالي من النساء المتعلّقات.¹ و رغم هذا، فإن الجزائر تحتل المرتبة 111 من بين 138 دولة في مؤشر مشاركة المرأة في نسبة قوة العمل حسب تقرير التنافسية العالمي الصادر في 2016/2017.²

ولقد أشارت البحوث الميدانية حول عمل المرأة في الجزائر أن حوالي 46% من المستجوبات أظهرن عدم الرضا عن ظروف العمل، وتطالب 20% منهن بمرونة أكثر في ساعات العمل والعطل وتتمنى 15% تحسين نوعية حياة العمل بإحداث دور حضانية في مؤسسات العمل. ويكشف الاستطلاع معاناة المرأة في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والوصول إلى مراكز قيادية بالمؤسسة. وعن التمييز في العمل أظهر الاستطلاع أن 33% من النساء لم يتعرضن للتمييز و 24% عانين التمييز في توزيع المسؤوليات على الرغم من المهارات التي يكتسبهن وأن 23% عانين التمييز حسب السن أو الحالة الاجتماعية أو المظهر المادي وما يمثل 9% عانين الفرق في الأجور و 7% من التحرش في أماكن العمل. وبالنسبة للتطوير الوظيفي فلقد أظهر الاستطلاع وجود عقبات تتمثل في نقص الخبرة للحصول على الترقيات بسبب ضعف التدريب والتكوين في المؤسسات في نظر (32%)، مواقيت العمل والحياة الأسرية والأمومة

¹ www.aps.dz.

² the global competitiveness report 2016-2017, p.97.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

في نظر (22%)، وصعوبة تحقيق ذلك في مؤسسات القطاعات التي يهيمن عليها الذكور بالنسبة ل (11%)، وترى (9%) السبب وجود التحيز في المؤسسات.¹

وتشير الظروف السابقة إلى أن بيئة العمل في المؤسسات الجزائرية لازالت لم تتكيف بعد مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية ولا زالت بعيدة جدا عن الحد الأدنى مع تجاهل الظروف التي تعمل فيها المرأة والتي بصبرها تتحمل وتتخطى صعوبات بيئة العمل. رغم عدد العاملات الذي يبدو في نظر الكثيرين رقم قياسي 50% من الموظفين في الوظيف العمومي نساء وما يقارب 22 % منهن في مناصب عليا حسب احصائيات سنة 2017.²

ثانيا: حلقة الأفراد ذوي الإعاقة في المؤسسة الجزائرية

بالرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه الدولة الجزائرية للأفراد ذوي الإعاقة ومحاولة ايجاد آليات تكفل اندماجها في عالم الشغل، إلا أن المجهودات تبقى ضئيلة مقارنة وتطلعات هذه الفئة واحتياجها للاندماج. وبإقرار القانون رقم 02-09 المؤرخ في 25 صفر عام 1423 الموافق لـ 08 ماي 2002 المتعلق بحماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم وترسيم مادته رقم 27 لضرورة تخصيص 1% من مناصب العمل في المؤسسات لهذه الشريحة، والمصادقة على الاتفاقية الدولية لحماية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في 12 ماي 2009،³ دليل على اقتناع الدولة بضرورة تحمل مسؤوليتها تجاه هذه الفئة إلا أن العراقيل التي تواجهها هذه الشريحة في مجال الإدماج المهني والاجتماعي تبقى كبيرة ومتزايدة في ظل عدم تجاوب المؤسسات مع هذا الخيار وترك مبدأ الحرية لها من جهة وعدم متابعة تنفيذ القانون من جهة أخرى، إضافة إلى محدودية التطوير الوظيفي لهذه الفئة وعدم ملائمة مواقع العمل لها في كثير من الأحيان.

¹ www.liberté-algerie.com.10/03/2013.

² برنامج نقاش مفتوح، قناة النهار، 2017/11/9.

³ Yacine djadel, "insertion professionnelle des personnes aux besoins spécifiques les handicapés peinent toujours a trouver un emploi", **le jour d'algerie**, (10/11/2016). P.4.disponible sur le site : www.lejourd'algerie.com. (Consulté le 03/02/2017).

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

المبحث الرابع: البيئة السياسية والقانونية

تؤدي البيئة السياسية دورا هاما في تفعيل دور المؤسسات وتحقيق أهدافها، فالنظام السياسي كمجموعة من الهيئات والأنظمة والأفراد القائمين على إدارة وتسيير المجتمع ككل وبمختلف عوامله يؤثر على المؤسسات التي لا يمكن أن تعمل بمعزل عن هذه البيئة.¹ كما تساهم التشريعات والقوانين في تدعيم التوجهات التي تخدم احترام حقوق أصحاب المصالح.

المطلب الأول: مبادرات الجزائر في ترقية الشفافية والحوكمة

تواكب الجزائر الطريقة الحديثة في التفكير والتنظير للتنمية في إطار تفعيل وتبني مفاهيم الحكم الراشد وتعزيز الشفافية في النهج المؤسسي وبيئة الأعمال لزيادة الثقة في علاقاتها بشركائها وبمؤسساتها.

أولا: الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية

في إطار تفعيل آليات إرساء الحوكمة في مجتمع الأعمال الجزائري تم إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري في 11 مارس 2009 من طرف جمعية كير (CARE) واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر بمساعدة المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) ويتضمن الدليل دوافع انشاءه والمقاييس الأساسية لتحقيق حكم راشد في المؤسسات الجزائرية وكذا أدوات ونصائح عملية.² غير أن التطلعات للأفضل تبقى رغبة جامحة من خلال توصية الباحثين بأهمية نشر ثقافة الحوكمة في الشركات بتفعيل:³

- صياغة أدلة تناسب كل نوع من المؤسسات مثلما هو معمول به في بورصة الجزائر وموافقة للمعايير الدولية؛

¹ الشريف بقة وفايزة محلب، "تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريج"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، (2015)، ص.136. متاح على الموقع:

www.webreview.dz/IMG/pdf/ared0210.pdf.(Consulté le 25/11/2016.14:00h).

² علي عبد الصمد عمر، "إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر - دراسة مقارنة مع مصر"، مجلة الباحث، عدد 12، (2013)، ص.41.

³ المرجع نفسه، ص.43.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

- إنشاء معاهد للتدريب على ممارسة مبادئ الحوكمة؛
- استحداث وكالات خاصة بتقييم وترتيب المؤسسات الأفضل في ممارسة الحوكمة.

ثانياً: مكافحة الفساد في الجزائر

بمصادقة الجزائر على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد بمرسوم رئاسي رقم 04-128 المؤرخ في 19 أبريل 2004، أصدرت القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فبراير 2006 الصادر في الجريدة الرسمية العدد 14 في 8 مارس 2006 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته رغبة منها في دعم التدابير الرامية للوقاية من الفساد وتعزيز النزاهة والمسؤولية والشفافية في تسيير القطاعين العام والخاص.¹ وبموجب هذا القانون تم إنشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته الوارد في المادة 17 والتي من مهامها:²

- اقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد تعكس النزاهة والشفافية والمسؤولية في التسيير؛
- التعاون مع القطاعات العمومية والخاصة في إعداد قواعد أخلاقيات المهنة؛
- اعداد برامج توعية للمواطنين بالآثار الضارة للفساد.

وفي تصنيف منظمة الشفافية الدولية وردت الجزائر في تقرير 2017 في المرتبة 112 من بين 180 دولة، في حين كانت في 2016 في المرتبة 108 عالمياً، بعد أن احتلت المرتبة 88 سنة 2015.³ ومؤشر الفساد يعتمد في قياسه على بعض السلوكيات المرتبطة بالفساد كالرشوة واختلاس المال العام واستغلال السلطة لمصالح شخصية، والمحسوبية في الخدمة المدنية. كما تقيس بعض البيانات الآليات الموضوعية لمكافحة الفساد مثل آليات محاسبة المسؤولين الفاسدين وقدرة الحكومة على تطبيق آليات تعزز النزاهة، ووجود قوانين كافية حول الإفصاح المالي ومنع تضارب المصالح.

¹ الجريدة الرسمية، العدد 14، (8 مارس 2006)، ص ص 4-7.

² المرجع نفسه، ص 8.

³ www.transparency.org.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

وبالرغم من أن القانون الجزائري لم يعط تعريف محدد للفساد فإنه صنف مجموعة من الجرائم وردت في الباب الرابع على رأسها الرشوة و الاختلاس واستغلال النفوذ، كما يحرص على أهمية توشي المسؤولية والشفافية في القطاعين العام والخاص من خلال:¹

- التوظيف على اساس الجدارة والإنصاف والكفاءة؛
- اختيار وتكوين الأفراد؛
- الشفافية في التعامل مع الجمهور؛
- وضع مدونات قواعد السلوك في المؤسسات العامة والخاصة من أجل نزاهة أكثر؛
- تطبيق الممارسات التجارية الحسنة طرف المؤسسات فيما بينها ومع الدولة؛
- تعزيز الشفافية بين كيانات القطاع الخاص؛
- تدقيق داخلي لحسابات المؤسسات الخاصة؛
- منع مسك حسابات خارج الدفاتر أو اجراء معاملات دون تدوينها أو تسجيل نفقات وهمية.

المطلب الثاني: الإطار التشريعي والتنظيمي في الجزائر

تحاول الجزائر بآلياتها التشريعية والقانونية والتنظيمية مواكبة التطورات الحاصلة على المستوى الدولي والإقليمي امتثالاً لالتزاماتها الدولية وقرارا لمتطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي تتشدها للمجتمع. وتساير القوانين والأطر التنظيمية التغيرات التي مست الوعي المجتمعي، من خلال وجود أجندة من القوانين لتحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية وإدماج المؤسسات الجزائرية في هذا النهج بالالتزام باحترام كل ما من شأنه خدمة أصحاب المصلحة والانخراط في مبادرات لتعزيز هذا المفهوم. ومن بين القوانين والاتفاقيات التي تبنتها الجزائر والتي لها علاقة وثيقة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية ما يلي:

¹ المرجع نفسه، ص ص.5-7.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

أولاً: القوانين الدارجة في خدمة أصحاب المصالح

1- قوانين لتنظيم العمل وعلاقات العمل

واكب تشريع العمل في الجزائر التغيرات السياسية والاقتصادية التي شهدتها البلاد بعد قانون 62/12/31 المتضمن تمديد العمل بالنشرية الفرنسي إلى غاية 5 جويلية 1975 والذي ألغي بأمر 73/29، ليظهر قانون الوظيفة العمومية في 2 جوان 1966، وكذلك الأمر رقم 74/71 المتعلق بالتنسيق الاشتراكي للمؤسسات. ليصدر في سنة 1975 الأمر 31/75 المتضمن الشروط العامة للعمل في القطاع الخاص، والأمر 32/75 المتضمن العدالة في العمل، والأمر 30/75 المتضمن المدة القانونية للعمل، وكذلك الأمر 33/75 المتضمن تحديد اختصاصات مفتشية العمل، ليتم سن القانون 12/75 المتضمن القانون الأساسي للعامل.¹ وكان للإصلاحات التي أقرتها الجزائر دور في ادراج تغييرات هامة على قانون العمل. وكان قانون 90/11 المتعلق بعلاقات العمل الفردية مرحلة ثانية ودعامة هامة لتشريع العمل الجزائري. وباعتماد الجزائر لاستقلالية المؤسسات ظهرت ضرورة اثناء وتحسين القانون الأساسي لعلاقات العمل باعتماد الاتفاقيات الجماعية كآطار تنظيمي واصدار قانون 04-90 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية وقانون 02-90 المتعلق بتسوية المنازعات الجماعية وممارسة حق الإضراب وكذا قانون 03-90 المتعلق بمفتشية العمل.² وقانون العمل وعلاقات العمل مستمدة من دستور 89 وكذا قوانين العمل والمعاهدات الدولية التي صادقت عليها الجزائر، وهي:³

1.1 - في مجال علاقات العمل:

- المعاهدة رقم 6 المتعلقة بالعمل الليلي للأطفال؛
- المعاهدة رقم 10 المتعلقة بالسن الأدنى للعمل في الفلاحة؛
- المعاهدة رقم 14 المحددة للراحة القانونية؛
- المعاهدة رقم 58 المحددة للسن الأدنى للعمل البحري.

¹ محاضرات الأستاذ ساسان في قانون العمل الجزائري، 2012/01/14، متاح على الموقع: <http://dr.sassane.over-blog.com/article-97108526.html>. (Consulté le 20/03/2017).

² موساوي هاجر، عرض حول تطور قانون العمل الجزائري، مقياس علاقات العمل، مستوى ماجستير، اشراف الدكتور حشماوي، جامعة الجزائر 3، (2011-2012). متاح على الموقع:

<https://fr.scribd.com/doc/200925154>. (Consulté le 20/03/2017).

³ المرجع نفسه.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

2.1- في مجال حماية العمال:

- المعاهدة رقم 13 المتضمنة حماية الأمومة؛
- المعاهدة رقم 17 المتضمنة التعويض عن حوادث العمل؛
- المعاهدة رقم 18 المتضمنة الأمراض المهنية؛
- المعاهدة رقم 24 المتضمنة التأمينات؛
- المعاهدة رقم 44 المتضمنة البطالة؛
- المعاهدة رقم 62 المتضمنة التشغيل في قطاع البناء؛
- المعاهدة رقم 77 المتضمنة الفحص الطبي المؤهل للعمل.

3.1 - المعاهدات المتعلقة بالمتعاملين أو الشركاء الاجتماعيين

- المعاهدة رقم 11 المتضمنة حق الجمعيات (في المجال الفلاحي)؛
- المعاهدة رقم 81 المتضمنة مفتشية العمل؛
- المعاهدة رقم 78 المتضمنة الحرية النقابية وحماية الحق النقابي؛
- المعاهدة رقم 98 المتضمنة حق التنظيم والمفاوضة الجماعية؛
- المعاهدة رقم 150 المتضمنة إدارة العمل.

4.1- في مجال الأجور والمرتبات

- المعاهدة رقم 63 المتعلقة بإحصاء الرواتب وساعات العمل؛
- المعاهدة رقم 95 المتعلقة بحماية الأجور؛
- المعاهدة رقم 99 المتضمنة طرق تحديد الأجور الدنيا (في المجال الفلاحي)؛
- المعاهدة رقم 100 المتضمنة العدالة في دفع المرتبات والأجور بين النساء والرجال.

2- قوانين الصحة والسلامة المهنية

بشعار " الحق بالعمل اللائق " طورت منظمة العمل الدولية أكثر من 40 معياراً (اتفاقية/توصية) و40 مدونة ممارسة تتضمن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل،¹ وفي نفس الاتجاه تسعى الجزائر من خلال الدستور الصادر في 23 فيفري 1989 المعدل بموجب مرسوم رئاسي رقم 96-438 المؤرخ في 7 ديسمبر 1996 والمصادق عليه في استفتاء 28 نوفمبر 1996 إلى ضمان السلامة والصحة المهنية كحق

¹ منظمة العمل الدولية، " أماكن عمل آمنة وصحية: جعل العمل اللائق واقعاً حقيقياً"، مكتب العمل الدولي، جنيف، 2007.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

من الحقوق التي يتمتع بها العامل الجزائري بحيث تتضمن المادة 45 منه بأن " الرعاية الصحية حق للمواطنين تتكفل الدولة بالوقاية من الأمراض الوقائية والمعدية وبمكافحتها ".¹

وتحرص الجزائر على تحسين بيئة الأعمال من خلال التجاوب والمصادقة على اتفاقيات منظمة العمل الدولية حيث بلغ إجمالي عدد الاتفاقيات النافذة 54 اتفاقية وعدد اتفاقيات الصحة والسلامة المهنية النافذة 05 اتفاقيات.² وتلزم القوانين وتشريعات العمل والصحة والسلامة المهنية المؤسسات على ضرورة الالتزام وتفعيل العمل بهذه القوانين حماية للعمال، ويمكن عرض القرارات والقوانين المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية في الجزائر في الجدول التالي:

الجدول رقم:30

القوانين/القرارات/الأنظمة والمراسيم الوزارية المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية

تاريخ الإصدار	القانون
جويلية 83	القانون رقم 83-13 حول الأمراض والحوادث المهنية
ماي 86	المرسوم رقم 86-132 حول حماية العمال من الأشعة الأيونية واستعمال إجراءات المواد المشعة الأيونية والإشعاعية الفاعلية
جانفي 88	القانون رقم 88-07 حول الصحة والسلامة والطب المهني
جانفي 91	المرسوم التنفيذي رقم 91-05 حول أنظمة الحماية العامة حول الصحة والسلامة في بيئة العمل
ماي 93	المرسوم رقم 93-120 حول تنظيم الرعاية الطبية المرتبطة بالعمل
جوان 96	المرسوم رقم 96-209 حول تشكيل وتنظيم وعمل مجلس الصحة والسلامة والطب المهني
سبتمبر 2001	المرسوم التنفيذي رقم 01-285 حول الأماكن العامة حيث يحظر التبغ ووسائل تنفيذ هذا الحظر
أكتوبر 2001	المرسوم التنفيذي رقم 01-341 حول تشكيل وصلاحيات وعمل اللجنة الوطنية لتوحيد (التصديق/الموافقة على) معايير فعالية منتجات أو أدوات أو آلات الحماية
ديسمبر 2002	المرسوم التنفيذي رقم 02-427 حول إرشاد العمال وإبلاغهم وتدريبهم في مجال الوقاية من المخاطر المهنية
جانفي 2005	المرسوم التنفيذي رقم 05-09 حول اللجان المشتركة مع العمال حول الصحة والسلامة
جانفي 2005	المرسوم التنفيذي رقم 05-10 حول صلاحيات وتشكيل وتنظيم وإجراءات لجان الصحة والسلامة في الشركات
جانفي 2005	المرسوم التنفيذي رقم 05-11 حول شروط إنشاء خدمات الصحة والسلامة وتنظيمها وتشغيلها

المصدر: ريماء حبيب، " لمحة عن وضع الصحة والسلامة والصحة المهنية في المنطقة العربية " دراسة للمناقشة خلال الندوة الثلاثية

الإقليمية حول الصحة والسلامة المهنية في المنطقة العربية، كلية علوم الصحة، الجامعة الأمريكية، بيروت، دمشق، (18-20 نوفمبر 2007).

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1996، المعدل بموجب المرسوم الرئاسي رقم 96 المؤرخ في (07 ديسمبر 1996).

² ريماء حبيب، " لمحة عن وضع الصحة والسلامة والصحة المهنية في المنطقة العربية " دراسة للمناقشة خلال الندوة الثلاثية الإقليمية حول الصحة والسلامة المهنية في المنطقة العربية، كلية علوم الصحة، الجامعة الأمريكية، بيروت، دمشق، (18-20 نوفمبر 2007).

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

وبالرغم من ايجابية هذه القوانين والمراسيم إلا أن النقائص المسجلة على مستوى المؤسسات الجزائرية من طرف هيئات المراقبة الممثلة في المفتشية العامة للعمل والمعهد الوطني للوقاية من الأخطار المهنية والصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (مديرية الوقاية) وهيئة الوقاية من الأخطار المهنية تعد كبيرة مما يستوجب اجراءات صارمة.¹ ونظرا لأهمية تجاوب المؤسسات وانخراطها في برامج حماية العامل تم تنفيذ خطة عمل سنة 2015 بالتعاون مع المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل خلال الفترة من 22 إلى 26 مارس بموضوع " الحماية الاجتماعية والوقاية الصحية والأمن في الأوساط المهنية" بهدف إثراء الخبرات والتعرف على أحدث مستجدات الحماية الاجتماعية وسبل تطويرها وتوفير الأمن للعامل داخل المؤسسة.²

3- قوانين حماية المستهلك

تميزت مرحلة ما بعد الاستقلال في الجزائر بفراغ قانوني وغياب أية آلية لحماية المستهلك بسبب تدخل الدولة المباشر في تنظيم الحقل الاقتصادي، ليستحدث المشرع الجزائري قانونيين الأول بأمر رقم 47-75 الصادر في 17 جوان 1975 نص بموجبه على مجموعة من الجرائم ضمن قانون العقوبات بعنوان الغش في بيع السلع والتدليس في المواد الغذائية والطبية، والأمر الثاني رقم 65-76 الصادر في 16 جويلية 1976 يتعلق بتسميات المنشأ والغرض منه حماية المنتج أصلا، إضافة إلى النصوص الواردة في القانون المدني بموجب الأمر 58-75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 والمتعلق بالسكوت التدليسي والالتزام بالإعلام وضمن العيوب الخفية.³ والملاحظ هو عدم استخدام لفظ المستهلك في النصوص القانونية بل اكتفت بتعبير المشتري والمبيع وكذا عدم الإشارة في هذه الفترة لأي هيئة أو جهاز مكلف بالدفاع عن المستهلك.

¹ رشيدة، دبوب، " 10 آلاف مخالفة بعدم احترام السلامة في المؤسسات"، 2015/04/28، متاح على الموقع:

www.elkhabar.com. (Consulté le 24/03/2017).

² www.institut-arabe.org.

³ زويبر أرزقي، حماية المستهلك في ظل المنافسة الحرة، مذكرة ماجستير في القانون، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، (2011)، ص.26.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

وفي مرحلة ثانية تم اصدار القانون 89-02 المؤرخ في 07 فيفري 89 المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك في 30 مادة تنص في مجملها على حق المستهلك في:¹

- الحق في السلامة من المخاطر التي تمس الصحة؛
- الحق في الحصول على منتج أو خدمة تتطابق والمقاييس والمواصفات القانونية؛
- الحق في الضمان القانوني للمنتج أو الخدمة وحق تجربة المنتج؛
- الحق في التمثيل والتفاوضي في إطار جمعيات المستهلكين؛
- وجوب تدخل الأجهزة المختصة لرقابة الجودة للمنتجات والخدمات.

ومع التغييرات التي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية تم الغاء أحكام القانون 89-02 ليصدر القانون رقم 09-03 في 25 فيفري 2009 والمتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش بهدف تحديد القواعد المطبقة في هذا المجال، و بعد تقديم تعاريف حول المستهلك والوسم والتغليف وغيرها من المفاهيم تعرض في بابه الثاني إلى حماية المستهلك من خلال:²

- الزامية النظافة الصحية للمواد الغذائية وسلامتها؛
- الزامية مطابقة المنتجات للمقاييس والقوانين؛
- الزامية الضمان والخدمة ما بعد البيع؛
- الزامية إعلام المستهلك؛
- مراعاة المصالح المادية والمعنوية للمستهلكين؛
- الاعتراف بالمنفعة العامة والمساعدة القضائية لجمعيات حماية المستهلك.

إضافة إلى ما سبق صدر القانون 04-02 في 23 جوان 2004 المحدد للقواعد المطبقة على الممارسات التجارية من أجل حماية المستهلك من الأشكال الجديدة للتحايل والغش، وكذا قانون 04-04 المتعلق بالتقييس لترقية الجودة وحماية السوق الوطنية من المنتجات المضرة بصحة المستهلك والبيئة كما تعترف الحكومة الجزائرية بوجود نقائص ترتبط بالتغليف والوسم وتهتم بتحسين الهيكل القانوني للتجارة

¹ المرجع نفسه، ص.27.

² الجريدة الرسمية، العدد 15، (8 مارس 2009)، ص ص.12-23.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

خاصة الصادر في فيفري 2004 المتعلق بحماية المستهلك والذي يعد رهان المطابقة مع المقاييس الدولية، كما صدر مرسوم تنفيذي في ماي 2014 حول المخبر الوطني للتجارب.¹

وفي نفس الإطار تم إنشاء مشروع توأمة بين الجزائر والمملكة المتحدة في سنة 2017 لتوفير الدعم المؤسستي لنظام جمع وتحليل وترويج المعلومة الخاصة بالمنتج لمنح المزيد من الوقاية وحماية المستهلك، ببرنامج على مدى 24 شهر بغلاف مالي 1.2 مليون يورو وبتأطير خبراء جزائريين وأوروبيين من خلال التركيز على المحاور التالية:²

- انشاء مركز نداء عملياتي لمعالجة شكاوي المستهلكين؛
- وضع أدوات جديدة للتعليم لتدعيم مكتسبات المستهلك الجزائري؛
- تكوين مكونين في مجال ثقافة الاستهلاك.

وتسعى الجزائر من خلال إنشاء المخبر الوطني للتجارب إلى:³

- مراقبة مطابقة المنتجات الصناعية؛
- القيام بالتحاليل الفيزيائية والبكتريولوجية للمنتجات (مواد بناء، منتجات كهر ومنزلية، جلود، أدوات طبخ، قطع الغيار، منتجات تغليف، مواد تنظيف، أدوات مدرسية ...)؛
- تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية؛
- حث الفاعلين الاقتصاديين على التكيف مع المعايير الدولية.

وتحاول مؤسسة كوندور مجارة هذا الواقع من خلال إقامة مؤسسة متخصصة في محاربة الغش والتقليد في الجزائر باتفاق مع المجموعة السويسرية SICPA باستثمار 60 مليار دينار،⁴ وكذا قيام الحكومة الجزائرية بإنشاء دار الجودة لمحاربة التقليد وحماية المستهلك في الجزائر بتوحيد عمل المعهد الجزائري للقياسة القانونية والهيئة الجزائرية للاعتماد والمعهد الجزائري للملكية الصناعية والمعهد الجزائري

¹ كامل الشيرازي، " حماية المستهلك مطية الجزائر إلى تجارة العالم "، 2015/08/07، متاح على الموقع:

www.echoroukonline.com. (Consulté le 1/04/2017).

² www.alahdath.net. 08/03/2017.

³ Ibid.,

⁴ www.elbilad.net. (Consulté le 01/04/2017).

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

للتقييس كشبكة موحدة.¹ وبالنسبة للمستهلك الجزائري فقد توصلت دراسة أكاديمية حول ادراك المستهلك الجزائري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية المصنعة للمنتجات الغذائية إلى:²

- عدم ادراك المستهلك الجزائري لجميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية لحمايته؛
- عدم ادراك الحقوق التي يجب أن تضمنها له هذه المؤسسات؛
- عدم اتسام المنتجات الغذائية المصنعة في الجزائر بالسلامة من العيوب؛
- عدم ادراك المستهلك لمدى تعبئة المنتجات بشكل جيد ولا لوفرة المنتجات وتنوعها؛
- ادراك المستهلك لعدم اهتمام المؤسسات بشكاويه والتهرب من الرد عليها؛
- ادراكه لعدم الصدق في الإعلانات، وعدم ضمان حق اعادة السلعة في حالة عدم سلامتها؛
- ادراكه لعدم مساهمة جمعية حماية المستهلك ولا حتى الوزارات والمؤسسات الحكومية في تثقيفه وتوعيته؛
- عدم ادراكه لأهمية رفع دعوة قضائية للمطالبة بالتعويض عند الضرر؛
- عدم ادراكه لمدى اهتمام المؤسسات بتقليل الضرر البيئي من خلال تطوير مواد التعبئة والتغليف.

4- قوانين حماية البيئة (يفضل أن نتعرض لهذه القوانين في الجزء الخاص بالبيئة الإيكولوجية)

ثانيا: الاتفاقيات الداعمة لمبادئ المسؤولية الاجتماعية

تحاول الجزائر تجسيد متطلبات المسؤولية الاجتماعية من خلال التزامها بتطبيق ما ورد في الاتفاقيات الدولية المصادق عليها والتي تخدم قيم ومبادئ تعكس توجهاتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية موازاة والتشريعات والقوانين التي تصدرها ومنها:³

- الميثاق الدولي لحقوق الإنسان؛
- المعاهدة الدولية الخاصة بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛
- الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري؛

¹ www.aljazairalyoum.com. (Consulté le 01/04/2017).

² مليكة طيب سليمان، " ادراك المستهلك الجزائري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية المصنعة للمنتجات الغذائية "، جامعة سعد دحلب، البلدة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 12، (2014)، ص.88.

³ www.rse-algerie.org.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

- اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة؛
- اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة؛
- الميثاق الأفريقي لحقوق الإنسان والشعوب.

المبحث الخامس: البيئة الايكولوجية في ظل تحديات التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية

تواجه الجزائر كغيرها من الدول النامية تحديات وإشكاليات على المستوى الإيكولوجي (الاحتباس الحراري، تدهور التنوع البيولوجي، التصحر، عدم الاستغلال العقلاني للموارد والطاقة) وانخرطت بكل مسؤولية في تبني هذه القضايا مع المجتمع الدولي وابرمت لأجل ذلك العديد من الاتفاقيات التي تخدم مفاهيم التنمية المستدامة والقضايا البيئية، وساهمت بتشريعاتها في دعم هذه الاتفاقيات والترسيخ لممارسات مسؤولة من مؤسساتها ومجتمعها المحلي. ومنذ عام 2000 اتخذت الجزائر عدة إجراءات لدعم قضايا المسؤولية الاجتماعية ومبادئ التنمية المستدامة في السياسات والبرامج الوطنية وتعزيز النظم ولاسيما من خلال القوانين القطاعية المتعلقة بمعايير الانبعاثات، وحماية موارد المياه والتربة والغابات وتحسين البيئة المعيشية للمواطنين.

وتطرح المشاكل البيئية بحدة في السنوات الأخيرة مما جعل الباحثين يتساءلون عن كيفية الارتقاء بالمؤسسات الجزائرية إلى مستوى أداء اجتماعي واقتصادي مع الحفاظ على البيئة؟¹ فالمؤسسات تولد سنويا 220 مليون M³ من مياه الصرف الصحي و55000 طن من BOD5 (الكيمياء الحيوية) و135000 طن من المواد الصلبة العالقة وكذا 8000 طن من المواد النيتروجينية، بينما تقدر نسبة معالجة النفايات الصناعية نحو 20 مليون M³ سنويا ما يمثل 10% فقط. وتقدر وزارة البيئة الأثر المالي للتدهور البيئي بـ7.23% من الناتج المحلي الإجمالي، وهذا الضعف يؤثر على الصحة ونوعية الحياة وراس المال الطبيعي والتنوع البيولوجي.² وتعد المؤسسات ذات الصلة بقطاع النفط الوحيدة التي تعتمد نهج المسؤولية الاجتماعية والبيئية إذ هناك تفاوت كبير في مشاركة بقية المؤسسات في التنمية الاجتماعية والبيئية في الجزائر.

¹ Abdelatif kerzabi, "entreprises, développement et développement durable : le cas de l'Algérie", **revue-marche-et-organisation**, le harmattan, (2009). pp.16-17. Disponible sur le site :

www.cairn.info/2009-1-pages-61.htm.

² Ibid., pp.34-37.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

المطلب الأول: الاتفاقيات الدولية المصادق عليها والمتعلقة بالبيئة

صادقت الجزائر على اتفاقيات دولية رئيسية بشأن قضايا المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالبيئة تتمثل في:¹

- اتفاقية فيينا لحماية طبقة الأوزون المصادق عليها في 92/10/20؛
- بروتوكول مونتريال بشأن المواد المستنفذة لطبقة الأوزون المصادق عليها في 92/10/2؛
- اتفاقية الأمم المتحدة بشأن تغير المناخ المصادق عليها في 93/06/09 والتي دخلت حيز التنفيذ في 94/03/21؛
- اتفاقية ريو بشأن التنوع البيولوجي المصادق عليه في 95/08/14؛
- بروتوكول قرطاجنة بشأن السلامة الإحيائية لاتفاقية التنوع البيولوجي المصادق عليها في 2004/08/05 والتي دخلت حيز التنفيذ في 2004/11/03؛
- بروتوكول كيوتو المصادق عليه في 2005/02/16 والذي دخل حيز التنفيذ في 2005/05/17؛
- اتفاقية باريس حول المناخ المصادق عليها في 2016/10/13.

وتحاول الجزائر تفعيل هذه الاتفاقيات من خلال تبني نموذج أداء اجتماعي واقتصادي باستراتيجيات وطنية ومخطط وطني لعمليات بيئية وتنمية مستدامة (PNAE-DD) بإدماج المؤسسات والمجتمع المدني في هذا المجال ومراعاة البعد البيئي في الاستراتيجية التنموية ومعالجة الفوارق البيئية في نشاطات المؤسسات بهدف تطوير الصحة ونوعية الحياة والمحافظة على راس المال الطبيعي وكذا تقليل الإهدار الاقتصادي والتدهور البيئي، وتعزيز الإطار التشريعي والقانوني إضافة إلى وضع برامج تخدم التربية البيئية وترقية الطاقات المتجددة.²

¹ www.arabhumanrights.org.

² www.rse-algerie.org.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

المطلب الثاني: الإطار التشريعي والتنظيمي المهتم بحماية البيئة

تجلى اهتمام الجزائر بالبعد البيئي تفعيلاً للتنمية المستدامة في القانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 يوليو 2003، ولقد تجاوزت مع هذا الاتجاه من قبل منذ إصدار القانون رقم 83-03 المؤرخ في 05 فيفري 1983 والذي يهدف ضمن محاوره إلى:¹

- حماية الطبيعة والمحافظة على الفصائل الحيوانية والنباتية؛
- حماية الأوساط المستقبلية (المحيط الجوي، المياه القارية والمحيطات)؛
- الوقاية من ظواهر التلوث المضرّة بالحياة والناجمة عن المنشآت المصنفة؛
- إجبارية تقييم مدى تأثير حوادث المشاريع على المحيط وذلك بإجراء دراسة التأثير.

وتدعيماً لإطارها التشريعي لحماية البيئة والاستغلال العقلاني للطاقة أصدرت الجزائر مراسيم وقوانين يمكن عرضها في ما يلي:²

- المرسوم رقم 80-14 المؤرخ في 08 ربيع الأول عام 1400 الموافق ل 26 يناير سنة 1980 والمتضمن انضمام الجزائر إلى اتفاقية حماية البحر الأبيض المتوسط من التلوث المبرمة ببرشلونة في 16 فبراير سنة 1976؛
- المرسوم التنفيذي رقم 90-78 المؤرخ في 27 فيفري 1990 الخاص بدراسة التأثير على البيئة؛
- القانون رقم 91-25 المؤرخ في 18 ديسمبر 1991 والذي ينص على فرض ضريبة على الأنشطة الملوثة والخطيرة؛
- المرسوم رقم 98-158 المؤرخ في 19 محرم عام 1419 الموافق ل 16 مايو سنة 1998 والمتضمن انضمام الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية إلى اتفاقية بازل بشأن التحكم في نقل النفايات الخطرة والتخلص منها عبر الحدود؛
- المرسوم التنفيذي رقم 98-339 المؤرخ في 03 ديسمبر 1998 المتعلق بالمنشآت المصنفة؛

¹ موساوي عمر وبالي مصعب، "إدماج البعد البيئي في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص.438. متاح على الموقع:

manifest.univ-ouargla.dz/.../Archive%20Faculte%20des%20Scie.

² www.mree-gov.dz.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

- القانون رقم 99-09 المؤرخ في 15 ربيع الثاني عام 1420 الموافق ل 28 جويلية 1999 والمتعلق بالتحكم في الطاقة (اقتصاد الطاقة).

إضافة إلى القوانين التالية:¹

- القانون رقم 01-19 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001 والمتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها؛
- قانون رقم 02-02 ممضي في 05 فبراير 2002 يتعلق بحماية الساحل وتثمينه؛
- قانون رقم 03-10 ممضي في 19 يوليو 2003 يتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة؛
- قانون رقم 04-03 ممضي في 23 يونيو 2004 يتعلق بحماية المناطق الجبلية في إطار التنمية المستدامة؛
- قانون رقم 04-20 ممضي في 25 ديسمبر 2004 يتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة؛
- قانون رقم 07-06 ممضي في 13 مايو 2007 يتعلق بتسيير المساحات الخضراء وحمايتها وتنميتها؛
- قانون رقم 11-02 ممضي في 17 فبراير 2011 يتعلق بالمجالات المحمية في إطار التنمية المستدامة.

وتساهم المراسيم التنفيذية المعتمدة في تنظيم البيئة الصناعية وحماية التنوع البيولوجي:²

- مرسوم تنفيذي رقم 03-477 ممضي في 09 ديسمبر 2003 يحدد كفايات وإجراءات إعداد المخطط الوطني لتسيير النفايات الخاصة ونشره ومراجعته؛
- مرسوم تنفيذي رقم 07-145 ممضي في 19 مايو 2007 يحدد مجال تطبيق ومحتوى وكفايات المصادقة على دراسة وموجز التأثير على البيئة؛

¹ Ibid.,

² Ibid.,

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

- مرسوم تنفيذي رقم 04-409 ماضي في 14 ديسمبر 2004 يحدد كفايات نقل النفايات الخاصة بالخطرة؛
- مرسوم تنفيذي رقم 05-240 ماضي في 28 يونيو 2005 يحدد كفايات تعيين مندوبي البيئة؛
- مرسوم تنفيذي رقم 05-315 ماضي في 10 سبتمبر 2005 يحدد كفايات التصريح بالنفايات الخاصة بالخطرة؛
- مرسوم تنفيذي رقم 06-104 ماضي في 28 فبراير 2006 يحدد قائمة النفايات بما في ذلك النفايات الخاصة بالخطرة؛
- مرسوم تنفيذي رقم 06-138 ماضي في 15 أبريل 2006 ينظم انبعاث الغاز والدخان والبخار والجزيئات السائلة أو الصلبة في الجو وكذا الشروط التي تتم فيها مراقبتها؛
- مرسوم تنفيذي رقم 06-141 ماضي في 19 أبريل 2006 يضبط القيم القصوى للمصبات الصناعية السائلة؛
- مرسوم تنفيذي رقم 06-198 ماضي في 31 مايو 2006 يضبط التنظيم المطبق على المؤسسات المصنفة لحماية البيئة؛
- مرسوم تنفيذي رقم 07-145 ماضي في 19 مايو 2007 يحدد مجال تطبيق ومحتوى وكفايات المصادقة على دراسة وموجز التأثير على البيئة؛
- مرسوم تنفيذي رقم 07-144 ماضي في 19 مايو 2007 يحدد قائمة المنشآت المصنفة لحماية البيئة؛
- مرسوم تنفيذي رقم 09-19 ماضي في 20 يناير 2009 يتضمن تنظيم نشاط جمع النفايات الخاصة؛
- مرسوم تنفيذي رقم 09-336 ماضي في 20 أكتوبر 2009 يتعلق بالرسم على النشاطات الملوثة أو الخطيرة على البيئة؛
- مرسوم تنفيذي رقم 13-110 ماضي في 17 مارس 2013 ينظم استعمال المواد المستنفذة لطبقة الأوزون وأمزجتها والمنتجات التي تحتوي عليها؛
- مرسوم إنشاء شروط الترخيص لنقل النفايات الخطرة الخاصة، ومحتوى طلب الترخيص و كذا قراراته المحددة للخصائص التقنية للعلامات الخاصة بتغليف النفايات الخطرة؛

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

- مرسوم تنفيذي رقم 08-201 ماضي في 06 يوليو 2008 يحدد شروط وكيفيات منح ترخيص لفتح مؤسسات لتربية فصائل الحيوانات غير الأليفة وعرض عينات منها للجمهور؛
- مرسوم تنفيذي رقم 09-67 ماضي في 07 فبراير 2009 يحدد القائمة الإسمية للأشجار الحضرية وأشجار الصف؛
- مرسوم تنفيذي رقم 09-101 ماضي في 10 مارس 2009 يحدد تنظيم وكيفيات منح الجائزة الوطنية للمدينة الخضراء؛
- مرسوم تنفيذي رقم 09-115 ماضي في 07 أبريل 2009 يحدد كيفيات تنظيم اللجنة الوزارية المشتركة للمساحات الخضراء وعملها؛
- مرسوم تنفيذي رقم 09-147 ماضي في 03 مايو 2009 يحدد محتوى مخطط تسيير المساحات الخضراء وكيفيات إعداده والمصادقة عليه وتنفيذه.

وموازاة والعقوبات المقررة في حق الإضرار بالبيئة شجع القانون رقم 03-10 المؤسسات الصناعية التي تقوم بأنشطة لترقية البيئة من خلال مواد (76-77-78) بالاستفادة من: ¹

- حوافز مالية وجمركية تحدد بموجب قانون المالية في حالة استرداد تجهيزات تسمح في سياق صناعتها أو منتوجاتها بإزالة أو تخفيف ظاهرة الاحتباس الحراري والتقليص من التلوث بكل أشكاله؛
- تخفيض في الربح الخاضع للضريبة؛
- انشاء جائزة وطنية في مجال حماية البيئة والتي حدد المرسوم التنفيذي رقم 05-444 الممضي في 14 نوفمبر 2005 كيفيات منحها.

المطلب الثالث: الهيئات الوطنية المكلفة بدعم خطة العمل الوطنية لحماية البيئة

في عام 2002 حققت الجزائر خطة عمل وطنية للبيئة والتنمية المستدامة (PNAE-DD) للفترة (2002-2012)، كما سطرت في مرحلة لاحقة فصل جديد يشمل الفترة من 2012 إلى 2021. ²

¹ الجريدة الرسمية، العدد 43، الباب الخامس، (20 جوان 2003)، ص.18.

² www.rse-algerie.org.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

وإلى جانب وزارة التخطيط العمراني والبيئة (MATE) تعتمد الجزائر على هيكل وهيآت وطنية لتدعيم هذه الخطة مثل:¹

- مركز تنمية الموارد البيولوجية، مرسوم تنفيذي رقم 02-371 ممضي في 11 نوفمبر 2002 يتضمن إنشاء مركز تنمية الموارد البيولوجية وتنظيمه وعمله؛
- المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة، مرسوم تنفيذي رقم 02-115 ممضي في 03 أبريل 2002 يتضمن إنشاء المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة؛
- المعهد الوطني للتكوينات البيئية، مرسوم تنفيذي رقم 02-263 ممضي في 17 أوت 2002 يتضمن إنشاء المعهد الوطني للتكوينات البيئية؛
- المركز الوطني لتكنولوجيات إنتاج أكثر نقاء، مرسوم تنفيذي رقم 02-262 ممضي في 17 أوت 2002 يتضمن إنشاء المركز الوطني لتكنولوجيات إنتاج أكثر نقاء؛
- الوكالة الوطنية للنفايات، مرسوم تنفيذي رقم 02-175 ممضي في 20 مايو 2002 يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية للنفايات وتنظيمها وعملها؛
- المحافظة الوطنية للساحل، مرسوم تنفيذي رقم 04-113 ممضي في 13 أبريل 2004 يتضمن تنظيم المحافظة الوطنية للساحل وسيرها ومهامها؛
- الوكالة الوطنية للتغيرات المناخية، مرسوم تنفيذي رقم 05-375 ممضي في 26 سبتمبر 2005 يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية للتغيرات المناخية وتحديد مهامها وضبط كفاءات تنظيمها وسيرها.

كما أنشأت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (MESRS) ومركز تنمية الطاقة المتجددة (CDER) البوابة الوطنية للطاقة المتجددة الذي يهدف إلى تحسين الوصول إلى المعلومات العلمية والتقنية ولتسهيل تبادل وتقاسم المعرفة في مجال الطاقة المتجددة. وتبقى الجزائر مطالبة ببذل المزيد من الجهود نظرا لترتيب المحصل عليه حسب المؤشرات الدولية التالية:²

- مقياس الأداء البيئي والرتبة 92 من أصل 178 بلدا (سنة 2014)؛
- مؤشر أداء الهندسة الطاقية والرتبة 66 من أصل 124 بلدا (سنة 2014)؛

¹ www.mree-gov.dz.

² www.uneca.org/sites/default/files/uploaded-documents/.../egm_ge-algeria_ar.pdf

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

- المؤشر العربي لطاقة المستقبل في مجال الطاقات المتجددة في المنطقة العربية 45 نقطة مقابل 71 نقطة للمغرب و53 نقطة لمصر و47 نقطة لتونس (سنة 2013)؛
- مقياس حكامه الموارد الطبيعية والرتبة 45 من 58 بلدا بعد المغرب برتبة 25 ومصر في رتبة 38 (سنة 2013)؛
- مؤشر الأداء المتعلق بتغير المناخ والرتبة 49 من 58 بلدا بعد المغرب برتبة 15 ومصر برتبة 26 (سنة 2004).

ومن خلال التحليل السابق لبيئة الأعمال الجزائرية يتضح مدى الجهود المبذولة في الإطار التشريعي والتنظيمي لمواكبة تجسيد التنمية المستدامة وإشراك المؤسسات في مختلف القطاعات في هذا النهج من خلال توعيتها بمسئوليتها الاجتماعية، ورغم عدم كفاية الآليات واختلاف الظروف بين البيئة الجزائرية ومثيلاتها في الدول المتقدمة إلا أن النضج التدريجي لقطاع الأعمال في مجال تبني المسؤولية الاجتماعية يبقى مرهونا بالإمكانات التي تسخرها الدولة لخدمة هذا المفهوم سواء تشريعيا أو تنظيميا أو في إطار تفعيل الاتفاقيات الدولية ومرافقة ميدانية للخبراء في إطار بعث مشاريع كمشروع RS MENA.

المبحث السادس: مشروع RS MENA إدماج فعلي لأساسيات المسؤولية الاجتماعية في ممارسات المؤسسات الجزائرية؟

يعد انخراط بعض المؤسسات الجزائرية في مسعى المسؤولية الاجتماعية في إطار برنامج RS MENA للفترة 2011-2014 والذي يشجع استخدام وتبني الدليل الإرشادي الإيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حديث العهد إذا ما قورنت بمثيلاتها في الدول المتقدمة، والتي قطعت أشواط هامة في تبني هذا المفهوم وممارسته باحترافية وبقناعة حتى أضحت ثقافة تسييريه ومنهج وظيفي وعملي. وبالرغم من محاولة الإطار التشريعي والتنظيمي لبيئة الأعمال في الجزائر مواكبة المفاهيم الحديثة بتعزيز آليات ترقية الممارسة ومحاولة ادماج المؤسسات الجزائرية في نهج المسؤولية الاجتماعية للحفاظ على حقوق أصحاب المصالح إلا أن الجهود تعد غير كافية ولا تزال الرؤية محدودة بشأن شروط تنفيذ المسؤولية الاجتماعية وممارستها بالنسبة لغالبية المؤسسات.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

المطلب الأول: مشروع RS MENA المحتوى والأهداف

جاء مشروع RS MENA كانطلاقة حقيقية في مرحلة أولى سنة 2011 لتتوير المؤسسات الجزائرية ومؤسسات الدول الأخرى المتمثلة في (تونس، المغرب، مصر، الأردن، لبنان، سوريا، العراق) ومرافقتها للاندماج في مجال المسؤولية الاجتماعية من خلال تبني الإيزو 26000 في عملياتها، وفي مرحلة ثانية امتدت من 2012 إلى 2014 للمتابعة سعيا لتحقيق الأهداف التالية:¹

- تدعيم القدرات العملية للمؤسسات بإشراك الهيئة الوطنية للتقييس والمعايرة؛
- بناء قدرات محلية تتمكن من تنفيذ الإيزو 26000 وتطبيق أساسياته في أنشطة وعمليات المؤسسات؛
- انشاء فرق من الخبراء على المستوى الوطني لمرافقة المؤسسات المنطوعة؛
- تبادل الخبرات والمعارف بين الدول المنخرطة في المشروع.

وبالنسبة لسيرورة المشروع في المرحلة الأولى فقد قسمت فيه الدول المعنية إلى دول تستخدم اللغة الإنجليزية ودول تستخدم اللغة الفرنسية منها الجزائر، كما نظمت منظمة الإيزو دورات تحسيسية ودورات تكوين خبراء في هذه الدول بمرافقة خبراء دوليين في المسؤولية الاجتماعية حيث كونت لكل دولة:²

- منسق المشروع من الهيئة الوطنية للتقييس والمعايرة؛
- رئيس لجنة المرأة الوطنية حول المسؤولية الاجتماعية؛
- 15 خبير على المستوى الوطني.

وكانت أهداف الانطلاقة محددة في:

- ضمان انخراط محلي بمرافقة دولية؛
- وضع متطلبات المسؤولية الاجتماعية موازاة و التنمية المستدامة؛
- تحقيق مرجع دولي مستقبلا.

¹ www.ianor.dz.

² Ibid.,

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

المطلب الثاني: الهيئات المنبثقة عن المشروع وسيورته

لضمان السير الحسن للمشروع تم انشاء 59 لجنة على رأسها لجنة مرآة (Comité Miroir National) (CMN) تتكون من ممثلي أصحاب المصلحة التالية :

- الحكومة (الوزارات التي لها علاقة بـ الإيزو 26000)ح
- المؤسسات؛
- النقابات؛
- المستهلكين؛
- المنظمات؛
- آخرون(جامعات، مراكز بحث، خبراء).

وتكمن مهام اللجنة المرآة (CMN) في:¹

- متابعة تنفيذ معيار الإيزو 26000 وإدماجه في المؤسسات؛
- تقييم المعيار في مرحلته الأولى؛
- ضمان العلاقة بين الإيزو 26000 وباقي مبادرات المسؤولية الاجتماعية ومتطلبات التنمية المستدامة؛
- ضمان التكفل وتطوير المبادرات الوطنية التي لها علاقة بالمسؤولية الاجتماعية المؤسسة على الإيزو 26000 بالمشاركة مع أصحاب المصلحة.

إضافة إلى اللجنة السابقة تم إنشاء لجنة القيادة الوطنية (CPN) Comité de Pilotage National من أجل المتابعة والتنسيق وتحقيق المشروع على مستوى كل دولة والتي تجتمع على الأقل مرة كل شهرين برئاسة المدير العام للهيئة الوطنية للتقييس والمعايرة، وتتكون هذه اللجنة من الأعضاء التالية:²

- المدير العام للهيئة الوطنية للتقييس والمعايرة؛
- منسق وطني للمسؤولية الاجتماعية معين من المدير العام؛

¹ Ibid.,

² Ibid.,

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

- رئيس لجنة المرأة (CMN)؛

- خبراء وطنيين في المسؤولية الاجتماعية.

وتتمثل مهام هذه اللجنة في تنظيم لقاءات واجتماعات من أجل:¹

- اختيار الإطارات المؤهلة للتكوين كخبراء في المسؤولية الاجتماعية؛

- تنسيق النشاطات الوطنية لتطوير التحسيس بالمسؤولية الاجتماعية؛

- التعرف على المؤسسات الرائدة التي ترغب في تطبيق الإيزو 26000؛

- تحضير مخطط العمليات لتنفيذ المشروع وإرسالها لمنظمة الإيزو قبل كل لقاء
بالجنة؛

- ضمان العلاقة مع اللجنة (CMN) للسماح لمختلف فئات أصحاب المصلحة في
اللجنة من الاستفادة من نشاطات المشروع والقدرات الموجودة.

ولقد تمكن المشروع من تكوين 109 خبير وطني في الإيزو 26000 وضمان مشاركة أكثر من

4600 مشارك في فعاليات الوعي الوطني بالمسؤولية الاجتماعية إضافة إلى انخراط 91 مؤسسة رائدة.²

بالنسبة للجزائر فلقد لقي المشروع اهتمام المؤسسات المدرجة في الجدول رقم في هذا الفصل والتي

انخرطت فيه بصفة طوعية لتلتحق بالمشروع فيما بعد مؤسسات:³

- مجمع سوفيتال GROUPE CEVITAL؛

- اتصالات الجزائر ALGERIEN TELECOM؛

- عنتر ترايد ANTAR TRADE؛

- نجمة NEDJMA ؛

- مجمع إليت ELIT GROUPE ؛

- مؤسسة سونالغاز SONALGAZ ؛

- المؤسسة الوطنية للفن ENGOA .

¹ Ibid.,

² Ibid.,

³ Ibid.,

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

ولضمان السير الحسن للمشروع نظم المعهد الوطني للتقييس والمعايرة أيام تحسيسية لتوضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية قسمت كما يلي:

الجدول رقم: 31

رزمة الأيام التحسيسية في إطار مشروع RS MENA في الجزائر

السنة	التاريخ	المكان
2011	19 أكتوبر	وهران
2011	22 ديسمبر	الجزائر
2012	17 جوان	عنابة
2012	11 أكتوبر	وهران
2013	11 جوان	الجزائر
2013	11 ديسمبر	USTHB

source :www.ianor.dz.

