

جامعة سعيدة - الدكتور مولاي الطاهر  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

أطروحة  
مقدمة لنيل شهادة  
دكتوراه الطور الثالث  
تخصص حوكمة المنظمات  
فرع العلوم الاقتصادية



من طرف :

مغربي عبد القادر

عنوان الأطروحة :

قياس أثر المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية المؤسسات  
الصناعية والخدماتية - دراسة حالة هنكل وإتصالات الجزائر-

أطروحة مناقشة بتاريخ ..... أمام لجنة المناقشة المشكلة من :

الرقم	اللقب والإسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	أ.د. زروقي ابراهيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة - د مولاي الطاهر	رئيسا
02	أ.د. بوزيان عثمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة - د مولاي الطاهر	مشرقا
03	أ.د. بن سعيد محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس - جيلالي ليايس	ممتحنا
04	د. بوصولاح عبد اللطيف	أستاذ محاضر "أ"	جامعة سعيدة - د مولاي الطاهر	ممتحنا
05	د. كربوش محمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة معسكر - مصطفى اسطمبولي	ممتحنا
06	د. محمودي قادة مختار	أستاذ محاضر "أ"	جامعة سعيدة - د مولاي الطاهر	ممتحنا

السنة الجامعية : 2019 - 2020

الرقم التسلسلي: .....

جامعة سعيدة – الدكتور مولاي الطاهر  
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه الطور الثالث

تخصص : حوكمة المنظمات

فرع : العلوم الإقتصادية

من طرف :

مغربي عبد القادر

عنوان الأطروحة :

قياس أثر المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية المؤسسات  
الصناعية والخدماتية - دراسة حالة هنكل وإتصالات الجزائر-

أطروحة مناقشة بتاريخ ..... أمام لجنة المناقشة المشكلة من :

الرقم	اللقب والإسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	أ.د. زروقي ابراهيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة – د مولاي الطاهر	رئيسا
02	أ.د. بوزيان عثمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة – د مولاي الطاهر	مشرفا
03	أ.د. بن سعيد محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس – جيلالي ليايس	ممتحنا
04	د. بوبصالح عبد اللطيف	أستاذ محاضر " أ "	جامعة سعيدة – د مولاي الطاهر	ممتحنا
05	د. كربوش محمد	أستاذ محاضر " أ "	جامعة معسكر – مصطفى اسطمبولي	ممتحنا
06	د. محمودي قادة مختار	أستاذ محاضر " أ "	جامعة سعيدة – د مولاي الطاهر	ممتحنا



يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ  
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

صدق الله العظيم

سورة المجادلة: الآية ١١

-\*-\*-\*-\*-\*-\*

## الإهداء

-\*-\*-\*-\*-\*-\*

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لو ما أن هدانا الله

-\*-\*-\*-\*-\*-\*

أهدي هذا البحث إلى:

إليك يا فرحتي عيني وسويداء  
عشقها همي فيها قربها  
أنت يا أغلى " "  
هذه يا أمي السنين أهديتها الجبين  
معين يوم الدين  
إليك يا صاحب إليك يا سقيتنا  
يا " أنت وأمي وأمد الله في عمركما على طاعته  
إلى روح من فقدتهم وما زالوا يعيشون في قلبي جدي وجدتي  
من الله عز وجل أن يرحمهما ويغفر لهما ويدخلهما فسيح جناته  
إلى دفء البيت و سعادته  
معهم الأسرية  
إلى كل من أحببتهم في الله وأحبوني

-\*-\*-\*-\*-\*-\*

" "

-\*-\*-\*-\*-\*-\*

-\*-\*-\*-\*-\*-\*

## تقدير

-\*-\*-\*-\*-\*-\*

هم يخشع عين ينفع يستجاب له،  
العزيمة إياهما طيلة هذا  
ليتكلل جهدي بهذا .

-\*-\*-\*-\*-\*-\*

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: ﴿من لا يشكر الناس لا يشكر الله﴾ حديث شريف

يسعني هذا " بوزيان  
يدخر جهدا " هذا الجهد بذله  
متابعته بنصائحه القيمة،  
لقبولهم يقين أنهم سيضيفوا  
علمهم ليزيدوا قيمة هذه خبراتهم وملاحظاتهم القيمة  
جميع الذين قاموا بتحكيم الإستبيان بورحلة علال، بن سعيد محمد،  
اللطيف، زروقي إبراهيم وكذا المدير لمؤسسة هنكل جون فيميني  
لعشريس عباس الذي حكم الأطروحة لغويا،  
دعمهم

هذه قريبا بعيدا طيبة  
وسعهم تسعهم جميعا .

-\*-\*-\*-\*-\*-\*

"

"

-\*-\*-\*-\*-\*-\*

العنوان	الصفحة
الإهداء	.....
التشكرات	.....
قائمة المحتويات	.....
قائمة الجداول والأشكال والملاحق	..... III
المقدمة العامة	..... ج
الفصل الأول : المسؤولية الإجتماعية ضمن مبادئ الفكر الإداري لحوكمة المؤسسات	14.....
تمهيد	14.....
المبحث الأول : الإطار الفكري للحوكمة	15.....
المطلب الأول: التطور نظري للحوكمة	15.....
أولا : نظرية حقوق الملكية	15.....
ثانيا : نظرية تكاليف المبادلة	19.....
ثالثا : نظرية تكاليف الصفقة	20.....
رابعا :نظرية الوكالة	23.....
خامسا : نظرية تجذر المسيرين	25.....
سادسا : نظرية سوق العمل للمسيرين	27.....
سابعا : نظرية عدم تماثل (تناظر) المعلومات	29.....
ثامنا : المنظور المعرفي و التنظيمي للحوكمة	33.....
تاسعا : المنظور الذي يعتمد على مصلحة الأطراف المشاركة	34.....
عاشرا : المنظور الذي يعتمد على الثقة	37.....
حادية عشر : نظرية الآثار الخارجية	38.....
المطلب الثاني : الحوكمة في المؤسسات	40.....
أولا : مفهوم حوكمة المؤسسات	40.....
ثانيا : خصائص حوكمة المؤسسات	42.....

45.....	ثالثا : أهمية حوكمة المؤسسات
47.....	رابعا : مبادئ حوكمة المؤسسات
48.....	خامسا : ركائز حوكمة المؤسسات
51.....	سادسا: محددات حوكمة المؤسسات
53.....	سابعا : نماذج حوكمة المؤسسات
56.....	ثامنا: ميكانزمات(آليات) حوكمة المؤسسات
58.....	تاسعا : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات
59.....	عاشرا :مجالات حوكمة المؤسسات
60.....	<b>المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة</b>
60.....	<b>المطلب الأول: علاقة المسؤولية الاجتماعية بالحوكمة.....</b>
60.....	أولا : مناهج الحوكمة و علاقتها بالمسؤولية الاجتماعية
63.....	ثانيا : مقارنة المسؤولية الاجتماعية في نظام الحوكمة
66.....	ثالثا : كفاءة نظام الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية
75.....	<b>المطلب الثاني: مجالات المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة المؤسسات من منظور أصحاب المصلحة ..</b>
78.....	أولا :المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة المؤسسات من منظور المساهمين
79.....	ثانيا : المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة المؤسسات من منظور العاملين(الموظفين).....
82.....	ثالثا : المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة المؤسسات من منظور الزبائن
83.....	رابعا:المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة المؤسسات من منظور الموردون
84.....	خامسا:المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة المؤسسات من منظور المنافسين
84.....	سادسا:المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة المؤسسات من منظور المجتمع
89.....	سابعا:المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة المؤسسات من منظور البيئة
91.....	<b>المبحث الثالث : المدخل الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة .....</b>
91.....	<b>المطلب الأول: الإطار الفكري للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة</b>
92.....	أولا: الاتجاهات الأكاديمية حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
96.....	ثانيا : اتجاهات المنظمات والهيئات المحلية والدولية حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية

102.....	ثالثا : مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات
107.....	رابعا : خصائص ومبادئ المسؤولية الاجتماعية.....
110.....	خامسا : عناصر المسؤولية الاجتماعية.....
111 .....	سادسا : المواقف المتباينة إتجاه المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بين التأييد والمعارضة .....
116.....	سابعا : حدود المسؤولية الاجتماعية.....
117.....	ثامنا : المعوقات التي تمنع ممارسة المسؤولية الاجتماعية.....
<b>119.....</b>	<b>المطلب الثاني: المدخل الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة .....</b>
119.....	أولا : مفهوم العناصر الإستراتيجية.....
122.....	ثانيا : تكامل المسؤولية الاجتماعية وإستراتيجية المؤسسة.....
128.....	ثالثا : عوامل إعداد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.....
129.....	رابعا : إدارة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.....
132.....	خامسا . خلق القيمة من خلال إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية.....
133.....	خلاصة الفصل الأول.....
<b>135.....</b>	<b>الفصل الثاني: قياس أثر المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية المؤسسات .....</b>
<b>136.....</b>	<b>المبحث الأول: قياس المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.....</b>
<b>136.....</b>	<b>المطلب الأول : أداء المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.....</b>
137.....	أولا : الأداء وقياسه في المؤسسات.....
139.....	ثانيا : مفهوم الأداء الاجتماعي وأهميته.....
140.....	ثالثا : قياس وتقييم الأثر الاجتماعي وأهميته .....
141.....	رابعا : معايير التفرقة والتمييز بين الأنشطة الاجتماعية والأنشطة الاقتصادية.....
142.....	خامسا : مراحل تقييم الأداء الاجتماعي .....
143.....	سادسا : قياس عناصر الأداء الاجتماعي في المؤسسة .....
146.....	سابعا : أنظمة ومعايير قياس الأداء الاجتماعي .....
147.....	ثامنا : قياس الأداء الاجتماعي في ظل المحاسبة البيئية .....

151.....	ثامنا : قياس الأداء الاجتماعي في ظل محاسبة الموارد البشرية
154.....	عاشرا : قياس الأداء الاجتماعي في ظل محاسبة المسؤولية الاجتماعية
<b>159.....</b>	<b>المطلب الثاني : نماذج ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية</b>
159.....	أولا : نماذج الفكر المحاسبي لقياس المسؤولية الاجتماعية
163.....	ثانيا : نماذج عن أنظمة التسيير التقليدية لقياس المسؤولية الاجتماعية
170.....	ثالثا : نماذج عن أنظمة التسيير الحديثة لقياس المسؤولية الاجتماعية
<b>177.....</b>	<b>المطلب الثالث : قياس المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة</b>
177.....	أولا: قياس المسؤولية الاجتماعية من خلال النماذج و النسب الاجتماعية لأصحاب المصلحة
198.....	ثانيا : مبادئ و قواعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية المتعارف عليها دوليا
201.....	ثالثا: مؤشرات وجوائز دولية في تقييم وقياس المسؤولية الاجتماعية
206.....	رابعا : المعايير والمؤشرات الدولية الإقليمية لتقييم وقياس المسؤولية الاجتماعية
209.....	خامسا : المعايير الدولية لقياس المسؤولية الاجتماعية
211.....	سادسا : معايير التقييس ISO لقياس المسؤولية الاجتماعية
221.....	سابعا : وكالات التقييم والقياس التي تراعي جوانب المسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصلحة
224.....	المبحث الثاني: تنافسية المؤسسات الصناعية والخدماتية ومؤشرات قياسها
<b>224.....</b>	<b>المطلب الأول : البيئة التنافسية ومنافسة المؤسسات</b>
224.....	أولا : البيئة التنافسية للمؤسسة و تأثيراتها
226.....	ثانيا : منافسة المؤسسات
231.....	ثالثا : تنافسية المؤسسات و أنواعها
234.....	رابعا :محددات التنافسية
235.....	خامسا : الاستراتيجية العامة للتنافس
<b>236.....</b>	<b>المطلب الثاني: تنافسية المؤسسات خلق الميزة التنافسية</b>
237.....	أولا : تنافسية المؤسسات الاقتصادية و الميزة التنافسية
240.....	ثانيا : العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

242.....	ثالثا : محددات الميزة التنافسية
245.....	رابعا : اهداف خلق الميزة التنافسية
245.....	خامسا : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
246.....	المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية و مؤشرات قياس التنافسية
246.....	أولا : مصادر الميزة التنافسية
249.....	ثانيا : طرق البحث عن الميزة التنافسية
250.....	ثالثا : مؤشرات نشاط المؤسسة
253.....	رابعا: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
258.....	المبحث الثالث : قياس أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسات
258.....	المطلب الأول : أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصلحة على تنافسية المؤسسات
258.....	أولا : أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموظفين (العاملين) على تنافسية المؤسسات
263.....	ثانيا : تأثير المسؤولية الاجتماعية إتجاه العملاء على تنافسية المؤسسات
267.....	ثالثا : تأثير المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموردين على تنافسية المؤسسات
268.....	رابعا : أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه المنافسين على تنافسية المؤسسات
269.....	خامسا : أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه المجتمع على تنافسية المؤسسات
271.....	سادسا : أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه البيئة على تنافسية المؤسسات
275.....	المطلب الثاني : قياس أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصلحة من خلال مؤشرات التنافسية
278.....	أولا : تصنيف آثار المسؤولية الاجتماعية على التنافسية حسب السيولة
280.....	ثانيا : تصنيف آثار المسؤولية الاجتماعية علالتنافسية حسب مؤشرات التنافسية
290.....	خلاصة الفصل الثاني

292.....	الفصل الثالث : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة هنكل واتصالات الجزائر
293.....	المبحث الأول : الدراسات السابقة والإطار العام للدراسة التطبيقية :
293.....	المطلب الأول : الدراسات السابقة:
293.....	أولا : دراسة جميلة العمري و محمد زرقون 2015.....
294.....	ثانيا : دراسة موسقا سما القريوتي، رياض عبد الله الخوالدة و آخرون.....
294.....	ثالثا : دراسة سارة مهلولي و شافية قريفي.....
295.....	رابعا :دراسة مسان كرومية 2014.....
295.....	خامسا : دراسة (domingojesús& Manuel Isabel , 2015).....
296.....	سادسا : دراسة Dumitru Zait و آخرون سنة 2015.....
296.....	سابعا :دراسة Jesús Herrera Madueño و آخرون سنة 2015.....
297.....	ثامنا :دراسة ( Dolores Gallardo-V, M. Isabel Sanchez-H, 2014).....
297.....	تاسعا :دراسة ( Gianvito D'Aprile& Cosimo Talò , 2013 ).....
298.....	عاشرا :دراسة (Duygu Turker, 2008).....
299.....	المطلب الثاني :الإطار العام للدراسة التطبيقية.....
299.....	أولا:بناء نموذج الدراسة.....
301.....	ثانيا :الخلفية النظرية لأبعاد نموذج الدراسة.....
302.....	ثالثا : توصيف متغيرات نموذج الدراسة.....
303.....	رابعا :تحديد المتغيرات , قياسها و طريقة جمعها.....
304.....	خامسا : مصادر البيانات وأداة جمع المعلومات و قياس المتغيرات.....
305.....	سادسا : بناء وتقديم الإستبيان.....
309.....	سابعا : برامج وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الإختبارات.....
312.....	المبحث الثاني :اثر المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية مؤسسة هنكل.....
312.....	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة وبيئتها التنافسية.....
312.....	أولا : تقديم المؤسسة من حيث النشأة و التطور و الأهمية كذا الخصائص.....

## قائمة المحتويات

317.....	ثانيا : استراتيجية المؤسسة و أهدافها في ظل البيئة التنافسية
324.....	المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج الاستبيان لمؤسسة هنكل
325.....	أولا : عرض نتائج الاستبيان
328.....	ثانيا: وصف خصائص عينة الدراسة و التحليل الوصفي لل فقرات
363 .....	المطلب الثالث : نتائج الإختبارات الإحصائية و اختبار الفرضيات
363.....	أولا : نتائج الإختبارات الإحصائية
365.....	ثانيا : اختبار الفرضيات
381.....	المبحث الثالث : اثر المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر..
381.....	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة وبيئتها التنافسية
381 .....	أولا : التعريف بالمؤسسة و بيئتها التنافسية
389 .....	ثانيا : البيئة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر و أصحاب المصلحة
393.....	المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج الاستبيان لمؤسسة اتصالات الجزائر
393.....	أولا : عرض نتائج الاستبيان
396.....	ثانيا: وصف خصائص عينة الدراسة و التحليل الوصفي لل فقرات
444.....	المطلب الثالث : نتائج الإختبارات الإحصائية و اختبار الفرضيات
444.....	أولا : نتائج الإختبارات الإحصائية
446 .....	ثانيا إختبار الفرضيات و مناقشة النتائج
467.....	خلاصة الفصل الثالث
468.....	الخاتمة
472.....	قائمة المراجع والمصادر
509.....	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	سمات عملية الصفقة	الجدول رقم 1
23	مطابقة هياكل الحوكمة بالصفقات التجارية.	الجدول رقم 2
29	آليات المراقبة المطبقة على المسيرين	الجدول رقم 3
53	نماذج حوكمة المؤسسات	الجدول رقم 4
116	النموذج الإقتصادي والاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية	الجدول رقم 5
133	الأوجه المختلفة لخلق القيمة	الجدول رقم 6
159	نموذج Linowes قائمة التأثيرات الاجتماعية	الجدول رقم 7
167	أصناف لوحة القيادة الكلاسيكية	الجدول رقم 8
169	أهم الفوارق بين أنظمة قياس الأداء التقليدية ونظيرتها الحديثة	الجدول رقم 9
185	مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وإرتباطهم بأداء المؤسسة	الجدول رقم 10
187	بعض المحاولات الأكاديمية لقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	الجدول رقم 11
188	مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي	الجدول رقم 12
199	المبادئ العشرة للإتفاق العالمي	الجدول رقم 13
218	مواضيع المسؤولية الاجتماعية التي تضمنتها مواصفة ISO26000	الجدول رقم 14
243	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	الجدول رقم 15
275	بعض الدراسات حول فوائد الأعمال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	الجدول رقم 16
308	محاور الدراسة وعدد فقرات كل محور	الجدول رقم 17
308	يوضح درجات مقياس الدراسة	الجدول رقم 18
309	يوضح مجالات تفسير درجات مقياس الدراسة	الجدول رقم 19
324	عدد الإستبيانات الموزعة والمستردة من مؤسسة هنكل	الجدول رقم 20
325	الإرتباطات بين متغيرات المحور الأول مع بعضها وبين كل محور والدرجة الكلية للمقياس	الجدول رقم 21
326	الإرتباطات بين متغيرات المحور الثاني مع بعضها وبين كل محور والدرجة الكلية للمقياس	الجدول رقم 22
328	نتائج معادلة كرونباخ الفا لمحاور الدراسة	الجدول رقم 23
328	متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة	الجدول رقم 24
329	متغير السن لأفراد عينة الدراسة	الجدول رقم 25
329	متغير الشهادة لأفراد عينة الدراسة	الجدول رقم 26

330	متغير المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة	الجدول رقم 27
330	متغير الخبرة لأفراد عينة الدراسة	الجدول رقم 28
331	تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة	الجدول رقم 29
333	ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموظفين	الجدول رقم 30
338	ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالزبائن	الجدول رقم 31
342	ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموردين	الجدول رقم 32
346	ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين	الجدول رقم 33
349	ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالجمهور	الجدول رقم 34
353	ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالبيئة	الجدول رقم 35
356	التحليل الوصفي لفقرات المحور الثاني تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على التنافسية	الجدول رقم 36
357	تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على التحكم في التكاليف	الجدول رقم 37
358	تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على تحسين الجودة	الجدول رقم 38
359	تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على تحسين الإنتاجية	الجدول رقم 39
360	تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على تحسين الحصة السوقية	الجدول رقم 40
362	تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على تحسين الربحية	الجدول رقم 41
363	نتائج إختبارات (VIF) و (Tolérance)	الجدول رقم 42
364	نتائج معامل الالتواء (Skewness)	الجدول رقم 43
366	نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع والمستقل	الجدول رقم 44
367	نتائج الإرتباط المتعدد بين المتغير التابع والمستقل	الجدول رقم 45
367	نتائج الإنحدار المتعدد بين المتغير التابع والمستقل	الجدول رقم 46
369	نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموظفين	الجدول رقم 47
370	نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالزبائن	الجدول رقم 48
371	نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموردين	الجدول رقم 49
372	نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين	الجدول رقم 50

373	نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة <u>بالمجتمع</u>	الجدول رقم 51
374	نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة <u>بالبيئة</u>	الجدول رقم 52
376	نتائج الإنحدار المتعدد بين المتغيرات الديمغرافية	الجدول رقم 53
376	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا للمتغيرات الديمغرافية مجتمعة.	الجدول رقم 54
393	عدد الإستبيانات الموزعة والمستردة على المؤسسات محل الدراسة	الجدول رقم 55
393	الإرتباطات بين متغيرات المحور الأول مع بعضها وبين كل محور والدرجة الكلية للمقياس	الجدول رقم 56
395	الإرتباطات بين متغيرات المحور الثاني مع بعضها وبين كل محور والدرجة الكلية للمقياس	الجدول رقم 57
396	نتائج معادلة كرونباخ الفا لمحاور الدراسة	الجدول رقم 58
396	متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة	الجدول رقم 59
397	متغير السن لأفراد عينة الدراسة	الجدول رقم 60
397	متغير الشهادة لأفراد عينة الدراسة	الجدول رقم 61
398	متغير المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة	الجدول رقم 62
398	متغير الخبرة لأفراد عينة الدراسة	الجدول رقم 63
399	تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة	الجدول رقم 64
402	ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة <u>بالموظفين</u>	الجدول رقم 65
407	معايير تقييم الكفاءات البشرية في المدير <u>يات</u> العملياتية	الجدول رقم 66
408	ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة <u>بالزبائن</u>	الجدول رقم 67
419	ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة <u>بالموردين</u>	الجدول رقم 68
424	ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة <u>بالمنافسين</u>	الجدول رقم 69
429	ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة <u>بالمجتمع</u>	الجدول رقم 70
435	ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة <u>بالبيئة</u>	الجدول رقم 71
437	التحليل الوصفي لفقرات المحور الثاني تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على التنافسية	الجدول رقم 72
438	تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على التحكم في التكاليف	الجدول رقم 73

439	تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على تحسين الجودة	الجدول رقم 74
441	تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على تحسين الإنتاجية	الجدول رقم 75
442	تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على تحسين الحصة السوقية	الجدول رقم 76
443	تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على تحسين الربحية	الجدول رقم 77
444	نتائج إختبارات (VIF) و (Tolérance)	الجدول رقم 78
445	نتائج معامل الالتواء (Skewness)	الجدول رقم 79
446	نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع والمستقل	الجدول رقم 80
448	نتائج الارتباط المتعدد بين المتغير التابع والمستقل	الجدول رقم 81
448	نتائج الإنحدار المتعدد بين المتغير التابع والمستقل	الجدول رقم 82
450	نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموظفين	الجدول رقم 83
451	نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالزبائن	الجدول رقم 84
453	نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموردين	الجدول رقم 85
454	نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين	الجدول رقم 86
455	نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع	الجدول رقم 87
456	نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالبيئة	الجدول رقم 88
458	نتائج الإنحدار المتعدد بين المتغيرات الديمغرافية	الجدول رقم 89
458	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا للمتغيرات الديمغرافية مجتمعة.	الجدول رقم 90

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
43	خصائص حوكمة المؤسسات	الشكل رقم 1
52	محددات الحوكمة	الشكل رقم 2
67	مستويات المعلومات والقرارات المتعددة عند كل وظيفة من وظائف المؤسسة	الشكل رقم 3
77	أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين	الشكل رقم 4
94	المفاهيم الثلاثة لمسؤولية المؤسسة	الشكل رقم 5
121	إستراتيجية المؤسسة	الشكل رقم 6
122	تفاعلات المؤسسة والمحيط الإقتصادي	الشكل رقم 7
125	إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية و أبعادها	الشكل رقم 8
127	هرم المسؤولية الإجتماعية لـ Carroll	الشكل رقم 9
174	الأبعاد الأساسية لنموذج (SKANDIA NAVIGATOR)	الشكل رقم 10
194	نموذج الأداء الإجتماعي للمؤسسات المقترح من طرف Wood سنة 1991	الشكل رقم 11
227	نموذج القوى الخمس لـ PORTER	الشكل رقم 12
241	الإتجاهات الأربعة للميزة التنافسية	الشكل رقم 13
242	بناء الميزة التنافسية	الشكل رقم 14
249	مصادر خلق القيمة	الشكل رقم 15
251	طريق التنافسية للمؤسسة	الشكل رقم 16
288	دور المسؤولية الإجتماعية في زيادة أسعار أسهم المؤسسات	الشكل رقم 17
302	نموذج الدراسة	الشكل رقم 18
320	الأولويات الإستراتيجية	الشكل رقم 19
365	الرسم البياني	الشكل رقم 20
386	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لإتصالات الجزائر	الشكل رقم 21
388	الهيكل التنظيمي للمديرية العمليانية لإتصالات الجزائر	الشكل رقم 22
447	الرسم البياني للإنحدار بين المتغيرين في مؤسسة إتصالات الجزائر	الشكل رقم 23

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
509	تحكيم الأستاذ بورحلة علال لإستييان الدراسة	الملحق رقم 1
510	تحكيم الأستاذ بن سعيد محمد لإستييان الدراسة	الملحق رقم 2
511	تحكيم الأستاذ زروقي إبراهيم لإستييان الدراسة	الملحق رقم 3
512	تحكيم الأستاذ كرزايي عبد اللطيف لإستييان الدراسة	الملحق رقم 4
513	تحكيم جون فيميني لإستييان الدراسة	الملحق رقم 5
514	التحكيم اللغوي للأطروحة من طرف الأستاذ لعشريس عباس	الملحق رقم 6

---

---

---

---

---

---

## أولا : توطئة :

إن تأثير المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية المؤسسات من المواضيع الهامة التي لقيت ولا زالت تلقي لحد اليوم إهتماما كبيرا نتيجة لما أحدثته من تغييرات إيجابية على مستوى المؤسسات عاد بالنفع عليها و حقق لها ما كانت تهدف إليه و أصبح مؤيدي المسؤولية الاجتماعية في تزايد مستمر لأن مبادئها جاءت لتعيد الثقة في المؤسسة وعلاقتها بمحيطها الإقتصادي، ومن المتفق عليه أن المؤسسات الإقتصادية على إختلاف أنواعها ليست بمؤسسات خيرية وأن هاجسها الأول هو تحقيق أكبر عائد من الربح لملاكها، لذلك يعد تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات واحد من الجوانب الذي تسعى العديد من المؤسسات والباحثين لتحسينه مع ضرورة تحقيق الميزة والتفوق التنافسي في ظل عالم تسوده المنافسة الشديدة، كما أن قيام المؤسسات بدورها تجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والإعتراف بوجودها والمساهمة في إنجاح أهدافها وفق ما خطط له مسبقا، فقد برزت هذه الأخيرة كهدف من أهداف هذه المؤسسات بوصفها وحدة من وحدات المجتمع كون أن هناك تعاقدًا إجتماعيًا أخلاقيًا وقيميًا بين المجتمع من جهة وهذه المؤسسات من جهة أخرى، ويتضح ذلك الترابط من خلال معايير المسؤولية الاجتماعية التي تضبط نشاط هذه المؤسسات. هنا تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات في الدول المتقدمة لم تعد تنظر إلى مسؤوليتها الاجتماعية باعتبارها عبئا عليها، و لكن تنظر إليها على أنها إستثمار طويل الأجل يحقق عوائد على الأمد الطويل من خلال خلق أجواء طيبة للمؤسسات ضمن البيئة التي تعمل من خلالها ومن خلال أصحاب المصالح من مساهمين وموردين وعملاء وموظفين و بنوك وباقي أفراد المجتمع، ولكن هذه المؤسسات تتباين في رؤيتها الإستراتيجية بعيدة المدى حيث أن بعضها تسعى إلى أن تصبح أكبر مؤسسة في مجال النشاط الذي تمارسه وتحقق الأرباح لكي تنمو وتكبر وتصبح قادرة على الإستمرار أو الصراع من أجل البقاء والمنافسة، بينما المؤسسات الأخرى تربط رؤيتها المستقبلية ونجاحها في البقاء والمنافسة بمدى إهتمامها وتقديرها للمجتمع و خدمته في إطار ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

إن مناقشة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأداءها التنافسي من الموضوعات التي أثارت جدلا واسعا في الأوساط العلمية والأكاديمية وبين رجال الأعمال على مدى السنوات الأربعين الماضية، حيث إكتسب هذا النقاش أهمية متزايدة من خلال تطور الإعتراف البسيط بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات حسب Bowen سنة 1953، فلقد تم تسليط الضوء على المسؤولية الاجتماعية كمفهوم أساسي يجب على قادة الأعمال فهمه وإدارته من أجل إستكشاف العلاقة القائمة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء الإقتصادي والمالي ما أكدته Vogel سنة 2005، وقد نوقشت هذه العلاقة على نطاق واسع في البحوث والممارسات التي قام بها كل من Aupperle سنة 1985، Margolis و Walsh سنة 2001، Shabana و Carroll سنة 2010، Blowfield و Murray سنة 2011، Kitzmueller

و Shimshack سنة 2012 وغيرهم من الباحثين، كما أثارت العلاقة بين إستثمارات المؤسسات في المسؤولية الإجتماعية والقدرة التنافسية إهتمام الأكاديميين والممارسين مع التركيز على وضع المفاهيم وتحديد أو إختبار سياسات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات وتأثيرها المحدد حول مفاهيم التنافسية على سبيل المثال بحوث كل من Roman سنة 1999، Baron سنة 2001، Weber سنة 2008، Kurucz سنة 2008، Godfrey سنة 2009، Carroll و Shabana سنة 2010، Falkenberg و Brunsæl سنة 2011 وغيرهم من الباحثين في المجال، ومع ذلك فحسب Margolis و Walsh سنة 2001 وكذا Orlitzky سنة 2003 فإن الأدبيات المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات والقدرة التنافسية نادرة رغم أنها نمت بشكل كبير في السنوات الأخيرة، وحتى الآن وعلى الرغم من إجراء المئات من الدراسات على مدى العقود الأربعة الماضية إلا أن النتائج لا تزال غير حاسمة وتفتقر إلى الدقة التجريبية و المفاهيمية ما أكده كل من Barnett سنة 2007، De Bakker و Mahon سنة 1997، McWilliams و Siegel سنة 2000، Orlitzky سنة 2005، Bois و Jones سنة 1995، وفيما يتعلق بطبيعة الإرتباط المفاهيمي بين المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات والقدرة التنافسية فإنه لا يوجد أي منطوق موحد لكيفية مساهمة المسؤولية الإجتماعية في القدرة التنافسية حسب كل من Carroll و Shabana سنة 2010، Kitzmuller و Shimshack سنة 2012، Vilanova سنة 2009 .

لوحظ أن ظهور مفهوم المسؤولية الإجتماعية أصبح حتمية جديدة للمؤسسات Business "New Imperative" التي تطرح مجموعة من التساؤلات مثلا : "هل ينبغي تبنى المسؤولية الإجتماعية"، " لماذا نقيم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات " فبالنسبة للمؤسسات إن القضية التجارية حيث دائما ما تسأل عن إمكانية تحقيق أداء أفضل من خلال المشاركة في الأهداف الإجتماعية والبيئية ضمن أعمالها الأساسية، حيث جادلت معظم الأبحاث مثل بحوث Griffin و Mahon سنة 1997، Margolis و Walsh سنة 2001، Fisman سنة 2005، Godfrey سنة 2009، Carroll و Shabana سنة 2010 وغيرهم من الباحثين في هذا المجال الذين إجتمعوا أن المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات تحسن القدرة التنافسية الشاملة للمؤسسة، وتعتبر دراسة Aguinis و Glavas سنة 2012 إضاءة غطت فجوة الدراسات السابقة الخاصة بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات وأدائها، حيث قامت الدراسة بتوضيح بعض الآليات التي تجعل من الإرتباط بين المتغيرين ممكن على الرغم من أن العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات ومقاييس أداء المؤسسة قد تم دراستها بالفعل في العديد من الكتب، كما أن معظمها يركز على المؤسسات الكبيرة على الرغم من صعوبة إفتراض أن الاستنتاجات يمكن استقراءها بشكل مباشر إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه حتى ذلك الوقت لم تجر سوى دراسات قليلة لتحليل إرتباط الأداء مع المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة ما جاءت به بحوث كل من Marín و Rubio سنة 2008؛ Niehm سنة 2008؛  
Gallardo- سنة 2012؛ Torugsa سنة 2009؛ Sweeney سنة 2009، Hammann  
Vázquez و Sánchez-Hernández سنة 2013 و 2014؛ Turyakira وآخرون سنة  
2014، من بين هذه الدراسات حاول عدد قليل من الباحثين قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من  
منظور أصحاب المصلحة المتعددين مثل كل من Hammann سنة 2009، Sweeney سنة 2009،  
Torugsa سنة 2012، Turyakira سنة 2014 وغيرهم من الباحثين، على الرغم من أن أياً من هذه  
الدراسات لم تستخدم مقياساً لأداء الأعمال التجارية القائمة على القدرة التنافسية ليعكس مباشرة مستوى النتائج  
المالية وغير المالية التي تم تحقيقها مقارنة مع أكثر المنافسين، ولذلك لا توجد دراسات إتخذت بعين الاعتبار الأداء  
على أساس الوضع المالي والإقتصادي جنباً إلى جنب مع وضع السوق فيما يتعلق بجودة المنتج والابتكار ورضا  
العملاء، كما تركز مجموعة من الأبحاث مثل بحوث Fittipaldi سنة 2004، Callan و Thomas سنة  
2009 على تحديد المواقف التي لا تولد فيها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الربحية على المدى القصير، لذلك  
يستند تيار آخر من الباحثين مثل بحوث Costanza سنة 1991، Porter و Kramer سنة 2006  
و سنة 2011، Carroll و Shabana سنة 2010 على افتراض أن المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها  
الإستراتيجية على المدى الطويل يجب عليها تحسين ربحيتها و الإستجابة إلى أصحاب المصلحة في الوقت نفسه  
أي خلق القيمة لكل من المجتمع والمؤسسة معا على مبدأ "رابح رابح"، وهذا يعني ممارسة الأعمال التجارية وفقاً لما  
يسمى مبدأ أسفل الخط الثلاثي ل Elkington سنة 1997 حيث تشمل أولاً النتائج الإقتصادية أي قدرة  
المؤسسات على توليد الثروة وشروط النمو اللازمة لضمان بقائها ونموها، ثم بعدها النتائج الاجتماعية التي تعني  
قدرة المؤسسات على تلبية إحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة ثانياً، وفي الأخير النتائج البيئية التي تكمن في  
قدرة المؤسسات على دعم الأبعاد المختلفة لتوازن البيئة، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بإتباع إستراتيجية المسؤولية  
الاجتماعية التي تمثل نموذجاً جديداً للتنمية.