ويترأس المعهد الوطني للتقييس والمعايرة IANOR لجنة القيادة الوطنية (CPN) التي تجتمع للاطلاع على درجة الاستمرارية في المشروع ورفع التقرير لمنظمة الإيزو، وتمكن المشروع في مراحله من تحقيق النتائج التالية:

الجدول رقم: 32

نتائج مشروع RS MENA في الجزائر

الصفة	العدد
خبير وطني	16
طاقم تدريب في مؤسسات قائدة	250
فعاليات وطنية للتحسيس والتوعية	07
مؤسسة وهيئة قائدة	16
مؤسسة قائدة منتجة	11
دورة تدريبية من طرف خبراء وطنيين	70
فعاليات محلية	02
خبراء جهويين	09
قاعدة تبادل معرفي	01

Source : www.iso.org

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

المطلب الثالث: هل غير مشروع RS MENA من رؤية المؤسسات الجزائرية لمفهوم وممارسة المسؤولية الاجتماعية؟

بمرافقة المعهد الجزائري للتقييس والمعايرة IANOR انخرطت حوالي 71% من المنظمات والمؤسسات الجزائرية في التعرف على أنشطة المسؤولية الاجتماعية، من بينها كما سبق الذكر 14 مؤسسة تطبق حاليا معيار الإيزو 26000 نتاج الانخراط في مشروع RS MENA¹. و يعد هذا التحول الإيجابي للتعاطي مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية خطوة هامة للمضي نحو ترسيخها كممارسة وتفعيلها ضمن الاستراتيجيات. غير أن تقرير Sustainable Square Consultancy and Think Tank، وهو مكتب استشارات في دبي مختص في المسؤولية الاجتماعية، الصادر في جوان 2013 (سنة بعد الانخراط في مشروع RS MENA) حول رؤية المؤسسات الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية كشف عن حقائق هامة يمكن إدراجها في الجدول التالي:

الجدول رقم:33

نتائج تقرير حول رؤية المؤسسات الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية

الرقم	العناصر التي شملها التقرير	نعم	ممكن	لا
1	انخراط المؤسسات في أنشطة المسؤولية الاجتماعية	71%	/	29%
2	مدى وجود أقسام تختص بتسيير المسؤولية الاجتماعية	60%	/	40%
3	مدى وجود ثقافة وفلسفة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة	62%	9%	29%
4	مدى وجود نظام لقياس اثر الاستثمار الاجتماعي والمحلي	14%		86%
5	التكوين الوظيفي حول الصحة والسلامة المهنية للعاملين	62%		38%
6	مدى وجود مدونة أخلاقية للعاملين	48%		52%
7	انخراط العاملين في أنشطة المسؤولية الاجتماعية	24%		76%
8	وضع حدود للموردين حول احترام البيئة	19%		81%

Source : sustainable square consultancy and think tank, Rapport Responsabilité et Soutenabilité des Entreprises(RSE)-Algerie ,Maroc,Tunisie, juin2013. Disponible sur le site :www.sustainablesquare.com.

¹ sustainable square consultancy and think tank, Rapport Responsabilité et Soutenabilité des Entreprises(RSE)-Algerie ,Maroc,Tunisie,juin2013 , Disponible sur le site : www.sustainablesquare.com.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

والملاحظ عموماً هو تجاوب المؤسسات الجزائرية مع استبيان المسؤولية الاجتماعية والممارسات للصيقة بها، واقتناعها بضرورة الخوض فيه رغم التفاوت بينها وبين غيرها في التعامل مع عناصره. إضافة إلى أن التقرير أشار في خلاصته إلى الترجمة السيئة للمفهوم حيث أن تعريف المؤسسات الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية جاء منحصرًا في كونها رعاية وتمويل sponsoring. كما أن تعبيرها عن وجود وحدة خاصة بتسيير المسؤولية الاجتماعية متعلق باعتبارها مهمة من مهام العلاقات العامة أو التسويق. وأوضح التقرير غياب أي قياس لأثر الاستثمار الاجتماعي وإشراك الموردين في هذا المفهوم من خلال تقييد التعامل معهم، وأن اعتماد المعايير البيئية يضعها في مواجهة تحديات تتعلق أساساً بغياب الوعي البيئي لدى أصحاب المصالح بالنسبة لـ 26% من المؤسسات وعدم كفاية الموارد لاحترام البيئة بالنسبة لـ 20%. في حين أشارت 17% لارتفاع التكاليف، و23% أشارت بأنها تملك معارف محدودة بشأن أهمية احترام البيئة و أن 14% تعتبر معايير احترام البيئة غير واضحة. وتحليل عناصر الاستثمار الاجتماعي وجد أن 6% فقط من المؤسسات تهتم بذوي الاحتياجات الخاصة، وأقرت نسبة كبيرة من المؤسسات بتركيزها على الأمن والسلامة المهنية في بيئة العمل في حين 9% فقط تهتم بالتنوع وحقوق الإنسان.¹

وبالرغم من هذه الحقائق التي صاحبت تجاوب بعض المؤسسات الجزائرية الطوعي مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فإن مشروع RS MENA بمرافقة المعهد الجزائري للتقييس والمعايرة IANOR في مرحلته الثانية سمح بتطوير آليات التعامل مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتدريب المؤسسات المنخرطة على أيدي خبراء دوليين مما سمح بتغيير الكثير من الأمور كتحديث السياسات وتوجيهها نحو الالتزامات الاجتماعية ومبادئ المسؤولية الاجتماعية التي عرفت من خلال الإيزو 26000، لتختار منظمة الإيزو في تقاريرها مؤسستي SASACE و NCA ROUIBA و CTPP كمؤسسات فائدة في تبني هذا المفهوم على مستوى ممارساتها.²

غير أن التقرير المنتدى الاقتصادي العالمي حول تقييم المسؤولية الاجتماعية في العالم الصادر لسنة 2017 صنف الجزائر من بين الدول الضعيفة في مجال المسؤولية الاجتماعية في حين جاءت الدول

¹ Ibid.,

² www.iso.org.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

الأوروبية الأكثر تصنيفا في المراتب الجيدة. ولقد تم ترتيب الدول على أساس ستة مؤشرات اختيرت بعناية تمثلت في:¹

- المؤشر CONV_OIT الذي يعبر عن نسبة الاتفاقيات الأساسية والحوكمة الصادر عن منظمة العمل الدولية؛
- المؤشر ENVT الذي يعبر عن جودة البيئة الصادر عن جامعتي يال و كولومبيا؛
- المؤشر GINI معامل التفاوت في الدخل الصادر عن البنك العالمي؛
- مؤشر IPC لمكافحة الفساد والشفافية في القطاع العام الصادر عن منظمة الشفافية العالمية؛
- مؤشر LIB_PRESS لحرية الصحافة الصادر عن مراسلون بلا حدود؛
- مؤشر PAR_HF لقياس اللامعالة بين المرأة والرجل الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي.

ولقد منحت أوزان مختلفة لكل مؤشر (30% للمؤشر البيئي، 15% لمؤشر الفساد، 10% لحرية الصحافة، 10% للمساواة بين الجنسين، 20% لإمضاء الاتفاقيات الصادرة عن منظمة العمل الدولية، 15% للتفاوت في الدخل)، لتمنح النقطة على 1000، فمن بين 195 دولة شملها التقييم نالت دول شمال إفريقيا مراتب مختلفة حيث جاءت المغرب في المرتبة 54 بـ 703 نقطة ثم تونس في المرتبة 59 بـ 698 نقطة بينما الجزائر احتلت المرتبة 124 بـ 646 نقطة لتصنف في الفريق الأزرق الذي نال الدرجة الضعيفة ويطلب منه تكثيف الجهود للحد من الفساد والعمل على تحقيق أكثر عدالة بين المرأة والرجل.²

ورغم هذا فقد أطلق المعهد الوطني للتقييس IANOR بمشاركة وحدة تسيير برنامج الاتفاق بين الجزائر والاتحاد الأوروبي المعيار الجزائري NAISO26000 في 30 جانفي 2017 المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات لدعم قدراته في تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية، ويتركز البرنامج في جزئه الخاص بالمؤسسات على تطوير العديد من المواضيع مثل ثقافة الاستهلاك لدى العملاء، تحويل

¹ Alice Bodénés et autres, "Cote RESPECO METHODOLOGIE ET PRINCIPAUX RESULTATS", réalisée par la direction des études de la chambre de commerce et d'industrie de région Hauts-de-France, respesco Institute world forum for a responsible.economy. p.3. disponible sur le site : www.responsible-economy.org/images/redaction_indicateur_RSE-v005.pdf.

² Ibid., pp. 3-14.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

الخبرات، وبرنامج تكويني لفائدة 12 مؤسسة عامة وخاصة وثلاث جماعات محلية هي (بلدية المدنية والمحمدية بالجزائر العاصمة وبلدية واد تليلات بوهران) ويدخل هذا البرنامج كتنمة لمشروع RS MENA الذي أطلق في 2010، ومن أجل دعم الممارسات المسؤولة اجتماعيا والحوكمة الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة وكذا حقوق الإنسان وفق المعايير الدولية، ليشمل فيما بعد المؤسسات المتوسطة والصغيرة وهيأت أخرى كالبنوك والمجتمع المدني، وتتراوح مدة البرنامج 18 شهرا سخرت له لجنة NAISO26000 بمرافقة وكالة اسبانية لتنفيذه وتكوين 10 خبراء جزائريين، ولقد استعان المعهد الوطني للتقييس بمؤسستي SASACE و NCA ROUIBA لعرض تجربتهما في هذا الملتقى الذي سوف يتبع بملتقيين آخرين في وهران وعنابة ويتوج بملتقى وطني في العاصمة للتقييم ونشر دليل وطني جزائري للمسؤولية الاجتماعية في فيفري 2018 كنتيجة للخبرة المضافة التي قدمها مشروع RS MENA.¹ فيما سيكشف الفصل الثاني من الجزء التطبيقي على بعض وقائع تطبيق هذا المفهوم ومؤشراته والإشكالات المرتبطة به من زوايا الممارسات الوظيفية للمؤسسات محل الدراسة.

¹Lancement de la Norme iso 26000 relative à la responsabilité sociétale des organismes, **Revue de presse**, (30 janvier 2017), Séminaire National de Lancement de L'implémentation de la Norme NA/iso 26000.

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

خلاصة الفصل:

يرتبط تبني المسؤولية الاجتماعية عامة بالسياق العام للبيئة التي توجد فيها المؤسسات، ويفسر عدم التجانس في ممارسات المسؤولية الاجتماعية بعدة عوامل ومؤشرات منها السياقات والخصائص التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإيكولوجية وغيرها، ولقد ركزت الباحثة في هذا الفصل على تحليل البيئة الخارجية العامة التي تنشط فيها المؤسسات الجزائرية بمختلف تحدياتها، التنافسية والتكنولوجية والاجتماعية والتشريعية والإيكولوجية مبرزة أهم المحطات التي مرت بها. ولعل أهم الملاحظات التي يمكن تسجيلها من التحليل السابق هي:

- البيئة المضطربة التي نشأت فيها المؤسسات الجزائرية وما ميزها من تجاهل لمفهوم حماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية؛
- تحمل الدولة وحدها عبء تنمية اقتصادية واجتماعية؛
- وجود مؤسسات خاصة غير ناضجة وواعية بالدور الذي يمكن أن تؤديه في الدفع بعجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتركيزها على الربح فقط؛
- الظروف الاجتماعية القاهرة من فقر وبطالة وتدهور بيئي واقتصادي؛
- عدم مجارة الإعلام للتعريف بهذا المفهوم وغياب التنسيق بين القطاع الخاص والعام في هذا المجال؛
- غياب فكرة العطاء للتنمية.

وبالرغم من هذا فقد عكست الإصلاحات فيما بعد رغبة الدولة والحكومات المتعاقبة في الارتقاء ببيئة الاعمال لتستجيب لمتطلبات التنمية المستدامة والمفاهيم الحديثة للتسيير، ولقد كانت الجهود واضحة في مجال تفعيل اليات التشريع والتنظيم ووضع البرامج الهادفة لتهيئة بيئة اطار سليم يتكفل بالانخراط في الجو العالمي التنافسي ويستجيب للنواحي الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. غير أن تفعيل الاتفاقيات المبرمة والتي تخدم مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لم يكن في المستوى المرغوب، إذ برزت الكثير من العراقيل في ظل وجود عدة حلقات للمسؤولية الاجتماعية بمستوى ضعيف عن المستوى العالمي كحلقة المساواة بين المرأة والرجل وذوي الاحتياجات الخاصة والحوكمة. ويعد وجود المعهد الجزائري للتقييس وتبنيه ومنظمة الايزو ومشروع RS MENA والتجاوب الطوعي لبعض المؤسسات الجزائرية مع هذا

الفصل الرابع: المتطلبات المتاحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية ومعوقاتها

المنحى خطوة لا باس بها في مجال الالتفات نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية ووضع لبنة في مجال توطيد الممارسات المتعلقة به وتغيير رؤيتها رغم الفهم الخاطئ للمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات الجزائرية بتأكيد التحقيقات الصادرة عن معاهد البحوث الدولية وتقارير مؤسسات عالمية. وتجدر الإشارة هنا إلى مساهمة الأرضية الرقمية للمسؤولية الاجتماعية في التعريف بمبادرات وبرامج خصصتها بعض المؤسسات الجزائرية لترقية هذه الفلسفة الإدارية ومتابعة المعهد الوطني للتقييس دعم الجهود في هذا المجال بتبنيه برنامج تكميلي للمشروع RS MENA من أجل صياغة نسخة جزائرية، في انتظار أن يحظى هذا المفهوم بعناية الدولة ومؤسساتها وجعله واقع وممارسة وليس إشكالية.

A decorative floral frame with intricate scrollwork and symmetrical patterns, enclosing the text.

الفصل الخامس:

الإطار المنهجي
للدراية الميدانية ونتائجها

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

بغرض الإجابة عن سؤال الإشكالية والأسئلة الفرعية المتعلقة به سعت الباحثة من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار منهجي تناولت من خلاله البيانات والمعلومات المتحصل عليها من المؤسسات محل الدراسة وفق المنهج البحثي الذي رآته مناسبة، بداية من تقديم المؤسسات المعنية وتحليل البيانات المستقاة من الاستبيان والمقابلات وصولاً إلى النتائج والاقتراحات وفق ما جاء في المباحث والمطالب التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة

تحقيقاً لمتطلبات الدراسة الميدانية وللإجابة على الإشكالية اختارت الباحثة مجتمع الدراسة ممثلاً بمجموع إدارات المؤسسات الجزائرية التي تبنت خيار الانخراط في نهج المسؤولية الاجتماعية وادماج مبادئها ضمن ممارساتها، وطبعاً هذا لم يتحقق بعيداً عن تبني الإيزو 26000. وتم اختيار عينة المؤسسات الممثلة لمجتمع الدراسة تلك المؤسسات التي أدمجت المسؤولية الاجتماعية في ممارساتها عن طواعية وفي إطار مشروع RS MENA * والتي اختيرت من طرف منظمة الإيزو كمؤسسات رائدة في الجزائر. إذ أن التعرف والوقوف على إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة يتوقف على وجود واقع تبني وممارسة ومبادرات ترقية لهذا النهج لتتبع مختلف الصعوبات والعوائق في مختلف هذه المراحل. وسيتم تقديم المؤسسات محل الدراسة كما وردت مرتبة في تقرير منظمة الإيزو كما يلي (مؤسسة SASACE، مؤسسة NCA ROUIBA، مؤسسة CTPP):

المطلب الأول: مؤسسة SASACE

تعد صناعة البلاستيك في الجزائر من القطاعات التي تشهد توسعاً سريعاً، وفي المقابل تشهد آثارها السلبية أكثر وضوحاً من خلال تراكم النفايات البلاستيكية في البيئة، والتي أضحت مصدراً

* Le projet pour encourager l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale dans la région Moyen-Orient - Afrique du Nord (MENA) mené de 2011 à 2014, s'adressait à huit pays pilotes – l'Algérie, l'Égypte, l'Irak, la Jordanie, le Liban, le Maroc, la Tunisie et la Syrie (qualité de membre de l'ISO actuellement suspendue). Le projet a été financé par l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (Sida).

للمزيد من المعلومات أنظر المبحث السادس من الفصل الرابع.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

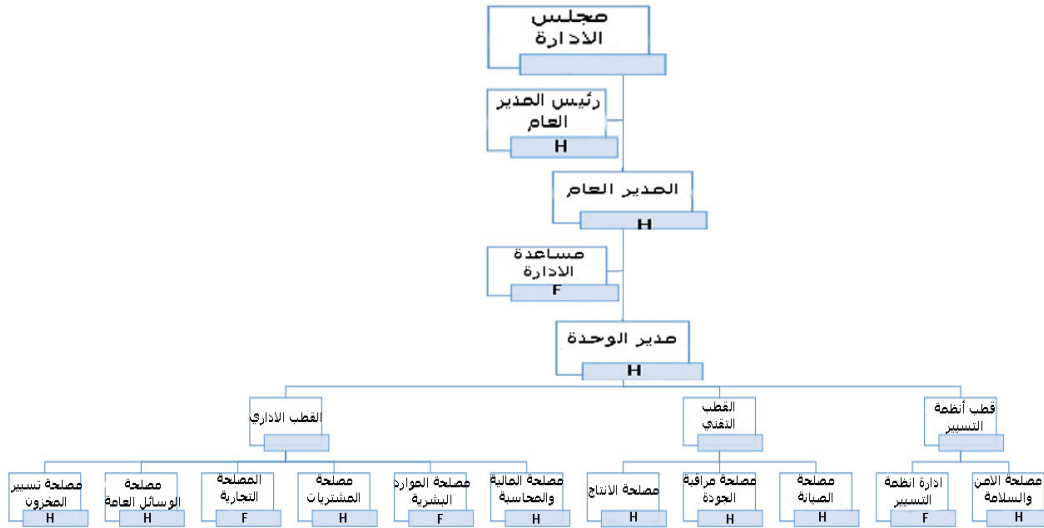
للإزعاج البصري وتلوث التربة. وتعتبر SASACE نموذج رائد في المسؤولية الاجتماعية التي يمكن أن تمثل القطاع المرغوب في وجوده في الجزائر من خلال تبنيها للإيزو 26000 وقيادة تجربة عالمية.

أولاً: نبذة عن المؤسسة

تعد مؤسسة SASACE من المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال الصناعات البلاستيكية، فهي شركة مساهمة خاصة أنشئت سنة 2002 بتعداد 100 عامل لتصل اليوم إلى حدود 215 موظف (إطارات، مدراء تنفيذيون وعمال). يقع مقرها ببوسماعيل طريق فوكة (الطريق الوطني رقم 126) ولاية تيبازة، مختصة في صناعة وتسويق أكياس تعبئة مصنوعة من مادة البولي بروبيلين (POLY PROPYLENE) موجهة لتعبئة المواد الكيميائية والمنتجات الغذائية، وهي من أنتج أول كيس تعبئة بيئي قابل للتحلل في ظرف 6 أشهر 100% جزائري (Sac OXO-Biodegradable). تغطي SASACE من 7% إلى 10% من السوق الجزائرية وبطاقة إنتاجية 32 مليون كيس تعبئة سنويا برقم أعمال تجاوز 517 مليار دج. انخرطت SASACE في مشروع RS MENA في سنة 2012 عن طواعية لترسم لنفسها نهجا مسؤولا نحو دعم التنمية المستدامة.¹ ويوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة:

الشكل رقم: 21

الهيكل التنظيمي لمؤسسة SASACE



المصدر: بطاقة تقنية من وثائق المؤسسة.

¹ بيانات من تقارير المؤسسة سلمت من طرف مديرة أنظمة التسيير.

ثانيا: SASACE والمسؤولية الاجتماعية

تبنّت المؤسسة خيار المسؤولية الاجتماعية في إطار مشروع RS MENA بعدما اختيرت من طرف المعهد الوطني IANOR* بعد تشخيص أولي قام به خبراء المعهد ونظرا لتوفر أساسيات منها حصول المؤسسة على شهادات (الإيزو 14001 في 2004، الإيزو 9001 و شهادة تاج TEDJ* لمنتوجها في 2008)، فأنشئت لجنة توجيهية دائمة CPPISO26000 مسؤولة عن نشر ومتابعة استدامة نهج المسؤولية الاجتماعية، ووضعت خطة عمل أبرزت ضرورة:¹

- اعتماد نهج التقييم الذاتي والدوري لممارسات المسؤولية الاجتماعية؛
- استعراض السياسة في ضوء توصيات منظمة الإيزو ونشرها بمحاورها الرئيسية و أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية؛
- اضافة الطابع الرسمي على التزاماتها الاجتماعية وادماجها في سياساتها وميثاقها الأخلاقي؛
- توسيع الحوار مع الأطراف المعنية من خلال ورش العمل؛
- اعداد تقرير تنمية مستدامة حسب نموذج (GRI)؛
- تنظيم حملات توعية وتدريب لموظفيها حول الإيزو 26000؛
- تعزيز الثقافة المعيارية والتقييس بالشراكة مع المعهد الجزائري للتقييس والمعايرة .IANOR

وفي ظل رؤية بأن تكون مؤسسة مواطنة ومسؤولة اجتماعيا ورائدة في مجال نشاطها، حددت SASACE مهمتها في ضرورة ارضاء اصحاب المصلحة والذين تم تحديدهم في الشكل التالي:

* تم انشاء المعهد الجزائري للتقييس (L'Institut algérien de normalisation L'IANOR) وفق المرسوم التنفيذي رقم 98-98 المؤرخ في 98/02/21 كهيئة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، يعمل المعهد تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار. للمزيد من المعلومات أنظر:

www.mdipi.gov.dz.

* نظرا لكثرة العرض، يصبح التصديق على مطابقة المنتج حجة تجارية وتسويقية اتجاه المستهلكين المطلعين من حين الى الى اخر. يقترح المعهد الجزائري للتقييس التصديق على مطابقة المنتج (نوع تاج)، بالاعتماد على نظام المراجع التقييسية الجزائرية.

¹ www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/sr-mena-case-study-algeria-sasace.pdf.pp..11-12.

الشكل رقم: 22

أصحاب المصالح في مؤسسة SASACE



Source : www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/sr_mena_case_study_algeria_sasace.pdf.p.18.

ثالثاً: التغييرات التي تم إجرائها خلال مشروع RS MENA

قامت المؤسسة بتحديث سياستها بدمج الالتزامات التالية:¹

- تطوير المهارات؛
- تعزيز الحوار الاجتماعي؛
- احترام حقوق الإنسان؛
- القيم والمبادئ والأخلاق؛
- الشفافية و المساءلة؛
- زيادة الوعي البيئي؛
- تحسين استخدام الطاقة والموارد؛

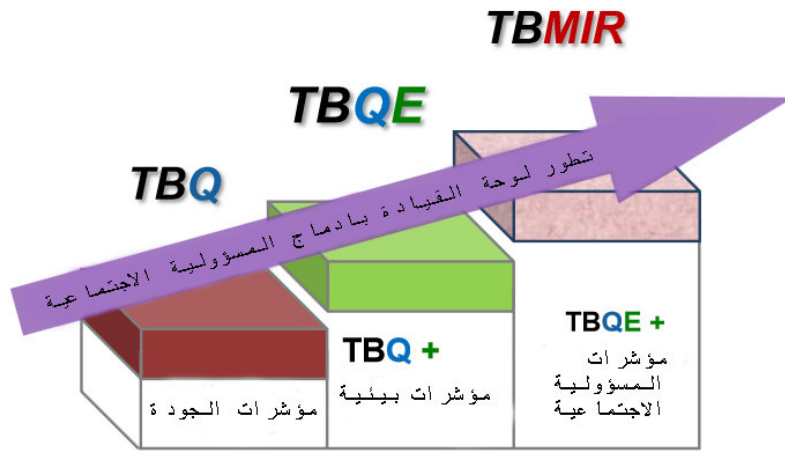
¹ Ibid,pp.13-17.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

- الاستمرار في مجهودات التنمية المستدامة.
- دمج المسؤولية الاجتماعية في النظام الإداري الذي يؤدي إلى لوحة قيادة للإدارة المتكاملة المسؤولة كما في الشكل التالي:

الشكل رقم: 23

لوحة القيادة للإدارة المتكاملة المسؤولة



Source : www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/sr_mena_case_study_algeria_sasace.pdf.p.17.

ومن هنا برزت القيم التي تركز عليها المؤسسة والمتمثلة في الاحترام والثقة والتضامن والاندماج والشفافية والمساءلة، وحددت المبادئ تحت شعار الحوكمة والأخلاق والشفافية خدمة لحماية البيئة واحترام أصحاب المصالح وحقوق الإنسان وكذا الصحة والرفاهية للموظفين والمشاركة في التنمية المحلية.

رابعاً: المسؤولية الاجتماعية في الميثاق الأخلاقي للمؤسسة

تهدف المواثيق أو المدونات الأخلاقية في المؤسسات إلى ترسيخ القيم والأخلاقيات المهنية وتطوير السلوك الأخلاقي والمهني لدى العاملين بما يتماشى وثقافة المؤسسة، وكثيراً ما نسجل وجود مبالغة في وضوح محددات ومبادئ المدونات بعيداً عن الواقع، كما يتباين محتوى المدونات من مؤسسة لأخرى. وبالنسبة لمؤسسة SASACE فقد تبنت هذا الميثاق الأخلاقي في ديسمبر 2013 بعد سنة من

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

انخرطها في مفهوم المسؤولية الاجتماعية. تركز الميثاق الأخلاقي للمؤسسة على ثمان محاور هامة جاءت بالصيغة التالية:¹

- الغرض من الميثاق؛
- تركيزنا: العملاء؛
- الموارد: مسؤوليتنا؛
- شركائنا: نتعاون معهم؛
- الدولة: نتحاور معها؛
- العاملين: نتكامل معهم؛
- مسؤوليتنا الاجتماعية: نعترف بها؛
- عدم الامتثال للمبادئ: نرفضه.

المطلب الثاني: مؤسسة NCA ROUIBA

يبلغ قيمة قطاع المشروبات والعصائر في الجزائر نحو 60 مليار دينار سنوياً، وتصدر الجزائر ما يعادل 36 مليون لتر سنوياً من المشروبات الغازية والعصائر إلى 50 دولة في أفريقيا وأوروبا وكندا. ويشكل إنتاج المشروبات الغازية والعصائر ما يعادل 7% من الإنتاج الغذائي في الجزائر، ما يعكس أهمية هذا القطاع بالنسبة للاقتصاد الجزائري،² ففرع المشروبات من بين الفروع الأكثر حركية في قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر بالنظر إلى الأهمية الاقتصادية التي يكتسبها والنمو الذي يشهده و التقدم الذي يسجله على مستوى التنوع و نوعية المنتجات، وفي نفس الوقت يشهد تدفق غير مهني من بعض المنتجين اللذين يسعون لكسب المال فقط. ولا يمكن الحديث عن هذا القطاع دون أن نشير إلى الجمعية الجزائرية لمنتجي المشروبات التي تأسست في 2003 والجهود الكبيرة التي تبذلها لإدماج هذا الفرع في التنمية المستدامة حماية للمستهلك في ظل تفشي سلوكيات غير مهنية وأخلاقية كعدم الامتثال للنظافة واستخدام المكونات المحظورة وإساءة استخدام بعض المكونات كالمواد الحافظة بالإضافة إلى عمليات إنتاج خطيرة مثل التعبئة، وتحاول بجدية هيكلية الفرع وتنظيمه بما يتوافق والمعايير الدولية من خلال انشائها لدليل استخدام الإضافات الغذائية ومواد التعبئة ومدونة السلوك

¹ حسب الميثاق الأخلاقي للمؤسسة الصادر في ديسمبر 2013 في أربعة عشرة صفحة.

² www.alaraby.co.uk/economy.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

المهني.¹ وتعد مؤسسة رويبة عضو بجمعية منتجي المشروبات ونموذج مثالي للمؤسسة المسؤولة اجتماعيا بفضل تقبلها عن طواعية تبني الإيزو 26000 ومحاولة تعميق ممارساتها في هذا الإطار الدولي والتنظيمي الجزائري.

أولا: نبذة عن المؤسسة

هي مؤسسة مساهمة خاصة رائدة متخصصة في انتاج و توزيع المشروبات ورحيق وعصير الفواكه تأسست في 20 ماي 1966 من طرف عائلة عثمانى باسم المعمل الجزائري الجديد للمصبرات لتفرض نفسها بعدها في تحويل وحفظ الفاكهة وليتم تجديدها بتحويل الفاكهة إلى عصير. يقع مقرها في الطريق الوطني رقم 5 المنطقة الصناعية رويبة 30 كم من الجزائر العاصمة على مساحة 1.2 هكتار وبتعداد يزيد عن 530 موظف حاليا وبحصة سوقية تقدر بنسبة 50% من السوق الوطنية، تغطي حوالي 20000 نقطة بيع على مستوى الوطن ومعدل نمو ب 20% ورقم أعمال قدر ب 8 ملايين دج سنة 2014، تحصلت على أول لقب حماية البيئة سنة 2008 وأول لقب وطني للابتكار في ديسمبر 2013.² تسجل المؤسسة وبكل فخر محطات هامة في تاريخها يمكن اختصارها في الجدول التالي:

الجدول رقم:34

محطات هامة في تاريخ NCA ROUIBA

السنة	الحدث
1966	تاريخ التأسيس باسم "المعمل الجزائري الجديد للمصبرات"، منتجات الفترة: الهريسة-مركز الطماطم-مربي المشمش-البرتقال-التين-الفراولة.
1980	اطلاق انتاج مشروبات الفواكه علامة "رويبة"
1989	التجديد المتواصل للمنتجات بتسويق عصير فاكهة معقم و معبء في علب من ورق المقوى (الحفظ عبر البسترة الوميضة فلاش)
2000	عرض تشكيلة متنوعة من المنتجات (نمو استثنائي)
2005	توسع النشاط للسوق الدولية وفتح رأسمال لصندوق استثمارات لدعم نمو الشركة
2009	تجاوز الإنتاج 120 مليون علبة
2010 - 2012	اطلاق فئة جديدة PET وتحطيم رقم قياسي جديد 200 مليون قارورة سنة 2012
2013	دخول البورصة واطلاق تشكيلة جديدة باسم PET المعقمة بالحبيبات
2014	انتاج أكثر من 260 مليون قارورة/علبة منتجة
2015	تسجيل نتائج مرضية بعد السداسي الأول وتكثيف جهود الابتكار والتنافسية

Source :www.ncarouiba.com

¹ apab-algerie.org.

² www.ncarouiba.com.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

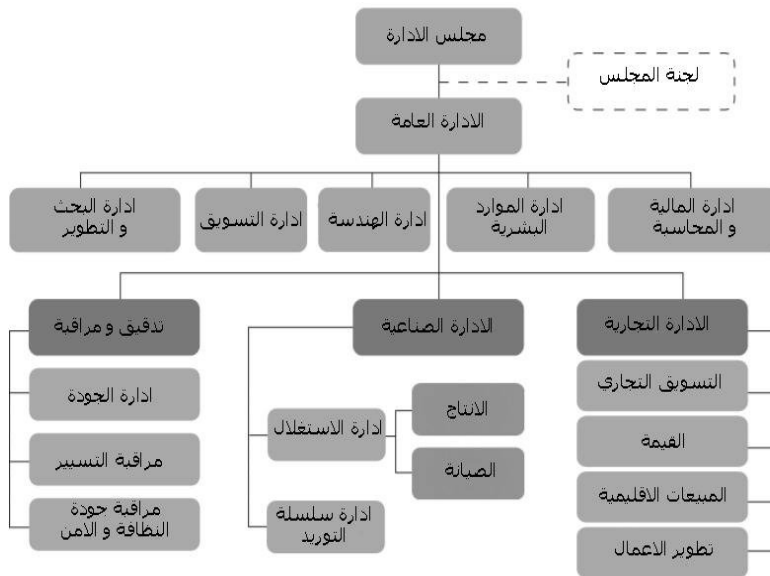
تتمثل قيم المؤسسة في الامتياز والالتزام والصدق والاحترام والتضامن والانتماء، وتحرص ضمن سياستها على صون وتطوير علاقة دائمة مع جميع الأطراف بضمان اتصال فعال وتقديم منتجات تحترم القواعد القانونية والتنظيمية والالتزام بمعايير الجودة، إضافة إلى التسيير الشفاف والاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية. ولقد سطرت أهدافها في تقديم منتج ذو نوعية والمساهمة في خلق ثروة مستدامة وكذا تشجيع التنمية البشرية والحياد الإيكولوجي إضافة إلى ترقية الاستهلاك المسؤول والمستدام. تتطلع مؤسسة رويبة إلى:

- أن تكون من بين 10 شركات الأولى في أفريقيا والبحر المتوسط في قطاع الصناعات الغذائية؛
- الالتزام بترقية التنمية المستدامة حتى سنة 2030؛
- المساهمة الفعالة في التنمية المحلية؛
- المراهنة على التكنولوجيات النظيفة؛
- تكوين وازدهار الموارد البشرية؛
- تحسين مناخ الأعمال؛
- الامتثال لأحسن المعايير.

ويوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة سنة 2012 :

الشكل رقم: 24

الهيكل التنظيمي لمؤسسة NCA ROUIBA



المصدر: من وثائق المؤسسة.

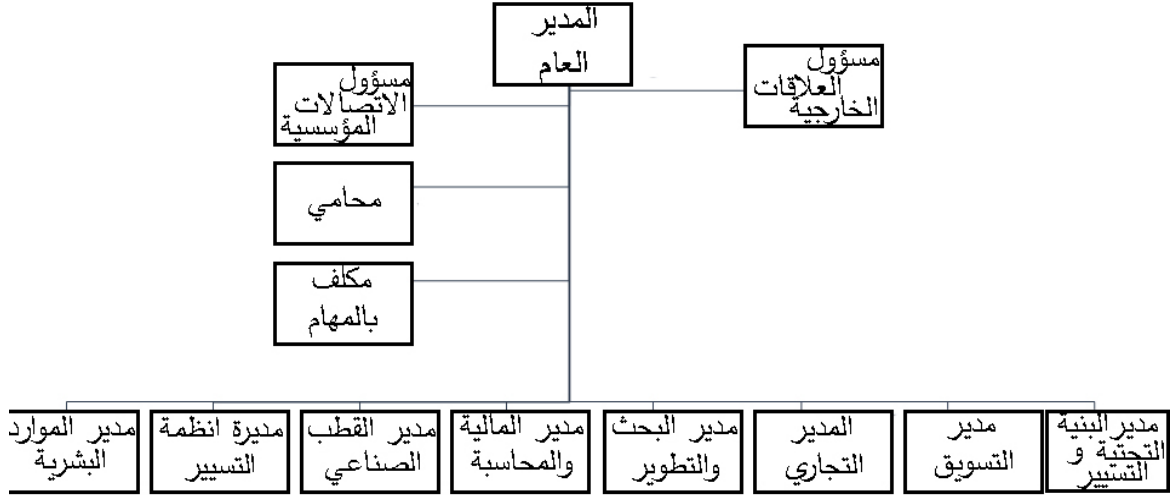
الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

وتعمل المؤسسة حاليا(2018) بهيكل معدل على المستوى التنظيمي الخاص بالإدارة العليا يمكن

توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم:25

الهيكل التنظيمي المعدل لمؤسسة NCA ROUIBA



المصدر: وثائق المؤسسة.

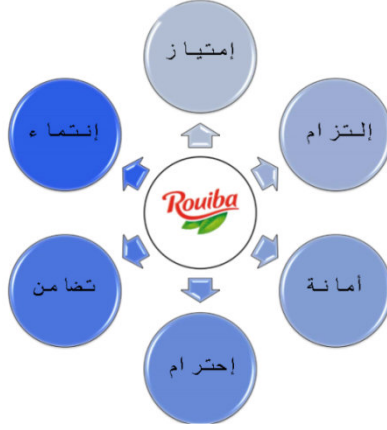
ثانيا: NCA ROUIBA والمسؤولية الاجتماعية

اختيرت روية من طرف المعهد الجزائري للتقييس والمعايرة IANOR لتمثيل الجزائر في اطار مشروع RS MENA لتطبيق معيار الإيزو 26000 سنة 2011، بعد تشخيص أولي من طرف خبراء المعهد ونظرا لحصول المؤسسة على شهادات (الإيزو 9002 في 1994، الإيزو 14001 في 2004، الإيزو 22000 في 2005، الإيزو 9001 في 2008، الجائزة الوطنية الأولى في حماية البيئة في 2008).¹ ورسمت لنفسها رؤية حول المسؤولية الاجتماعية بقيم وسياسات هامة يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

¹ معلومات متحصل عليها من مديرة إدارة الجودة بالمؤسسة.

الشكل رقم: 26

المسؤولية الاجتماعية في NCA ROUIBA



Source :www.ncarouiba.com

- وخلال تنفيذ المشروع قامت المؤسسة بإعداد تغييرات هامة لخصت في:¹
- تطوير العلاقة مع أصحاب المصالح من خلال الاتصال الفعال؛
 - تزويد العملاء والمستهلكين بمنتجات تستجيب لتطلعاتهم فيما يخص الجودة؛
 - ممارسة إدارة صارمة وشفافة لضمان توافر الموارد والعائد على الاستثمار؛
 - تحسين استخدام الموارد الطبيعية من خلال تعزيز التكنولوجيات النظيفة فضلا عن تقنيات إعادة التدوير ومنع مخاطر التلوث؛
 - تغطية جميع جوانب الصحة والسلامة للموظفين في مكان العمل و ومنع الحوادث والحوادث وفقا لمعايير النظافة والسلامة؛
 - الدعوة إلى الإدارة التشاركية من خلال تطوير المسؤوليات الفردية وتحفيز الابتكار وعمليات التحسين المنهجي؛
 - تعزيز الحوار الاجتماعي ومكافحة جميع أشكال التمييز.

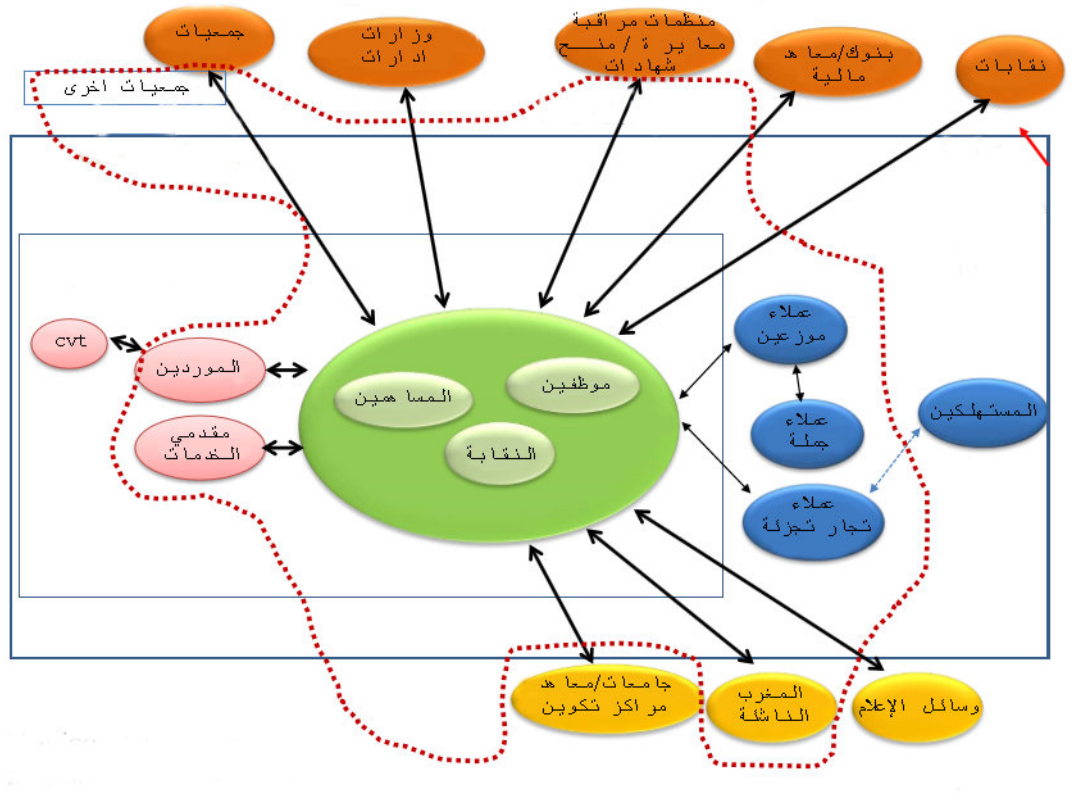
¹https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/iso_and_developing_countries/SR_Mena/docs/case_studies/sr_mena_case_study_algeria_nca.pdf. P.19.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

ولم تكن المؤسسة قبل هذا المشروع تعرف أصحاب المصالح المرتبطين بها مما يؤكد أن تبني المسؤولية الاجتماعية بتطبيق الإيزو 26000 سمح بتغيير نظرة المؤسسة واكتشاف أكثر من 50 صاحب مصلحة ويظهر الشكل التالي ذلك:

الشكل رقم: 27

أصحاب المصالح في مؤسسة NCA ROUIBA



Source :https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/iso_and_developing_countries/SR_Mena/docs/case_studies/sr_mena_case_study_algeria_nca.pdf. P.22.

ثالثا: المسؤولية الاجتماعية في الميثاق الأخلاقي للمؤسسة

لم تول مؤسسة NCA ROUIBA أي اهتمام لوضع ميثاق أخلاقي طيلة فترة انخراطها في مشروع تبني المسؤولية الاجتماعية، وتعكف المؤسسة منذ 2016 في صياغة مشروع ميثاق أخلاقي يترجم قيمها وتطلعاتها بالاستعانة بمكتب خارجي ولم يتم اعتماد الميثاق إلى حد الآن (فيفري 2018)، ولقد سمحت الزيارة الميدانية بالاطلاع على أهم النقاط التي سترد في هذا الميثاق والتي لخصتها لنا مديرة أنظمة التسيير في¹:

¹ معلومات مستقاة من مقابلة مباشرة مع مديرة أنظمة التسيير.

- المقدمة؛
- قيمنا؛
- قيمنا في حيز التنفيذ؛
- الحوكمة وتنفيذ ميثاق الأخلاقيات.

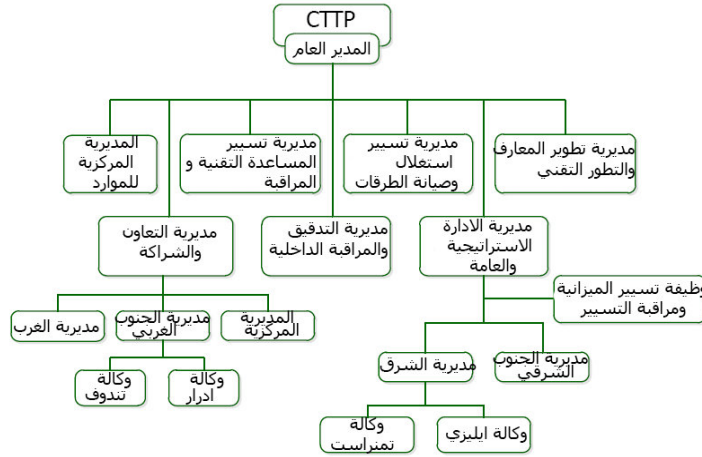
المطلب الثالث: الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للأشغال العامة (CTTP (Contrôle Technique des Travaux Publics

أولا: نبذة عن المؤسسة

هي مؤسسة عامة ذات طابع صناعي وتجاري تعمل تحت إشراف وزارة الأشغال العمومية، تتمثل أنشطتها الرئيسية في الدراسات، الخبرة والمساعدة التقنية، المراقبة ومتابعة الأشغال، والقياس والتجارب المخبرية المرتبطة بالطرق، والطرق السريعة، والمطارات والمجالات البحرية، والرسومات التقنية. يقع مقرها الرئيسي في الجزائر العاصمة، يبلغ عدد موظفيها سنة 2015 حوالي 604 موظف منهم 329 مدير تنفيذي فيهم 197 مهندس. بلغ رقم أعمالها في نهاية 2015 ما يقارب 1100 مليار دج.¹ ويوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة:

الشكل رقم: 28

الهيكل التنظيمي لمؤسسة CTTP



Source : www.cttp.dz

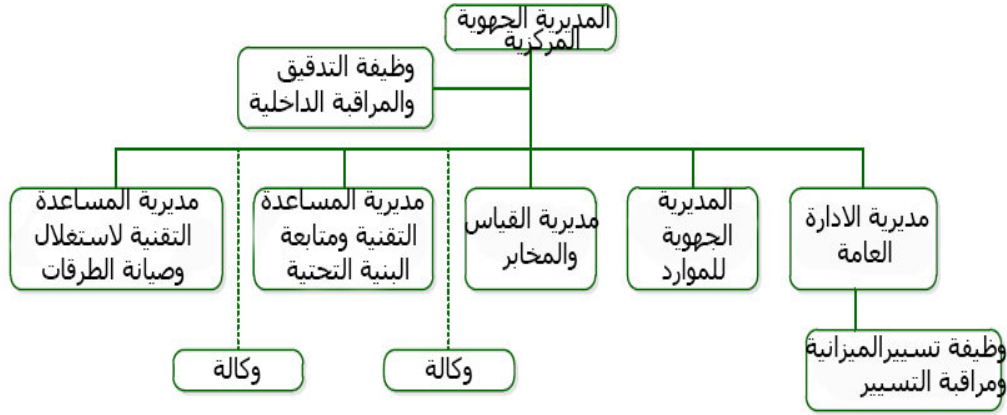
¹ www.cttp.dz.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

أما الهيكل الخاص بالمديرية الجهوية المركزية فيوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم: 29

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية المركزية



Source : www.cttp.dz

ثانيا: CTPP والمسؤولية الاجتماعية

اختيرت cttp من طرف المعهد الجزائري للتقييس والمعايرة IANOR لتمثيل الجزائر في اطار مشروع RS MENA لتطبيق معيار الإيزو 26000 سنة 2013، بعد تشخيص أولي قام به خبير وطني لدى المعهد الوطني للتقييس L'IANOR ونظرا لحصول المؤسسة على شهادات (الإيزو 9001 منذ 2006، الإيزو 14001 و 18001OHSAS ومراقبة متعلقة بالاختبارات المعملية حسب المرجع الإيزو 17025 في 2013) ولتنفيذ هذا المشروع بالمؤسسة تم وضع الخطوات التالية:¹

- تنصيب لجنة المسؤولية الاجتماعية مع مدير للمشروع وقائد لكل مبدأ من مبادئ الإيزو 26000؛
- ضرورة توعية وتدريب الموظفين حول المسؤولية الاجتماعية؛
- تحديد أصحاب مصالح المؤسسة والحوار معهم؛
- ضرورة التسجيل في عملية التقييم والمتابعة من خبراء في الخارج؛

1

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/sr_mena_case_study_algeria_cttp.pdf, p.11.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

إضافة إلى تعميق المفاهيم البيئية والاجتماعية، تقييم الامتثال للنشريات التنظيمية وكذا ضمان الاتصال والشفافية. ولقد رسمت CTPP قيم وسياسة في إطار تبني المسؤولية الاجتماعية تمحورت حول:¹

- مراعاة توقعات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في سياق التنمية المستدامة؛
- بناء علاقات مع الأطراف على أساس الحوار والمساءلة والشفافية والمنفعة المتبادلة؛
- احترام الأخلاقيات والشرعية والولاء في الممارسات التجارية؛
- حماية المستهلكين والبيئة وصحة العمال؛
- الحوكمة الجيدة؛
- النزاهة والأخلاق؛
- احترام البيئة، والامتثال لمعايير الصحة والسلامة المهنية؛
- العمل على ضم الموردين لهذه القيم؛
- التحول إلى مؤسسة مواطنة؛
- تنمية الموارد البشرية.

ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية في الميثاق الأخلاقي للمؤسسة

بعكس مؤسسة SASACE لم تول المؤسسة اهتمام لتغيير المدونة الأخلاقية الصادرة في سبتمبر 2012 بما يتماشى وخيارها في تبني المسؤولية الاجتماعية، باقتناعها بأن مبادئ هذا المفهوم موجودة في المدونة والذي جاء في سبعة محاور هي:²

- تقديم؛
- سلوكيات الموظفين في المؤسسة؛
- العلاقات الخارجية لـ[CTTP]؛
- تنفيذ المدونة؛
- التواصل حول المدونة الأخلاقية المهنية؛
- دليل عملي متعلق بالمدونة؛

¹ Ibid , p. 13.

² الميثاق الأخلاقي للمؤسسة الصادر في سبتمبر 2012 في عشرة صفحات.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

■ مراجعة وتعديل.

المطلب الرابع: عملية إدماج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة (المراحل والصعوبات)

تعد التجربة التي خاضتها المؤسسات محل الدراسة لإدماج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في ممارساتها من خلال تبني الإيزو 26000، تجربة هامة وتخدم الدراسة بشكل كبير، من حيث أن مسألة إدماج هذا النهج والوقوف على مختلف العوائق يتطلب وجود واقع عملي تجسد في نظر الباحثة في هذا المشروع وفي عينة المؤسسات المختارة.

أولاً: المراحل المعتمدة لإدماج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة

تمكننا المؤسسات محل الدراسة من الانخراط عن طواعية في نهج المسؤولية الاجتماعية في إطار مشروع RS MENA بمرافقة المعهد الوطني للتقييس، وفي مرحلة أولى تمت عملية التشخيص الذاتي للمؤسسات من قبل خبراء جزائريين مدربين من قبل خبراء أجانب من أجل التعرف على مدى توفر بعض مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ممثلة في مبادئ الإيزو 26000 وتقديم المرافقة التقنية بوضع مخطط عمل حددت فيه ثلاث مستويات¹ يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم: 35

مستويات أداة التشخيص الذاتي للمؤسسات محل الدراسة

المستوى الأول Initiation	المستوى الثاني الإنجاز Réalisation	المستوى الثالث التطوير Amélioration
- توعية؛ - وضع مبادرات؛ - تحديد العناصر غير القابلة لوضع مبادرات.	- مرحلة تحقيق المبادرات في المؤسسات؛ - الممارسات بطريقة منهجة لتحقيق النتائج.	- التحسين المستمر؛ - الابتكار، - المثالية؛ - البحث عن التميز.

المصدر: من تقارير الخبير الذي أجرى التشخيص

إضافة إلى ذلك تم وضع جدول تقييم أهمية مجالات العمل المسؤولة اجتماعياً حيث تم اقتراح ثلاث مستويات من الأهمية ومقيمة بنقطة تقدم في شكل وصف للمبادرات التي تقوم بها المؤسسات اتجاه أصحاب المصالح، كما في الجدول التالي:

¹ المعلومات مستقاة من نتائج المقابلة مع رؤساء المشروع في المؤسسات محل الدراسة أنظر الملحق رقم 06.

الجدول رقم: 36

جدول تقييم أهمية مجالات العمل المسؤولة اجتماعيا

أهمية ضعيفة "1"	أهمية متوسطة "2"	أهمية قوية "3"
المجال له نتائج غير مهمة كثيرا، يمكن استبعاده حاليا.	عدم السيطرة على هذا المجال يهدد نجاح المؤسسة.	عدم السيطرة على هذا المجال يمكن أن يهدد المؤسسة في متانتها.

المصدر: من تقارير الخبير الذي أجرى التشخيص

وكمرحلة ثانية تم ملئ استبيان حول مبادئ المسؤولية الاجتماعية (الإيزو 26000) يضم العناصر التالية:¹

- اسم المؤسسة؛
- اسم الخبير المرافق في الدعم التقني؛
- كيف تم اختيار المؤسسة؟
- تاريخ الاتفاق الممضى بين المؤسسة والمعهد الوطني للتقييس؛
- مدى قبول المؤسسة للانخراط في الإيزو 26000؛
- عدد الأشخاص في المؤسسة اللذين يمكن العمل معهم وتحسيسهم بالإيزو 26000؛
- تحليل الفجوة بين ما هو متوفر في المؤسسة من مؤشرات المسؤولية الاجتماعية وما تحمله مواصفة الإيزو 26000 مصادق عليه من الإدارة؛
- تحديد أصحاب المصالح بالنسبة للمؤسسة مصادق عليه من الإدارة؛
- سريان عملية الاتصال بأصحاب المصالح وطبيعتها ومتى تم التخطيط لذلك؟
- مخطط عمل الإيزو 26000 نهائي ومصادق عليه من الإدارة ومتى تم التخطيط له؟
- هل تم البدا في تنفيذ مخطط العمل أم لا؟ ما هو الوضع إذ كانت الإجابة بنعم ومتى سيتم ذلك إذا كانت الإجابة بالنفي؛
- نموذج استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة مصادق عليها من الإدارة والتاريخ المخطط لها؛
- كيف أدمجت المسؤولية الاجتماعية في رؤية واستراتيجية المؤسسة؟
- وصف للخطوات الموالية لتنفيذ مخطط العمل؛

¹ المعلومات مستقاة من نتائج المقابلة مع رؤساء المشروع في المؤسسات محل الدراسة أنظر الملحق رقم 06.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

- منهج ومنهجية الدعم التقني المقدم للمؤسسة ومدى فعاليته؛
- مدى كفاية الوقت للخبراء المرافقين للمؤسسات لتنفيذ مخطط العمل؛
- مدى كفاءة الخبراء المرافقين في الدعم التقني للمؤسسات؛
- تقديم توصيات لتحسين نهج ومنهجية الدعم التقني للمؤسسات.

وبالنسبة للمرحلة الثالثة فقد طلب المعهد الوطني للتقييس تقرير عن التشخيص الأولي يضم

المعلومات التالية:

- البلد، اسم المؤسسة، اسم الخبير، تاريخ الإرسال؛
- وصف للمؤسسة؛
- وصف مختلف مراحل العمل والأهداف المرجو تحقيقها؛
- الإجراءات المتخذة للتحسيس بالإيزو 26000 في المؤسسة؛
- أصحاب المصالح بالنسبة للمؤسسة؛
- تشخيص ذاتي للمؤسسة حول الإيزو 26000 (نقاط القوة والضعف)؛
- تعليقات الخبير حول نتائج التشخيص.

ثانيا: الصعوبات التي رافقت عملية الإدماج

صادف تنفيذ مخطط العمل الخاص بإدماج المسؤولية الاجتماعية في الممارسات من خلال التعريف بالإيزو 26000 عدة صعوبات ونقاط ضعف في بداية وخلال تنفيذ المشروع يمكن تلخيصها في:¹

- عدم وجود أي فكرة مسبقة عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية أو الإيزو 26000 لدى الإدارة وموظفيها ساهم في تعقيد الأمر وتطلب وقت طويل لشرح المبادئ والتعريف بها وورشات تحسيسية مكثفة؛
- الرؤية المحدودة لدى المؤسسات؛
- صعوبة تحديد أصحاب المصالح نظرا لعدم معرفة المؤسسة لمجالات تأثيرها؛
- عدم وجود قنوات اتصال مع بعض أصحاب المصالح؛
- علاقة المؤسسات بأصحاب المصالح اقتصادية بحتة؛

¹ المعلومات مستقاة من نتائج المقابلة مع رؤساء المشروع في المؤسسات محل الدراسة أنظر الملحق رقم 06.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

- المؤسسات محل الدراسة تحترم التشريعات القانونية والتنظيمية وتستجيب لها مجبرة ولا تراقب تطور هذه التشريعات؛
- المؤسسات تحترم قانون العمل ولكنها لا تقوم بأي دراسات لأثر نشاطاتها على حقوق الإنسان؛
- عدم وجود آلية لرفض انتهاك حقوق الإنسان؛
- العلاقة بين رب العمل والعامل متوسطة؛
- الاستثمار الاجتماعي يعد الحلقة الأضعف في ممارسات المؤسسات، مما يشكل عقبة كبيرة في تغيير توجهاتها نحو هذا المجال؛
- عدم وجود ممارسات تجارية جيدة؛
- عدم كفاية الوقت لتنفيذ المشروع.

المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة باستخدام (التحليل الاستراتيجي Swot)

يهدف تحليل بيئة العمل الداخلية للمؤسسات محل الدراسة وبالتالي تحديد العوامل التي تمكنها من ادماج المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية وكذا الوقوف على نقاط القوة في تلك العوامل لتعزيزها ونقاط الضعف التي تعاني منها لأجل معالجتها مستقبلا، استخدمت الباحثة التحليل الاستراتيجي (Swot) الذي يعد من مداخل تحليل البيئة الداخلية وأداة للحصول على المعلومات التي تمكن المؤسسة من وضع استراتيجيات للموائمة بين إمكاناتها والفرص المتاحة. ويتفق عدد كبير من الباحثين على تحديد العوامل التي يجب تحليلها في البيئة الداخلية والتي تعكس فعلا نقاط قوة المؤسسة وضعفها، والمتمثلة في الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة وكذا عامل الموارد،[♦] ومنهم (Wheelen & Hunger) في كتابهما "Strategic Management and Business Policy"،¹ والتي ستعتمدها الباحثة لتكون محاور التحليل للبيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة كما يلي:

♦ أشار الباحثان Capron و Quairel في كتابهما "La responsabilité Sociale D'entreprise" إلى أن الانخراط في المسؤولية الاجتماعية يترجم بالتغييرات في الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة وضمان تغيير ممارسات جيدة بين مختلف رؤساء الفرق. أنظر:

M.capron et F.quairel-l'anoizelée, **La responsabilité Sociale D'entreprise**, (paris : la découverte, 2010), p.87.

¹ Thomas Weelen, Hunger David, **Strategic Management and Business Policy**, 10th ED, (USA: Hall, 2006), pp.133-134.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي

يعبر الهيكل التنظيمي عن طبيعة سير العمل في المؤسسة لمواجهة المتطلبات وتوضيح ديناميكية العمل الإدارية وتسهيل عملية التخطيط والتنفيذ والتنسيق لتحقيق الأهداف المرغوب فيها،¹ كما يمثل تغيير تصميم الهيكل ضرورة حتمية لمواجهة تغير حجم المؤسسة وتزايد نشاطها وتغير استراتيجيتها ليكون نقطة قوة، في حين عدم تكيف الهيكل التنظيمي وعدم ملائمته مع النهج الجديد للمؤسسة سيمثل نقطة ضعف ويعيق العمل داخل المؤسسة. ففي مؤسسة Sasace ومن خلال المقابلات التي تم إجرائها مع مديرة أنظمة التسيير المكلفة بإدماج المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسة (أنظر سيرورة المقابلات الملحق رقم 05)، لم تطرح فكرة إنشاء أو استحداث إدارة أو قسم يتلاءم ومطلب ادماج وتبني المسؤولية الاجتماعية أثناء الانخراط في مشروع Rs Mena أو بعد الحصول على شهادة الإيزو 26000. وأن المؤسسة لم تفكر في تغيير الهيكل التنظيمي منذ سنة 2012 لمتابعة تطور ادماج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة واقتصار متابعة الأمر من طرف إدارة أنظمة التسيير مما يوحي بأن الهيكل التنظيمي لا يعكس انخراط المؤسسة في هذا النهج (غياب خلق مدراء على مستوى كل وظيفة)، ومن خلال شكل الهيكل التنظيمي (أنظر الشكل 21) يتضح غياب أي إدارة أو قسم أو وحدة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية، منذ تبنيتها للمفهوم منذ سنة 2012 وباعتبارها مؤسسة رائدة في تبني المسؤولية الاجتماعية. ويعكس الهيكل المتوفر في المؤسسة عدم الوضوح وعدم القدرة على تسهيل عملية الممارسة الوظيفية للمسؤولية الاجتماعية من خلال الإتصال ومنح صلاحيات في هذا الشأن، وهذا ما لمسناه فعلا من خلال زيارتنا الميدانية والتي لاحظنا عدم معرفة بعض الموظفين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وربطه لدى البعض بالجانب البيئي فقط. وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي يمثل نقطة ضعف للمؤسسة لما له من تأثير سلبي على عملية إدماج المسؤولية الاجتماعية على مستوى الوظائف².

أما الهيكل التنظيمي في مؤسسة Nca Rouïba فهو خريطة لبيان سير العمل بين مختلف المستويات الإدارية (أنظر الشكلين 24 و 25)، إلا أنه لا يعكس تبني المسؤولية الاجتماعية أو الريادة فيها، إذ من خلال المقابلة مع السيدة مديرة أنظمة التسيير (أنظر سيرورة المقابلات الملحق رقم 05)

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندرة)، (عمان: دار الراية، 2011)، ص. 24.

² المعلومات مستقاة من نتائج المقابلة مع مديرة أنظمة التسيير في مؤسسة S أنظر الملحق رقم 06.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

انتضح أن الهيكل التنظيمي تم وضعه منذ سنة 2012 وتم تعديله مؤخرا على مستوى الإدارة العليا فقط غير أنه لم يأت بجديد حول المسؤولية الاجتماعية، فهو غير واضح ولا يمكنه تفعيل الإتصال أو منح صلاحيات في هذا المجال كما أنه لايسهل خلق مدراء مستقبلا على مستوى كل وظيفة وعدم مواكبته للاندماج في المفهوم رغم الحصول على شهادة الإيزو 26000 واعتبارها كذلك رائدة في المجال مما يمثل نقطة ضعف كذلك بالنسبة للمؤسسة.¹

وبالنسبة لمؤسسة Cttp فإن الهيكل التنظيمي (أنظر الشكل 28) يعكس المكونات الإدارية للمديرية المختلفة ولا يوجد هيكل تنظيمي جزئي لمصالح المؤسسة، وبالتالي فإنه كخريطة يمثل نقطة قوة، إلا أنه رغم قلة تقسيماته الظاهرة إلا أنه لم يستحدث أي إدارة أو قسم يتبنى ادماج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة أو في مختلف المديرية (أنظر الشكل 29) ويكرس لممارسات وظيفية فقط رغم نيل المؤسسة لشهادة الإيزو 26000، مع غياب عنصري الوضوح والاتصال بحيث لا يستطيع خلق مدراء على مستوى كل وظيفة لمتابعة موضوع المسؤولية الاجتماعية.²

ومن خلال الهياكل التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة نجد أنها تشكل نقطة قوة كخريطة تنظيمية غير أنها تمثل نقطة ضعف فيما يخص مطلب إدماج المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية.

المطلب الثاني: ثقافة المؤسسة

تتبعكس ثقافة المؤسسة في مجموعة الأسس السلوكية والأخلاقية التي تنتشدها المؤسسة في الميثاق الأخلاقي والتي يجب أن تسود في البيئة الداخلية لتكرس لتبني المسؤولية الاجتماعية. ومن خلال إطلاع الباحثة على الميثاق الأخلاقي للمؤسسات محل الدراسة (أنظر ملخص الموثيق الوارد في مبحث تقديم المؤسسات) وبالتركيز على ما ورد في المقابلات تبين ما يلي:³

بالنسبة لمؤسسة Sasace ما يلاحظ هو ورود مصطلح المسؤولية الاجتماعية بشكل واضح في ميثاق المؤسسة كمبدأ سابع يعكس الاهتمام بالمفهوم والرغبة في تعريفه لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة

¹ المعلومات مستقاة من نتائج المقابلة مع مديرة أنظمة التسيير في مؤسسة R أنظر الملحق رقم 06.

² المعلومات مستقاة من نتائج المقابلة مع مديرة أنظمة التسيير في مؤسسة C أنظر الملحق رقم 06.

³ المعلومات مستقاة من نتائج المقابلة مع رؤساء المشروع في المؤسسات محل الدراسة أنظر الملحق رقم 06.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

دون اعتبار الأولوية في الترتيب، مما يوحي بأن إدراجه في الميثاق هو تعبير عن الواقع الحالي للمؤسسة والتي تبنت المسؤولية الاجتماعية عن طواعية ما يعكس رد الفعل بتبنيه في ميثاقها الأخلاقي. ولقد اختصر اعتراف المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية في نقاط هي :

- احترام القانون؛
- ترقية الاستدامة؛
- حماية البيئة؛
- ترقية الصحة والسلامة المهنية؛
- أداء دور فعال في المجتمع.

تعكس النقاط السابقة في معظمها حدود الإذعان (الاستجابة للقوانين) كخيار وواقع عملي تتبناه المؤسسة في حدود ما يمكن أن تقوم به، دون أن تتعدى إلى حدود أوسع لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ووصف واضح لهذا المفهوم. وحتى مفهوم الاستدامة ورد بمعنى تعزيز العلاقات بالولاء والثقة والصدق وكذا النزاهة في إبرام العقود. والملاحظ هو وجود استمرارية في التعريف بالمفهوم من خلال مشاركة رئيسة المشروع في تكوين مع الاتحاد الأوروبي للحصول على درجة خبيرة وكذا وجود رغبة للتأثير إيجابيا على تبني المفهوم في المؤسسة.

وفي مؤسسة Nca Rouiba وفيما يخص موقع المسؤولية الاجتماعية في محاور الميثاق بالرغم من عدم تبنيه لحد الآن فلقد وردت في النسخة قيد الإنجاز أولا في كلمة المدير العام في المقدمة في إشارة إلى الريادة التي تتمتع بها المؤسسة في هذا المجال والتي تعود لتحصلها على شهادة الإيزو 26000 ومرة أخرى في جملة تؤكد علاقتها بأخلاقيات الأعمال. ما يعكس غياب ميثاق يؤكد توجه المؤسسة نحو ادماج المسؤولية الاجتماعية وغرسها في قيم عمالها واشراكهم في ذلك.

بينما في مؤسسة Cttp فلقد وردت كلمة مسؤولية فقط ضمن المحور الثالث الذي شمل النقاط

التالية:

- احترام القانون؛
- البيئة؛
- الولاء للعميل؛
- الولاء للشركاء؛

- محاربة الرشوة؛
- مسؤولية المؤسسة؛
- المشاركة الاقتصادية والاجتماعية.

لم تتعدى النقاط السابقة حدود الإذعان إلى تجاوب أوسع ومفهوم المسؤولية الاجتماعية التي لم تذكر بتاتا والتي في نظر المؤسسة تمثل النقاط السابقة الذكر ولا يستدعي الأمر تغيير المدونة، وهوما يمثل إجحافا في حق المفهوم والتعريف به لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة حاليا ومستقبلا واشراكهم في دعم النهج. وكما أكدته المقابلات التي أجريت مع مسؤولة البيئة والجودة (أنظر سيرورة المقابلات الملحق رقم 05) فإن العمل بالمفهوم توقف مع رحيل المدير الذي رافق مشروع Rs Mena وبالرغم من تعاقب المدراء بعده إلا أن المؤسسة لم تتخذ أي خطوات أخرى في هذا المجال أي عدم وجود تأثير للمدراء المتعاقبين على تبني المفهوم أو مشاركة من العمال في ترسيخ هذه الثقافة وتوقف العمل به بعد حيازة شهادة الإيزو 26000.

المطلب الثالث: الموارد

تمثل الموارد الإمكانيات والقدرات الذاتية للمؤسسة التي تتيح لها اغتنام الفرص المتاحة والتغلب على التغيرات البيئية المتسارعة وتجنب التهديدات، وتتمثل هذه الموارد بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة في:¹

1. الموارد المالية:

من خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة مع مديرة أنظمة التسيير المكلفة بإدارة مفهوم المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة Sasace تبين أن التجربة تتطلب تسخير أموال معتبرة، وهذا ما رصدته المؤسسة لتفعيل البعد البيئي كأولوية قبل انخراطها في مشروع تبني المسؤولية الاجتماعية وأثناء ذلك (أنظر التحليل الوصفي لمحور المبادرات المبحث الرابع)، وعموما فإن إدماج المفهوم على مستوى الوظائف يتطلب رصد أموال معتبرة والتي ترصد كلما كانت هناك مبادرات، إضافة إلى صعوبة التحكم في أدوات التقييم المالي نظرا لغياب الدراسات المالية لمثل هذا المفهوم.

¹ المعلومات مستقاة من نتائج المقابلة مع رؤساء المشروع في المؤسسات محل الدراسة أنظر الملحق رقم 06.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

ونفس الطرح تبنته مديرتنا أنظمة التسيير لمؤسسة Nca Rouiba و Cttp التي ركزتا أيضا في تبني المفهوم على رصد أموال معتبرة لتفعيل البعد البيئي (أنظر التحليل الوصفي لمحور المبادرات المبحث الرابع) كأولوية وكلما كانت هناك مبادرات، مما يبين بأن إدماج المفهوم بشكل وظيفي يتطلب مبالغ معتبرة وهذا يعد صعبا نوعا ما.

2. الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية من أثنى الموارد في قيمتها ومردودها للمؤسسة، فامتلاك رأس مال بشري متخصص في المسؤولية الاجتماعية أمر له من الأهمية لإدماج المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية وهو ما يفسر تدريب أشخاص معينين في المؤسسات محل الدراسة في فترة الانخراط في مشروع Rs Mena اللذين قاموا ببرمجة لقاءات تحسيسية بمؤسساتهم مع باقي الموارد البشرية لتجنيدهم. ورغم هذا فإن المقابلات سمحت برصد غياب موارد بشرية متخصصة في المسؤولية الاجتماعية على مستوى الوظائف في المؤسسات محل الدراسة، ما عدا الإطارات التي رافقت تبني المفهوم. وواصلت مديرة أنظمة التسيير في مؤسسة Sasace تكوينها من خلال دورات تدريبية مع الاتحاد الأوروبي، وتوقفت بالنسبة لمؤسسة Nca Rouiba و Cttp بمجرد الحصول على شهادة الإيزو 26000.

ويمكن تلخيص عناصر تحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسات محل الدراسة في الجدول

التالي:

الجدول رقم: 37

عناصر تحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسات محل الدراسة

الموارد		ثقافة المؤسسة	الهيكل التنظيمي	العوامل	
بشرية	مالية			المؤسسة	
ضعف	متوسط	متوسط	ضعف	Sasace	
ضعف	متوسط	ضعف	ضعف	Nca Rouiba	
ضعف	ضعف	ضعف	ضعف	Cttp	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل السابق.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة وبالاعتماد على البيانات المتحصل عليها المالية والتنظيمية نجد أن مؤسسة Sasace تتفوق بدرجة متوسطة على Cttp و Nca Rouiba بناء على تحديد عناصر قوتها وضعفها في عواملها الداخلية.

ويعد التحليل الاستراتيجي Swot لبيئة الأعمال العامة والداخلية للمؤسسات محل الدراسة يمكن كذلك تحليل مدى توفر مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة بالتركيز على نتائج الاستبيان لكن بعد إجراء الدراسة الإحصائية.

المبحث الثالث: وصف مجتمع وعينة الدراسة وأسلوب جمع البيانات وتحليلها

من خلال هذا المبحث سيتم وصف مجتمع وعينة الدراسة وأسلوب جمع البيانات وتحليلها، وذلك باعتماد منهج يخدم أهداف الدراسة كما يلي:

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في إطار المؤسسات الجزائرية التي انخرطت عن طواعية في مشروع RS MENA للفترة من 2011-2014 بمرافقة المعهد الوطني للتقييس والمعايرة IANOR والتي أدرجت أسماءها في تقارير منظمة الإيزو لسنة 2014 كمؤسسات رائدة في تبني الإيزو 26000 والذي يحدد مبادئ المسؤولية الاجتماعية ومتطلبات تطبيقها، والتي بلغ عددها ثلاث مؤسسات جاءت مرتبة في التقرير كما يلي: (SASACE ، NCA ROUIBA ، CTPP)، وهوما يخدم أهداف الدراسة بشكل كبير. وقد بلغ مجتمع الدراسة 98 إطار حيث تم توزيع الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض على مديري الوظائف الرئيسية (المدير العام، نائب المدير العام، مدير الإنتاج، مدير التسويق، مدير المشتريات، مدير الموارد البشرية، مدير المحاسبة والمالية) ومن يعمل كرئيس أو مساعد في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسات الرائدة في المسؤولية الاجتماعية في الجزائر. وتوزعت مفرداته كما في الجدول التالي:

الجدول رقم: 38

توزيع مفردات مجتمع الدراسة في كل مؤسسة

المؤسسة	عدد المفردات	%
sasace	35	36
Nca rouiba	32	33
Cttp	31	31
المجموع	98	100

المصدر: المعلومات مستقاة من مصلحة الموارد البشرية في المؤسسات المعنية.

ويعد اختيار إطارات المؤسسات أمراً مبرراً باعتبارهم أكثر اطلاعاً وقرباً من أرض الواقع بتبني نهج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة في فترة مشروع RS MENA ، وأقرب إلى التقارير المفصلة الخاصة بالممارسات الوظيفية التي تأثرت بالنهج وبذلك فإنهم يستشعرون ردود الأفعال حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومدى توفر مؤشرات كون هذه الأخيرة تتجسد بآليات وصيغ عمل تنعكس بمفردات عمل كثيرة في مختلف وظائف المؤسسة، وبالسلوك الملتمزم من قبل المديرين والعاملين على مختلف المستويات التنظيمية سواء على مستوى الإدارة العليا أو بالإدارات الفرعية.

أما عينة الدراسة القصدية فقد تم تحديدها باستخدام معادلة ستيفن تامبسون¹:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1 \times (d^2 \div z^2)}{1} \right] + p(1-p)}$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع؛

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96) ؛

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)؛

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50).

¹ إيمان حسين الطائي، "كيف نحدد حجم العينة"، منشورات كلية التربية الرياضية، فرع العلوم النظرية، جامعة بغداد، 2012، ص.6.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

وبلغت العينة 78 مفردة توزعت على المؤسسات محل الدراسة حسب النسبة التي تمثلها من

مجتمع الدراسة كما يلي:♦

- مؤسسة sasace 28 مفردة؛

- مؤسسة Nca Rouiba 26 مفردة؛

- مؤسسة Cttp 24 مفردة.

المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في صياغة الجانب النظري من البحث على ما يتوفر من أدبيات في صورة كتب ودوريات عربية وأجنبية في مكتبات الجامعات المختلفة وكذا دراسات سابقة. في حين أن الجانب العملي اعتمد على البيانات التي توفرت من خلال الاستبانة والمقابلات والزيارات للمؤسسات المعنية للوصول للأهداف المبتغاة من هذه الدراسة.

أولاً: البناء العام للاستبيان

تعد أداة الاستبيان أداة من أدوات التحليل الكمي وأكثر الأدوات الميدانية استخداماً في العلوم الاجتماعية والاقتصادية في جمع المعلومات والبيانات عن الظواهر المراد دراستها. ومن الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تصميم الاستبيان تحديد الهيكل العام له، وذلك بتقسيم المعلومات والبيانات المطلوبة وتصنيفها وتبويبها وترتيبها منطقياً بشكل متسلسل بحيث تجعل من الاستبيان مجموعة من الوحدات المتتابعة والتي تتضمن كل وحدة نقطة معينة يراد جمع البيانات حولها.

ولقد استعانت الباحثة في بناء استبيان الدراسة بما جاء في الكتب والدراسات السابقة باللغتين الأجنبية والعربية بالإضافة إلى الأدلة والبحوث والمقالات العلمية التي تناولت النقاشات الجديدة التي لازالت تثار حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية والمؤشرات المرتبطة بها، وبالأخص ما اقترحه طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري كنموذج لقائمة تدقيقية لفحص مدى التزام منظمة الأعمال بمسؤوليتها الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في مختلف وظائفها.¹ وقد استغرقت عملية بناء الاستبانة نحو ثلاث أشهر نظراً لصعوبة الموضوع وتشعب محاوره إضافة إلى رغبة الباحثة في

* sasace، 28 = 78 × 0.36 : Nca rouiba، 26 = 78 × 0.33 : Cttp.24 = 78 × 0.31 :

¹ الغالبي والعامري، المرجع السابق، ص ص. 330-341.

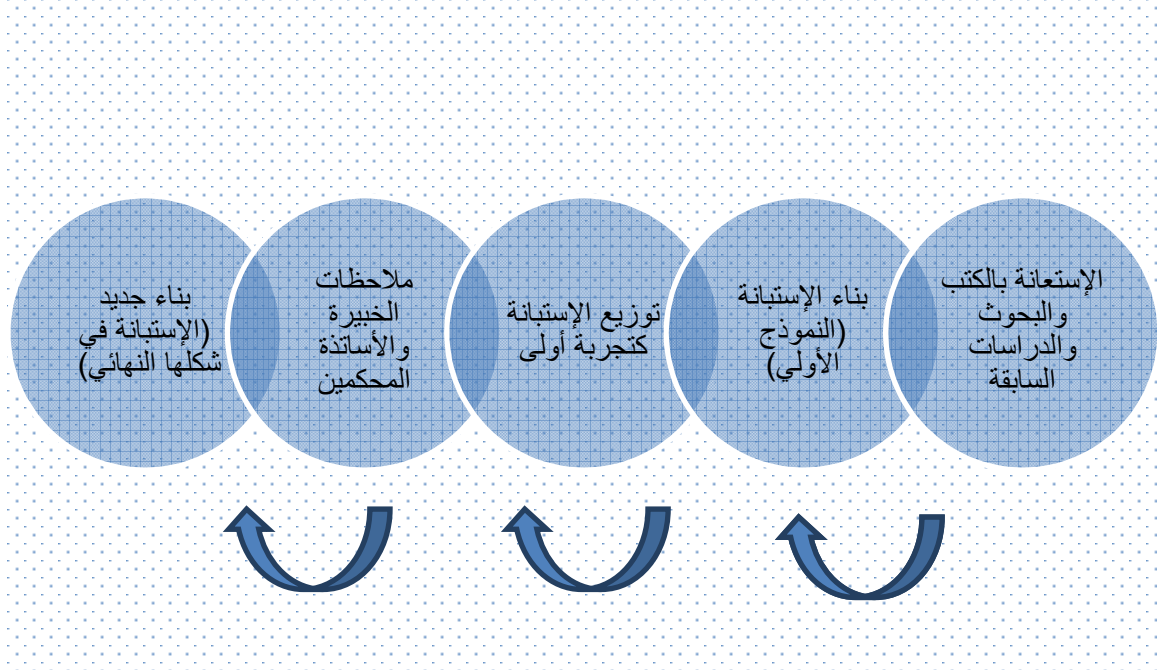
الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

الإحاطة بكل جوانبه واطفاء المزيد من المصدقية والموثوقية عليه حتى يفي بالغرض الذي تنشده الدراسة.

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأساتذة ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي للحكم على المحاور والعبارات الواردة فيه ومعرفة مدى ارتباطها بالمشكلة المراد اثارها وقياسها، كما تم إرساله إلى الخبيرة الجزائرية في الإيزو 26000 المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية السيدة طاوسي خديجة التي تعمل كإطار في مؤسسة SASACE والتي تابعت تكوينها في المسؤولية الاجتماعية بالمعهد الوطني للتقييس L'IANOR تحت إشراف خبيرة أجنبية من الاتحاد الأوروبي، لتقترح توزيع الاستبانة في مرحلة أولى على بعض إطارات المؤسسة كتجربة أولى والتي أفرزت عن صعوبات في فهم محور المبادرات (أنظر الشكل الأول للاستبانة باللغة الفرنسية في الملحق رقم 02)، فتم حذف المحور السابق ليعوض بحصص مقابلات مع رؤساء المشروع في المؤسسات محل الدراسة للإحاطة بهذا المحور من كل جوانبه (أنظر سيرورة المقابلات الملحق رقم 05)، إضافة للمقترحات السديدة من الأساتذة المحكمين(الملحق رقم 01) حول الاستبانة النهائية مضمونا وشكلا وزمنا، ليتم ادخال التعديلات اللازمة وغريلة العبارات وأصبح في صورته النهائية بعد عرضه على متخصص في اللغة العربية لمعرفة مدى مقروئية ومفهومية عباراته ووضوحها وتقادي ضعف اللغة (الملحق رقم 03) ومن ثمة ترجمته إلى اللغة (الفرنسية) بعد التأكد من صدقه منهجيا (الملحق رقم 04). ويمكن عرض مراحل بناء الاستبانة في الشكل التالي:

الشكل رقم: 31

مراحل بناء الاستبانة



المصدر: الشكل من إعداد الباحثة

ولقد جاء الاستبيان في مقدمته بالتعريف بالباحثة ونوع الدراسة المراد القيام بها، ليهتم في جزئه الأول بجمع بيانات شخصية حول المستجوبين: الجنس، السن، المستوى التعليمي، اللقب الوظيفي والخبرة الوظيفية. بينما خصص الجزء الثاني لعرض المحاور الرئيسية للدراسة من خلال (59) عبارة حملت الكثير من المضامين وصنفت في ثلاث محاور أساسية وهو ما يوضحه الجدول التالي بالتفصيل:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

الجدول رقم: 39

محاور الاستبانة الموجهة لإطارات المؤسسات محل الدراسة

عدد العبارات	الفقرات	المحاور
27	5-1	أولاً: ضمن وظيفة التموين (مؤشر الشراء المسؤول).
	10-6	ثانياً: ضمن وظيفة الإنتاج (مؤشر الإنتاج الأنظف وحماية البيئة).
	15-11	ثالثاً: ضمن وظيفة التسويق (مؤشر التسويقي الاجتماعي).
	22-16	رابعاً: ضمن وظيفة الموارد البشرية (مؤشر نوعية حياة العمل).
	27-23	خامساً: ضمن وظيفة المالية والمحاسبة(مؤشرا الاستثمار الاجتماعي والمحاسبة الاجتماعية).
22	31-28	أولاً: على مستوى بيئة الأعمال الجزائرية.
	34-32	ثانياً: على مستوى الإدارة العليا.
	49-35	ثانياً: على مستوى كل وظيفة.
10	59-50	/ المحور الثالث: محور اقتراح دليل عملي للمسؤولية الاجتماعية على مستوى كل وظيفة.
59	إجمالي عدد عبارات الاستبانة	

المصدر: من إعداد الباحثة

وقد كانت الإجابات على كل عبارة من عبارات الاستبانة مكونة من 5 إجابات (تبعاً لمقياس

ليكارت" الخماسي) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: 40

مقياس ليكرت الخماسي

المحاور	5	4	3	2	1
المحور الأول	متوفر بشكل كامل	متوفر بشكل جيد	لا أدري	متوفر بشكل بسيط	غير متوفر إطلاقاً
المحور الثاني	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثالث	ممكن جداً	ممكن	إلى حد ما	غير ممكن	غير ممكن إطلاقاً

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانياً: أسلوب تطبيق الاستبانة

تعتبر طريقة توزيع الاستبانة أحد المحددات الأساسية لنجاح الدراسة الميدانية ومن أنجع الطرق التي يتم من خلالها توزيع الاستبانة استخدام أداة المقابلة*، والتي يمكن الاعتماد عليها لتعميق نتائج الاستبيان وتقادي بعض السلبيات. وفيما يخص توقيت توزيع الاستبانة فقد تم في الفترة الأولى كتجربة في مؤسسة Sasace في الفترة الممتدة من 25 ديسمبر 2017 إلى 10/01/2018 لتوزع مرة أخرى بعد التعديل (انظر الملحق رقم 03 و04) في المؤسسات محل الدراسة في الفترة الممتدة من 20/01/2018 إلى 27/01/2018، وتم استرجاع الاستبانة في تواريخ مختلفة يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم: 41

تواريخ استرجاع الاستبانة

المؤسسة	تاريخ التوزيع	تاريخ الاسترجاع
SASACE	2018/01/20	2018 /02/16
Nca Rouïba	2018/01/23	2018 /04/25
CTTP	2018/01/27	2018/03/22

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة

* تم اجراء العديد من المقابلات في المؤسسات الثلاث بعدة صيغ (مباشرة، هاتفية، رسائل الكترونية) مع عدد من الإطارات في المؤسسات محل الدراسة. أنظر سيرورة المقابلات الملحق رقم 05 .

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

المطلب الثالث: حدود الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضية

أولاً: الحدود الزمانية

تم الحكم على الظاهرة المدروسة (إشكالية إدماج مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية) انطلاقاً من المعلومات والبيانات المتوفرة بعد ثلاث سنوات من نهاية المشروع المنخرط فيه (مشروع RS MENA المنتهى في سنة 2014)، حيث تعتبر ثلاث سنوات مدة كافية لتحليل ظاهرة معينة على مستوى مؤسسة ما حسب تقديرنا. أما المدة الزمنية لمعاينة الواقع الميداني فقد امتدت من 2016/12/31 إلى 2018/04/25 شملت جمع البيانات والمعلومات اللازمة سواء من موقع المؤسسة على الأنترنت أو زيارات ميدانية.

ثانياً: الحدود المكانية

اعتمدت الدراسة على زيارات ميدانية للمؤسسات محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم: 42 موقع المؤسسات محل الدراسة

المدينة	المؤسسة
بلدية باش جراح (ولاية الجزائر العاصمة)	CTTP
بلدية فوكه (ولاية تيبازة)	SASACE
بلدية الرويبة (ولاية الجزائر)	Nca Rouïba

المصدر: من إعداد الباحثة

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضية

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضية الدراسة فقد تم استخدام بعض أساليب الإحصاء

الوصفي وهي:

- معامل الثبات (Alpha Cronbach) وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لمقاييس الدراسة؛
- التكرارات لوصف الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة؛

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مدى تركيز أو تشتت إجابات عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة؛

- اختبار One Sample t-Test لقياس مدى وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية.

وقبل ذلك تم التأكد من صدق أداة الدراسة بالإضافة للصدق الظاهري باستخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) حيث تعتبر قيمة ($\text{Alpha} \geq 0.60$) مقبولة من الناحية التطبيقية في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية و الإنسانية لقياس الثبات. وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم: 43

معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لعبارات الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المحور الأول	27	0.871
المحور الثاني	22	0.783
المحور الثالث	10	0.940
إجمالي عدد عبارات الإستبانة	59	0.870

المصدر: من إعداد الباحثة وفق نتائج تحليل نظام SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وكذا معامل الثبات الكلي قد تجاوز 0.60 حيث قدر هذا الأخير بـ 0.870 وهو معامل جيد ويدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

المبحث الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

لوصف خصائص عينة الدراسة اعتمدت الباحثة على التكرارات والنسب المئوية وتلخيصها في أشكال وجداول يمكن تفسيرها وقراءتها وكذا التعليق عليها، بينما لتحليل إجابات مفردات العينة تم اعتماد التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مدى تركيز أو تشتت إجابات عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

يشير الجدول أدناه إلى أن نسبة الذكور قد طغت على نسبة الإناث في المؤسسات الثلاث بنسب تكاد تكون متقاربة (89.3%، 76.9%، 83.3%) لتعطي متوسط نسبة قدرت بـ 83.3 % على مستوى كل المؤسسات، مما يوحي بأن النسبة الأكبر من مديري الدوائر ومساعدتهم هم ذكور والمؤسسات تعتمد بشكل كبير عليهم في تولي المناصب القيادية الهامة وصنع القرار، وهذا ما يفقد حلقة المساواة بين المرأة والرجل في تكافؤ الفرص قوتها ويضعف نوعا ما صفة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .

الجدول رقم 44: توزيع عينة الدراسة حسب للجنس

الجنس	SASACE		Nca Rouiba		CTTP		S+R+C	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
ذكر	25	89.3	20	76.9	20	83.3	65	83.3
أنثى	3	10.7	6	23.1	4	16.7	13	16.7
المجموع	28	100	26	100	24	100	78	100

المصدر: من إعداد الباحثة وفق نتائج تحليل نظام SPSS

فيما يبين الجدول أدناه تمركز أغلبية عينة الدراسة بالنسبة لمؤسسة Sasace و Nca Rouiba (23 و 25 مفردة) ضمن الفئة التي تتراوح أعمارها من 30 إلى 39 سنة ومن 40 إلى 49 سنة، في حين يختلف الأمر بالنسبة لـ Ctpp حيث تمثل الفئة التي تتراوح أعمارها بين 40-49 سنة ومن 50-59 سنة أغلبية مفردات العينة ورغم ذلك فالطاقم الإداري عموما هو طاقم شاب، وعلى مستوى المؤسسات الثلاث نلاحظ أن أكبر نسبة 56.4 % كانت للفئة التي تتراوح أعمارها من 40-49 سنة، تليها فئة 30 - 39 سنة ثم فئة 50 - 59 سنة بنسبة 16.7% مما يوحي بوجود عناصر ذات خبرة في الطاقم الإداري للمؤسسات.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

الجدول رقم 45: توزيع عينة الدراسة حسب السن

S+R+C		CTTP		Nca Rouïba		SASACE		الفئة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
2.6	2	/	/	/	/	7.1	2	أقل من 30 سنة
24.4	19	4.2	1	19.2	5	46.4	13	من 30 - 39 سنة
56.4	44	58.3	14	76.9	20	35.7	10	من 40 - 49 سنة
16.7	13	37.5	9	3.8	1	10.7	3	من 50 - 59 سنة
100	78	100	24	100	26	100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة وفق نتائج تحليل نظام SPSS

وعلى المستوى التعليمي نلاحظ من الجدول أدناه تركيز المؤهلات العلمية لأفراد العينة ما بين الليسانس وشهادة المهندس وذلك لخصوصية نشاط المؤسسات الذي يتطلب وجود مهندسين بعدد وينسب تكاد تكون متقاربة في كل مؤسسة من المؤسسات الثلاث مع اقتصار المستوى الثانوي على ثلاث مفردات في مؤسسة SASACE، وإجمالاً بلغت نسبة المفردات ما بين الليسانس والمهندس 87.2 %، مما يوحي بأهمية المستوى الدراسي لدى صناع القرار وواضعي الاستراتيجيات.

الجدول رقم 46: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

S+R+C		CTTP		Nca Rouïba		SASACE		المستوى
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
5.1	4	/	/	3.8	1	10.7	3	ثانوي
48.7	38	58.3	14	46.2	12	42.9	12	ليسانس
38.5	30	37.5	9	42.3	11	35.7	10	مهندس
6.4	5	4.2	1	7.7	2	7.1	2	ماستر أو ماجستير
1.3	1	/	/	/	/	3.6	1	دكتوراه
100	78	100	24	100	26	100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة وفق نتائج تحليل نظام SPSS

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

تؤدي الخبرة الوظيفية لوضعي الاستراتيجيات دورا هاما في تحديد مستوى أداء المؤسسات وصناعة القرار، ويشير الجدول أدناه إلى أن النسبة الأكبر في مؤسسات Sasace و NcaRouiba و Cttp تمثلت في (46.4%، 57.7%، 50%) والتي تخص من لديهم خبرة وظيفية ما بين 5-10 سنوات ومن 10-15 سنة وأكثر من 15 سنة على التوالي، ونفس الشيء على المستوى الكلي وهذا ما يلبي أهداف الدراسة بالتركيز على الفئة التي تابعت مشروع انخراط المؤسسات الثلاث في مجال المسؤولية الاجتماعية الذي أنهى في 2014. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 47: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

S+R+C		CTTP		Nca Rouïba		SASACE		الخبرة الوظيفية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
3.8	3	/	/	7.7	2	3.6	1	أقل من 5 سنوات
21.8	17	/	/	15.4	4	46.4	13	من 5-10 سنوات
44.9	35	50	12	57.7	15	28.6	8	من 10-15 سنة
29.5	23	50	12	19.2	5	21.4	6	أكثر من 15 سنة
100	78	100	24	100	26	100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة وفق نتائج تحليل نظام SPSS

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الاستبانة حسب الإطار المنهجي للدراسة

باعتقاد الإحصاء الوصفي وباستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تم تحليل إجابات مفردات العينة والتعرف على اتجاهها نحو عبارات الاستبانة وتقييمها بالنسبة لكل محور. ولقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي في قياس كل محور من محاور الاستبانة، حيث يختار أفراد العينة إجابة واحدة من بين خمس بدائل (تم الإشارة إليه في البناء العام للاستبيان) ويبين الجدول الموالي المعيار الذي تم على أساسه التحليل بناء على قيم المتوسط الحسابي:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

الجدول رقم 48: معيار مقياس التحليل

التقييم	المجال
غير متوفر إطلاقا / غير موافق تماما / غير ممكن إطلاقا	من 1 إلى 1.80
متوفر بشكل بسيط / غير موافق / غير ممكن	من 1.81 إلى 2.60
لا أدري / محايد / إلى حد ما	من 2.61 إلى 3.40
متوفر بشكل جيد / موافق / ممكن	من 3.41 إلى 4.20
متوفر بشكل كامل / موافق بشدة / ممكن جدا	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثة

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية

باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تم وصف إجابات أفراد العينة في كل مؤسسة على مدى وعلى مستوى المؤسسات مجتمعة نحو عبارات الاستبانة، حيث تم تلخيص النتائج الإحصائية بالنسبة لمحور درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية على مستوى كل وظيفة ولكل مؤسسة على مدى وللمؤسسات الثلاث مجتمعة في جدول إجمالي وجدول منفصلة كما يلي:

الجدول رقم 49: الجدول الإجمالي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور درجة تطبيق

مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية

S+R+C		CTTP		Nca Rouïba		SASACE		الوظائف
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.354	2.710	0.278	2.425	0.266	2.915	0.331	2.764	و. التموين
0.643	3.233	0.265	2.375	0.254	3.515	0.310	3.707	و. الإنتاج
0.575	2.425	0.198	1.775	0.375	2.484	0.370	2.928	و. التسويق
0.443	2.489	0.351	2.119	0.376	2.835	0.296	2.484	و. الموارد البشرية
0.518	2.125	0.272	1.625	0.474	2.407	0.409	2.292	و. المحاسبة والمالية
0.411	2.588	0.128	2.067	0.245	2.831	0.313	3.083	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للمحور الأول

المصدر: من إعداد الباحثة وفق نتائج تحليل نظام SPSS

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية حصلت على متوسط حسابي (3.083، 2.831، 2.067) والذي يشير إلى عدم المعرفة بذلك في مؤسستي S و R وتوفره بشكل بسيط في C* بانحراف معياري (0.129، 0.245، 0.313) والذي يشير إلى تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة، ليؤكد المتوسط الكلي لهذا المحور (2.588) توفر هذه المؤشرات بشكل بسيط في المؤسسات الثلاث بانحراف معياري (0.411).

وتشير النتائج الإحصائية لدرجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التموين وعلى المستوى الإجمالي بالنسبة لمؤسسة S و R إلى متوسط حسابي (2.764، 2.915) الذي يعبر عن عدم المعرفة بذلك لدى مفردات العينة، في حين يمثل (2.425) في C مشيراً لتوفر تلك المؤشرات بشكل بسيط، وجاءت الانحرافات المعيارية في هذه الوظيفة (0.278، 0.266، 0.331) على الترتيب بتشتت ضعيف. وعلى مستوى المؤسسات الثلاث مجتمعة كان المتوسط الحسابي (2.710) ضمن مجال التقييم لا أدري بانحراف معياري (0.354).

على المستوى الكلي لوظيفة الإنتاج كان المتوسط الحسابي في مؤسستي S و R (3.707، 3.515) مشيراً لتوفر المؤشرات بشكل جيد بانحراف معياري (0.254، 0.310)، بينما في C كان المتوسط الحسابي (2.375) ضمن تقييم لا أدري بانحراف معياري (0.265). وعلى مستوى المؤسسات الثلاث مجتمعة كان المتوسط الحسابي (3.233) ضمن مجال التقييم لا أدري بانحراف معياري (0.643).

بينما بلغ المتوسط الحسابي على المستوى الكلي لدرجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التسويق (2.928، 2.484، 1.775) في المؤسسات الثلاث على الترتيب مشيراً لعدم المعرفة بذلك في S وتوفرها بشكل بسيط في R وعدم توفرها إطلاقاً في C بانحراف معياري (0.198، 0.375، 0.370). وعلى مستوى المؤسسات الثلاث مجتمعة كان المتوسط الحسابي (2.425) ضمن مجال التقييم متوفر بشكل بسيط بانحراف معياري (0.575).

وتشير النتائج الإحصائية لدرجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الموارد البشرية وعلى المستوى الإجمالي إلى متوسط حسابي (2.484، 2.119) الذي يعبر عن توفر ذلك

*اعتمدت الباحثة الرموز التي تشير إلى الحرف الأول لاسم المؤسسة وكذا ترتيبها في الجدول في كامل محاور التحليل.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

بشكل بسيط في مؤسستي S و C على الترتيب بانحراف معياري (0.296، 0.351) ومتوسط حسابي (2.835) في R مشيراً لعدم المعرفة بذلك بانحراف معياري (0.376). وعلى مستوى المؤسسات الثلاث مجتمعة كان المتوسط الحسابي (2.489) ضمن مجال التقييم متوفر بشكل بسيط بانحراف معياري (0.443).

أما بالنسبة لدرجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة المالية والمحاسبة فقد كان المتوسط الحسابي (2.292، 2.407، 1.625) مشيراً لتوفر ذلك في مؤسستي S و R وبشكل بسيط وعدم توفرها إطلاقاً في C بانحراف معياري (0.409، 0.474، 0.272) على الترتيب. وعلى مستوى المؤسسات الثلاث مجتمعة كان المتوسط الحسابي (2.125) ضمن مجال التقييم متوفر بشكل بسيط بانحراف معياري (0.518). ويمكن قراءة النتائج الإحصائية على مستوى كل وظيفة من خلال الجداول المنفصلة التالية:

1. التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة اتجاه درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية

ضمن وظيفة التموين

يمكن عرض النتائج الإحصائية الوصفية لإجابات أفراد العينة والمتعلقة بوظيفة التموين في

الجدول التالي:

الجدول رقم 50: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بدرجة تطبيق مؤشرات

المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التموين

S+R+C		CTTP		Nca Rouïba		SASACE		رقم العبارة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.738	4.12	0.702	3.83	0.962	4.27	0.418	4.21	01
0.911	3.36	0.504	2.42	0.720	3.96	0.685	3.61	02
0.864	3.82	0.680	3.87	0.724	4.27	0.911	3.36	03
0.468	1.26	0.000	1.00	0.272	1.08	0.559	1.64	04
0.000	1.00	0.000	1.00	0.000	1.00	0.000	1.00	05
0.354	2.710	0.278	2.425	0.266	2.915	0.331	2.764	Σ

المصدر: من إعداد الباحثة وفق نتائج تحليل نظام SPSS

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مستوى الإجابة عن العبارات المتعلقة بدرجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التموين يمكن قراءتها من خلال النتائج الإحصائية على مستوى كل عبارة وكل مؤسسة على حدى، إذ تشير العبارة الأولى التي تنص على احترام المؤسسة لأخلاقيات الشراء إلى متوسط حسابي (4.21، 4.27، 3.83) في مؤسسات S و R، C على التوالي وبانحراف معياري (0.418، 0.962، 0.702)، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يتفقون على أن هذه المؤشرات متوفرة بشكل جيد وكامل في المؤسسة وهذا حسب مجال التقييم، ويشير إلى أن المؤسسات الثلاث تحترم آجال التسديد وتحارب الغش في المادة الأولية ما يثبت الواقع الميداني الذي سجلته الباحثة من عدم وجود قضايا بين المؤسسات والموردين. بينما حصلت العبارة الثانية التي تنص على إبرام المؤسسة لعقود التوريد بشروط الاستدامة على متوسط حسابي (3.61، 3.96، 2.42) في S و R و C على التوالي مشيراً لتوفر ذلك بشكل جيد في S و R وبشكل بسيط في مؤسسة C، بينما كان الانحراف المعياري (0.685، 0.720، 0.504) على التوالي، معبراً عن احترام المؤسسات لشروط الإيزو في تعاقداتها وبشكل متفاوت. في حين حصلت العبارة الثالثة التي تنص على اهتمام المؤسسة بتحسيس عاملها بأهمية المحافظة على العلاقات الجيدة مع الموردين على متوسط حسابي (3.36، 4.27، 3.87) حسب ترتيب المؤسسات في الجدول دالة على عدم المعرفة بذلك في مؤسسة S لعدم وجود ملاحظات من قبل الإدارة العليا في هذا الإطار وتشتت في الإجابات وتوفره بشكل جيد وكامل في R و C، بانحراف معياري (0.911، 0.724، 0.680).

بينما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة والخامسة والتي تشير إلى مساعدة المؤسسة لمورديها في فهم الاستدامة من خلال تكوينهم ومنحها لشهادات تقدير للموردين لتدعيمهم التنوع البيولوجي وتقليلهم التلوث (1.00، 1.08، 1.64) و (1.00) على التوالي مما يبين توجه إجابات أغلبية أفراد العينة و كلها على التوالي نحو عدم توفر ذلك إطلاقاً في المؤسسة مما يفسر غياب تام لمثل هذه المعايير الراقية بين المؤسسات وشركائها الموردين في مجال ترقية الممارسات المسؤولة ومشاركتهم مفهوم المسؤولية الاجتماعية. بانحراف معياري (0.559، 0.272، 0.00) مشيراً لتجانس في إجابات مفردات العينة.

وعلى مستوى المؤسسات الثلاث مجتمعة (العينة الكلية) حصلت العبارة الأولى والثالثة على متوسط حسابي (4.12، 3.82) بانحراف معياري (0.738، 0.864) لتحل المرتبة الأولى والثانية

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

على الترتيب بتقييم متوفر بشكل جيد دالة على احترام المؤسسات الثلاث لأخلاقيات الشراء من محاربة الغش واحترام آجال التسديد واهتمام المؤسسات بتحسين عاملها بأهمية المحافظة على العلاقات الجيدة مع الموردين. وجاءت العبارة الثانية على المستوى الكلي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.36) في مجال التقييم لا أدري وبانحراف معياري (0.911) دالا على التشتت في إجابات مفردات العينة الكلية. ونالت العبارتين الرابعة والخامسة المرتبة ما قبل الأخيرة والأخيرة على التوالي بمتوسط حسابي (1.26، 1.00) مشيرا لعدم توفر بشدة لمثل هذه الممارسات في المؤسسات الثلاث. بانحراف معياري (0.468، 0.000) دليل على تجانس تام في الإجابات.

2. التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة اتجاه درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الإنتاج

بالنسبة لدرجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الإنتاج فيمكن عرض النتائج الإحصائية كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 51: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بدرجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الإنتاج

S+R+C		CTTP		Nca Rouïba		SASACE		رقم العبارة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1.015	3.27	0.702	2.33	0.587	3.77	1.031	3.61	06
0.806	4.12	0.929	3.42	0.485	4.65	0.418	4.21	07
0.495	4.41	0.338	4.13	0.510	4.50	0.504	4.57	08
0.432	1.24	0.000	1.00	0.496	1.38	0.476	1.32	09
1.701	3.13	0.000	1.00	1.079	3.27	0.390	4.82	10
0.643	3.233	0.265	2.375	0.254	3.515	0.310	3.707	Σ

المصدر: من إعداد الباحثة وفق نتائج تحليل نظام SPSS

تشير إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الإنتاج إلى نتائج إحصائية بلغ فيها المتوسط الحسابي للعبارة السادسة التي تنص على استغلال المؤسسة للموارد بعقلانية ومحافظة على حق الأجيال القادمة (3.61، 3.77، 2.33) في المؤسسات الثلاث على التوالي مشيرا إلى توفر ذلك بشكل جيد في S و R وبشكل بسيط في C

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

بانحراف معياري (1.031، 0.587، 0.702). بينما حصلتا العبارتين السابعة والثامنة التي تتصان على استخدام المؤسسات لتكنولوجيا صديقة للبيئة في عملياتها الإنتاجية من جهة واحترامها للتشريعات الخاصة بالنفايات من جهة أخرى على متوسط حسابي (4.21، 4.65، 3.42) و(4.57، 4.50، 4.13) على التوالي لتعطي قراءة إيجابية بتوفر ذلك وبشكل كامل دالة على حرص المؤسسات على البيئة، بانحرافات معيارية للعبارتين (0.418، 0.929، 0.485) و(0.504، 0.510، 0.338) على التوالي. وقدر المتوسط الحسابي للعبارة التاسعة التي تتص على استعمال المؤسسة للمياه المسترجعة من عمليات الإنتاج في استعمالات بيئية (1.32، 1.38، 1.00) على الترتيب مشيراً إلى توجه إجابات أغلبية أفراد العينة في المؤسسات الثلاث نحو عدم توفر ذلك إطلاقاً بانحراف معياري (0.476، 0.496) في S و R وتجانس مطلق بالنسبة لـ C. بينما العبارة العاشرة التي تخص إنتاج المؤسسة لمنتجات صديقة للبيئة فقد حصلت على متوسط حسابي (4.82، 3.27، 1.00) في المؤسسات على الترتيب وبشكل متفاوت يقره توفر ذلك بشكل كامل في S لإنتاجها للكيس البيئي مدعماً بانحراف معياري (0.390) وعدم المعرفة بذلك في R لعدم تجانس إجابات أفراد العينة (1.079) وعدم توفره إطلاقاً في C بتجانس في الإجابات يدعمه انعدام الانحراف معياري.

وعلى مستوى المؤسسات الثلاث مجتمعة (العينة الكلية) حصلت العبارتين الثامنة والسابعة على متوسط حسابي (4.41، 4.12) لتحتل المرتبة الأولى والثانية على الترتيب بتقييم متوفر بشكل جيد دالة على احترام المؤسسات الثلاث للتشريعات المتعلقة بالنفايات واستخدام المؤسسات الثلاث لتكنولوجيا صديقة للبيئة وهذا ما لمستته الباحثة ميدانياً وما أكدته المبادرات المنتهجة في هذا الشأن (أنظر محور المبادرات) بانحراف معياري (0.495، 0.806). وجاءت العبارتين السادسة والعاشرة في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي بمتوسط حسابي (3.27، 3.13) ضمن تقييم لا أدرى بانحراف معياري (1.015، 1.701) على الترتيب دليل عدم تجانس الإجابات لعدم اقتناع بعض أفراد العينة بموضوع حق الأجيال القادمة في الانتفاع بالموارد الحالية ومواصفات المنتج الصديق للبيئة. وحصلت العبارة التاسعة على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.24) بانحراف معياري (0.432) ليعبر التقييم عن عدم توفر ذلك إطلاقاً في المؤسسات الثلاث مشيراً لعدم توفر ممارسات استعمال المياه المسترجعة من عمليات الإنتاج في النظافة أو الري وغرس المحيط إذ لم تلمس الباحثة أي جمالية في محيط المؤسسات الثلاث أثناء الزيارة الميدانية.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

3. التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة اتجاه درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التسويق

يمكن تلخيص النتائج الإحصائية المعبرة عن اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التسويق في الجدول التالي:

الجدول رقم 52: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بدرجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التسويق

S+R+C		CTTP		Nca Rouïba		SASACE		رقم العبارة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1.263	2.96	1.018	1.92	0.846	3.65	1.228	3.21	11
0.274	1.05	0.000	1.00	0.196	1.04	0.416	1.11	12
0.252	1.04	0.000	1.00	0.000	1.00	0.416	1.11	13
0.589	3.94	0.204	3.96	0.706	3.54	0.460	4.29	14
1.741	3.14	0.000	1.00	1.132	3.19	0.262	4.93	15
0.575	2.425	0.198	1.775	0.375	2.484	0.370	2.928	Σ

المصدر: من إعداد الباحثة وفق نتائج تحليل نظام SPSS

من خلال الجدول أعلاه، تشير النتائج الإحصائية على مستوى العبارة رقم 11 والتي تنص على مدى استماع المؤسسة لشكاوى المستهلكين وتعويضهم عن الضرر إلى متوسط حسابي (3.21)، (3.65، 1.92) في المؤسسات الثلاث على الترتيب مبينا الجهل بذلك في S و متوفر بشكل جيد في R وبشكل بسيط في C بانحراف معياري (1.018، 0.846، 1.228).