إن القلق المفرط للمديرين بشأن آثار إستثمارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الأداء الإقتصادي  
والمالي قصير الأجل يدفع إلى عدم الإهتمام لتقييم هذه المرحلة من مراحل المؤسسة وتطوير أساليب تشغيلية تساهم  
في عملية تطوير وتنمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على المدى الطويل ما أكده كل من Maon سنة  
2010، Calabrese سنة 2012، Costa و Menichini سنة 2013 وبالتالي لا يأخذون في  
الإعتبار خلق أو تقييم الميزة التنافسية المتوسطة وطويلة الأجل ذات الصلة بتنمية ثقافة المسؤولية الاجتماعية داخل

المؤسسة من الناحية التجارية، كما بين مجموعة من الباحثين مثل Logsdon و Burke سنة 1996 أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تحسن القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل، ما أكده العديد من الباحثين الذين قاموا بتحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي على سبيل المثال Margolis و Walsh سنة 2003 وغيرهم من الباحثين في المجال، غير أن النتائج الاجتماعية أو التجارية للمؤسسة حسب Knox و Maklan سنة 2004 لا يمكن أن ترتبط بالمسؤولية الاجتماعية لعدم وجود نهج منظم في إطار استثماراتها وهي المسألة التي أشار إليها Carroll سنة 1991 عندما أكد أنه ينبغي استخدام الأدوات التنفيذية لإدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في نفس الوقت الذي تستخدم فيه العوامل ذات الصلة بالأداء الاقتصادي للمؤسسة بطريقة متكاملة.

يتطلب استخدام المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لتحسين القدرة التنافسية تغييرا جذريا في التفكير الإداري وأدوات جديدة لدعم أنشطة المؤسسات، هذا ما جعل الباحثون يبحثون عن إطار أو منهج يسمح للمؤسسات بتقييم أعمالهم الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ويمكن لمستوى معين تسهيل استمرار تطبيقها ودعم اتخاذ القرار العقلاني، فحسب دراسة Maon سنة 2010 فإن عدم وجود إجراءات الكشف المناسبة الخاصة بالأثر التنافسي للمسؤولية الاجتماعية تمنع تحديد وإستغلال فرص المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أما Barnett سنة 2007 كتب أنه "... بعد أكثر من ثلاثين عاما من الأبحاث، لا يمكن أن نستنتج بوضوح ما إذا كان الإستثمار في دولار واحد من المبادرات الاجتماعية الذي يكلف أكثر أو أقل من دولار بالنسبة المساهمين..."، حيث إن عدم وجود تدابير كافية وأدوات لقياس وكشف الأثر التنافسي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمنع تحديدها وإستغلال فرصها التجارية من طرف المؤسسات، فقبل السعي إلى أي صلة بين الأداء الاجتماعي والتنافسي للمؤسسة ركزت دراسات على الحاجة إلى فهم الظروف التي تؤثر في المؤسسة، حيث يجب أن يأخذ النموذج المقترح ليس فقط العلاقة المباشرة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأدائها، ولكن يهدف أيضا إلى توضيح كيف تقابل جهود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من قبل مختلف أصحاب المصلحة.

**ثانيا : إشكالية الدراسة :** مما سبق برزت مشكلة الدراسة من خلال تلمس الباحث و استشعاره بتقصير أغلبية المؤسسات الصناعية و الخدماتية الجزائرية فيما يتعلق بإسهام المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات، خاصة وأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو وليد لمتطلبات التنمية المستدامة و الحوكمة في المؤسسات

يقوم على الإستثمار في مختلف الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة (أصحاب المصلحة)، عليه سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الآتي:

❖ ماهو أثر تطبيق برامج المسؤولية الإجتماعية من منظور الحوكمة على تنافسية المؤسسات الصناعية (مؤسسة هنكل) والخدماتية (إتصالات الجزائر) ؟

و للوصول إلى الإلمام الجيد و التحليل الدقيق لهذه الإشكالية التي تندرج في إطار جزئي لتساؤلات فرعية تستوجب الإجابة عنها، هي كالتالي:

- 1- ما هي مبررات تطبيق برامج المسؤولية الإجتماعية من منظور الحوكمة ؟
- 2- إلى أي مدى يفهم وينفذ مديرو المؤسسات الصناعية ( مؤسسة هنكل) والخدماتية ( إتصالات الجزائر ) ممارسات المسؤولية الإجتماعية ؟
- 3- ما هي العوامل التي تحفز إدارة المؤسسة لتنفيذ أنشطة المسؤولية الإجتماعية ؟
- 4- ما مدى تبني المؤسسات الصناعية ( مؤسسة هنكل) و الخدماتية ( إتصالات الجزائر ) لبرامج المسؤولية الإجتماعية و لو بشكل غير مباشر من خلال الإدارة الجيدة لعلاقتها مع أصحاب المصالح ؟
- 5- كيف يمكن للمؤسسات بممارسة درجة من المسؤولية الإجتماعية أن تؤثر على قدرة و أدائها التنافسي؟
- 6- كيف يمكن للمؤسسات الصناعية ( مؤسسة هنكل ) والخدماتية ( إتصالات الجزائر ) أن تقيس قيمة أنشطة المسؤولية الإجتماعية ؟
- 7- ما هو عائد المؤسسات الصناعية ( مؤسسة هنكل ) و الخدماتية ( إتصالات الجزائر ) الناتج عن تطبيق برامج المسؤولية الإجتماعية ؟

ثالثا : فرضيات الدراسة : تبنى هذه الدراسة على فرضية أن :

❖ يؤثر تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسات من خلال تحقيق عدة مزايا تنافسية إتجاه أصحاب المصالح.

❖ يمكن قياس الأثر الإحصائي بين تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية و تنافسية المؤسسات لمؤسسة إتصالات الجزائر من خلال قياس مؤشرات التنافسية إتجاه أصحاب المصالح.

رابعا : أسباب إختيار الموضوع : من أهم أسباب إختيار الموضوع ما يلي:

- 1- أسباب موضوعية : و هي أسباب تتعلق بالموضوع ذاته:
- أهمية تطبيق مبادئ المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات الإقتصادية و إعتبارها أساسا لخلق ميزات تنافسية إستراتيجية.

- الإهتمام المتزايد من طرف المؤسسات بالبحث عن إستراتيجيات تنافسية جديدة في ظل حدة المنافسة.
- الرغبة في إضافة مرجع جديد حول الموضوع للمكتبة الجامعية.

## 2- أسباب ذاتية : فيمكن تلخيصها فيما يلي :

- الشعور بأهمية الموضوع خاصة مع المفاهيم الجديدة التي إكتسبتها المسؤولية الإجتماعية في ظل مختلف الأزمات الإقتصادية و الإجتماعية.
- تخصص الباحث وكذا الرغبة في التخصص أكثر فيما يتعلق بالمسؤولية الإجتماعية.
- إمكانية البحث في هذا الموضوع وقدرة الوصول إلى معلومات هامة من خلال المراجع المختلفة.

## خامسا : أهداف الدراسة وأهميتها : على الرغم من الزيادة الكبيرة في البحوث والممارسات التي تربط بين

المسؤولية الإجتماعية وتنافسية المؤسسات، فإنه لم يتم بعد إجراء دراسة شاملة للعلاقة بين هذين البنائين، لذا تكمن أهمية الموضوع المتناول بالدراسة والتحليل من إهتمامه بلفت انتباه مديري المؤسسات الجزائرية بالأهمية المتزايدة لهذا الموضوع الذي أعيد التركيز عليه بقوة في عالم المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمؤسسات قيد البحث في بذل المزيد إزاء مسؤولياتها الإجتماعية سعيا منها لتحقيق التميز في أدائها من جانب، ولدى الحكومة والمجتمع من جانب آخر، حيث تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تؤسس نظريا وتطبيقيا الربط المنطقي للعلاقة بين المسؤولية الإجتماعية و التنافسية على مستوى مختلف المؤسسات بالعالم العربي بشكل عام و الجزائر بشكل خاص من خلال ما يلي:

- 1- التعرف إلى ماهية ومفهوم وعناصر التنافسية في المؤسسات الحديثة.
- 2- توضيح مفهوم المسؤولية الإجتماعية وعناصرها المختلفة وبيان التكاليف الإجتماعية والعوائد الإقتصادية والإجتماعية التي تعود على المؤسسة وعلى المجتمع.
- 3- تقييم الدور الاجتماعي للمؤسسات من خلال قياس عناصر المسؤولية الاجتماعية.
- 4- إمكانية التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعزز أثر المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية المؤسسة الإقتصادية من الناحية النظرية والتطبيقية.
- 5- إمكانية وضع متخذي القرارات في المؤسسات المبحوثة إلى الإقتناع بما تتوصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات، تسهم في مساعدتهم في تصور سياسات وبرامج أكثر رقيا وملائمة ومواكبة لبيئة الأعمال الحالية.
- 6- الكشف عن المزايا التنافسية المحققة من جراء تطبيق المسؤولية الاجتماعية أملا في زيادة من عدد المؤسسات التي تتبنى هذا المنهج و تقتنع بوضع خطط و إستراتيجيات مؤسسة تتضمن مشاريع التنمية.

نتيجة لأهمية هذا الموضوع بمختلف أبعاده الذي حاول الكثير من الباحثين دراسته وحصره مع تشجيع المؤسسات على تبني إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية لتحسين تنافسية المؤسسات، تأتي هذه الدراسة في ضوء المشكلة البحثية وأهمية البحث لتحقيق جملة من الأهداف نلخصها في النقاط التالية :

- 1- تاصيل المفاهيم الأساسية وتقديم المعالم النظرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية نظرا لقلّة مراجع اللغة العربية بخصوصها وإحتلاط المفاهيم المرتبطة بها.
  - 2- تبيان أهمية ممارسة المؤسسة لدورها الاجتماعي والمعوقات التي تواجهها ليس إتجاه أصحاب المصالح فقط وإنما إتجاه بيئتها على المستوى الدولي.
  - 3- توضيح مقومات نجاح تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بشكل يجعلها تحقق أهدافها المنشودة، والوقوف على مدى إدراك وإهتمام مديري المؤسسات بهذه الإستراتيجية.
  - 4- نشر ثقافة الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات بتحليل عناصر المسؤولية الاجتماعية وبيان أثر ذلك على أدائها.
  - 5- إبراز أهمية تقييم أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على التنافسية، والتعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة هنكل و اتصالات الجزائر.
  - 6- التوصل إلى عدد من النتائج التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بهذا المجال، أو لكلا من الإدارة والعاملين في مختلف المؤسسات وذلك من أجل تنمية سلوكهم بالشكل الذي يمكن هذه المؤسسات من الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية إتجاه أصحاب المصلحة بهدف تحسين التنافسية.
- إن دراسة هذه الأهداف سوف تساعد في فهم الترابط بين دوافع ونتائج الإلتزام بممارسة المسؤولية الاجتماعية مقابل المنافع الإقتصادية والأخلاقية، حيث تواجه المؤسسة في علاقتها بالمجتمع الذي تعمل فيه تعارض بين الأهداف، حيث يرى ملاك المؤسسة أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية سوف تقلل من تحقيق أهداف المؤسسة وأرباحها، في حين ترى فئة المجتمع أن المسؤولية الاجتماعية خطوة نحو التفاعل مع المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، وهذا سوف يزيد من منافعها الإقتصادية والأخلاقية مستقبلا.

#### سادسا : حدود الدراسة التطبيقية : تنحصر حدود الدراسة التطبيقية فيما يلي :

- 1- الحدود المكانية : مؤسسة هنكل الجزائر و مؤسسة إتصالات الجزائر، فلم يقيم الباحث باختيار مؤسستي هنكل واتصالات الجزائر عثا بل تم ذلك لعدة أسباب رآها مهمة، تتمحور أساسا في أنه :
  - تعتبر مؤسسة هنكل رائدة من حيث تبنيها وتطبيقها لمبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إتجاه مختلف أصحاب المصلحة محققة بذلك أداء تنافسي جيد.
  - مؤسسة اتصالات الجزائر تصنف على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي خدماتي بحيث أنها أداة مهمة لإحداث التوازن الإقتصادي والاجتماعي من جهة، ومن جهة أخرى المؤسسة الخدماتية يكون فيها هناك إلتقاء وإحتكاك مباشر بين الزبون والبائع (عارض الخدمة).

2- **الحدود الزمانية** : إستغرقت الدراسة التطبيقية من الفترة الممتدة من (سبتمبر 2016 إلى سبتمبر 2019) أي ثلاث سنوات حاول فيها الباحث جمع أكبر قدر من البيانات المتعلقة بالمؤسستين بمساعدة الإطارات العاملة بمختلف الأقسام والمصالح بالمؤسستين.

3- **الحدود البشرية** : جميع المديرين والعاملين في مختلف الإدارات في مؤسسة هنكل وإتصالات الجزائر .

**سابعا : أبعاد الدراسة** : يمكن تناول أبعاد الدراسة من خلال البعد الموضوعي والزمني.

1- **البعد الموضوعي للدراسة** : نظرا لتعدد المصادر النظرية قام الباحث بالتركيز في الدراسة على المصادر الأكثر تحيينا وملائمة للموضوع اعتمادا على المسح المكتبي من خلال الإطلاع على أهم المجالات والملتقيات والموسوعات والكتب والجرائد والمواقع الإلكترونية والتقارير وغيرها من المصادر الموثقة، خاصة الدراسات السابقة التي تناولت جوانب من موضوع الدراسة و التعرف على مفهومها وأبعادها و المتغيرات المرتبطة بمشكلة البحث باعتبارها أهم المصادر .

2- **البعد الزمني للدراسة** : الجانب التطبيقي يقتصر على دراسة قياس أثر المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية المؤسسات في مؤسسة هنكل وإتصالات الجزائر خلال الفترة (2016 – 2019) .

**ثامنا : منهج الدراسة** : لغرض تحقيق أهداف الدراسة تمت عملية الوصول إلى النتائج في هذا البحث وفقا لتسلسل منطقي ابتداء من وصف العلاقة القائمة بين المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة وتحليل العلاقات التي تم وصفها بإتباع أولا المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا دقيقا، بهدف تحديد ملامحها والصفات الخاصة بها تمهيدا لتحليلها، و ثانيا منهج دراسة الحالة في شكل دراسة تطبيقية متمثلة في دراسة حالة لمؤسستين جزائريتين مؤسسة هنكل و مؤسسة اتصالات الجزائر بهدف ربط الجانب النظري مع الجانب العملي من خلال الجمع والإمام بمختلف المعلومات عن واقع المسؤولية الإجتماعية داخل المؤسسة و أثرها على التنافسية، حيث قام الباحث بتصميم إستبانة للإجابة عن أسئلة الدراسة و تحليلها لإختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج و تفسيرها و التعليق عليها ومن تم تقديم التوصيات الممكنة، وقد تكونت هذه الإستبانة من مجموعة فقرات وزعت على جميع الإطارات القيادية العاملة في المؤسستين، كما قام الباحث بمقابلة بعض الإطارات في المؤسستين قيد الدراسة، ولأجل إختبار فرضيات الدراسة تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تناسب كل إختبار ثم بيان النتائج بصورها الواقعية سواء سلبية أم ايجابية، ومن ثم تقييم ما أفرزه التحليل للعلاقات بين المفاهيم الأساسية للدراسة التطبيقية في هذا البحث من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية.

**تاسعا : مصادر البيانات وأداة جمع المعلومات** : إعتمدت الدراسة على المصدرين التاليين في جمع البيانات :

1- **المصادر الجاهزة (الثانوية)** : والمتمثلة في المسح المكتبي للأدبيات الإدارية الباحثة في موضوعي المسؤولية الإجتماعية وتنافسية المؤسسات، إضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

## 2- المصادر الأولية : وتعتمد على البيانات والمعلومات التي تم جمعها من مصادر عينة الدراسة بالإعتماد

على أداؤها التي تمثل في:

- أ- الملاحظة : يعتمد الباحث على الملاحظة من خلال تواجده في المؤسسات والتحليل الشخصي للعلاقات والأحداث بناء على الأفكار والمعلومات النظرية.
- ب- المقابلة : من خلال طرح أسئلة مباشرة تمت الإجابة عنها من طرف بعض الإطارات والعاملين في المؤسسات، ليقوم الباحث بكتابتها وتحليلها لإستخلاص بعض النتائج.
- ت- الإستبانة : قام الباحث بتصميم إستبانة للإجابة عن أسئلة الدراسة و إختبار فرضياتها، وقد تكونت هذه الإستبانة من) .... (فقرة موزعة على جميع متغيرات الدراسة.
- ث- الوثائق : تم الإستعانة بالوثائق الإدارية المقدمة من مختلف المصالح والمستويات الإدارية التي تحتوي على معلومات تدعم الدراسة.

## عاشرا : هيكل الدراسة : لإنجاز هذا العمل والإجابة على الإشكالية تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول

كالتالي :

- الفصل الأول : المسؤولية الإجتماعية ضمن مبادئ الفكر الإداري لحوكمة المؤسسات.
  - الفصل الثاني : قياس المسؤولية الإجتماعية وأثرها على تنافسية المؤسسات.
  - الفصل الثالث : أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية هنكل وإتصالات الجزائر.
- حيث يقدم الفصل الأول والثاني عرض المفاهيم و المعلومات الخاصة بمتغيرات البحث ثم تفسير تلك المعلومات و تحليلها و إستخلاص النتائج منها في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة بغرض البحث المعمق و المفصل لحالة معينة على أرض الواقع و إسقاط نتائج الدراسة النظرية عليها.
- ### حادية عشر : صعوبات الدراسة : يمكن تلخيص صعوبات الدراسة في النقاط التالية :
- الإفتقار إلى الكتب و المراجع التي تناولت الموضوع على الصعيد المحلي، مما جعلنا نستعين بالكتب والمقالات الصادرة عن مجلات، الملتقيات و الندوات العلمية الدولية.
  - صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسات و تردد الكثير من المسيرين في الإجابة عن الأسئلة المطروحة في الاستمارة، مما جعلنا نستعين في بعض الأحيان بأصدقاء لإتمام المهمة.
  - هناك عدة عوامل تؤثر على التنافسية غير أنشطة المسؤولية الإجتماعية يصعب قياسها كالضغط الإعلامي والقوانين والتشريعات، لذلك فقد اكتفى الباحث بالمتغيرات الموجودة في البحث .
  - صعوبات عملية خاصة ما تتعلق بجمع البيانات اللازمة حول المسؤولية الإجتماعية نظرا لعدم تطبيق مؤسسة إتصالات الجزائر محل الدراسة مبدأ الفصل بين القوائم الإجتماعية والقوائم المالية .

**تمهيد :**

من الإتجاهات الحديثة في مجال حوكمة المؤسسات تطبيقها على صعيد مختلف المؤسسات، حيث تشمل ممارسات حوكمة المؤسسات الكشف لأصحاب المصالح عن البيانات المالية وغير المالية وحماية حقوق المساهمين وإنشاء آليات فعالة لتعزيز الإدارة الإستراتيجية، لذلك تعد الحوكمة من أهم مظاهر سير الأعمال وتنميتها فهي نظام تدار وتراقب بمقتضاه المؤسسات وهي نقطة إهتمام لكل مؤسسة تسعى للإستمرار وتحسين تنافسية أسواقها المحلية والعالمية وتحقيق ذلك لا يتأتى من الصدفة فالأمر يحتاج لفلسفة تنظيمية تدفع للتحسين المستمر لجميع الأنشطة على مستوى المؤسسة ككل، وهذا ما تسعى إليه المسؤولية الإجتماعية التي شكلت حيزا ضمن النظام الإداري للحوكمة وتطورت من مجرد مفهوم مخرجات لهذا النظام لتصبح إحدى الأدوات الحديثة ونظام إداري إستراتيجي يضمن التحكم في التسيير الأمثل للمؤسسة مهما كانت طبيعتها. تناولنا المسؤولية الإجتماعية ضمن مبادئ الفكر الإداري لحوكمة المؤسسات ضمن ثلاثة مباحث كالآتي :

✓ المبحث الأول : الإطار الفكري للحوكمة .

✓ المبحث الثاني : المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة.

✓ المبحث الثالث : المدخل الإستراتيجي للمسؤولية الإجتماعية في المؤسسة.

## المبحث الأول : الإطار الفكري للحوكمة :

شهدت العقود الماضية عدة إصلاحات إقتصادية وخاصة في أعقاب الإهيارات والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية، وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وفي دول أوروبا مثلا في إيطاليا Parmalat وفي هولندا Ahold وكذلك ما شهده الإقتصاد الأمريكي في بداية الألفينيات من تداعيات وإهيارات لعدد من المؤسسات Enron وTyco وWorldCom وAdelphia وXerox والبورصات العالمية World Street، نتيجة تصرفات غير أخلاقية وشيوع الفساد المالي والإداري والمحاسبي وما صاحبه من عدم قدرة الإدارة على القيام بواجبها الرقابي، بالإضافة إلى تأكيد مراقبي الحسابات على دقتها، وفي الآونة الأخيرة إفلاس العديد من المؤسسات والمؤسسات العالمية الكبرى إثر الأزمة المالية التي طبعت السنوات الأخيرة كان له إيجابياته، حيث تم إثارة مسألة هامة جدا وهي عدم وجود قواعد محاسبية موضوعية تضمن نزاهة وصدق المعلومات المقدمة، فقد أجمع العديد من المختصين على ضرورة توفر أنظمة حوكمة للمؤسسات تمنع تواطؤ المراجعين والمدققين مع من لهم علاقات ومصالح مع المؤسسة وأصبحت الحاجة ملحة لإيجاد آليات وطرق لإدارة المؤسسات ومراقبتها بما يضمن حقوق ويحقق أهداف أصحاب المصالح، كل هذه الأسباب وغيرها دفعت المؤسسات الإقتصادية والهيئات الدولية مثل منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي والبنك الدولي وصندوق النقد الدولي إلى تبني مفاهيم جديدة لإدارة المؤسسات والرقابة عليها<sup>1</sup>.

## المطلب الأول : التطور النظري للحوكمة : الحوكمة مصطلح يعني الترجمة المختصرة التي راجت

للمصطلح Corporate Governance، وإختلفت الآراء الكثيرة على تعريف أو ترجمة Corporate Governance حيث رأى البعض تسميتها بالإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة، والبعض الآخر يرى تسميتها بالتحكم المؤسسي، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها المنظرين فهي : "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"، ونرى أن لفظ "الحوكمة" أصبح أكثر شيوعا وإنتشارا في الفترة الحالية وهو يتماشى مع لفظ "العولمة" و"الخصخصة" وغيرها، فهي تعتبر من أهم القضايا التي إستحوذت على إهتمام الأكاديميين والممارسين والمنظمات الإقليمية والدولية على حد سواء في إقتصاديات الدول المتقدمة أو النامية<sup>2</sup>، ويمكن تلخيص أهم النظريات التأسيسية لحوكمة المؤسسات في:

## أولا : نظرية حقوق الملكية : على الرغم من الإستعمال الحديث لمصطلح الحوكمة إلا أن ظهوره يعود لزمان

بعيد وإن أولى الإيضاحات لموضوع حوكمة المؤسسات تولدت من أطروحات Adam Smith في كتابه "ثروة الأمم" والتي حذر فيها من المشاكل المحتملة للملكية القائمة والمطالبة بضرورة فرض السيطرة والرقابة على الفجوة

<sup>1</sup> جبر إبراهيم الداعور ومحمد نواف عابدين، مدى إلتزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإسلامية المجلد 15 العدد الأول، غزة- فلسطين، 2013، صص 253 - 255 .

<sup>2</sup> حنان سبع وسميرة فرحات، واقع تبني حوكمة المؤسسات على مستوى المؤسسات العربية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد السادس، جوان 2017، ص 107.

التي قد تحدث بين حملة الأسهم والمسيرين من جراء الممارسات السلبية لهذا الأخير، إذ لم يهمل Adam Smith الملكية الفردية بقوله "إن الواجب الأول والأساسي لأي نظام حكومي هو الحفاظ على العدالة بمنع أفراد المجتمع من تعدي أي منهم على ممتلكات الآخر، إذن النظام هو إعطاء كل واحد حق التملك بأمن وسلام لممتلكاته"<sup>1</sup>، إلا أن الكثير من المفكرين ينسب افتتاح النقاش حول الحوكمة إلى سنة 1932 من خلال مناقشة آثار فصل الملكية واتخاذ القرار من Berle و Mans اللذان لاحظا أن هناك فصل بين ملكية رأسمال المؤسسة وعملية الرقابة والإشراف داخل المؤسسات المسيرة، وكذلك إكتشف Berle و Mans سنة 1932 أن الولايات المتحدة الأمريكية توافقت على قدرة مراقبة المساهمين مع تطور الصناعات الكبرى ونمو سيولة الأوراق المالية، تجرئة حقوق الملكية بين عدد أكبر من المساهمين والمسيرين الأجراء المالكين لجزء زهيد من رأس المال ينجر عنه نزاعات المصلحة، الأمر الذي يدفع بالمسيرين إلى عدم تحقيق الفعالية لأنهم لا يحصلون على الجزء الأكبر من الأرباح، في حين أن المساهمين الصغار إذا تحصلوا على الجزء الأكبر من الأرباح فإنه حتما يتم إبعادهم إلى دور ثانوي<sup>2</sup>، فحسب Berle و Mans أصبحت الرأسمالية أقل فاعلية بسبب التفرقة بين الملكية والمراقبة حيث أصبحت الملكية نظام أساسي شرعي معفى من سلطة مراقبة الأشخاص وتعديل سياسات المسيرين<sup>3</sup>، والمفكر Jeremy Bentham الذي كان موافقا حول قانون الملكية في قوله: "إن القانون الذي يحمي هو أنبل إنتصار حققته البشرية على نفسها"، كما أن العالم الإقتصادي Hayek إعتترف بأهمية حقوق الملكية في أواخر حياته قائلا: "إن نظام الملكية الفردية هو الضمان الأكبر للحرية، ليس فقط لأولئك الذين يملكون ولكنه بدرجة قليلة إلا قليلا لأولئك الذين لا يملكون" في كتابه بعنوان "الطريق إلى الرق" وهو بحث سياسي دافع من خلاله Hayek عن الملكية الفردية وحقيقة أن السيطرة على وسائل الإنتاج موزعة بين الناس، وذلك حتى يعملوا بصفة مستقلة عن بعضهم البعض وهذا ما منع وقوعنا تحت السيطرة الكاملة لأي إنسان، وأنا كأفراد نستطيع أن نقرر ما نعمل بالنسبة لأنفسنا، فإذا كانت جميع وسائل الإنتاج تحت سيطرة يد واحدة سواء كانت اسميا بالمجتمع ككل أو بيد دكتاتور فإن من يملك مثل هذه السيطرة لقادر على السيطرة الكاملة علينا<sup>4</sup>، أما Furubotn و Pejovich سنة 1972 أكدوا أن حقوق الملكية ليست بين الأشخاص والأشياء ولكن علاقات مقننة بين الأشخاص ولها علاقة بانتفاع الأشياء، ولا تدل كلمة "شيء" إلى الأشياء المادية ولكن تدل على كل ما يحمل منفعة أو رضى للشخص. ينتقل هاجس حقوق الملكية من الأشياء المادية إلى الحقوق الأساسية للإنسان، تشرح نظرية حقوق الملكية هذا التخصص عن طريق تقييم الحقوق المتعلقة بامتلاك سندات رأس المال<sup>5</sup>، وهنا نميز بين الحقوق المطلقة والحقوق التعاقدية، الأولى تخص أعضاء مجتمع ما وهي غير قابلة للمعارضة إلا بالنسبة لبعض

<sup>1</sup> Jean Paul Marechal, *éléments d'analyse économique de la firme*, édition Didact éco, 1999, p12.

<sup>2</sup> Gérard Charreaux., *Quelle théorie pour la gouvernance: de la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive*, Encyclopédie des ressources humaines, Economica, 2002, Sans numérotation.

<sup>3</sup> Berle.A, Means.G, *The Modern corporation and private property*, Journal of law & Economics, vol xxvi, 1932, Without numbering.

<sup>4</sup> غلاي نسيمة، الحوكمة والمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، 2015، ص 21.

<sup>5</sup> Furubotn.E.G And Pejovich. S, *Property rights and Economic theory : a survey of recent literature*, Journal of Economic literature, N°12, December 1972, pp1137-1139.

أعضاء مجتمع ما ويكمن هدفها في تنسيق المصالح المختلفة التي تعود على أعضاء هذا المجتمع عن طريق عمليات التبادل.

بالنسبة ل Demsetz سنة 1967 تسمح حقوق الملكية للأشخاص بمعرفة تطلعاتهم مسبقا بدون إفراط في علاقاتهم مع الأعضاء الأخرى للمجتمع، تتجسد هذه التوقعات بواسطة القوانين، عادات وتقاليد المجتمع، فإمتلاك حقوق الملكية يأتي باتفاق أعضاء أخرى في المجتمع من أجل التصرف بطريقة معينة والترقب من المجتمع منع الآخرين بالتداخل مع نشاطاتهم الخاصة بشرط ألا تكون محظورة<sup>1</sup>، أما بالنسبة ل Alchian سنة 1987 توكل حقوق الملكية إلى شخص خاص وقابلة للتحويل بالتبادل مقابل حقوق مماثلة على سلع أخرى<sup>2</sup>. إن تحليل Demsetz و Alchian سنة 1972 باعتبارهما مؤسسي نظرية حقوق الملكية The theory of property rights قاموا بصياغة مفهوم حقوق الملكية أكثر توسع من المنظور القانوني البسيط بحيث إنهم استطاعوا إدراج كل العادات، القواعد والمعايير التي تعرف وتحدد الإستعمالات المسموح بها أو مشروعية الأصول في هذا المعنى لا تكون العلاقات في المؤسسات ذات طبيعة مختلفة عن تلك التي تتفوق على السوق<sup>3</sup>.

تبحث نظرية حقوق الملكية على فهم الوظائف الداخلية للمؤسسات اعتمادا على مفهوم حق الملكية، في هذا السياق يشير Amann أن الهدف من النظرية فهم كيف يؤثر حق الملكية على النظام الإقتصادي<sup>4</sup>، لذلك تركز نظرية حقوق الملكية على الفروض التالية:

- 1- يعظم الأعوان الإقتصاديين مهامهم في المنفعة ويندفعون للبحث عن المصلحة الشخصية مهما كان النظام الإقتصادي الذي يتعاملون فيه ومهما كانت حقوق الملكية التي يملكوها.
- 2- يتبع أي شخص أهدافه الخاصة لكن يخضع إلى القيود المفروضة عن طريق هيكل النظام الذي يعمل فيه.
- 3- تعظيم الأرباح أو الثروة لا يعد الحجة الوحيدة لمهمة المنفعة للكون الإقتصادي إلى جانب الوسائل المالية التي تحتوي على وسائل غير نقدية مثل الترقية، شروط العمل، وقف فراغ أثناء ساعات العمل...
- 4- رغبات الشخص المبينة من خلال سلوكه على السوق.
- 5- ليست المعلومة كاملة وليست تكاليف المبادلات معدومة<sup>5</sup>.

يعتبر كل من Demsetz و Alchian سنة 1972 أن فعالية المؤسسة تستلزم تحديد مفهوم حقوق الملكية لأنها تحدد شروط إمتلاك الفائض الناتج عن نشاط الإنتاج أي حق إمتلاك القيمة المضافة من الإنتاج التي تطرح مشكل معقد عند انفصال مالك رأسمال عن المسير، حيث تصنف حقوق الملكية كالتالي:

#### 1- حق الإستعمال (The usus) : حق إستعمال المواد.

<sup>1</sup> Demsetz. H, **Toward a theory of property rights**, American Economic review, vol 57, May1967, pp 347-359.

<sup>2</sup> Alchian.A, **Property rights**, in Eatwell.J, Milgate.M, ET Newman.P.ed, The New Palgrave: A Dictionary of Economics, the Macmillan press limited, 1987, Without numbering.

<sup>3</sup> Alchian.A And Demsetz.H, **Production, Information costs And Economic Organization**, The American Economic Review, vol 62, N°5, December 1972, pp777-795.

<sup>4</sup> بلركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، العدد 3، ص2014، ص2.

<sup>5</sup> Yves. Simon Et Henri. Teznas du Montcel, **Théorie de la firme et réforme de l'entreprise**, Revue Economique, vol 28, N°3, 1977, p321.

2- حق الإستغلال ( **The fructus** ) : حق إستغلال المواد .

3- حق الإفراط ( **The abuseus** ) : حق بيع المواد<sup>1</sup>.

تصنف ملكية المؤسسات حسب Pejovich و Furubotn إلى أربعة أنواع كالتالي :

أ. المؤسسة الرأسمالية : **The capitalist enterprise** : حين تكون جميع حقوق الملكية (حق

الإستعمال، الإستغلال، الإفراط ) من حق شخص واحد، حيث هناك حالتين:

- المالك هو المسير: فبتولي مالك المؤسسة عملية التسيير لا يوجد فصل بين وظيفة القرار وتوظيف الملكية

هذا ما يجعل المؤسسة الرأسمالية أكثر نجاعة بعيدة عن تضارب المصالح (Conflicts of interest)

- في وجود المالك والمسير: تشكل المؤسسة الرأسمالية تنظيم فعال، لأن آلية الحوكمة تسمح بمراقبة متخذي

القرار والحث على التسيير لصالح المساهمين، والمسير يعتبر كدائن داخلي متبقي (residual creditor) تحت

هذا المصطلح يتم تقسيم المداخل المتبقية residual income يعني الفائض غير المصرح عنه في العقد بين

المسير والمساهمين؛ والأولية تكون للدائنين الخارجيين لذا ينتظر المساهمين رفع المداخل لرفع أجرة المسير وزيادة  
منفعة المساهم<sup>2</sup>.

ب. المؤسسة التي يسيطر فيها المسير: **The managerial company** : في هذا النوع من

المؤسسات تقسم حقوق الملكية بين المالك والمسير، حيث أن المالك له حق الإستغلال وحق الإفراط كالحق في

بيع أسهمه، في حين يملك المسير حق الإستعمال لقيامه بالتسيير اليومي للمؤسسة.