أما العبارتين رقم 12 و 13 التي تشير إلى التوالي على التوالي إلى مراعاة المؤسسة لبعض شرائح المجتمع عند تصميم المنتج وتسعيه وكذا تتبع الوسطاء وتحسيسهم بعدم الإضرار بالمستهلك فقد حصلنا على متوسط حسابي (1.11، 1.04، 1.00) و (1.11، 1.00، 1.00) على التوالي بانحراف معياري (0.416، 0.196، 0.000) و (0.416، 0.000، 0.000) على التوالي، مما يبين توجه إجابات أغلبية أفراد العينة و كلها على التوالي نحو التقييم عدم توفر ذلك إطلاقاً في المؤسسات الثلاث. بينما حصلت العبارة رقم 14 التي تنص على تركيز إعلانات المؤسسات على قضايا حماية البيئة على متوسط حسابي (4.29، 3.54، 3.96) بتقييم متوفر كامل وجيد في المؤسسات الثلاث على الترتيب ما لمستته الباحثة من خلال اطلاعها على نموذج

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

للإعلانات وبانحراف معياري (0.460، 0.706، 0.204). أما العبارة رقم 15 التي تنص على استخدام المؤسسات لمواد تعبئة وتغليف صديقة للبيئة فصلت على متوسط حسابي (4.93، 3.19، 1.00) في كل مؤسسة على الترتيب مشيرة إلى توفر ذلك بشكل جيد في S (إنتاج كيس بيئي) بانحراف معياري (0.262) والجهل بذلك في R لعدم تجانس في الإجابات يبرره الانحراف المعياري (1.132) في حين لا يتوفر ذلك إطلاقاً في مؤسسة C مع تجانس مطلق لإجابات أفراد العينة.

وعلى مستوى المؤسسات الثلاث مجتمعة (العينة الكلية) حصلت العبارة رقم 14 على أكبر متوسط حسابي (3.94) لتحل المرتبة الأولى بتقييم متوفر بشكل جيد تؤكد المقابلات التي أجرتها الباحثة التي تبين سعي المؤسسات لترقية مسؤوليتها البيئية وتوضيح ذلك في إعلاناتها، بانحراف معياري (0.589). تليها العبارتين رقم 15 و 11 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب بمتوسط حسابي (3.14، 2.96) مشيرة لتقييم لا أدري حول إنتاج المؤسسات لمنتجات صديقة للبيئة وعدم المعرفة بشكاوي المستهلكين وكيفية تعامل المؤسسة معهم على التوالي بسبب التشتت الكبير في إجابات العينة الكلية يبرره الانحراف المعياري المقدر بـ (1.741، 1.263). وحصلت العبارتين 13 و 12 على المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي بمتوسط حسابي (1.04 و 1.05) ضمن تقييم غير متوفر إطلاقاً لمثل هذه الممارسات من حيث مراعاة بعض شرائح المجتمع عند تصميم المنتج وتسعيه وتتبع الوسطاء وتحسيسهم بعدم الإضرار بالمستهلك بانحراف معياري (0.274 و 0.252).

4. التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة اتجاه درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الموارد البشرية

يمكن عرض النتائج الإحصائية الوصفية لإجابات أفراد العينة والمتعلقة بوظيفة الموارد البشرية في الجدول التالي:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

الجدول رقم 53: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بدرجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الموارد البشرية

S+R+C		CTTP		Nca Rouïba		SASACE		رقم العبارة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.935	2.54	0.000	2.00	1.131	3.00	0.920	2.57	16
1.113	3.47	1.007	2.83	0.745	4.35	0.995	3.21	17
0.639	3.82	1.013	3.37	0.196	4.04	0.000	4.00	18
0.520	1.83	0.504	1.58	0.528	2.04	0.448	1.86	19
0.959	3.41	1.083	2.96	0.588	3.88	0.951	3.36	20
0.268	1.08	0.000	1.00	0.430	1.23	0.000	1.00	21
0.446	1.27	0.282	1.08	0.471	1.31	0.497	1.39	22
0.443	2.489	0.351	2.119	0.376	2.835	0.296	2.484	Σ

المصدر: من إعداد الباحثة وفق نتائج تحليل نظام SPSS

تشير إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الموارد البشرية إلى نتائج إحصائية بلغ فيها المتوسط الحسابي للعبارة رقم 16 والتي تشير إلى تزويد المؤسسة لعاملها بميثاق أخلاقيات العمل (2.57، 3.00، 2.00) الذي يفسر بتوفر ذلك بشكل بسيط في S و C بانحراف معياري (0.920، 1.132) وهو ما لمستته الباحثة في الميدان (أنظر تحليل البيئة الداخلية في المؤسستين) بينما تتجه الإجابات في R نحو عدم العلم بذلك بتجانس تام في الإجابات وهو فعلا ما يؤكد تحليل البيئة الداخلية والتي أظهرت عدم توفر المؤسسة على ميثاق لحد الآن. في حين حصلت العبارة رقم 17 التي تنص على تنظيم المؤسسات لنقاشات دورية عن ظروف العمل مع النقابات على متوسط حسابي (3.21، 4.35، 2.83) مشيرة إلى تقييم لا أدري في S و C بانحراف معياري (0.995، 1.007) وتوفر ذلك بشكل كامل في R (وهذا ما أكدته المقابلة مع ممثل العمال) بانحراف معياري (0.745).

ولقد حصلت العبارة رقم 18 والتي تشير إلى سعي المؤسسات لتحسين بيئة العمل ببرامج متطورة للسلامة المهنية على متوسط حسابي (4.00، 4.04، 3.37) مشيرة إلى توفر ذلك بشكل جيد في S وبتجانس تام في الإجابات و R بانحراف معياري (0.196)، في حين يصب التقييم في خانة عدم العلم في C لعدم التجانس في الإجابات (1.013). أما العبارة رقم 19 التي تخص تحقيق

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

العدالة بين المرأة والرجل في المسار المهني فقد حصلت على متوسط حسابي (1.86، 2.04، 1.58) والذي يوافق التقييم متوفر بشكل بسيط في S و R بانحراف معياري (0.448، 0.528)، في حين يشير المتوسط إلى عدم توفر ذلك إطلاقاً في C بانحراف معياري (0.504) وهذا ما لمستته الباحثة في الشق الميداني بقلة المناصب العليا المسندة للنساء.

وبالنسبة للعبارة رقم 20 التي تنص على تكوين المؤسسات لعمالها فقد حصلت على متوسط حسابي (3.36، 3.88، 2.96) في كل مؤسسة على الترتيب والذي يشير إلى التقييم لا أدري في S و C بانحراف معياري (0.951، 1.083)، بينما يتوفر ذلك بشكل جيد في R بانحراف معياري (0.588). وفيما يخص العبارتين رقم 21 و 22 التي تتصان على التوالي على تشجيع المؤسسات لعمالها على الانخراط في الأنشطة الاجتماعية والخيرية وكذا احترام المؤسسة لحق ذوي الاحتياجات الخاصة في التوظيف فقد حصلنا على متوسط حسابي (1.00، 1.23، 1.00) و (1.39، 1.31، 1.08) في كل مؤسسة على الترتيب والذي يوافق التقييم غير متوفر إطلاقاً (وهذا ما لمستته الباحثة ميدانياً من خلال الموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة اللذين يعدون على الأصابع) بتجانس كلي في الإجابات في S و C وبانحراف معياري (0.430) في R بالنسبة للعبارة 21، وانحراف معياري (0.497، 0.471، 0.282)، بالنسبة للعبارة 22.

وعلى مستوى المؤسسات الثلاث مجتمعة (العينة الكلية) حصلت العبارات رقم 17، 18 و 20 على المراتب لأولى، الثانية والثالثة على التوالي بمتوسط حسابي (3.82، 3.47، 3.41) ضمن تقييم متوفر بشكل جيد لبرامج السلامة المهنية، للنقاشات الدورية عن ظروف العمل مع النقابات ولتكوين العمال باستمرار في المؤسسات الثلاث وهذا ما لمستته الباحثة عند تحليل محور المبادرات بانحراف معياري (0.639، 1.113، 0.959) على الترتيب. أما العبارتين 16 و 19 فقد حصلنا على المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي بمتوسط حسابي (2.54، 1.83) بتقييم متوفر بشكل بسيط لميثاق أخلاقيات العمل وتحقيق العدالة في المسار المهني بين المرأة والرجل في المؤسسات الثلاث بانحراف معياري (0.935، 0.520). واحتلت العبارتين رقم 22 و 21 على الترتيب المرتبة السادسة والسابعة على التوالي بمتوسط حسابي (1.27، 1.08) مشيرة إلى عدم توفر إطلاقاً لاحترام حق ذوي الاحتياجات الخاصة في التوظيف وتشجيع العاملين على الانخراط في الأنشطة الاجتماعية والخيرية وهذا ما يؤكد عدد الأشخاص المعاقين

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

الموظفين اللذين يعدون على الأصابع ومقابلات الباحثة مع ممثل العمال بانحراف معياري (0.446)،
0.268).

5. التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة اتجاه درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن
وظيفة المالية والمحاسبة

جاءت النتائج الإحصائية لإجابات أفراد العينة اتجاه درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية
الاجتماعية على مستوى وظيفة المالية والمحاسبة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 54: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بدرجة تطبيق مؤشرات
المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة المالية والمحاسبة

S+R+C		CTTP		Nca Rouïba		SASACE		رقم العبارة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.673	1.74	0.204	1.04	0.618	2.31	0.390	1.82	23
0.992	2.05	0.989	1.75	0.860	2.50	0.994	1.89	24
0.577	1.65	0.000	1.00	0.491	1.81	0.378	2.07	25
0.994	3.81	1.007	3.33	0.977	3.65	0.731	4.36	26
0.824	1.37	0.000	1.00	1.142	1.77	0.670	1.32	27
0.518	2.125	0.272	1.625	0.474	2.407	0.409	2.292	Σ

المصدر: من إعداد الباحثة وفق نتائج تحليل نظام SPSS

نلاحظ أن مستوى الإجابة على العبارات المتعلقة بدرجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة المالية والمحاسبة كانت باتجاه التقييم متوفر بشكل بسيط في مؤسسة S و R وغير متوفر إطلاقاً في C بالنسبة للعبارتين رقم 23 و 24 والتي تتصان على تخصيص ميزانية للإعانات الخيرية والاجتماعية وكذا التزام المؤسسة بمبادئ المحاسبة الاجتماعية على التوالي بمتوسط حسابي (1.82)، (2.31، 1.04) و (1.89، 2.50، 1.75) على التوالي وبانحراف معياري (0.390، 0.618، 0.204) و (0.994، 0.860، 0.989).

بينما حصلت العبارة رقم 25 والتي تنص على اهتمام المؤسسات بالاستثمار في الملاعب ودعم المؤسسات المصغرة لتنمية المنطقة على متوسط حسابي (2.07، 1.81، 1.00) والذي يشير

إلى توفره بشكل بسيط في S و R وعدم توفره إطلاقاً في C بانحراف معياري (0.378، 0.491، 0.000) مبينا تجانس تام بالنسبة لـ C. أما العبارة رقم 26 التي تشير إلى تدعيم المؤسسات للبحث على مستوى المعاهد والجامعات فقد حصلت على متوسط حسابي (3.33، 3.65، 4.36) مما يدل على اتجاه تقييم إجابات أفراد العينة نحو متوفر بشكل كامل وجيد في S و R ونحو عدم المعرفة بذلك في C بانحراف معياري (0.731، 0.977، 1.007).

وبالنسبة للعبارة رقم 27 التي تنص على تزويد المؤسسات للمجتمع بتقارير دورية عن نشاطاتها الاجتماعية فقد حصلت على متوسط حسابي (1.00، 1.77، 1.32) والذي يشير إلى عدم توفر ذلك إطلاقاً في المؤسسات الثلاث بانحراف معياري (0.670، 1.142، 0.000) مبينا تجانس مطلق بالنسبة لـ C.

وعلى مستوى المؤسسات الثلاث مجتمعة (العينة الكلية) حصلت العبارة رقم 26 على أكبر متوسط حسابي (3.81) لتحل المرتبة الأولى مشيرة إلى توفر جيد لتدعيم المؤسسات الثلاث للبحث العلمي باستقبال الطلبة بانحراف معياري (0.994). بينما جاءت العبارة رقم 24 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.05) مشيرة إلى توفر بشكل بسيط للمحاسبة الاجتماعية في المؤسسات الثلاث تعكسه المبادرات الاجتماعية المحدودة في هذا المجال بانحراف معياري (0.992). واحتلت العبارات 23، 25 و 27 المراتب الثالثة والرابعة والخامسة على الترتيب بمتوسط حسابي (1.65، 1.74، 1.37) بتقييم غير متوفر إطلاقاً لتخصيص ميزانية للإعانات الخيرية وبناء الملاعب الجوارية ودعم المؤسسات المصغرة وكذا تزويد المجتمع بتقارير عن الأنشطة الاجتماعية في المؤسسات الثلاث بانحراف معياري (0.673، 0.577، 0.824).

ثانياً: التحليل الوصفي لمحور المبادرات والبرامج التي من شأنها ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية

يعد انخراط المؤسسات محل الدراسة في مسعى المسؤولية الاجتماعية حديثاً مقارنة بمثيلاتها في الدول المتقدمة، في إطار مشروع RS MENA كما أشرنا سابقاً. ولقد استفادت المؤسسات محل الدراسة من متابعة من المعهد الوطني للتقييس من أجل العمل بطريقة مسؤولة اجتماعياً بالتركيز على المبادئ الواردة في Iso26000. وتهدف الباحثة من خلال إدراج هذا المحور إلى محاولة التعرف على مدى إدماج المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية للمؤسسات محل الدراسة من خلال ربطه بالإشكاليات التي

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

سمحت بتبني مبادرات وبرامج هادفة تعكس تجاوبها الطوعي مع المفهوم وترسخ لترقيته ممارسة وفكرا. واعتمدت الباحثة في طريقة التحليل على أسلوب تحليل المحتوى¹ الذي يقوم على وصف منظم ودقيق لمحتوى نصوص مكتوبة تحصلت عليها من المؤسسات محل الدراسة وتم نشرها في الأرضية الرقمية للمسؤولية الاجتماعية وتقارير منظمة الإيزو ولقد سمحت الاستبانة والمقابلات (أنظر دليل لمقابلة الملحق رقم 06) مع فريق العمل بدعم هذه الحقائق ووصفها بالمنهجية التالية:

1. في مؤسسة SASACE

المسؤولية الاجتماعية ليست فلسفة فقط وإنما نهج وممارسة، فبعد تعرف المؤسسة على مبادئ الإيزو 26000، فكيف تجاوبت معها عمليا وممارسة وماهي الإشكاليات التي انطلقت منها لوضع مبادرات وبرامج تصب في خدمة المفهوم؟² ويمكن وصف وتحليل أثر هذه المبادرات التي صيغت بشكل عام أثناء الانخراط في المشروع وعلاقتها بالوظائف من خلال جداول وضعتها الباحثة لتلخص طريقة التحليل وعناصره على مستوى كل وظيفة.

1.1 على مستوى وظيفة التموين

يشير الجدول أدناه إلى تحليل المبادرة على مستوى وظيفة التموين:

جدول رقم 55: تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة التموين

على مستوى وظيفة التموين	
عرض المشكلة	مع نشأة المؤسسة بدأت إشكالية استعمال الأحبار (les encres à solvants) كمادة أولية تطرح نفسها بقوة، باعتبارها تمثل خطرا على صحة وسلامة العاملين وكذا أثرها السلبي على البيئة. ويعد هذا النوع من الأحبار المنتج الوحيد المنتج محليا، وتتصاعد المشكلة أثناء تخزين الأحبار المنتهية صلاحيتها لمدى خطورتها. ويتطلب التجاوب مع مطلب تبني وإدماج المسؤولية الاجتماعية التخلي عن الممارسات التي تضر البيئة وصحة العاملين، مما يطرح العديد من المعوقات والإشكاليات التطبيقية والتقنية لإيجاد مخرج لهذه المشكلة.
التحدي؟	رفعت مؤسسة SASACE التحدي من 2008-2011 محاولة منها إيجاد حل لهذه المشكلة، وقدمت الإدارة الصناعية للمؤسسة دراسة تقنو اقتصادية وبيئية متعلقة بضرورة استبدال الأحبار الحالية بأحبار ماء. ولقد قادت المؤسسة عملية تحسيس للعملاء بأهمية استبدال الحبر المضر بحبر الماء. وطرحت الإشكالية على أحد مورديها المحليين.
نوع المبادرة	تطوير أحبار الماء (les encres à eau) ومراقبة أحد مورديها المحليين في مشروعه هذا من أجل القضاء

¹ ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، اساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي، (عمان: دار صفاء، 2004)، ص. 48-50.

² كل البيانات الخاصة بالمبادرات تحصلت عليها الباحثة من تقارير المؤسسات الثلاث، ولقد جاءت معلومات المبادرات بشكل عام.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

<p>على المشكلة المتمثلة في الأثر السلبي للمنتوج على البيئة وصحة العاملين بالمخازن.</p> <p>على مستوى المسؤولية الاجتماعية يمكن تحليل أبعاد إدماجها ضمن وظيفة التموين بتركيز المبادرة والمشروع على بعد الحوار مع أصحاب المصالح المتمثل في المورد والذي خصته المؤسسة بجلسات عمل ونقاشات وتبادل معارف طيلة فترات التجريب والتنفيذ وهذا من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> • اشراك المورد في المشكلة القائمة؛ • مرافقته على مدار عملية تطوير المادة وخلال مراحل الاختبار؛ • وضع مخابر وورشات وخبراء المؤسسة تحت تصرف المورد؛ • تقديم ضمانات بشراء المنتج المطور في حالة نجاحه. 	<p>سيرورة المبادرة وأهدافها</p>
<p>تم حشد الموارد البشرية المتمثلة في الإدارة العامة، الإدارة التقنية، المخبر الداخلي للمؤسسة لإجراء الاختبارات مع المورد وكذا فريق المورد المحلي وشركاءه في البحث.</p>	<p>الوسائل المسخرة لهذه المبادرة</p>
<p>بداية من جانفي 2012 توقفت المؤسسة عن استخدام (les encres à solvants) وتم تعويضها بأحبار الماء (les encres à eau)، التي أثبتت نجاعتها على المستوى التقني والمالي والأمني و حفظ البيئة. وكان للمبادرة آثار في ترقية المسؤولية الاجتماعية للمورد حيث:</p> <ul style="list-style-type: none"> • نجح في إيجاد البديل للمنتوج المضر بالبيئة من خلال استجابة الحبر الجديد للمعايير البيئية وأمن وسلامة العاملين بالمخازن لكونه لا يحتاج لإضافات خطيرة؛ • من خلال المشروع والمبادرة انخرط المورد في ممارسات المسؤولية الاجتماعية . <p>على مستوى وظيفة التموين ساهمت المبادرة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التوقف نهائيا عن استعمال المنتج المضر وإضافاته الخطيرة كمادة أولية؛ • تحسين ظروف العمل في المخازن وضمان صحة وأمن العاملين (منع تسرب البخار الخطير)؛ • معالجة المشاكل المترتبة عن استرجاع واتلاف النفايات وتقليل التأثيرات السلبية على البيئة؛ • التحكم في تكلفة التخزين. <p>كما امتدت آثار المبادرة لوظيفة الإنتاج من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تقليل الاستهلاكات في عملية الإنتاج؛ • تطوير نوعية المنتج النهائي (ثبات الألوان)؛ • تطوير صيانة الآلات (زيادة عمرها، ونظافة أسهل وفي وقت قصير). 	<p>النتائج</p>
<p>يرتبط نجاح البرنامج والمبادرة بالنتائج المحققة والتي يمكن عرضها في:</p> <ul style="list-style-type: none"> • اختفاء تام لبعض أمراض الحساسية التي كانت تنجم عن احتكاك عمال المخازن (les encres à solvants)؛ • تقليل استهلاك الأحبار بأكثر من 45%؛ • تخفيض تكلفة الشراء بـ 30% في السنة؛ • عرض المبادرة في مراكش وإيطاليا وألمانيا وحصد اعتراف دولي بأهمية المبادرة في إدماج المسؤولية الاجتماعية في ممارسات المؤسسة. 	<p>مدى نجاح المبادرة؟</p>

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على محاور المقابلة و تقارير المؤسسة المتاحة على الموقع: www.rse-algerie.org

algerie.org

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

2.1. على مستوى وظيفة الإنتاج

أما على مستوى وظيفة الإنتاج فيوضح الجدول أدناه مختلف عناصر التحليل:

جدول رقم 56: تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة الإنتاج

على مستوى وظيفة الإنتاج		عناصر التحليل
عرض المشكلة	أثر تراكم نفايات الصناعة البلاستيكية على البيئة (ملايين الأطنان)، والأخطار التي تصاحب ذلك على المستوى الإيكولوجي وصحة الإنسان. وادماج المسؤولية الاجتماعية في ممارسات المؤسسة يفرض إيجاد حل لهذه الإشكالية.	
التحدي؟	البحث عن تطوير أكياس تعبئة المواد الكيميائية والغذائية بشكل يحترم البيئة (Sac Oxo Biodégradable).	
نوع المبادرة	انتاج كيس قابل للتحلل في ظرف 6 أشهر بدون تغيير في سيرورة عمليات الإنتاج القائمة حاليا مع استعمال إضافات Oxo-Bio بتركيز منخفض وأنظف وذات مردودية بالاستعانة بباحثين دوليين.	
سيرورة المبادرة وأهدافها	في 2008 انطلقت المؤسسة في المشروع ليخضع الكيس المنتج لعدة اختبارات في المخابر الدولية لاختبار مدى غياب أثر الأكياس الخطير على البيئة، ويمكن تحليل المبادرة من ناحية المسؤولية الاجتماعية في كونها تسعى لتحقيق الأهداف التالية: <ul style="list-style-type: none"> • توجيه انتاج المواد البلاستيكية إلى مجالات أقل تأثيرا على البيئة وصحة الإنسان وتخفيف حدة التلوث؛ • نشر ثقافة احترام البيئة في الجزائر؛ • التحسيس بالتسيير الخاطئ للنفايات البلاستيكية والحد من أثرها السلبي على البيئة. 	
الوسائل المسخرة لهذه المبادرة	تم تسخير الموارد البشرية المتمثلة في الإدارة العامة، الإدارة الفنية، المخبر الداخلي، الباحث الدولي الذي يملك الوصفة، أما من ناحية الموارد المالية فقد تم رصد 60000 أورو للفكرة و 25000 أورو للتجارب و 70000 أورو لتسويق وحدث إطلاق الكيس البيئي.	
النتائج	يمكن صياغة النتائج المترتبة عن هذه المبادرة في النقاط التالية: <ul style="list-style-type: none"> • في 2010 أطلقت المؤسسة المنتج (Sac tissé Oxo Biodégradable) بحضور وزارة الصناعة والطاقة والبيئة والمعهد الوطني للتقييس؛ • اعتماد الكيس المطور من قبل المخابر العالمية. 	
مدى نجاح المبادرة؟	<ul style="list-style-type: none"> • تعد المؤسسة أول مؤسسة جزائرية تتجح في رفع التحدي وتنتج كيس بيئي؛ • تمكنت المؤسسة من عرض المبادرة في بيروت سنة 2012 و في إيطاليا بمناسبة الجامعة الصيفية في 2011 ومراكش في 2014 في إطار المنتدى Work Shop The Regional المتعلق بادماج الإيزو 26000 في ممارسات المؤسسات، وفي الجزائر في إطار الأيام المفتوحة على البيئة في 2015. 	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على محاور المقابلة و تقارير المؤسسة المتاحة على الموقع: www.rse-algerie.org

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

3.1. على مستوى وظيفة التسويق

يشير الجدول أدناه إلى تحليل المبادرة على مستوى وظيفة التسويق:

جدول رقم 57: تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة التسويق

على مستوى وظيفة التسويق		عناصر التحليل
عرض المشكلة	في إطار السياق الاقتصادي العالمي والتنافسية الحادة ومتطلبات رفع الأداء، تطرح إشكالية المعايير والتقييس كرهان رئيسي للمؤسسات التي تحاول الامتثال للمعايير الجزائرية التي تهدف إلى حماية أفضل للمستهلك من خلال ترقية جودة المنتجات ومكافحة المنافسة غير الشريفة. ويبقى تأخر مجال التقييس في الجزائر واردا مقارنة بما هو معمول به في الدول المتقدمة. وفي إطار بحث المؤسسة عن توسيم منتجاتها حسب معيار تاج (معيار نوعية وطني) سنة 2006 لم تجد المؤسسة معيار وطني له علاقة بقطاعها ونشاطها.	
التحدي؟	تطوير ممارسات معيارية التي تمس حماية المستهلك واثراء ثقافة المعايير والتقييس كإخراط اجتماعي مهم؟	
نوع المبادرة	• انشاء معيار لتوسيم منتجاتها وفتح مجال أمام المنتجين من نفس القطاع بمرافقة المعهد الوطني للتقييس.	
سيرورة المبادرة وأهدافها	استمرت الأبحاث ثلاث سنوات لتتوج في 2009 بمعيار NA13613 ليتم تطويره في 2013 ليستجيب للمعايير البيئية التي تخص تعبئة وتغليف المنتجات بهدف حماية المستهلك مما سمح بتوفير مرجع وطني. وبالتعاون مع l'ianor سخرت المؤسسة خمس خبراء ضمن لجان تقنية من أجل مراجعة واعتماد وتطوير أكثر من 250 معيار ومرجعين خاصين وتنظيميين جزائريين. تهدف هذه المبادرة إلى: <ul style="list-style-type: none"> • ترقية ثقافة المعايير في الجزائر بالمشاركة مع المعهد الوطني للتقييس؛ • مساعدة المستهلك على استعمال أكياس تعبئة تحترم البيئة وتحميه؛ • ترقية مفهوم التنمية المستدامة؛ • ترقية المنتجات الوطنية بالاعتماد على المعايير في تنظيم السوق. 	
الوسائل المستخدمة لهذه المبادرة	حشد الموارد البشرية المتمثلة في اطارات المؤسسة واطارات الشرك المعاهد الوطني للتقييس المرافق في منهج تبني المسؤولية الاجتماعية بتنظيم لقاءات عمل دورية مع الإدارة العامة الصناعية ومصصلحة الجودة . ولقد كلفت المبادرة 1.2% من رقم الأعمال السنوي وجهت للتأطير و 2.15% من رقم الأعمال السنوي كمصاريف متعلقة بالتنفيذ.	
النتائج	تمكنت المؤسسة بمرافقة IANOR من: <ul style="list-style-type: none"> • مراجعة معيار NA18001 بإدخال ميزة Oxo-bio في 2010؛ • مراجعة معيار NA18002 بإدخال ميزة البوليبيروبيلين في 2011؛ • انشاء معيار NA13613 في 2009 متعلق بالتعبئة بالبوليبيروبيلين ومراجعتة في 2013 بإدخال كيس البر وبيبلين الغذائي؛ • مراجعة معيار NA13616 في 2013 والذي أنشئ في 2009 ليستجيب لنوع المنتج ويحمي المستهلك. 	
مدى نجاح المبادرة؟	تعتبر المبادرة اسهاما لأبأس به في ترقية ثقافة التقييس والمعايير غير أنها غير كافية إذ تطمح المؤسسة إلى انشاء معيار وطني متعلق بالتعبئة بالبوليبيروبيلين قابل للتحلل (Oxo Biodégradable). وتقديمه لهيأت التقييس الدولية.	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على محاور المقابلة وتقارير المؤسسة المتاحة على الموقع www.rse-algerie.org:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

4.1. على مستوى وظيفة الموارد البشرية

يمكن تلخيص محتوى عناصر التحليل لمبادرات إدماج المسؤولية الاجتماعية على مستوى وظيفة الموارد البشرية في الجدول التالي:

جدول رقم 58: تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة الموارد البشرية

على مستوى وظيفة الموارد البشرية		عناصر التحليل
عرض المشكلة	الصحة والسلامة المهنية من الاهتمامات الأولى للمؤسسة في ظل ظروف عمل صعبة صيفا حيث تصل الحرارة في الورشات إلى 45 درجة. تعكس المشكلة صعوبة بيئة العمل وتأثيرها السلبي على أداء العاملين ورضاهم. مما يفرض على المؤسسة في سعيها لإدماج المسؤولية الاجتماعية في ممارساتها تحسين بيئة العمل والوصول بها إلى نوعية حياة.	
التحدي؟	البحث عن تحسين بيئة العمل بتخفيض درجة الحرارة في الورشات صيفا؟	
نوع المبادرة	وضع وتنفيذ نظام تهوية طبيعي 100% bio climatisation لتخفيض الحرارة وتحسين بيئة العمل وزيادة الفعالية الاقتصادية للمؤسسة. ولقد قامت المؤسسة ببرمجة لقاءات تحسيسية بضرورة التغيير نحو الأفضل.	
سيروية المبادرة وأهدافها	قام فريق تقني بالمؤسسة بالتشاور مع ممثلي العمال بدراسة بيئة العمل السائدة وتأثير ذلك على البيئة وصحة العاملين والناحية الاقتصادية، وتم ابتكار نظام تهوية طبيعية يعمل بدون غاز مبرد وبدون ضغط بفلتر يمنع الحرارة والروائح والميكروبات المعدية ويطلق هواء نقي ويبرد مما جعل فارق الحرارة محسوس. وتهدف المبادرة في مجملها إلى تحقيق بيئة عمل ذات نوعية من خلال: <ul style="list-style-type: none"> • تحسين ظروف العمل في الورشات بدرجة تصل إلى 28 درجة بدلا من 45 درجة؛ • التقليل من توقف الآلات جراء الحرارة المرتفعة وبالتالي توقف الإنتاج؛ • التوصل إلى تهوية بدون تأثير على البيئة (انبعاث الغازات)؛ • تخفيض حوادث العمل المتعلقة بالحرارة بتطوير نوعية الهواء. 	
الوسائل المستخدمة لهذه المبادرة	تم تسخير الموارد البشرية المتمثلة في الإدارة العامة والصناعية وأفراد الصيانة، والمورد وفريقه المبتكر لنظام التهوية. وتخصيص 10000000 دج.	
النتائج	سمحت المبادرة والمشروع في تعميق ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة الداخليين (العمال) وتحقيق نتائج معتبرة امتدت آثارها لوظيفة الإنتاج تمثلت في: <ul style="list-style-type: none"> • تخفيض الحرارة الداخلية للورشات من 35 درجة و 40 درجة إلى 28 درجة؛ • إضافة كمية هواء معتبرة داخل ورشات الإنتاج بحوالي 328000 م³/3 الساعة؛ • تخفيض 30% من حوادث العمل المرتبطة بظروف العمل الصعبة بسبب الحرارة؛ • القضاء على توقف الآلات واسترجاع 17% من وقت التشغيل مما ساهم في زيادة الإنتاجية بـ 13.6% ما يعادل 360 ساعة خلال 90 يوم؛ • اقتصاد 50% في التكلفة؛ 	

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

<ul style="list-style-type: none"> • اقتصاد 80% في تكلفة التشغيل (استهلاك 8 أجنحة 136 KW بدلا من 680 KW؛ • صيانة الآلات بتخفيض معدل التآكل بـ15% مما يزيد في فعالية تجهيزات الإنتاج. 	
<p>تعد المبادرة ناجحة إلا أنها غير كافية وتتطلع المؤسسة إلى تطوير البنية التحتية بوضع أجنحة أخرى للوصول إلى حرارة تعادل 22 درجة.</p> <p>فيما يخص مشكلة تطوير الكفاءات فيعد تحدي آخر لوظيفة الموارد البشرية التي بادرت بوضع مخططات تكوين فعالة دوريا بتخصيص 10 حصص للإطارات و12 حصة للعمال، وتشجيع التكوين الذاتي من خلال ترتيب ساعات العمل بما يتناسب وتوقيت التكوين كما بادرت بمحو أمية عاملها بمرافقة وامضاء اتفاقية مع جمعية اقرأ لمحو الأمية للقلية بتخصيص 2 سا في الأسبوع حيث استفاد 58 عامل من بين 145 من هذا البرنامج في سنة 2013. وتطمح المؤسسة إلى فتح المجال لعائلات العمال للاستفادة من أنشطة محو الأمية.</p>	<p>مدى نجاح المبادرة؟</p>

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على محاور المقابلة وتقارير المؤسسة المتاحة على الموقع www.rse-algerie.org :

5.1. على مستوى وظيفة المالية والمحاسبة

يوضح الجدولين على الترتيب تحليل عناصر المبادرة من الجانبين المالي والمحاسبي:

جدول رقم 59: تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة المالية والمحاسبة

<p align="center">على مستوى وظيفة المالية والمحاسبة (الاستثمار الاجتماعي)</p>			عناصر التحليل
<p>عرض المشكلة</p> <p>الاستثمار الاجتماعي والمساهمة في التنمية المحلية رهان حقيقي بالنسبة للمؤسسة، مما يتطلب وجود فنانة لتحقيق ذلك خدمة لإدماج المسؤولية الاجتماعية في ممارسات المؤسسة.</p>		<p>التحدي؟</p> <p>مرافقة المستثمرين المحليين وتشجيعهم لبعث مشاريع واستثمارات تساهم في تنمية المنطقة. ومرافقة الطلبة ومعاهد التكوين والجامعات لنشر المعارف والخبرات.</p>	
<p>نوع المبادرة</p> <ul style="list-style-type: none"> • مبادرة دعم الموردين المحليين لتطوير أحبار الماء ونظام التهوية الطبيعي يعد ترقية للاستثمار المحلي وتشجيع على نشر التكنولوجيا والتصدير للخارج؛ • استقبال الطلبة من مراكز التكوين والمعاهد وتقديم العون للفريق البيداغوجي بتوفير خبراء المؤسسة عند الحاجة لنقل المعارف والخبرات؛ • تعد المؤسسة عضو فعال في أكاديمية المقاولاتية ومرافقة الشباب في انشاء مؤسسات؛ • اثناء المهن الوطنية بالتعريف بمهنة جديدة (tisseur) وتقريبها للمجتمع 			

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

المحلي؛		
سخرت المؤسسة لذلك موارد بشرية متمثلة في الإدارة العامة والتقنية ومصحة الموارد البشرية وورشات العمل لتطوير الكفاءات المحلية.	الوسائل المسخرة لهذه المبادرة	
سمحت المبادرات خلال هذه الفترة بتحقيق مايلي: <ul style="list-style-type: none"> • تأطير أكثر من 40 مهني؛ • تأطير 20 تقني سامي؛ • تأطير 20 متربص في التكوين المستمر؛ • تأطير 4 أطروحات ماستر؛ • خلق وظائف للمتخرجين من مراكز التكوين والجامعات. 	النتائج	
تعد المبادرات لأبأس بها وتطمع المؤسسة لإثراء البرنامج الوطني للتكوين المستمر والتمهين من خلال إدخال نظام جديد يتعلق بمهنة (tisser du polypropylène) بتوفير الأسس البيداغوجية والتجهيزات اللازمة مع وضع محاضرين من اطاراتها تحت تصرف مراكز التكوين والجامعات لنقل المعارف والخبرات الصناعية.	مدى نجاح المبادرة؟	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على محاور المقابلة وتقارير المؤسسة المتاحة على الموقع:

www.rse-algerie.org

أما فيما يخص الجانب المحاسبي فيمكن الإشارة للمبادرة الخاصة بدراسة أثر المسؤولية

الاجتماعية على الأداء الاقتصادي (Etude de l'impact de la RSE sur la Performance Economique). كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 60: تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة المالية والمحاسبة (الجانب المحاسبي)		
الانخراط في نهج المسؤولية الاجتماعية بشكل طوعي له مخاوفه، ويثير العديد من التساؤلات حول أهمية هذا النهج وأثاره على الأداء الاقتصادي للمؤسسة (ماهي انعكاسات هذا النهج وكيف يمكن إجراء تقييم مالي له ومن سيقوم به؟	عرض المشكلة	عناصر التحليل
متابعة تبني نهج المسؤولية الاجتماعية ومحاولة قياس أثره على الأداء الاقتصادي للمؤسسة.	التحدي؟	
دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء الاقتصادي دراسة مالية (Etude de l'impact de la RSE sur la Performance Economique).	نوع المبادرة	
أنشئت المؤسسة لجنة قائدة لمتابعة تبني نهج المسؤولية الاجتماعية من خلال مرحلة أولى ركزت فيها على التقييم الذاتي بالاستناد على استبيان حيث وضعت من خلاله مخطط عمل استندت فيه على مدى تطوير المؤسسة لمبادئ الإيزو 26000 بعدما تعرفت عليها، هذه المبادئ التي تمت ترجمتها لأهداف ثم مؤشرات قياس لمعرفة أثرها على الأداء الاقتصادي وقياس الأداء الاجتماعي والمالي قبل وبعد ادماج المسؤولية الاجتماعية (في ديسمبر 2012 من طرف خبراء وطنيين واللجنة، وفي سبتمبر 2014 من طرف خبراء وطنيين في المسؤولية الاجتماعية). ولقد أخذت المقاييس المحاسبية بعين الاعتبار والتمثلة في :	سيرورة وأهدافها	
	المبادرة	

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

<ul style="list-style-type: none"> • مردودية رؤوس الأموال الخاصة • مردودية الأصول الصافية • العائدات على المبيعات <p>ولقد هدفت المبادرة إلى التعرف على مدى تأثير تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء الاقتصادي للمؤسسة ومحاولة اقتراح نموذج تقييم مالي لها.</p>		
<p>الموارد البشرية المتمثلة في مجلس الإدارة ومديري الوظائف وأعضاء اللجنة القائدة للمشروع وكذا الخبير الوطني في الإيزو 26000 إضافة إلى إطارات مدرسة الإدارة في الجزائر.</p>	الوسائل المسخرة لهذه المبادرة	
<p>كشفت النتائج الأولية وجود أثر جيد لتبني نهج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة من خلال مساهمة العوامل (الحكومة، تطوير المناخ الاجتماعي، التحكم في الموارد غير المتجددة).</p>	النتائج	
<p>تعد المبادرة تجربة هامة للتعرف على كيفية تقييم أثر المسؤولية الاجتماعية، ونقر المؤسسة بالصعوبات التي رافقت هذه الخطوة والمتمثلة في تطلبها لموارد مالية وبشرية متخصصة، في انتظار التحكم أكثر مستقبلا في أدوات التقييم المالي لغياب الدراسات المالية لمثل هذا المفهوم حاليا.</p>	مدى نجاح المبادرة؟	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على محاور المقابلة وتقارير المؤسسة المتاحة على الموقع: www.rse-algerie.org

2. في مؤسسة NCA ROUIBA

1.2. على مستوى وظيفة التموين:

لم تسجل الباحثة في هذا الإطار أي مبادرة لها علاقة بممارسة المسؤولية الاجتماعية.

2.2. على مستوى وظيفة الإنتاج

يوضح الجدول التالي تحليل محتوى المبادرة:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

جدول رقم 61: تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة الإنتاج

على مستوى وظيفة الإنتاج		عناصر التحليل
عرض المشكلة	تطرح مشكلة تراكم النفايات وتساعد الغازات الملوثة وأثرها السلبي على البيئة ومحيط المؤسسة بشكل ملحوظ، مما أدى بالمؤسسة إلى التفكير في حل المشكلة بعد اقتناعها بمبادئ المسؤولية الاجتماعية فكيف ذلك؟	
التحدي؟	رفع التحدي لتخفيف أثر الانبعاثات على الجو ومحاولة السيطرة على إدارة النفايات والمهمات.	
نوع المبادرة	<ul style="list-style-type: none"> • حماية الهواء؛ • حماية الماء؛ • إدارة النفايات؛ • الاستغلال الأمثل للطاقة. 	
سيرورة المبادرة وأهدافها	<ul style="list-style-type: none"> • استثمار حوالي 8300000 دج في تغيير المبردات ذات النوع R22 إلى نوع R134 للتخفيف من الغازات المنبعثة كما خصصت حوالي 1900000 دج لتغيير الزيت الثقيل بزيت Gasoil أقل تلويثا للهواء والماء والتربة؛ • إنشاء محطة بـ 6520000 دج لاسترداد مياه الشطف والتقليل من استهلاك الماء وتلوثه. كما أنشئت خزان بسعة 200 م³ لتخفيف التصريف قبل الإخلاء إلى شبكة الصرف الصحي؛ • الفرز الانتقائي للنفايات واستعادة 100 % منها بصرف 6 ملايين دج سنويا؛ • إجراء دراستين ووضع برامج لتعويض الطاقة واستعادة المكثفات للاستغلال الأمثل للطاقة. 	
الوسائل المسخرة لهذه المبادرة	موارد مالية معتبرة.	
النتائج	خلال السنة الأولى تمكنت المؤسسة من إعادة تدوير 58 % من النفايات. ووضعت هدف للسنتين الموالتين ببلوغ 70%.	
مدى نجاح المبادرة؟	هناك انعكاسات جيدة على أداء المؤسسة، وتتطلع للتحكم أكثر في الطاقة وإدارة النفايات.	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على محاور المقابلة وتقارير المؤسسة المتاحة على الموقع www.rse-algerie.org :

[algerie.org](http://www.rse-algerie.org)

3.2. على مستوى وظيفة التسويق

لم تسجل الباحثة في هذا الإطار أي مبادرة لها علاقة بممارسة المسؤولية الاجتماعية.

4.2. على مستوى وظيفة الموارد البشرية

سجلت في الجدول أدناه أهم عناصر تحليل المبادرة:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

جدول رقم 62: تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة الموارد البشرية

على مستوى وظيفة الموارد البشرية		عناصر التحليل
عرض المشكلة	لضمان تسيير فعال للموارد البشرية ورفع أداءه بالمؤسسة بما يستجيب للرهانات الاستراتيجية والتشغيلية، تطرح مشكلة مدى معرفة إدارة الموارد البشرية بالمناخ العام السائد في المؤسسة وعلاقته بتطوير ممارساتها تجاه العنصر البشري.	
التحدي؟	ضرورة الوقوف على المناخ السائد في المؤسسة بما يضمن الابتكار ورفع الأداء والتطوير المستمر لمعارف المورد البشري.	
نوع المبادرة	<ul style="list-style-type: none"> • انشاء مرصد الرفاهية والتحفيز (Observatoire Bien être & Motivation)؛ • انشاء لجنة مرافقة باسم (Savoir-Performance-Innovation) SPI لتحليل نتائج المرصد ومتابعة البرامج المعتمدة بعد تشخيص واقع الموارد البشرية. 	
سيرورة المبادرة وأهدافها	<p>في سنة 2011 بدأ مرصد الرفاهية والتحفيز عمله من خلال تحقيقات تناولت المناخ العام للمؤسسة (الاتصال من الإدارة العامة، سياسة المؤسسة، تطلعات العاملين، القيم السائدة، رؤية الإدارة، إطار الحياة، الحوافز، العلاقات الاجتماعية). وباعتماد نظام معلومات لضمان السرية والثقة في البيانات مع الاستعانة بمكتب استشاري خارجي لإعداد الاستبيان بشفافية وسرية تامة، وتم استخدام مقابلات واستطلاعات في دراسة مفهوم رضا العاملين الذي تناول المؤشرات (ظروف العمل، إدارة الأفراد والحوافز، التطوير المهني، نوعية الإدارة، الاتصال والعلاقات الداخلية).</p> <p>ومتابعة لذلك أنشئت لجنة SPI للمعرفة والأداء والابتكار لتحليل النتائج ومتابعة البرنامج من أجل ضمان الممارسات المتطورة في إطار انطلاقة ذات نوعية وقياس تأثيرات هذه الممارسات داخليا. وكانت المبادرة تطمح لتحقيق الأهداف التالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الوقوف على الكفاءات والحوار والابتكار مما يساهم في تطوير ممارسات المؤسسة لإدماج مبادئ التنمية المستدامة ومفهوم العدالة الاجتماعية؛ • جذب أهم الأفراد وتدعيم تحفيز العاملين وادماجهم في برنامج المؤسسة؛ • توفير مناخ لدعم الكفاءات؛ • البحث عن الأداء والابتكار؛ • التمكن من مؤشرات تساعد في وضع الأهداف والتطوير؛ • تدعيم تقييم تسيير الموارد البشرية ونوعية الإدارة؛ • تدعيم نوعية ممارسات الإدارة ووسائل قيادة المؤسسة في إطار منطلق خلق القيمة؛ • السماح بتقييم نوعية الموارد البشرية كأصول استراتيجية في المؤسسة. 	

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

<p>سخرت المؤسسة الموارد البشرية من إدارة ومسيرين وممثلي الشركاء الاجتماعيين والعمال، وموارد مالية بحوالي 72 مليون دج قيمة الاستثمار منها 2 مليون دج من أجل تشخيص الوضع وخلق وتطبيق المعلوماتية.</p>	<p>الوسائل المسخرة لهذه المبادرة</p>
<p>أصبح المرصد مصدر معلومات هامة ساهمت في زيادة فعالية ونشاط اللجنة التي أضحت خلية عمل تضمن تسيير فعال للموارد البشرية. ولقد أظهرت النتائج التي ركزت على تناول أبعاد ظروف العمل والأجور والاتصال وكذا التطوير المهني وجودة الإدارة تحسن بعدي الاتصال والجودة على بقية الأبعاد التي لم تكن سيئة هي أيضا.</p>	<p>النتائج</p>
<p>تتطلع المؤسسة إلى زيادة توسيع مشاريع اللجنة لتشمل تنفيذ نظام جديد للحوافز والاتفاقيات الجماعية وتطوير التكفل بصحة العاملين وتهيئة بيئة العمل لتصبح أكثر رفاهية وإنسانية، كما تفتخر المؤسسة بنجاح المبادرة وحصولها على جائزة أحسن ابتكار في 2013 بمناسبة اليوم الوطني للتحسيس بأهمية تبني الإيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات والمنظم من طرف IANOR كما تم عرض المبادرة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> • أبواب مفتوحة على "الإيزو 26000 والمقاولاتية المستدامة" المنظمة من طرف برنامج (GIZ-IDEE) ؛ • محاضرة بعنوان "التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية كمفتاح لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"؛ • ورشة الإيزو 26000 المنظمة من طرف جمعية منتجي المشروبات الجزائرية؛ • اليوم الدراسي الجزائري السويدي حول المسؤولية الاجتماعية المنظم من طرف سفارة السويد؛ • ندوة حول المسؤولية الاجتماعية للمدرسة العليا المتعددة التقنيات؛ • في الأيام التحسيسية الوطنية المنظمة من طرف المعهد الوطني للتقييس في الجزائر وعنابة ووهران؛ • المغرب في Work Shop The Regional بمراكش وفي جنيف بسويسرا في إطار (ISO26000 developing country workshop). 	<p>مدى نجاح المبادرة؟</p>

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على محاور المقابلة وتقارير المؤسسة المتاحة على الموقع: www.rse-algerie.org

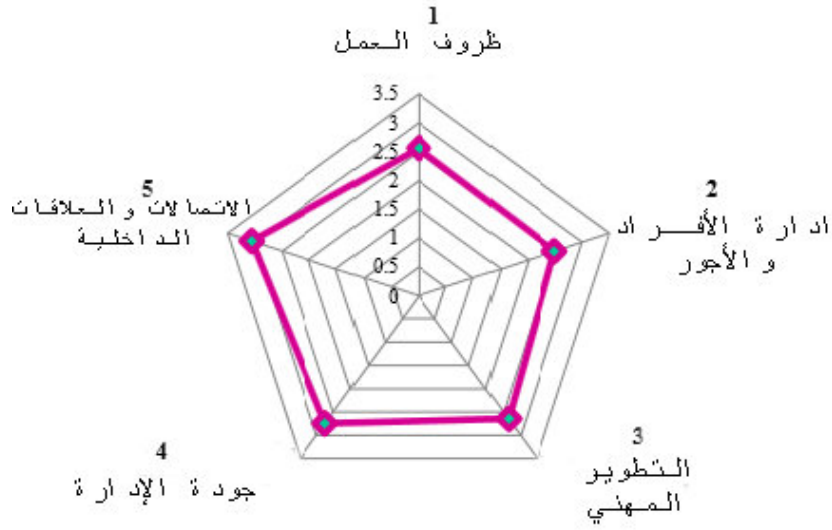
algerie.org

وتحاول المؤسسة التحسين المستمر لهذه الأبعاد كلها تحقيقا للرضا الوظيفي. والشكل التالي

يوضح ذلك:

الشكل رقم: 32

نتائج المرصد حسب أبعاد وظيفة الموارد البشرية



Source :

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/iso_and_developing_countries/SR_Mena/docs/case_studies/sr_mena_case_study_algeria_nca.pdf. P.25.

مما سمح بتحقيق نتائج لا بأس بها حسب مؤشرات الموارد البشرية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم: 63

مؤشرات الموارد البشرية في مؤسسة R

السنة	متوسط الغيابات	التسريح	كتلة الأجور
2012	%0.46	2	507014747.72
2013	%0.38	3	628982194.86

Source :

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/iso_and_developing_countries/SR_Mena/docs/case_studies/sr_mena_case_study_algeria_nca.pdf. P.25.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

5.2. على مستوى وظيفة المالية والمحاسبة

يبين الجدول أدناه عناصر تحليل المبادرة:

جدول رقم 64: تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة المالية والمحاسبة

على مستوى وظيفة المالية والمحاسبة		عناصر التحليل
عرض المشكلة	يتطلب الانخراط في المسؤولية الاجتماعية الاستثمار في المجتمع لتحقيق التنمية المستدامة مما يفرض على المؤسسات ايجاد حلول للمشاكل المطروحة في المجتمع (البطالة، الفئات المهمشة) وتخصيص ميزانية لذلك.	
التحدي؟	وضع برامج تهدف لرعاية بعض الفئات وتحقيق تنمية محلية بسواعد شبابية.	
نوع المبادرة	<ul style="list-style-type: none"> • مبادرة سانتا كروز؛ • مبادرة FIKRA؛ • مبادرة FIBDA؛ • مبادرة Injaz el Arab. 	
سيرورة المبادرة وأهدافها	تحمست المؤسسة في إطار تبني المسؤولية الاجتماعية وخصصت ميزانية سنوية بحوالي 19 مليون دج للرعاية والتبرعات وتنمية المجتمع.	
الوسائل المسخرة لهذه المبادرة	موارد مالية معتبرة.	
النتائج	اتخذت 40 إجراء في ذلك لسنة منها دعم الجمعية الرياضية للمعاقين لكرة السلة وجمعيات رعاية الفئات المحرومة، كما ساهمت في تجديد المعلم الأثري المتمثل في كنيسة سانتا كروز بوهران والذي كلف 3 سنوات من العمل. وفي إطار الاهتمام بالشباب وضعت المؤسسة مبادرة FIKRA من أجل التفكير الإيجابي لتنمية المجتمع ورعايتها للمعرض الدولي للكوميديا من خلال مبادرة FIBDA لدعم التنمية من خلال الفن، وكذلك رفع روح المبادرة لدى الشباب بمبادرة Injaz el Arab في مجال المقاولاتية.	
مدى نجاح المبادرة؟	تفتخر المؤسسة بمختلف المبادرات وتعتبرها إضافة لا بأس بها لرصيده في ترقية نهج المسؤولية الاجتماعية وتتطلع دوما لإثراء هذا النوع من المبادرات.	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على محاور المقابلة وتقارير المؤسسة المتاحة على الموقع:

3. في مؤسسة CTPP

1.3. على مستوى وظيفة التموين

لم تسجل الباحثة في هذا الإطار أي مبادرة لها علاقة بممارسة المسؤولية الاجتماعية.

2.3. على مستوى وظيفة الإنتاج

جدول رقم 65: تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة الإنتاج		عناصر التحليل
عرض المشكلة	يتميز الانخراط في نهج المسؤولية الاجتماعية بتبني حماية البيئة أو ما يسمى بتحمل المسؤولية البيئية مما جعل المؤسسة تفكر في ترجمة هذا النهج إلى مبادرات فكيف تم ذلك؟	
التحدي؟	الوصول إلى "صفر ضرر على البيئة".	
نوع المبادرة	الوصول إلى "صفر ضرر على البيئة (Zéro atteinte à l'environnement)" من خلال: <ul style="list-style-type: none"> • منع التلوث بتسيير النفايات (التدوير، الرسكلة والاسترجاع)؛ • الاستغلال المستدام للموارد والمواد الأولية (استخدام الماء الملوث بعد استرجاعه في تنظيف المخابر، ترشيد استعمال الكهرباء، الغاز والبنزين، تقليل استهلاك الورق واستخدام المسترجع منه، تقليل الانبعاثات)؛ • تخفيف تغيرات المناخ والتكيف معها. 	
سيرورة المبادرة وأهدافها	في 2013 وضعت المؤسسة طريقة لتسير النفايات من خلال تبني الإخراجات بإطلاق اختيار الفرز والاتصال بالمؤسسات المعنية والمتخصصة ووضع مخازن مهيئة لذلك ومؤمنة، مع استبدال المواد الخطرة بمواد أقل خطورة بالاستثمار في التجهيزات الخاصة بإجراء التجارب في المخابر باستعمال الماء والهواء بدلا من الرئيق. إضافة إلى اكتساب تجهيزات تفتيش الأرصفة التي تقلل الانبعاثات. وإدراج الممارسات الجيدة للصحة والسلامة والبيئة في كشف الراتب.	
الوسائل المسخرة لهذه المبادرة	الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية وكافة العاملين من خلال التحسيس والتجنيد لإنتاج المبادرات.	
النتائج	تحقيق تقدم لا بأس به.	
مدى نجاح المبادرة؟	لا زالت تطمح المؤسسة في تحقيق معدل نجاح مرتفع.	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على محاور المقابلة وتقارير المؤسسة المتاحة على الموقع:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

3.3. على مستوى وظيفة التسويق

يوضح الجدول أدناه تحليل المبادرة على مستوى التسويق:

جدول رقم 66: تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة التسويق

على مستوى وظيفة التسويق		عناصر التحليل
عرض المشكلة	في إطار الانخراط في نهج المسؤولية الاجتماعية تطرح أمام المؤسسة أهمية تبني ممارسات ومبادرات جيدة تجاه أصحاب المصالح الخارجيين بما فيها العملاء. وضرورة التعرف على مدى رضاهم واستجابة المؤسسة لمتطلباتهم فكيف يمكن تحقيق ذلك؟	
التحدي؟	تحقيق رضا عملائها الخارجيين.	
نوع المبادرة	<ul style="list-style-type: none"> • صياغة ممارسات جيدة في الوظيفة التجارية (التسويق) من خلال مبادرة Ecoute externe : Satisfaction des attentes للعميل (et exigences des clients). • العمل بشهادة النزاهة (attestation de probité) في كل التعاقدات لزيادة ثقة العملاء. 	
سيرورة المبادرة وأهدافها	تبنت المؤسسة هذه المبادرة في 2013 من خلال إجراء مسح حول رضا العملاء بهدف الوصول إلى رضا يساوي أو يفوق 70%. وذلك بتعريف العملاء بتبني المؤسسة لشهادة النزاهة في تعاقداتها والاستجابة لتطلعاتهم فيما يخص الأسعار بالتفصيل، ورغبتها في التقييم المتواصل والدوري لرضا العملاء وتصحيح ممارساتها بما يحقق ذلك ومراجعة إجراءات ضمان السرية واحترام المعلومات الخاصة بالعملاء.	
الوسائل المستخدمة لهذه المبادرة	الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية وكافة العاملين من التحسيس والتجنيد لإنجاح المبادرات.	
النتائج	حسب المسح الذي أجري في 2013 فقد تم تحقيق رضا يساوي 93%. بينما في 2014 كان مستوى رضا العملاء 100%.	
مدى نجاح المبادرة؟	نجحت المبادرة بمعدل مرتفع جدا.	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على محاور المقابلة وتقارير المؤسسة المتاحة على الموقع:

www.rse-algerie.org

4.3. على مستوى وظيفة الموارد البشرية

يبين الجدول أدناه تحليل عناصر مبادرة على مستوى وظيفة الموارد البشرية:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

جدول رقم 67: تحليل محتوى المبادرة على مستوى وظيفة الموارد البشرية

على مستوى وظيفة الموارد البشرية		عناصر التحليل
عرض المشكلة	تطرح العلاقة بين رب العمل والعاملين العديد من المشاكل التي يجب حلها كالحوار الاجتماعي وتنمية الموارد البشرية؟	
التحدي؟	تحقيق رضا عملائها الداخليين.	
نوع المبادرة	<ul style="list-style-type: none"> إطلاق مبادرة الاستماع الداخلي (Ecoute interne : Satisfaction des salariés) تحقيق لمعرفة مدى احترام حقوق الإنسان بالمؤسسة يستهدف تحقيق 90 % رضا العاملين؛ نظام الصحة والسلامة المهنية. 	
سيرورة المبادرة وأهدافها	أطلقت المؤسسة المبادرتين في 2013 بإجراء تحقيقات حول رضا عملائها الداخليين بهدف تحقيق 80% كمعدل رضا. موازنة وتنفيذ نظام الصحة والسلامة المهنية حسب معيار OHSAS 18001 وتطوير وسائل الاتصال وتحفيز الموارد البشرية ووضع آليات الواجبات والحقوق (السماع للشكاوي الطعون).	
الوسائل المستخدمة لهذه المبادرة	الإدارة العامة وإدارة الموارد خلال البشرية وكافة العاملين من التحسيس والتجنيد لإنجاح المبادرات.	
النتائج	<ul style="list-style-type: none"> حسب التحقيق الذي أجري في 2014 فقد تم تحقيق رضا يساوي 47%؛ صرف 8 مليار دج في سنة 2015 في تنمية الموارد البشرية؛ تحديد الوظائف الخطرة في المؤسسة؛ وضع آليات جديدة للسماع لشكاوي وطعون الأفراد العاملين؛ مراجعة الاتفاقية الجماعية خاصة ما يخص الأجور والمسار المهني؛ وضع مخطط تحسيس للموارد البشرية للتجنيد أكثر لإنجاح المشروع. 	
مدى نجاح المبادرة؟	تعد النتيجة دون الوسط في انتظار مواصلة العمل على تصحيح بعض الممارسات من أجل بلوغ الهدف المسطر.	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على محاور المقابلة وتقارير المؤسسة المتاحة على الموقع:

www.rse-algerie.org

4.4. على مستوى وظيفة المالية والمحاسبة

لم تسجل الباحثة في هذا الإطار أي مبادرة لها علاقة بممارسة المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

بعد تحليل محتوى المبادرات والبرامج التي اعتمدها كل مؤسسة لترقية نهج المسؤولية الاجتماعية يجدر بنا تحديد عدد البرامج والمبادرات للممارسات الجيدة للمسؤولية الاجتماعية في كل مؤسسة خلال الفترة 2011-2014 كما يلي:

الجدول رقم:68

عدد برامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة

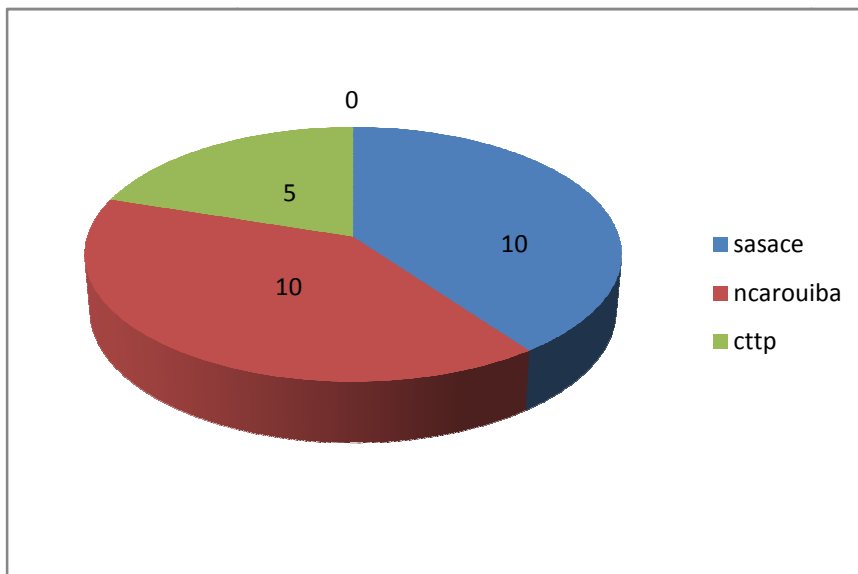
المؤسسة	عدد المبادرات في وظيفة التموين	عدد المبادرات في وظيفة الإنتاج	عدد المبادرات في وظيفة التسويق	عدد المبادرات في وظيفة الموارد البشرية	عدد المبادرات في وظيفة المحاسبة والمالية	المجموع
SASACE	1	1	1	2	5	10
NCA ROUBA	0	4	0	2	4	10
CTTP	0	1	2	2	0	5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات السابقة

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم:33

عدد برامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات السابقة

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

مما سبق نلاحظ أنه خلال أربع سنوات من الانطلاقة في تبني المسؤولية الاجتماعية والثلاث السنوات المالية سجلنا عشرة مبادرات في مؤسسة SASACE ، حيث حظيت وظائف التمويل والإنتاج والتسويق بمبادرة واحدة هامة ووظيفة الموارد البشرية بمبادرتين واستأثرت وظيفة المالية والمحاسبة التي يندرج في فحواها عنصر الاستثمار الاجتماعي والمحاسبة الاجتماعية بخمس مبادرات. بينما في مؤسسة NCA ROUIBA نالت فيها وظيفتي الإنتاج والمالية والمحاسبة الحظ الأوفر بأربع مبادرات ومبادرتين لوظيفة الموارد البشرية منها المبادرة التي نالت بها المؤسسة جائزة أحسن ابتكار لسنة 2013 في حين لم نسجل أي مبادرة في مجال التمويل أو التسويق. ومن جانب مؤسسة CTTP فلقد سجلت أدنى عدد من المبادرات تعادلت فيها وظيفتي التسويق والموارد البشرية بمبادرتين واكتفت المؤسسة بمبادرة وحيدة على مستوى وظيفة الإنتاج.

ثالثاً: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الظروف والأسباب المتوفرة حالياً والتي تساهم في

ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية

يمكن تلخيص النتائج الإحصائية لمحور الظروف والأسباب المتوفرة حالياً والتي تساهم في

ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في جدول تجميعي ثم جداول تفصيلية

كما يلي:

الجدول رقم 69: جدول تجميعي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الظروف والأسباب

المتوفرة حالياً والتي تساهم في ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية

S+R+C		CTTP		Nca Rouïba		SASACE		المستويات
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.203	2.003	0.164	2.052	0.196	1.961	0.235	2.000	على مستوى بيئة الأعمال الجزائرية
0.265	1.978	0.160	1.888	0.308	1.948	0.266	2.083	على مستوى الإدارة العليا
0.337	2.329	0.265	2.291	0.308	1.948	0.351	2.392	على مستوى و.التمويل
0.303	2.675	0.212	2.611	0.414	2.743	0.240	2.666	على مستوى و.الإنتاج
0.334	2.166	0.219	2.166	0.427	2.243	0.312	2.095	على مستوى و.التسويق
0.295	1.461	0.277	1.402	0.286	1.500	0.319	1.476	على مستوى و.الموارد البشرية
0.234	1.547	0.177	1.583	0.301	1.512	0.207	1.547	على مستوى و.المحاسبة والمالية
0.148	2.028	0.752	2.001	0.231	2.026	0.088	2.035	Σ

المصدر: من إعداد الباحثة وفق نتائج تحليل نظام SPSS

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

يمكن قراءة الإجابات من خلال النتائج الإحصائية التي جاءت في صيغة معبرة عن الظروف التي من المفروض توفرها لترقية المسؤولية الاجتماعية وعدم موافقة أفراد العينة على العبارة يضعها في خانة الظروف والأسباب المعيقة لذلك، فمن خلال الجدول أعلاه وبالنسبة لعبارات المحور ككل فقد كان المتوسط الحسابي (2.035، 2.026، 2.001) إشارة إلى غير موافق بما يوحي بوجود أسباب تقف حائلا أمام ترقية المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية بانحراف معياري (0.088، 0.231، 0.752). ما يشير إليه المتوسط الكلي (2.022) وبانحراف معياري (0.148).

على مستوى بيئة الأعمال الجزائرية يشير المتوسط الحسابي الكلي للمؤسسات الثلاث على الترتيب (2.000، 1.961، 2.052) إلى تقييم غير موافق معبرا عن اعتبار أفراد العينة للأسباب الواردة في هذا المستوى كأسباب معيقة لترقية المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية، بانحراف معياري (0.235، 0.196، 0.164) مما يوحي بتشتت ضعيف في الإجابات. ما يعبر عنه المتوسط الحسابي الكلي للمؤسسات الثلاث مجتمعة (2.003) بانحراف معياري (0.203).

بينما على مستوى الإدارة العليا فقد جاء المتوسط الحسابي الكلي للمؤسسات الثلاث على الترتيب (2.083، 1.984، 1.888) ضمن نفس تقييم المستوى السابق معبرا عن اعتبار أفراد العينة للأسباب الواردة في هذا المستوى كأسباب معيقة لترقية المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية، بانحراف معياري (0.266، 0.308، 0.160) مما يوحي بتشتت ضعيف في الإجابات. ما يعبر عنه المتوسط الحسابي الكلي للمؤسسات الثلاث مجتمعة (1.978) بانحراف معياري (0.265).

أما على مستوى الوظائف فقد جاء المتوسط الحسابي الكلي على مستوى وظيفتي التموين والتسويق ضمن تقييم غير موافق (2.392، 1.948، 2.291) و(2.095، 2.243، 2.166) على الترتيب، بانحرافات معيارية (0.351، 0.308، 0.265) و(0.312، 0.427، 0.219) على الترتيب أيضا، ما يعبر عنه المتوسط الحسابي الكلي للوظيفتين للمؤسسات الثلاث مجتمعة على التوالي (2.329، 2.166) بانحراف معياري (0.337، 0.334). في حين كان تقييم الإجابات على مستوى وظيفة الإنتاج ضمن المحايد بمتوسط حسابي كلي (2.666، 2.743، 2.611) للمؤسسات الثلاث على الترتيب، بانحراف معياري (0.240، 0.414، 0.212) ما يعبر عنه المتوسط الحسابي الكلي للمؤسسات الثلاث مجتمعة (2.675) بانحراف معياري (0.303). وبالنسبة لوظيفتي الموارد البشرية والمالية والمحاسبة فقد كان تقييم الإجابات ضمن مجال غير موافق تماما مما يوحي بوجود هذه الأسباب بشكل مقنع لدى مفردات العينة بمتوسط حسابي كلي يكاد يكون متقارب (1.476، 1.500، 1.402) و(1.547، 1.512، 1.583) بالنسبة للوظيفتين والمؤسسات الثلاث على الترتيب، بانحرافات معيارية (0.319، 0.286، 0.277) و(0.207، 0.301، 0.177) على الترتيب أيضا. ما يعبر عنه المتوسط الحسابي الكلي للوظيفتين للمؤسسات الثلاث مجتمعة على التوالي (1.547، 1.461) بانحراف معياري (0.295، 0.234).

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

ويمكن عرض النتائج الإحصائية على كل مستوى وبالنسبة لكل عبارة بشكل مفصل في الجدول التالي:

الجدول رقم 70: جدول تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الظروف والأسباب المتوفرة حاليا والتي تساهم في ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية

S+R+C		CTTP		Nca Rouïba		SASACE		رقم العبارة	مستوى الأداء على الجزائرية
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.597	1.14	0.690	1.29	0.000	1.00	0.756	1.14	28	مستوى الأداء على الجزائرية
0.336	2.94	0.359	2.96	0.392	2.92	0.262	2.93	29	
0.336	2.94	0.359	2.96	0.392	2.92	0.262	2.93	30	
0.000	1.00	0.000	1.00	0.000	1.00	0.000	1.00	31	
0.000	1.00	0.000	1.00	0.000	1.00	0.000	1.00	32	مستوى الإدارة العليا
0.501	1.45	0.000	1.67	0.430	1.23	0.508	1.46	33	
0.639	3.49	0.000	3.00	0.697	3.62	0.630	3.79	34	
0.760	3.38	0.442	2.75	0.689	3.65	0.723	3.68	35	مستوى و. التمويل
0.692	2.41	0.584	2.58	0.634	2.19	0.793	2.46	36	
0.397	1.19	0.509	1.54	0.196	1.04	0.189	1.04	37	
0.554	2.35	0.532	2.75	0.567	2.19	0.356	2.14	38	مستوى و. الإنتاج
0.852	3.23	0.590	2.50	0.694	3.81	0.723	3.32	39	
0.573	2.45	0.584	2.58	0.514	2.23	0.576	2.54	40	
0.610	2.60	0.588	2.54	0.724	2.73	0.508	2.54	41	مستوى و. التسويق
0.653	2.74	0.495	2.63	0.599	2.96	0.780	2.64	42	
0.397	1.15	0.565	1.33	0.196	1.04	0.315	1.11	43	
0.508	1.77	0.637	1.83	0.430	1.77	0.460	1.71	44	مستوى و. الموارد البشرية
0.493	1.60	0.495	1.38	0.452	1.73	0.476	1.68	45	
0.113	1.01	0.000	1.00	0.000	1.00	0.189	1.04	46	
0.159	1.03	0.204	1.04	0.196	1.04	0.000	1.00	47	مستوى و. محاسبية والمالية
0.669	2.62	0.464	2.71	0.860	2.50	0.621	2.64	48	
0.000	1.00	0.000	1.00	0.000	1.00	0.000	1.00	49	
0.148	2.022	0.752	2.001	0.231	2.026	0.088	2.035	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للمحور الثاني	

المصدر: من إعداد الباحثة وفق نتائج تحليل نظام SPSS

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

قسمت العبارات الواردة في الجدول أعلاه إلى سبعة مستويات، أولها على مستوى بيئة الأعمال الجزائرية والتي تصدرها العبارة رقم 28 والتي تنص على مساهمة الدولة في نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية في بيئة الأعمال من دعاية وندوات ومؤتمرات والتي حصلت على أدنى متوسط حسابي (1.14، 1.00، 1.29) والذي يشير إلى غير موافق بشدة في المؤسسات الثلاث بانحراف معياري (0.690، 0.756) في S و C وتجانس تام في R. وبالنسبة للعبارتين رقم 29 و 30 والتي تتصان على وجود شراكة بين القطاع العام والخاص في مجال المسؤولية الاجتماعية وكذا وجود ميثاق اجتماعي أخلاقي لمنظمات الأعمال في الجزائر فقد حصلنا على نفس المتوسط الحسابي وبشكل متقارب (2.93، 2.92، 2.96) والذي يشير إلى الحياد في إجابات أفراد العينة بانحراف معياري (0.392، 0.262، 0.359).

وحصلت العبارة رقم 31 والتي تنص على وجود تخفيضات ضريبية لممارسة المسؤولية الاجتماعية على نفس المتوسط الحسابي الأدنى (1.00) في المؤسسات الثلاث وتجانس تام في إجابات أفراد العينة ما يشير إلى غير موافق بشدة.

وعلى مستوى المؤسسات الثلاث مجتمعة (العينة الكلية) حصلت العبارتين رقم 29 و 30 على أكبر متوسط حسابي (2.94) لترتبا الأولى والثانية ضمن تقييم يشير إلى الحياد ما يوضح عدم تأييد أو رفض لأفراد العينة للعبارتين بانحراف معياري (0.336). بينما حصلت العبارتين 28 و 31 على أدنى متوسط حسابي (1.00، 1.14) على الترتيب بمرتبة ثالثة ورابعة مشيرة إلى غير موافق بشدة بانحراف معياري (0.597) للعبارة 28 وتجانس تام في الإجابات بالنسبة للعبارة 31. وبالفعل فإن ثقافة المسؤولية الاجتماعية لا تزال في حاجة إلى دعم من قبل الدولة سواء بالقوانين أو بتشجيع انخراط المؤسسات في ذلك وعدم وجود سياسة ضريبية تشجع المؤسسات على تحمل المزيد من النفقات لترسيخ نهج المسؤولية الاجتماعية، وتبقى مجهودات الدولة غير كافية (مشروع RS MENA) وما مشروع SPRING حاليا إلا دليل على ذلك. وعلى هذا المستوى يمكن اعتماد سببين هاميين في بيئة الأعمال الجزائرية من شأنهما إعاقة ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية بعد استبعاد الأسباب الواردة في العبارتين 29 و 30 (عدم مساهمة الدولة في نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية في بيئة الأعمال من دعاية وندوات ومؤتمرات وعدم وجود تخفيضات ضريبية لممارسة المسؤولية الاجتماعية).

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

وعلى مستوى الإدارة العليا تحصلت العبارتين رقم 32 و 33 والتي تتنصان على وجود وحدة تنظيمية تعنى بالمسؤولية الاجتماعية وكذا التنسيق بين مختلف الوظائف لترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية على نفس المتوسط الحسابي (1.00) في المؤسسات الثلاث للعبارة 32 بتجانس تام في الإجابات، ومتوسط حسابي (1.46، 1.23، 1.67) للعبارة 33 والذي يشير إلى غير موافق بشدة بانحراف معياري (0.430، 0.508) في S و R وبتجانس تام في C. بينما تحصلت إجابات العبارة 34 والتي تشير إلى القدرة على التوفيق بين العمل المريح والعمل الاجتماعي على متوسط حسابي (3.79، 3.62، 3.00) والذي يشير إلى موافق في S و R بانحراف (0.630، 0.697) ومحايد في C بتجانس تام في الإجابات.

وعلى مستوى المؤسسات الثلاث مجتمعة (العينة الكلية) حصلت العبارة رقم 34 على أكبر متوسط حسابي (3.49) لتحتل المرتبة الأولى بتقييم موافق مشيرا إلى قدرة المؤسسات على التوفيق بين العمل المريح والعمل الاجتماعي، بانحراف معياري (0.639). بينما حصلت العبارتين 33 و 32 على أدنى متوسط حسابي (1.45، 1.00) لترتبا الثانية والثالثة على التوالي بانحراف معياري (0.501) للعبارة 33 وبتجانس تام في الإجابات بالنسبة للعبارة 32. وباستبعاد السبب الوارد في العبارة 34 يمكن اعتماد سببين من شأنهما إعاقة ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية على مستوى الإدارة العليا (عدم وجود وحدة تنظيمية تعنى بالمسؤولية الاجتماعية وكذا عدم التنسيق بين مختلف الوظائف لترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية).

وعلى مستوى وظيفة التموين حصلت العبارة رقم 35 والتي تنص على وجود مناخ ثقة بين المؤسسة ومورديها على متوسط حسابي (3.68، 3.65، 2.75) والذي يشير إلى موافق في S و R ومحايد في C بانحراف معياري (0.723، 0.689، 0.442). بينما تحصلت العبارتين رقم 36 و 37 والتي تتنصان على وجود ميثاق لأخلاقيات الموردين وكذا علم الموردين بمفهوم المسؤولية الاجتماعية على متوسط حسابي (2.46، 2.19، 2.58) و(1.04، 1.04، 1.54) للعبارتين على التوالي والذي يشير إلى غير موافق للعبارة 36 وغير موافق بشدة للعبارة 37 بانحراف معياري (0.793، 0.634، 0.584) و(0.189، 0.196، 0.509) على الترتيب.

وعلى مستوى المؤسسات الثلاث مجتمعة (العينة الكلية) حصلت العبارة رقم 35 على أكبر متوسط حسابي (3.38) لترتب أولا مشيرة إلى الحياد في الإجابات بانحراف معياري (0.760)، بينما

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

جاءت العبارتين رقم 36 و 37 متتاليتين في الترتيب بمتوسط حسابي أقل (2.41، 1.19) مشيرة لغير موافق وغير موافق بشدة على التوالي بانحراف معياري (0.692، 0.397). وعلى مستوى وظيفة التموين استبعد السبب الذي أجمع عليه بالحياد الوارد في العبارة 35 واعتمدا سببين هامين من شأنهما إعاقة ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية (عدم وجود ميثاق لأخلاقيات الموردين وكذا عدم علم الموردين بمفهوم المسؤولية الاجتماعية).

أما على مستوى وظيفة الإنتاج فقد جاء تقييم العبارة رقم 38 والتي تنص على وضوح معيار حماية البيئة في مجال غير موافق ومحاييد بمتوسط حسابي (2.14، 2.19، 2.75) بانحراف معياري (0.356، 0.567، 0.532). بينما العبارة رقم 39 والتي تشير إلى وجود وعي بيئي لدى العاملين فقد تحصلت على متوسط حسابي (3.32، 3.81، 2.50)، والذي يقيم بالحياد في S وموافق في R وغير موافق في C بانحراف معياري (0.723، 0.694، 0.590) في المؤسسات الثلاث على التوالي. أما بالنسبة للعبارة رقم 40 والتي تنص على وجود نظام لقياس أثر المنتج على البيئة فقد كان متوسطها الحسابي (2.54، 2.23، 2.58) في كل مؤسسة على حدى يشير إلى غير موافق بانحراف معياري (0.576، 0.514، 0.584) على الترتيب.

وعلى مستوى المؤسسات الثلاث مجتمعة (العينة الكلية) حصلت العبارة رقم 39 على أكبر متوسط حسابي (3.23) وجاءت أولى بتقييم يشير إلى الحياد بانحراف معياري (0.852). بينما تحصلت العبارتين 40 و 38 على متوسط حسابي متقارب (2.45، 2.35) بترتيب متتالي مشيرة إلى غير موافق بانحراف معياري (0.573، 0.554) على الترتيب. وعليه تستبعد الباحثة السبب الوارد في العبارة 39 وتعتبر (عدم وضوح معيار حماية البيئة وكذا عدم وجود نظام لقياس أثر المنتج على البيئة) سببين هامين من شأنهما إعاقة ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية في وظيفة الإنتاج.

وكانت النتائج الإحصائية على مستوى وظيفة التسويق بالنسبة للعبارة رقم 41 والتي تنص على وجود سياسة سعرية تدعم المشاريع الاجتماعية ما بين غير موافق ومحاييد (2.54، 2.73، 2.54) بانحراف معياري (0.508، 0.724، 0.588) على الترتيب. بينما تحصلت العبارة رقم 42 والتي تنص على وجود تغطية لكافة المناطق على متوسط حسابي (2.64، 2.96، 2.63) والذي يشير إلى الحياد بانحراف معياري (0.780، 0.599، 0.495). أما العبارة رقم 43 والتي تشير إلى

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

وجود تتبع للوسطاء وتقييمهم فقد حصلت على متوسط حسابي (1.11، 1.04، 1.33) والذي يشير إلى غير موافق بشدة بانحراف معياري (0.315، 0.196، 0.565).

وعلى مستوى المؤسسات الثلاث مجتمعة (العينة الكلية) حصلت العبارة رقم 42 على أكبر متوسط (2.74) مشيرة إلى الحياد في إجابات أفراد العينة، بينما حصلت العبارة رقم 41 والتي تليها في الترتيب على متوسط حسابي (2.60) ضمن تقييم الحياد بانحراف معياري (0.610) أيضا لتأتي العبارة رقم 43 بأدنى متوسط حسابي (1.15) مشيرة إلى غير موافق بشدة بانحراف معياري (0.397). وعليه تستبعد الباحثة الأسباب الواردة في العبارات 41 و42 وتأخذ بالسبب (عدم وجود تتبع للوسطاء وتقييمهم) الذي من شأنه إعاقة ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية في وظيفة التسويق.

وعلى مستوى وظيفة الموارد البشرية تحصلت العبارة رقم 44 التي تنص على وجود متابعة وتقييم لأثر المسؤولية الاجتماعية على بيئة العمل على متوسط حسابي (1.71، 1.77، 1.83) والذي يشير إلى توجه إجابات أفراد العينة نحو غير موافق بشدة وغير موافق بانحراف معياري (0.460، 0.430، 0.637). بينما تحصلت العبارة رقم 45 والتي تنص على وجود برامج دائمة لزيادة وعي العاملين بالمسؤولية الاجتماعية فقد جاءت الإجابات ضمن مجال غير موافق بشدة (1.68، 1.73، 1.38) بانحراف معياري (0.476، 0.452، 0.495). أما فيما يخص العبارة رقم 46 والتي تنص على وجود موارد بشرية متخصصة فقد كان المتوسط الحسابي (1.04، 1.00، 1.00) ضمن مجال التقييم غير موافق بشدة وبانحراف معياري (0.189) في S وتجانس تام في R وC، وتميل النتائج لتعكس الواقع الذي لاحظته الباحثة أثناء الزيارة الميدانية للمؤسسات الثلاث.

وعلى مستوى المؤسسات الثلاث مجتمعة (العينة الكلية) حصلت العبارة رقم 44 على أكبر متوسط حسابي (1.77) مشيرة إلى غير موافق بشدة بانحراف معياري (0.508)، تليها في الترتيب العبارة رقم 45 بمتوسط حسابي (1.60) مبينا عدم الموافقة بشدة بانحراف معياري (0.493)، ثم العبارة رقم 46 بمتوسط حسابي الأدنى (1.01) بتقييم غير موافق بشدة وانحراف معياري (0.113). وعليه اعتمدت الباحثة هاته الأسباب مجتمعة (عدم وجود متابعة وتقييم لأثر المسؤولية الاجتماعية على بيئة العمل وكذا عدم وجود برامج دائمة لزيادة وعي العاملين بالمسؤولية الاجتماعية وأيضا عدم وجود موارد بشرية متخصصة) والتي من شأنهما إعاقة ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية في وظيفة الموارد البشرية.

وأخيرا على مستوى وظيفة المالية والمحاسبة تحصلت العبارة رقم 47 والتي تنص على انفصال مفهوم المسؤولية الاجتماعية عن التكاليف الكبيرة على متوسط حسابي (1.00، 1.04)، (1.04) والذي يشير إلى غير موافق بشدة بتجانس تام في الإجابات في S و بانحراف معياري (0.196، 0.204) في R و . C بينما تحصلت العبارة رقم 48 والتي تنص على وجود رغبة لدى المؤسسة في التعريف بالأنشطة ذات الطابع الاجتماعي على متوسط حسابي (2.50، 2.64)، (2.71) والذي يشير إلى الحياد في S و C وغير موافق في R بانحراف معياري (0.621، 0.860)، (0.464) في المؤسسات الثلاث على الترتيب. أما العبارة رقم 49 التي تنص على العلم بمفهوم المحاسبة الاجتماعية فتحصلت على متوسط حسابي (1.00) في المؤسسات الثلاث وبتجانس تام في الإجابات والتي تشير إلى غير موافق بشدة.

وعلى مستوى المؤسسات الثلاث مجتمعة (العينة الكلية) حصلت العبارة رقم 48 على أكبر متوسط حسابي (2.62) مشيرة إلى الحياد بانحراف معياري (0.669)، في حين تحصلت العبارة رقم 47 على متوسط حسابي أقل (1.03) بغير موافق بشدة بانحراف معياري (0.159)، لتأتي العبارة رقم 49 بأدنى متوسط حسابي (1.00) وغير موافق بشدة كذلك وبتجانس تام في الإجابات. وعليه تستبعد الباحثة السبب الوارد في العبارة المحايدة وتأخذ بالسببين (عدم انفصال مفهوم المسؤولية الاجتماعية عن التكاليف الكبيرة والجهل بمفهوم المحاسبة الاجتماعية) اللذين من شأنهما إعاقة ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية في وظيفة المالية والمحاسبة .

ومن خلال التحليل السابق يمكن تلخيص الظروف والأسباب التي تقف حائلا دون ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية على مستوى بيئة الأعمال (البيئة الخارجية) وعلى مستوى الإدارة العليا والوظائف (البيئة الداخلية) في المؤسسات الثلاث في الجدول التالي:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

الجدول رقم 71: (الظروف والأسباب) التي تقف حائلا دون ترقية ممارسة المسؤولية

الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية

على مستوى	الأسباب
بيئة الأعمال الجزائرية	<ul style="list-style-type: none"> - عدم مساهمة الدولة في نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية في بيئة الأعمال من دعاية وندوات ومؤتمرات؛ - عدم وجود تخفيضات ضريبية لممارسة المسؤولية الاجتماعية
الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود وحدة تنظيمية تعنى بالمسؤولية الاجتماعية؛ - عدم التنسيق بين مختلف الوظائف لترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
وظيفة التموين	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود ميثاق لأخلاقيات الموردين؛ - عدم علم الموردين بمفهوم المسؤولية الاجتماعية.
وظيفة الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح معيار حماية البيئة؛ - عدم وجود نظام لقياس أثر المنتج على البيئة.
وظيفة التسويق	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود تتبع للوسطاء وتقييمهم.
وظيفة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود متابعة وتقييم لأثر المسؤولية الاجتماعية على بيئة العمل؛ - عدم وجود برامج دائمة لزيادة وعي العاملين بالمسؤولية الاجتماعية؛ - عدم وجود موارد بشرية متخصصة.
وظيفة المالية و المحاسبة	<ul style="list-style-type: none"> - عدم انفصال مفهوم المسؤولية الاجتماعية عن التكاليف الكبيرة؛ - الجهل بمفهوم المحاسبة الاجتماعية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل السابق

رابعاً: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور اقتراح نموذج دليل عملي للمسؤولية الاجتماعية على مستوى كل وظيفة

يمكن عرض النتائج الإحصائية لمحور اقتراح نموذج دليل عملي للمسؤولية الاجتماعية على

مستوى كل وظيفة في الجدول التالي:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

الجدول رقم 72: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور اقتراح نموذج دليل

عملي للمسؤولية الاجتماعية على مستوى كل وظيفة

S+R+C		CTTP		Nca Rouïba		SASACE		رقم العبارة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1.183	3.05	1.173	2.63	0.990	3.50	1.247	3.00	50
0.612	1.83	0.504	1.58	0.628	2.08	0.612	1.82	51
0.873	2.60	0.924	2.38	0.849	3.00	0.742	2.43	52
0.552	1.82	0.509	1.54	0.484	2.08	0.548	1.82	53
0.545	1.83	0.576	1.62	0.445	2.04	0.548	1.82	54
0.636	1.90	0.637	1.67	0.634	2.19	0.548	1.82	55
0.963	2.14	0.504	1.58	1.058	3.00	0.548	1.82	56
0.560	1.85	0.504	1.58	0.516	2.12	0.548	1.82	57
0.597	1.86	0.504	1.58	0.613	2.15	0.548	1.82	58
0.644	1.88	0.504	1.58	0.710	2.23	0.548	1.82	59
0.600	2.076	0.540	1.775	0.541	2.438	0.544	2.000	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للمحور الثالث

المصدر: من إعداد الباحثة وفق نتائج تحليل نظام SPSS

تصب النتائج الإحصائية لكل عبارات المحور الثالث التي تقيس اقتراح نموذج دليل عملي للمسؤولية الاجتماعية على مستوى كل وظيفة من متوسط حسابي لكل مؤسسة على حدى وعلى الترتيب (2.00، 2.438، 1.775) بانحراف معياري (0.544، 0.541، 0.540) إلى اتجاه سلبي بتقييم معبر عن غير ممكن في S و R و غير ممكن إطلاقاً في C، ما يشير إليه المتوسط الكلي في المؤسسات الثلاث (2.076) بتشتت نسبي نوعاً ما (0.600). وهذا ما لمستته الباحثة أثناء المقابلات (أنظر جدول المقابلة الملحق رقم) مع رؤساء و مرافقي المشروع الذين أكدوا اقتصار التجربة على الحصول على شهادة الإيزو 26000 وصعوبة وضع إطار ودليل عملي على مستوى كل وظيفة لغياب الفئات من جهة وما تتطلبه العملية من جهد ووقت وكفاءات في مجال المسؤولية الاجتماعية.

ولقد بلغ المتوسط الحسابي بالنسبة للعبارة رقم 50 والتي تنص على إمكانية الاستعداد لتسجيل الممارسات التي تخدم المسؤولية الاجتماعية في جدول معتمد على مستوى كل وظيفة (3.00)، والذي يشير إلى تقييم إلى حد ما في مؤسسة S و C في حين ممكن في R (3.50، 2.63)،

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

بانحراف معياري (1.247، 0.990، 1.173). أما بالنسبة للعبارة رقم 51 والتي تشير إلى القدرة على وضع برامج نوعية على مستوى كل وظيفة وبصفة دائمة فقد حصلت على متوسط حسابي (1.82، 2.08، 1.58) والذي يشير إلى غير ممكن في S و R وغير ممكن إطلاقا في C بانحراف معياري (0.612، 0.628، 0.504)، وأثبتت المقابلة مع رؤساء ومرافقي المشروع أنه غير ممكن وضع برامج بسبب افتقار المؤسسات لخبراء في المسؤولية الاجتماعية وأن التجربة السابقة كانت بإشراف ومتابعة من خبراء معتمدين من المعهد الوطني للتقييس. بينما حصلت العبارة رقم 52 التي تنص على إمكانية توفير الأموال اللازمة لذلك على متوسط حسابي (2.43، 3.00، 2.38) والذي يشير إلى تقييم إلى غير ممكن في S و C وإلى حد ما في R بانحراف معياري (0.849، 0.742، 0.924) نظرا لحساسية العبارة .

وبالنسبة للعبارتين رقم 53، 54، التي تنصان على إمكانية إعداد الأدلة الإرشادية لمختلف البرامج والمبادرات وكذا تحديد أهداف اجتماعية قصيرة ومتوسطة فقد حصلنا على متوسط حسابي (1.82، 2.08، 1.54) و(1.82، 2.04، 1.62) على الترتيب والذي يشير إلى غير ممكن في S و R وغير ممكن إطلاقا في C بانحراف معياري (0.548، 0.484، 0.509) و(0.548، 0.445، 0.576) للعبارتين على التوالي. ومن خلال المقابلة لمست الباحثة صحة ذلك بسبب صعوبة التجربة أثناء مشروع RS MENA الذي تكفل مستشار مختص تابع للمعهد الوطني للتقييس بإعداد دليل عملي لوضع خطوات أولية لنهج المسؤولية الاجتماعية والذي تطلب وقتا كبيرا وجهدا معتبرا (أنظر مراحل الانخراط في المشروع وصعوباته). أما العبارة رقم 55 والتي تخص إمكانية وجود فريق عمل مختص فقد حصلت على متوسط حسابي (1.82، 2.19، 1.67) والذي يشير إلى غير ممكن في S و R وغير ممكن إطلاقا في C بانحراف معياري (0.548، 0.634، 0.637). ولقد حصلت العبارة رقم 56 التي تنص على إمكانية برمجة اللقاءات التحسيسية وتوعية الشركاء على متوسط حسابي (1.82، 3.00، 1.58) والذي يشير إلى غير ممكن في S وغير ممكن إطلاقا في C وإلى حد ما في R بانحراف معياري (0.548، 0.504، 1.058). وحصلت العبارات رقم 57، 58 و 59 التي تنص على إمكانية وجود آليات لتحقيق برامج على مستوى كل وظيفة ومتابعة تحقق الأهداف و كذا التوسع في طموحات البرامج بتبني اقتراحات الموظفين وتبادل التجارب مع مؤسسات أخرى على متوسط حسابي (1.82) نفسه لكل العبارات في S بانحراف معياري (0.548) ومتوسط حسابي

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

متقارب في R ، (2.12، 2.23، 2.15) ، بانحراف معياري (0.516، 0.613، 0.710) ونفس المتوسط الحسابي في C (1.58) بانحراف معياري (0.504) والتي تشير في مجملها إلى غير ممكن في S و R وغير ممكن إطلاقاً في C. والذي يمثل حسب رأي الباحثة تحصيل حاصل للإجابات على العبارات السابقة للمحور .

وعلى مستوى المؤسسات الثلاث مجتمعة (العينة الكلية) حصلت العبارة رقم 50 على أكبر متوسط حسابي (3.05) مشيرة إلى الاستعداد للقيام بتسجيل الممارسات المسؤولة إلى حد ما بانحراف معياري (1.183). وتبرر المقابلات مع رؤساء و مرافقي المشروع ذلك باذا ما توفرت القناعة بهذا النهج من الإدارة العليا في S و C، ومن أجل التحسين المستمر للممارسة المسؤولة اجتماعياً حسب رئيسة المشروع في R ، بينما جاءت العبارة رقم 52 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.60) بتقييم غير ممكن بانحراف معياري (0.873) مشيرة إلى أن توفير الأموال مسألة حساسة ترتبط بأهمية المبادرة بالنسبة للمؤسسة ولقد أكدت المقابلة الصعوبة التي تجدها المؤسسات الثلاث في توفير الأموال اللازمة لترسيخ نهج المسؤولية الاجتماعية باعتبار أن اهتمامها بالجانب البيئي تطلب أموال ضخمة فكيف بالجوانب الأخرى الخفية؟ أما العبارة رقم 56 فقد حصلت على متوسط حسابي (2.14) بانحراف معياري (0.963) إشارة إلى غير ممكن برمجة اللقاءات التحسيسية وتوعية الشركاء، ولقد سمحت المقابلة بالوقوف على المجهود الذي بذلته رئيسة المشروع في المؤسسات الثلاث للتحسيس بأهمية الخوض في هذا النهج والذي كلف مجهوداً ووقتاً كبيراً على مستوى المؤسسة مما يوحي بصعوبة خوض التجربة مرة أخرى وترسيخ هذا النهج.

بينما حصلت العبارة 55 على متوسط حسابي (1.90) ضمن تقييم غير ممكن وهو ما أكدته المقابلة مع رؤساء و مرافقي المشروع حيث لمست الباحثة عدم توفر المؤسسات الثلاث على فريق مختص في المسؤولية الاجتماعية رغم خوضها للتجربة مع المعهد الوطني للتقييم إذ سجلت الباحثة عنصر واحد فقط في كل مؤسسة مهتم بذلك والذي رافق المشروع وعمل تحت إشراف مستشار مختص دون أن تؤثر التجربة على الإدارة العليا للمؤسسات الثلاث وتخلق فريق يتابع ترسيخ نهج المسؤولية الاجتماعية. بل بقي مخطط العمل في C دون تطبيق بسبب التغييرات المتداولة على مستوى الإدارة العليا. أما باقي العبارات (59، 58، 57، 54، 51، 53) على الترتيب فقد حصلت على أدنى

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

متوسط حسابي وبشكل متقارب (1.88، 1.86، 1.85، 1.83، 1.82) على التوالي بتقييم غير ممكن والذي يمثل حسب رأي الباحثة تحصيل حاصل للإجابات على العبارات السابقة للمحور.

المبحث الخامس: اختبار الفرضية والإجابة على تساؤلات الدراسة وعرض نتائج الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سيتم اختبار فرضية الدراسة والإجابة على تساؤلات الدراسة وعرض نتائج الدراسة الميدانية كما يلي:

المطلب الأول: اختبار الفرضية والإجابة على تساؤلات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الوحيدة والفرضيات الفرعية لها والإجابة على تساؤلات الدراسة:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

محتوى الفرضية: لا توجد استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة.

وتتجزأ هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية هي :

- لا توجد استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التموين .
- لا توجد استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الإنتاج.
- لا توجد استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التسويق.
- لا توجد استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الموارد البشرية.
- لا توجد استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة المالية و المحاسبة.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية تم الاعتماد على:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

1. تحليل الأداء الداخلي للمؤسسات محل الدراسة

بالاعتماد على تحليل نتائج الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) للمحور الأول من الاستبانة والمتعلق بدرجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية والتي تم تلخيصها في الجداول السابقة (أنظر المبحث الرابع) والتي يمكن عرضها مرتبة وبشكل ملخص في الجدول التالي:

جدول رقم 73: ترتيب المتوسطات الحسابية الكلية لمحور درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية

الترتيب	المتوسطات الحسابية الكلية						درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية	
	S+R+C	ت	C	ت	R	ت		S
2	2,710	1	2,425	2	2,915	3	2,764	ضمن وظيفة التموين
1	3,233	2	2,375	1	3,515	1	3,707	ضمن وظيفة الإنتاج
4	2,425	4	1,775	4	2,484	2	2,928	ضمن وظيفة التسويق
3	2,489	3	2,119	3	2,835	4	2,484	ضمن وظيفة الموارد البشرية
5	2,125	5	1,625	5	2,407	5	2,292	ضمن وظيفة المالية والمحاسبة
2,588		2,067		2,831		3,083		المتوسط الحسابي الكلي
		3		2		1		الترتيب

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنسبة لمؤسسة S فقد جاء المتوسط الحسابي الكلي لمحور درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية (3,083) ليعكس عدم المعرفة لدى أفراد العينة بهذه الممارسات، أما على مستوى كل وظيفة فقد تحصلت وظيفة الإنتاج على أكبر متوسط حسابي (3,707) بتقييم متوفر بشكل جيد، تليها وظيفتي التسويق ثم التموين على الترتيب بمتوسط حسابي (2,928، 2,764) على التوالي في مجال تقييم لا أدري مما يوحي بعدم الوضوح وتحصلت وظيفة الموارد البشرية على (2,484) ووظيفة المالية والمحاسبة على (2,292) في مجال تقييم متوفر بشكل بسيط. أما بالنسبة لمؤسسة R فقد جاء المتوسط الحسابي الكلي (2,831) ضمن مجال تقييم لا أدري لتتحصل وظيفة الإنتاج أيضا على أكبر متوسط حسابي (3,515) دالا على توفر

الممارسات بشكل جيد، تليها وظيفة التموين ثم وظيفة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (2,915)، (2,835) ضمن تقييم لا أدري بينما تحصلت وظيفتي التسويق والمالية والمحاسبة على متوسط حسابي (2,484، 2,407) ضمن تقييم متوفر بشكل بسيط، في حين كان المتوسط الحسابي الكلي لمؤسسة C (2,067) ليعبر عن توفر الممارسات بشكل بسيط حيث تصدرت وظيفة التموين الترتيب بمتوسط حسابي (2,425) تليها وظيفة الإنتاج (2,375) ثم وظيفة الموارد البشرية (2,119) بتقييم متوفر بشكل بسيط للوظائف الثلاث بينما وظيفة التسويق ووظيفة المالية والمحاسبة تحصلتا على متوسط حسابي (1,775، 1,625) على التوالي بتقييم غير متوفر إطلاقاً. والملاحظ هو توفر مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الإنتاج بشكل جيد في S و R نتيجة اهتمامهما بالمسؤولية البيئية في حين لم تتجاوز في الوظائف الأخرى الشكل البسيط أو عدم توفرها إطلاقاً في بعضها. وبالرغم من ذلك فقد جاء المتوسط الحسابي على المستوى الكلي للمؤسسات الثلاث (2,588) بتقييم متوفر بشكل بسيط لمؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية، لتصدر وظيفة الإنتاج الترتيب بمتوسط حسابي (3.233) تليها وظيفة التموين (2,710) ضمن تقييم لا أدري للوظيفتين، في حين تحصلت وظيفة الموارد البشرية، التسويق والمالية والمحاسبة على متوسط حسابي (2,489، 2,425، 2,125) على الترتيب ضمن تقييم متوفر بشكل بسيط مما يوحي بضعف وعدم وضوح مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومؤشراته بالنسبة لأفراد العينة. لتحافظ المؤسسات الثلاث على ترتيبها المحقق في مشروع RSMENA بالترتيب (S، R، C). وإضافة لهذا التحليل وبالإستعانة باختبار T للعينة البسيطة يمكن اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

- لا توجد استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التموين.

يمكن كتابة الفرضية السابقة بطريقة إحصائية كما يلي:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول عدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التموين و بين المتوسط الافتراضي (3).

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

H1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول عدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التموين و بين المتوسط الافتراضي (3).

ان نتائج اختبار هذه الفرضية يمكن توضيحها في الجداول الموالية:

جدول رقم(74): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر المسؤولية

الاجتماعية ووظيفة التموين

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مؤشر المسؤولية الاجتماعية وظيفة التموين	78	2,7103	,35405	,04009

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS24

جدول رقم (75): نتائج اختبار T للعينة البسيطة لمؤشر المسؤولية الاجتماعية

وظيفة التموين

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التموين	-7,228	77	,000	-,28974	-,3696	-,2099

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS24

يتضح من النتائج المبينة في الجدولين السابقين أنّ متوسط إجابات أفراد العينة اقل من المتوسط الطبيعي المفروض حيث بلغ المتوسط الحسابي هنا (2.7103) بانحراف معياري قدره (0.35405)، كما بلغت قيمة $t = -7.228$ عند درجة حرية (df=77) تحت مستوى معنوية (sig) اقل من 0,05. وبناء على ما سبق نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول عدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التموين وبين المتوسط الافتراضي (3).

وبمراعات إشارة t السالبة، التي تدل على ان آراء افراد العينة متمركزة في خانة عدم الموافقة على وجود مؤشر المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التموين في المؤسسات محل الدراسة، و بناءا عليه فان نتائج البحث الميداني تعمل على قبول الفرضية الفرعية الأولى الموسومة بأنه: لا توجد

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التموين ويعود ذلك الى غياب تام لمؤشرات هامة في مجال ترقية الممارسات المسؤولة بين المؤسسات وشركائها الموردين وعدم تفعيل مشاركتهم في ترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

الفرضية الفرعية الثانية:

- لا توجد استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الانتاج

يمكن كتابة الفرضية السابقة بطريقة إحصائية كما يلي:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط اراء افراد العينة حول عدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الانتاج و بين المتوسط الافتراضي (3).

H1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط اراء افراد العينة حول عدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الانتاج و بين المتوسط الافتراضي (3).

إن نتائج اختبار هذه الفرضية يمكن توضيحها في الجداول الموالية:

جدول رقم(76): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الانتاج

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الانتاج	78	3,2333	,64338	,07285

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS24

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

جدول رقم(77): نتائج اختبار T للعينة البسيطة لمؤشر المسؤولية الاجتماعية

ووظيفة الانتاج

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الانتاج	3,203	77	,002	,23333	,0883	,3784

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS24

يتضح من النتائج المبيّنة في الجدولين السابقين أنّ متوسط إجابات أفراد العينة أكبر من المتوسط الطبيعي المفروض حيث بلغ المتوسط الحسابي هنا (3.2333) بانحراف معياري قدره (0.64338)، كما بلغت قيمة $t=3.203$ عند درجة حرية (df=77) تحت مستوى معنوية (sig) أقل من 0,05. وبناء على ما سبق نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول عدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الانتاج وبين المتوسط الافتراضي (3).

وبمراعات إشارة t الموجبة، التي تدل على ان آراء افراد العينة متمركزة في خانة الموافقة على وجود مؤشر المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الانتاج في المؤسسات محل الدراسة، وبناء عليه فان نتائج البحث الميداني تعمل على رفض الفرضية الفرعية الثانية الموسومة بأنه: لا توجد استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الإنتاج بل ان وظيفة الإنتاج تتضمن استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية (بمفهومها البيئي) ويعود ذلك إلى القراءة الإيجابية لنتائج الاستبيان الذي يدعم حرص المؤسسات على البيئة واحترامها للتشريعات المتعلقة بالنفايات واستخدام المؤسسات الثلاث لتكنولوجيا صديقة للبيئة وهذا ما لمستته الباحثة ميدانيا وما أكدته المبادرات المنتهجة في هذا الشأن (أنظر محور المبادرات).

الفرضية الفرعية الثالث:

- لا توجد استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التسويق.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

يمكن كتابة الفرضية السابقة بطريقة إحصائية كما يلي:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول عدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التسويق و بين المتوسط الافتراضي (3).

H1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول عدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التسويق و بين المتوسط الافتراضي (3).

ان نتائج اختبار هذه الفرضية يمكن توضيحها في الجداول الموالية:

جدول رقم (78): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التسويق

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التسويق	78	2,4256	,57512	,06512

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS24

جدول رقم (79): نتائج اختبار T للعينة البسيطة لمؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التسويق

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التسويق	-8,820	77	,000	-,57436	-,7040	-,4447

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS24

يتضح من النتائج المبينة في الجدولين السابقين أنّ متوسط إجابات أفراد العينة اقل من المتوسط الطبيعي المفروض حيث بلغ المتوسط الحسابي هنا (2.4256) بانحراف معياري قدره (0.57512)، كما بلغت قيمة $t = -8.820$ عند درجة حرّية (df=77) تحت مستوى معنوية (sig) اقل من 0,05. وبناء على ما سبق نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن يوجد فرق ذو دلالة إحصائية

بين متوسط آراء أفراد العينة حول عدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التسويق وبين المتوسط الافتراضي (3).