هذا التقسيم لحقوق الملكية قد يسبب نزاع المصالح بين المالك والمسير فالربح عند المسير يكون في

إستقلاليته وتعزيز مكانته ولا يبحث عن رفع قيمة الثروة لصالح المساهمين لأنه لا يملك رأس المال، من جهة أخرى

قدم Williamson تحليل فيما يخص تقسيم حق الملكية الذي يشغل المسير حيث أن المسير قد يبحث على

رفع أجره كلما رفع فائدة المساهمين، كما قد يبحث المسير على رفع أجره لكن دون الإهتمام بمصلحة المساهمين،

وقد يوظف المسير نفقاته الشخصية من أجل زيادة استهلاكه في وجود إمكانية ضرر المساهمين<sup>3</sup>.

ت. المؤسسة العمومية : **The public company** : كون حق الإستعمال ( usus ) يكون جماعي

من قبل مجموعة العمال، أما الإستغلال والإفراط Fructus (و Abusus) ملك للدولة أو السلطة العمومية. هذا

النوع من المؤسسات يكون ذات طبيعة غير ناجعة، في هذا السياق يرى Gomez : " أن كل العمال لهم فوائد

لما تكون المؤسسة متطورة، لكن كل واحد يفضل تقديم عمل أقل" حسب هذه العقلانية يوجد عدم الترابط بين

مستوى الأجر والجهد الفردي المبذول.

<sup>1</sup> Pascal Charpentier, **Management et gestion des organisations**, Armand colin, Paris, 2007, p 98.

<sup>2</sup> Frédéric Parrat, **Le gouvernement d'entreprise**, Dunod, paris, 2003, pp 12 -13.

<sup>3</sup> بلبركاني أم خليفة، مرجع سبق ذكره، ص3.

ث. المؤسسة التعاونية : The cooperative enterprise : حق الملكية يكون جماعي، لا يوجد ملاك حقيقيون، مما يميز غياب الرقابة الفعالة للتسيير، وبما أن حق الإستغلال يكون جماعي للعمال والمسيرين فقد تكون عدم النجاعة في هيكل المؤسسة.

وفق نظام حقوق الملكية إن المنافسة الإقتصادية هي نظام للتعاون الإجتماعي لذلك فإن مثل هذا النظام يمنع إستخدام القوة ويشجع التعاون، وبقدر ما تكون حقوق الملكية الفردية محمية وقوية بقدر ما يكون نظام الأسعار ناجحاً في تخصيص الموارد وتعظيم الثروات، لأن الأفراد في جميع المجتمعات لهم مصالح متضاربة وإحدى وسائل حل هذه التضاربات هي المنافسة، فنظام الملكية الفردية في المجتمع يحدد الأشكال المسموح بها في التنافس ويعطي الحق المطلق للأفراد لإستغلال مواردهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، وكذلك الحق في تحويلها. حيث يرى Arman Lakyan أن "حق التملك يعني بعض الحماية من خيارات آخرين ضد إرادتي في إستخدام موارد تعتبر مملوكة لكل من Arman Lakyan و Ronard Coase من بين مؤسسي المدرسة الإقتصادية الحديثة<sup>1</sup>، وفيما يتعلق بحقوق الملكية لقد عملوا ليس فقط على تحديد أهمية نظام الملكية الفردية بالنسبة لإدارة الإقتصاد بكفاءة ولكن في تحديد الظروف التي تؤدي إلى تحويل وتكوين حقوق الملكية الفردية، وكذا طريقة تحويل إلى الأفراد سلطة إختيار بضائع محددة وإستخداماتها ما بين مجموعة من الإستخدامات المسموح بها.

إن مفهوم قوانين الملكية تركز على مبدأ الحق وقابلية التحويل من أجل السماح بتبادل التجارة، وتشتمل حقوق الملكية على عنصران رئيسيان هما:

-حقوق الأفراد بالإستفادة من مواردهم بالطريقة التي يرونها مناسبة مادام أنهم لا يعتدون على حقوق أناس آخرين.

-قدرة الأفراد على نقل أو تبادل تلك الحقوق على أسس طوعية، وهنا تظهر مدى فعالية عنصر الأسعار في تخصيص البضائع والخدمات في الإقتصاد بكفاءة. ولقد أثبتت التجربة أن النظم الإقتصادية التي يعمل فيها عنصر الأسعار بكفاءة هي النظم الأفضل في تكوين الثروة<sup>2</sup>، وبإختصار كلما كانت حقوق الملكية الفردية أقوى كلما كان النظام الإقتصادي أكفأ في توزيع الموارد وتعظيم فرص تكوين الثروات .

### ثانياً : نظرية تكاليف المبادلة : جوهرها، همشت المقاربة النيوكلاسيكية أسباب وجود المؤسسة بأمر من

الأولوية الممنوحة في السوق أين المبادلات تحدث بدون إحتكاك، حيث ظهر مفهوم تكاليف المبادلات The theory of exchange costs لأول مرة سنة 1937 في مقال Ronard Coase بعنوان " طبيعة المؤسسة" الذي صدر بمجلة Economica<sup>3</sup>، أين حاول Coase تحديد الأسباب التي من أجلها يوجد إلى جانب السوق أشكال أخرى بديلة لتنسيق نشاطات الفاعلين الإقتصاديين خاصة المؤسسات، حيث فسر

<sup>1</sup> غلاي نسبية، مرجع سبق ذكره، ص ص 21 - 22.

<sup>2</sup> جيمس غوارتيني وروبرت لوسون، -الحرية الإقتصادية في العالم -التقرير السنوي لعام- فانكوفو، 2002، ص 6-7.

<sup>3</sup>Wikipedia, économie des organisations, l'encyclopédie libre, le 15/09/2017, <http://fr.wikipedia/wiki/tu%c3%A9orie-des-co%c3%bbts-de-transaction>

Coase أن البحث عن التنسيق التجاري من خلال الأسعار يتم ضمن نوعين من التكاليف: تكاليف مرتبطة بالبحث عن الأسعار التامة، تكاليف التفاوض وإبرام العقود، ومجموع هذه التكاليف أطلق عليه بتكاليف الصفقات، حيث أكد Coase أن الفاعلين يفضلون اللجوء إلى نوع من التنسيق البديل والمؤسس على التسلسل وليس على الأسعار وهذا إنطلاقاً من اللحظة التي تكون فيها تكاليف الصفقة المرتبطة بالتنسيق التجاري أكبر من تلك المرتبطة بالتنسيق الإداري التسلسلي، فحسبه يعتبر السوق والتسلسل الخياران البديلان للتنسيق. ووفق Coase توجد المؤسسة بالضبط لأن السوق غير كامل: المبادلات ينتج عنها تكاليف وطبيعة المؤسسة تكمن إذن في تحديد تكاليف المبادلة بين الأعوان، تكبر المؤسسة مادامت تكاليف التنظيم الداخلي للعلاقات بين الأعوان تكون أقل من تكاليف المبادلة على السوق، تقوم نظرية Coase على أن علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافآت، الترقية، مراقبة وتقييم الأداء<sup>1</sup>، فتعتبر نظرية Coase من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرت إليها، حيث أن أي شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة إقتصادية هو تكلفة صفقة، وتعتبر أعمال Williamson سنة 1985 بمثابة الفهم الجديد والأوسع لهذه التكاليف<sup>2</sup>.

قام Williamson بتطوير أعمال Coase حيث طور نظرية لتطوير الأشكال التنظيمية الداخلية من عدة نواحي، فمسمى "وليام سن" يشغل مكاناً خاصاً في المقاربات الإقتصادية للمنظمات<sup>3</sup>، معتمداً على التحليل المؤسساتي المقارن أي البحث عن المؤسسات التي تكون فيها المبادلات أقل ما يمكن مركزاً على دور المعلومات في السوق والتي بقيت المرجع الوحيد للفعالية وذلك من خلال إدخال العوامل السلوكية والتنظيمية<sup>4</sup>.

**ثالثاً: نظرية تكاليف الصفقة :** جاء كل من Salanciv و Pfferr بنظرية الإعتماد على الموارد The theory of dependence on resources، ويعتبران في ذلك أن المؤسسة كيان إجتماعي تنشأ إنطلاقاً من محيطها، فكل نظام تنظيمي يكون ضمن علاقات تبعية مع محيطه، فسلوك المؤسسة يكون متأثر بالطلب وحتى ضغوطات الفاعلين المختلفين المصاحبين لهذا المحيط<sup>5</sup>، ومن أجل فهم سلوك المؤسسة لابد من فهم وإدراك نطاق البيئة، بالنسبة لمنظري فالمؤسسات التي تريد البقاء لابد من أن تأسس معاملات Transaction مستقرة مع محيطها من أجل الحصول على الموارد التي تحتاجها في هذه النقطة، هنا كان لابد من فهم المعاملات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث انطلقت هذه النظرية من الإشكالية التي طرحها Coase التي تخص شرح بروز المؤسسة مع وجود تكاليف الصفقة أو المعاملات ( تكاليف البحث عن المعلومة

<sup>1</sup> P.Milgom et J.Roberts, *Economie, organisation et management*, PUG, 1997, p 47.

<sup>2</sup> أفيناش ديكسيت، ترجمة نادر إدريس التل، صنع السياسات الإقتصادية: منظور علم سياسة تكاليف الصفقات، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 1998، ص25.

<sup>3</sup> Oliver E.Williamson, *Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations*, Journal of Law and Economics, Vol. 22, No. 2, 1979, p 253.

<sup>4</sup> Benoît Ferrandon, *panorama des théories de la firme*, les nouvelles logiques de l'entreprise, entreprises et entrepreneurs, cahiers français, N°309, juillet-août 2002, p21.

<sup>5</sup> Frédéric Parrot , Op.Ct, p26.

التي تعتبر كمورد جوهري وتكاليف المفاوضات، وتكاليف إعداد العقد وغيرها من التكاليف الأخرى<sup>1</sup>. إلى أبعد من Rounald Coase سنة 1937 يدفع williamsson الحائز على جائزة نوبل سنة 2009 بنظرية تكاليف الصفقة The theory of transaction costs، والذي يبرر وجود المؤسسات الكبرى من خلال قدرتها على ضمان توفير الصفقة بسعر أقل من سعر السوق<sup>2</sup>.

**1- خصائص الصفقات :** تشمل خصائص الصفقات على عنصرين أساسيين وهما الفرضيات السلوكية وسمات الصفقات ولأن هذه الأخيرة تبدأ وتكتمل بواسطة العنصر البشري فلا بد من تحديد الفرضيات السلوكية قبل تحليل سمات الصفقات<sup>3</sup>.

## 2- الفرضيات السلوكية لنظرية تكاليف الصفقات : وهي كالآتي :

**أ- الرشادة المحدودة :** في البداية طور هذا المفهوم من قبل Simon سنة 1974 حيث عبر عن الرشادة المحدودة بكون الفرد لا يملك قدرة الحصول على كافة المعلومات وفهمها وتوقع ردود أفعال الموظفين والموردين والعملاء والمنافسين بشكل دقيق .

**ب- الإنتهازية :** حسب Williamson عندما يكون هناك عقد غير تام فإنه ذلك يطرح مشاكل إضافية تقترن مع حالة الإنتهازية والتي تظهر على شكل : سوء الإختيار، الخطر الأخلاقي، التهرب، السعي لتحقيق أهداف غير رئيسية، وغيرها من أشكال السلوك الإستراتيجي<sup>4</sup>. وبناء على الفرضيات السابقة، يرى Williamson أن العقود لن تكون تامة وبالتالي فإنه يوجد طرف يتعرض لإنتهازية طرف آخر، مما يشكل حالة تضارب في المصالح بين الأطراف المتعاقدة.

**3- سمات نظرية تكاليف الصفقة :** حسب Williamson فإن تحديد فرضيات وسمات نظرية تكاليف الصفقة تمثل المرحلة الأولى في التحليل وتمثل هذه السمات في ثلاث عناصر : خصوصية الأصول، عدم التأكد، درجة تكرار الصفقة، وهي تعتبر عناصر أساسية للإختيار الأمثل بين هياكل الحوكمة .

**أ- خصوصية الأصول :** يقال عن أصل أنه ذا خصوصية (متخصص) عندما يستثمره العون الإقتصادي بحيث يخدم فقط صفقة وحيدة بشكل لا يسمح بإستخدامه في صفقات أخرى دون تحمل تكاليف عالية<sup>5</sup>، أي لا يمكن أن يعاد إستخدامه في إبرام عقود أخرى بتكلفة أقل من الإستثمار في أصول جديدة، مثل كابلات الألياف الزجاجية المدفونة أو دراسة لتركيبة نظام المعلومات الداخلي لمؤسسة معينة، أو وحدة إمدادية متخصصة قريبة جغرافيا من مصنع الإنتاج...إلخ. ويكون الأصل ذو مستوى منخفض نسبيا من الخصوصية، لما يمكن إعادة

<sup>1</sup> بلبركاني أم خليفة، مرجع سبق ذكره، ص7.

<sup>2</sup> Oliver E. Williamson, *Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations*, Op.Ct, p 253.

<sup>3</sup> إلياس بن ساسي ومرم فيها خير، قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة أوليفار ويليامسون الحائز على جائزة نوبل 2009، الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص 802.

<sup>4</sup> Oliver E. Williamson, *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*, Journal of Economic Literature, Vol. XXXVIII September 2000, p 60.

<sup>5</sup> Michel Ghertman, *Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction*, Revue française de gestion 1, no 142, 2003, pp 45 - 47.

## المسؤولية الإجتماعية :

توزيعه على تكلفة منخفضة لصفقات أخرى مثل أرفف المتاجر الكبرى وحاويات القوارب التي يمكن أن تحمل الأثاث والمركبات والأغذية المعلبة... إلخ .

**ب- عدم التأكد :** ترتبط أو تتعلق حالة عدم التأكد بقدرة الأعوان على التحكم في الإنتاج أو تقديم الخدمة، مثل الحصول على متطلبات الجودة لنقل التكنولوجيا<sup>1</sup>، وتنقسم حالة عدم التأكد إلى مكونين<sup>2</sup> :

- حالة عدم التأكد الداخلي : والتي تشمل الطبيعة الضمنية للمهام التي تقوم بها المؤسسة داخليا؛
- حالة عدم التأكد الخارجي : تتعلق بحالات عدم التأكد الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة مثل حالة عدم التأكد التكنولوجي، عدم التأكد القانوني والتنظيمي، حالة عدم التأكد الجبائي وحالة عدم التأكد التنافسي.

**ت- درجة التكرار (تعدد الصفقة) :** تتمثل درجة التكرار في عدد الصفقات التي تجرى بين عونين إقتصاديين أو أكثر، ولا يعتبرها Williamson الصفة الأكثر أهمية عند قرار إختيار هياكل الحوكمة<sup>3</sup>.

**4- هياكل الحوكمة :** وتشمل محددات الإختيار بين السوق أو المؤسسة كما يلي :

**أ- طبيعة الصفقات :** بناء على الفرضيات السلوكية وخص وصية الأصول وضع williamson كيف يمكننا إختيار طبيعة الصفقات موضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم 1 : سمات عملية الصفقة

الفرضيات السلوكية		خصوصية الأصول	طبيعة الصفقة
الرشادة المحدودة	الإنتهازية		
0	+	+	التخطيط
+	0	+	الوعد
+	+	0	المنافسة
+	+	+	الحوكمة

**Source :** Oliver E. Williamson, **The Economic Intitutions of Capitalism**, Colier Macmillan Publishers, London, p31.

ففي الحالة الأولى وعندما تكون الأصول متخصصة والأعوان الإقتصاديون يتم يزون بالرشادة المحدودة مع وجود إنتهازية الشركاء، تعتمد الصفقة هنا على التخطيط؛ أما في الحالة الثانية وعند غياب الإنتهازية مع كون الأعوان الإقتصاديين ذوي رشادة محدودة والأصول متخصصة، تعتمد الصفقة على الوعد، أما عند توفر فرضية الرشادة المحدودة للأعوان الإقتصاديين مع وجود الإنتهازية في ظل عدم خصوصية الأصول، فتعتمد هنا الصفقة

<sup>1</sup> Michel Gheretman, **Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction**, Op.Ct, p 71.

<sup>2</sup> Ibid, p 47.

<sup>3</sup> إلياس بن ساسي ومريم فيها خير، مرجع سبق ذكره، ص804.

## المسؤولية الإجتماعية :

على المنافسة، وحين تتوفر جميع العناصر السابقة (الإنتهازية، الرشادة المحدودة، خصوصية الأصول) فالخيار الأنسب هو الحوكمة<sup>1</sup>.

ب- هياكل الحوكمة: وتعتبر المرحلة الثانية من التحليل فبناء على درجة خصوصية الأصول ودرجة تكرار الصفقة حدد Williamson أربع هياكل للحوكمة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 2 : مطابقة هياكل الحوكمة بالصفقات التجارية.

		درجة خصوصية الأصل		
		بدون خصوصية	متوسط الخصوصية	كامل الخصوصية
درجة التكرار	ضعيفة	هيكل (حوكمة) السوق	هيكل (حوكمة) ثلاثية عقد نيوكلاسيكي	
	قوية	عقد كلاسيكي	هيكل (حوكمة) ثنائية	هيكل (حوكمة) موحدة

**Source:** Oliver E. Williamson, **Transaction Cost Economics : The Governance of Contractual Relations**, Journal of law and Economics, vol 22, n- 2, 1979, p253.

- هيكلة السوق : عندما تكون الأصول بدون خصوصية ودرجة التكرار متزايدة أو منخفضة (لا يهم) فإننا نلجأ إلى العقد الكلاسيكي وتسمى الهيكل في هذه الحالة هيكل السوق، هيكل ثنائية أو ثلاثية:
  - هيكل ثنائية : عندما تكون الأصول متوسطة الخصوصية مع درجة تكرار قوية.
  - هيكل ثلاثية : عندما تكون الأصول نوعية أو متوسطة الخصوصية مع درجة تكرار ضعيفة، فإننا نلجأ إلى العقد النيوكلاسيكي وتسمى الهيكل في هذه الحالة بالهيكل الثلاثية.
- هيكل موحدة : عندما تكون الأصول نوعية مع درجة تكرار قوية، أي نلجأ إلى المؤسسة (ممارسة جميع الأنشطة والتنسيق بين الوحدات)<sup>2</sup>.

**رابعا : نظرية الوكالة :** تفسر نظرية الوكالة Agency theory على أنها تعميم، إمتداد وإستمرارية مباشرة لنظرية حقوق الملكية، إذ تعتبر علاقة الوكالة ضرورية لفهم عمل التنظيمات والتي تربط المساهمين بالمسيرين<sup>3</sup>، هذا الفصل في الوظائف - ملكية/قرار- يؤدي إلى نشوء تكاليف الوكالة التي تنتج عن نزاع المصالح بين المالكين والمسيرين في ظل عدم تناظر المعلومات سيقود هؤلاء المسيرين إلى إدارة المصالح الخاصة وتعظيم المنفعة الشخصية من خلال إستغلال ثغرات العقود التي تتعلق بخصوصية عدم التأكد وعدم القدرة على التنبؤ بالمحيط وبالتالي صعوبة

<sup>1</sup> Oliver E. Williamson, **Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations** , Op.Ct, p 254.

<sup>2</sup> إلياس بن ساسي ومرم فيها خير، مرجع سبق ذكره، ص805.

<sup>3</sup> Charron J.L, Separi.S, **Organisation et gestion de l'entreprise**, DECF3, Dunod, Paris, Annales 2006, p83.

تقييم نجاعة وفعالية الأداء<sup>1</sup>. فلقد إهتم Berle و Means سنة 1932 بفصل الملكية عن المراقبة ليس فقط بسبب انعدام مساءلة المديرين أمام المستثمرين ولكن انعدامها أمام المجتمع بصفة عامة، إذ أن الفصل بين ملكية رأسمال المؤسسة وعملية الرقابة والإشراف داخل المؤسسات المسيرة له آثاره على مستوى أداء المؤسسة<sup>2</sup>. وفي سنة 1976 قدم Jensen و Meckling مقالات ترجع جذورها إلى مشروع بحث بجامعة Rochester نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية بداية السبعينات تعد من أرسى قواعد هذه النظرية التي تستند حول ترشيد سلوك المسيرين<sup>3</sup>، عرفا Jensen و Meckling الوكالة بأنها " علاقة بموجبها يلجأ الشخص المالك Principal صاحب رأس المال لخدمات شخص آخر العامل Agent لكي يقوم مكانه ببعض المهام، هذه العلاقة تستوجب نيابته في السلطة بمعنى علاقة الوكالة توجد عندما يفوض المالك سلطة اتخاذ القرار والرقابة على الموارد لغيره<sup>4</sup>، حيث جاءت نظرية الوكالة تبين آليات المراقبة في المؤسسة، لحل نزاع الصالح بين المسيرين المساهمين في إطار تطور نظرية حق الملكية، ووفقا لهذه النظرية ينظر للمؤسسة على أنها سوق خاص وعقد العمل ويعتبر ذلك عقد تجاري، وتحدث عن علاقة الوكالة عندما المؤسسة أو شخص يكلف شخص آخر بالقيام بإدارة مصالحه<sup>5</sup> ويعتقد أن المنظمة ما هي إلا ربطة عقد contract node، والرابطة تقتصر فقط بين المساهمين والقادة المسيرين، ودور الحوكمة يقتصر فقط على تخفيض التكاليف لزيادة العوائد المالية، والمنظرون لنظرية الوكالة قاموا بتمديد تحليلاتهم عن طريق تحديد جميع الثغرات المحتملة للعقود والمتعلقة بعدة عوامل متمثلة أساسا في:<sup>6</sup>

### 1- تباين المعلومات Asymmetries of information

### 2- الإختلافات في الأهداف Discrepancies

### 3- السلوك الإنتهازي Opportunistic Behaviors

إن مشاكل الوكالة تبدو واضحة من خلال علاقة الوكيل مع الرئيس سوف تنشأ علاقة تعاقدية ونتيجة لعدم وجود عقود كاملة تنشأ مشاكل عدة سببها أن مجرد ربط أداء المدراء بالربحية المتحققة أو المبيعات يعد بحد ذاته وسيلة لتحقيق الكثير من أهداف الوكيل دون تحقيق مصالح الرئيس، عدم معرفة الأسلوب أو الطريقة التي من خلالها يتمكن الأصيل أن يتابع تصرفات الوكيل، سيجعل المدراء أكثر سيطرة من المالكين على شؤون المؤسسة كافة. ويرى Jensen و Fama أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من العقود التي يترتب عليها حقوق لكلا الطرفين<sup>7</sup>، وإئتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل: علاقة الإدارة بالمالكين، علاقة الإدارة بالعاملين، وعلاقة

<sup>1</sup> Charron J.L, Separi.S, Op.Ct, p83.

<sup>2</sup> MARK S. MIZRUCHI, Berle and Means revisited the governance and power of large U.S. corporations, University of Michigan, April 2004, p03. Voir le site: [http://www.onefd.edu.dz/cours\\_2as/fichiersPDF/GestionEcon/Management/PDF2/F236\\_MANAGEMENT2\\_L04.pdf](http://www.onefd.edu.dz/cours_2as/fichiersPDF/GestionEcon/Management/PDF2/F236_MANAGEMENT2_L04.pdf)

<sup>3</sup> Jensen and Meckling, theory of the firm /managerial Behavior -Agency costs and Ownership structure, Journal of financial economics, vol 3, 1976, pp 305- 360 .

<sup>4</sup> يوسف قروج وفتيحة قصاص، عقود النجاعة كآلية لتفعيل الحوكمة ودورها في ترشيد النفقات في المؤسسات العمومية- دراسة حالة المؤسسات التربوية في الجزائر- ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السادس ديسمبر 2016 ، ص ص176- 177.

<sup>5</sup> Jean Michel Plane, Théorie des organisations, 3<sup>ème</sup> ed DUNOD, 2008, p67.

<sup>6</sup> François coulomb, Management des entreprises, ed ellipes, Paris, 2007, p67.

<sup>7</sup> MC Jensen And Eugene Fama, The separation of ownership and control, Journal of Law and Economics, Vol 26, No 2, Jun 1983, p 302.

المساهمين بالمدقق الخارجي ومختلف العلاقات الأخرى. لكن بالرغم من وجود عقد يوضح واجبات وحقوق كل من الطرفين (المالك - المسير)، إلا أنه لا يعتبر كاملا نظرا لصعوبة توقع ما سيحدث في المستقبل، وهو ما لا يمكن تجنبه حتى وإن حاول المسير التصرف بأكبر قدر من العقلانية في تسيير الأموال وتعظيم الأرباح، وهذا ما يخلق مشكل كيفية تحديد حق المسير في إتخاذ القرارات في القضايا التي لا يشملها العقد ويمكن تصور أن حل هذا المشكل هو إتخاذ القرارات بالتشاور بين المالك والمسير في هذه الحالات، غير أن العائق الوحيد هو كون المالك غير مؤهل لإتخاذ القرارات ( وهو سبب لجوئه للمسير في المقام الأول)، نظرا لنقص المعلومات وإختلاف فهمها لديه. وهنا تظهر الحوكمة لتحديد حقوق السيطرة المتبقية للمسير residual control rights، والحد من إستعمالها لإهتماماته الشخصية<sup>1</sup>. كما يرى Jensen و Meckling أن صراع المصالح في المؤسسة ينشأ عنه مجموعة من التكاليف، والتي تعرف بتكاليف الوكالة Agency Costs وتمثل في:

1- تكاليف الرقابة Monitoring Expenditures : يتحملها الرئيس، وهي تشمل أكثر من مجرد قياس وملاحظة سلوك العون، حيث تشمل التكاليف الناجمة عن مجهودات الرئيس للرقابة على سلوك الأعوان من خلال : تقييد الميزانية، سياسات التعويض وغيرها من التكاليف الأخرى.

2- تكاليف الإلتزام Bonding Expenditures : وهي التكاليف التي يتحملها العون لوضع المساهم في مركز الثقة<sup>2</sup>.

3- الخسارة الباقية residual loss : وهي مرتبطة بتضارب المصالح بين العون والرئيس<sup>3</sup>.

ويرى Jensen and Fama أن هذه التكاليف ليست فقط مرتبطة بعلاقة الوكالة بين المساهمين والمسيرين، وإنما أيضا تشمل جميع العلاقات التعاقدية في المؤسسة : كالعقود مع الموردين، العقود مع المقرضين وغيرها من العقود، غير أن العلاقة الرئيسية للوكالة هي بين المساهمين والمسيرين<sup>4</sup>.

خامسا : نظرية تجذر المسيرين : جاء بنظرية التجذر The Rooting theory of managers

كل من الأمريكيان Vishny و Shleifer، والتجذر في اللغة الفرنسية يعني Enracinement وتترجم تجذرية ومعناها أن المدير يبعث جذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه، حيث إنه كلما كانت الجذور عميقة كان من الصعب إقتلاعها، إذ يعرف Pigé التجذرية بأنها " : نسق أو سياق أو حالة من تكوين شبكة علاقات ( رسمية أو غير رسمية) والتي من خلالها المسير يتمكن من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته وبالتالي مساهميه، فحالة التجذر حسبه لا تشكل حالة جامدة"<sup>5</sup>، أما أحمد العوضي فعرف التجذرية بأنها: " رغبة المسير أو

<sup>1</sup> Andrei Shleifer and Roberts Vishny, A survey of corporate governance, The journal of finance , Vol 52, No 2, Jun 1997, p 741.

<sup>2</sup> حساني رقية وسكور أمال، أثر هيكلية الملكية كميكانيزم داخلي لحوكمة المؤسسات على أداء البنوك التجارية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ديسمبر 2015، ص 252.

<sup>3</sup> Mc Jensen and Meckling, Op.Ct, p315.

<sup>4</sup> Gérard Charreaux, Structure de propriété, relation d'agence et performance financière, Working Paper, Centre de recherches en 25 gestion des oeganisations, octobre 1989, p5.

<sup>5</sup> Pigé B. Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires, finance contrôle stratégie-, vol1- n°3- , septembre1998, p 4.

أو المدير في التخلص ولو جزئياً من مراقبة المساهمين لغرض الإحتفاظ بمنصبه وزيادة الحرية في عمله والتالي تعظيم مداخله<sup>1</sup>. حيث إن نظرية الوكالة أثارت مسألة مهمة تتعلق بالفصل بين ملكية الرأسمال التي تعود للمساهمين ومهمة اتخاذ القرار والتسيير الموكلة للمسيرين الذين تربطهم بالمؤسسة عقود تفرض عليهم العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة ثروتهم وخلق القيمة مقابل أجور يتقاضونها، غير أنه حسب فرضيات هذه النظرية فإن إختلاف الطبيعة السلوكية والتكوينية وكذا الأهداف بين المسيرين والمساهمين تؤدي إلى خلق صراع منفعة في البداية بين هذه الاثنين لتتعداه فيما بعد لباقي الأطراف الأخرى، فيلجأ المسير حسب نظرية التجذر لوضع إستراتيجيات تحميه وتحفظ له حقوقه أو ما يعرف بتجذر المسيرين Enracinement عن طريق إستغلال نفوذه، شبكة العلاقات بالموردين والعملاء... وكذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير قبل غيره، وبذلك فهو يفضل تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية أولاً قبل مصالح المؤسسة، خاصة الحفاظ على قيمته في سوق العمل.

تقترح هذه النظرية إطار نظري يسمح بإعطاء الإعتبار اللازم لأهمية الأفراد في الفكر الإداري وهي تفسر بعض الأشكال التنظيمية غير الناجعة التي تستمر في الوجود في ظل أسواق تنافسية أين يتم معاقبة كل أنواع عدم النجاعة بصفة طبيعية، فالتجذر ما هو إلا عبارة عن مجموعة من العلاقات الرسمية أو غير الرسمية التي يسعى المدير التنفيذي من إقامتها بهدف التخلص ولو جزئياً من مراقبة الإدارة ومن مراقبة المساهمين لغرض الإحتفاظ بمنصبه وزيادة حرته وسلطته وتعظيم مصالحه الشخصية.<sup>2</sup>

يمكن أن نقيم الحالة أو الوضعية التجذرية التي يمكن أن يتواجد فيها المسير حسب الظروف أو الحالات

التالية:

1- **التجذرية الحيادية** : وهي الحالة التي يتواجد فيها المسير في بداية عقده عندما يكون في محيط جديد بالنسبة له , فهذا المنصب الجديد يضعه في مواجهة شركاء جدد ومسؤوليات جديدة، فأغلبية المسيرين إن لم نقل كلهم سيبحثون على نسج إرتباطات شخصية مع الشركاء الداخليين أكثر منها مع الخارجيين، إذ إن المسير في مثل هذه الأوضاع سيعتمد سلوك عادي يقوم على إحترام مصالح المؤسسة.<sup>3</sup>

2- **التجذرية الهجومية** : إن المسير يمكن أن يثبت الإنتهازية من خلال الإستفادة من مزايا حقوقه من منصبه بفضل علاقات حقيقية يستطيع نسجها مع مختلف شركاء المؤسسة سواء الداخليين أو الخارجيين من أجل الإستفادة بمزايا معلوماتية للقيام بإستثماراته النوعية، هذا السلوك يتم تسميته بالسلوك التجذري الهجومي لأن المسير يبحث عن إعطاء صورة حسنة لكل الأعمال التي يقوم بها في المؤسسة لغرض تبرير تبعات أعماله لدى شركائه، وفي هذا النوع إن المسير يتحكم بصفة جيدة في آليات الرقابة الداخلية، حيث لا يبحث عن العمل في صالح تعظيم قيمة السوق للمؤسسة وإنما يبحث عن إرضاء منفعة الخاصة.

<sup>1</sup> Ahmed el Aouadi, les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprises, le cas Marocain, Working paper, IAE d'Aix- Marseille, Mars 2001, p 4.

<sup>2</sup> يوسف فروج وفتيحة قصاب، مرجع سبق ذكره، ص 177.

<sup>3</sup> غلاي نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 19.

3- التجدرية الدفاعية: في هذه الحالة إن المسير يقترب من نهاية عقده وبالتالي فهو سيتعامل من منطلق خوفه وقلقه على ضياع منصبه وكنتيحة لهذه الأوضاع فانه سيتبنى إستراتيجيات دفاعية كتمارسه الرقابة<sup>1</sup>.

سادسا : نظرية سوق العمل للمسيرين : ما يسمى باللغة الإنجليزية The theory of valuation in the labor market of managers فبعدهما بينت النظرية التعاقدية أن كل طرف له مصلحة حيث يتم تضارب المصالح، أين يحتاج المساهم لرأس المال البشري ويحتاج المسير لرأس مال المساهم، أين قد تحمل العلاقات تضارب ونزاع في المصالح والتي تعتبر عوامل للتكلفة، ويظهر هذا النزاع لدى الأطراف إنطلاقا من إشكالية مستويات عدم التماثل في المعلومات (Asymmetry of information) والسلوك الإنتهازي (Opportunistic behavior) التي تتم بين المسيرين وممثلي المساهمين المرتبطة بنظام الحوكمة في المؤسسات، وحسب Hirshleifer إن المسير الذي لا يقدر على التجدر في مؤسسته لا بد من توظيفه في مؤسسة أخرى من خلال زيادة قيمته في سوق العمل<sup>2</sup>، وجاءت أعمال Lansenstein توضح كيف ترتفع قيمة المسير في السوق، حيث ذكر أنه لا بد على المسير التحكم في نتائج المؤسسة، فمثلا يمكن تأجيل الإعلان عن النتائج السيئة أو تقليد أفضل المسيرين وتفادي التشبه بالمسيرين الأقل شهرة وسمعة في سوق عمل المسيرين، الإعلان عن مؤشرات الأداء في المدى القصير الذي يبدو ملائم إلى غيرها من الممارسات، حيث أن المساهمين هم أكثر المستفيدين لما يتبع المسيرين إستراتيجية الشهرة The reputable strategy، كما أن سمعة المسيرين تكون لصالح المساهمين الذين يريدون بيع أسهمهم على المدى القصير، وتؤثر بذلك على قيمة بورصة المؤسسة The market value of the company أما Holmstron و Ricart Coste يعتبران أن كل مسير محفز ومدفوع لخلق أفضل سمعة على المدى القصير، لأن الهدف الأول في حالة إنطلاقه قوية هو إمتلاكه للسلطة وتسيير المؤسسة بهدف الحصول على أجر مرتفع، إذن سمعة المسير تؤثر على المفاوضات الداخلية التي تجري في المؤسسة وبالتالي يؤثرون على أكبر المساهمين<sup>3</sup>.