وبمراعات إشارة t السالبة، التي تدل على أن آراء أفراد العينة متمركزة في خانة عدم الموافقة على وجود مؤشر المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التسويق في المؤسسات محل الدراسة، وبناءً عليه فإن نتائج البحث الميداني تعمل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة الموسومة بأنه: لا توجد استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة التسويق ويعود ذلك إلى غياب الممارسات المسؤولة والتي تدعم مراعاة بعض شرائح المجتمع عند تسعير المنتج وتتبع الوسطاء وتحسيسهم بعدم الإضرار بالمستهلك وعدم المعرفة بشكاوي المستهلكين وكيفية تعامل المؤسسة معهم.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- لا توجد استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الموارد البشرية.

يمكن كتابة الفرضية السابقة بطريقة إحصائية كما يلي:

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول عدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الموارد البشرية و بين المتوسط الافتراضي (3).

H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول عدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الموارد البشرية و بين المتوسط الافتراضي (3).

إن نتائج اختبار هذه الفرضية يمكن توضيحها في الجداول الموالية:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

جدول رقم(80): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الموارد البشرية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مؤشر المسؤولية الاجتماعية وظيفة الموارد البشرية	78	2,4890	,44377	,05025

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS24

جدول رقم(81): نتائج اختبار T للعينة البسيطة لمؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الموارد البشرية

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مؤشر المسؤولية الاجتماعية وظيفة الموارد البشرية	-10,169	77	,000	-,51099	-,6110	-,4109

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS24

يتضح من النتائج المبينة في الجدولين السابقين أنّ متوسط إجابات أفراد العينة اقل من المتوسط الطبيعي المفروض حيث بلغ المتوسط الحسابي هنا (2.4890) بانحراف معياري قدره (0.44377)، كما بلغت قيمة $t = -10.169$ عند درجة حرية (df=77) تحت مستوى معنوية (sig) اقل من 0,05. وبناء على ما سبق نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط اراء افراد العينة حول عدم وجود استراتيجيه وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الموارد البشرية وبين المتوسط الافتراضي (3).

وبمراعات إشارة t السالبة، التي تدل على ان اراء افراد العينة متمركزة في خانة عدم الموافقة على وجود مؤشر المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، و بناءا عليه فان نتائج البحث الميداني تعمل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة الموسومة بأنه: لا توجد استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الموارد البشرية ويعود ذلك الى غياب مؤشرات هامة تدعم الممارسات المسؤولة ما يؤكد تحليل البيئة الداخلية والتي أظهرت قلة المناصب العليا المسندة للنساء ما يمس بمبدأ تكافؤ الفرص، وعدم احترام حق ذوي الاحتياجات الخاصة في التوظيف ما يؤكد عدد الأشخاص المعاقين الموظفين اللذين يعدون على

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

الأصابع، وعدم تشجيع العاملين على الانخراط في الأنشطة الاجتماعية والخيرية ناهيك عن عدم توفر مؤسسة R على ميثاق لحد الآن وهذا ما لمستته الباحثة في الشق الميداني.

الفرضية الفرعية الخامسة :

- لا توجد استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة المالية والمحاسبة.

يمكن كتابة الفرضية السابقة بطريقة إحصائية كما يلي:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول عدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة المالية والمحاسبة و بين المتوسط الافتراضي (3).

H1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول عدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة المالية والمحاسبة و بين المتوسط الافتراضي (3).

ان نتائج اختبار هذه الفرضية يمكن توضيحها في الجداول الموالية:

جدول رقم(82): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة المالية والمحاسبة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة المالية والمحاسبة	78	2,1256	,51885	,05875

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS24

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

جدول رقم (83): نتائج اختبار T للعينة البسيطة لمؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة

المالية والمحاسبة

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مؤشر المسؤولية الاجتماعية ووظيفة المالية والمحاسبة	-14,883	77	,000	-,87436	-,9913	-,7574

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS24

يتضح من النتائج المبينة في الجدولين السابقين أنّ متوسط إجابات أفراد العينة اقل من المتوسط الطبيعي المفروض حيث بلغ المتوسط الحسابي هنا (2.1256) بانحراف معياري قدره (0.51885)، كما بلغت قيمة $t = -14.883$ عند درجة حرة (df=77) تحت مستوى معنوية (sig) اقل من 0,05. وبناء على ما سبق نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول عدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة المالية والمحاسبة وبين المتوسط الافتراضي (3).

وبمراعات إشارة t السالبة، التي تدل على ان آراء افراد العينة متمركزة في خانة عدم الموافقة على وجود مؤشر المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة المالية والمحاسبة في المؤسسات محل الدراسة، وبناء عليه فان نتائج البحث الميداني تعمل على الفرضية الفرعية الأولى الموسومة بأنه: لا توجد استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة المالية والمحاسبة ويعود ذلك الى عدم تخصيص ميزانية للإعانات الخيرية والاجتماعية بشكل دوري وكذا عدم تزويد المؤسسات للمجتمع بتقارير دورية عن نشاطاتها الاجتماعية والجهل بمبادئ المحاسبة الاجتماعية.

الفرضية الرئيسية:

- لا توجد استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية.

يمكن كتابة الفرضية السابقة بطريقة إحصائية كما يلي:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول عدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية و بين المتوسط الافتراضي (3).

H1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول عدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية و بين المتوسط الافتراضي (3).

ان نتائج اختبار هذه الفرضية يمكن توضيحها في الجداول الموالية:

جدول رقم(84): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر المسؤولية الاجتماعية والممارسات الوظيفية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مؤشر المسؤولية الاجتماعية والممارسات الوظيفية	78	2,5888	,41167	,04661

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS24

جدول رقم (85): نتائج اختبار T للعينة البسيطة لمؤشر المسؤولية الاجتماعية و الممارسات الوظيفية

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مؤشر المسؤولية الاجتماعية والممارسات الوظيفية	-8,822	77	,000	-,41121	-,5040	-,3184

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS24

يتضح من النتائج المبينة في الجدولين السابقين أنّ متوسط إجابات أفراد العينة اقل من المتوسط الطبيعي المفروض حيث بلغ المتوسط الحسابي هنا (2.5888) بانحراف معياري قدره (0.41167)، كما بلغت قيمة $t = -8.822$ عند درجة حرية (df=77) تحت مستوى معنوية (sig) اقل من 0,05. وبناء على ما سبق نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة حول عدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية وبين المتوسط الافتراضي (3).

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

وبمراعات إشارة t السالبة، التي تدل على ان اراء افراد العينة متمركزة في خانة عدم الموافقة على وجود مؤشر المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة، و بناءا عليه فان نتائج البحث الميداني تعمل على قبول الفرضية الرئيسية الموسومة بأنه: لا توجد استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية. فبالرغم من وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة الإنتاج إلا أن باقي الوظائف (التموين، التسويق، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة) كانت فيها مؤشرات المسؤولية الاجتماعية غائبة مما يوحي بعدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية.

وإضافة لهذا التحليل يجدر بنا اعتماد نتائج تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات الثلاث للتوصل لنتائج تدعم نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية.

2. نتائج تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة

أوضحت النتائج الخاصة بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة (أنظر المبحث الثاني) ما يلي:

- ضعف الهيكل التنظيمي في المؤسسات الثلاث؛
- ضعف ثقافة المؤسسة (في R و C) وتقييم متوسط في S؛
- ضعف الموارد المالية في C وتقييم متوسط (في R و C)؛
- ضعف الموارد البشرية في المؤسسات الثلاث.

ويمكن تدعيم هذه النتائج من خلال استخدام المدخل المنطقي والتدريجي لتنفيذ الاستراتيجية¹ حسب James Brian Quinn والذي يعد مفهوم رئيسي للعمليات السلوكية لتنفيذ استراتيجية ما ويقوم على تحليل المعلومات على عدة مستويات هي²:

¹ الدكتور بوهزة، تشكيل الاستراتيجية وتنفيذها، محاضرات متاحة على الموقع:

Cte.univ-setif.dz. Cours en ligne/bouhezza/chapitre8.html.

وللمزيد من المعلومات إطلع على الموقع:

www.ininduscommons.com/uploads/8/logical_incrementalism.pdf.

² كل الملاحظات والمعلومات استقتها الباحثة من المقابلات والزيارات الميدانية.

1.2. على مستوى تفصيل الاستراتيجية (تحولها من وحدة الأعمال إلى مستوى السياسات

التشغيلية)

نلاحظ بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة ما يلي:

- عدم وجود أهداف واضحة ومفصلة تصب في تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية على مستوى الوظائف، بل جاءت كأهداف عامة لم تترجم على مستوى السياسات التشغيلية بشكل واضح؛
- عدم توفر ظروف يمكنها جذب وجهات نظر داعمة لتطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية على مستوى مديري الوظائف؛
- عدم توفر مناخ مسؤول (مناقشة ومقترحات مستمرة لتطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية على مستوى الوظائف) بعد الحصول على الشهادة؛
- عدم التشجيع على الإبداع والابتكار في وضع برامج لتطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية على مستوى الوظائف .

2.2. على مستوى الإحاطة بالقدرات القيادية

- ضعف تعبئة الموارد في المسؤولية الاجتماعية على مستوى كل وظيفة؛
- عدم الإبقاء على قنوات الاتصال في هذا المجال بعد نهاية المشروع والحصول على شهادة الإيزو 26000؛
- ضعف مهارات الإدارة التنفيذية في مجال إدماج المسؤولية الاجتماعية على مستوى الوظائف .

3.2. التعبئة الاستراتيجية

- فيما يخص تخصيص الموارد وجدت المؤسسات محل الدراسة صعوبات في توفير الموارد المالية المادية والبشرية اللازمة لتطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية على المستوى العام، فما بالك على مستوى الوظائف؛
- ضعف ثقافة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة؛
- تقطع العادات والمواقف لدى المديرين والعاملين تجاه مفهوم المسؤولية الاجتماعية؛

- ضعف الهيكل التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة وعدم مجاراته لتطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية (عدم وجود وحدة متخصصة) لحد الآن.

خلاصة التحليل:

لقد جاءت نتائج تحليل الأداء الداخلي للمؤسسات الثلاث من خلال نتائج الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي الكلي) للمحور الأول للاستبانة (الذي تقيس عباراته درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية) ضمن مجال تقييم (متوفر بشكل بسيط، لا أدري)، في حين أكدت نتائج اختبار T للعينة البسيطة للفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية رفض الفرضية الفرعية الخاصة بوظيفة الإنتاج وقبول الفرضيات الفرعية على مستوى وظائف (التموين، التسويق، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة) مما يصب في قبول الفرضية الرئيسية، إضافة إلى نتائج تحليل البيئة الداخلية التي عكست بشكل كبير ضعف عملية تنفيذ الاستراتيجية على المستويات الثلاث (تفصيل الاستراتيجية، القدرات القيادية، التعبئة الاستراتيجية) مما يؤكد عدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية من قبل المؤسسات الثلاث. وبالتالي يمكننا اعتماد صحة فرضية الدراسة.

ثانيا: الإجابة على تساؤلات الدراسة

1- مدى خروج المبادرات (البرامج) المعتمدة لإدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة عن حدود الاستجابة للقوانين (الإذعان).

نستنتج من خلال التحليل الوصفي لمحور المبادرات (أنظر المبحث الرابع) أن أغلبها تصب في خانة الممارسات البيئية (ECO GESTE) والتي تعكس رغبة المؤسسات بالرقى بالبيئة وحمايتها، وكذلك احترام القوانين سواء المتعلقة بالبيئة أو حقوق الإنسان وحماية المستهلك، وهذا ما يمثل في حقيقة الأمر مسؤولية اجتماعية في حدودها الدنيا. ولقد لقي هذا الاتجاه في إدماج وممارسة المسؤولية الاجتماعية انتقادات من قبل الباحثين والذين يطالبون بتجاوز هذا الحد إلى حدود أكثر عمقا،¹ مما يجبرنا كباحثين إخضاع المبادرات السابقة لغرلة تنمashi ومنطق البحث المعاصر وبتبني دائما المنهج التحليلي نسجل الملاحظات التالية حول مبادرات المؤسسات محل الدراسة:

¹ للاطلاع أكثر على الفكرة أنظر: الغالبي والعامري، المرجع السابق، ص.52.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

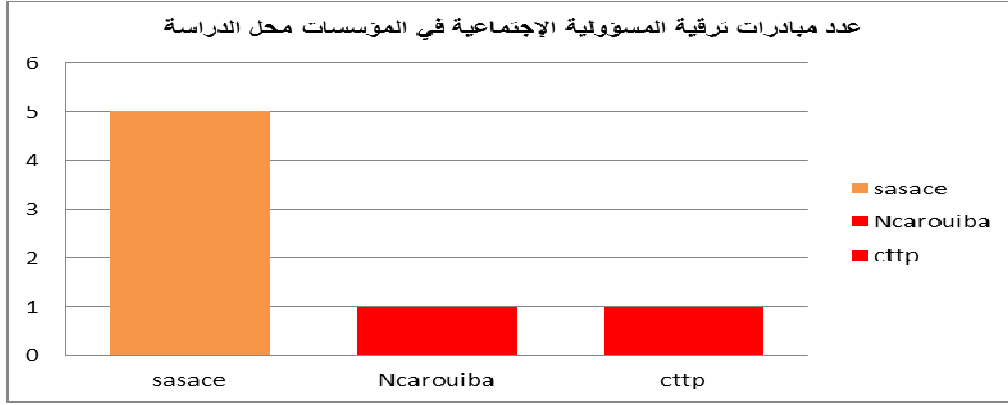
- في مؤسسة SASACE هناك توجه أكثر عمقا واحترافية في إدماج المسؤولية الاجتماعية في وظيفة التموين من خلال التفكير بأسلوب مسؤول ومستدام بجعل المورد يعمل على تطوير المادة الأولية (غير انه لم يخرج عن المفهوم البيئي)، ما يشبه إلى حد كبير ما قامت به شركة Toyota مع مورديها؛¹
- في وظيفة الإنتاج من خلال إنتاج كيس بيئي يوحى بالتفكير المستدام في ضمان حق الأجيال القادمة في بيئة نظيفة؛
- في وظيفة التسويق كان التحدي كبير من خلال المشاركة في إيجاد مرجع خاص بالمنتج لحماية المستهلك؛
- في وظيفة الموارد البشرية وتميزها بفكرة مرافقة وتكوين الموردين والشباب لخلق المؤسسات المصغرة؛
- في وظيفة المحاسبة والمالية من خلال تقييم أثر ممارسة المسؤولية الاجتماعية على الأداء الاقتصادي والمالي؛
- في مؤسسة NCA ROUIBA تميزت مبادرة الموارد البشرية المتعلقة بمرصد الرفاهية والتحفيز بطابع أكثر عمقا واحترافية في إدماج المسؤولية الاجتماعية؛
- في مؤسسة CTTT سجلنا مبادرة الحوار مع أصحاب المصلحة (الداخليين والخارجيين).

من خلال ما سبق تتفوق SASACE بخمس مبادرات هامة وذات نوعية وبقيمة مضافة وتأثيرها بشكل كبير على بقية الوظائف مما يضعها في الخانة البرتقالية، ويعكس توجه المؤسسة لترسيخ اعتبارات أخلاقية تتركز على النهايات من الأهداف والتي تمثل التزامات بعيدة المدى كما أشار إلى ذلك الباحث Robbins في تعريفه للمسؤولية الاجتماعية سنة 1999.² بينما NCA ROUIBA وCTTP يمكن تصنيفهما في الخانة الحمراء لتسجيلهما مبادرة وحيدة ذات نوعية طيلة فترة الدراسة. والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ قامت شركة تويوتا بتدريب كوادر أكثر من 180 شركة تزودها بالمواد و قطع الغيار ضمن تطبيق لفلسفة إنتاج آني (JIT)، أنظر: المرجع نفسه، ص.102.

² المرجع نفسه، ص.49.

الشكل رقم: 34



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات السابقة

ولمعرفة نتائج هذه المبادرات والبرامج يجدر بنا استخدام النموذج الرباعي (le modele quadruple de la RSE) لتطبيق المسؤولية الاجتماعية الأكثر اعتمادا في الدراسات.¹ حيث يوضح الجدول التالي تحليل المبادرات على أساس النموذج الرباعي للمسؤولية الاجتماعية وذلك بمحاولة التعرف على مدى توفر نتائج المبادرات على مستوى البيئة، على مستوى بيئة العمل، على مستوى المجتمع وعلى مستوى العمليات والسوق، ولقد اعتمدت الباحثة في صياغة عناصر الجدول على ما جاء من عناصر في تحليل محتوى المبادرات توحيدا لمجال التحليل وتقاديا لأي لبس أو غموض.

¹ للمؤسسات التي تريد المضي قدما في المسؤولية الاجتماعية لابد من وضع مبادرات مؤسسة على أحد النموذجين:

- النموذج الثلاثي: Triple bottom line أو ما يعرف بـ people, planet, profit « ppp » الذي ظهر سنة 95 الذي يقيس أداء المؤسسة من حيث المستوى الاقتصادي، المستوى البيئي، المستوى الاجتماعي.
- النموذج الرباعي: le modèle quadruple de la rse ويعد تطوير للنموذج الثلاثي من خلال الاستثمار في المجتمع وداخل بيئة العمل واحترام البيئة وعمليات المؤسسة في السوق وهومن أكثر النماذج استعمالا من طرف المؤسسات. متاح على الموقع:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

الجدول رقم 86: النموذج الرباعي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الثلاث

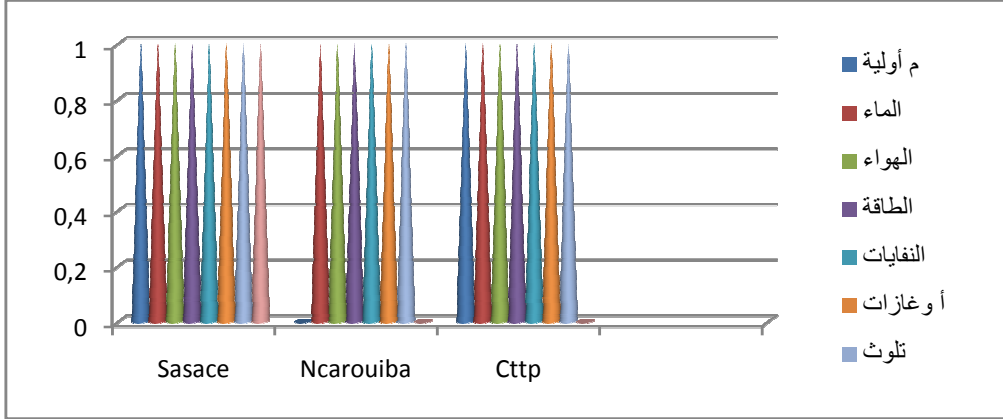
C	R	S	النتائج على مستوى العمليات والسوق	C	R	S	النتائج على مستوى المجتمع	C	R	S	النتائج على مستوى بيئة العمل	C	R	S	النتائج على مستوى البيئة
+	-	-	الاستماع لشكاوي العملاء	-	+	-	تخصيص ميزانية للإعانات	+	+	+	الحوار الاجتماعي	+	-	+	م. الأولية
-	-	+	جودة المنتج	+	-	-	تنمية محلية (بناء مرافق)	+	+	+	الصحة والسلامة المهنية	+	+	+	الماء
+	-	+	حماية المستهلك	-	-	+	تدعيم البحث العلمي	+	+	+	تطوير الكفاءات (التكوين)	+	+	+	الهواء
-	-	+	تقييم الأداء الاقتصادي	-	+	+	تنمية محلية (دعم مؤسسات مصغرة)	-	+	+	نوعية حياة العمل	+	+	+	الطاقة
								+	+	+	رضا العاملين	+	+	+	النفايات
								+	+	-	أجور وحوافز	+		+	الأبخرة والغازات
								+	+	-	الاتصال	+	+	+	التلوث
												-	-	+	مواد تعبئة ص للبيئة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات تحليل محتوى المبادرات

من خلال استعراض الجدول السابق نلاحظ تغلب النتائج البيئية على نتائج بيئة العمل والمجتمع والعمليات والسوق، مما يوحي بأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة يغلب عليه المفهوم البيئي من خلال تبني مبادرات تهتم أكثر بترقية البعد البيئي، فيما سجلت نتائج بيئة العمل المركز الثاني مع ضعف النتائج على مستوى المجتمع والسوق والعمليات والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم: 35

نتائج المبادرات على مستوى البيئة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

فبالنسبة لمؤسسة SASACE مثلا فقد أكدت المقابلات التي أجرتها الباحثة مع مديرة أنظمة التسيير أن المؤسسة وظفت كل جهودها للرقى بمفهوم حماية البيئة كاهتمام أولي من خلال وضع سياسة بيئية تتوقف على:¹

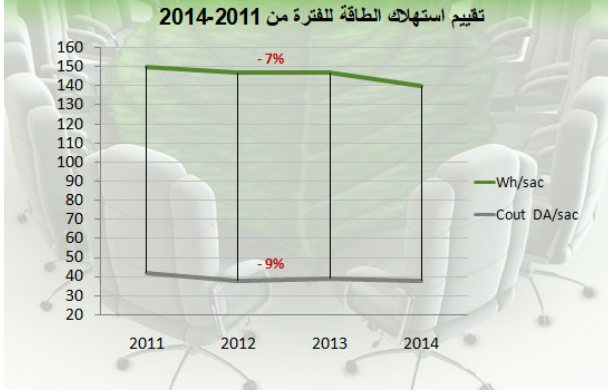
- وجود يقظة تكنولوجية ومعيارية؛
- تفعيل استعمال الموارد؛
- الوقاية من أخطار التلوث.

ويوضح الشكلين التاليين التشخيص الأولي الذي قامت به المؤسسة في 2010 لاستهلاك الطاقة للوقوف على حجم المتطلبات من الطاقة في مختلف الأقسام لوعيتها بالأثر السلبي لذلك على التكلفة في المؤسسة و تقييم استهلاك الطاقة للفترة من 2011 إلى 2014 بعد مبادرة نظام التهوية الطبيعي في 2011 وانعكاسه الإيجابي على معدل استهلاك الطاقة التي انخفضت بـ7% وتكلفة الإنتاج للوحدة التي انخفضت بـ9% خلال السنوات الموالية:

¹ معلومات مستقاة من المقابلة التي أجرتها الباحثة مع مديرة أنظمة التسيير .

الشكل رقم: 37

تقييم استهلاك الطاقة للفترة من 2011 إلى 2014



المصدر: من وثائق المؤسسة

الشكل رقم: 36

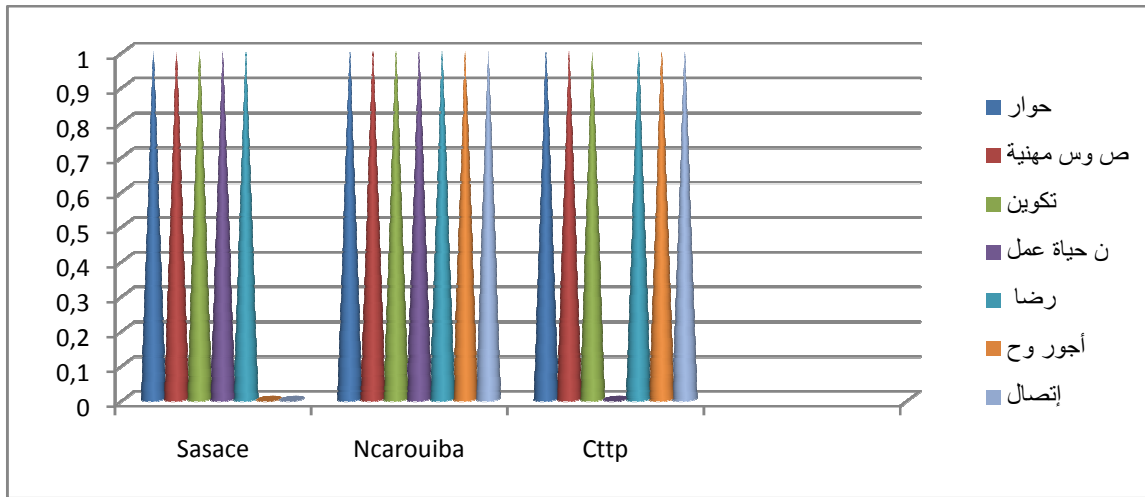
تشخيص الطاقة في سنة 2010



المصدر: من وثائق المؤسسة

أما بالنسبة لنتائج المبادرات على بيئة العمل فقد حظيت باهتمام وتلي مباشرة الاهتمام بالبيئة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 38: نتائج المبادرات على مستوى بيئة العمل

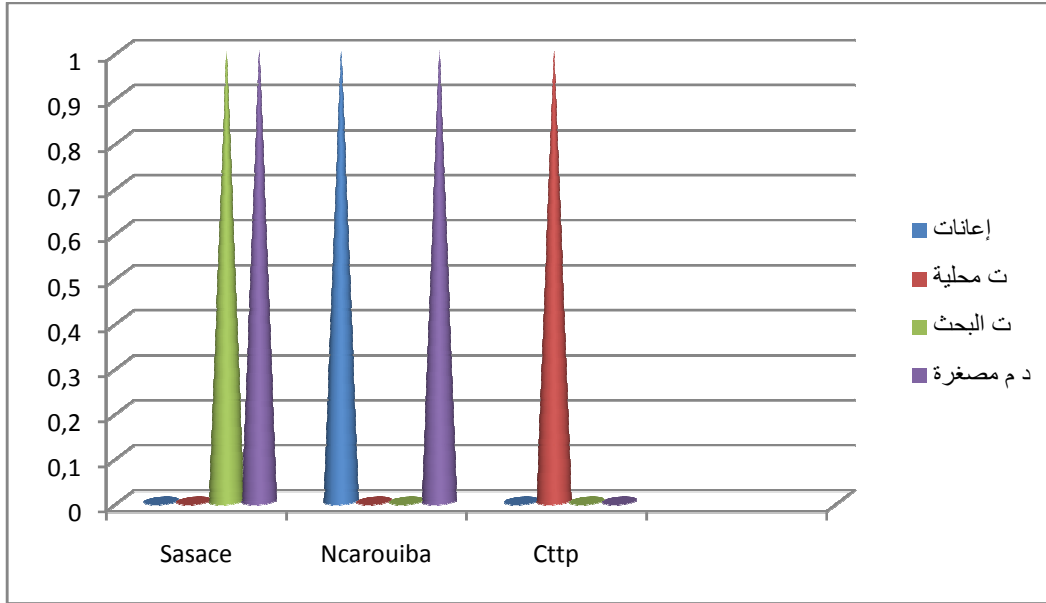


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

غير أن نتائج المبادرات على مستوى المجتمع والعمليات والسوق كانت الأضعف كما يوضحه الشكلين التاليين:

الشكل رقم: 39

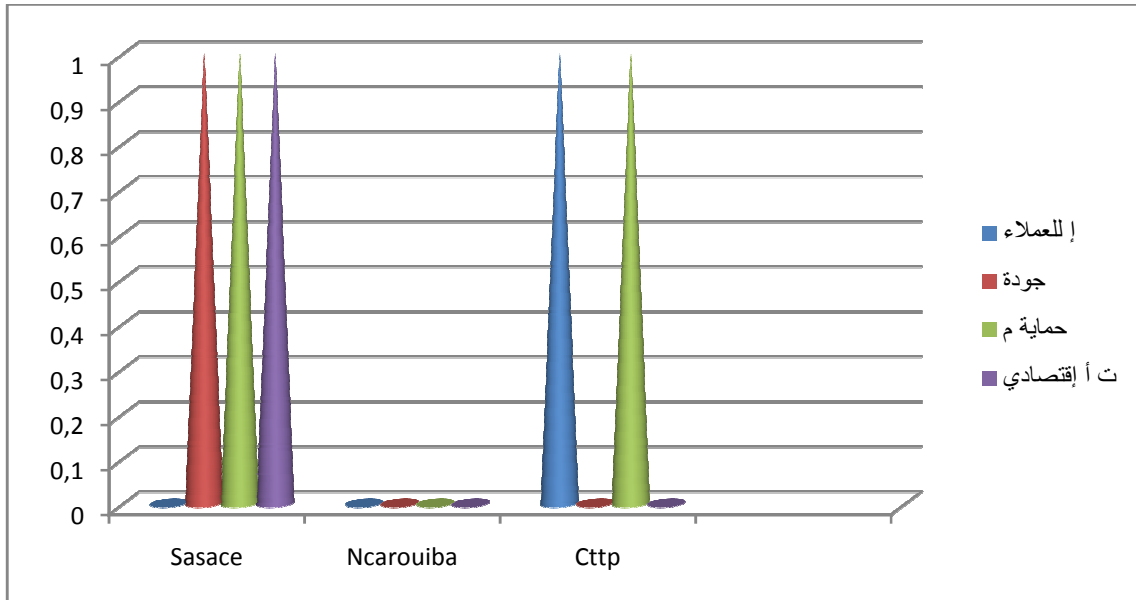
نتائج المبادرات على مستوى المجتمع



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

الشكل رقم: 40

نتائج المبادرات على مستوى العمليات والسوق



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

ومن خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة مع فريق العمل في مشروع تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة تبين أن هذه المبادرات والبرامج جاءت كعملية مهمة بعد تجاوز المراحل التالية ومرافقة المدربين الدوليين:¹

- اختيار المؤسسات في مشروع RS MENA لم يكن عشوائياً وإنما بعد دراسات أولية من قبل باحثين يعملون مع المعهد الوطني للتقييس L'IANOR للتحقق من مدى توفر مؤشرات تصب في مجال المسؤولية الاجتماعية؛
- القيام بتشخيص أولي للمؤسسات المنضمة للمشروع عن طوعية؛
- تشكيل فريق عمل يتكون من رئيس للمشروع ومساعدين بحيث يتكفل كل شخص بمبدأ من مبادئ الإيزو 26000 والعمل عليه بمساعدة أشخاص آخرين من المؤسسة تم اختيارهم بدقة؛
- اعتماد خطط عمل وتحديد أهداف على مستوى كل مبدأ من المبادئ الواردة في الإيزو 26000؛
- التفكير في وضع مبادرات وبرامج لتحقيق هذه الأهداف وإدماج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

وطبعا سمحت هذه التجربة بالوقوف على إشكالات متعددة في المؤسسات المعنية وفي مختلف المراحل والتي يمكن إجمالها في:²

- عدم وجود وعي مسبق بمفهوم المسؤولية الاجتماعية رغم وجود مؤسسات تعمل في إطار هذا النهج مثل مؤسسة SASACE مما تطلب عملية شرح للمفهوم ومبادئه حسب الإيزو 26000؛
- عدم معرفة المؤسسات لأصحاب المصالح من قبل لتركز أهدافها على الربحية فقط؛
- عدم وجود موارد بشرية متخصصة خاصة عند اختيار فرق العمل في المؤسسات محل الدراسة مما أطل مرحلة التكوين والتحسيس بأهمية تبني هذا المفهوم ومبادئه؛
- إشكالية الوقت حيث تتطلب وضع مخطط العمل بنهج المسؤولية الاجتماعية واتباع مبادئها حسب الإيزو 26000 مدة معتبرة من النقاشات وجلسات عمل وتحسيس بعد تكوين مدربين وطنيين على يد خبراء أجنبي؛

¹ كل المعلومات مستخلصة من التقرير الذي كتبه الخبير بن حواس طاهر المستشار المرافق في مشروع RS MENA.

² معلومات مستخلصة من المقابلات التي أجرتها الباحثة مع رؤساء المشروع.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

- عدم التقبل بسهولة لأي تغيير في المؤسسة من طرف العاملين، مما زاد في الضغوطات على المشرفين على مشروع إدماج المسؤولية الاجتماعية وزيادة محاولاتهم لتوضيح الأمر والتحسيس بأهمية الانخراط في هذا النهج من أجل الرقي بالمؤسسة؛
 - توقف العمل بنهج المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة CTPP عند وضع مخطط العمل بسبب تغيير المدراء؛
 - عدم انعكاس المفهوم الحقيقي للمسؤولية الاجتماعية على ثقافة العاملين، حيث يربطونه دوماً بالبعد البيئي فقط رغم طول فترة التحسيس والتوعية؛
 - عدم اقتناع بعض العاملين بالمجهود المبذول من قبل الإدارة لترقية العمل بنهج المسؤولية الاجتماعية؛
 - عدم مشاركة أصحاب المصالح الخارجيين في دعم نجاح تبني المسؤولية الاجتماعية لغياب ثقافة المشاركة في صياغة المبادرات والبرامج ومتابعة تنفيذها وعمل المؤسسات الفردي ماعدا مبادرة SASACE الوحيدة مع موردها.
 - عدم وجود مرجع قانوني يشجع استهلاك المنتجات الصديقة للبيئة؛
 - غياب مختبرات وطنية تساعد على الرقي بالمنتج الصديق للبيئة؛
 - صعوبة الحملات التحسيسية والتوعية بتبني مبادرات مسؤولة في أوساط المقاولين الشباب وإقناعهم بالنهج.
- من خلال التحليل السابق وبالرغم من بروز مؤسسة S وتصدرها الريادة بنوعية المبادرات إلا أن أغلبها لم يخرج عن حدود الاستجابة للقوانين (الإذعان) شأنها شأن مؤسستي R و C. فمفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الثلاث مفهوم بيئي يعكسه احترام القوانين الصادرة في هذا الإطار يليه احترام قوانين العمل وحقوق المستهلك والتي تمثل حد أدنى للمسؤولية الاجتماعية.

2- طبيعة الأسباب التي تقف حائلا أمام إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة.

من خلال نتائج الإحصاء الوصفي للمحور الثالث تم اعتماد الأسباب والظروف السابقة الذكر (الواردة في الجدول رقم 70)، وبالرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي لهذا المحور (التكرارات) يمكننا ترتيب الأسباب حسب درجة أهميتها في الجدول التالي:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

جدول رقم 87: ترتيب الأسباب (الظروف) التي تقف حائلا أمام ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية حسب درجة أهميتها بالنسبة لأفراد العينة

الملاحظة	الترتيب	%	التكرارات	طبيعة الأسباب والظروف	على مستوى بيئة الأعمال الجزائرية
غير مالي	2	93.58	73	عدم مساهمة الدولة في نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية في بيئة الأعمال من دعاية وندوات ومؤتمرات.	على مستوى بيئة الأعمال الجزائرية
مالي	1	100	78	عدم وجود تخفيضات ضريبية لممارسة المسؤولية الاجتماعية.	
غير مالي	1	100	78	عدم وجود وحدة تنظيمية تعنى بالمسؤولية الاجتماعية.	على مستوى الإدارة العليا
غير مالي	1	100	78	عدم التنسيق بين مختلف الوظائف لترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية.	
غير مالي	2	62.82	49	عدم وجود ميثاق لأخلاقيات الموردين.	على مستوى و. التكوين
غير مالي	1	100	78	عدم علم الموردين بمفهوم المسؤولية الاجتماعية.	
غير مالي	1	64.10	50	عدم وضوح معيار حماية البيئة.	على مستوى و. الإنتاج
غير مالي	2	53.84	42	عدم وجود نظام لقياس أثر المنتج على البيئة.	
غير مالي	1	98.71	77	عدم وجود تتبع للوسطاء وتقييمهم.	على مستوى و. التسويق

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

غير مالي	3	96.15	75	عدم وجود متابعة وتقييم لأثر المسؤولية الاجتماعية على بيئة العمل.	على مستوى و. الموارد البشرية
غير مالي	1	100	78	عدم وجود برامج دائمة لزيادة وعي العاملين بالمسؤولية الاجتماعية.	
غير مالي	2	98.71	77	عدم وجود موارد بشرية متخصصة.	
مالي	1	100	78	عدم انفصال مفهوم المسؤولية الاجتماعية عن التكاليف الكبيرة.	على مستوى و. محاسبة والتالية
غير مالي	1	100	78	الجهل بمفهوم المحاسبة الاجتماعية.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه من بين 14 سببا يقف حائلا أمام ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية اتفقت عليه أفراد العينة، يوجد 12 سببا غير مالي أغلبها إداري فبالرغم من أن الأسباب المالية تعد أحد العراقيل الهامة والتي أثبتتها مختلف الدراسات السابقة (أنظر مثلا دراسة سابقة لوهيبة مقدم) إلا أن هناك أسباب أخرى غير مالية توصلت إليها هذه الدراسة وارتبطت بمستويات مختلفة في المؤسسات محل الدراسة.

فعلى مستوى بيئة الأعمال الجزائرية توجهت الإجابات نحو اعتبار عدم وجود تخفيضات ضريبية لممارسة المسؤولية الاجتماعية سببا ماليا هاما من الدرجة الأولى من شأنه عرقلة إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية، حيث أن منح التخفيضات الضريبية للمؤسسات التي تظهر توجهها اجتماعيا من شأنه أن يشجع مثل هذه المؤسسات على الإقدام على مبادرات نوعية ذات طابع اجتماعي وأخلاقي دون التفكير في تكاليفها الكبرى ويمكن من تحقيق مزايا للمجتمع. يليها عدم مساهمة الدولة في نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية في بيئة الأعمال من دعاية وندوات ومؤتمرات كسبب غير مالي وتقريبا بنفس درجة الأهمية، فرغم المبادرات التي يقوم بها المعهد الوطني للتقييس والمعايرة وتشجيعه انخراط المؤسسات الجزائرية في هذا النهج، إلا أن التجربة لا زالت في مراحلها الأولى لاقتصرها على بعض المؤسسات فقط في مشروع RS MENA وتمديد العمل بالفكرة على

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

مؤسسات أخرى في مشروع SPRING في حين لم تتضح الرؤية بالنسبة للكثير من المؤسسات الجزائرية.

وعلى مستوى الإدارة العليا اعتبر أفراد العينة سببين غير ماليين (إداريين) وبنفس درجة الأهمية من أهم ما يعرقل ترقية وإدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية، عدم وجود وحدة تنظيمية تعنى بالمسؤولية الاجتماعية وكذا عدم التنسيق بين مختلف الوظائف، إذ كيف يمكن الانخراط في هذا النهج دون تخصيص إدارات أو وحدات تعنى بالتخطيط والتنفيذ والتنسيق حيث من الصعب إلحاق ذلك بإدارات أخرى علما أن المؤسسات محل الدراسة تعمل بهذا الشكل الخاطئ.

أما على مستوى الوظائف فقد كان السبب المتعلق بثقافة الموردين في وظيفة التموين من خلال عدم علمهم بمفهوم المسؤولية الاجتماعية سببا هاما في عرقلة ترقية وإدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن هذه الوظيفة أجمعت عليه إجابات أفراد العينة، يليها عدم وجود ميثاق أخلاقي يخص دعم الممارسات المسؤولة. وعلى مستوى وظيفة الإنتاج اعتبر عدم وضوح معيار حماية البيئة كسبب غير مالي من شأنه إعاقة دماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية وبأهمية أولى مقارنة بعدم وجود نظام لقياس أثر المنتج على البيئة، في حين اتجهت إجابات أفراد العينة في وظيفة التسويق نحو اعتبار عدم وجود تتبع للوسطاء وتقييمهم سببا غير ماليا معرقلا وذو درجة من الأهمية، حيث أن المؤسسة بإمكانها التأثير على ممارسات وسلوكات الوسطاء من خلال متابعتهم وتحفيزهم للانخراط في نهج المسؤولية الاجتماعية وحثهم على احترام المستهلك وعدم الإضرار به وهو شيء غائب في المؤسسات محل الدراسة.

وعلى مستوى وظيفة الموارد البشرية جاء عدم وجود برامج دائمة لزيادة وعي العاملين بالمسؤولية الاجتماعية في الترتيب الأول و بإجماع من قبل أفراد العينة من حيث عرقلته لإدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن هذه الوظيفة، يليه وبدرجة متقاربة نوعا ما عدم وجود موارد بشرية متخصصة ثم عدم وجود متابعة وتقييم لأثر المسؤولية الاجتماعية على بيئة العمل (وكلها أسباب إدارية). وأخيرا على مستوى وظيفة المالية والمحاسبة اعتبر السبب المالي المعرقل والأكثر شيوعا في الدراسات السابقة والذي يرتبط بفكرة المسؤولية الاجتماعية منذ نشأتها (ارتباط المسؤولية الاجتماعية بالتكاليف الكبيرة) و بإجماع مع الجهل بمفهوم المحاسبة الاجتماعية عائقين بنفس الدرجة من الأهمية في إعاقة ترقية وإدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن هذه الوظيفة.

ومن خلال التحليل السابق يتضح لنا طبيعة الأسباب التي تقف حائلا أمام إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة، والتي لا تمثل فقط الأسباب المالية بل تؤكد النتائج أنه على المستوى الوظيفي معظمها أسباب إدارية.

3- مدى إمكانية تطبيق دليل عملي للمسؤولية الاجتماعية على مستوى كل وظيفة في ظل البيئة الداخلية الراهنة للمؤسسات محل الدراسة.

وللإجابة على هذا السؤال من الأهمية بمكان تحديد مدى ملائمة البيئة الداخلية الحالية للمؤسسات محل الدراسة لتطبيق دليل عملي للمسؤولية الاجتماعية على مستوى كل وظيفة، والواقع أن الفجوة القائمة بين الوضع الحالي للبيئة الداخلية ومتطلبات إرساء دليل عملي هي المقياس الحقيقي لتحديد مدى إمكانية تحقيق هذا الهدف .

ومن خلال تحليل البيئة الداخلية توصلت الباحثة في المباحث السابقة إلى جملة من نقاط الضعف تلخصت في هيكل تنظيمي، ثقافة مؤسسة وموارد بشرية ضعيفة في مجال المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة، ما يمثل أوضاع داخلية هشّة لن تستجيب بأي حال من الأحوال لتطبيق دليل مسؤولية اجتماعية بخطوات محددة ووضع أهداف على مستوى كل وظيفة فنقاط الضعف هذه تمثل ضغوط من البيئة الداخلية تجعل من العملية صعبة إن لم نقل مستحيلة. وبالرغم من توجه إجابات أفراد العينة نحو التجاوب الإيجابي مع خطوة الاستعداد للقيام بتسجيل الممارسات المسؤولة إلى حد ما (أنظر المبحث الرابع) تبرره الباحثة بمرور المؤسسات بتجربة مشروع RS MENA، إلا أن الإجابات على الخطوات الموائية سلبية وإجماع مما يوحي بأن الفجوة بين الجوانب التنظيمية على مستوى الوظائف الراهنة وضعف الموارد البشرية في مجال المسؤولية الاجتماعية وكذا صعوبة توفير الأموال اللازمة للسير في هذا النهج كل هذه الظروف والأسباب توسع من الفجوة وتؤدي لعدم إمكانية تطبيق هذا الدليل العملي.

وباعتماد صحة الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية عدا الفرضية الفرعية على مستوى وظيفة الإنتاج ونتائج التساؤلات الهامة التي أحاطت بكل جوانب سؤال الإشكالية والمتمثلة في عدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى إدماج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية وعدم خروج معظم المبادرات عن حدود الاستجابة للقوانين، وكذا وجود أسباب إدارية معيقة لترقية

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

المفهوم بالإضافة لأسباب مالية وعدم إمكانية تطبيق دليل عملي لترقية المفهوم على مستوى كل وظيفة تأتي الإجابة على السؤال الرئيسي بكون المؤسسات محل الدراسة لا تنتهج أي توجه استراتيجي يتبنى ترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية من مجرد ممارسة طوعية إلى إدماج وتطبيق أوسع ضمن ممارساتها الوظيفية.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسات محل الدراسة تبين أن المؤسسات التي اختيرت من طرف منظمة الإيزو كمؤسسات رائدة في الجزائر في تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية لا تنتهج أي توجه استراتيجي يتبنى ترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية من مجرد ممارسة طوعية إلى إدماج وتطبيق أوسع ضمن ممارساتها الوظيفية وهذا راجع لـ:

✓ عدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية، نتيجة عدم وجود استراتيجية وظيفية واضحة تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن وظائف (التموين، التسويق، الموارد البشرية والمالية والمحاسبة) فبالرغم من توفر بعض المؤشرات وبدرجة جيدة على مستوى وظيفة الإنتاج إلا أن السمة الغالبة جاءت اتجاه توفر المؤشرات العادية بشكل بسيط دون أن تتعمق في المفهوم وترتقي به لتضمن تحقق خطوة ثانية للمؤسسات محل الدراسة بعد التعرف على مبادئ المفهوم، إذ يمكن القول أن هذه المؤسسات بقيت مكانها بعد انتهاء المشروع منذ ثلاث سنوات وأن ما كسبته هو شهادة الإيزو 26000؛

✓ نتائج تحليل البيئة الداخلية التي عكست بشكل كبير ضعف عملية تنفيذ أي استراتيجية تتبنى ترقية للمسؤولية الاجتماعية على المستويات الثلاث (تفصيل الاستراتيجية، القدرات القيادية، التعبئة الاستراتيجية) مما يفسر عدم اهتمام الإدارة العليا بتعميق ما اكتسبته خلال تجربتها في مشروع RS MENA وتحويله على مستوى التسيير؛

✓ بالرغم من تسجيل مبادرات تصب في نهج المسؤولية الاجتماعية خاصة بالنسبة لمؤسسة S إلا أنه يمكن وصفها بأنها لم تخرج عن حدود الإذعان للقوانين سواء البيئية أو قوانين العمل ما يمثل الحد الأدنى للمسؤولية الاجتماعية الذي ساد في المؤسسات من قبل انخراطها في المشروع والذي اختيرت على أساسه، ولم ينل أي ترقية أو توجه تجاه جوانب أخرى للمسؤولية

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

الاجتماعية (العطاء للتنمية) بعد نهاية المشروع بفترة معتبرة (لانعدام المبادرة الذاتية والتفكير الاستراتيجي)؛

✓ تمارس المؤسسات محل الدراسة مسؤولية اجتماعية بمفهومها البيئي، وضمن الاستجابة للقوانين البيئية أولاً وقوانين العمل ثانياً واقتصارها على العمل التطوعي والخيري بالنسبة للمجتمع دون مفهوم العطاء للتنمية، ودون خطط منتظمة ومتابعة أو إشراف من وحدة أو إدارة متخصصة في المسؤولية الاجتماعية، مما يجعل من المستحيل المضي بالمفهوم نحو تحقيق أبعاده الأخرى وتعميق التفكير الاستراتيجي اتجاه ترقية إدماج المفهوم على مستوى الوظائف؛

✓ تتعدد الأسباب التي تحول دون إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية وتصنف إلى أسباب متعلقة ببيئة الأعمال الجزائرية التي لا تزال تحتاج إلى تدعيم بالقوانين والتشريعات المالية لتشجيع المؤسسات على تبني النهج والاحتراف فيه، وأسباب داخلية متعلقة بفلسفة الإدارة العليا (أسباب إدارية) التي غاب دورها بشكل كبير في هذه الدراسة نتيجة عدم وجود خطط استراتيجية لترسيخ المفهوم على مستوى الإدارات الدنيا وإشراكها من خلال مقترحات وبرامج بناءة تدعم ما اكتسبته من التجربة في مشروع RS MENA ، وأسباب على مستوى كل وظيفة لغياب التقنيات والممارسات الإدارية التي من شأنها ترقية الأداء المسؤول والاجتماعي؛

✓ صعوبة إن لم نقل استحالة تطبيق دليل عملي لترقية المسؤولية الاجتماعية على مستوى كل وظيفة لغياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة واقتصارها على أفراد معينين من جهة وغياب الموارد البشرية المتخصصة ناهيك عن الأموال المعتبرة التي يتطلبها تمويل برامج المسؤولية الاجتماعية.

خلاصة الفصل

حاولت الباحثة من خلال هذا الفصل وضمن إطار منهجي وموضوعي لمباحثه الإجابة على سؤال الإشكالية والأسئلة الفرعية واختبار الفرضية الرئيسية، من خلال التعريف بالمؤسسات محل الدراسة وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية، هذه العلاقة التي تبلورت في إطار انخراطها الطوعي في مشروع RS MENA الذي يعرف المؤسسات بمبادئ المسؤولية الاجتماعية.

وترى الباحثة بعد تحليلها للبيئة الخارجية أن إشكالية الدراسة ترتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة الداخلية للمؤسسات لتركيزها على الممارسات الوظيفية، مما فرض تحليل هذه البيئة باستخدام أداة التحليل الاستراتيجي SWOT الذي أظهر ضعفا في النقاط المرتبطة بممارسة المفهوم (الهيكل، الثقافة، الموارد). لتنتقل الباحثة بعد تحديد مجتمع الدراسة والعينة بمنهج علمي وباستخدام التحليل الإحصائي الوصفي إلى معرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة ضمن المحاور المتبناة في الاستبانة بداية من درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية ومدى وجود مبادرات تصب في ترقية ممارسة المفهوم على مستوى الوظائف، إلى تحديد الظروف والأسباب التي تقف حائلا دون ترقية ممارسته وصولا إلى معرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو إمكانية تطبيق دليل عملي لممارسة المسؤولية الاجتماعية على مستوى كل وظيفة، وباستخدام المنهج التحليلي الوصفي وكذا أدوات الإحصاء الوصفي وأداة التحليل الاستراتيجي (SWOT) إضافة إلى النموذج الرباعي للمسؤولية الاجتماعية وكذا المدخل المنطقي للاستراتيجية لنتائج الإحصاء الوصفي وأسلوب تحليل المحتوى تم الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية واعتماد صحة الفرضية الرئيسية والتوصل إلى أن المؤسسات محل الدراسة لا تنتهج أي توجه استراتيجي يتبنى ترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية من مجرد ممارسة طوعية إلى إدماج وتطبيق أوسع ضمن ممارساتها الوظيفية.

وترى الباحثة من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسات الجزائرية مشكل داخلي ومشكلة إدارية حقيقية، لا يمكن تجاهلها تتطلب استبدال النموذج التقليدي في الإدارة بنموذج آخر متعدد الأبعاد يعنى بترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية وزيادة الاقتناع بها كنهج ضمن التخطيط والتفكير الاستراتيجي للمؤسسات والانتقال من الإدارة غير الإدارية (المسؤولة اجتماعيا) إلى الإدارة الموجهة (المسؤولة اجتماعيا) وتسترشد الباحثة

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتائجها

في هذا التقييم بما توصل إليه الباحث Pierre Mathieu وعند تحليله للصعوبات النظرية والمفاهيمية للمسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمسيرين والذي حصر الإشكاليات فيما يلي¹:

- حساسية المؤسسة تجاه مفهوم المسؤولية الاجتماعية؛
 - شرعية أهداف المسؤولية الاجتماعية في سياق المصلحة الاجتماعية؛
 - الجمع بين معايير الأداء الاجتماعي؛
 - تحليل قرارات الإدارة فيما يتعلق بقضايا المسؤولية الاجتماعية؛
 - تحليل عمليات صنع القرار فيما يتعلق بإشكالية المسؤولية الاجتماعية.
- إن الإجابة على هذه الإشكاليات بالنسبة للمدراء والمسيرين تحدد مدى إمكانية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية.

¹ Pierre Mathieu, LA RSE : Fondements Théoriques et problématiques gestionnaires, Association Francophone de comptabilité, 2008, PP.13-21. Disponible sur le site : [https:// halsh.archives-ouvertes.fr /halshs-00769063/document.27/12/2012.](https://halsh.archives-ouvertes.fr/halshs-00769063/document.27/12/2012)



خاتمة عامة

حظيت فكرة المسؤولية الاجتماعية ولازالت تحظى باهتمامات الباحثين ونقاشاتهم المستفيضة والتي جعلت من هذا المفهوم إشكالية قائمة، وإن أنيرت بعض جوانبها (فهم لمصطلحات كأصحاب المصلحة)، من قبل الرواد الأكاديميين الأوائل. إلا ان واقع البحث الأكاديمي والدراسات التي تنشر يوميا تثبت أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لا يزال غامضا ومتشعبا وغير متفقا عليه في الكثير من الجوانب ومختلفا في ممارساته بين الدول المتقدمة التي تطمح للرقى به وتطويعه في كافة المجالات رغم الصعوبات القائمة لإيمانها بأهمية خلق عالم مسؤول ومستدام وبين دول نامية لم تتمكن بعد من تكييف ممارساتها مع المفهوم رغم دليل الإيزو 26000 الأجندة الدولية المعتمدة لتسهيل ادماج المسؤولية الاجتماعية وتبنيها كنهج وممارسة.