إن النظرة المتطورة داخل نظرية تجدر المساهمين هي أساسا سلبية بمعنى تواجد عدم ثقة نظامية بالنسبة لسياق إتخاذ القرارات الخاصة بالمسيرين، فحسب Paquerrot توجد دورة للمسيرين وفق لأثر الأنشطة التي يقومون بها فكل مسير له طموحات وأهداف خاصة به، فبتراكم السلطة يتخلص المسير تدريجيا من القيود المفروضة عليه في الأصل، فالمسير عندما يصل إلى وظائفه الجديدة يتحمل ضغط سياسي وإجتماعي مهم حتى ولو تحرر من القيود المرتبطة باليات المراقبة، ويمكن أن تتم دورة حياة المسير من خلال ثلاثة مراحل<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Alexandre H ,Paquerot M, Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, finance contrôle stratégie- vol 3 n°2 – 2001 , p12.

<sup>2</sup> Fridric Parrat, Op.Ct, p 27.

<sup>3</sup> بلركاني أم خليفة، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>4</sup> Paquerrot.M, Stratégie d'enracinement des dirigeant, performance de la firme et structure de contrôle, Le gouvernement des entreprises (édition Charreaux), Edition Economica, 1997, pp105-138.

## : المسؤولية الإجتماعية

1- **مرحلة التقويم** : يتصرف المسيريون المعنيون حديثا بقليل من المعارف التطبيقية الخاصة بالمؤسسة، وعليه يمكن للمساهمين وضع ثقة في هؤلاء المسيرين الذين قد يحدثون تغيرات جذرية تختلف عن إجراءات التسيير السابقة.

2- **مرحلة تقليل وسائل المراقبة** : يتعلق الأمر في هذا المستوى بالإستثمارات المنجزة أو بالقرارات المتخذة التي قد تعطي للمسيرين سلطة تقديرية مهمة، فخلال هذه المرحلة المسير الذي يبحث عن التجذر يبرم عقود غير معلنة، هذا الإجراء قد يخلق بنية تنظيمية وقد يعمل على توسيع حجم المؤسسة، يمكن للمسيرين أيضا تجنب إتخاذ بعض القرارات مثل إعادة البنيات التنظيمية التي تصنعهم في موقف صعب.

3- **مرحلة تزايد الإستهلاك** : في هذه المرحلة يستطيع المسيريون إدارة المؤسسة كما يرغبون بشرط ان يوفروا للمساهمين والشركاء في المؤسسة مردودية كافية، خلال هذه المرحلة سيحقق المسيريون الإستثمارات التي يمكن ان تخدم مصالحهم الشخصية دون ان تكون مربحة لباقي الشركاء مثلا وضح وليم سون أن المسيريون يصرفون بعض النفقات التي تحسن بالضرورة من الإنتاجية<sup>1</sup>.

خلال هذه المرحلة يمكن التفكير انه سيكون للمسيرين محفزان أساسيان:

- ضمان بقاء المؤسسة مما يسمح لهم بالإستمرار في إنتاج المداخل.
- ضمان مستوى إستقلالية مرتفع بمعنى مثلا إتخاذ القرارات دون اللجوء للتمويل الخارجي من طرف البنوك التي قد تمارس ضغط قوي على المسيرين<sup>2</sup>.

لمواجهة الإنحراف الذي تعتبره النظرية إخلالا بشروط العقد الذي يربط المسير بالمؤسسة يلجأ المساهمون لتعديل سلوك المسير السليبي وللحفاظ على مصالحهم يتخذ تدابير تقويمية ورقابية عن طريق إنشاء نظام حوكمة المؤسسات الذي يملك آليات وأدوات رقابية وإشرافية داخلية تعتمد على مجالس الإدارة، الرقابة التبادلية بين المسيرين (رئيس، مرؤوس) وكذا الرقابة المباشرة للمساهمين وخارجية ممارسة من طرف الأسواق ( سوق رقابة المسيرين، السوق المالي، البنوك...)، إذا فحوكمة المؤسسات جاءت كرد فعل وإستجابة لنداء المساهمين من أجل الحد من التصرفات السلبية للمسيرين وفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع وتحافظ على إستمرارية المؤسسة أيضا<sup>3</sup>.

يرى Charreaux أنه من الصعب تعيين حدود المؤسسة والفرقة بين ماتحملة البيئة الداخلية والخارجية فهو يصنف آلية الحوكمة وفق خاصيتين هما<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Paquerrot.M, **L'enracinement des dirigeants et ses effets**, Revue française de gestion, N°111, pp 212-225.

<sup>2</sup> Bodie Et Merton, **Finance**, Prentice, New Jersey, 1998, pp10-15.

<sup>3</sup> غلاي نسيم، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>4</sup> بلبركاني خليفة، مرجع سبق ذكره، ص5.

## المسؤولية الإجتماعية :

- الخصوصية Specificity: استيعاب هذا المؤشر من نظرية تكاليف المعاملات ويكون النشاط ذا خصوصية لما يقتصر على المؤسسة فقط ويصعب إعادة تداوله في السوق.
- المقصد Intentionality : المقصد هو آلية للمراقبة والمقصد كونه إراديا قد يرتبط بالقانون أو القواعد المطبقة على كل المؤسسات مثل قانون NRE حول التعديلات الإقتصادية الحديثة، والجدول التالي يبين أكثر آليات مراقبة المسيرين وفق هذين المؤشرين :

### جدول رقم 3 : آليات المراقبة المطبقة على المسيرين

آلية غير خصوصية	آلية الخصوصية	آليات المراقبة المطبقة على المسيرين
المحيط القانوني النقابات الوطنية	الجمعية العامة للمساهمين مجلس الإدارة النقابات الداخلية نظام الأجرة أو المكافأة	الآليات المعتمدة على المقصد
سوق السلع والخدمات سوق المال سوق العمل البيئة	ثقافة المؤسسة شبكة الثقة الغير الرسمية سمعة العمال	الآليات الغير المعتمدة على المقصد

المصدر: بلبركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 3، العدد الخامس، جانفي 2014، ص 5.

سابعا : نظرية عدم تماثل (تناظر) المعلومات : تنطلق نظرية التوازن العام من كون السلع كلها متجانسة، وأن الأسعار تتحدد وفقا لدالتي العرض والطلب، لكن هذا التحليل ليس صحيحا في كل الأحوال، ففي بعض الأحيان تكون نوعية أو جودة سلعة ما غير معلومة لأحد الطرفين<sup>1</sup>، عند رصدنا لأهم النقاط المتعلقة بنظرية تماثل المعلومات The theory of information asymmetry نجد أنها عبارة عن مجموعة من الجهود قام بها بعض المفكرين من خلال أعمال ساهمت في تطوير هذه النظرية وقد كان أول من وجد الفكرة الأساسية Akerlof سنة 1970<sup>2</sup>، لذلك يعتبر AKERLOF GEORGE أول من أشار إلى التشوهات التي تنتج عن الصفقات التي تتم في ظل عدم تناظر المعلومات من خلال الدراسة التي نشرها في مقاله سنة 1970 “The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market

<sup>1</sup> Magloire Lanha, *Résolution des problèmes d'information en micro-finance -Analyse à partir de la stratégie de Vital-Finance Bénin-*, Mondes en développement , De Boeck Université, vol 119, N 3, 2002, pp 47-62. le 15/09/2017 sur site: <http://docplayer.fr/11792659-Resolution-des-problemes-d-information-en-microfinance-analyse-apartir-de-la-strategie-de-vita-microbank.html>

<sup>2</sup> AKERLOF GEORGE, *The Market for Lemons : Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, No. 3, Aug., 1970, pp. 488-500. Stable URL: <http://links.jstor.org/sici?sici=0033-5533%28197008%2984%3A3%3C488%3ATMF%22QU%3E2.0.CO%3B2-6>

”Mechanism“، وقد حاز مقابل هذا العمل رفقة Stiglitz Joseph و Spence Michael جائزة نوبل للإقتصاد سنة 2001، وذلك لأهميتها وواقعتها وسهولة فهمها، حيث أسهم AKERLOF GEORGE في توضيح تأثير النوعية أو الجودة على السعر من خلال المثال الشهير حول سوق السيارات المستعملة Market for LEMONS، ففي سوق لبيع السيارات المستعملة يفترض AKERLOF وجود 100 بائع و100 مشتري هناك أربع أنواع من السيارات : جديدة، مستعملة، جيدة، رديئة والتي تسمى في أمريكا lemons فكل من السيارات الجديدة والمستعملة قد تكون إما جيدة باحتمال q أو رديئة باحتمال q-1 أي أن الفرد عند اقتنائه بسيارة قد تكون إما جيدة أو رديئة ولا يمكنه التأكد من ذلك إلا بعد إمتلاكه لها، وللتبسيط يفترض وجود 50 سيارة جيدة و50 سيارة رديئة، ووحدهم البائعون هم من يعلمون نوعية سياراتهم، يطلب أصحاب السيارات الرديئة سعرا يتراوح بين 1000 و1200 دولار، بينما يطلب أصحاب السيارات الجيدة سعرا يتراوح بين 2000 و2400 دولار، إذا أمكن التفرقة بين نوعية السيارات بالملاحظة فإن الأمر لا يطرح مشكلة، وسوف يبيع أصحاب السيارات الرديئة سياراتهم بأسعار تتراوح بين 1000 و1200 دولار ويبيع أصحاب السيارات الجيدة سياراتهم بأسعار تتراوح بين 2000 و2400 دولار<sup>1</sup>، لكن ماذا لو تعذرت التفرقة بين نوعية السيارات؟ في هذه الحالة فإن المشتري سوف يقومون بتوقع قيمة كل سيارة ومادام احتمال كون السيارة جيدة يساوي احتمال كونها رديئة، فإن المشتريين مستعدون لدفع الثمن:  $1800 = 2400 \times 1/2 + 1200 \times 1/2$ ، وفقا لهذا السعر فإن أصحاب السيارات الجيدة سوف يجمعون عن بيع سياراتهم ويقصون من السوق، ويحصل المشترون على سيارات رديئة وبأسعار أعلى من الأسعار الحقيقية<sup>2</sup>، وقد وجد أن ومن خلال هذا نستنتج عدم تماثل في المعلومات المتاحة في هذه السوق حيث أن البائعين أكثر معرفة بنوعية السيارة مقارنة بالمشتريين، وفي ظل عدم قدرة المشتريين التمييز بين أنواع السيارات فإن أسعارها تبقى متساوية مما ينتج عنه إمكانية مبادلة سيارة رديئة بسعر سيارة جديدة ثم شراء أخرى جديدة، وبالتالي إرتفاع احتمال q أن تكون جيدة وانخفاض احتمال أن تكون رديئة، ويبقى هنا أن صاحب السيارة الجديدة لا يمكنه الحصول على القيمة الحقيقية لسيارته مما سيؤدي إلى أن تكون معظم السيارات المتبادلة من النوعية الرديئة على خلاف السيارات الجديدة التي قد تخرج من السوق حيث شبه Akerlof هذا بقانون Gresham الذي طبق على أسعار الصرف في سوق العملات والذي ينطوي على أن العملات الرديئة تطرد العملات الجيدة من السوق، إلا أن الفرق يكمن في كون أن كل من السيارات الجيدة والرديئة تباع بنفس السعر ما دام من المستحيل للمشتري التمييز بين السيارات الجيدة والرديئة في حين أنه في سوق العملات يمكن لكل من البائع والمشتري التمييز بين العملة الجيدة والرديئة<sup>3</sup>. إن التشوه الذي يطرأ على الأسواق نتيجة إخفاء وإحتكار جانب من المعلومات المتعلقة بالصفقة هو ما يمكن أن نطلق عليه مشكلة عدم

<sup>1</sup> AKERLOF GEORGE, Op.Ct , p 492.

<sup>2</sup> مازري عبد الحفيظ، أثر مشكلة عدم تناظر المعلومات على كفاءة الأسواق المالية، مجلة البشائر الإقتصادية، العدد6، سبتمبر 2016، ص38.

<sup>3</sup> AKERLOF GEORGE, Op.Ct , p 495.

تناظر المعلومات، وهي الحالة التي يمتلك فيها أحد الطرفين لكل المعلومات المتعلقة بالصفقة على حساب الطرف الآخر، وبدون تكلفة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات إقتصادية غير سليمة<sup>1</sup>.

تصب هذه المشكلة في قلب النظرية المالية الحديثة وتبرز بشكل خاص في ميدان إقتصاديات التأمين في العقد مابين المؤمن والمؤمن له في الأسواق المالية من خلال القيمة الإسمية والقيمة الحقيقية للأوراق المالية، وكذا في إقتصاديات البنوك من خلال العلاقة ما بين المقرض والمقترض<sup>2</sup>.

ترتبط مشكلة عدم تناظر المعلومات بمجموعة من المشاكل التي يمكنها أن تحدث خطر على المؤسسة التي هي عبارة عن مجموعة من الصفقات (المنظور الحديث للمؤسسة) فيما بينها، حيث تبرز مشاكل ومخاطر عدم التماثل في المعلومات من خلال مايلي :

1- **مشكل الوكالة problem the agency** : تعتبر نظرية الوكالة تعبير للعلاقة التعاقدية بين الطرفين الأصيل والوكيل وتفترض أن الطرف الأكثر معرفة بظروف المؤسسة والعمل هو الوكيل، إذ تفترض إتصاف الطرفين بالرشد الإقتصادي وبالتالي فإن تصرفات الوكيل سوف تنصب بالأساس نحو تحقيق مصالحه الخاصة بما يؤدي إلى جملة من المشاكل بينه وبين الأصيل نتيجة تعارض مصالح الإدارة (الوكيل) مع مصالح المساهمين (الأصيل) طالما أن كل طرف يبحث عن تعظيم منفعته المتوقعة، هنا تجدر الإشارة إلى أن المسير له وصول مميز ومسبق للمعلومة حيث يمكنه الإستفادة من هذه الميزة لزيادة إرتباطه بالمساهمين ومجموع الأطراف الأخرى في المؤسسة. إذن المعلومة تعد موردا أساسيا للمؤسسات والإحتفاظ بها يشكل مصدرا للسلطة بالنسبة للمسير وإنطلاقا من تجذيرته يقوم بمراقبة وصول هذه المعلومات إلى الأطراف الأخرى في المؤسسة حيث يتم حصرها وتقييدها وهذا الأمر يؤدي إلى إنشاء وإستغلال عدم تناظر المعلومات بين المسير ومختلف الشركاء في المؤسسة وذلك من خلال جعل المعلومة المقدمة معقدة وصعبة الفهم، فأغلبية الكتاب يشيرون للطابع الإنتهازي للمسير مما يوضح عدم كفاءة آليات الرقابة الداخلية والخارجية فالمسير يمكنه أن يحتفظ بالمعلومات التي تضره ويكشف فقط عن المعلومات التي هي في صالحه.

إن عدم تناظر المعلومات يمثل مأزقا حقيقيا للإداريين الذين لم يستطيعوا النجاح في إحباط الإستراتيجيات التجذرية التي يجب أن يراقبوها، وعليه ولتغطية عدم فعاليتهم يقومون بدعم الفريق التسييري الموجود<sup>3</sup>، عموما أطراف علاقة الوكالة تتبنى سلوكا إنتهازيا فهم يبحثون عن الإستفادة من نقاط الضعف والثغرات الموجودة في العقود .

2- **الإختيار العكسي Adverse selection** : أو ما يعرف بالإختيار السلبي وهو ما يعني تصرف غير رشيد يولد سوء إختيار سواء من أصحاب الأسهم في إختيارهم لوكلائهم في الإدارة أو للمؤسسة في إختيار

<sup>1</sup> AKERLOF GEORGE, Op.Ct , p 497.

<sup>2</sup> مازري عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>3</sup> Ahmed el Aouadi ,Op.Ct, p4.

مورديها مما ينتج عنه عدم الكفاءة في استثمار الموارد المتاحة في تحقيقها لنتائج إيجابية وتعظم ثروة حملة الأسهم، وقد تكون هذه العلاقة بين المؤسسة باعتبارها مشتريا وبين المورد باعتباره بائعا فإن قصرت المؤسسة في متابعة السلعة التي تود الحصول عليها فإنه يمكن للمورد المبالغة في تسعيره لسلعته، وبالتالي فإن المؤسسة ستفقد ثقتها في المورد الذي يسعى لتحقيق مصلحته، وباعتبار أن المؤسسة ستعمل على إختيار المورد ذو السعر الأقل فإنه سيستحيل على موردي السلع ذات الجودة بيعها بسعرها المرتفع، ولفهم هذه المشكلة نفترض أن كل مسير يسعى لتمويل مشروع واحد ولتبسيط الصورة نفترض أيضا أن تكلفة المشروع متساوية ( $K$ ) وتمويلها يعتمد بصفة كلية على الحصول على استثمار وبطبيعة الحال فإن مردودية ( $R$ ) كل مشروع متغير عشوائي، ففي حالة كون التوزيع الإحتمالي للمردودية مختلف بين المشاريع ووحده المسير يعلم أي توزيع تخضع له مردودية مشروعه فإن المستثمر قد يواجه مشكلة الإختيار العكسي نتيجة عدم إمتلاكه المعلومات حول مردودية المشاريع الممولة وقد يختار المشاريع السيئة. يصطلح على هذا المشكل أنه مشكل سابق للتعاقد *ante - asymmetric information* Problem of ex طالما أن المشكل موجود قبل التعاقد تنشأ هذه الحالة في العديد من الأسواق مثال بالنسبة لمؤسسات التأمين ترغب في تأمين السائقين الجيدين لكن لا تستطيع التفرقة بني نوعية السائقين المؤمنين<sup>1</sup>.

3- التصرفات الخفية *Morad hazard* : مشكلة سوء النية حيث يستطيع المسير بعد حصوله على سلطة التصرف في الأموال أن يستثمر في عدة مشاريع، وهذه المشاريع تختلف من حيث المردودية باعتبارها تخضع لقوانين توزيع إحتماوية مختلفة، فيواجه المستثمر خطر سوء النية من طرف المسير إذا ما لم يكن بإستطاعته معرفة وجهة الأموال الذي وضعها تحت تصرف المسير وفي أي نوع من المشاريع تم إستخدامها، حيث يصطلح على هذا المشكل أنه مشكل لاحق للتعاقد *ex - post asymmetric information* طالما أنه يظهر بعد التعاقد، حيث تنشأ هذه الحالة في العديد من الأسواق على سبيل المثال مؤسسة توظيف تشغل عمالا لكن لا تستطيع التفرقة بين مستوى الجهد الذي سيقدمه كل منهم<sup>2</sup>.

4- مشكل تكاليف المراقبة *The problem verification state costly* : لفهم هذه المشكلة نعتبر الآن أن مردودية المشاريع ( $R$ ) مستقلة وتخضع لنفس قوانين التوزيع الإحتماوية، والنسبة لمختلف المستثمرين وفي الوقت نفسه معروفة من طرف المستثمر، فضلا عن أن المستثمر بإمكانه التأكد من وجهة المال المستثمر وبالتالي فإن المستثمر لا يواجه مشكلتي الإختيار العكسي وسوء النية، إذ سوف نفترض أن مردودية المشروع ملاحظة فقط من طرف المسير، مما يعطيه الدافع لعدم التصريح بحقيقة مردودية مشروعه، هنا لا بد للمستثمر من أن يتحمل تكاليف مراقبة مردودية المشروع في صورة إرسال مراقبين ومدققين لمؤسسة المسير . يصطلح على هذا المشكل على غرار مشكل سوء النية- بأنه مشكل لاحق للتعاقد *ex-post* على أساس أنه ينشأ بعد التعاقد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Magloire Lanha, Loc.Cit.

<sup>2</sup> Hillier B, *The economics of asymmetric information*, Edition pal grave Macmillan, 1997, p3.

<sup>3</sup> مازري عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص38.

**ثامنا : المنظور المعرفي والتنظيمي للحوكمة :** يتأسس النموذج المعرفي *The cognitive and organizational approach of governance* حول مفهوم المعرفة، وليس فقط المعلومة مثل النماذج السابقة، فنظريات المعرفة مثل : النظرية السلوكية، النظرية التطورية ونظريات التعلم التنظيمي، ونظرية الكفاءات إهتمت بإجراء خلق القيمة<sup>1</sup>، فالمؤسسة هي مكان للتعاون أو لتحضير الطاقة Synergies إنطلاقا من مشاركة مختلف الأطراف، فالقيمة التي تنتج من هذا التعاون هي أكبر من تلك التي تنتج من التركيز على العقد Juxtaposition contracts، إذ يعتبر كل من Winter Sidney و Richarson.G سنة 1972 أن المؤسسة تعمل على التعاون من أجل إنتاج القيمة ويعطوا الأهمية للكفاءات، فالمؤسسة تتميز بكفاءاتها القادرة على صناعة قراراتها وبالتالي تحديد فعالية نظام الحكم فيها، هذا يقود إلى: " الأهمية الأساسية لبناء الكفاءات، وقدرة المؤسسات على الابتكار وخلق الفرص للإستثمار أو التغيير أو التأقلم مع محيطها<sup>2</sup>.

سنة 2000 تجاوز Charreaux النهج التشاريكي وبعده في سنة 2006 Charreaux G. و P. Wirtz هجا إدراكيا وإيجابيا للحوكمة الذي يهدف بشكل خاص إلى تحديد وتطوير المهارات والمعارف الخاصة بالمديرين التنفيذيين لتحفيز وتوجيه العملية الإبداعية والمؤيدة لنشاط المؤسسة وقد أظهر Penrose في وقت مبكر من عام 1959 أن أصل النمو المستدام كان في القدرة على التعلم وفي خصوصية المعارف المتراكمة<sup>3</sup>، وإستنادا إلى هذا العمل فإن Argyris et Schön سنة 1978 من مؤسسي نظرية التعلم التنظيمي يمثلون المؤسسة على أنها "مؤسسة معرفية"، ويعيد Fransman سنة 1998 تعريف مفهوم "المعرفة" كمجموعة مفتوحة وموضوعية من التفسيرات الطارئة للنماذج المعرفية للجهات الفاعلة في المؤسسة " ويرى Aoki سنة 1984 وكذا سنة 2000 أن المؤسسة هي "مزيج مستدام من الموارد المحددة والحوكمة كنظام تحكم للمعلومات وأنماط القرارات المشتركة بين مختلف أعضاء المؤسسة"، إذ يركز Westphal و Carpenter سنة 2001 ثم Hillman و Dalziel سنة 2003 بشكل أكثر تحديدا على "رأس المال البشري" الذي يمثل مجلس الإدارة واللجان المرتبطة به ويشكك في كفاءة منظمتهم وعلى وجه الخصوص يخللون تخصيص موارد محددة في شكل مشورة وخبرة ومعلومات حساسة وعلاقات مفيدة وما إلى ذلك يقدمها مسؤولي المؤسسات الكبيرة.

الإشكالية التي تربط بين الحوكمة والأداء ليست فقط قضية التقريب بين مصالح الأطراف المتباعدة، فالمنظور المعرفي يقدم نظرة تعاونية تعتمد على خلق القيمة الدائمة *the sustainable creation of value*، هذا يعني أن دور الحوكمة لا يهدف فقط لمعالجة نزاع المصالح المرتبطة بتقسيم الدخل التنظيمي، يكمن أيضا في تسهيل بروز مشاريع منتجة وتطوير التعلم التنظيمي بين الأطراف المشاركة التي تخلق الابتكار، حيث تركز النظرية التطورية على هذه النقطة، بوجود إمكانية التعلم وتجميع الكفاءات، تبحث عن شرح كيف ينشط ويتجهز الأفراد ذوي

<sup>1</sup> بلركاني أم خليفة، مرجع سبق ذكره، ص7.

<sup>2</sup> Pascal Charpentier, Op.Ct, p 100.

<sup>3</sup> Charreaux G et Desbrières Ph, *gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale* , in Charreaux G. et P. Wirtz : *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, Paris, Economica, 2006, p394.

الكفاءات المختلفة من أجل التعاون في المؤسسة من جهة أخرى، كيف السوق أو بشكل عام المحيط يصفي سلوك المؤسسات من أجل إبقاء بعضها. إذن تبقى المؤسسة بفضل ميزتها التنافسية وقدراتها على الابتكار التي تعطيها لها كفاءاتها<sup>1</sup>.

إن النهج المعرفي للحوكمة له آثار تنظيمية ويعتقد Moore و Hart سنة 1990 أن "نظام الحوكمة يجب أن يضمن ملائمة القدرة على الجمع بين الموارد وإيجاد قيمة مستدامة"، وتحدد هذه الملائمة الصراعات المعرفية التي يمكن أن تحدث بين المديرين و/ أو المديرين عند إختيار فرص الإستثمار، وخاصة "الأسباب الإنصاف والأخلاق... على سبيل المثال، فإن تحقيق الأرباح يمكن أن يؤدي إلى مخاطر إيكولوجية أو وراثية"، وينصح Jensen و Meckling سنة 1976، بتنظيم نظام الحوكمة مع الأخذ بعين الإعتبار الجمود في المؤسسة، مما يعيق تكيف المؤسسة مع بيئتها. حيث أن Roberts وآخرون قاما سنة 2006 بدراسة أشكال المقاومة للتغيير التنظيمي الناجم عن إستراتيجيات مسؤولة إجتماعيا، ووضح كل من Martinet وآخرون سنة 2001 وسنة 2008 أن المساهمين هم الذين يحملون رؤية إستراتيجية ومبادرين بالتغيير التنظيمي<sup>2</sup>، وقد حلل Coleman سنة 1988 تأثيرات شبكة التآزر بين الأعضاء في مختلف الفئات الإجتماعية المهنية بما في ذلك مجالس الإدارة، إلى أن Goldstein وآخرون سنة 1994 يرى أن النهج المعرفي يتألف من مجلس الإدارة أو اللجنة الإستراتيجية من المديرين أو القادة الأكثر احتمالا لتعزيز التعلم التنظيمي، Wagner وآخرون سنة 1998 يرى أن هذه المعرفة يمكن إستغلالها بشكل أفضل إذا كان المديرين مستقلون وعددهم محدود، وقد قام Rajan و Zingale سنة 2001 بتحليل دور "رأس المال التنظيمي" في نظام الحوكمة والتي يجب أن يتعزز بتنسيق موارد المؤسسة بالتآزر ودرس Godard سنة 2006 تأثير تكوين مجلس الإدارة أو اللجنة الإستراتيجية على عملية الابتكار للمؤسسة، ووجد أن المؤسسات الأكثر إبتكارا لها لجان إستراتيجية أي ما متوسطه 5.24 عضوا في المؤسسات الفرنسية الكبيرة، مقابل 11 مديرا في مجالس الإدارة حسب Charreaux و Wirtz<sup>3</sup>، ثم Del Vecchio سنة 2002 يظهر أن تنوع تجارب المديرين يحفز التعلم التنظيمي للمجلس ويعزز نشاطه المؤيد للنشاط، أما Eminent و Guedri سنة 2009 يتساءلان عن تأثير هيكل الرقابة لمجلس الإدارة على مكافأة مدير المؤسسة Godard و Schatt سنة 2005، ثم Bournois وآخرون سنة 2007 يجدان أن اللجان التنفيذية تلعب دورا حاسما في تنفيذ وتوجيه المشاريع المسؤولة إجتماعيا.

**تاسعا : المنظور الذي يعتمد على مصلحة الأطراف المشاركة :** يرى الكثير من الباحثين أن مفهوم الحوكمة يرتبط بمنهجين، أولا المنهج المساهماتي The shareholders Approach الذي يرى بأن الهدف الأساسي من نشاط المؤسسة هو تعظيم الربح، وفي ظل المسائلة فإن الإشراف على تحقيق أهداف المؤسسة وتعظيم

<sup>1</sup> بلركاني أم خليفة، مرجع سبق ذكره، ص8.

<sup>2</sup> Martinet A.C, *L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique*, revue française de Gestion, vol.28,141, 2002, pp 57-76.

<sup>3</sup> Godard L., Schatt A, *Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux*, Revue française de gestion, vol.31, 2005, p158.

الربح يكون من قبل المساهمين، ويركز هذا المنهج على تعظيم الربح لصالح المساهمين في المؤسسة، أما النهج التشاركي The stakeholders Approach أو Partnership approach يرى بأن حوكمة المؤسسات تعكس نموذجاً للرقابة يهتم بمصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة<sup>1</sup>، فالمنظور الذي يعتمد على مصلحة الأطراف المشاركة الذي من خلاله تسعى كل الأطراف المشاركة إلى الاستفادة من الربح التنظيمي Organizational rent الناتج من تنظيم عوامل الإنتاج، ويتم توزيعه وتقسيمه على أسس تعاقدية بين الأطراف التي تجلب الموارد أو الأطراف المشاركة، فحسب Zingales سنة 1998 الربح التنظيمي ينتج طاقة Synergie بين مختلف أصحاب الموارد ونظام الحوكمة في هذا المنظور يظهر مثل مجموعة الحدود التي تسيطر على التفاوض المنظم بين مختلف الأطراف المشاركة حول توزيع الدخل<sup>2</sup>، وترتبط أهداف المؤسسة الإستراتيجية والأداء بآلية توزيع الفائض، هذا يدفع مختلف الأطراف المشاركة بتطوير إستراتيجياتهم المادية وغير المادية، مما ينتج القيمة، هذا المنظور لا يدفع المسيرين لتنمية الدخل التنظيمي فقط لكن إلى مشاركة كافة الموارد البشرية للمؤسسة أيضاً، وبالنتيجة سترتفع قيمة الشركاء The partnership value، هذا التوجه ظهر فيما يعرف بنظرية أصحاب المصلحة، حيث إن المقصود بأصحاب المصالح كل الأشخاص والجهات التي تربطها بالمؤسسة مصلحة سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر، كذلك هم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي لها إهتمام بأداء ونجاح المؤسسة ويتوزعون على العديد من الفئات من أهمها : الزبائن أو المالكين أو العاملين في المؤسسة أو الموردين، الحكومة، المؤسسات المالية، المجتمع المحلي، المؤسسات المنافسة، جمعيات الدفاع عن البيئة، نقابات العمال أو الدائنين أو الاتحادات أو المجتمع، ويعرف أيضاً صاحب المصلحة بأنه كل فرد أو جماعة يؤثر أو يتأثر بتحقيق المؤسسة لأهدافها أو هو أي شخص أو جماعة أو مؤسسة يمكن أن تؤثر في الموارد والخدمات أو تتأثر بأنشطة هذه الخدمات أو له مصلحة فيها أو يتوقع منها شيء ما.

بالنسبة للمؤسسة يندمج مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات ضمن المنطلق الذي تسير عليه نظرية أصحاب المصلحة، حيث أن هذه النظرية تشغل حالياً إهتمام العديد من الباحثين الجامعيين وكذلك مسيري كبريات المؤسسات في العالم<sup>3</sup>، وعلى الرغم من أن معظم الباحثين يعتبرون أن أول باحث إهتم بأصحاب المصالح هو Edward Freeman سنة 1984 إلا أن هناك من يرى أن أول محاولة للخوض في مجال علاقة المؤسسة الإقتصادية بأصحاب المصالح تعود إلى الباحث Penrose وكان ذلك سنة 1959 " إذ يعتبر أحد الأوائل في الخوض في نظرية أصحاب المصالح<sup>4</sup>، وقد عرف Freeman أصحاب المصالح بأنهم " كل فرد أو مجموعة من الأفراد بإمكانهم التأثير أو التأثير بإنجاز المنظمة لأهدافها"<sup>5</sup>، ولقد قدم نفس الباحث قائمة هؤلاء الشركاء وهم

<sup>1</sup> حساني رقية وسكور أمال، مرجع سبق ذكره، ص 252.

<sup>2</sup> Pascal charpentier, Op.Ct, p100.

<sup>3</sup> Geneviève Ferrone Et Al, le développement durable : des enjeux stratégiques pour l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris, France, 2002, p 87.

<sup>4</sup> Eric PERSAIS, les rapports sociétaux : enjeux et limites, Revue française de gestion, Paris, France, n° 152, Septembre - octobre 2004, p 168.

<sup>5</sup> Geneviève Ferrone Et Al, Op.Ct, p88.

الزبائن والموردون والعمال والمساهمون وكذلك الدولة والجماعات المحلية والمواطنون وغيرهم، وتعود نظرية أصحاب المصلحة إلى التيار الفكري الأعمال والمجتمع، والذي يعتبر أن منظمة الأعمال وقطاع الأعمال يمثلان جزء من المجتمع<sup>1</sup>، حيث تركز نظرية "أصحاب المصالح" بشكل أساسي على أنه يجب على المؤسسات أن يمتد إهتمامها وتركيزها من حملة أسهم "المساهمين" إلى مجموعات أخرى لها كذلك علاقة بالمؤسسة<sup>2</sup>، فمنذ عشرين عاما ونظرية Freeman أو ما يسمى "نظرية أصحاب المصالح" يعتمد عليها في عدد كبير من الأبحاث، حيث قام CLMENT بإجراء بحث لخصر الدروس المستفادة من تطبيق هذه النظرية في أبحاث قطاعات الأعمال، وقام باستعراض أكثر من 30 دراسة إستخدمت نظرية "أصحاب المصالح" ولخص ما توصلت له تلك الدراسات في مجموعة من النتائج<sup>3</sup>، أهمها أن المؤسسة تستطيع أن تحسن من صورتها من خلال الإستجابة لتطلعات "أصحاب المصالح"، فحسب هذه النظرية إن الهدف الأساسي لرأس المال يتمثل في توليد وتعظيم القيمة لكل أصحاب المصالح، من حملة أسهم وشركاء وموردين، موزعين، عملاء، العاملين وعائلاتهم، البيئة المحيطة والمجتمع المحلي والمجتمع ككل، وتعد الحوكمة أداة رئيسية للوصول إلى هذا الهدف من خلال تحقيق الإستقرار السياسي والإقتصادي والإجتماعي والبيئي لمجتمع الأعمال<sup>4</sup>، إذ أن هذه النظرية تقسم أصحاب المصلحة إلى نوعين:

- أصحاب المصلحة الأساسيين : الموردون، الزبائن، العاملون، المالك (حملة الأسهم)، ويرتبط بقاء المؤسسة بإرضائهم<sup>5</sup>.

- أصحاب المصلحة الثانويين : بخلاف أصحاب المصلحة الأساسيين لا يوجد إتفاق عام على تحديدهم، فهم جميع الأطراف التي تؤثر وتتأثر بالمؤسسة بشكل غير مباشر فهم لا يؤثرون على إستمرارية المؤسسة وبقائها. إن العلاقة بين المالك والمسير يمكن تحويلها بين المسير ومختلف أصحاب المصالح الذين يمثلون بدورهم قاعدة لعلاقة الوكالة، مثلا المستخدمين فعلى المسير نقل الوكالة إلى المستخدمين ومحاوله ترسيخ الثقافة التنظيمية لديهم لتحسيسهم وتوعيتهم بنشاطهم العمل الذي يقوم به المسير، والذي يترتب عن عملية نقل هذه الوكالة إلى المستخدمين تكاليف وكالة خاصة، فضلا عن توفير للمستخدمين مهام محتاجين له من أجل تحقيق الهدف الجماعي، فمثلا توفير الوسائل والموارد التي تجعل المستخدم يبدع وينشئ القيمة ومن خلال ذلك يتمكن المسير من إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تؤثر على قراراته وتعرقل علاقته مع المالك، ومن خلال تحويل المسير لعلاقة الوكالة يتبين أنه قام بدور الوسيط بين المالك والمستخدم. كما أن للمؤسسة أطراف خارجيين لديهم مصالح مباشرة وغير مباشرة معهم فعلى المسير أن يحسن التفاوض مع هذه الأطراف في الوقت المناسب للتقليل من

<sup>1</sup> Bruno Boidin, Nicolas Postel, Sandrine Rousseau, Philippe Vasseur, **la responsabilité social des entreprises une perspective intuitionnaliste**, presse universitaires du septentrion, France, 2009, p99. 12/05/2017 Site: [www.amazon.es/responsabilité-sociale-entreprises...](http://www.amazon.es/responsabilité-sociale-entreprises...)

<sup>2</sup> Clement. R. **The lessons From stakeholder Theory for U.S Business leaders**, Business Horizons, May-June 2005, pp 255-264.

<sup>3</sup> Armand Waeock,s.A.Bodwell,c.and graves, s.B, **Responsibility : The new business Imperative**Academy of Management executive, 2002, pp 132-148.

<sup>4</sup> Tracey Swift And Simon Zadek , **Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations**,The Copenhagen Centre and institute of social and ethical accountability , July 2002, pp 9-10.

<sup>5</sup> Didier cazal, **rse et parties prenantes : quelque fondements conceptuels ?**, les cahiers de la recherche, centre lillois d'analyse et de recherche sur l'Evolution des entreprises, Mai 2005, p5.

تكاليف النشاطات الإقتصادية التي تربط المؤسسة معهم ذلك ما يسمح بتحقيق أرباح إضافية غير متوقعة<sup>1</sup>، فدور نظام الحوكمة هو تجنب الأداء الضعيف الناتج عن النزاعات في المصالح بين الأطراف المشاركة، وحتى تعريف القواعد التي تسمح بتحديد الأولوية: من له الحق في إتخاذ القرار؟ كيف يكون تقسيم الثروة؟ من يتحمل مسؤولية الخطر؟ فنظام الحوكمة الأكثر نجاعة حسب Charreaux سنة 1997 هو: "الذي يسمح بنمو التحالف بين الأطراف المشاركة وكذلك إرضاء مجموع المشاركين لكي تبقى المؤسسة"، إذ يرى Zingales أن التحالف ليس فقط عبارة عن علاقة تعاقدية، بل هو علاقة ذات إستثمارات خاصة (a specific investment node) يعني علاقة ذات تنظيم فعال ونشط حيث يتبادل الأفراد التخصصات<sup>2</sup>.

### عاشرا : المنظور الذي يعتمد على الثقة : إذا كان المنتج موضوع التعاقد له خصوصيات معينة فإن الإتفاق

لن يكون على أساس الأسعار وإنما على أساس النوعية ما يدل على الثقة Trust based approach، فكل المؤسسات الكبيرة اليوم تتواجد بين السوق والمؤسسة وهذه الأشكال الوسيطة هي الشراكة، الإندماج أو المقابلة<sup>3</sup>، حيث قدم Fukuyana شرح لنجاعة النظام الإقتصادي الإجتماعي-The economic-social system الذي يسمح بتحديد العلاقة السببية بين آلية الثقة والتعاون كعنصران جوهريان يجددان نظام الحوكمة من أجل خلق القيمة والإزدهار، حيث عرف Fukuyana الثقة: "أنها التوقعات التي يمكن أن تتم في مجموعة، تحكمها سلوك منظم، نزيه ومتعاون، إستنادا إلى المعايير المشتركة من قبل أعضاء المجموعة"، حيث جاء هذا المنظور مخالف لفكرة سيطرة الجانب المالي على حقل الحوكمة، فحسب Mayer: "الثقة مرتبطة بكافة المعاملات الرسمية وغير الرسمية<sup>4</sup>، ويرى Coleman سنة 1990 أن علاقة الثقة التي توّطر الصفقات أو المعاملات تنتج ما يسمى بالحساب العقلاني Rational Calculates لكلا الطرفين، في هذا الصدد يشير williamson سنة 1993 إلى وجود مصطلح حسابية الثقة computational confidence من أجل ضمان المعاملات، إذ يشير Cummings Bromily سنة 1992 أن الثقة تقلل من كلفة الصفقات والعقود، والثقة هي التوقع بأن الشخص الآخر أو المجموعة ستعمل جاهدة على التصرف العادل بما يتلاءم مع الأشخاص الداخليين فيها علنا أو ضمنا وستكون آمنة ومخلصة في أي من التفاوضات إزاء هؤلاء الأشخاص وعدم أخذ أي منفعة زائدة على حساب الآخرين حتى عندما تكون الفرصة سانحة<sup>5</sup>. فبالنسبة ل Vishny و Shleifer سنة 1997 يعرف نظام الحوكمة من خلال وظيفتها في تأمين المعاملات أو الصفقات المرتبطة بتوفير الموارد المالية، لكن التعريف الذي قدمه Charreaux سنة 1997 يعرف نظام الحوكمة بمجموعة من الآليات بما في ذلك الثقة التي تحدد القيادة الإدارية، في هذا الإطار تظهر الثقة كألية أساسية لتنظيم ومعالجة

<sup>1</sup> Niehm, L.S And Al, Community socialresponsibility and its consequences for family business performance, J. Small Bus. Manage. 46 (3), 2008, pp 331-350.

<sup>2</sup> Pascale Charpentier, Op.Ct, p101.

<sup>3</sup> غلاي نسيم، مرجع سبق ذكره، ص29.

<sup>4</sup> Gerard Charreaux, le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises, Op.Ct, p 4.

<sup>5</sup> زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص325.

المعاملات بين الأطراف المشاركة وتحقيق المصلحة العامة<sup>1</sup>، إذن وجود عامل الثقة ضروري لتقوية نظام الحوكمة وخلق الرضا وأداء للمؤسسة، حيث يعتبر Charreaux سنة 1999 حوكمة المؤسسة أنها "تهدف إلى شرح النجاح التنظيمية التي تنظم وتحد من قرارات المسيرين"<sup>2</sup>، إذ يرى كل Reed و Freeman أن المؤسسة الناجمة تأخذ في حسابها رضا كافة الأطراف المشاركة<sup>3</sup>.

**حادية عشر : نظرية الآثار الخارجية :** إن الآثار الخارجية هي كل ما يصدر عن إنتاج المؤسسة في محيطها، دون أن يتم بينهما تعاقد (تبادل، شراء...). وفي هذه الحالة فلا يوجد مقابل أو تعويض، خاصة مع تطور التكنولوجيا، حيث أصبحت المؤسسات تنتج بكميات كبيرة، وبقدر زيادة هذه الكميات تتزايد الآثار السلبية، أما من وجهة نظر نظرية الآثار الخارجية The theory externalities في ظل نظرية حقوق الملكية فإنه خلال 30 أو 40 سنة الأخيرة أصبحت آثار المؤسسة على المحيط مهمة جدا، بمعنى ما تؤثر به المؤسسة على المحيط بالسلب أو بالإيجاب. فمن جهة، نجد مؤسسة إسمنت مثلا، تلوث الجو وقد تسبب بأمراض خطيرة، وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسة التي تلوث المياه فهي تضر بالفلاحة. ومن جهة أخرى، هناك آثار إيجابية للمؤسسة على المحيط، مثل: المستشفيات التي تحسن مستوى الصحة، الجامعات التي تعمل على تحسين مستوى التعليم. والفرق بين المنتج والآثار هو أن للمنتج سوقا، أما الآثار الخارجية فليس لها سوق، سواء كانت سلبية أم إيجابية. فإن كانت الآثار سلبية مضرّة بالمجتمع والمحيط، فإن المحيط لا يستطيع الحصول على تعويض إلا في حالات نادرة. أما إذا كانت الآثار إيجابية فإن المؤسسة لا يمكنها الحصول على مقابل، إذ يترتب على العمليات الإنتاجية التي تقوم بها المؤسسات منتجات ولا يتم تسويقها كسلعة نهائية، لأن سعرها لا يعكس الآثار الخارجية لهذه المنتجات حيث تتأثر بهذه المنتجات بعض المؤسسات الأخرى والمجتمع.

يمكن أن نقول أن أية نفقات إضافية يتحملها أفراد المجتمع والمؤسسات الأخرى نتيجة للنشاط الإنتاجي لوحدة إقتصادية تعتبر نفقات خارجية وعلى ذلك نلاحظ :

**التكلفة الإجتماعية = مجموع التكاليف الخاصة + التكاليف الخارجية**

**التكلفة من وجهة نظر المجتمع = تكاليف المؤسسة القائمة على الإنتاج + التكاليف التي تتحملها المؤسسة وأفراد المجتمع.**

إنطلاقا مما سبق نقول أن الآثار الخارجية هي أن تؤول تكاليف أو منافع النشاط المؤسسي إلى أفراد ليس لهم علاقة مباشرة بذلك النشاط، ففي حالة إنتقال التكلفة المتعلقة بالنشاط إلى طرف ثالث فإن تأثير هذا الأخير سلبية أما في حالة إنتقال منفعة ناتجة عن النشاط إلى طرف ثالث فتعتبر هذه التأثيرات إيجابية<sup>4</sup>، وحسب نظرية

<sup>1</sup> Gerad Charreaux, **le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises**, TAE DIJON-CREGO/LATEC, Université de Bourgogne, Mai 1998, pp 2-3.

<sup>2</sup> Shéphane Trébuco, **La gouvernance d'entreprise héritier de conflit idéologique et philosophiques**, Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, Université Paris-Dauphine, 20 et 21 Mars 2003, P 17.

<sup>3</sup> بلركاني أم خليفة، مرجع سبق ذكره، ص9.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، البعد الأخضر للأعمال: المسؤولية البيئية لرجال الأعمال، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 119-125.

حقوق الملكية، فإنه في حالة عدم تحديد الحقوق أي عدم وضوح فيما إذا كان للمؤسسة الحق في إنتاج المنتج الذي تنتج عنه آثار سلبية أم لا ؟ فهنا تتدخل الدولة لتحديد الحقوق، وهذا لا يتفق مع ما كان الكلاسيك ينادون به، إذ أن المشكل مطروح منذ آدم سميث، فالدولة لا يحق لها أن تضايق الملكية الخاصة، والتي تعتبر حسب نظرهم المحرك الفعلي أو الفعال للإقتصاد أو النشاط الإقتصادي، مما يعني أن تدخل الدولة يعتبر مساسا بحصرية الملكية ومساسا بالنشاط الإقتصادي، ولكن التطورات التي حدثت بينت أنه من الضروري أن تتدخل الدولة، أما في حالة تحديد الحقوق من قبل التشريعات، فإن الدولة تتدخل هنا بطريقة غير مباشرة، غير أنه تطرح مشكلة أخرى وهي تحديد حقوق الملكية، فمن يمنح التعويض؟ لأنه إذا تم تحديد الحقوق بعدم السماح للمؤسسة المنتجة للآثار السلبية بالإنتاج، فإن ذلك يلزمها بدفع التعويض. أما إذا لم يسمح لها بالإنتاج فإن الآخرين ملزمين بدفع التعويض مقابل تنازلها على جزء من حقوقها. إن قضية الحقوق أصبحت من أكبر إهتمامات الدول حاليا وتشكل أهم محاور الإنتخابات الرئاسية في العالم. لقد أصبحت الدول تبحث عن كيفية تجنب الآثار السلبية، ففي إطار الحكم الراشد للدول أصبح الملاك الفعليين (المواطنين) يؤخذون المسيرين (الحكومات) على عدم إلتزامهم بمصالحهم (الملاك)، ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسة إن إهتمام المسيرين بالآثار السلبية أصبح مفروض من قبل الأفراد وذلك من أجل الحد منها<sup>1</sup>. نستخلص من نظرية الآثار الخارجية أن المؤسسة لا تنشط في فراغ وإنما ضمن محيط تنشأ فيه علاقة تبادلية بين المؤسسة مع كل عنصر من عناصر هذا المحيط، فالحدود الفاصلة بين المؤسسة الإقتصادية وبيئتها الخارجية من حيث مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة أصبح أكثر تداخلا حيث أصبحت القرارات تتطلب إعتبار التأثيرات الناجمة عن البيئة السياسية، الإجتماعية والإقتصادية أي أن المؤسسة أصبحت مجبرة على إدماج البعد الإجتماعي والبيئي ضمن إستراتيجياتها<sup>2</sup>.

يظهر إستعراض الأدبيات أن البحوث النظرية حول مبادئ ونماذج إدارة المؤسسات عديدة ومتنوعة، ولكن هذه البحوث تستكشف من خلال ذلك البعد التعاقدية للمؤسسة المسؤولة بدلا عن البعد المعرفي، ويكشف الإستعراض أيضا أن العمل التجريبي بشأن تنظيم هيئات إدارة المؤسسات ووظائفها الدقيقة لا يزال محدودا، حيث يأتي أساسا من الممارسين من خلال تطبيق ذلك على تسلسل أو وظائف معزولة لعملية خلق قيمة المؤسسة فقط فهي لا تغطي عملية توجيه المؤسسة كاملة التي يجب أن تكون مراحلها المختلفة متكاملة ومتناسقة لتكون فعالة تماما<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> زكية مقري وعبد الحليم بلزيك، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة باتنة، دون صفحة، بتاريخ 2016/09/25 من الموقع : [http://www.iefpedia.com/...](http://www.iefpedia.com/.../) -تربي-المسؤولية-الاجتماعية-على-تنمية-الموارد...

<sup>2</sup> نجابه عبدالله، الحوكمة آلية فعالة للقضاء على الفساد الإقتصادي- حالة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة جامعة باجي مختار -عنابة، 18-19/09/2009، ص8.

<sup>3</sup> Jean-Jacques PLUCHART , *La gouvernance des entreprises socialement responsables* , Recherches en Sciences de Gestion, N° 94, Janvier 2013 , pp 53- 72. Le 20/12/2016, site : <https://www.cairn.info/publications-de-Jean-Jacques-Pluchart--66094.htm>

## المطلب الثاني: الحوكمة في المؤسسات : يعود لفظ كلمة الحوكمة corporate governance

concept إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ريان السفينة الإغريقية ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعايته وعنايته للأمانات والبضاعة التي في عهده، وإيصالها لأصحابها ودفاعه عنها ضد الأخطار التي يتعرض لها أثناء الإبحار، فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالماً، أطلق على هذا الريان " GOOD GOVERNER " ما يعني المتحكوم الجيد<sup>1</sup>.

**أولاً : مفهوم حوكمة المؤسسات :** بالبحث عن لفظ "حكم" في معاجم اللغة العربية نجد في معناها أن العرب كانت تقول حكمت وأحكمت أي منعت، ويقال للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من ظلم الآخرين، وبالتالي حكم الشيء وأحكمه أي منعه من الفساد<sup>2</sup>، فتعني الحوكمة لغة التحكم أو الحكم أي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم العلاقات داخل المؤسسة بصفة عامة سواء بالتوجيه والإرشاد، اللجوء إلى العدالة، أو الرجوع إلى المرجعيات الأخلاقية<sup>3</sup>.

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الإقتصاديين والقانونيين والمحللين نظراً لموسوعة هذا المفهوم فكل تعريف يعبر عن وجهة النظر التي يتبناها مقدمه، إلا أن موضوع الحوكمة يركز على كيفية الموازنة بين الصلاحيات التي تتمتع بها إدارة المؤسسة من جهة وحماية حقوق المساهمين من جهة أخرى، لذلك فإن الحوكمة تقوم على عنصرين أساسيين هما الإدارة السليمة والشفافية<sup>4</sup>، حيث أصدرت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OCDE سنة 1999 تعريف للحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة مؤسسات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمدبرين وغيرهم من أصحاب المصالح، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة عليها<sup>5</sup>، كما تعرفها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية لسنة 2004 على أنها "تنطوي على مجموعة من العلاقات بين المؤسسة وآخرين التي توفر الهيكل بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة وتحديد وسائل تحقيقها ومراقبة الأداء"<sup>6</sup>، كما أصدرت سنة 2004 تقرير حول " مبادئ حوكمة المؤسسات " حددت فيه مختلف قواعد ومبادئ

<sup>1</sup> الحضري محسن أحمد، حوكمة المؤسسات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص07.

<sup>2</sup> ناصر عبد الحميد، حوكمة المؤسسات في الأسواق الناشئة، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، مصر، 2014، ص45.

<sup>3</sup> غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص16-15.

<sup>4</sup> أحمد مداني ومداح عبد الهادي، دور تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين كفاءة أسواق الأوراق المالية- دراسة حالة سوق الإمارات للأوراق المالية-، مجلة الإقتصاد والمالية، مجلد 2، العدد الأول، ص5.

<sup>5</sup> سليمان ناصر وبن زيد ربيعة، دور الحوكمة في إدارة مخاطر الصكوك الإسلامية، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والإقتصاديات كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلوي الشلف-الجزائر، 19 و 20 نوفمبر 2013، ص22.

<sup>6</sup> Mohamed Tarek youssef , Corporate Governance-An Overview – Around the Globe, Grant Thornton – Egypt, p02. 20/12/2016 Site: <http://www.eiod.org/uploads/Publications/Pdf/Corp.%20Governance-1.pdf>.

## : المسؤولية الإجتماعية

أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات والقطاعات الاقتصادية، ولكن في مجمل ذلك يمكن إيجاز بعض التعاريف المتعلقة بحوكمة المؤسسات على سبيل الذكر فيما يلي:

تعرف لجنة Cadbury حوكمة المؤسسات بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسة ومراقبتها"<sup>1</sup>؛ في حين يعرفها Williamson على أنها "النظام الذي يقيس مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ضمن إطار أخلاقي محدد تابع من داخلها باعتبارها هيئة معنوية لها أنظمتها وهيكلها الإدارية، دون الإعتماد على سلطة أي فرد أو نفوذه الشخصي"<sup>2</sup>؛ إذ يعرفها Charreaux بأنها: "مجموعة الميكانيزمات التي تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير على قرارات المديرين، أي بعبارة أخرى تحكم قيادتهم للمؤسسة وتعرف مجال سلطتهم"<sup>3</sup>، أما الاتحاد الدولي للمحاسبين فيعرف الحوكمة على أنها "مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (هيئة الحوكمة) بهدف توفير التوجيه الإستراتيجي؛ ضمان تحقيق الأهداف؛ التأكد من إدارة المخاطر بشكل صحيح والتحقق من إستخدام موارد المؤسسة بشكل مسؤول"<sup>4</sup>.

عند النظر الثاقب والتمحيص اللامع لكلمة حوكمة المؤسسات يتبين أنها تتعلق بجوانب عديدة كلها تصب نحو التعريف المقترح لحوكمة المؤسسات وتتمثل هذه الجوانب فيما يلي:

ث- الحكمة : من خلال القيام بعملية التوجيه والإرشاد داخل المؤسسة، فيصبح الكل يعمل بأوامر المؤسسة ويسعى نحو تحقيق أهدافها.

ج- الحكم : من خلال فرض السيطرة ووضع الضوابط والقيود.

ح- الإحتكام : من خلال الرجوع إلى المرجعيات الأخلاقية والثقافية والخبرات السابقة في التطبيق.

خ- التحاكم : من خلال الرجوع إلى العدالة في حالة إنحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين<sup>5</sup>.

بذلك يمكن تعريف حوكمة المؤسسات على أنها النظام أو الطريقة التي تستخدمها المؤسسة في عملية الإشراف والرقابة على عملها بما يضمن تحقيق أهدافها وحقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المؤسسة في إطار الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية ضمن إطار أخلاقي<sup>6</sup>.

من مجموع التعاريف يتبين لنا أن الحوكمة هي :

- الطريقة التي يدير بموجبها المديرون مسؤولياتهم إتجاه المساهمين.

<sup>1</sup> Cadbury, **Report of the committee on The financial Aspects of Corporate Governance**, London, 01December 1992, p14.

<sup>2</sup> Oliver Williamson, **The Mechanisms of Governance**, Oxford University Press Inc, New York, 1996, p12.

<sup>3</sup> Hélène Ploix, **Gouvernance d'entreprise**, 2eme édition, Pearson Education, paris, France, 2006, P16.

<sup>4</sup> الاتحاد الدولي للمحاسبين، الإرشادات الدولية للممارسة الجيدة تقوم وتحسين الحوكمة في المنشآت، ترجمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، مؤسسة عسير، المملكة العربية السعودية، نشرة خاصة، 2009، ص 10.

<sup>5</sup> خملي فريد وشوق فوزي، دور لجان المراجعة في إرساء دعائم حوكمة المؤسسات وجودة التقارير المالية دراسة تجريبية مؤسسة سبكييم في مجال تجسيد مبادئ الحوكمة، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، العدد 02، 2016، ص55.

<sup>6</sup> عناني عبدالله، دور لجنة التدقيق في دعم وتعزيز حوكمة المؤسسات، مقال منشور بمجلة الباحث الاقتصادي، العدد السابع، جوان 2017، ص242.

## المسؤولية الإجتماعية :

- نظام يجب إتباعه لصالح المساهمين وكذلك لصالح الأطراف الأخرى ذات المصلحة.
- تهتم بالممارسات والكيفية التي يتم بها ضبط أداء المؤسسات والرفع منها.
- تهتم بمجموعة التدابير التي يتم من خلالها متابعة أداء إدارة المؤسسات والرقابة عليها، ومعالجة المشكلات الناجمة عن ذلك.
- تهتم بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة المؤسسة، بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصالح، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة. وكذلك من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستخلص أن حوكمة المؤسسات هي مجموعة المبادئ التي تسمح للمساهمين من التأكد من الكيفية التي تم بها الحصول على العائد على الرأسمال المستثمر، أو بعبارة أخرى كيف يمكن للمساهمين التأكد من أنه :
  - لم يتم المسيرين باستثمار أموالهم في مشاريع غير مربحة.
  - لم يتم المسيرين باستثمار أموالهم في مشاريع تتناقض ومبادئهم وأخلاقياتهم ومعتقداتهم.
  - لم يتم المسيرين باختلاس أموالهم.

### ثانياً : خصائص حوكمة المؤسسات : يشير مصطلح حوكمة المؤسسات إلى مجموعة من الخصائص نذكر منها

ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- السلوك الأخلاقي Ethical behavior : بمعنى ضمان الإلتزام السلوكي العملي بأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد وتحقيق التوازن في مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.<sup>2</sup>
- 2- الانضباط Disciplined : إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، ويقصد بذلك الانضباط في كل شيء مثل الانضباط في أداء كل عمل.<sup>3</sup>
- 3- الشفافية Transparency : تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث ويجب أن تركز على المصدقية والوضوح والإفصاح والمشاركة.
- 4- الإستقلالية Independence : والتي تتحقق من خلال:<sup>4</sup>
  - إستقلالية رئيس مجلس إدارة عن الإدارة العليا.

<sup>1</sup> بلعادي عمار وحو حدو رضا، دور حوكمة المؤسسات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الملتقى الدولي حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع-رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي يومي 7 و8 ديسمبر 2010، ص5.

<sup>2</sup> نورة محمد ومليكة حفيظ شبايكي، حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية، مجلة جديد الإقتصاد، عدد رقم 12، ديسمبر 2017، ص19.

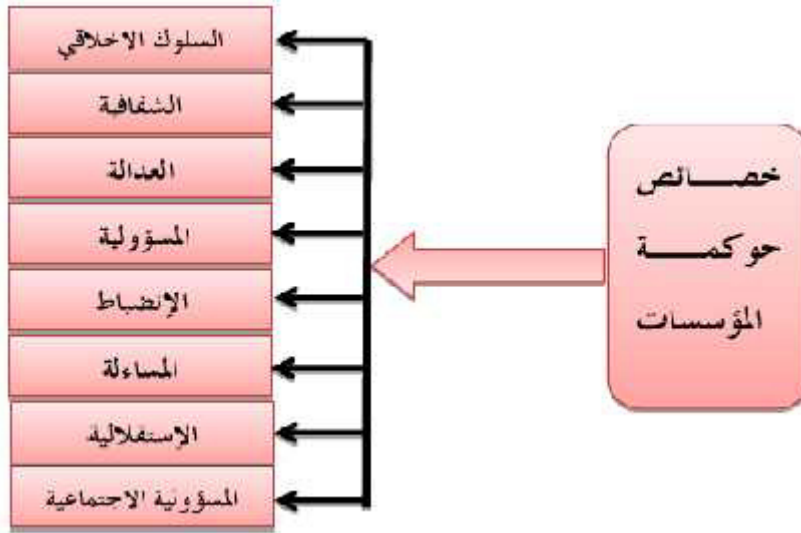
<sup>3</sup> صديقي خضرة، المسؤولية الإجتماعية في ظل حوكمة المؤسسات، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: المؤسسات والمسؤولية الإجتماعية، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الإقتصادية وعلوم التنسيير، 14 - 15 فيفري 2012، ص5.

<sup>4</sup> عبد العزيز صالح جنتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 166.

## المسؤولية الإجتماعية :

- إستقلالية مجلس الإدارة إشرافي عن مجلس الإدارة التنفيذي.
- إستقلالية لجنة المراجعة التي يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- 5- المساءلة Accountability : يتيح نظام الحوكمة مساءلة جميع مسيري المؤسسة أمام المساهمين، فالمساءلة تعني باختصار الحساب عن أعمال معينة أو المسؤولية عن أداء العمل أو تولي المنصب، وبالتالي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتقديم إرشادات لمجلس إدارة المؤسسة في كيفية وضع إستراتيجية المؤسسة ومراقبة الإدارة<sup>1</sup>.
- 6- المسؤولية Responsibility : المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة وتعني أن المؤسسة تدرك حقوق جميع الأطراف المهتمة بالمؤسسة والتي تتضمنها اللوائح والقوانين وأيضاً تشجع على التعاون المشترك بينها وبين تلك الأطراف.
- 7- العدالة Faires : يجب إحترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة وتعني أن المؤسسة تتعهد بحماية مصالح المساهمين وتؤكد على معاملتها المتساوية لهم بمن فيهم صغار المساهمين<sup>2</sup>.
- 8- المسؤولية الإجتماعية Social Responsibility : تضيف مؤسسة Truth للإستشارات الإقتصادية أن الحوكمة الجيدة تستدعي توافر خصائص المسؤولية الإجتماعية في نظام الحوكمة أي النظر للمؤسسة على أنها مواطن صالح وجيد<sup>3</sup>.

### الشكل رقم 1 : خصائص حوكمة المؤسسات:



المصدر: نورة محمد ومليكة حفيظ شبايكي، حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية، مجلة جديد الإقتصاد، عدد رقم 12، ديسمبر 2017، ص 19.

<sup>1</sup> نورة محمد ومليكة حفيظ شبايكي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال، عمان دار وائل للنشر، الطبعة 3، 2010، ص 54.

<sup>3</sup> Truth Economic consultancy : Corporate Governance on line , 14/12/2017 Site : [http://www.truth-uae.com/AR\\_def2.aspx](http://www.truth-uae.com/AR_def2.aspx)

أكد باحثون في مجال الحوكمة وتطبيقاتها المعاصرة George Loga ، John colley ، ، Jacqueline و Doyle في مؤلفهم المرسوم ب "ماهي حوكمة المؤسسات" what is corporate Governance حيث أكدوا أن نموذج حوكمة المؤسسات الناجح يتطلب توافر الخصائص التالية<sup>1</sup>:

- نظام الحوكمة الفعال يتميز بتقديمه للأداء الجيد الذي يقلل من تكاليف المعاملات وزيادة الثروة الجماعية، فالضعف في النظام يشير إلى تيار التحالف الإيجابي وعلى العكس فالنظام الفعال يكون له القدرة على بناء التحالف الذي يقدم النمو لكافة الأطراف المشاركة Constitutive Coalition، كما أنه لا يعمل على حل الأزمات فقط بل يحقق الوقاية، في هذا السياق يذكر Prahalad سنة 1994 أن إشكالية حوكمة المؤسسات تكون مهمة بحل الأزمات، في حين كان من الأفضل أن تفهم وتدرك النظام الذي يسمح بتفاديها<sup>2</sup>، ويتم ذلك من خلال:

- مجلس إدارة يتمتع بالقوة والفعالية في صياغة وتوجيه القرارات ويؤدي مسؤولياته بأمانة.
- رئيس تنفيذي مؤهل يتم إختياره من طرف مجلس إدارة وتفوض له السلطات والصلاحيات لإدارة أعمال المؤسسة.
- القرارات التي يتم إستصدارها من قبل الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها في إطار من التشاور والموافقة من مجلس الإدارة.
- نموذج عمل جيد يتم إختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة مع الإستعانة بإقتراحات مجلس الإدارة وموافقته.
- توفير محيط ملائم يتسم بالإفصاح والشفافية حول أداء المؤسسة ووضعها المالي لجمهور المساهمين والمجتمع المالي<sup>3</sup>.

يرى Jonathan Charkham أنه من الصعب التعرف من داخل المؤسسة عن ما إذا كان نظام الحوكمة يعمل بشكل جيد، حيث أن هناك أدلة وقرائن توضح مدى توافر شروط الحوكمة وهي تلك التي تشمل على العديد من الأحكام والتقديرية التي من الممكن أن يكون لها تأثير على تحسين سعر السهم، على الرغم من إعتبار تلك الأدلة بأنها غير حاسمة كالهيكلة التنظيمية وديناميكية العمل<sup>4</sup>. من جهة أخرى، يمكن تقييم النظام الفعال على أساس أداء المؤسسة، ويتدخل بعدد من تقييم الأداء، الأول يتمثل في طبيعة أهداف الأطراف المشاركة، والثاني يتمثل في العلاقة التشاركية التي تكون أكثر أو أقل فعالية، وترتبط هذه العلاقات التشاركية وفق:

<sup>1</sup> George .M. Logan And Al, **What is corporate Governance**, MC-Graw-Hill professional, USA, P46. 30/11/2016  
www.amazon.com/What-Corporate-Governance-MCGRAW...

<sup>2</sup> Gérard Charreau, **Vers une théorie du gouvernement des entreprises**, Séminaire doctoraux des IAE de Dijon et de Lyon III, Université de Bourgogne, Mai 1996, p 28.

<sup>3</sup> George .M. Logan , Op.Ct, p 47.

<sup>4</sup> Charkham Jonathan , **Keeping better company corporate governance ten years**, Oxford University Press, second edition, october 2011, p42.

## المسؤولية الإجتماعية :

- العلاقة التعاقدية الصريحة : من خلال عقد كتابي الذي " يحدد طرق التعاون بين مختلف الأطراف، وتقسيم الأرباح الناتجة عن التعاون وإحترام التعهدات "
- العلاقة التعاقدية الضمنية : لا تكون كتابية، تعطي الأهمية للثقة التي تنشأ بين الأطراف المشاركة، وكذلك لثقافة المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثالثا : أهمية حوكمة المؤسسات : لقد تعاضمت في الآونة الأخيرة أهمية حوكمة المؤسسات بشكل كبير

لتحقيق التنمية وتعزيز الرفاهية الإقتصادية للشعوب، إذ برزت هذه الأهمية بعد الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997-1998، والإهيارات والفضائح التي طالت كبريات المؤسسات، وهو ما جعل منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD تصدر مجموعة من القواعد لحوكمة المؤسسات الخاصة في سنة 2004، ولحوكمة المؤسسات المملوكة للدولة في سنة 2005 .

1- **من الناحية الإقتصادية** : أخذت تتنامى أهمية القواعد السليمة لحوكمة المؤسسات من الناحية الإقتصادية، وهو الأمر الذي أكده Winkler بشدة حيث أشار إلى أهمية حوكمة المؤسسات في تحقيق التنمية الإقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الإقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق، والعمل على إستقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، وبالتالي تحقيق التقدم الإقتصادي المنشود<sup>2</sup>، من خلال تحديد طريقة النشاط الإقتصادي، والتأثير في التخطيط للأعمال والنشاط الإستثماري وحفظ تكاليف المعاملات وتمثل فيما يلي:

- تكلفة بيع وشراء السلع والخدمات والحصول على التمويل ورأس المال.
  - تكلفة ضمان وتنفيذ حقوق الملكية والحصول على معلومات حول فرص الشراكة.
  - تكلفة تكوين المؤسسات وتنظيمها.
  - تكلفة نقل وإستيراد وتصدير السلع والإلتزام باللوائح والتمثيل الحكومي.
- 2- **من الناحية القانونية** : يهتم القانونيين بمبادئ وآليات الحوكمة كونهما تعمل على الوفاء بحقوق كافة الأطراف التي تشمل حملة الأسهم، مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين، العاملين، المقرضين وكافة أصحاب المصالح الآخرين، إذ تتداخل قواعد حوكمة المؤسسات بعدد من قوانين المؤسسات، أسواق المال، البنوك الحاسبة والمراجعة، الإحتكار، منع الضرائب إذ تعمل على تنفيذ العقود بطريقة قانونية فعالة.

3- **من الناحية المحاسبية والرقابية** : الأمر الذي يفوق أهمية مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي هو أن أهمية دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق تزداد من خلال التركيز على ثلاثة عوامل: الإفصاح الشفافية، المعايير

<sup>1</sup> Gérard Charreaux, *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*, Op.Ct , p 14.

<sup>2</sup> Winkler And Adalbert , *Financial Development , Economic Groth and Corporate Governance*, Working paper Series : Finance and Accounting , p 18. 12/10/2016 Site : [www.econpapers.repec.org/paper/frafranaf/12htm](http://www.econpapers.repec.org/paper/frafranaf/12htm)

## : المسؤولية الإجتماعية

الحاسبية السليمة، وسعيًا لضمان المزيد من الإنضباط أصدرت الولايات المتحدة الأمريكية تشريع "Sarbanes Oxlet" ينصح بأهمية إنتاج آليات دورية وسريعة لضمان الحصول على الإفصاح والشفافية اللازمة، كما ينصح بتشكيل لجان مستقلة لمتابعة أعمال مراجعة الحسابات والقوائم المالية بحياد تام.

و تتجسد أهمية الحوكمة على الصعيد المحاسبي والرقابي فيما يأتي :

- محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
- تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة بدءًا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
- تفادي وجود أخطاء متعمدة أو إنحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع إستمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
- تحقيق الإستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج<sup>1</sup>.