ولقد صاغت الباحثة إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة من هذا المنطلق ومن رؤيتها لتلك الفكرة التي انطلقت من منشأ فلسفي لتبحث عن مكان لها تحت أطر قانونية وعملية وتشغيلية وحسابية رسخت نقاشاتها في الأدب الأكاديمي بالكم الهائل ولفترات طويلة، ولا زالت بالنسبة للجزائر في مهدها تبحث عن مناخ علمي وقانوني ومنهجي لتتبلور في ممارسات مؤسساتها الوظيفية في ظل بيئة أقل ما يقال عنها أنها لا زالت غير مهيبئة.

هذه الإشكالية اختصرتها منهجية البحث العلمي التي اعتمدها الباحثة في جزئين أحدهما نظري جاء في ثلاث فصول حيث خصص الفصل الأول لإثراء الجانب المفاهيمي للفكرة التي ولدت أمريكية وأصبحت عالمية بعد مرورها بمراحل ونقاشات هامة قسمت رواد الفكر إلى فريقين متضادين، لتجول عبر أفكار العلماء ونظرياتهم المفسرة لأبعاد وجوهر الفكرة واهتمامات المؤسسات الدولية وترسو بتعاريف تلتقي في بعض النقاط وتفسح المجال للإثراء في نقاط أخرى، وتبعث في إثرها موانيق دولية ومحاولات عربية سعيًا لتحقيق ما حققته الدول المتقدمة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

وكان الفصل الثاني الإطار الذي حاولت من خلاله الباحثة مناقشة الأبعاد الاستراتيجية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية مستدلة بما قدمه الفكر الأكاديمي في هذا المجال، ومحاولاته لإخراج المفهوم من إطاره الفلسفي المعقد والمبهم أحيانا إلى إطار عملي استراتيجي مرتبط بوظائف المؤسسة لتحقيق أهدافها خدمة للمجتمع في ظل تحديات بيئية، ثقافية، اقتصادية وغيرها، وربط فعالية المفهوم بمعايير ومؤشرات قياس تبنتها الدول المتقدمة.

خاتمة عامة

واختتمت الباحثة الجزء النظري بفصل تحليلي لأدبيات الممارسات الوظيفية للمسؤولية الاجتماعية من منظور الوظائف التقليدية الخمس (التموين، الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المحاسبة والمالية)، مركزة على متطلبات إدماج هذا المفهوم وإعطاء رؤية تفصيلية لما يمكن أن تكون عليه الممارسات الوظيفية في المؤسسة بالتعرض لمختلف الحلقات الهامة لتفعيل المفهوم على مستوى هذه الوظائف وبأبعاد أخلاقية واقتصادية وبيئية وقانونية وضمن تفكير استراتيجي، لتلخص في الختام أهم الإشكالات المعيقة لعملية الإدماج والتي أفرزتها أبحاث ودراسات سابقة اعتبرتها الباحثة نتاج بيئة وفلسفة وممارسة ومنطلق دراستها لتأكيدهما من خلال الدراسة الميدانية أو نفيها أو إثرائها.

بالنسبة للجزء التطبيقي حاولت الباحثة صياغة مخطط عمل تعالج من خلاله سؤال الإشكالية ومختلف الأسئلة الفرعية وفرضية الدراسة، منطلقة من أن إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية على مستوى الوظائف هو نتاج بيئة وفلسفة وممارسة فخصصت الفصل الأول للجزء التطبيقي لتحليل بيئة الأعمال الجزائرية التي تعمل في ظلها المؤسسات بمختلف تحدياتها، التنافسية والتكنولوجية والاجتماعية والتشريعية والإيكولوجية، هذه البيئة التي وصفت في الكثير من الأحيان بالمضطربة ومحاولة إسقاط بعض الجوانب النظرية والحلقات الهامة في المسؤولية الاجتماعية ومعرفة مدى توفرها في البيئة الجزائرية ومدى مسابقتها لما هو معمول به في العالم ومن ثمة تصنيفها على المستوى الدولي. لتأتي النتائج ضعيفة بناء على تقارير مؤسسات وهيأت دولية بالرغم من اندماج بعض المؤسسات الجزائرية في نهج المسؤولية الاجتماعية ضمن مشاريع دولية (الإشارة هنا إلى مشروع RS MENA ومشروع Spring).

وانتقلت الباحثة في فصلها الثاني للجزء التطبيقي إلى البحث الميداني من خلال التعمق في فلسفة وممارسة المؤسسات المنخرطة طوعيا في منهج المسؤولية الاجتماعية والمختارة كمؤسسات قائدة لهذا النهج بالجزائر من طرف منظمة الإيزو في إطار مشروع RS MENA ممثلة في Sasace, Nca (Rouiba Ctp)، بعد مرور ثلاث سنوات من المشروع. باعتبار أن الحكم على عملية إدماج المسؤولية الاجتماعية ووصفها بالإشكالية بمختلف عوائقها وصعوباتها يمكن تلخيصها بعد تجربة وممارسة.

فكانت الاستبانة بمحاورها الإطار العام الذي حاولت من خلاله الباحثة تتبع مسار منهجي في البحث الميداني من خلال استخدام أدوات الإحصاء الوصفي وكذا تحليل SWOT والمدخل المنطقي للاستراتيجية محاولة التعرف على مدى توفر مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الوظائف الخمس

خاتمة عامة

بصياغة عبارات تغوص في أبعاد المفهوم على مستوى كل وظيفة، ثم التعرف على مدى وجود مبادرات وبرامج لتبني وترقية هذا المفهوم ممارسة وليس فلسفة بالاعتماد على أداة المقابلة وأسلوب تحليل المحتوى والنموذج الرباعي للمسؤولية الاجتماعية، لتخصص المحور الثاني في الاستبانة للتعرف على الظروف والأسباب المتوفرة حاليا والتي تساهم في ترقية المسؤولية الاجتماعية بهذه المؤسسات، وكان المحور الثالث في الاستبانة يصب في اقتراح مدى إمكانية وضع دليل عملي لممارسات المسؤولية الاجتماعية على مستوى كل وظيفة. فكانت نتائج الدراسة كالتالي:

نتائج الجزء النظري:

يمكن تلخيص أهم نتائج الجزء النظري في النقاط التالية:

- الجانب المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية أبرز الجدل الذي شابها منذ نشأتها كفكرة وانتقالها عبر مراحل الرفض والتجاهل إلى التقبل والتبني، واستمرارية إثارته لجوانب أخرى لا زالت حتى اليوم تحت مجهر البحث والإثراء (جانب التسيير أنظر دراسة سابقة لـ Quynh-Lién و Duong و Philippe Robbert-Demontrond)؛
- إن المسؤولية الاجتماعية لا يمكن تجاهلها اليوم في ممارسات إدارة الأعمال رغم الخلافات والنقاشات التي تثيرها من حين لآخر (خاصة في الدول النامية)؛
- أثبتت الأزمات المالية وانهيار الأخلاق وتقشي الفساد ضرورة وجود مبادئ الشفافية والمساءلة والمسؤولية الاجتماعية في إدارة الأعمال لاستعادة ثقة المجتمع وحماية حقوقه وبيئته؛
- الخطوات البطيئة والطابع البسيط الذي لازال يطبع توجه الدول العربية نحو هذا المفهوم؛
- أن التعرف على البعد الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية يدخل ضمن الوعي المؤسسي؛
- وجود تنوع في الاستراتيجيات أمام المؤسسات لتبني المسؤولية الاجتماعية؛
- دور المسؤولية الاجتماعية في نجاح المؤسسات باعتبارها ميزة تنافسية حسب تحليلات الباحثين؛
- ضرورة التعرف على التحديات البيئية التي تعيق تحقيق الأهداف من تبني المسؤولية الاجتماعية؛
- ضرورة الإلمام بطرق قياس وتقييم أثر المسؤولية الاجتماعية؛

خاتمة عامة

- عملية التعرف على كيفية إدماج المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة من خلال وضع قائمة للممارسات خطوة هامة لتجاوز الشعارات الفارغة إلى طابع إستراتيجي ديناميكي وواقع عملي؛
- وجود منحى تطوري للممارسات الوظيفية لتسهيل إدماج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات إذا توفر التجاوب والوعي؛
- ضرورة التعرف على بعض المؤشرات التي تخدم تفعيل المسؤولية الاجتماعية على مستوى الوظائف الرئيسية؛
- التعرف على إشكاليات يمكن أن تعيق عملية إدماج المسؤولية الاجتماعية مرحلة هامة للبحث عن الحلول؛
- تصنيف الإشكالات التي تعيق الفهم الحقيقي والممارسة الصحيحة للمسؤولية الاجتماعية الواردة في بحوث ودراسات سابقة وتحليلها كنتاج بيئة وفلسفة وممارسة، يعد إضافة نظرية من قبل الباحثة.

نتائج الجانب الميداني:

تشير كل التحليلات السابقة والزيارات الميدانية للمؤسسات محل الدراسة إلى أن إدماج المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية للمؤسسة ستبقى إشكالية إدارية قائمة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية نظرا لـ:

- عدم انتهاج أي توجه استراتيجي يتبنى ترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية من مجرد ممارسة طوعية إلى إدماج وتطبيق أوسع ضمن الممارسات الوظيفية؛
- عدم وجود استراتيجية وظيفية ضمن (التموين، التسويق، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة) تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية (عدا وظيفة الإنتاج)؛
- طابع (ECO GESTE) التي تغلب على نموذج المبادرات المتخذة على مستوى المؤسسات محل الدراسة، وعدم خروجها عن الإذعان للقوانين إلى مفهوم العطاء للتنمية؛
- إن الظروف والأسباب التي تقف حائلا دون إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية هي نتاج بيئة الأعمال وفلسفة الإدارة العليا وكذا أسباب متعلقة بكل وظيفة؛
- طبيعة الأسباب المعيقة والتي وصفت أغلبها بالإدارية؛

خاتمة عامة

- ضعف البيئة الداخلية الراهنة والذي لا يسمح بتبني أي دليل عملي للمسؤولية الاجتماعية على مستوى كل وظيفة.

هذه النتائج التي تعتبر محصلة لما يلي:

- غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى المدراء انطلاقا من أن التجربة توقفت لدى مؤسسة CTPP بمجرد تغيير المدراء؛

- غياب التفكير الاستراتيجي لدى المدراء على مستوى الوظائف؛

- اقتصار مفهوم المسؤولية الاجتماعية على الإطارات التي شاركت تبني المسؤولية الاجتماعية في إطار مشروع RS MENA ؛

- عدم اختيار المؤسسات بطريقة عشوائية لم يعطي الفرصة للمؤسسات الأخرى بالتعرف على هذا النهج مما يؤثر على ممارسته بشكل خاطئ؛

- عدم وجود استمرارية في الرقي بالمبادرات في إطار نهج المسؤولية الاجتماعية وتوقف ذلك بمجرد الحصول على شهادة الإيزو 26000؛

- لم تسجل الباحثة في المؤسسات محل الدراسة أي مؤشرات نوعية حياة العمل مثلا (روضة بالمؤسسة، مطعم للعمال، أنشطة اجتماعية وخيرية للعاملين، نقل) مما يوحي بغياب المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة الداخليين؛

- لم تسجل الباحثة أي تطور في المحيط البيئي للمؤسسات محل الدراسة؛

- غياب تفعيل حلقة هامة للمسؤولية الاجتماعية وهي حلقة توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة لكونهم يعدون على الأصابع (شخص واحد في Nca rouiba، وخمسة أشخاص في sasace ، ثلاثة في CTPP)؛

- رغم تحديد خريطة لأصحاب المصالح الخارجيين في كل مؤسسة في بداية الانطلاقة لتبني المسؤولية الاجتماعية لم نسجل أي مبادرة تخص إشراكهم في اقتراحات نموذجية لمبادرات يمكن أن تقودها المؤسسة للرقي بهذا النهج خاصة مع المجتمع المحلي (عدم تأثير المؤسسة على المجتمع وتوسيع معرفته بمفهوم المسؤولية الاجتماعية)، لكون عملية تطوير المسؤولية الاجتماعية لا تقتصر على داخل المؤسسة فقط ولكن تتطلب ديناميكية جماعية وإشراك أصحاب المصلحة؛

خاتمة عامة

- لا توجد تقارير عن هذا النهج موجهة للمجتمع؛
- صعوبة تقييم تكلفة تبني نهج المسؤولية الاجتماعية من الناحية المالية والوقت أو رأس المال البشري؛
- عدم التفكير في هذا المفهوم كاستثمار بإدماج تكلفته في تكلفة المنتج؛
- عدم وجود وحدة متخصصة بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة رغم التجربة الهامة بل أدمجت مع إدارة النظم البيئية أو العلاقات العامة أو التسويق، مما سيؤثر على منهج ترقية المسؤولية الاجتماعية من خلال صعوبة تلقي رسائل المجتمع ووضع البرامج على مستوى التنفيذ والإبداع فيها من جهة ومن جهة أخرى غياب مسؤولية الإدارات الأخرى مما يطرح فكرة عدم النجاح في تبني المفهوم باعتباره مسؤولية كل إدارة ووظيفة وكل شخص في المؤسسة؛
- اقتصار مواصلة التدريب للحصول على درجة خبير في الإيزو 26000 من قبل مؤسسة SASACE ممثلة في مديرة أنظمة الإدارة وبمتابعة المعهد الوطني للتقييس IANOR للخروج بأول دليل جزائري حول تطوير المسؤولية الاجتماعية في إطار برنامج SPRING كمرحلة ثانية بعد مشروع RS MENA، مما يعكس رغبة هذه المؤسسة الخاصة في الرقي بهذا المفهوم وإثراء تجربتها ونقلها للمؤسسات الجزائرية الأخرى بعكس مؤسستي NCA ROUIBA و CTPP التي اكتفتا بعد حصولهما على شهادة الإيزو 26000، مما يوحي بأن الرغبة في الاستمرار في هذا النهج كفلسفة وثقافة مؤسسية اختصر في الحصول على الشهادة لا أكثر؛
- الموارد المالية التي يتطلبها الاستثمار في نهج المسؤولية الاجتماعية وهو الجانب الذي يخيف المؤسسات؛
- وجود مقاومة التغيير لدى الأفراد في المؤسسة يصعب من عملية إدماج المسؤولية الاجتماعية.
- قلة الدراسات المالية لمؤشرات المسؤولية الاجتماعية (عدم التحكم في تقنيات المحاسبة الاجتماعية وغيابها في مؤسسات أخرى)؛
- عدم وجود فكرة واضحة عن الآثار التي يمكن أن تخلفها المسؤولية الاجتماعية على أداء القطاع الاقتصادي؛
- غياب الموارد البشرية المتخصصة؛
- غياب الحوافز الضريبية والجمركية؛

خاتمة عامة

- غياب جوائز وطنية باسم أحسن مؤسسة مسؤولة اجتماعيا؛
- نقص في القوانين والتشريعات التي تشجع استخدام المنتوجات الصديقة للبيئة؛
- غياب المخابر المؤهلة لمراقبة المؤسسات على تطوير توجهاتها نحو تطوير مواد ومنتوجات صديقة للبيئة.

تقييم نتائج الدراسة واقتراحاتها:

أظهرت نتائج الدراسة أن المشكل داخلي والمشكلة إدارية حقيقية لا يمكن تجاهلها، مما يحتم علينا كباحثين وبعد عرض نتائج هذه الدراسة تقديم المقترحات التالية:

- ضرورة استبدال النموذج التقليدي في الإدارة بنموذج آخر متعدد الأبعاد يعنى بترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية (الاستعانة بالخبراء والجامعيين لتوضيح الجانب المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية وكيفية صياغة التخطيط الاستراتيجي لإدماج هذا المفهوم على مستوى الممارسات الوظيفية في المؤسسات واستخدام نتائج البحث العلمي في هذا المجال).
- العمل على ترسيخ الاقتناع بثقافة المسؤولية الاجتماعية كنهج (شخصية المسير أو القائد) ضمن التخطيط والتفكير الاستراتيجي للمؤسسات.
- ضرورة الانتقال من الإدارة غير الإدارية (المسؤولة اجتماعيا) إلى الإدارة الموجهة (المسؤولة اجتماعيا).

ورغم كل هذه العوائق والسلبيات تبقى مبادرات المعهد الوطني للتقييس والمعايرة في التعريف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وتشجيع المؤسسات على الانخراط فيها الجانب المضيء الذي قد ينير درب المؤسسات الجزائرية، من خلال عمله على وضع أول دليل جزائري حول تطوير المسؤولية الاجتماعية في إطار برنامج SPRING.

آفاق الدراسة:

تقترح الباحثة في ختام هذه الدراسة بعض العناوين للبحث فيها مستقبلا، بهدف الإلمام أكثر بحيثيات موضوع المسؤولية الاجتماعية المثير للاهتمام من جوانب لم تتناولها دراسات أكاديمية من قبل:

- دور إدارة الموارد البشرية في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة؛
- دور الآليات التشريعية والتنظيمية في تدعيم مسؤولية بيئة الأعمال في الجزائر؛
- دور الاستراتيجية الوظيفية للمؤسسة في ترقية مبادرات المسؤولية الاجتماعية؛
- الابتكار المسؤول كمؤشر لتحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة؛
- ماذا بعد شهادة الإيزو 26000 دراسة مقارنة بين مؤسسات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا المنخرطة في مشروع RS MENA؛
- دور التفكير الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في الانتقال من الإدارة غير الإدارية (المسؤولة اجتماعيا) إلى الإدارة الموجهة (المسؤولة اجتماعيا).



أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- (1) أبو بكر، مصطفى محمود. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003-2004.
- (2) أبو بكر، مصطفى محمود. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الطبعة الثالثة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
- (3) أبو قحف، عبد السلام. بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002.
- (4) إدريس، ثابت عبد الرحمان. إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
- (5) أوسرير، منور ومحمد حمو. الاقتصاد البيئي. تقديم عبد المجيد قدي، الجزائر: دار الخلدونية، 2011.
- (6) بتس، روبرت. أ. وديفيد. لي. الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية. ترجمة عبد الحكم الخزامى، القاهرة: دار الفجر، 2008.
- (7) بدوي، محمد عباس ويسري محمد البلتاجي. المحاسبة في مجال التنمية المستدامة بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2013.
- (8) بزنوطي، سعاد نانف. إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). الطبعة الثانية، عمان: دار وائل، 2004.
- (9) بريدسون، دين. تطبيقات أخلاقيات الأعمال. ترجمة محمد داود عثمان وأسماء رشاد الصالح وعمار برهم جريسات، عمان: دار الفكر، 2015.
- (10) البكري، ثامر ياسر. التسويق والمسؤولية الاجتماعية. الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل، 2009.
- (11) البكري، ثامر ياسر. التسويق والمسؤولية الاجتماعية. عمان: دار وائل، 2001.
- (12) البكري، ثامر. استراتيجيات التسويق الأخضر تطبيقات، حالات دراسية، دراسات سابقة. عمان: إثراء، 2012.
- (13) بني هاني، عبد الرزاق ومحمد الروابدة. اقتصاديات الموارد والبيئة. عمان: دار وائل، 2015.
- (14) الجمال، جيهان عبد المعز. المراجعة وحوكمة الشركات. بيروت: دار الكتاب الجامعي، 2014.
- (15) الحريري، رافدة. اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري، 2014.
- (16) حسام الدين، غضبان. محاضرات في نظرية الحوكمة. عمان: دار الحامد، 2015.
- (17) حسن، أمين عبد العزيز. إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار قباء، 2001.
- (18) حسين، صالح. المسؤولية الاجتماعية لأعضاء مجالس إدارة الشركات. عمان: الناشر الدولي، 2004.
- (19) حماد، طارق عبد العال. حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ- التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
- (20) حمود، خضير كاظم وياسين كاسب الخرشة. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة، 2007.
- (21) الخفاجي، نعمة عباس. ثقافة المنظمة. عمان: دار اليازوري، 2009.

قائمة المراجع

- (22) خليل، محمد أبو ضيف باشا. جماعات الضغط وتأثيرها على قرارات الإدارة الدولية (ماهيتها-أنواعها-عوامل تكوينها-مشروعيتها-أهميتها). الأزا ربيعة: دار الجامعة الجديدة، 2008.
- (23) خليل، نبيل مرسي. الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996.
- (24) الدهان، ايمان عامر وآخرون. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي. عمان: دار اليازوري، 2014.
- (25) ديسلر، جاري. أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة. تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، الرياض: دار المريخ، 2002.
- (26) الديوهجي، أبي سعيد. المفهوم الحديث لإدارة التسويق. عمان: دار صفاء، 2000.
- (27) رشيد، صالح عبد الرضا واحسان دهش جلاب. الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي. عمان: دارالمناهج، 2008 .
- (28) الزعبي، علي فلاح. مبادئ وأساليب التسويق (مدخل منهجي - تطبيقي). عمان: دار صفاء، 2010.
- (29) زيارة، فريد فهمي. مدخل معاصر، عمان: دار اليازوري، 2009.
- (30) سامويل، أ.ج. فن الإعلان. إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، القاهرة: 2004.
- (31) السكارنة، بلال خلف. أخلاقيات العمل. الطبعة الرابعة، عمان: دار المسيرة، 2014.
- (32) السكارنة، بلال خلف. الفساد الإداري. عمان: دار وائل، 2011.
- (33) السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب، 2001.
- (34) سمير، قريد. حماية البيئة ومكافحة التلوث ونشر الثقافة البيئية. عمان: دار الحامد، 2013.
- (35) شالاي، فيليسيان. تاريخ الملكية. ترجمة صباح كنعان، بيروت: منشورات عويدات، 1981.
- (36) الشبلي، هيثم حمود ومروان محمد السنور، إدارة المنشآت المعاصرة. عمان: دار صفاء، 2009.
- (37) شكارة، نادية ضياء. علم البيئة والسياسة الدولية. عمان: دار مجدلاوي، 2014.
- (38) الشويات، محمود. الحاكمة والفساد الإداري والمالي. الأردن: عالم الكتب الحديث، 2015.
- (39) الشيخ، محمد صالح. الآثار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها. مصر: 2002.
- (40) صالح، أحمد علي. إدارة الأعمال الدولية مدخل منهجي متكامل. عمان: دار وائل، 2012.
- (41) صالح، أحمد علي. إدارة الأعمال الدولية مدخل منهجي متكامل. عمان: دار وائل، 2012.
- (42) الصيرفي، محمد. المسؤولية الاجتماعية للإدارة. الإسكندرية: دار الوفاء، 2007.
- (43) طاحون، زكريا. إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف. القاهرة: جمعية المكتب العربي للبحوث والبيئة، 2005.
- (44) طالب، علاء فرحان وآخرون. فلسفة التسويق الأخضر. عمان: دار صفاء، 2010.
- (45) الطائي، حميد وآخرون. التسويق الحديث مدخل شامل. عمان: دار اليازوري، 2010.
- (46) العاصي، شريف أحمد شريف. التسويق النظرية والتطبيق. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
- (47) عاطف، زاهر عبد الرحيم. الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندرة). عمان: دار الراية، 2011.
- (48) عاطف، زاهر عبد الرحيم. مفاهيم تسويقية حديثة. عمان: دار الراية، 2009.
- (49) عباس، سهيلة محمد. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الطبعة الثانية، عمان: دار وائل، 2006.

قائمة المراجع

- (50) عبد الحميد، ناصر. **حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة**. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2014.
- (51) عبد الرحمان، بن عنتر. **إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية**، مدخل تحليلي. عمان: دار اليازوري، 2011.
- (52) عبد الله، خبابة. **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2013.
- (53) عبد المحسن، توفيق محمد. **التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير**. القاهرة: دار النهضة، 2001.
- (54) عبود، عبود نجم. **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**. عمان: دار الوراق، 2005.
- (55) العجرودي، ديفيد. **إدارة منظمات الأعمال الخاصة**. القاهرة: المكتب العربي للمعارف، 2011.
- (56) العجرودي، ديفيد. **إدارة منظمات الأعمال الخاصة**. القاهرة: المكتب العربي للمعارف، 2011.
- (57) العزاوي، نجم وعبد الله حكمت النجار. **إدارة البيئة نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO14000**. عمان: دار المسيرة، 2007.
- (58) عطوي، عبد الله. **السكان والتنمية البشرية**. بيروت: دار النهضة العربية، 2004.
- (59) العطية، ماجدة. **إدارة المشروعات الصغيرة**. الطبعة الخامسة. عمان: دار المسيرة، 2014.
- (60) عقيلي، عمر وصفي. **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**. عمان: دار وائل، 2005.
- (61) علام، سعد طه وفريد أحمد عبد العال. **اقتصاديات التنمية البشرية**. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2012.
- (62) علي، حنفي. **الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية**. القاهرة: دار الكتاب، 2008.
- (63) علي، علاء عباس. **ولاء المستهلك كيفية تحقيقه والحفاظ عليه**. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009.
- (64) عليان، رحي مصطفى وعثمان محمد غنيم. **اساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي**. عمان: دار صفاء، 2004.
- (65) عوض، محمد أحمد. **الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية**. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
- (66) الغالبي، طاهر محسن منصور ومحمد صبحي إدريس. **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**. عمان: دار وائل، 2007.
- (67) الغالبي، طاهر محسن و أحمد شاکر العسكري. **الإعلان مدخل تطبيقي**. عمان: دار وائل، 2003.
- (68) الغالبي، طاهر محسن وصالح مهدي محسن العامري. **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع**. الطبعة الثالثة. عمان: دار وائل، 2010.
- (69) الغمدي، أيمن محمد وأحمد علي أبو العطا. **الإدارة المتكاملة للنفايات**. مصر: المكتبة العصرية، 2009.
- (70) غنيم، عثمان محمد وماجدة أحمد أبو زنت. **التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها**. عمان: دار صفاء، 2007.
- (71) القريوتي، محمد قاسم. **نظرية المنظمة والتنظيم**. الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل، 2008.
- (72) كافي، مصطفى يوسف. **أخلاقيات صناعة السياحة والضيافة**. عمان: دار الرواد، 2014.

قائمة المراجع

- 73) كافي، مصطفى يوسف. إدارة الأعمال اللوجستية مدخل استراتيجي - كمي. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2013.
- 74) كافي، مصطفى يوسف. فلسفة التسويق الأخضر **Green Marketing**. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2014.
- 75) كوتلر، فيليب وجاري أرمسترونج. أساسيات التسويق. تعريب سرور علي ابراهيم سرور، الرياض: دار المريخ، 2007.
- 76) كوتلر، فيليب وجاري أرمسترونج. أساسيات التسويق. تعريب سرور علي ابراهيم سرور. الكتاب الثاني، الرياض: دار المريخ، 2007.
- 77) كوريا، كارلوس م. حقوق الملكية الفكرية منظمة التجارة العالمية والدول النامية اتفاق التبريس وخيارات السياسة. ترجمة السيد أحمد عبد الخالق، مراجعة أحمد يوسف الشحات، الرياض: دار المريخ، 2002.
- 78) كيم، كينيث أ وأخرون. حوكمة الشركة الأطراف الراصدة والمشاركة. تعريب محمد عبد الفتاح العشماوي و غريب جبر غنام، الرياض: دار المريخ، 2012.
- 79) ماهر، أحمد. الإدارة المبادئ والمهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003-2004.
- 80) مجلس التخطيط. الدليل الإرشادي لمؤشرات التنمية المستدامة. الدوحة: الشركة الحديثة للطباعة، 2006.
- 81) محسن، عبد الكريم وصباح مجيد النجار. إدارة الإنتاج والعمليات. عمان: الذاكرة، 2012.
- 82) مختار، حسن محمد أحمد محمد. الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2009.
- 83) مختار، حسن محمد أحمد محمد. الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008.
- 84) مرسي، نبيل محمد. الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007.
- 85) المساعد، زكي خليل. التسويق الحديث. بغداد: مطبعة عصام، 2001.
- 86) مساعدة، ماجد عبد المهدي. الإدارة الاستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية. عمان: دار المسيرة، 2013.
- 87) المنذري، سليمان. السوق العربية المشتركة في عصر العولمة. القاهرة: مكتبة مدبولي، 1999.
- 88) ميمون، نبيلة. البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2014.
- 89) نجم، نجم عبود. أخلاقيات الإدارة في عالم متغير. المنظمة العربية للتنمية الإدارية سلسلة بحوث ودراسات القاهرة، 2000.
- 90) نجم، نجم عبود. أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. عمان: دار الوراق، 2006.
- 91) نوري، منير. التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات. الجزائر: دار المطبوعات الجامعية، 2007.
- 92) هاشم، زكي محمود. أساسيات الإدارة. الكويت: ذات السلاسل، 2001.

قائمة المراجع

93) هور، مارتن. الملكية الفكرية التنوع البيولوجي والتنمية المستدامة حل المسائل الصعبة. تعريب السيد أحمد عبد الخالق، مراجعة أحمد بديع بليح، الرياض: دار المريخ، 2004.

94) الهيتي، خالد عبد الرحيم. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل، 2005.

95) الهيتي، نوزاد عبد الرحمان وآخرون. مقدمة في اقتصاديات البيئة. عمان: دار المناهج، 2010.

ii. المجالات العلمية:

1) الأبجي، كوثر. "المسؤولية الاجتماعية للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية ضرورة الالتزام بالمعايير الشرعية." عمان: مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد العشرون، العدد الثاني، جوان 2012.

2) الأسرج، حسين عبد المطلب. "المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والأفاق من أجل التنمية في الدول العربية." مجلة العلوم الاجتماعية، جدة: 2011/05/29.

3) _____ "المسؤولية الاجتماعية للشركات." مجلة جسر التنمية، الكويت، العدد 90، فيفري 2010.

4) بالولي، الطيب وأحم رمزي صياغ. "أثر أنظمة البحث والتطوير على الابتكار في المؤسسات الصناعية الجزائرية مقارنة باستخدام نماذج المعدلات الثنائية SEM-PLS". جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، 2016.

5) بقة، الشريف وفايزة محلب. "تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريش." المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، 2015.

6) التلهوني، بسام. "المسؤولية الاجتماعية للشركات." عمان: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد العشرون، العدد الثالث، سبتمبر 2012.

7) التويجري، محمد بن ابراهيم. "المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية استطلاعية." القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 18، العدد 2، 1998.

8) جربوع، يوسف محمود. "مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة (دراسة استكشافية لآراء المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في قطاع غزة / فلسطين". كلية التجارة، قسم المحاسبة، غزة: مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 15، العدد الأول، جانفي 2007.

9) حداد، راغدة وعماد عرفات. "المسؤولية البيئية تقتحم قطاع الأعمال." بيروت: مجلة البيئة والتنمية، المجلد 12، العدد 116، نوفمبر 2007.

10) الحدراوي، حامد كريم وآخرون. "توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية، دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة." مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد السابع، العدد 30، 2014.

قائمة المراجع

- 11) الحكيم، منير سليمان. "المسؤولية الاجتماعية للمصارف والمؤسسات المالية مفهومها وأهميتها وأبعادها." عمان: مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد العشرون، العدد الثاني، جوان 2012.
- 12) دائرة الدراسات جمعية البنوك في الأردن. "المسؤولية المجتمعية للبنوك العاملة في الأردن خلال عامي 2009-2010." عمان: جمعية البنوك في الأردن، المجلد الثاني، سبتمبر 2011.
- 13) رزق، عادل. "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض للتجربة المصرية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى " الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية، وورشة عمل " الفحص والتدقيق في ظل المعايير الدولية". القاهرة ، سبتمبر 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2009.
- 14) الزبيد، عبد الناصر طلب. "المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في الأردن (2008-2010)". قسم الاقتصاد والعلوم المالية والمصرفية، كلية التخطيط والإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد الأول، 2013.
- 15) السبيعي، محمد. "إشكالية التنمية المستدامة في بروتوكول كيوتو". مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد التاسع، العدد 2، جويلية 2007.
- 16) سميرة، العابد وعباز زهية. "ظاهرة البطالة في الجزائر بين الواقع والطموحات". ورقة، مجلة الباحث، العدد 11، 2012.
- 17) الشيخ، الداوي. "الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة". جامعة الجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25 ، العدد الثاني، 2009.
- 18) الصيرفي، محمد عبد الفتاح. "حافظ المسؤولية الاجتماعية للصفوة الإدارية المصرية: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر." جامعة عين شمس: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، 1991.
- 19) الطائي، إيمان حسين. "كيف نحدد حجم العينة"، جامعة بغداد، منشورات كلية التربية الرياضية، فرع العلوم النظرية، 2012.
- 20) طلبية، مصطفى كمال. "لماذا قمة رجال الأعمال العرب حول المسؤولية البيئية؟". كلمة رئيس المكتب التنفيذي للمنتدى العربي للبيئة والتنمية في افتتاح قمة قادة الأعمال العرب حول المسؤولية البيئية المنعقدة في أبو ظبي، 29 نوفمبر 2007، التي نشرت في : مجلة التنمية والبيئة، المجلد 13، العدد 118، بيروت، جانفي 2008.
- 21) الطوق، سناء بنت عبد العزيز. "الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص كصيغة لتنوع مصادر التمويل في مجال التعليم العام". الرياض، معهد الإدارة العامة، دورية الإدارة العامة، مجلد 49، العدد الرابع، نوفمبر 2009.
- 22) طيب سليمان، مليكة. "ادراك المستهلك الجزائري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية المصنعة للمنتجات الغذائية". جامعة سعد دحلب، البليدة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 12، 2014.

قائمة المراجع

- (23) عبد الأمير، بكر تركي. "نظرية أصحاب المصالح وأبعادها الفلسفية." الرياض، معهد الإدارة العامة، المجلد السادس والأربعون، العدد الرابع، نوفمبر 2006.
- (24) عبد الغني، دادن وبن طجين محمد عبد الرحمان. "دراسة قياسية لمعدلات البطالة في الجزائر خلال الفترة 1970-2008". جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، 2012.
- (25) عبد الهادي، هويدا عبد العظيم. "الاقتصاد الأخضر والنمو الاقتصادي تجارب افريقية". المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات الإفريقية، القاهرة: المجلة العربية للإدارة، 2014.
- (26) عبدالرحيم سعيد، سناء وعبد الرضا ناصر الباوي. "الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة(دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)". جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010.
- (27) علي، عبد الله. "دور الحكومات في تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات الوطنية". جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 06، 2008.
- (28) عمر، علي عبد الصمد. "إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر - دراسة مقارنة مع مصر". مجلة الباحث، عدد 12، 2013.
- (29) عمر، موساوي وبالي مصعب. إدماج البعد البيئي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- (30) العنزي، سعد. "محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 13، العدد 48، 2007.
- (31) الفرح، عبد الرزاق محمد سعيد ورياض محمد الهنداوي. "مدى الإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات المساهمة العامة دراسة حالة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان لعامي 2007-2008". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 2، 2011.
- (32) فلاق، محمد. "المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي" سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية نموذجاً". ورقلة: مجلة الباحث، العدد 12، 2013.
- (33) فوزي، سميحة. "تقييم مبادئ حوكمة الشركات". بحث مقدم للمركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، 2004.
- (34) قندح، عدلي. "المسؤولية المجتمعية للبنوك في الأردن". عمان: مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد عشرون، العدد الثاني، جوان 2012.
- (35) لينهارد، أندريه. "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في سويسرا التجارب والمخاطر والإمكانيات". الإمارات العربية المتحدة، معهد التنمية الإدارية، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد 11، العدد الرابع، ديسمبر 2002.
- (36) مجلة أعمال العرب. "المسؤولية الاجتماعية للشركات في منطقة الشرق الأوسط: نظرة إلى ما وراء العمل الخيري للمؤسسات". مجلة أعمال العرب، 2013.

قائمة المراجع

37) منظمة العمل الدولية. "أماكن عمل آمنة وصحية: جعل العمل اللائق واقعاً حقيقياً". مكتب العمل الدولي، جنيف، 2007.

38) نبيل، بوفليح. "دراسة تقييمية لسياسة الإنعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر في الفترة 2000-2010". جامعة بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، 2012.

39) اليوسفي، باسل. "قمة أبو ظبي حول المسؤولية البيئية تتبنى أهدافاً عملية للطاقة والمياه والصناعة". مجلة البيئة والتنمية، المجلد 13، العدد 118، جانفي 2008.

III. المداخلات في المنتديات والمؤتمرات العلمية:

1) برقايوي، خالد بن يوسف. "آراء الشباب الجامعي حول المسؤولية الاجتماعية دراسة استطلاعية لآراء طلاب وطالبات جامعة أم القرى بمكة المكرمة". الملتقى السنوي لمراكز الحياء بمكة المكرمة، مكة المكرمة: السعودية، 2008.

2) حبيب، ريماء. "لمحة عن وضع السلامة والصحة المهنية في المنطقة العربية". دراسة للمناقشة خلال الندوة الثلاثية الإقليمية حول الصحة والسلامة المهنية في المنطقة العربية، كلية علوم الصحة، الجامعة الأمريكية، بيروت، دمشق، 18-20 نوفمبر 2007.

3) الحدراوي، حامد كريم. "دوافع تشجيع المنظمات نحو ممارسة المسؤولية الاجتماعية وفق متطلبات سوق العمل". المؤتمر العلمي الثالث لجامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2014.

4) الحوراني، هاني. "حكمة الشركات ومسئوليتها الاجتماعية في ضوء الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة". ورقة مقدمة للمؤتمر الثاني حول "مواطنة الشركات والمؤسسات... والمسؤولية الاجتماعية"، صنعاء، 24-25 جوان 2009.

5) خبابة، عبدالله وصهيب خبابة. "المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر". الملتقى الدولي الثالث حول مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14/15 فيفري 2012.

6) زايري، بلقاسم وبن لحسن هواري، "تحليل بيئة الأعمال و تنافسية الاقتصاد الجزائري". مداخلة في إطار ملتقى العلمي الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة وهران، 27-28 نوفمبر 2007.

7) السحيباني، صالح. "المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية". ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم وإشراف، المعهد العربي للتخطيط، بيروت، 23-25 مارس 2009.

قائمة المراجع

- (8) شكر، ايناس جمعة فهمي. "تحليل دور معايير المحاسبة في تعزيز متطلبات حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية في الحد من الفساد المالي والإداري". دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال ، عجلون، الأردن، 18-19/11/2014.
- (9) عبد المحسن، نجية. "التعبئة والتغليف للمنتجات الغذائية تقنياتها، مواردها، الحد من الهدر، أساليب التدوير، المواصفات العربية والدولية". ورقة عمل مقدمة لندوة حول الاعتبارات البيئية في الصناعات الغذائية العربية الأوضاع الحالية واتجاهات المستقبل، جامعة الدول العربية، 3-5 افريل، 2006.
- (10) عزوي، أمير وسايح بوزيد، "دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئية". مداخلة الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.
- (11) عزوي، عمر وآخرون. "دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي". مداخلة في إطار الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار. 14-15 فيفري، 2012.
- (12) المغربي، نهال وباسمين فؤاد، "المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية". ورقة عمل رقم 138، القاهرة، سبتمبر 2008.
- (13) مقدم، وهيبية. "أساسيات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاث شركات عربية)". الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 13/14/ديسمبر 2011.
- (14) مقري، زكية ويحيوي نعيمة. "دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي و الوضعي، ورقة علمية مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول " الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل". المركز الجامعي غرداية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 23-24 فيفري، 2011.
- IV. الأطروحات والرسائل الجامعية:**
- (1) أرزقي، زوبير. حماية المستهلك في ظل المنافسة الحرة. مذكرة ماجستير في القانون. جامعة مولود معمري، تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2011.
- (2) الأغا، مروان سليم ابراهيم. العلاقة بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والتوجه بالتسويق والأداء في المؤسسات الصناعية بغزة. رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة اسبوط، 2007.
- (3) بن بتلا، أحمد الحميدي. تحليل دور القطاع الخاص في المسؤولية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير تخصص دراسات استراتيجية، الرياض، 2015.

قائمة المراجع

- 4) الحمدي، فؤاد محمد حسين. الأبعاد التسويقية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية. اطروحة دكتوراه تخصص فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، اليمن، 2003.
- 5) خلف، لعبيي هاتو. الإفصاح المحاسبي في ظل توسع المنهج المحاسبي المعاصر ليشمل المحاسبة الاجتماعية. رسالة ماجستير، جامعة بغداد: 2009.
- 6) لحول، سامية. التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء. اطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-1.
- 7) مقدم، وهيبة. تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية " دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2013/2014.

.V بحوث ودراسات:

- 1) خميس، هاني. الشركات المتعددة الجنسيات بين حقوق المواطنة والمسؤولية الاجتماعية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مصر، 2009.
- 2) عبد الرحيم، سعاد. المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال في المدن الجديدة، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مصر، 2009.
- 3) عبد العزيز، سامي. المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مصر، 2009.
- 4) القاضي، أحمد سامي عدلي ابراهيم. المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية (مجالاتها- تأثيرها على الأداء): دراسة ميدانية مقارنة لعينة من فروع البنوك العامة والخاصة العاملة بمحافظة اسيوط، بحث مقدم إلى مركز المديرين المصري للمسابقة البحثية لعام 2010 حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات ، 2010.
- 5) المغربل، نهال وياسمين فؤاد. المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، ورقة عمل رقم 138، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، سبتمبر 2008.

.VI الجرائد:

- 1) جريدة الخبر، 2017/04/17.
- 2) الجريدة الرسمية العدد 15، الصادرة في 8 مارس 2009.
- 3) الجريدة الرسمية العدد 43، الصادرة في 20 جوان 2003.
- 4) الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادرة في 8 مارس 2006. والعدد 43 الصادرة في 20 جويلية 2003.
- 5) جريدة الشرق الأوسط، العدد 12320، 2012/08/21.

قائمة المراجع

- (6) ملفات الأهرام، العدد 42687، 21 أكتوبر 2003.
- .VII المنشورات والقوانين:**
- (1) القانون المتعلق بتوجيه المؤسسات العامة الصادر بتاريخ 12 كانون الثاني 1988.
- (2) دستور الجزائر 1996 المؤرخ في 23 فيفري 1996، المعدل بموجب المرسوم الرئاسي رقم 96 المؤرخ في 07 ديسمبر 1996.
- .VIII مواقع الأنترنت:**
- (1) أفندي، مريم. ممثلي وسائل الإعلام يضخون 10 أفكار لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المملكة بشكل مبتكر، صحيفة تواتر الإلكترونية، جدة، 31 جوان 2015. متاح على الموقع:
www.TAWWATER.COM/NEWS-ACTION-SHOW-id-4613.htm.
- (2) بوهزة، تشكيل الاستراتيجية وتنفيذها، محاضرات متاحة على الموقع:
Cte.univ-setif.dz.Cours.en.ligne/bouhezza/chapitre8.html.
- (3) بومطيع، خالد جاسم. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات... مفاهيم وتطبيقات، جائزة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الكويت، 2008. متاح على الموقع:
Iefpedia.com/.../d8a7d984d985d8b3d8a4d988d984d.ppt.
- (4) تيلرسون، ريكس. تقرير المسؤولية الاجتماعية لشركة إكسون موبيل، 2012، متاح على الموقع:
www.exxonmobil.com/citizenship.
- (5) ديوب، رشيدة. " 10 آلاف مخالفة بعدم احترام السلامة في المؤسسات"، 28/04/2015، متاح على الموقع:
www.elkhabar.com.
- (6) زرنوقة، صلاح سالم. مصر والميثاق العالمي: المسؤولية الاجتماعية للشركات، 2003 /10/21، متاح على الموقع:
www.ahram.org.eg/archive/2003/10/21/file_2.htm.
- (7) ساسان. محاضرات في قانون العمل الجزائري، 2012/01/14، متاح على الموقع:
<http://dr.sassane.over-blog.com/article-97108526.html>.
- (8) الشيرازي، كامل. " حماية المستهلك مطية الجزائر إلى تجارة العالم"، 2015/08/07، متاح على الموقع:
www.echoroukonline.com.
- (9) الصائغ، سليم. " في مؤتمر " مؤسسة الفكر العربي " : لميثاق اجتماعي عربي على غرار الميثاق اللبناني، 2012/11/28. متاح على الموقع:
NNA.lebigov.ib/ar/show-news/6968.23/08/2016.
- (10) غنايم، محمد. الاقتصاد والبيئة، معهد الأبحاث التطبيقية، القدس (أريج)، متاح على الموقع:
www.ao-academy.org/wesima_articles/library-20061208-824html.

قائمة المراجع

- (11) كردي، أحمد السيد. المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والأفاق من أجل التنمية ، 2011/11/24، متاح على الموقع:
- www.swmsa.net/articles.php?action=show.etid=195.
- (12) الكردي، أحمد السيد. طبيعة المسؤولية الاجتماعية عند الشركات في الدول العربية، متاح على الموقع: www.kenanaonline.com.
- (13) هاجر، موساوي. عرض حول تطور قانون العمل الجزائري، مقياس علاقات العمل، مستوى ماجستير، اشراف الدكتور حشماوي، جامعة الجزائر 3، 2011-2012. متاح على الموقع: <https://fr.scribd.com/doc/200925154>.
- (14) يوسف، فتح الرحمن. خبير اقتصادي: الغرب اختطف المفهوم الإسلامي للمسؤولية الاجتماعية وأودعها الأمم المتحدة، مقابلة مع الدكتور عبد الرحمن باعشن، جريدة الشرق الأوسط، 2012/08/21، العدد 12320 متاح على الموقع: Archive.aawsat.com.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. الكتب:

- 1) A.Noë, Raymond et al. **Human Ressource Management gaining A Competitive Advantage**. 4th edition, new York: MC GRAW-HILL/IRWIN, 2003.
- 2) adda, Jacques. **la mondialisation de l'économie**, 6^{eme} édition, paris :édition la découverte, 2004.
- 3) Allégre, Claude Blanche et autres. **Gestion des Ressources Humaines Valeur de L'immatériel**. bruxelles : éditions de BOECK , 2008.
- 4) Anquetil,Alain et autres. **Ethique de L'entreprise Réalité ou illusion ?**. paris : éditions L'Harmattan, 2010.
- 5) B,Willam et al. **Strategic Corporate Social Responsibility stakeholder in aglobal environment**. USA: Sage Publications, 2006.
- 6) Baddache,Farid. **Le Développement Durable Tout Simplement**. paris : groupe – Eyrolles, 2008.
- 7) benbekhti, Omar. **l'état, l'entreprise et le management en algerie**. alger :editions dar el gharb,2005.
- 8) Benchemam, Faycel et Géraldine Galindo, **Gestion des Ressources Humaines**. 4^{eme} éditions, paris : lextenso éditions, 2013.
- 9) Brilman,Jean. **les Meilleures Pratiques De Management**. 4^{eme} édition, paris: éditions d'organisations, 2003.
- 10) Calisti, Bernard et Francis Karolewicz. **RH et Développement durable : une autre vision de la performance**. paris : éditions d'organisation, 2005.
- 11) Capron, M et F.quairel-l'anoizelée, **La responsabilité Sociale D'entreprise**. paris : la découverte, 2010.

- 12) commission européenne, **promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises**. livre vert, direction générale de l'emploi et des affaires sociales unité EMPL/D.1. juillet 2001.
- 13) d'huilières, Patrick. **Le Développement Durable Le management de l'entreprise responsable**. paris : éditions d'organisation, 2005.
- 14) Donlad w, Doblar. and IBurt, David N, **Purchasing and Suply Management**, 6th édition, NEW DELHI : tata.MC Mcraw-Hill, 1996.
- 15) Féron, Geneviève et autres. **Ce que développement durable veut dire**. paris : éditions d'organisation, 2005.
- 16) Fourmy, Michel. **RESSOURCES HUMAINES STRATEGIE ET CREATION DE VALEUR VERS UNE ECONOMIE DU CAPITAL HUMAIN**. paris : MAXIMA, 2012.
- 17) GARIBALDI, GERARD. **l'analyse stratégique**. France : éditions d'organisation, 2002.
- 18) Gibeault, Gaetan et autres. **les clés de la santé et de la sécurité au travail principes et méthodes de management**. paris : AFNOR , 2008.
- 19) Gouiran, Monique. **Les Indicateurs Clés De LA RSE et du Développement Durable, l'ISO26000 au cœur de léconomie coopérative**. France : AFNOR éditions, 2012.
- 20) Guérin, Cadin et Pigeyre Pralong. **GRH Gestion Des Ressources Humaines**, 4^{eme} éditions, paris : DUNOD, 2012.
- 21) **GUIDE à L'ATTENTION DES AVOCATS EUROPEENS**. BRUXELLES : CCBE septembre :2003.
- 22) Haegel, Annick. **la boîte à outils des ressources humaines**. paris : Dunod, 2012.
- 23) Hellriegel, d et Slocum, j. **Management**. 6th.ed, Addison Wesley Longman inc, newyork-USA , 1996.
- 24) HILL , w.L. **International Business.Comjeting in the Global Marketplace**, 2nd Ed, chicago : Irwin, 1997.
- 25) Koenig, Gérard. **De Nouvelles Théories pour Gérer L'entreprise du xxié Siècle**. paris : édition economica, 1999.
- 26) Labruffe, Alain. **le grand guide de l'évaluation du facteur humain**, paris : AFNOR éditions, 2012.
- 27) lachance, annie. **comprendre les questions centrales et les domaines d'action qui leur sont associés**. canada :les publications de l'IEPF, 2011.
- 28) le guide : **Cap Vers la RSE faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance**.
- 29) livian, yves-frédéric. **changement et gestion des ressources humaines**. France : éditions d'organisation, 2003.
- 30) Marion, Gilles et Daniel MICHEL. **Marketing Mode D'emploi**. 4^{eme} tirage, paris : les éditions d'organisation, 1995.
- 31) mawhinney, mark. **sustainable development, understanding the green debates**. ablack well publishing company editorial offices, 2002.
- 32) Peretti, Jean – Marie. **Ressources Humaines** , 8^{eme} édition, Paris : Librairie Vuibert, 2003-2004.
- 33) ———— **TOUS DRH MEILLEURES PRATIQUES PAR 51 PROFESSIONNELS**. 4^{eme} édition, paris : groupe Eyrolles, 2013.

- 34) Pesqueux, yvon et autres. **L'entreprise Durabl Et Le Changement Organisationnel l'organisation Innovatrice Et Durable**. paris : éditions EMS, 2014.
- 35) Plane, Jean Michel. **la gestion des ressources humaines**. 2^{eme} édition, Paris : ED.Economica, 2006.
- 36) Rosa, Anthony et autres. **Guide Pratique du Développement durable, un savoir-faire à l'usage de tous**, paris : AFNOR éditions, 2005.
- 37) Tietenberg, Tom et autres. **économie de l'environnement et développement durable**, 6^e édition, France : pearson, 2013.
- 38) Weelen,Thomas et Hunger David, **Strategic Management and Business Policy**. 10th ED, USA: Hall, 2006.

II. المجلات العلمية:

- 1) Acquier, Aurélien et Franck Aggeri, "une généalogie de la pensée managériale sur la RSE". lavoisier, **revue française de gestion**,1-N.180,2008.
- 2) Amaeshi, Kenneth M and Bongo Adi. "Reconstructing the Corporate Social Responsibility Construct in UTLISH". Nottingham university, united kingdom, **European Review**, No. 37-2006.
- 3) Arab Corporate Environmental Responsibility Summit. "Environmental Responsibility And Cleaner Production". Emirates Palace-Abu Dhabi,29 November,2007, **Environment & Development magazine**, vol.12, number 115, October 2007.
- 4) boudier, fabienne et faouzir bensbaa. "Responsabilité Sociale des Firmes Multinationales : faut-il être propriétaire pour être responsable ?". **revue mondes en développement**, vol. 36 , no.144. 2008.
- 5) Brulhart, Frank et autres. "Théorie des ressources, débats théoriques et applicabilités". **revue française de gestion**, no.204, 5/2010.
- 6) Friedman, Milton. "the social responsibility of business is to increase its profits". **the New-York times magazine**, september13,1970.
- 7) Gutnik, Fabrice. "l'égalité est-elle un levier ? dans le cadre du contractualisme managérial". **revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels**, vol. 18, 2012/45.
- 8) k, Davis. " the case for and against business assumption of social responsibilities". **academy of management review**, vol.2, n.3,1973.
- 9) kerzabi, Abdelatif. entreprises, développement et développement durable : le cas de l'Algérie, **revue-marche-et-organisation**, le harmattan, 2009.
- 10) Lancement de la Norme iso 26000 relative à la responsabilité sociétale des organismes, **Revue de presse**, 30 janvier 2017, Séminaire National de Lancement de L'implémentation de la Norme NA/iso 26000.
- 11) marks, Robert. " milton friedman ". **AGSM Magazin**,vol.2,13 December, 2000.
- 12) melbouci, Leila. "l'entreprise algérienne face àquel genre d'environnement ?". **revue des sciences de gestion**, direction et gestion, -stratégie, N.234, 2008/6.
- 13) Persais, Eric. "les rapports sociétaux : enjeux et limites". **revue française de gestion**, paris, France,N.152, septembre-octobre, 2004.