زيادة على ذلك إن تطبيق معايير الحوكمة وقواعدها من شأنه أن يساهم في تحقيق أهمية كبيرة على مستوى الإقتصاد الكلي والمستوى الجزئي للمؤسسة لما يخدم جميع أصحاب المصالح الذين لهم علاقة بالمؤسسة، وعليه يمكن تلخيص تلك الأهمية فيما يلي:

- تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ورسالتها وأهدافها، وكذا العمل في إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد الأهداف الإستراتيجية وسبل تحقيق الأهداف التي تم وضعها، وذلك من خلال ضمان تطبيق أفضل الممارسات في نظام الرقابة الداخلي، والإلتزام التنظيمي، والمحاسبة والتدقيق، وإدارة المخاطر، والإفصاح، والمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة<sup>2</sup>.
- تطبيق مبادئ الحوكمة كالمساءلة والشفافية من شأنه أن يحمي المؤسسة ومواردها البشرية من التلاعب والغش والفساد من خلال مساءلة العاملين وكشف تورطهم وبالتالي القضاء على كل مشكل من شأنه أن يهدد المؤسسة<sup>3</sup>.
- حل التضارب والتعارض في المصالح بين الإدارة ومجلس الإدارة وأصحاب المصالح الأخرى، وحفظ مصالح كل الأطراف من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين، مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بوقصة سليمة، تعزيز دور حوكمة المؤسسات للتصدي لمخاطر الأزمات المالية العال، مجلة الأبحاث الإقتصادية لجامعة البلدة 2، العدد 15، ديسمبر 2015، ص 153.

<sup>2</sup> بلاسكة صالح، تطبيق مجلس إدارة المؤسسة لمبادئ الحوكمة - دراسة عينة من مؤسسات المساهمة في الجزائر-، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، المجلد 10، العدد 17، ديسمبر 2016، ص 415.

<sup>3</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة المؤسسات ودور مجالس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، مصر، 2007، ص 22.

<sup>4</sup> مؤيد علي الفضل، العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة المؤسسة-دراسة حالة الأردن -، مجلة آفاق إقتصادية، العدد 112، المجلد 28، اتحاد غرفة التجارة والصناعة، الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص 25.

## المسؤولية الإجتماعية :

- كفاءة إستخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة من خلال رفع مستويات الأداء للمؤسسات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الإقتصادي في تلك الدول التي تنتمي إليها هذه المؤسسات.
  - تؤدي الحوكمة إلى الإفتتاح على الأسواق العالمية وبالتالي جذب قاعدة عريضة من المستثمرين لتمويل المشاريع التوسعية.
  - تطبيق قواعد الحوكمة يؤدي إلى ضمان الحقوق بالنسبة لكافة المساهمين مثل حقوق التصويت، حق المشاركة في اتخاذ القرارات، وكذا حق توزيع الأرباح وفق كل مساهمة وهذا ما يعزز من ثقة المستثمرين لأنها تضمن حماية حقوقهم من خلال العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات والأرباح وإقتناعهم بالشفافية والنزاهة داخل المؤسسة.
  - تطبيق أفضل معايير الممارسات وإيجاد نظم فعالة للمحاسبة والحوافز .
  - صياغة عقود واضحة وحقوق موثقة ومسؤوليات واضحة لكل الأطراف .
  - توفير بيئة مواتية للإفصاح الكامل عن أداء المؤسسة والوضع المالي والقرارات الإستراتيجية وانضباط السوق.
  - وضع الضوابط والموازن المؤسسية وكذا ضبط التنظيم والإشراف والإقناع الأخلاقي.
  - محاربة الفساد المالي والإداري والعمل على عدم وجوده والقضاء عليه تماما<sup>1</sup>.
  - ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين والتأكد من كونهم على درجة عالية من الإستقلالية وعدم خضوعهم لضغوطات سواء من مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- يرى الباحثون أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات سينعكس على أدائها بمختلف أبعاده التشغيلية والمالية وغيرها ويدعم قدراتها على الإستمرار والنمو ويحقق مصالح مختلف الفئات، ويوفر إمكانية الإنضمام للهيئات المالية الدولية والتي تشترط الإلتزام بمتطلبات الحوكمة في المؤسسات<sup>2</sup>، ويحقق عدة مزايا للإقتصاد بصفة عامة في مختلف النواحي كالتالي<sup>3</sup>:

**رابعا : مبادئ حوكمة المؤسسات :** أصدرت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية مجموعة من المبادئ الرئيسية لإرساء الحوكمة في المؤسسات والإقتصاديات، حيث تم صياغة خمسة مبادئ في سنة 1999، وتم تعديلها في سنة 2004 من خلال إضافة مبدأ جديد يتمثل في " وجود إطار فعال للحوكمة " إلا أنه من أجل مواكبة هذه المبادئ لمختلف التطورات في مختلف المجالات الإقتصادية تم إصدار مبادئ جديدة في سبتمبر 2015 خلال

<sup>1</sup> سعيد بوهراوة وحليمة بوكروشة، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية- تجربة البنك المركزي الماليزي-، المحلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، عدد02، جوان 2015، ص107.

<sup>2</sup> محمد عمران، البورصة المصرية وحوكمة المؤسسات، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة المؤسسات وأسواق المال العربية، شرم الشيخ، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص171 .

<sup>3</sup> عيشور ذهيبية، أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على مصداقية القوائم المالية، مجلة آفاق العلوم، جامعة جلفة، العدد السادس 2017، ص353.

إجتماع العشرين G20 لوزراء مالية مجموعة ال20 ومحافظي البنوك المركزية في 4 - 5 سبتمبر عام 2015 بانقرة وتم إصدار خمسة مبادئ على النحو التالي<sup>1</sup>:

1- **توافر إطار فعال للحوكمة** : تكمن أهمية وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات في تشجيع ورفع مستوى الشفافية والكفاءة وتحديد المسؤوليات بوضوح عن الإشراف والرقابة وإلزام الجميع بتطبيق القانون، ويتم ذلك من خلال تطوير هيكل حوكمة المؤسسات مع مراعاة تأثيرها على الأداء، سواء كان ذلك على المستوى الجزئي أو الكلي، بالإضافة إلى تحقيق النزاهة والكفاءة في الأسواق.

2- **المعاملة المتكافئة للمساهمين وضمان حقوقهم** : يجب أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، إذ ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حال إنتهاك حقوقهم، فينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات حماية حقوق المساهمين، من تأمين أساليب تسجيل الملكية، نقل أو تحويل ملكية الأسهم، الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصورة منتظمة، المشاركة والتصويت في الإجتماعات العامة للمساهمين، إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الحصول على حصص من أرباح المؤسسة، إذ أنه يحق للمساهمين المشاركة والإطلاع على كافة المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

3- **دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات** : يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسمها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين المؤسسات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الإستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة<sup>2</sup>.

4- **الإفصاح والشفافية** : ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة.

5- **مسؤوليات مجلس الإدارة** : يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات، إذ يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من طرف المؤسسة والمساهمين<sup>3</sup>.

**خامسا : ركائز حوكمة المؤسسات** : وتستمد حوكمة المؤسسات ركائزها من مجموعة من فروع المعرفة، فمن علم الإدارة يستمد الركائز الخاصة بتحديد مهام ومسؤوليات مجلس المؤسسة وإدارتها التنفيذية، أما علوم الإقتصاد والإجتماع والقانون فهي بمثابة المصدر الذي يوفر لنظام الحوكمة العناصر اللازمة لتعريف الأطراف ذات المصلحة

<sup>1</sup> Organization for Economic Cooperation and Development, **Principles of Corporate Governance**, September 2015, p07 . 16/10/2016 site <http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>

<sup>2</sup> موسى سهام وخالدي فراح، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح الخاسبي وجودة التقارير المالية، ملتقى وطني حول حوكمة المؤسسات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة يومي 6-7 ماي 2012، ص6.

<sup>3</sup> ولام ملاح، دور حوكمة المؤسسات في تحقيق الثقة في المعلومة الخاسبية، مقال منشور، مجلة الآفاق للدراسات الإقتصادية، العدد الأول، ص209.

## المسؤولية الإجتماعية :

بالنظام من ملاك وغيرهم بحقوقهم وواجباتهم، في حين يستمد نظام الحوكمة من علم المحاسبة أكثر من ركيزة<sup>1</sup>، فالركيزة الأساسية التي يقوم عليها وهي تحقيق التوازن بين مصالح الملاك ومصالح الأطراف الأخرى مستمدة من النظريات المحاسبية، أما الركيزة الأخرى والمستمدة من علم المحاسبة فتتعلق بالضوابط اللازمة لتوفير عنصري المصدقية والإفصاح في التقارير المالية المنشورة التي تصدرها المؤسسة<sup>2</sup>، إذ تركز حوكمة المؤسسات على أربعة ركائز أساسية هي<sup>2</sup>:

### 1- السلوك الأخلاقي : ضمان الإلتزام بالسلوك الأخلاقي من خلال :

- الإلتزام بالأخلاقيات الحميدة.
- الإلتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد.
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.
- الشفافية في تقديم المعلومات.
- القيام بالمسؤولية الإجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة<sup>3</sup>.

2- تفعيل دور أصحاب المصلحة : مثل الهيئات الإشرافية العامة "هيئة سوق المال، وزارة الإقتصاد، سوق الأوراق المالية، البنك المركزي" والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة "المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليون، المراجعون الخارجيون" والأطراف الأخرى المرتبطة بالمؤسسة "الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقرضون"<sup>4</sup>.

### 3- الرقابة والمساءلة : تفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح المؤسسة :

- أطراف رقابة عامة مثل : هيئة سوق المال، مصلحة المؤسسات، البورصة، البنك المركزي في حالة البنوك.
- أطراف رقابية مباشرة : المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليون والمراجعون الخارجيون.
- أطراف أخرى : الموردون، العملاء، المستهلكون، الموردون والمقرضون<sup>5</sup>.

### 4- إدارة المخاطر: ويتم ذلك من خلال :

- وضع نظام لإدارة المخاطر.
- الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وإدارة المصلحة.

<sup>1</sup> محمد عطيه مطر، أثر النظم المحاسبية والمعايير المهنية في تعزيز وكفاءة نظم حوكمة المؤسسات- المساهمة الأردنية-، مجلة دراسات - الجامعة الأردنية-، المجلد 36، العدد2، جويلية 2009، ص 462.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة المؤسسات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص3.

<sup>3</sup> محمد عطيه مطر، مرجع سبق ذكره، ص 463.

<sup>4</sup> كمال بوعظم وزابدي عبد السلام، حوكمة المؤسسات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات مع الإشارة إلى واقع حوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال الدولية، الملتقى الدولي الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة، جامعة باجي مختار -عنا، 18-19/09/2009، ص51.

<sup>5</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 3.

## : المسؤولية الإجتماعية

- يساعد الأسلوب الجيد لحوكمة المؤسسات في دعم الأداء الإقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الإستثمارات للمؤسسات والإقتصاد بشكل عام من خلال الوسائل التالية:
- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المؤسسات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
  - تحسين وتطوير إدارة المؤسسة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة وضمن اتخاذ قرارات الربح أو السيطرة بناء على أسس سليمة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
  - تجنب حدوث أزمات مصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط على معظم مؤسساتها في أسواق الأوراق المالية وتقوية ثقة الجمهور في نجاح الخصخصة، وضمن تحقيق الدولة أفضل عائد على إستثماراتها، وبالتالي إتاحة المزيد من فرصة العمل، وزيادة التنمية الإقتصادية<sup>1</sup>.
  - ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حالة تعرض المؤسسة للإفلاس<sup>2</sup>.

- تساهم ممارسات الحوكمة من المنظور التجاري في زيادة أداء المؤسسات وإستدامتها بطريقتين:
- أ- يتم ذلك من خلال إضفاء الطابع الرسمي على عملية صنع القرار حتى يتسنى لمن هم داخل المؤسسة وخارجها أن يحددوا كيفية صنع القرارات وهوية صناعاتها ومنه يمكن تحميلهم مسؤولية القرارات السيئة.
  - ب- تقلل حوكمة المؤسسات من النزاعات المحتملة قيامها في مابين المالكين المختلفين، من خلال التخطيط والتواصل المناسبين بين أصحاب المصالح الرئيسيين في المؤسسة.
- إن واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات عبر العالم كان له نتائج إيجابية وملموسة خاصة فيما يخص تعزيز تنافسية المؤسسات والإقتصاديات، حيث أصدرت العديد من الدول مدونات لقواعد الحوكمة التي تساعد على تسهيل إنتقال الثروة من جيل إلى آخر وتقلل من النزاعات داخل المؤسسات العائلية خاصة، وكنماذج عن هذه المؤسسات نذكر على سبيل المثال بعض المؤسسات في الدول العربية التي بادرت بذلك من بينها: مؤسسة "NCAA" الروبية الجزائرية، مؤسسة Aramidk المغرب، مجموعة نقل الأردن، حيث أن سر نجاح الحوكمة فيها يكمن في فهم القائمين على هذه المؤسسات بأن الحوكمة تساعدهم على جني منافع أكبر وتقلل المخاطر، وتحقق لهم أهدافهم التي من بينها إمتلاك حصة سوقية كبيرة، تكون السبب في زيادة الأرباح التي تستغل جزء منها في مجالات البحث والتطوير والإبتكارات الجديدة والتي تزيد من قوتهم وبقائهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> كمال بوعظم وزايد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>2</sup> العايب عبد الرحمان، دور التدقيق الداخلي في الممارسة السليمة لحوكمة المؤسسات على ضوء المعايير الدولية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 16 لسنة 2016، ص 57.

<sup>3</sup> حنان سبع وسميرة فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 107-108.

## المسؤولية الإجتماعية :

**سادسا : محددات حوكمة المؤسسات :** ينظر في بعض الأحيان على أن هذه المحددات قيود على الحوكمة، ولكنها في الواقع تمثل ضوابط لضمان فعالية تطبيق الحوكمة، إذ يمكن تقسيم هذه المحددات إلى محددات داخلية ومحددات خارجية وكالاتي :

**1- المحددات الداخلية للحوكمة :** تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الذي يؤدي توافرها وتطبيقها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة<sup>1</sup>، إذ يؤدي المساهمين دورا مهما في مراقبة أداء المؤسسات، وذلك من خلال إمكانياتهم في التأثير في تحديد توجهات الوحدة، في حين يبرز دور مجلس الإدارة في وضع الإستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف الوحدة الإقتصادية<sup>2</sup>، وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الإقتصاد الوطني وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الإستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، ومن ناحية أخرى تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل، وتوليد الأرباح وأخيرا خلق فرص عمل.

**2- المحددات الخارجية للحوكمة :** تشمل المحددات الخارجية للحوكمة الرشيدة القوانين المنظمة للنشاط الإقتصادي للدولة الذي تعمل من خلاله المؤسسات والمصارف وقد يختلف من دولة إلى أخرى والذي يشمل القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قانون المؤسسات وقانون المصارف، وقوانين العمل وقوانين الإستثمار ورأس المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس ومنع الإحتكار.

- توفير التمويل اللازم للمشروع من خلال وجود نظام مالي جيد يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة. كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة والبنك المركزي) في إحكام الرقابة على المؤسسات و المصارف، وذلك من خلال التحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات المنشورة ووضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي في حالة عدم الإلتزام<sup>3</sup>.

- دور المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والمؤسسات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها<sup>4</sup>، فضلا عن المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني

<sup>1</sup> حيايه عبدالله، مرجع سبق ذكره، ص271.

<sup>2</sup> ربحاوي ميها ومحمود رمزي، مؤسسات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات - دراسة حالة المؤسسات المساهمة العامة العمانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، جامعة دمشق، سورية، ص 100.

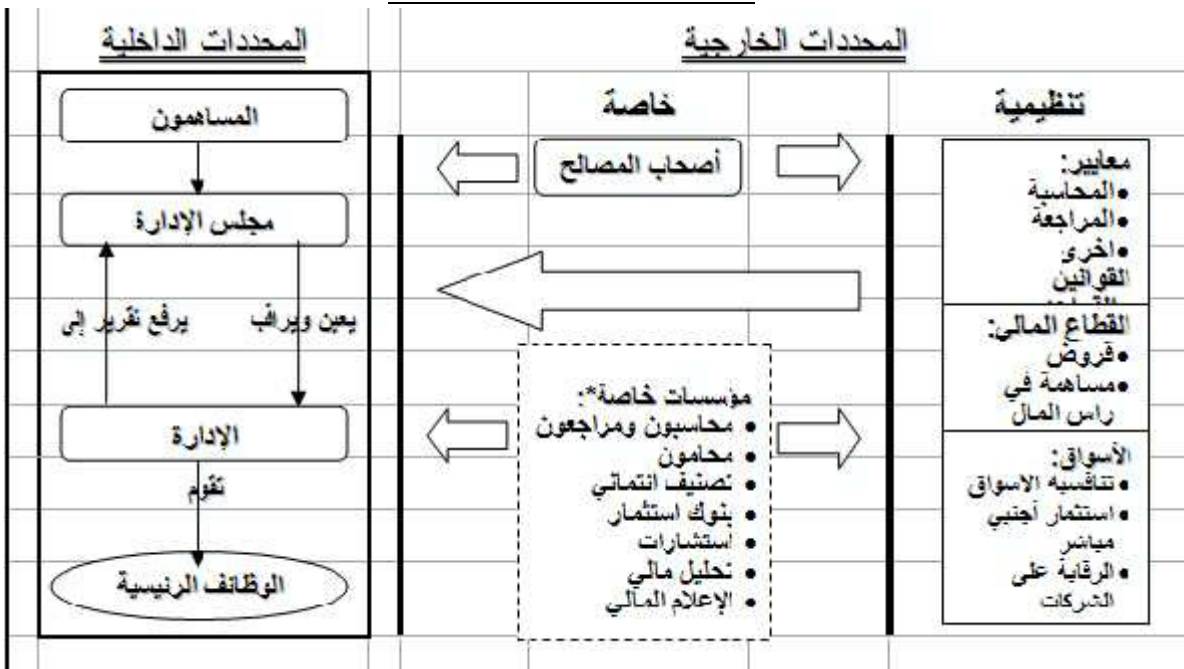
<sup>3</sup> م.م. ثابت حسان ثابت وسيد أحمد حاج عيسى، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، العدد السادس، ص 56-57.

<sup>4</sup> ربحاوي ميها ومحمود رمزي، مرجع سبق ذكره، ص100.

## المسؤولية الإجتماعية :

والاستشارات المالية والإستثمارية<sup>1</sup>، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة والتي تقلل من التعارض بين الفائدة الإجتماعية والعائد الخاص، إلى جانب ما سبق ذكره يجب علينا الأخذ بنظر الإعتبار خصوصية البيئة الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والتنظيمية التي تعمل في ظلها المؤسسات العاملة<sup>2</sup>، فضلا عن ضرورة إشاعة ما نسميه ثقافة الحوكمة والتي تسعى إلى تحقيق اقتناع الإدارة العليا في المؤسسات بأن هناك حاجة إلى المزيد من الإفصاح والشفافية وأن هناك رقابة على الإدارة تحد من الممارسات السلبية إتجاه أصحاب المصالح في المؤسسة<sup>3</sup>، وعليه يمكن توضيح المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة الرشيدة من خلال الشكل أدناه :

الشكل رقم 2 : محددات الحوكمة



**Source :** Iskander.M.and N. Chamlou, **Corporate Governance : A framework for Implementation**, Globalization and Firm Competitiveness in the middle East and North Africa Region, edited by : S.Fawzy, Washington : World Bank, 2000, p 122.

تشير المؤسسات الخاصة إلى عناصر القطاع الخاص وكيانات الإدارة الذاتية، وسائل الإعلام، المجتمع المدني، وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات وترفع من درجة مراقبة المؤسسات، وتلقي الضوء على السلوك الإنتهازي للإدارة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بوخفص رواني ومهدي شرقي، الإصلاحات في مجال حوكمة المؤسسات كأداة لتحسين أخلاقيات الأعمال- تجارب بعض الدول المتقدمة والنامية -، الملتقى الدولي الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة جامعة لاجي مختار- عنابة، يومي 18-19/09/2009، ص222.

<sup>2</sup> م.م ثابت حسان ثابت وسيد أحمد حاج عيسى، مرجع سبق ذكره، ص57.

<sup>3</sup> بوخفص رواني ومهدي شرقي، مرجع سبق ذكره، ص222.

<sup>4</sup> كمال بو عظم وزايد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 46.

## المسؤولية الإجتماعية :

**سابعا : نماذج حوكمة المؤسسات :** هناك تباين في تطبيق حوكمة المؤسسات بين الدول وحتى داخل الدولة الواحدة إذ أن هناك أكثر من نموذج مطبق وكل منها يعكس التمايز في القواعد والأطر التنظيمية والعوامل الإقتصادية والإجتماعية الأخرى بين الدول، ولكن رغم هذه الفروقات وتعدد النماذج، من خلال دراسات العديد من الباحثين والدارسين فلقد حدد العديد من الباحثين والدارسين نموذجين رئيسيين للحوكمة وهما النموذج الأنجلو أمريكي والنموذج الألماني الياباني<sup>1</sup>، حيث أن النموذج الأنجلو أمريكي يعتمد على توجهات الشبكات السوقية، بينما النموذج الألماني يعتمد على الشبكات السوقية الذي يسمى نموذج الداخليين، ويتم التفريق بينهما على أساس تركيبة الملكية، وعمق وسيولة السوق وتركيبية مجلس الإدارة وحماية المساهمين الصغار وجهة التمويل<sup>2</sup>، والجدول الآتي يوضح أهم الاختلافات بين النموذجين من خلال منظورين أو إطارين هما الإطار المؤسسي العام والإطار الخاص بالمؤسسة<sup>3</sup>:

### جدول رقم 4 : نماذج حوكمة المؤسسات

		نموذج التحكم والسيطرة	نموذج آليات السوق
الإطار المؤسسي العام	تركيبية المساهمين و أشكال التمويل	تمركز في الملكية ..... الإعتماد على التمويل من العائلة والإقتراض من البنوك	ملكية موزعة ..... استثمار مؤسسي متقدم
		سوق تداول وإصدارات غير متطورة ..... سوق محدودة للإستحواذ على المؤسسات	سوق تداول وإصدارات جديدة نشطة ..... سوق نشطة للإستحواذ على المؤسسات
الإطار الخاص بالمؤسسة	الإستقلالية والأداء الشفافية والمساءلة	مجالس إدارة من المديرين التنفيذيين ..... حواجز للمساهمين الرئيسيين	مجالس إدارة بأغلبية أعضاء مستقلين ..... حواجز موزعة على المساهمين
		إفصاح محدود ..... حماية غير مناسبة للمساهمين الصغار	درجة عالية من الإفصاح ..... درجة عالية من العدالة بين المساهمين

**المصدر :** سهيلية يمينة وبريش عبد القادر، حوكمة المؤسسات والأزمة المالية العالمية مقال منشور بالمجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد- 07 :أفريل- 2017 المجلد الثاني، ص41.

<sup>1</sup> م.م ثابت حسان ثابت وسيد أحمد حاج عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>2</sup> Becht M. And Al, **Corporate Governance and Control**, ECGI Finance Working Paper, N. 02, October 2002, p32.12/11/2016 papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\_ID343461...

<sup>3</sup> سهيلية يمينة وبريش عبد القادر، حوكمة المؤسسات والأزمة المالية العالمية، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، المجلد الثاني، العدد السابع، أفريل 2017، ص 41.

## : المسؤولية الإجتماعية

إن نموذج التحكم والسيطرة شائع في الأسواق الناشئة حيث تكون المؤسسات بشكل عام مؤسسات عائلية ويكون المالكون هم أنفسهم المديرين التنفيذيين، بينما نموذج آليات السوق يسود في الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، وبطبيعة الحال هناك نماذج متفرعة عن هذين النموذجين وتشكل خليطاً من مكوناتهما وهي مطبقة في أوروبا حيث تكون هناك سيطرة لمساهمين أقلية ولكن تحت إطار مؤسسي عام أقرب إلى نموذج آليات السوق، وتنبع هذه الاختلافات في معايير وممارسات التنظيم والإدارة المؤسسية من إختلاف المناخات التي نشأ وتطور فيها قطاع الأعمال ففي حين تركز بعض المجتمعات على الحاجة إلى أخذ المصلحة الإجتماعية في الإعتبار مثل مصالح العمال والأطراف الأخرى ذات المصلحة.

تركز مجتمعات أخرى على أولوية حقوق المساهمين وحقوق الملكية وعلى تحقيق أرباح للمساهمين والتوجه الأخير سائد في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وكندا وأستراليا، بينما يسود الأول في بعض الدول الآسيوية وأوروبا وتحديداً في فرنسا وألمانيا<sup>1</sup>. وبطبيعة الحال ينتج عن تطبيق هذه النماذج المختلفة ممارسات وعلاقات مختلفة فيما يتعلق بالتنظيم والإدارة المؤسسية مثل علاقة المؤسسة بالعملاء والممولين والدائنين والعاملين فيها وبالمجتمع الذي يحيط بها عموماً<sup>2</sup>، فعلى مستوى الإطار المؤسسي العام تحدد أساليب التمويل إلى مدى بعيد التأثير أو السلطة التي يمارسها كل من المساهمين والمقرضين تحديداً البنوك على عملية اتخاذ القرار ففي الولايات المتحدة مثلاً يمارس المستثمرون الأفراد والمستثمرون المؤسسيين كصناديق التقاعد ومؤسسات التأمين دوراً أكبر على المؤسسات كونهم الجهة الممولة لعمليات هذه المؤسسات، أما في دول مثل ألمانيا واليابان حيث تحصل المؤسسات على معظم تمويلها من القطاع المصرفي فتلعب المصارف دوراً مهماً ليس فقط لأنها تمويل عمليات المؤسسات بل لأنها تقوم أيضاً بدور الوصاية على المحافظ الإستثمارية للمساهمين الذين يملكون أسهماً في هذه المؤسسات ويقومون بتوكيل المصارف بإدارتها نيابة عنهم، هذا إضافة إلى المحافظ الإستثمارية للمصارف نفسها في هذه المؤسسات، وتشير التقديرات إلى أن المصارف تملك نحو 20 بالمائة من أسهم المؤسسات في اليابان، ونحو عشرة بالمائة في ألمانيا.

على غرار الإطار المؤسسي العام فإن الإختلاف في الأطر الخاصة بالمؤسسات نفسها له تأثير على عملية التنظيم والإدارة المؤسسية والعلاقة بين أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين وحماية المساهمين وحقوقهم، ففي حين جرت العادة على أن يتم الدمج بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي في الولايات المتحدة يتم الفصل بين هذين المنصبين في كل من ألمانيا والمملكة المتحدة على سبيل المثال وبالتالي تكوّن القوة موزعة، بحيث يقوم مجلس الإدارة بمهمة الإشراف والتوجيه الإستراتيجي تقوم الإدارة التنفيذية بإدارة عمل المؤسسة بشكل يومي ومباشر، بالإضافة إلى هذا الفرق جرت العادة في بريطانيا على أن تقتصر عضوية مجالس الإدارة على

<sup>1</sup> م.م. ثابت حسان ثابت وسيد أحمد حاج عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>2</sup> سهاليلية يمينة وبريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 42.

## : المسؤولية الإجتماعية

المديرين التنفيذيين للمؤسسة فيما تكون عضوية مجالس الإدارة من الأعضاء المستقلين في الولايات المتحدة الأمريكية.<sup>1</sup>

الجدير بالذكر أنه لا يبدو أن أي نموذج من هذه النماذج المطبقة يتفوق على النماذج الأخرى لأن التجارب أثبتت أن الفضائح المالية وسوء الإدارة وإستغلال النفوذ لتحقيق مصالح شخصية لم تقتصر فقط على الدول التي تتبنى أحد النماذج دون غيرها، على سبيل المثال لم يمنع وجود أعضاء مجالس إدارة مستقلين إختيار مؤسسات مثل Enron في الولايات المتحدة التي تتبع نموذج مختلف عن ذلك المطبق في إيطاليا مثلاً والتي شهدت هي الأخرى فضائح وعمليات فساد في مؤسساتها، ونستخلص من ذلك أن الطبيعة البشرية لا يمكن ضبطها من خلال القواعد والقوانين حيث تبقى المصالح الشخصية دافعا قويا في كل الأحوال وفوق أية قوانين أو تنظيمات والمسبب الأول للأزمات.<sup>2</sup>

تتباين نماذج الحوكمة التي تحدد ممارسات الحوكمة في المؤسسات<sup>3</sup>، ولا يوجد نموذج موحد لحوكمة المؤسسات يمكن إسقاطه على كل المؤسسات والإقتصاديات عموماً، وينبغي أن يكون نظام حوكمة المؤسسات مرناً وقابلاً للتطوير إلى جانب إتاحتها مجالاً يمكن فيه للقطاع الخاص التحرك إختيارياً لإجراء التحسينات والتعديل اللازم في الوقت المطلوب، إلا أن الواقع العالمي يقتضي بأن ما يتطلبه السوق من حماية المستثمرين والشفافية هو الذي يفرض على الدول والمؤسسات أن تدقق في نظم الحوكمة الخاصة بها، وأن تبدأ في تقديم التأكيدات التي يسعى المستثمرون والمساهمون في الحصول عليها، ويتحقق الإصلاح إذا ما تكونت قناعة لدى القطاع الخاص بأنه سيستفيد من تطبيقات الحوكمة الجيدة<sup>4</sup>، فعلى العموم يمكن التمييز بين النماذج التالية:

- 1- النموذج الأنجلو أمريكي :** تعتمد هذا النموذج الولايات المتحدة الأمريكية والدول المرتبطة بها إقتصادياً، إذ أن الميزة الرئيسية لهذا النموذج هو إعماده على القواعد واللوائح المنظمة لسوق رأس المال.
- الجانب الإيجابي لهذا النموذج هو تسليط الضوء على مصالح المساهمين والتدخل في إنتخابات المدراء التنفيذيين ودرجة إستقلالهم.
- الجانب السلبي لهذا النموذج هو ضعف سيطرة المساهمين الصغار بسبب تشتتهم من ناحية وإتحاد المساهمين الكبار من ناحية أخرى.

<sup>1</sup> علي الزبادات وفارس الخرايشة، أثر الأزمة المالية على الأسواق المالية العالمية- حالة تطبيقية على سوق الأوراق المالية الأردني-، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد الأول، جانفي 2013، ص 402.

<sup>2</sup> علي الزبادات وفارس الخرايشة، مرجع سبق ذكره، ص 402.

<sup>3</sup> م.م ثابت حسان ثابت وسيد أحمد حاج عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>4</sup> كمال بوعظم وزايد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص ص 51-53.

2- النموذج الألماني الياباني : الدول التي تعتمد هذا النموذج هي ألمانيا واليابان والعديد من الدول الأوروبية والدول المرتبطة بهم إقتصاديا، فالميزة الرئيسية لهذا النموذج هو وجود تدخل كبير من قبل كبار المستثمرين في المصارف والمؤسسات المالية.

- الجانب الإيجابي لهذا النموذج هو تبني الثقافة اليابانية في الإدارة وذلك من خلال إشراك المساهمين والعاملين في الوحدة الإقتصادية في إتخاذ القرار.
- الجانب السلبي لهذا النموذج هو عدم وجود حماية قانونية لصغار المساهمين من سياسات الدول الإقتصادية.

يتميز النموذج الألماني الياباني بعلاقته الوثيقة مع المصارف مما يعطي الوحدات الإقتصادية المتبينة لهذا النموذج حرية الوصول إلى رأس المال بتكلفة أقل من نظيراتها من الدول المتبينة للنموذج الأنجلو أمريكي، مما يعني أن المشاريع التي سوف ترفض الممول الأنجلو أمريكي على أساس الربحية، فإنه سوف يوافق على الممول الألماني الياباني بسبب الموثوقية<sup>1</sup>.

**ثامنا : ميكانزمات حوكمة المؤسسات :** يعتمد تطبيق حوكمة المؤسسات على مجموعة من الآليات منها ما هو داخل المؤسسة ومنها ما هو خارج المؤسسة، حيث تعرف آليات الحوكمة بأنها مجموع الممارسات التي تضمن للمؤسسة السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية والتكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية بإفصاح وشفافية واضحة للإستجابة لمتطلبات مختلف أصحاب المصالح وتمثل أهم هذه الآليات فيما يلي<sup>2</sup>:

### 1- الآليات الداخلية : تتمثل الآليات الداخلية في :

أ- مجلس الإدارة : يتكون مجلس الإدارة من مجموعة من الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين وأعضاء مستقلين يتراوح عددهم من ثلاثة أعضاء حتى 24 عضو حسب التشريع المعمول به في كل دولة، كما يتم إنتخاب أعضائه من طرف المساهمين (الملاك) لتمثيلهم ورعاية مصالحهم ولضمان الرقابة الدائمة لحسن تسيير أموالهم<sup>3</sup>، ولزيادة فعالية هذا الجهاز وعملا بمبادئ الحوكمة يتم تقسيمه إلى عدة لجان لكل منها تخصص معين كـلجان التعيينات والمكافآت ولجان التدقيق، وذلك لضمان تحقيق أهدافه بدرجة عالية من الكفاءة والنجاحة.

ب- أنظمة الرقابة الداخلية : يعرف معهد المدققين الداخليين أنظمة الرقابة الداخلية على أنها : "الخطوة التنظيمية والسجلات والإجراءات التي تهدف للمحافظة على موجودات المؤسسة وضمان كفاية إستخدامها والتأكد من سلامة ودقة السجلات المحاسبية المتعارف عليها"<sup>4</sup>، وتزايدت أهمية أنظمة الرقابة الداخلية بداية من

<sup>1</sup> م.م. ثابت حسان ثابت وسيد أحمد حاج عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 57 .

<sup>2</sup> لشلاش عائشة وبوعلي هيشام، لجنة التدقيق كأحد دعائم حوكمة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية لبعض ولايات الغرب الجزائري-، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد الثالث - العدد 1 مارس 2017، ص ص 175- 177.

<sup>3</sup> بن درويش وعدنان بن حيدر، حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 54 .

<sup>4</sup> التميمي هادي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2007، ص 81 .

## : المسؤولية الإجتماعية

الأربعينات من القرن العشرين، نظرا لكبر حجم المؤسسات وتعدد أنشطتها فأصبح من الضروري العمل على تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لأنها تشكل القاعدة الأساسية لعمل كل من المدقق الداخلي والخارجي والإدارة العليا في المؤسسة.

ت- **التدقيق الداخلي** : يعرف معهد المدققين الداخليين (IIA) التدقيق الداخلي على أنه ذلك النشاط التأكيدي الاستشاري والموضوعي المصمم لإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين عمليات إدارة الخطر، الرقابة والتحكم، أما حسب المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلية (IFACI) التدقيق الداخلي في المؤسسة هو وظيفة مسؤولة عن تدقيق دوري للوسائل والإمكانات الموجودة تحت تصرف الإدارة والمسيرين على جميع المستويات من أجل إدارة ومراقبة المؤسسة، إذ إن هذه الوظيفة تؤمن من طرف مصلحة تابعة للإدارة ومستقلة عن باقي المصالح الأخرى، ومن أهدافها الرئيسية في إطار التدقيق الدوري التحقق من أن الإجراءات تشمل ضمانات كافية، المعلومات صحيحة، العمليات شرعية، التنظيمات فعالة والهياكل واضحة ومناسبة<sup>1</sup>. فالتدقيق الداخلي نشاط مستقل وهادف يمنح المؤسسة ضمانات حول درجة أداء كل وظيفة من خلال تقديم الإرشادات والنصائح، بهدف التحسين المستمر وخلق قيمة مضافة، إذ يساعد المؤسسة بلوغ أهدافها عن طريق تقييم منهجي ومنظم لكيفية تسيير عملياتها وإدارة المخاطر والرقابة وحوكمة المؤسسات عن طريق تقديم الإقتراحات التي تحسن من فعاليتها<sup>2</sup>.

ث- **المساهمين والدائنين** : يعتبر المساهم مالك لجزء من رأس مال المؤسسة، أما الدائن فيساهم في تمويل رأسمال المؤسسة مع عدم مشاركته في خسائرها وحفاظه على حق استرجاع أمواله مقابل معدل فائدة معين<sup>3</sup>، ويعتبر كلاهما مراقبين لحسن تسيير المؤسسة خاصة في ظل انفصال الملكية عن التسيير مما يزيد من ضرورة مسائلة الإدارة العليا في المؤسسة، حيث هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى انعكاس تشتت أو تركز رأسمال المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات.

ج- **الإفصاح** : يعتمد الإفصاح في المؤسسة على كل الوسائل التي من شأنها إيصال المعلومات حول واقع المؤسسة من خلال القوائم المالية والتقارير الدورية، الوسائل المكتملة لشرح القوائم المالية وغيرها، والهدف من الإفصاح هو إيصال المعلومات لمستخدميها بالشكل المناسب والتوقيت اللازم للتمكن من اتخاذ القرارات، لذلك فإن إفصاح المؤسسات عن واقعها لا بد أن يكون فعالا من حيث المضمون والتوقيت ليخدم أصحاب المصالح بعدالة وشفافية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد محمد نور وآخرون، دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 09 .

<sup>2</sup> REUANAD. J et NUSSBAUNER. S, **Audite interne et contrôle de gestion**, Eyrolles édition d'organisation, France, 2011, p06.

<sup>3</sup> العايب عبد الرحمان، ميكانزمات تحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة المؤسسات وتأثيرها في الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة، ملتقى دولي بعنوان الأزمة المالية الإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، 2009، ص 06 .

<sup>4</sup> عيساوي عوض خلف، دور الإفصاح المحاسبي في حوكمة المؤسسات، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 4، العدد 11، 2008، ص 133 .

## المسؤولية الإجتماعية :

2- الآليات الخارجية : تشمل الآليات الخارجية كل جهاز أو منظمة أو جهة خارجية تؤثر على حوكمة المؤسسة وتختلف هذه الآليات من دولة لأخرى حسب عدة عوامل منها درجة التطور الإقتصادي وعوامل أخرى نذكر منها ما يلي :

- الأنظمة، التشريعات والأجهزة الرقابية.
- المعايير المحاسبية ومعايير التدقيق.
- القوانين المفروضة من طرف المؤسسات المالية.
- الأسواق.

أشار باحثون آخرون إلى آليات خارجية أخرى تتمثل في المناخ العام للإستثمار داخل الدولة والذي يشمل القوانين المنظمة للنشاط الإقتصادي مثل قوانين سوق المال والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الإحتكارية والإفلاس وكفاءة القطاع المالي ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، بالإضافة إلى مؤسسات المهن الحرة كمكاتب التدقيق الخارجي والمحاماة، إذ يعتبر التدقيق الخارجي من أهم الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات نظرا لإستقلالية وحياد المدقق لا سيما دوره الأساسي المتمثل في إضفاء الموثوقية على القوائم المالية ومصداقيتها<sup>1</sup>.

### تاسعا : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات : توجد أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق

السليم لقواعد حوكمة المؤسسات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد.

1- المساهمين : يقدمون رؤوس أموال للمؤسسة من خلال ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم وأيضاً تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، إذ لهم الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2- مجلس الإدارة : يتكون من مجموعة أعضاء يمثلون المساهمين وأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، حيث يقوم بإختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة بالإضافة إلى الرقابة على أدايتهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين<sup>2</sup>.

3- الإدارة : وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها إتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

<sup>1</sup> لشلاش عائشة وبوعلي هيشام، مرجع سبق ذكره، ص177.

<sup>2</sup> حمزة العرابي وإيمان نواره، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة المؤسسات، مقال منشور بمجلة الأبحاث الإقتصادية لجامعة البليدة2، العدد14، جوان2016، ص20.

4- أصحاب المصالح : مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان مثل الدائنين، الموردن، العمال والموظفين، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة المؤسسة على السداد في حين يهتم الموظفون بقدرة المؤسسة على الإستمرار<sup>1</sup>.  
إلى جانب الأطراف التي سبق ذكرها توجد أطراف أخرى رقابية تتمتع بالإستقلالية تجسدها فئة "المدققين" هذه الفئة تعد طرفا مهتما وفاعلا في عملية الحوكمة وتؤثر إلى حد بعيد في نجاحها<sup>2</sup>.

**عاشرا : مجالات حوكمة المؤسسات :** لتطبيق حوكمة المؤسسات وجعلها علاج للفساد المالي والإداري ووسيلة وأداة لذلك كان لا بد من تحديد مجالات عملها والتي يمكن التطرق لها فيما يلي:

1- **مجال تأسيس فكرة وثقافة الإلتزام :** حيث تقوم فلسفة الحوكمة بإثراء فكرة وثقافة الإلتزام، وهي فكرة ارتقاء بنائة تعمل على تأسيس المضمون القيمي والأخلاقي الواسع المدى، حيث توضح حجم المخاطر البالغة الضخامة الناجمة عن عدم التصدي للإنحرافات مهما كان حجمها.

2- **مجال تحسين الشفافية وتحقيق الوضوح :** تستخدم الحوكمة كأداة إستتارة وإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة القائمة في المؤسسات، والتالي لا يوجد أي ما من شأنه أن يقلل من القدرة على الرؤية الشاملة لما يحدث في المؤسسات، أي أن تحد الحوكمة من اللبس وعدم الوضوح في الرؤية، وكلما كانت الحوكمة قوية كلما كانت فعالة، وكلما كانت تحسن من درجة الشفافية ومن درجة الوضوح، وهي متطلبات أساسية لجذب الإستثمارات المحلية والدولية.

3- **مجال تحقيق المصدقية وزيادة عناصر الثقة :** خاصة في البيانات والمعلومات التي يتم نشرها عن المؤسسات، وما تتضمنه تقارير مراقبي الحسابات عنها، والإيضاحات المتممة لها، ومن ثم تحسين فاعلية قدرة النظام المحاسبي في المؤسسات، على إيضاح ما يحدث ويتم فيها التعبير الحقيقي عن الموجودات وبما يساعد على زيادة عناصر الثقة في المؤسسات وإكسابها المصدقية، ومن هنا يتعين أن تكون المبادئ، الأعراف، النظم والقواعد المحاسبية متقدمة ومطبقة بشكل سليم إذ يتعين أن يتم تطبيق وإحترام القواعد الأساسية بالنسبة لمدقق الحسابات، سواء كانوا مدققي حسابات أم معدي حسابات داخليين أو كانوا خارجيين، فالمحاسبة لها أهميتها القوية في مجال الحوكمة؛ لإظهار الحقيقة واضحة ودون أي تغيير<sup>3</sup>.

4- **مجال توفير عناصر الجذب الإستثماري المحلي والدولي :** حيث أن الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها لكنها وسيلة وأداة للوصول إلى تحقيق أهداف متعددة، وأهم هذه الأهداف توفير عناصر جيدة لجذب الإستثمار، سواء من جانب المستثمرين الدوليين أو الوطنيين.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الأزمة الاقتصادية العالمية وحوكمة المؤسسات، الطبعة الأولى، مكتبة المحقق العربي، عمان، 2013، ص206.

<sup>2</sup> حمزة العرابي وإيمان نواره، مرجع سبق ذكره، ص21.

<sup>3</sup> حنان سبع وشميرة فرحات، مرجع سبق ذكره، صص118- 119.

## المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة المؤسسات:

تحتاج المؤسسات من أجل تبني إستراتيجيات تنمية مستدامة ومسؤولة إلى الحوكمة التي تمثل منهجا ضروريا لتأهيل المؤسسات، حيث أصبحت الحوكمة مطلبا للإستفادة من العديد من المزايا كالحصول على مصادر التمويل، إضافة لذلك تمثل قواعد الحوكمة جزءا لا يتجزأ من إعتداد الممارسات التسييرية ذات الأداء الجيد التي تضمن إستمرارية المؤسسة.

### المطلب الأول : علاقة المسؤولية الاجتماعية بالحوكمة : تتمثل أهم ركائز حوكمة المؤسسات في

إدارة المخاطر، الرقابة، المساءلة والسلوك الأخلاقي، حيث أن الحوكمة تعمل على ضمان السلوك الأخلاقي من خلال الإلتزام بالأخلاقيات الحميدة، الإلتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد، التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة، وإطلاقا من هذه اليقظة الأخيرة تتضح العلاقة الموجودة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حيث تدخل المسؤولية الاجتماعية ضمن المبادئ أو الخصائص أو الأبعاد التي تبني عليها الحوكمة<sup>1</sup>.

أولا : مناهج الحوكمة وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية : إن إستشعار أهمية دعم المجتمع ينبغي أن يكون لدى كل فرد أو من خلال كل مؤسسة، إذ ينبغي الإجتهد في تقديم الدعم سواء كان هذا الدعم ماليا أو معنويا، فلقد ظلت المشاركات الاجتماعية لسنوات تعتمد على المبادرات الفردية والعمل غير المؤسسي<sup>2</sup>، إلا أنه ومع زيادة دور المؤسسات في عملية التنمية الاقتصادية تحت ظل التغيرات التي أفرزها تيار العولمة على جميع المستويات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وظهور الحركات المناهضة للعولمة وفضائح الفساد في المؤسسات وإستمرار الظروف السيئة التي تعاني منها الكثير من الدول النامية من جهة أخرى، زيادة عن التطورات التكنولوجية والإنفجار المعرفي في شتى العلوم والظروف التي أحدثت نقلة نوعية في توجيه وقيادة المؤسسات الحديثة، إذ بما أن المحيط الخارجي في تطور وتغير مستمر كان لا بد على المؤسسات أن تواكب هذه التغيرات وتتأقلم معها بطرق تمكنها من الإستجابة الذكية للتحديات والفرص التي يقدمها المحيط الخارجي، وبذلك أصبحت المؤسسات أكثر إهتماما بموضوع التغير لمواكبة هذه التطورات المستمرة في نفس الوقت الذي تواجه فيه ضغوطات إجتماعية وبيئية من طرف المجتمع المدني وأفراد المجتمع الناتجة عن المخلفات السلبية التي تفرزها أنشطتها، ما أثار قلقا كبيرا لمعالجة هذه الشواغل<sup>3</sup>، وهذا ما يجعل المؤسسة مطالبة بأن تلعب دور إجتماعي حتى تحافظ على مكانتها في السوق، إذ

<sup>1</sup> طاري محمد العربي وتغليسية لمن، حوكمة المؤسسات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية، الملتقى الوطني حول حوكمة المؤسسات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 6 - 7 ماي 2012، دون صفحة.

<sup>2</sup> محمد بن يحيى آل مفرح، القطاع الخاص والمسؤولية الاجتماعية- أكثر من 100 نموذج من المجتمع الخليجي-، ورقة عمل إلى المؤتمر الخيري الخليجي الرابع تحت شعار (نحو عمل خيري للجميع، 3 و4 مارس 2010، ص.9.

<sup>3</sup> Gianvito D'Aprile And Cosimo Talò, *Measuring Corporate Social Responsibility as a Psychosocial Construct: A New Multidimensional Scale*, # Springer Science+Business Media New York 2013, Published online : 17 July 2013, p154 .

## : المسؤولية الاجتماعية

أصبحت نظم التسيير القائمة على الخبرة والتقليد والتشدد وعدم الإنفتاح، وكذا عدم تقبل الرأي الآخر كلها عقبة في وجه التطوير المثمر، لذا كانت الحاجة ماسة للتغيير والذي أصبح الشغل الشاغل لمختلف المؤسسات، ومن هنا تبلورت فكرة حوكمة المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية كرد فعل للتخفيف أو الحد من الأضرار التي تسببها الممارسات الإقتصادية الخاطئة والإنعكاسات السلبية للعولمة من خلال توجيه إهتمام المؤسسات الإقتصادية صوب قضايا المجتمع والبيئة حتى لا يكون تحقيق الربح عائدا عن أمور غير مقبولة أخلاقيا أو قانونيا كتشغيل الأطفال والإخلال بالمساواة في الأجور وظروف وشروط العمل والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد، فحضت المسؤولية الاجتماعية بإهتمام العديد من المؤسسات الدولية والإقليمية التي سعت إلى ترسيخ مبادئها وأسسها عبر العديد من الإتفاقيات الدولية ومدونات قواعد السلوك<sup>1</sup>، وبظهور مفهوم "المسؤولية الاجتماعية" لم يعد تقييم المؤسسات الإقتصادية يعتمد على ربحيتها فحسب ولم تعد تلك المؤسسات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، كالمشاركة الاجتماعية من خلال بعض الأنشطة والبرامج التي تخدم بها المجتمع مثل مراعاة إحتياجات المجتمع والإهتمام بأسر العاملين ودعم المؤسسات الخيرية والمؤسسات الناشئة والحفاظ على البيئة والمساهمة في تطوير المنتزهات والمحميات وتشجيع المبادرات البيئية، وما زاد من تنامي هذا المفهوم هو تراجع دور الدولة إلى حد كبير في العملية الإنتاجية والإنمائية، وعدم قدرتها على مواصلة الدعم الإجتماعي للفئات الضعيفة، وكذا فشل الرأسمالية في تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال تركيزها على الجانب الربحي.

إذا كان ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية هدفه خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات الإقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم<sup>2</sup>، فقد شهدت أهداف المؤسسات ومدى إلتزامها بمعايير المسؤولية الاجتماعية أثر واضح للفكر الإقتصادي في تحديد طبيعة تلك الأهداف والأفكار الأساسية التي يتم التركيز عليها لإعادة تشكيل إنسجام وتوافق العقلانية الإقتصادية والمسؤولية الاجتماعية، ذلك لأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يستند إلى مفهوم "العقد الإجتماعي" التي وضعه Bowen سنة 1953 والذي يعتبر من الأسس الدالة على مفهوم المسؤولية الاجتماعية وفق Preston و Donaldson، إذ يربط هذا العقد بين المؤسسة وأصحاب المصلحة المباشرين (المساهمين والموظفين والموردين والعملاء) وغير المباشرين (الإدارات والسلطات المحلية ومجموعات المصالح وقادة الرأي والمجتمع المدني)<sup>3</sup>، وقد ترجم هذا الإلتزام الحاسم الجديد بمفهوم "Triple Bottom Line" "الخط السفلي الثلاثي" الذي يقوم على ثلاث ركائز إقتصادية

<sup>1</sup> بقدر عائشة وبكار آمال، المسؤولية الاجتماعية بين الإلزام والإلتزام، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، يومي 14 - 15 فيفري 2012، دون صفحة.

<sup>2</sup> علوي فاطمة، المسؤولية الاجتماعية بين المبادرة والشرعية، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، يومي 14 - 15 فيفري 2012، دون صفحة.

<sup>3</sup> Donaldson T And Preston L.E. , **The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications** , Academy of Management Review, vol 20, No 1, 1995, pp 65-91.

## : المسؤولية الاجتماعية

على التوالي بدءا بالبحث عن الربحية وإستدامة المؤسسة والاجتماعية (السعي لتحقيق العدالة الاجتماعية وإحترام حقوق الإنسان)، والبيئة (الرغبة في حماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية)، لذلك فإن العلاقات التي تتولد عن هذا "العقد" تتجلى حول العناصر الثلاثة للخط الثلاثي حسب Elkington<sup>1</sup>، لذلك عرفت اللجنة الأوروبية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها "الإدماج الطوعي من جانب المؤسسات للشواغل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية وعلاقتها مع أصحاب المصلحة"<sup>2</sup>، وبعبارة "الحوكمة المسؤولة" يجب على مسيري المؤسسة السعي إلى دمج الأهداف الإقتصادية والنوايا الاجتماعية والبيئية<sup>3</sup>؛ كإستجابة إلى الإنتقادات التي وجهها كل من Zingales L و Rajan R.G ضد وجهة نظر أصحاب المصلحة والتي تعتبر في رأيهم غير مناسبة للأشكال الجديدة من المشاريع<sup>4</sup>، إذ أنه يستجيب لرغبة المسيرين في إجراء تحاليل ملموسة لحالات الحوكمة والإدارة، حيث تشمل حوكمة المؤسسات "جميع المؤسسات والقواعد والممارسات التي تضيء الشرعية على المسيرين"، ووفقا للمنهج الكلاسيكي فإنه يركز على العلاقة بين المساهمين والمسيرين، ويفترض أن نظم الحوافز والمراقبة في هذه الأخيرة تعتمد على هيكل تمويل المؤسسة بما في ذلك تكوين مساهمتها، ووفقا للمنهج الموسع للحوكمة الذي يدعمه بشكل خاص Charreaux "لا يمكن طرح مشكلة فعالية نظم الحوكمة إلا ضمن الإطار الموسع لجميع أصحاب المصلحة... إذ يجب أن يكون مدروس في المنظور النظامي مع الأخذ بعين الإعتبار العمليات المحددة لخلق القيمة من قبل المؤسسة"<sup>5</sup>.

المسؤولية الاجتماعية هي أحد أبعاد حوكمة المؤسسات التي تضيء الكفاءة الإقتصادية والرفاه الإجتماعي والمحافظة على البيئة، حيث تضع نظرية أصحاب المصلحة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في حوكمة متعددة أين لم يعد المساهمين والشركاء فقط كجهات فاعلة تشارك في قرارات ونشاطات المؤسسة، هذا الحكم التعددي يتطرق إلى الأساليب النظرية الكلاسيكية والماركسية للمحيط الإقتصادي حيث أن التفاوض والنهج التشاركي عنصران لا ينفصلان في تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أين يشارك في خلق القيمة المضافة أطراف متعددة وعلى ذلك فهذا التمثيل التعددي للمؤسسة ينطوي على إعادة تعريف نظرية خلق القيمة، حيث أن المسير لديه مصلحة في زيادة القيمة التي تخلقها شركته من أجل تعزيز "قيمتها الإدارية" في سوق العمل ويقترح Roberts J. و Milgrom P سنة 1992 أن يحل محل مفهوم قيمة الشراكة بالنسبة لقيمة المساهمين لتقاسم هذه القيمة بين جميع أصحاب المصلحة وفقا لمساهمات كل واحد في عملية خلق القيمة، وهم يلاحظون أن هذا التوزيع له تأثير مباشر على العملية بسبب تكاليف معاملات النزاعات التي لا يمكن تجنبها بين الشركاء، ويتحمل كل منها مخاطر متبقية مرتبطة بإستثماره الخاص في المؤسسة، إذ وجد كل من Donaldson

<sup>1</sup> John Elkington, *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers, 1998, pp 229-231.

<sup>2</sup> Commission européenne, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre vert, Bruxelles, 2001. 14/12/2016 Site : www.rse-et-ped.info/livre-vert-promouvoir-un...

<sup>3</sup> Perez R, *Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise*, Revue des Sciences de Gestion, vol 211, No 212, janvier-avril 2005, pp 29-46.

<sup>4</sup> Rajan R.G And Zingales L, *The Influence of financial Revolution on the Nature of the Firm*, American Economic Review, vol 91, 2001, p 2.

<sup>5</sup> Charreaux G Et Desbrières Ph, Op.Ct, p395.

## : المسؤولية الاجتماعية

وPreston سنة 1995 أن المسيرين "المتجذرين" في المؤسسة يلعبون دورا محوريا في التوزيع العادل للقيمة التي تم إنشاؤها، وقدم كل من Stuart و Brandenberger سنة 1996 إقتراح وفق مبدأ الإيجار ريكاردو The ricardian rent لحساب وتقاسم قيمة أصحاب المصلحة والفرق بين التكلفة الصريحة أو سعر الشراء الفعلي والتكلفة الضمنية أو تكلفة الفرصة البديلة من خلال قياس الحد الأدنى للسعر المطلوب من قبل الشريك لكل من الموارد المحشودة في سلسلة قيمة المؤسسة، أما وفق Desbrière و Charreaux سنة 1998 تقول هذه المقاربات أن العلاقات بين المؤسسة وأصحاب المصلحة ليست مجرد تعاقدية بل تشترك أيضا في الزمان والمكان، وعلى ذلك يوصيان بتقييم نظام الحوكمة من حيث قدرته على خلق قيمة الشراكة وتقليل فقدان القيمة بسبب تضارب المصالح بين أصحاب المصلحة.

### ثانيا : مقارنة المسؤولية الاجتماعية في نظام الحوكمة : تتصف حوكمة المؤسسات بعدة ميزات من بينها

المسؤولية الاجتماعية، إذ تعمل الحوكمة على جعل المؤسسات مسؤولة على القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة من أجل البقاء والتطور في ظل بيئة إقتصادية معقدة، لذلك على المؤسسات أن تتفاعل مع التوجهات الاجتماعية والبيئية التي غيرت من ظروف النشاط على مستوى جميع الأسواق وفرضت ظروف تنافسية جديدة؛ أين هناك تفاعل متطور ومستمر بين حوكمة المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية في مختلف المجالات الإقتصادية والقانونية والاجتماعية التي يمكن أن تحدث من خلال المنافسة داخل الأسواق بصفة متكاملة ومرتبطة وبشكل وثيق ومتداخل، فأهدافهما ليست متزامنة على الرغم من أنها تؤثر في المؤسسات بصفة مختلفة وتعمل بطريقة حرة، في حين أن قضايا المؤسسة تعمل ضمن هياكل محددة ومقبولة جدا فإنها قد تكون بمثابة أدوات لتحقيق أهداف بعضها البعض ومساءلة مالكي المؤسسات لمديري المؤسسات في نطاق أوسع، وعليه فإن المفهومين يشملان الشبكة الكاملة للعلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تنطوي على وظائف المؤسسة وعواقب هذه العلاقات على مختلف أصحاب المصلحة، فحوكمة المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية ليست متزامنة بل هي متكاملة بين مختلف أصحاب المصلحة والأهداف التي تسعى من أجلها المؤسسة<sup>1</sup>.

في إطار الحوكمة فإن أدوار وحقوق ومسؤوليات مديري المؤسسات تتم من خلال مجلس الإدارة الذي يعتبر الهيئة الأنسب للسماح بوضع سياسات لتمكين إدارة المؤسسات من الوفاء بمسؤولياتها وأدائها<sup>2</sup>، وعلاوة على ذلك مع بداية عصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحديثة زاد دورها إلى حد كبير حيث إمتدت لتنسجم مع

<sup>1</sup> بن ساسي الياس وإيمان بن عزوز، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الإقتصادية العلاقة والأهداف، تاريخ تصفح المقال 2016/09/25 من الموقع [dspace.univ-ouargla.dz:8080/jspui/bitstream/.../bensassi\\_ilyes.pdf](http://dspace.univ-ouargla.dz:8080/jspui/bitstream/.../bensassi_ilyes.pdf)

<sup>2</sup> Melvin Eisenberg, *The Modernisation of Corporate Law : An Essay for Bill Cary*, University of Miami Law Review, Vol 187, No 37, 1982, pp 209-210.

## المسؤولية الاجتماعية :

الحوكمة فقد وصف Melvin Eisenberg مجلس الإدارة كمدير في السوق وأن الحوكمة هي العامل القديم له، في حين أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات جديدة نسبياً، فالجدير بالذكر أن الحوكمة في الستينيات والسبعينيات ساهمت في تطوير حركة حماية المستهلكين والبيئة والإهتمام المتزايد بالآثار الاجتماعية للأعمال التجارية وتسعينات القرن الماضي وتسلط الضوء على هذه المبادرات في السنوات القليلة الماضية التي ساهمت في نقل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من الهامش إلى التيار الرئيسي لجدول أعمال السياسات<sup>1</sup>، إذ ساعدتها أن تصل إلى قلب قائمة القضايا الرئيسية المرتبطة بها وتعيين المشهد العالمي للتقاطع بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والحوكمة من خلال العديد من الأحداث كانت محركات هامة لهذا التقاطع أهمها :

- الرغبة الاجتماعية العالمية إستبعت سابقا التكاليف الاجتماعية للإنتاج والتكاليف الخفية التي تكبدتها البيئة نتيجة لأنشطة الأعمال مع الميزانية العامة للمؤسسة.
- نقص الثقة في مؤسسات إقتصاد السوق والطلب على ضمان تنمية مستدامة.
- تحديد النزعة الإستهلاكية وفضائح المؤسسات باعتبارها أهم الدوافع الحالية التي يقوم عليها هذا التطور.

الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية يرتبطان إرتباطاً وثيقاً بالمنافسة في السوق، ومن ثم فإنها تعمل بمثابة محركات قوية لهذين العاملين لتطوير الإطار المطلوب من قبل، والذي يمكن للمؤسسة أن تثبت مسؤوليتها إتجاه المجتمع من خلال أدائها، إذ أن هذا التقاطع يساهم إلى حد كبير عن طريق التوفيق في التوتر بين مشاركة الحوكمة مع مصلحة وفوائد المساهمين وأصحاب المصلحة، وهذا التقاطع يؤسس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على نحو إستراتيجية الأعمال لجعل الأهداف النهائية للمؤسسات أكثر شفافية وقابلة للتحقيق من خلال أخذها بعين الإعتبار مصالح أصحاب المصلحة في القرارات التجارية طويلة الأجل، وقد أثار هذا التقارب حججاً بين المؤيدين لهذه الفكرة والمدارس المؤيدة للأعمال التجارية فيما يتعلق بالطريقة التي يجب على المؤسسة أن تعمل فيها<sup>2</sup>، أما بالنسبة للمدافعين المؤيدين لهذه الفكرة فهذا الخيار هو الأنسب عادة لأن واجبات مديري المؤسسات يجب أن تشمل إلتزامهم بالنظر إلى المسؤولية الاجتماعية في صميم إستراتيجيات المؤسسات، إذ يعارض المدافعين الذين يؤيدون الأعمال بشدة هذه الفكرة من خلال فكرة إرهاب مديري المؤسسات بهذا النوع من المسؤولية الذي قد يعطل بشكل كبير إدارة قوانين الحوكمة ولكنهم يقترحون أن السلطة التشريعية المنتخبة هي المسؤولة عن ضمان تصرف المؤسسات بطريقة مسؤولة إجتماعياً، فأعضاء مجلس الإدارة مسؤولون عن ضمان تحقيق الأرباح طويلة الأجل لهذه المؤسسات في حين يستجيب المديرين إلى الضغوط التنافسية، ومع ذلك فإن التقارب المحتمل بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والحوكمة يدمج حجج هاتين المدرستين<sup>3</sup>، ويمهد الطريق للحوكمة أن تكون مدفوعة بالمعايير الأخلاقية والحاجة إلى المساءلة، وتمكن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من تكييف الممارسات التجارية

<sup>1</sup> Melvin Eisenberg, Op.Ct, pp 209-210.

<sup>2</sup> Mia Mahmudur Rahim, **CSR, sustainability, Ethics and Governance**, article Series Editors, Samuel O.Idowu, London Metropolitan University, Calcutta House, London, United Kingdom, René Schmidpeter, Ingolstadt, Germany, Legal Regulation of corporate social responsibility-A Meta-Regulation Approach of Law for Raising CSR in a Weak Economy, 2012, pp 21 - 22.

<sup>3</sup> Ibid , PP 23 -24 .

## المسؤولية الاجتماعية :

السائدة حيث توجد مجموعات مختلفة من الآليات الأساسية الخاصة بصنع القرار في المؤسسات وآليات أخرى خاصة بالأعمال التجارية الإستراتيجية<sup>1</sup>، كما حدد بعض الباحثين مجموعة من القوانين والقواعد التي تنظم ممارسات المؤسسات مما أثر على أنظمة التسوية<sup>2</sup>، فنظام التسلسل الهرمي للقيادة والتحكم الذي تم تعويضه بخليط من القطاعين العام والخاص والذي يتجسد في الدولة والسوق التقليدي والتنظيم الذاتي للمؤسسات التي يقوم على التعاون بين الدولة والمؤسسات التجارية والمؤسسات غير الحكومية، وقد وسع هذا التقارب تدريجياً المعنى الضيق للحكومة، حيث تضيف وتركز نظرية الوكالة على أخلاقيات المؤسسات والمساءلة التي تعتمد على "الحكم التجاري" من الحكومة لضمان المساءلة، فمفهوم الحكومة الأوسع نطاقاً يتم تحقيقه من خلال ضمان أن المؤسسات مسؤولة أمام جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين أما نهج أصحاب المصلحة إتجاه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يؤكد أن المؤسسات هي جوهر شبكة معقدة من أصحاب المصلحة والعلاقات والالتزام بها<sup>3</sup>.

مفهوم الحكومة الضيق يتم من خلال ضمان المساءلة والإمتثال وشفافية البعد الداخلي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فالمؤسسات ينبغي أن تولي العناية الواجبة للمسؤولية إتجاه أصحاب المصلحة الداخليين ومعالجة القضايا المتعلقة بفرص وحقوق العمل وكذا المهارات والتعليم والسلامة في مكان وظروف العمل وحقوق الإنسان والإنصاف والمساواة وكل ما يوجد في التنظيم الذاتي للمؤسسات باعتبارها سلوكيات التوجه المهيم على أرض الواقع من خلال إضافة عدة قضايا مثل حقوق الإنسان وحماية البيئة؛ أين إكتسبت الحكومة الفرصة لتطوير برامج إشراك أصحاب المصلحة التي يمكن أن تزيد من القدرة على المنافسة وإطلاق حملة تسويقية يمكن أن تؤكد عليها القيم الإنسانية الديمقراطية وتعتبر المؤسسات كمواطنين، وفي الإقتصاديات القوية إستوعب التنظيم الذاتي للمؤسسات تدريجياً الروح من هذا التقارب ففي هذه الإقتصاديات على سبيل المثال هناك العديد من المؤسسات التي لديها التدابير الملائمة لإستيعاب التكاليف الخارجة عن البيئة وهذه المبادرات ليست ملزمة بالقوانين وإنما ملزمة بضمير المؤسسة لخفض التكاليف وكذلك رغبة المساهمة في التنمية البيئية<sup>4</sup>، وقد إتخذت Wal-Mart مؤخرًا مبادرات لمخازن الحد من إستخدام الطاقة إلى "الإقتصاد الأخضر"<sup>5</sup>، وقطعت مؤسسة " Gap Inc " بين عامي 2003 و2008 نسبة 20٪ من إنبعاثات الغازات المسببة للإحتباس الحراري والقضاء على سياسات إستغلال عمل الأطفال، كما أن دفع منع التلوث من خلال برامج " 3M's 3P " الذي يعتبر مثال رئيسي آخر ساعد المؤسسة وإكتشف وفورات هائلة كانت قد أغفلتها في السابق وأحدث غزوة في الطاقة المتجددة<sup>6</sup>، بخلاف بيع الجرارات فإنه يوفر الدعم المالي والتشاور لمساعدة المزارعين والحصاد بإستخدام الرياح التي أصبحت

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 68.

<sup>2</sup> Orly Lobel, **Interlocking Regulatory and Industrial Relations: The Governance of Workplace Safety**, Administrative Law Review, No 1071, 2005, p57.

<sup>3</sup> Mia Mahmudur Rahim, Op.Ct, P 25.

<sup>4</sup> David Vogel, **The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility**, Washington, DC: The Brookings Institute, 2005, pp14-46.

<sup>5</sup> Mary Pflum, **Wal-Mart Commits to Going Green**, ABC News 14 September 2007, Julie Schmit, 'Going Greener : Wal-Mart Plans New Solar Power initiative, USA today 19 September 2010.14/11/2016 Site : [www.academia.edu/23956783/Corporate\\_Social...](http://www.academia.edu/23956783/Corporate_Social...)

<sup>6</sup> CSR pedia, **3P Pollution Prevention Pays**, CSR Program by 3M Co, 19 May 2011. 19 /05/ 2017 Site : <http://www.csrpedia.com/programs/3p-pollution-prevention-pays-229>

## : المسؤولية الاجتماعية

مصدرا للقيمة وساعدت على إستمرارية المؤسسة وخلق تيار جديد للدخل، بعدما عرفنا بأن هناك مدرستان فكريتان محددتان، الأولى أعطت الأهمية إلى تعظيم قيمة المساهمين كسبب من أسباب الوجود وكخط إرشادي رئيسي لإدارة المؤسسة، والثانية تقوم على إستغلال أفضل وتحسين لقيمة "أصحاب المصالح" أي أن فكرة وجود مؤسسة قائمة على تلبية المصالح وطموح كل من يساهم في نجاحها، خاصة أولئك الذين يتأثرون بقوة بنشاطاتها سواء كانوا من مستثمريها أو موظفيها أو مومنيها أو زبائنهم أو مجتمعها المحلي، ومن خلال هذه الرؤية فإن مسؤولية المؤسسة هي أكبر من توليد المال فحسب، لذلك عليها توليد القيم وتوزيعها بطريقة ترضي مصالح وتوقعات جميع المشاركين الرئيسيين في عملية خلق هذه القيم وهذا ما يصطلح عليه بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

### ثالثا : كفاءة نظام الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية : تشير بعض الأبحاث الحديثة مثل بحوث كل من Kang

و آخرون سنة 2010<sup>1</sup>، وكذا بحوث Inoue و Lee سنة 2011<sup>2</sup> التي تستخدم بيانات من مجموعة متنوعة من المؤسسات في قطاعات مختلفة مثل : المطاعم والفنادق ومؤسسات الطيران والكاзиноها وغيرها إلى أن فعالية مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن أن تختلف في منطقة الدراسة. لذلك وللتحقق بشكل كاف من مدى الإرتباط بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء الاقتصادي أو المالي، فحسب Carroll و Shabana سنة 2010 يجب أن يأخذ التحليل الإضافي بعين الاعتبار المؤسسات التي تتميز بطابع مميز أي خصائص المؤسسة وكذا وساطة المتغيرات وحالة الطوارئ<sup>3</sup>. فالبحث ينطوي على إعتداد نماذج ومنهجيات في سياقات مختلفة، عندما تكون هذه السياقات لديها قلب كبير لا تسمح بمقارنة موضوعية للنتائج، إذ يمكن أن يستند تقييم كفاءة نظام حوكمة المؤسسات إلى نوعين مختلفين من التقارير (المالية والاجتماعية) التي تهدف إلى قياس أداء المؤسسات .