- 14) Porter, Michael E and Mark R.kramer. "Strategy & Society The link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". **Harvard Business Review**, December,2006.
- 15) Postel, Nicolas et Sandrine Rouseau. "RSE ET ETHIQUE D'ENTREPRISE : LA Nécessité DES INSTITUTIONS". **revue- M@N@GEMENT**,vol .11,2/2008.
- 16) Pyramide de A.B Caroll. **Management & Avenir**, n° 23.2009/3.
- 17) Rahman, Shafiqur. "Evaluation of définitions : Ten Dimensions of corporate social responsibility". vol.1.no1. Australia, Macquarie university :**world review of business research**, march2011.
- 18) WOLF ,MARTIN. " sleep-walking with the enemy : corporate social responsibility distorts the market by deflecting business from its primary rôle of profit génération ". **Financial times**,16 mai,2001.

.III الملتقيات والمؤتمرات العلمية

- 1) "contexte et enjeux de la RSE" : Tendances de RSE : des PME de plus en plus concernées, L'expert-Comptable et la RSE , 67^e congrès de l'ordre des Experts-Comptables, paris, 3-5 octobre 2012.
- 2) abaidi-bennasr, jamila et autres. "recherche sur le bien-être au travail en Europe". revisite par une équipe de chercheurs chinois, 16^{eme} université de printemps de l'audit social, responsabilité sociétale des organisations et grh a l'heure des défis globaux et du changement,pékin,chine,26,27 et 28 mai 2014.
- 3) Acquier, Aurélien et Franck Aggeri. "la théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE?". 16^{eme} Conférence Internationale de Management Stratégique, pays de la Loire, Angers, 2005.
- 4) AZOULAY, Hervé. "RSE ET DEVELOPPEMENT DURABLE". institut international de l'audit social, 16^{me} université de printemps de l'audit social, responsabilité sociétale des organisations et grh a l'heure des défis globaux et du changement, pékin, chine, 26,27 et 28 mai 2014.
- 5) Bodénés, Alice et autres. Cote RESPECO METHODOLOGIE ET PRINCIPAUX RESULTATS, réalisée par la direction des études de la chambre de commerce et d'industrie de région Hauts-de-France, respeco Institute world forum for a responsible.economy.
- 6) BRAVELLEC, GURVAN et ISABELLE CADET. "LA CONSTRUCTION D'UNE GRH SOCIALEMENT RESPONSABLE GRACE ALA NORME ISO 26000". 16^{eme} université de printemps de l'audit social, responsabilité sociétale des organisations et grh a l'heure des défis globaux et du changement, pékin, chine,26,27 et 28 mai 2014.
- 7) Bricard, Agnès et Philippe Arraou, "Introduction : La rse a besoin des experts-comptables !". d'après, L'expert-Comptable et la RSE , 67^{eme} congrès de l'ordre des Experts-Comptables, paris, 3-5 octobre 2012.
- 8) Caron, Marie-Andrée et Anne Fortin, LE PROFESSIONNEL COMPTABLE ET LA RSE : la construction de compétences et l'engagement professionnel ou organisationnel, cahier de recherche, Montréal, département des sciences- comptables, chaire d'information financière et organisationnelle, janvier 2010.

- 9) Dutraive, Veronique et Virginie Forest. "Egalité professionnelle hommes/femmes : entre impulsion législative et pratiques de rse". université lumière lyon2, laboratoire d'économie de la firme et des institutions(LEFI).
- 10) Grimand, Amaury et Isabelle Van Dangeon-Derumez. "Les Modes D'appropriation de la RSE et leurs Impacts sur la fonction Ressources Humain« nouveaux comportements, nouvelle GRH?". 21^{ème} congrès AGRH-du 17 au 19 novembre2010, Rennes, Saint-Malo, France.
- 11) Kumar, A.jaya and K.Geetha, "An analysis on consumer perception towards corporate social responsibility practisesin salem city". paper for the second international conference on global business/economics, finance and social sciences, Chennai, India, 11-13 july2014.
- 12) Ljubojevic, Cedomir et al. "Social Responsibility and Competitive Advantage of The Companies in Serbia". Managing Transformation With Creativity Proceedings of The 13th Management International Conference. Budapest, Hungary,22-24 November 2012.
- 13) Mansour, fadoie mardam-bey. l'intégration de la responsabilité sociale dans l'entreprise, centre d'études bancaires,2013.
- 14) Mercier, Samuel. "l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature". 10^{ème} conférence de l'association internationale de management stratégique, du 13 au 15 juin2001, université laval, Québec.
- 15) Rubinstein, Marianne. "APPROCHE STRATEGIQUE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES RENTES DE MONOPOLE ET NOUVELLE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE". colloque organisé par le CNAM et le CEPN, avec le concours de L'EAEPE , université paris 7,paris, 23 mai 2008.
- 16) T.Thomas.J.,et al "Strategic Leadership Of Ethical Behavior in Business". Academy of Management Executive , May 2004.
- 17) vidhiaud, chaudhai and wang jan. "communicating corporate social responsibility on the internet :a case study of the top 100companiesin India". paper presented at the annual meeting of the NCA, 93rd annual convention, TBA, Chicago, nov.15,2007.
- 18)

.IV الأطروحات والرسائل الجامعية:

- 1) Boisjoly-Lavoie, Amélie. La Responsabilité Sociétale Des Organisations :Proposition D'un Modèle POUR L'intégration De ISO 26000, Essai présenté au centre universitaire de formation en environnement en vue de l'obtention du grade de maitre en environnement, juillet, 2013.
- 2) Bouyoud, Floriane. le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, université Paris-Dauphine, CNAM ;avril, 2010.
- 3) Garnier, Magalie et autres. Mise En Place D'une Démarche Rse : Quels Impacts Sur La Fonction RH ?, mémoire d'expertise MBARH promo10-université paris-dauphine.

- 4) Rodié, Ivana. Responsabilité Sociale des entreprises- le développement d'un cadre européen, mémoire présenté pour l'obtention du diplôme d'études approfondies en études européennes, Genève, avril,2007.
- 5) runsael, Petter B. Corporate Social Responsibility as Competitive Advantage and Strategic Necessity Looking at Firm Vision and Stakeholder Perceptions, Master thesis, university of Agder, Kristiansand02-06-2009.
- 6) taoukif, Fatima ez-zahra. Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagements sociétal des entreprisesmarocaines labellisées rse : de la performance au développement durable- cas de maroc, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, université de toulon, 2014.
- 7) zerfa, Belkassem. la compétitivité des entreprises algeriennes : approche par la normalisation et le management qualité une étude comparative, mémoire de magister management, université oran,2014.

v. مواقع الإنترنت:

- 1) Acquier, Aurélien et Cédric Dalmaso. vers une approche dynamique de la théorie des ressources , le cas de l'internationalisation des ressources d'ingénierie chez un constructeur automobile, disponible sur le site : www.strategie-aims.com/théorie-des-ressources...ressources.../download.
- 2) algerianembassy-saudi.com.
- 3) allouche, José et autres. responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée, paris, disponible sur le site : <https://core.ac.uk/download/pdf/646499.pdf>.
- 4) apab-algerie.org.
- 5) archives.dimed.gouv.fr.
- 6) Bowens, Rebica. comprendre la norme iso 26000 sur la responsabilité sociétale ainsi que les liens avec d'autres normes et les possibilités d'évaluation parallèles, Disponible sur le site : www.sgsgroup.fr/whitepaper_A4_Iso26000_ssc_fr_2011_hr.pdf.
- 7) corniou, Jean – Pierre. observatoire de l'immatériel. 2007, Disponible sur le site : <http://www.Observatoire-immateriel.com>, cité dans entreprises et carrières, no 846 , 27 février- 5mars .
- 8) D, Michael. and P. Farrer.'what is the purpose of the firm ?: shareholder and stakeholder theories'', disponible sur le site : www.enterprisetethics.org/portals/o.../good_business_chapter_07.pdf.
- 9) Depeyre, Colette. Retour Sur la Théorie des Ressources , le libellio d'Aegis, 2005, disponible sur le site : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00262991/documen>.
- 10) Ferreira, Daniela Abrantes et al. Corporate Social Responsibility and Consumer's perception Of Price, disponible sur le site : www.coppead.vfrj.br/upload/public_acoef/1864466.pdf.
- 11) Friedman , Milton.'The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits'', august16,2010 disponible sur le site: <http://livingnaba.wrdopress.com/tag/shareholders-theory>.

- 12) Friedman, Milton. "Shareholder Theory", disponible sur le site: rintintincolorado.edu/vancecd/phll306/share.pdf.
- 13) Harris, Aaron. Business Ethics and Social Responsibility , chapter 2. disponible sur le site:
[Highered: mheducation.com/.../Ferrell_sample CH02.PDF](http://Highered:mheducation.com/.../Ferrell_sample_CH02.PDF).
- 14) [http://www.2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/content/AGSM_MAGAZINE-MILTON FRIEDMAN](http://www.2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/content/AGSM_MAGAZINE-MILTON_FRIEDMAN).
- 15) <http://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2008-4-page-27.htm>.
- 16) http://www.cprac.org/en/static/rigola_pml/rigola_ar.html.
- 17) <http://www.strategie-aims.com>.
- 18) <http://www.swmsa.net/articles.php?action=show&id=1957>.
- 19) <https://fr.scribd.com/doc/200925154>.
- 20) https://www.researchgate.net/publication/268351143_Les_modes_d'appropriation_de_la_RSE_et_leurs_impacts_sur_la_fonction_Ressources_Humaines.
- 21) <https://www.usherbrooke.ca>.
- 22) Lachance, Annie. « Comprendre les questions centrales et les domaines d'action qui leur sont associés », Québec, Canada, , Les publications de l'IEPF, (2011), Disponible sur le site :
nbs.net/fr/files/2011/11/comprendre-la-rse-et-agir-sur-les-bases-de-normes-iso-26000.pdf.
- 23) manifest.univ-ouargla.dz/.../Archive%20Faculte%20des%20Scie.
- 24) Mayga, Ayssatou Hama. l'emploi des travailleurs handicapés dans l'entreprise un enjeu pour la RSE, institut supérieure de gestion, paris, 2009, disponible sur le site :
Storage.ugal.com/4935/these-pro-version-final-nov09.pdf.
- 25) Moore, Carol. Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value What's the Difference, Heifer. May14, 2014, disponible sur le site:
CFR-047.corporate-social-responsibility-white-paper-final.pdf.
- 26) Mathieu, Pierre, LA RSE : Fondements Théoriques et problématiques gestionnaires, Association Francophone de comptabilité, 2008, PP.13-21. Disponible sur le site :
<https://halsh.archives-ouvertes.fr/halshs-00769063/document>.
- 27) nbs.net/fr/files/2011/11/comprendre-la-rse-et-agir-sur-les-bases-de-normes-iso-26000.pdf.
- 28) Noor, Zainura Zainon. Introduction To Claener Production, Malaysia University , faculty of Teknologi Skudai,johar, disponible sur le site:
www.cp.doe.gov.my/.../introduction-to-cleaner-production.pdf.
- 29) rintintincolorado.edu/vancecd/phll306/share.pdf.
- 30) Saint, Daniel k, and Asseem Nath Tripathi. the shareholder and stakeholder of corporate purpose,disponible sur le site:
www.knowledgeworkez.com/the%20%20...pdf.
- 31) Standnberg, Coro. le rôle de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale d'entreprise, rapport préparé pour industrie canada, mars 2009. disponible sur le site :
https://www.ic.gc.ca/RESSOURCES_HUMAINES.PDF.
- 32) the global competitiveness report 2016-2017.

- 33) Ward, Halina.” ISO26000 and global governance for sustainable development”, International institute for environment and development, London,(2012), Disponible sur le site:
Pubs.iied.org/pdfs/16507IIED.PDF.
- 34) Washington.edu/fm/sites/default/files/porter%20Business%20case%20for%20CSR.pdf
- 35) World economic forum, executive opinion survey 2016.
- 36) [www. Unige.ch/gsi/files/4014/0351/6367/Rodic RSE.pdf](http://www.Unige.ch/gsi/files/4014/0351/6367/Rodic_RSE.pdf).
- 37) www.alahdath.net.
- 38) www.alaraby.co.uk/economy.
- 39) www.aljazairalyoum.com.
- 40) www.alriyadhtrading.com.
- 41) www.aps.dz.
- 42) www.arabbusinessreview.com.
- 43) www.arabhumanrights.org.
- 44) www.asrorg.org/ar/main.php?view=get_page&idpage=18. 22/11/2016.
- 45) www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion2010-5-page-83htm.
- 46) www.cairn.info/revue-management-2008-2-page-137.htm.
- 47) www.cairn.info/revue-marche-et-organisation-2009-1-pages-61.htm.
- 48) www.cifo.vqam.ca/publicatios/pdf/21-04.pdf.
- 49) www.comite21.org/docs/economie/rse/cleveor-rh-et-dd-2012.pdf.
- 50) www.communicationresponsable.fr.
- 51) [www.correl.fr/ upload/PDF/promouvoir-rse.pdf](http://www.correl.fr/upload/PDF/promouvoir-rse.pdf).
- 52) www.cttp.dz.
- 53) www.elbilad.net.
- 54) www.el-massa.com.
- 55) www.erepository.cu.edu.eg/index.php/MC-conf/article/view/5723.
- 56) www.fgm.usj.edu.ib/pdf/a82013.pdf.
- 57) www.finyear.com.
- 58) www.ianor.dz.
- 59) www.industrie.gov.
- 60) www.institut-arabe.org.
- 61) www.iso.org.
- 62) www.iso.org.
- 63) www.iso.org/fr/discovering_iso_26000.pdf.[tps://fr.wikipedia.org](https://fr.wikipedia.org).
- 64) www.l'express.fr.
- 65) www.lejourd'algerie.com.
- 66) www.liberte-algerie.com.
- 67) www.mbc.net/ar/corporate/csr/strategic-partners/articles/html.
- 68) www.mdipi.gov.dz.
- 69) www.medef.com/...fr/rse/MEDEF/GUIDE-CAP-VERS-LA-RSE-JUIN_2012.pdf.
- 70) www.mree-gov.dz.
- 71) www.ncarouiba.com.
- 72) www.old.secb.gov.sa/pages/divisionImportance.aspx/.
- 73) www.ons.dz.

- 74) www.poznaklaw.com/articles.
- 75) www.premier-ministre.gov.dz.
- 76) www.rse-algerie.org.
- 77) www.sustainablesquare.com.
- 78) www.uneca.org.
- 79) www.uneca.org/sites/default/files/uploaded-documents/.../egm_ge-algeria_ar.pdf.
- 80) [www.wbrpapers.com,/static/.../13%20shafiq-%20 Final.pdf](http://www.wbrpapers.com,/static/.../13%20shafiq-%20Final.pdf).
- 81) www.wbrpapers.com,/static/.../13%20shafiq-%20 Final.pdf.
- 82) www.webreview.dz.
- 83) www.wipo.int/wipo_magazine.
- 84) www.worldbank.org.
- 85) www.sustainablesquare.com.
- 86) www.ininduscommons.com/uploads/8/logical_incrementalism.pdf.
- 87) Xialu, xialuxu et autres. IMPACT DE LA RSE SUR LA GRH, disponible sur le site :
[http //rhvision.files.word press.com/2011/01/grh-rse-1.pdf](http://rhvision.files.wordpress.com/2011/01/grh-rse-1.pdf).



الملاحق

الملحق رقم 01

الوظيفة	الاسم واللقب
مديرة أنظمة التسيير بمؤسسة Sasace en formation expert en ISO 26000 avec l'IANOR depuis janvier 2017.	طاوسي خديجة
أستاذة تعليم عالي	بن زيان ايمان
أستاذ محاضر أ	بوقة سليم
أستاذ محاضر أ	بوصوردي صليحة
أستاذ محاضر أ	لطرش محمد
أستاذ محاضر أ	عبد الصمد سميرة

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE DE BATNA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE GESTION

QUESTIONNAIRE

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de l'achèvement d'une thèse de doctorat en Sciences Option Management à la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion de l'Université de Batna intitulée « la problématique de l'intégration de la responsabilité sociale dans les pratiques fonctionnelles au sein de l'entreprise, je vous serais reconnaissante d'accepter de remplir ce questionnaire (en cochant la case qui correspond à votre opinion) qui ne sera utilisé que pour des fins scientifiques.

La doctorante
Abaz Zahia

Sous la direction de
Pr MEGRI Zakia

PARTIE I. INFORMATIONS GENERALES

I.1. SEXE

Masculin féminin

I.2. AGE

Moins de 30 ans de 30 à 39 ans de 40 à 49 ans de 50 à 59 ans

I.3. NIVEAU

Lycée Licence Ingénieur Mast^{er} ou Magistère Doctorat

I.4. FONCTION OCCUPEE :

I.5. EXPERIENCE DANS LA FOCNTION

Moins de 5 ans de 5 à 10 ans de 10 à 15 ans plus de 15 ans

PARTIE II. AXE I. Degré d'application des indicateurs de le responsabilité sociale dans les pratiques fonctionnelles

N°	Expressions	Entièrement disponible	Disponible de façon correcte	Je ne sais pas	Disponible de façon très simple	Pas disponible du tout
Au sein de la fonction d'approvisionnement (indice d'achat responsable)						
1	L'entreprise respecte l'éthique de l'approvisionnement (par ex : la lutte contre la fraude, le respect des délais de paiement).					
2	L'entreprise conclut des contrats d'approvisionnement selon des conditions de durabilité (termes ISO).					
3	L'entreprise sensibilise son personnel à l'importance de maintenir de bonnes relations avec les fournisseurs (non-discrimination, transparence, confidentialité).					
4	L'entreprise aide ses fournisseurs à comprendre le développement durable en les formant (ateliers, réunions de sensibilisation).					
5	L'entreprise attribue des certificats de reconnaissance aux fournisseurs qui soutiennent la biodiversité et réduisent la pollution (lors du transport des achats).					
Au sein de la fonction de production (indice de production plus propre et de protection de l'environnement)						
6	L'entreprise utilise rationnellement les ressources pour préserver le droit des générations futures (sans gaspillage).					

الملاحق

7	L'entreprise utilise une technologie respectueuse de l'environnement dans ses processus de production.					
8	L'entreprise respecte la législation relative aux déchets.					
9	L'entreprise utilise les eaux récupérées des procédés de production pour des utilisations environnementales (nettoyage, irrigation, plantation).					
10	L'entreprise produit des produits écologiques (inoffensifs).					
Au sein de la fonction marketing (indice de marketing responsable)						
11	L'entreprise écoute les plaintes des consommateurs et les indemnise en cas de dommages.					
12	L'entreprise prend en compte certains segments de la société lors de la conception et de la tarification du produit (étudiants, personnes à revenus limités).					
13	L'entreprise surveille les intermédiaires et les sensibilise pour ne pas nuire au consommateur.					
14	Les publicités de l'entreprise mettent l'accent sur les questions relatives à la protection de l'environnement.					
15	L'entreprise utilise des matériaux d'emballage écologiques.					
Au sein de la fonction ressources humaines (indice de qualité de vie au travail)						
16	L'entreprise fournit au personnel le code d'éthique du travail					
17	L'entreprise organise régulièrement des discussions sur les conditions de travail avec les syndicats (dialogue social).					
18	L'entreprise cherche à améliorer l'environnement de travail avec des programmes avancés de sécurité au travail (réduction des accidents et des maladies psychiques).					
19	L'entreprise applique l'équité dans la gestion du développement professionnel (entre les femmes et les hommes).					
20	L'entreprise offre des possibilités d'apprentissage de nouvelles compétences en permanence (formation du personnel).					
21	L'entreprise encourage son personnel à s'engager dans des activités sociales et caritatives (compétitions, tournois sportifs).					
22	L'entreprise respecte le droit des personnes ayant des besoins spéciaux à l'emploi.					
Au sein de la fonction finance et comptabilité (indice d'investissement social et de comptabilité sociale)						
23	L'entreprise alloue un budget pour les aides					

الملاحق

	caritatives et sociales.						
24	L'entreprise applique les principes de la comptabilité sociale.						
25	L'entreprise s'intéresse à l'investissement local pour le développement de la région (terrains de jeux, appui aux petites entreprises).						
26	L'entreprise soutient la recherche au niveau des instituts et des universités (accueil des étudiants).						
27	L'entreprise fournit à la société des rapports périodiques sur ses activités sociales (par exemple GRI).						

AXE II. Initiatives et programmes qui favorisent la promotion de la pratique de la responsabilité sociale dans les pratiques fonctionnelles

Fonction	Nom de l'initiative ou du programme	Année d'application	Taux de réussite très élevé	Taux de réussite élevé	Moyen	Faible	Très faible	Aucune initiative
Approvisionnement								
Production								
Marketing								
Ressources humaines								
Finance et comptabilité								

AXE III. CIRCONSTANCES ET RAISONS QUI SONT PRESENT AUJOURD'HUI ET QUI AIDENT A LA PROMOTION DE LA PRATIQUE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DANS LES PRATIQUES FONCTIONNELLES

N°	Expressions	Tout à fait d'accord	D'accord	Indécis	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
28	Contribution de l'Etat à la diffusion d'une culture de responsabilité sociétale dans le monde des affaires (publicité, séminaires, conférences).					
29	Présence d'un partenariat public-privé dans le domaine de la responsabilité sociale.					
30	L'existence d'une charte sociale et éthique pour les organisations en Algérie.					
31	L'existence de réductions d'impôts pour la pratique de la responsabilité sociale.					
32	L'existence d'une unité organisationnelle responsable de la responsabilité sociale.					
33	La coordination entre les différentes fonctions pour promouvoir le concept de responsabilité sociale					

الملاحق

34	L'existence de La conciliation travail rentable et travail social.					
35	L'existence d'un climat de confiance entre l'entreprise et ses fournisseurs.					
36	Avoir un code d'éthique pour les fournisseurs.					
37	la connaissance des fournisseurs du concept de responsabilité sociale.					
38	Clarté de la norme de protection de l'environnement.					
39	Sensibilisation environnementale des travailleurs.					
40	L'existence d'un système pour mesurer l'impact du produit sur l'environnement.					
41	L'existence d'une politique de prix qui soutient les projets sociaux.					
42	L'existence de couverture de toutes les régions					
43	L'existence de suivi et d'évaluation des intermédiaires.					
44	L'existence d'une Surveillance et d'une évaluation de l'impact de la responsabilité sociale sur l'environnement de travail.					
45	L'existence de programmes permanents de sensibilisation des travailleurs à la responsabilité sociale.					
46	L'existence de ressources humaines spécialisées.					
47	L'existence d'une séparation entre le concept de responsabilité sociale et les coûts élevés.					
48	Le désir de l'entreprise d'introduire des activités de nature sociale.					
49	la connaissance du concept de comptabilité sociale.					
	Autres problèmes :					

AXE IV. Proposition d'un modèle guide pratique de la responsabilité sociale au niveau de chaque fonction

N°	Expressions	Tout à fait possible	Possible	Possible dans une certaine mesure	Impossible	Tout à fait impossible
50	Se préparer à enregistrer les pratiques qui servent la responsabilité sociale dans un tableau fondé au niveau de chaque fonction					
51	Capacité à développer en permanence des programmes de qualité au niveau de chaque fonction.					
52	La possibilité de fournir les fonds nécessaires.					
53	La préparation de lignes directrices pour les divers programmes et initiatives.					
54	L'identification d'objectifs sociaux courts et moyens.					
55	Présence d'une équipe de travail spécialisée.					
56	Programmation de rencontres de sensibilisation et sensibilisation des partenaires.					
57	L'existence de mécanismes pour réaliser ces programmes au niveau de chaque fonction.					
58	Suivi de la réalisation des objectifs et de l'impact des programmes et présentation des résultats aux membres de l'entreprise et ses partenaires.					
59	Élargir les ambitions de certains programmes en adoptant des suggestions du personnel et en partageant des expériences avec d'autres entreprises.					
	Autres propositions : MERCI POUR VOTRE COLLABORATION					



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الملحق رقم 03

جامعة باتنة 1



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاستبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة:

في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، والموسومة بـ " إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية ".

تضع الباحثة بين أيديكم هذه الاستبانة بصفتكم إطارات في المؤسسة وترجو تفاعلكم ومشاركتم في تقديم بعض المعلومات من خلال التفضل بالإجابة على العبارات المرفقة بتمعن وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم.

نحيطكم علما بأن إجابتم ستعامل بشكل سري وأن الهدف منها هو أكاديمي بحث والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي شاكرة لكم حسن تعاونكم.

الإشراف:

الباحثة:

أ.د. مقري زكية

زهية عبا

السنة الجامعية: 2017- 2018

الملاحق

الجزء الأول: بيانات عامة

- 1/الجنس: ذكر أنثى
- 2/السن: أقل من 30 سنة من 30-39 سنة من 40-49 سنة من 50-59 سنة
- 3/المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس مهندس ماستر أو ماجستير دكتوراه
- 4/ المنصب الذي تشغله:
- 5/ الخبرة الوظيفية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 - 15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية

أولاً: ضمن وظيفة التمويين (مؤشر الشراء المسؤول)

الرقم	العبارة	متوفر بشكل كامل	متوفر بشكل جيد	لا أدري	متوفر بشكل بسيط	غير متوفر إطلاقاً
1	تحترم المؤسسة أخلاقيات الشراء (مثل: محاربة الغش، احترام آجال التسديد).					
2	تبرم المؤسسة عقود التوريد بشروط الاستدامة (شروط الإيزو).					
3	تهتم المؤسسة بتحسيس عاملها بأهمية المحافظة على العلاقات الجيدة مع الموردين (عدم التمييز، الشفافية، السرية).					
4	تساعد المؤسسة مورديها على فهم الاستدامة من خلال تكوينهم (ورش عمل، لقاءات تحسيسية).					
5	تمنح المؤسسة شهادات تقدير للموردين اللذين يدعمون التنوع البيولوجي ويقللون من التلوث (عند نقل المشتريات).					

ثانياً: ضمن وظيفة الإنتاج (مؤشرا الإنتاج الأنظف وحماية البيئة)

6	تستغل المؤسسة الموارد بعقلانية حفاظاً على حق الأجيال القادمة (بدون تبذير).					
7	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا صديقة للبيئة في عملياتها الإنتاجية.					
8	تحتزم المؤسسة التشريعات الخاصة بالنفايات.					
9	تستعمل المؤسسة المياه المسترجعة من عمليات الإنتاج في استعمالات بيئية (نظافة، ري، غرس المحيط).					
10	تنتج المؤسسة منتوجات صديقة للبيئة (غير ضارة).					

ثالثاً: ضمن وظيفة التسويق (مؤشر التسويق المسؤول)

11	تستمع المؤسسة لشكاوى المستهلكين وتعوضهم عن الضرر.					
12	تراعي المؤسسة بعض شرائح المجتمع عند تصميم المنتج و تسعيره (طلبه، ذوي احتياجات خاصة).					
13	تتابع المؤسسة الوسطاء وتحسسهم بعدم الإضرار بالمستهلك.					
14	تركز إعلانات المؤسسة على قضايا حماية البيئة.					
15	تستخدم المؤسسة مواد تعبئة وتغليف صديقة للبيئة.					

الملاحق

رابعاً: ضمن وظيفة الموارد البشرية (مؤشر نوعية حياة العمل)						
					16	تزود المؤسسة العاملين بميثاق أخلاقيات العمل.
					17	تنظم المؤسسة نقاشات دورية عن ظروف العمل مع النقابات (الحوار الاجتماعي).
					18	تسعى المؤسسة لتحسين بيئة العمل ببرامج متطورة للسلامة المهنية (تقليل حوادث العمل و الأمراض النفسية).
					19	تحقق المؤسسة العدالة في إدارة المسار المهني (بين المرأة والرجل).
					20	توفر المؤسسة فرص تعلم مهارات جديدة باستمرار (تكوين عمالها).
					21	تشجع المؤسسة عاملها على الانخراط في الأنشطة الاجتماعية والخيرية (مسابقات، دورات رياضية).
					22	تحتزم المؤسسة حق ذوي الاحتياجات الخاصة في التوظيف.
خامساً: ضمن وظيفة المالية والمحاسبة (مؤشرا الاستثمار الاجتماعي والمحاسبة الاجتماعية)						
					23	تخصص المؤسسة ميزانية للإعانات الخيرية والاجتماعية.
					24	تلتزم المؤسسة بمبادئ المحاسبة الاجتماعية.
					25	تهتم المؤسسة بالاستثمار محليا لتنمية المنطقة (ملاعب جواريه، دعم مؤسسات مصغرة).
					26	تدعم المؤسسة البحث على مستوى المعاهد والجامعات (استقبال الطلبة).
					27	تزود المؤسسة المجتمع بتقارير دورية عن نشاطاتها الاجتماعية (مثل GRI).

المحور الثاني: الظروف والأسباب المتوفرة حاليا والتي تساهم في ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية						
الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
28	مساهمة الدولة في نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية في بيئة الأعمال (دعاية، ندوات، مؤتمرات).					
29	وجود شراكة بين القطاع العام و الخاص في مجال المسؤولية الاجتماعية.					
30	وجود ميثاق اجتماعي أخلاقي لمنظمات الأعمال في الجزائر.					
31	وجود تخفيضات ضريبية لممارسة المسؤولية الاجتماعية.					
32	وجود وحدة تنظيمية تعنى بالمسؤولية الاجتماعية.					
33	التنسيق بين مختلف الوظائف لترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية					
34	القدرة على التوفيق بين العمل المربح والعمل الاجتماعي.					
35	وجود مناخ ثقة بين المؤسسة و مورديها.					
36	وجود ميثاق لأخلاقيات الموردين.					
37	علم الموردين بمفهوم المسؤولية الاجتماعية.					
38	وضوح معيار حماية البيئة.					
39	وجود وعي بيئي لدى العاملين.					

الملاحق

					وجود نظام لقياس أثر المنتج على البيئة.	40	و. الإنتاج
					وجود سياسة سعرية تدعم المشاريع الاجتماعية.	41	على
					وجود تغطية لكافة المناطق.	42	مستوى
					وجود تتبع للوسطاء و تقييمهم.	43	وظيفة
					وجود متابعة وتقييم لأثر المسؤولية الاجتماعية على بيئة العمل.	44	التسويق
					وجود برامج دائمة لزيادة وعي العاملين بالمسؤولية الاجتماعية.	45	على
					وجود موارد بشرية متخصصة.	46	مستوى
					انفصال مفهوم المسؤولية الاجتماعية عن التكاليف الكبيرة.	47	و. إدارة
					وجود رغبة لدى المؤسسة في التعرف بالأنشطة ذات الطابع الاجتماعي.	48	الموارد
					العلم بمفهوم المحاسبة الاجتماعية.	49	البشرية
							و. المالية
							والمحاسبة

أسباب أخرى:

المحور الثالث: محور اقتراح نموذج دليل عملي للمسؤولية الاجتماعية على مستوى كل وظيفة

غير ممكن إطلافاً	غير ممكن	إلى حد ما	ممكناً	ممكناً جداً	العبرة	الرقم
					الاستعداد لتسجيل الممارسات التي تخدم المسؤولية الاجتماعية في جدول معتمد على مستوى كل وظيفة.	50
					القدرة على وضع برامج نوعية على مستوى كل وظيفة وبصفة دائمة.	51
					إمكانية توفير الأموال اللازمة لذلك.	52
					إعداد الأدلة الإرشادية لمختلف البرامج والمبادرات.	53
					تحديد أهداف اجتماعية قصيرة ومتوسطة.	54
					وجود فريق عمل مختص.	55
					برمجة اللقاءات التحسيسية وتوعية الشركاء.	56
					وجود آليات لتحقيق هذه البرامج على مستوى كل وظيفة.	57
					متابعة تحقق الأهداف وتأثير البرامج وعرض النتائج على أفراد المؤسسة وشركائها.	58
					التوسع في طموحات بعض البرامج ببنني اقتراحات من الموظفين وتبادل التجارب مع مؤسسات أخرى.	59

اقتراحات أخرى

شكراً على حسن تعاونكم : الباحثة ع / ز

الملحق رقم 04

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE DE BATNA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE GESTION

QUESTIONNAIRE

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de l'achèvement d'une thèse de doctorat en Sciences Option Management à la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion de l'Université de Batna intitulée « la problématique de l'intégration de la responsabilité sociale dans les pratiques fonctionnelles au sein de l'entreprise, je vous serais reconnaissante d'accepter de remplir ce questionnaire (en cochant la case qui correspond à votre opinion) qui ne sera utilisé que pour des fins scientifiques.

La doctorante
Abaz Zahia

Sous la direction de
Pr MEGRI Zakia

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2017-2018

PARTIE I. INFORMATIONS GENERALES

I.1. SEXE

Masculin féminin

I.2. AGE

Moins de 30 ans de 30 à 39 ans de 40 à 49 ans de 50 à 59 ans

I.3. NIVEAU

Lycée Licence Ingénieur Mast^{er} ou Magistère Doctorat

I.4. FONCTION OCCUPEE :

I.5. EXPERIENCE DANS LA FOCNTION

Moins de 5 ans de 5 à 10 ans de 10 à 15 ans plus de 15 ans

PARTIE II. AXE I. Degré d'application des indicateurs de le responsabilité sociale dans les pratiques fonctionnelles

N°	Expressions	Entièrement disponible	Disponible de façon correcte	Je ne sais pas	Disponible de façon très simple	Pas disponible du tout
Au sein de la fonction d'approvisionnement (indice d'achat responsable)						
1	L'entreprise respecte l'éthique de l'approvisionnement (par ex : la lutte contre la fraude, le respect des délais de paiement).					
2	L'entreprise conclut des contrats d'approvisionnement selon des conditions de durabilité (termes ISO).					
3	L'entreprise sensibilise son personnel à l'importance de maintenir de bonnes relations avec les fournisseurs (non-discrimination, transparence, confidentialité).					
4	L'entreprise aide ses fournisseurs à comprendre le développement durable en les formant (ateliers, réunions de sensibilisation).					
5	L'entreprise attribue des certificats de reconnaissance aux fournisseurs qui soutiennent la biodiversité et réduisent la pollution (lors du transport des achats).					
Au sein de la fonction de production (indices de production plus propre et de protection de l'environnement)						
6	L'entreprise utilise rationnellement les ressources pour préserver le droit des générations futures (sans gaspillage).					

الملاحق

7	L'entreprise utilise une technologie respectueuse de l'environnement dans ses processus de production.					
8	L'entreprise respecte la législation relative aux déchets.					
9	L'entreprise utilise les eaux récupérées des procédés de production pour des utilisations environnementales (nettoyage, irrigation, plantation).					
10	L'entreprise produit des produits écologiques (inoffensifs).					
Au sein de la fonction marketing (indice de marketing responsable)						
11	L'entreprise écoute les plaintes des consommateurs et les indemnise en cas de dommages.					
12	L'entreprise prend en compte certains segments de la société lors de la conception et de la tarification du produit (étudiants, personnes à revenus limités).					
13	L'entreprise surveille les intermédiaires et les sensibilise pour ne pas nuire au consommateur.					
14	Les publicités de l'entreprise mettent l'accent sur les questions relatives à la protection de l'environnement.					
15	L'entreprise utilise des matériaux d'emballage écologiques.					
Au sein de la fonction ressources humaines (indice de qualité de vie au travail)						
16	L'entreprise fournit au personnel le code d'éthique du travail					
17	L'entreprise organise régulièrement des discussions sur les conditions de travail avec les syndicats (dialogue social).					
18	L'entreprise cherche à améliorer l'environnement de travail avec des programmes avancés de sécurité au travail (réduction des accidents et des maladies psychiques).					
19	L'entreprise applique l'équité dans la gestion du développement professionnel (entre les femmes et les hommes).					
20	L'entreprise offre des possibilités d'apprentissage de nouvelles compétences en permanence (formation du personnel).					
21	L'entreprise encourage son personnel à s'engager dans des activités sociales et caritatives (compétitions, tournois sportifs).					
22	L'entreprise respecte le droit des personnes ayant des besoins spéciaux à l'emploi.					
Au sein de la fonction finance et comptabilité (indices d'investissement social et de comptabilité sociale)						
23	L'entreprise alloue un budget pour les aides					

الملاحق

	caritatives et sociales.					
24	L'entreprise applique les principes de la comptabilité sociale.					
25	L'entreprise s'intéresse à l'investissement local pour le développement de la région (terrains de jeux, appui aux petites entreprises).					
26	L'entreprise soutient la recherche au niveau des instituts et des universités (accueil des étudiants).					
27	L'entreprise fournit à la société des rapports périodiques sur ses activités sociales (par exemple GRI).					

AXE II.

circonstances et raisons qui sont présent aujourd'hui et qui aident a la promotion de la pratique de la responsabilité sociale dans les pratiques fonctionnelles

N°	Expressions	Tout à fait d'accord	D'accord	Indécis	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
28	Au niveau de l'environnement des affaires algériennes Contribution de l'Etat à la diffusion d'une culture de responsabilité sociétale dans le monde des affaires (publicité, séminaires, conférences).					
29	Présence d'un partenariat public-privé dans le domaine de la responsabilité sociale.					
30	L'existence d'une charte sociale et éthique pour les organisations en Algérie.					
31	L'existence de réductions d'impôts pour la pratique de la responsabilité sociale.					
32	Au niveau de la direction générale L'existence d'une unité organisationnelle responsable de la responsabilité sociale.					
33	La coordination entre les différentes fonctions pour promouvoir le concept de responsabilité sociale					
34	L'existence de La conciliation travail rentable et travail social.					
35	Au niveau de la fonction d'approvisionnement L'existence d'un climat de confiance entre l'entreprise et ses fournisseurs.					
36	L'existence d'un code d'éthique pour les fournisseurs.					

الملاحق

37		La connaissance des fournisseurs du concept de responsabilité sociale.					
38	Au niveau de la fonction de production	Clarté de la norme de protection de l'environnement.					
39		L'existence de Sensibilisation environnementale des travailleurs.					
40		L'existence d'un système pour mesurer l'impact du produit sur l'environnement.					
41	Au niveau de la fonction marketing	L'existence d'une politique de prix qui soutient les projets sociaux.					
42		L'existence de couverture de toutes les régions					
43		L'existence de suivi et d'évaluation des intermédiaires.					
44	Au niveau de la fonction ressources humaines	L'existence d'une Surveillance et d'une évaluation de l'impact de la responsabilité sociale sur l'environnement de travail.					
45		L'existence de programmes permanents de sensibilisation des travailleurs à la responsabilité sociale.					
46		L'existence de ressources humaines spécialisées.					
47	Au niveau de la fonction finance et comptabilité	L'existence d'une séparation entre la responsabilité sociale et les coûts élevés.					
48		Le désir de l'entreprise d'introduire des activités de nature sociale.					
49		La connaissance du concept de comptabilité sociale.					
		Autres raisons :					

AXE III. Proposition d'un modèle guide pratique de la responsabilité sociale au niveau de chaque fonction

الملاحق

N°	Expressions	Tout à fait possible	Possible	Possible dans une certaine mesure	Impossible	Tout à fait impossible
50	Se préparer à enregistrer les pratiques qui servent la responsabilité sociale dans un tableau fondé au niveau de chaque fonction					
51	Capacité à développer en permanence des programmes de qualité au niveau de chaque fonction.					
52	La possibilité de fournir les fonds nécessaires.					
53	La préparation de lignes directrices pour les divers programmes et initiatives.					
54	L'identification d'objectifs sociaux courts et moyens.					
55	Présence d'une équipe de travail spécialisée.					
56	Programmation de rencontres de sensibilisation et sensibilisation des partenaires.					
57	L'existence de mécanismes pour réaliser ces programmes au niveau de chaque fonction.					
58	Suivi de la réalisation des objectifs et de l'impact des programmes et présentation des résultats aux membres de l'entreprise et ses partenaires.					
59	Élargir les ambitions de certains programmes en adoptant des suggestions du personnel et en partageant des expériences avec d'autres entreprises.					
	Autres propositions :					

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION

الملاحق

الملحق رقم: 05

سيرورة مقابلات الدراسة الميدانية

يمكن توضيح الإطار العام لسيرورة المقابلات المعتمدة في الدراسة الميدانية في الجدول التالي:

المؤسسة	من قابلنا؟	نوع المقابلة	مدة المقابلة
SASACE	مديرة أنظمة التسيير de management directrice des Systèmes RS MENA مشاركة في مشروع	هاتفية	1سا
"	"	رسالة اليكترونية	/
"	"	رسالة اليكترونية	/
"	"	رسالة اليكترونية	/
"	"	رسالة اليكترونية	/
"	"	رسالة اليكترونية	/
"	"	رسالة اليكترونية	/
Nca Rouïba	مسؤولة العلاقات العامة	مباشرة	2سا
"	اطار بالمؤسسة وممثل العمال	مباشر	1سا
"	"	هاتفية	1سا
"	مديرة أنظمة التسيير directrice des Systèmes RS MENA مشاركة في مشروع de management	رسالة اليكترونية	/
"	"	مباشرة	4سا
"	"	رسالة اليكترونية	/
"	"	رسالة اليكترونية	/
"	"	رسالة اليكترونية	/
CTTP	مسؤولة الجودة والبيئة ومشاركة في مشروع RS MENA	مباشرة	4سا
"	مديرة الموارد البشرية	مباشرة	2سا
"	مساعدة مسؤولة الجودة والبيئة	مباشرة	1سا
"	مسؤولة الجودة والبيئة	رسالة اليكترونية	/
"	"	رسالة اليكترونية	/
CTTP	مديرة الموارد البشرية	هاتفية	25د
"	مهندس في الإعلام الآلي مكلف بالاتصال	هاتفية	1سا
"	"	هاتفية	30د
"	"	هاتفية	30د
"	"	هاتفية	30د
"	"	هاتفية	30د

الملحق رقم: 06

دليل المقابلة

بغرض الإحاطة بحيثيات وجوانب الموضوع محل الدراسة والمعنون بـ"إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية" اختارت الباحثة الاعتماد أيضا على المقابلة باعتبارها نقطة التلاقي بين البناء المفهومي لمشكلة البحث من جهة؛ والواقع المراد دراسته من جهة أخرى، بهدف:

- الاطلاع الشخصي على حيثيات الظاهرة محل الدراسة؛
- الحصول على وصف كيفية للواقع (البيئة الداخلية ومحور المبادرات)؛
- أهمية تعاونكم كمبحوثيين لتحقيق أهداف الدراسة.

وإذ أعبر عن امتناني لتقبلكم الإجابة عن التساؤلات التالية والتي رتبت حسب تدرج المحاور للوصول إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي " إلى أي مدى تنتهج المؤسسات محل الدراسة توجه استراتيجي يتبنى ترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية من مجرد ممارسة طوعية إلى إدماج وتطبيق أوسع ضمن ممارساتها الوظيفية؟ أحيطكم بمعنى المصطلحات الواردة في هذه المقابلة كما يلي:

المسؤولية الاجتماعية (RSE):

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعبر عن مسؤوليتها اتجاه تأثير القرارات والأنشطة التي تقوم بها على البيئة والمجتمع والتي تنعكس في سلوك خلقي من خلال التنمية المستدامة والأخذ بعين الاعتبار ما تتوقعه المجموعات الضاغطة واحترام القوانين مع مراعاة المعايير الدولية وجعلها ضمن ثقافة المنظمة وعلاقاتها.

الممارسات الوظيفية: نقصد الوظائف (التموين، الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة).

البيئة الداخلية:

يقصد بالبيئة الداخلية جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد .

الهيكل التنظيمي:

مستويات إدارية ضمن شكل هرمي، وهو يضمن تأمين الإطار الملائم لعمليات التشغيل، والأداء المتوقع، والسماح بتنسيق النشاطات، والرقابة عليها؛ بهدف اتخاذ القرار من قبل الإدارة.

ثقافة المؤسسة:

ثقافة المؤسسة هي طرق العمل والمواقف المتفق عليها والعادات والقيم المشتركة بين كافة الأفراد من الموظفين في المؤسسة .

الموارد: نقصد هنا الموارد المالية والبشرية.

1. محور الانخراط في المسؤولية الاجتماعية:

بهدف التعرف على أهم المراحل التي اتبعتها مؤسستكم للاندماج في نهج المسؤولية الاجتماعية أرجو الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل يمكنك أن تشرح لي بشيء من التفصيل المراحل التي اتبعتها مؤسستكم للاندماج في نهج المسؤولية الاجتماعية؟

.....

- لقد ذكرت أن هناك صعوبات واجهتها مؤسستكم أثناء تبني مشروع الاندماج في نهج المسؤولية الاجتماعية هل يمكن معرفتها؟

.....

- هل لديك أمثلة أكثر تخص هذا الموضوع؟

.....

2. محور تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة:

أود أن ننقل إلى محور آخر بالتركيز على بعض الأسئلة الفرعية التي ترتبط بأبعاد المشكلة بهدف توضيح النقاط التالية:

❖ فيما يخص الهيكل التنظيمي:

- هل بإمكانك أن تقول لي شيئاً عن الهيكل المعتمد فيما إذا كان يحقق مطلب إدماج المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الوظيفية؟

.....

- هل الهيكل واضح للجميع فيما يخص مفهوم المسؤولية الاجتماعية؟

.....

- هل هناك اتصال فعال بين الإدارات والأقسام حول المسؤولية الاجتماعية؟

.....

- هل الهيكل يستطيع خلق مدراء على مستوى كل وظيفة لمتابعة موضوع المسؤولية الاجتماعية؟

.....

- هل هناك صلاحيات ممنوحة لرؤساء الأقسام الوظيفية للتكفل بمفهوم المسؤولية الاجتماعية؟

.....

❖ فيما يخص ثقافة المؤسسة:

- هل يؤثر المدراء بشكل إيجابي على تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة؟

.....

- ما تأثير ثقافة المؤسسة على المسؤولية الاجتماعية؟

الملاحق

هل تعكس قيم المؤسسة وميثاقها الأخلاقي توجهه نحو إدماج المسؤولية الاجتماعية؟

هل يشارك العمال في خلق ثقافة تهتم بالمسؤولية الاجتماعية؟

❖ فيما يخص الموارد:

هل هناك موارد مالية مخصصة بشكل دوري لإدماج مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة؟

هل لازالت ترصد هذه الأموال؟

هل تهتم المؤسسة بتكوين المورد البشري المختص في مفهوم المسؤولية الاجتماعية؟

3. محور المبادرات والبرامج التي من شأنها ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية:

بهدف تحليل المبادرات التي انتهجتها مؤسستكم للانخراط في نهج المسؤولية الاجتماعية أرجو تقديم توضيحات

عن بدايتكم في التفكير في هذه المبادرات وخطواتها بالإجابة على الأسئلة المعبرة عن كل خانة:

عرض المشكلة	التحدي	نوع المبادرة	سيرورة المبادرة وأهدافها	الوسائل المسخرة لهذه المبادرة	النتائج	مدى نجاح المبادرة
ما المشكلة التي صادفت المؤسسة؟	كيف تم رفع التحدي لحل المشكلة؟	ما نوع المبادرة ومتى تم تنفيذها؟	كيف سارت المبادرة وماهي أهدافها؟	ماهي الوسائل المسخرة لتحقيق المبادرة؟	ماهي النتائج المحققة؟	ما مدى نجاح المبادرة؟

أشكرك على كل هذه المعلومات القيمة، هل هناك شيء تود إضافته قبل نهاية المقابلة؟

أقدر لك تعاونك وسعة صدرك.

ملاحظة: دليل المقابلة اعتمدت فيه الباحثة على مراجعة دليل مقابلة للأستاذ الدكتور أحمد إبراهيم خضر متخصص

في علم الاجتماع وأستاذ بقسم الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع بكلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة. للمزيد من

المعلومات أنظر الموقع:

<https://www.alukah.net/web/khedr/0/123375/#ixzz5eCcUxjOd>.

الملاحق

الملحق رقم 07

الفا كرونباخ لكل محاور الإستبيان

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,870	59

الفا كرونباخ للمحور الأول

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,871	27

الفا كرونباخ للمحور الثاني

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,783	22

الفا كرونباخ للمحور الثالث

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,940	10

مؤسسة S
الإحصاء الوصفي للمحور الأول

Descriptive Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Variance
المحور الأول: درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية	28	3,0833	,31389	,099
Valid N (listwise)	28			

الملاحق

المؤسسات الثلاث Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
المحور الأول: درجة تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية	78	2,5888	,41167	,169
Valid N (listwise)	78			

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
المحور الثاني: الظروف والأسباب المتوفرة حاليا والتي تساهم في ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية	78	2,0221	,14865	,022
Valid N (listwise)	78			

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
المحور الثاني: الظروف والأسباب المتوفرة حاليا والتي تساهم في ترقية ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية	78	2,0221	,14865	,022
Valid N (listwise)	78			

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
وظيفة التموين للمحور الأول	28	2,7643	,33134	,110
وظيفة الإنتاج للمحور الأول	28	3,7071	,31023	,096
وظيفة التسويق للمحور الأول	28	2,9286	,37004	,137
وظيفة الموارد البشرية للمحور الأول	28	2,4847	,29697	,088
وظيفة المالية والمحاسبة للمحور الأول	28	2,2929	,40909	,167
بيئة العمل الجزائرية	28	2,0000	,23570	,056
الإدارة العليا	28	2,0833	,26644	,071
وظيفة التموين للمحور الثاني	28	2,3929	,35199	,124
وظيفة الإنتاج للمحور الثاني	28	2,6667	,24003	,058
وظيفة التسويق للمحور الثاني	28	2,0952	,31239	,098
وظيفة الموارد البشرية للمحور الثاني	28	1,4762	,31983	,102
وظيفة المالية والمحاسبة للمحور الثاني	28	1,5476	,20716	,043
Valid N (listwise)	28			

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
وظيفة التموين للمحور الاول	26	2,9154	,26637	,071
وظيفة الانتاج للمحور الاول	26	3,5154	,25407	,065
وظيفة التسويق للمحور الاول	26	2,4846	,37597	,141
وظيفة الموارد البشرية للمحور الاول	26	2,8352	,37622	,142
وظيفة المحاسبة و المالية للمحور الاول	26	2,4077	,47491	,226
بيئة الاعمل الجزئية	26	1,9615	,19612	,038
الادارة العليا	26	1,9487	,30829	,095
وظيفة التموين للمحور الثاني	26	1,9487	,30829	,095
وظيفة الانتاج للمحور الثاني	26	2,7436	,41428	,172
وظيفة التسويق للمحور الثاني	26	2,2436	,42748	,183
وظيفة الموارد البشرية للمحور الثاني	26	1,5000	,28674	,082
وظيفة المالية و المحاسبة للمحور الثاني	26	1,5128	,30156	,091
Valid N (listwise)	26			

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
وظيفة التموين للمحور الاول	24	2,4250	,27858	,078
وظيفة الانتاج للمحور الاول	24	2,3750	,26580	,071
وظيفة التسويق للمحور الاول	24	1,7750	,19836	,039
وظيفة الموارد البشرية للمحور الاول	24	2,1190	,35161	,124
وظيفة المالية و المحاسبة للمحور الاول	24	1,6250	,27227	,074
بيئة الاعمل الجزئية	24	2,0521	,16450	,027
الادارة العليا	24	1,8889	,16051	,026
وظيفة التموين للمحور الثاني	24	2,2917	,26580	,071
وظيفة الانتاج للمحور الثاني	24	2,6111	,21234	,045
وظيفة التسويق للمحور الثاني	24	2,1667	,21979	,048
وظيفة الموارد البشرية للمحور الثاني	24	1,4028	,27766	,077
وظيفة المالية و المحاسبة للمحور الثاني	24	1,5833	,17720	,031
Valid N (listwise)	24			

الملاحق

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
وظيفة التموين للمحور الأول	78	2,7103	,35405	,125
وظيفة الانتاج للمحور الأول	78	3,2333	,64338	,414
وظيفة التسويق للمحور الأول	78	2,4256	,57512	,331
وظيفة الموارد البشرية للمحور الأول	78	2,4890	,44377	,197
وظيفة المالية و المحاسبة للمحور الأول	78	2,1256	,51885	,269
بيئة الاعسل الجزائرية	78	2,0032	,20343	,041
الإدارة العليا	78	1,9786	,26504	,070
وظيفة التموين للمحور الثاني	78	2,3291	,33761	,114
وظيفة الانتاج للمحور الثاني	78	2,6752	,30377	,092
وظيفة التسويق للمحور الثاني	78	2,1667	,33441	,112
وظيفة الموارد البشرية للمحور الثاني	78	1,4615	,29537	,087
وظيفة المالية و المحاسبة للمحور الثاني	78	1,5470	,23401	,055
Valid N (listwise)	78			