1- **التقارير المالية** : التقارير المالية إلزامية على المؤسسات لأنها موجهة أساسا للمساهمين، حيث تخضع هذه التقارير لقواعد المحاسبة وقواعد سوق الأسهم في البورصة، ويتم إعدادها في كل المؤسسات لأنها تعكس الوضعية المالية وصحة المؤسسة، إذ تعد التقارير المالية أفضل مصدر للمعلومات لأن المعلومات المحاسبية والمالية قابلة للتحقق وإتخاذ القرارات هو الهدف من إنتاج هذه المعلومات<sup>4</sup>، حيث يتمثل الدور الرئيسي للمعلومات المحاسبية في زيادة المعرفة أو تحويل المجهول إلى معلومة، أو تخفيض حالات عدم التأكد لدى مستخدمي هذه المعلومات، مما يساعد المؤسسة على إتخاذ القرارات الهادفة في إطار موضوعي علمي وعملي، وذلك في ضوء مراحل عملية إتخاذ القرارات والظروف التي في ظلها تتخذ القرارات المختلفة، يتبين مدى الحاجة للمعلومات سواء في تحديد وتحليل المشكلة، أو وضع وتحديد البدائل الممكنة لحل هذه المشكلة، أو في تقييم تلك البدائل، وتقدير احتمالات حدوثها

<sup>1</sup> Kang KH And Lee S And Huh C, **Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry**, International Journal of Hospitality Management, No 29, 2010, pp 72-82.

<sup>2</sup> Inoue Y And Lee S, **Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries**, Tourism Management, No 32, 2011, pp790-804.

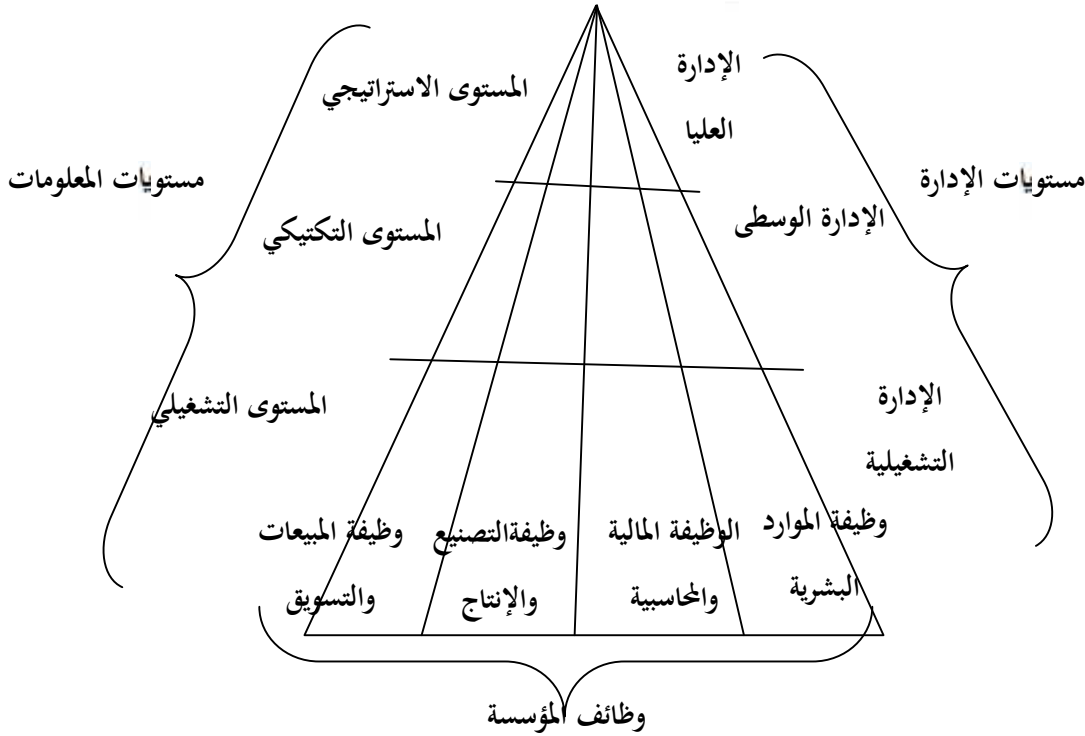
<sup>3</sup> Carroll AB And Shabana KM, **The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice**. International Journal of Management Reviews, Vol 12, No1, 2010, pp 85-105.

<sup>4</sup> محمد السيد سرايا، أصول وقواعد التدقيق الشامل -الإطار النظري، المعايير والقواعد ومشاكل التطبيق العملي-، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007، ص297.

## المسؤولية الإجتماعية :

ونتائجها<sup>1</sup>، إذ لوحظ من خلال دراسة أنواع المعلومات المحاسبية وأنواع القرارات ومستويات الإدارة في المؤسسة، وجود حاجة حقيقية للمعلومات المحاسبية عند كل مستوى من مستويات إتخاذ القرار سواء القرار التشغيلي أو التكتيكي أو الإستراتيجي، وعند كل وظيفة من الوظائف الأساسية للمؤسسة (التمويل، الأفراد، التسويق، الإنتاج)<sup>2</sup>، وكذلك عند كل مستوى من مستويات الإدارة في المؤسسة (العليا، الوسطى والتشغيلية) فلا يمكن لأي مستوى إداري أن يتخذ أي قرار بشأن أي وظيفة من وظائف الإدارة إلا بالإعتماد على المعلومات المحاسبية، ويحصل متخذ القرار على المعلومات اللازمة لإتخاذ قراراته من عدة مصادر داخلية وخارجية، والشكل التالي يوضح إعتماد كل مستوى من مستويات الإدارة على مستويات المعلومات والقرارات المتعددة عند كل وظيفة من وظائف المؤسسة.

### الشكل رقم 3 : مستويات المعلومات والقرارات المتعددة عند كل وظيفة من وظائف المؤسسة



**المصدر :** محمد السيد سرايا، أصول وقواعد التدقيق الشامل (الإطار النظري، المعايير والقواعد ومشاكل التطبيق العملي)، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 297-298.

يحصل متخذ القرار على المعلومات اللازمة لقراراته من مصادر مختلفة، ولكن التقارير المالية تعد أفضل مصادر المعلومات والسبب في ذلك أن هذه المعلومة الكمية قابلة للتحقق من صحتها، إذ أن أحد الأهداف الرئيسة للتقارير المالية هو توفير المعلومات التفصيلية المالية وغير المالية سواء لمواجهة إحتياجات الإدارة بمستوياتها

<sup>1</sup> عبد الحميد مانع الصبح، أثر التضخم على ملائمة وموثوقية المعلومات المحاسبية الواردة في البيانات المالية-دراسة ميدانية على الشركات الصناعية اليمنية، المجلة العربية للمحاسبين، المجلد الثاني، العدد الأول، 2005، ص 157.

<sup>2</sup> محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص 298.

## المسؤولية الاجتماعية :

المختلفة أو لمواجهة إحتياجات الأطراف الخارجية لترشيد عملية إتخاذ القرارات<sup>1</sup>، إذ أصدرت إحدى اللجان المنبثقة عن مجمع المحاسبين الأمريكي تقريراً عن تطوير نظرية المحاسبة يتضمن معايير معينة للحكم على مدى صلاحية المعلومات التي ينتجها نظام المحاسبة بغرض إستخدامها كأساس لإتخاذ القرارات وترشيدها (الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية) وما يعاب عليه في هذه المعايير صعوبة قياسها<sup>2</sup>، إلا أن معيار المنفعة يعتبر المعيار الوحيد الذي لا يخضع لأية قيود في مجال القابلية للتطبيق على كافة المعلومات والعمليات المحاسبية، وتقاس درجة منفعة المعلومات المحاسبية بمدى تناسبها وقدرتها على إشباع إحتياجات متخذي القرارات وهم كثيرون وحاجاتهم متعددة ومتشابهة، وقد تكون متعارضة في بعض الأحيان فالمعلومات المحاسبية التي قد تكون نافعة لمستوى الإدارة العليا قد لا تكون كذلك بالنسبة للمستويات الإدارية الأخرى، وقد لا تكون كذلك أيضاً بالنسبة للأطراف الأخرى التي لها مصالح مباشرة أو غير مباشرة في المؤسسة مثل الملاك، مصلحة الضرائب، بورصة الأوراق المالية، الموردين، العملاء.. الخ .

2- التقارير الاجتماعية : هذا النوع من التقارير طوعي أي أن إعدادها ليس إلزامياً، غير أن هناك بعض الدول تضع إلزامية للمؤسسات التي تضم أكثر من 500 موظف والمخصصة لجميع أصحاب المصلحة، إذ يتم وضعها في إطار أحكام من مختلف الأنواع والأصول في المعايير الدولية مثل التقرير الإجمالي التطوعي GRI (Global Reporting Initiative) التي نشرت في عام 1999، والتي تقترح مبادئ البناء وهيكل قياسي وبروتوكولات لحساب مؤشرات التنمية المستدامة، وكذا الإتفاق العالمي سنة 2006 والقانون الفرنسي الذي يفرض على المؤسسات المدرجة المنشور السنوي "تقرير التنمية المستدامة وأدلة الصادرة عن الهيئات العامة ومثل دليل SD 2100 AFNOR، المعايير AA1000، SA 8000 وغيرها من المعايير؛ لوحات القيادة المقترحة من طرف مخبر البحث ومن فيدراليات مهنية (أكاديمية علوم المحاسبة 2007، الدفتر التقني DFCG من قبل وكالات التصنيف الإجماعي (KLD, Ethibel, Vigéo) ومكاتب الإستشارة Terra Nova...) هذه المؤشرات المختلفة للأداء العام الخاصة بالمؤسسة، تقيس قدرة المؤسسة على إدارة مسؤولياتها إتجاه أصحاب المصلحة للوفاء بالتزاماتها والمسؤوليات الاجتماعية، وكذا تلبية إحتياجات المجتمع المدني (الإستجابة الاجتماعية). إذ ناقش Igalens سنة 2004 كيفية تقييم تقارير الإستدامة في حين أن savall و Zardet يوسعان التفكير في عملية التقييم بأكملها<sup>3</sup>، وينطوي تنفيذ نظم الحوكمة ونظم المعلومات سنة 2005 وفقاً ل Power على ثلاثة أنواع من التدقيق المطبق على ESR : تدقيق الشهادات، مطابقة المعايير والمراجعة الأخلاقية، الإمتثال للوائح ( وتدقيق المخاطر الداخلية والخارجية (تطبيق نظام المراجع COSO) الذي يشكل إطار عمل لإدارة المخاطر من قبل المؤسسات من أجل تحليل نقاط قوة وضعف المؤسسة الذي هو

<sup>1</sup> محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص 298.

<sup>2</sup> عبد الحميد مانع الصبح، مرجع سبق ذكره، ص 158.

<sup>3</sup> Henri Savall Et Véronique Zardet, *Maîtriser les coûts et performances cachés pour une performance durable*, Economie et Management, 2014, p7.

## المسؤولية الاجتماعية :

أساس عمل التدقيق الاجتماعي<sup>1</sup>، وذلك من خلال مختلف الوسائل التي يتيحها للمؤسسة في الكشف عن الحقائق باستعمال منهجية عمل صارمة وتشخيص المحيط الداخلي والبيئة الخارجية، إذ تعمل على وضع أنظمة معدلة جديدة فيما يخص الحوكمة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة في الدول المتطورة والنامية على حد سواء وبدون تمييز لأنها تبنى من خلال أربع ركائز أساسية نفسها ركائز التنمية المستدامة وهي<sup>2</sup>:

- 1- ركيزة بيئية.
- 2- ركيزة إجتماعية.
- 3- ركيزة إقتصادية.
- 4- ركيزة الحوكمة<sup>3</sup>.

بذلك يمكن ممارسة المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة المؤسسات من خلال ثلاثة إتجاهات كما يلي :

**1- المساهمة المجتمعية التطوعية :** يلقي هذا المجال إهتماما كبيرا في الدول التي يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حديثا نسبيا، ويلتزم عدد من المؤسسات بالتبرع بنسبة من أرباحها قبل خصم الضرائب لخدمة القضايا المجتمعية، ويمكن للمؤسسات إنشاء منظمات بمبالغ وفاقية كبيرة وتقديم منح للمنظمات الخيرية غير الهادفة للربح<sup>4</sup>، إذ تعد المساهمة المجتمعية التطوعية أبسط وأدنى وجه من أوجه المساهمة، ويرجع في غالب الأمر إلى القصور التي يعاني منها مالكو المؤسسات في فهم المعنى الحقيقي لمسؤولياتهم إتجاه المجتمع والذي هو بدوره يقل فيه الحديث عن دور المؤسسة في تحقيق التنمية والرفاه الاجتماعي، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرات وبرامج التطوع ومختلف المبادرات ذات المردود المجتمعي والاستثمارات المجتمعية طويلة الأمد في الصحة أو التعليم<sup>5</sup>، وللأسف تشير الدراسات أن المؤسسات في الوطن العربي تعاني بشكل عام من غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية أو الوعي بمفهومها والخلط بين مفهومي المسؤولية الاجتماعية والعمل الخيري<sup>6</sup>، فجل الدراسات الميدانية في الدول النامية تشير إلى قصور في الدور الاجتماعي للمؤسسة بشكل لا يتناسب مع ما تحققه من عوائد وما تحظى به من إهتمام ودعم من الحكومات والمجتمعات المحلية وجل أطراف المجتمع، بينما في بريطانيا مثلا عدد المؤسسات المسؤولة اجتماعيا يقارب 9000 مؤسسة وهي مملوكة لرجال أعمال أو مؤسسات

<sup>1</sup> Michael Power, *La sûreté de l'audit-l'obsession du contrôle*, ed. La Découverte, Paris. Pluchart J.J. (coord) , le reporting sociétal, Cahier technique DFCG, 2010. 14/10/2016 Site : [www.theses.fr/2010INPT0135](http://www.theses.fr/2010INPT0135)

<sup>2</sup> سكاك مراد وهباش فارس، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الإنفتاح الخارجي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، 20 - 21 أكتوبر 2009، دون صفحة. 2016/12/10 من الموقع : [www.univ-ecosetif.com/seminars/financialexis/45.pdf](http://www.univ-ecosetif.com/seminars/financialexis/45.pdf)

<sup>3</sup> زهر العابد، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتنافسية إقتصاديات دول العالم الإسلامي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 43، جوان 2015، مجلد أ، جامعة قسنطينة 2، الجزائر 2015، ص ص 63-64.

<sup>4</sup> فاطمة الزهراء عراب، المسؤولية الاجتماعية للإستثمار الأجنبي المباشر ودورها في التنمية في الدول النامية، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، 14 - 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، دون صفحة.

<sup>5</sup> عبد القادر بربش وزهير غراية، دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، 14 - 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، دون صفحة.

<sup>6</sup> حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، المعهد العربي للتخطيط، العدد تسعون، الكويت، فيفري 2010، ص 5.

## : المسؤولية الاجتماعية

عائلية تعمل بشكل عطاء مؤسسي مستدام وبعض هذه المؤسسات تجاوز عمرها المائة سنة، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أكثر دول العالم من حيث تبرعات المؤسسات، إذ أشارت الدراسة السنوية التي تعدها مؤسسة عطاء أمريكا Jifeng UEA بالتعاون مع مركز الإحسان في جامعة Indiana " إلى إرتفاع عام في التبرعات المقدمة من رجال الأعمال فقد فقت التبرعات الأمريكية للعام الثالث على التوالي سنة 2011 ليصل إجمالي ما تبرع به الأمريكيون خلال العام الماضي إلى 306.8 دولار بزيادة تقدر ب 9.3%.

2- **الأنشطة الجوهريّة للمؤسسات** : غالبا ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمؤسسات ضرورية لتبني المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، حيث تستطيع أية مؤسسة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية، ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل إستهلاك الطاقة والمخلفات، وتستطيع المؤسسات أن تكفل صدق وسهولة الإتصالات مع زبائنها، ومن ناحية تأثيراتها غير المباشرة عبر سلسلة القيمة ومواتيقي الشرف في تدبير الإحتياجات وبرامج بناء القدرات، كما تستطيع المؤسسات مساعدة مورديها وموزعيها على تحسين أداء الأنشطة وقوة العمل والحد من الأضرار البيئية<sup>1</sup>.

3- **حشد المؤسسة للتأييد المؤسسي الداخلي والخارجي** : على الصعيد الداخلي يهتم مدير المؤسسة مع مساعديه على وضع رؤى إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية والعمل على تهيئة المناخ العام الذي يمكن أفراد المؤسسة مهما كان مستواهم الإداري من المساهمة في تحقيق التوازن المسؤول بين الأداء الإقتصادي والإجتماعي في إطار الحفاظ على البيئة لزيادة الأرباح، أما على الصعيد الخارجي فإن كثير من رؤساء مجالس الإدارات ومسيري الإدارات العليا يشتركون في الأعمال المتعلقة بقضايا التنمية ويؤيدون كل المبادرات التي من شأنها التحسين في الأداء الإجتماعي للمؤسسات، حيث يسعى مدير المؤسسة لتوطيد العلاقات مع كل طرف من أصحاب المصالح وإقناعه بالمزايا المعنوية والمادية لممارسة المسؤولية الاجتماعية حتى يضمن الدعم لتجسيد الإستراتيجية المعتمدة في إرسائها كثقافة تنظيمية مؤسسية ومجتمعية<sup>2</sup>، إذ أشارت دراسة عالمية أجراها مركز Gallup أواخر سنة 2002 إلى أن ثقة المواطنين في المؤسسات الوطنية قد إنخفضت إلى 42% بينما لم تتعدى ثقفتهم في المؤسسات العالمية نسبة 39%<sup>3</sup>.

4- **تضافر جهود المؤسسات وتكثيفها من خلال خلق جسور بينهم ترتكز على برامج وإستراتيجيات جماعية للمساهمة في تطوير المجتمع، والعمل على تأسيس صندوق خاص للمسؤولية الاجتماعية تساهم فيه المؤسسات (سواء بشكل إجمالي أو تبعا لطبيعة النشاط).**

<sup>1</sup> حسين الأسرح، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>2</sup> Etienne St. Jean, **PME de sous-traitance forestière : vers un nouveau modèle D'affaires plus performant ?**, Department of Management Sciences, Research Institute on SMEs, Université du Québec à Trois-Rivières, Entrepreneurial review practices, Volume 2, Issue 2 Winter 2012, pp 18 -28.

<sup>3</sup> بومدين بروال، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، مداخلة بالملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية -، 18-19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب-البلدّة-، دون صفحة.

## : المسؤولية الاجتماعية

5- دعم الدولة ومؤسسات القطاع الحكومي لجهود المؤسسات الرامية للمساهمة في إرساء التنمية المستدامة وتقديم كل التسهيلات لذلك، والعمل على تطوير آليات تحفيزهم كإنشاء هيئات مساهمة ومراقبة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية وإنشاء برامج لتأهيل الكوادر الخاصة، وتنمية مهارات المؤسسات على العطاء الذكي، وتخصيص جائزة سنوية للمسؤولية الاجتماعية، إذ يتطلب ضمان الانتشار الواسع للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ظل الحوكمة توافر العديد من العوامل نذكر منها :

- إقناع المؤسسة بالدور الحتمي لها في تحقيق التنمية المستدامة والعمل على إقناع كل طرف داخلي أو خارجي بواجبه ومكانته في تحقيق ذلك، فنظرية المؤسسة لـ M.CASSON تنص بأن الشخص الغير العادي يتمتع بصفات خاصة نادرة تميزه عن باقي العالم وتعد أساس نجاحه، وترى دراسات عديدة منها أبحاث Macciland و FILIONI بأنه الشخص المتحمل للخطر والمبادرة قادر على تحمل ما يرمي على كاهله من أدوار لتحقيق النمو الاقتصادي والرفعي الاجتماعي<sup>1</sup>، وقد كشف إستقصاء للرأي أجري مع ما يزيد عن 500 مدير مؤسسة أمريكية من مختلف الأحجام والقطاعات الاقتصادية عن طريق مركز مواطنة المؤسسات بجامعة بوسطن بالإشتراك مع مركز مواطنة المؤسسات التابع لغرفة التجارة الأمريكية، أن الدافع الرئيسي لتطبيق الإستراتيجيات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية يتمثل في التقاليد والقيم التي تنبع من داخل المؤسسة ب 75% والإهتمام بسمعة المؤسسة ومكانتها ب 59%.

- ضرورة تحديد المؤسسة رؤية واضحة وإستراتيجية قابلة لتجسيد دورها الاجتماعي والمشاركة على الإبداع المجتمعي مع صدق النية النابعة من قناعاتها الذاتية بالزامية المبادرة والتصرف أخلاقيا في كل ممارسة أو قضية تخص صالح المجتمع والمؤسسة بحكم أن "كل ما هو صالح للمجتمع صالح للمؤسسة".

- إعتبار المسؤولية الاجتماعية مهمة ووظيفة أساسية من وظائف المؤسسة تستدعي وضع إستراتيجية عملية لتجسيدها وتنميتها؛ وضرورة تخصيص كفاءات للسهر على ممارستها على أتم وجه بشكل يرفع من الأداء الاقتصادي والاجتماعي ويحقق التميز وفقا لإمكانيات المؤسسة، فكل مؤسسة صغيرة أو كبيرة قادرة على أن تقدم شيئا لمجتمعها والغاية ليست في ضخامة المؤسسات والبرنامج بل فيما يتم تقديمه وما يجلب النفع العام، ويقول Samuelson في هذا الشأن أن المؤسسات في عالم اليوم يجب ألا تكتفي بالإرتباط بالمسؤولية الاجتماعية بل يجب أن تغوص في أعماقها وأن تسعى نحو الإبداع في تبنيتها.

- أن تخضع مساهمات المؤسسات إلى نسق عام متكامل يضمن إتساع آثار النفع بشكل يتفادى فيه تكرار البرامج التنموية خاصة الموجهة نحو الخارج<sup>2</sup>، ويضمن عدم هدر الموارد والمجهودات بحيث لا يشعر أي فرد في

<sup>1</sup> بودي عبد القادر وبن سفيان زهرة، مداخلة الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، 14-15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، دون صفحة.

<sup>2</sup> Wheelen T And Hunger J, **Strategic management and Business Policy**8th,publication by pearsonPrentice Hall INC in united states of America, 2002, P 309.

## المسؤولية الاجتماعية :

المؤسسة بثقل الأنشطة والمهام ومحدودية جودتها مقارنة بتكاليفها المادية والمعنوية الظاهرية والضمنية وحينها تصح مركز تكلفة قد يتم في يوم من الأيام الإستغناء عنها.

يستلزم تحقيق نتائج الممارسات التسييرية ذات الأداء الجيد التي تضمن إستمرارية المؤسسة ضرورة توفير تدابير مؤسساتية تشمل دراسة عوامل الإختلاف وتحديد مفاتيح المنافسة الملائمة والمخاطر التي تهدد المؤسسة، بالإضافة إلى وضع إستراتيجية للتنمية تعتمد على رؤية واضحة للأهداف المرجو تحقيقها لمواكبة التحديث ومجاراة عولمة السوق، وهذا هو الهدف الذي من أجله وضعت المسؤولية الاجتماعية التي تسعى الحوكمة إليها من خلال المجالات التي يمكن أن تحدّد فيها سمات الحوكمة والتي تتطلب عناية خاصة، فيما يلي:

- 1- **الشفافية:** من أهمية الشفافية أنها تفصل بين حدود الحاجة المشروعة لحماية المعلومات كطريقة التصنيع أو تقنية منتج من جهة، وضرورة الإفصاح عن معطيات يطلبها أصحاب المصلحة المتعددين مثلا حول حسابات المؤسسة للشركاء الماليين والشركاء التابعين للدولة<sup>1</sup>.
- 2- **المعايير والمواصفات :** إن إحترام النظافة الصحية والبيئة وسلامة المستهلكين تستوجب اليوم تطبيق قواعد تنتشر بشكل متزايد عبر العالم، إذ ينبغي على المؤسسة إحترام هذه القواعد حتى تتمكن من الوصول إلى الأسواق.
- 3- **العلامات المميزة :** تتجاوز العلامات المميزة إحترام القوانين الوطنية أو الدولية فقط بل تمكن المؤسسة التي تنجح في الحصول على العلامة المميزة من أن تظهر على أنها تحقق الريادة في القطاع.
- 4- **أمن العمل :** يمكن تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة من خلال الزيادة في الإنتاجية وتفادي الحوادث المختلفة، إذ أصبحت فكرة العمل الآمن اليوم تشكل أولوية بالنسبة للعديد من الحكومات والمؤسسات الدولية. كما تهدف سمات الحوكمة إلى خلق ما يلي :

- 1- **مساهمين ذوي رؤية :** حيث أن الإستراتيجيات تبنى على التوقعات التي يراها المساهم ومدى قناعته بضرورة ممارسة مسؤوليته الاجتماعية، والتي يجب أن تنقل لكل العاملين، وهذا لبناء طاقة جديدة تتمثل في إطار رسالة المؤسسة، فكخطوة أولى المساهم الناجح هو القادر على تحقيق إنتماء العمال وكل الأطراف ذات المصلحة لإحتواء إستراتيجيات التنمية المستدامة وبالأخص خلق الفهم الجديد للموارد والوقت<sup>2</sup>.
- 2- **تشجيع روح المبادرة والإبتكار وتحسين محيط الأعمال :** تعتبر روح المبادرة والإبتكار عنصرا حاسما وأساسيا لتطوير وتنمية المؤسسة، حيث تمثل أداة فعالة لخلق فرص العمل للرفع من الإنتاجية والتنافسية، ويفترض تشجيع روح المبادرة وجود إرادة إقتصادية وسياسية تركز على محيط مناسب للأعمال، إذ يمثل هذا السياق

<sup>1</sup> اللجنة الإقتصادية لإفريقيا، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر فاعل لتحقيق التنمية المستدامة، الإجتمع الثالث والعشرون للجنة الخبراء الحكومية الدولية، المغرب، 2008، ص 7.

<sup>2</sup> بودي عبد القادر وبن سفيان زهرة، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

## المسؤولية الاجتماعية :

الحفاظ على توازنات الإقتصادي الكلي وتشجيع الحوكمة لدى كل مؤسسات الدولة وتعتبر هذه العناصر ضرورية لتشجيع المبادرة الخاصة.

3- **الموارد البشرية وتعزيز القدرات** : تحتاج المؤسسات لتحسين كفاءتها التدريبية وقدراتها على جمع المعلومات وتوسيع قاعدتها التكنولوجية، فينبغي أن تستجيب تنمية الموارد البشرية في كل مراحلها لهذه الحاجات حتى تتمكن المؤسسات من الإستجابة لمتطلبات التنافسية والمعرفة ، ويتعلق الأمر بشكل خاص بما يلي:

- التدريب الأساسي على المستويات المدرسية، الثانوية، الجامعية، وكذا مراكز التكوين المهني<sup>1</sup>.
- إستقطاب الموارد البشرية بشكل مستمر وتعزيز القدرات في المجالات المتصلة بحياة المؤسسة (الكفاءات الفنية، التدريبية، التسويقية، وكذا في مجال الإتصال).

- نشر كل المعلومات التي تحتاجها المؤسسات بطريقة منتظمة وسريعة قصد تتبع تطورات الأسواق.

4- **التجديد والوصول إلى التكنولوجيات** : ينبغي على المؤسسات بأن تحقق مستويات جديدة من النمو حتى تتمكن من رفع تحديات التشغيل والزيادة في المداخيل، ولتحقيق ذلك ينبغي بذل جهود مستمرة في مجال البحث والتنمية والتجديد، حيث أنه إذا قل عدد البراءات المودعة من طرف المؤسسة وبقي في مستوى ضعيف فإنه يبرز العجز في الابتكار والتجديد ولتقليل هذا العجز، لابد من مجالين للتدخل :

- تشجيع البحث والتنمية من خلال وضع موارد ضرورية تحت إشراف مراكز البحث بعد تشجيع الشراكات بين مراكز البحث والمؤسسة.
- إعداد إجراءات ضرورية لحماية أعمال الباحثين<sup>2</sup>.

5- **الحوار الاجتماعي** : إن مسار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متوقف على مدى إهتمام المؤسسات النقابية وهيئات المجتمع المدني بالسياسة الاجتماعية والبيئية داخل الدولة، ذلك أن المؤسسة وحدها لا يمكن لها أن تقوم بكل شيء في المجال الاجتماعي ولا في المجال البيئي، بل لابد من شركاء محاورين أو مفاوضين يرصدون مواقع تدهور البيئة وعوامل ذلك ومظاهر وإختلالات التوازن الاجتماعي في ميدان العلاقات المهنية، فالحوار الاجتماعي هو وسيلة للتواصل والتفاهم والإتفاق، كما أنه جوهر العدالة الاجتماعية وأداءها في ميدان العلاقات المهنية، إذ يجسد سعي الأطراف الثلاثة من حكومة ومؤسسات نقابية وأرباب المؤسسات من أجل الوصول إلى إتفاق يتجاوز تلك الخلافات والتناقضات الظاهرة بهدف تأمين الأمن الاجتماعي، ومن ثم فقد أصبح من الضروري التفكير في مقارنة قانونية ومؤسسية تتم وفق مقاربات متجددة في مجال الشغل والعلاقات المهنية تعطي للحوار الاجتماعي دوره في أن يشكل عنصرا أساسيا في بلورة هذه المقاربات في إتجاه تحقيق الأمن والسلم الاجتماعيين للمؤسسة ومحيطها.

<sup>1</sup> بودي عبد القادر وبن سفيان زهرة، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>2</sup> اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، مرجع سبق ذكره، ص 12.

**6- المقاربة الإدارية والتنظيمية للمؤسسة :** باعتبار المسؤولية الاجتماعية ذات طبيعة تطوعية فإن الالتزام بمقتضاها مبني على إرادة إدارة المؤسسات، والتي تعتبر المحرك الأساسي لنشاط المؤسسة ومتخذ قرار التسيير والتدبير، فنجاح نشاط المؤسسة يرجع في الجزء الأكبر منه إلى الفرد الذي يعمل داخل هذه المؤسسة، ومن ثم فمن اللازم على الإدارة أن تسعى دائما لتحقيق متطلبات العلاقات الإنسانية بين جميع الأفراد العاملين فيها طبقا لأحدث الأسس العلمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية<sup>1</sup>، إذ أن المؤسسة الناجحة هي التي تعتمد على تنظيم فني سليم يشمل إعداد الوسائل المادية للإنتاج وتنظيم إجتماعي إنساني جيد يوفر بيئة عمل سليمة، كما يجب على الإدارة أيضا ألا تقتصر عنايتها على الجانب المادي، وإنما أن تأخذ بعين الاعتبار الروح المعنوية للعاملين.

**7- دعم الدولة ومؤسسات القطاع الحكومي:** على الدولة ومؤسسات القطاع الحكومي تقديم الدعم لجهود المؤسسات الرامية للمساهمة في إرساء التنمية المستدامة وتقديم كل التسهيلات لذلك، والعمل على تطوير آليات تحفيزهم كإنشاء برامج لتأهيل الكوادر الخاصة وتنمية مهارات المؤسسات من خلال تخصيص جائزة للمسؤولية الاجتماعية.

أشار Plazzi و Starcher سنة 2001 إلى أن تطبيق فلسفة المسؤولية الاجتماعية يستلزم تطوير العديد من الأنشطة داخل المؤسسة والتي تتمثل في:<sup>2</sup>

- إعلان إلتزام وتعهد الإدارة العليا في المؤسسة بتطبيق تلك الفلسفة.
- تطوير مبادئ وتطبيقات المؤسسة.
- الإلتزام بتنفيذ معايير عمل أخلاقية.
- تطوير المنتجات المرغوبة من قبل المستهلكين.
- تقييم الأهداف والأداء الإجتماعي والبيئي.
- تحديد معايير الإستثمار للأرصدة المخصصة للمتقاعدين.
- تبني الأنشطة المتميزة مع الجماعات المحلية.
- تثقيف المستهلكين حول إستخدامات المنتجات ورفع التقارير عن حالة الرضا حول منتجات المؤسسة.

إذ تمثل نفس الأنشطة التي تسعى الحكومة إلى تطويرها.

<sup>1</sup> بودي عبد القادر وبن سفيان زهرة، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>2</sup> Plazzi, Marcello And Starcher George, **Corporate Social Responsibility And Business Success**, The European Baha'i Business Forum, 1997, revised 2006, p1. 20/12/2017 Site : <https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2018/06/csr-corporate-social-responsibility-and-business-success.pdf>

## المطلب الثاني : مجالات المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة المؤسسات من منظور

**أصحاب المصلحة :** ساهمت نظرية أصحاب المصلحة بشكل بارز في تطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومنح مؤسسو نظرية أصحاب المصلحة إطارا نظريا لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>، إذ إتفقوا على أن المساهمون وحدهم ليست المجموعة الوحيدة التي من أجلها يجب أن تحقق المؤسسة الأرباح، فلا يجب أن يكون الربح الهدف الأسمى للمؤسسة وأن الهدف الأساسي لرأس المال يتمثل في توليد وتعظيم القيمة لكل أصحاب المصالح من حملة أسهم، شركاء، موردين، موزعين، عملاء وأيضا العاملين وعائلاتهم والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي والمجتمع ككل هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب التعامل مع أصحاب المصلحة بحسب ترتيب درجة السلطة لديهم وشرعيتهم وحاجتهم المستعجلة ومتطلباتهم<sup>2</sup>، وتعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الإقتصادية أداة رئيسية للوصول إلى هذا الهدف من خلال تحقيق الإستقرار السياسي، الإقتصادي، الإجتماعي والبيئي لمجتمع الأعمال<sup>3</sup>، حيث تساهم المؤسسات المسؤولة إجتماعيا في ظل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات من خلال عدة جوانب :

### **1- الجانب الثقافي :** يتم هذا الجانب من خلال :

- دعم التطور الثقافي والحضاري.
- نشر ثقافة الإلتزام بالأنظمة والقوانين في المجتمع.
- تعزيز الثقافة الوطنية والتاريخية، وكذا التواصل الثقافي العالمي.

### **2- الجانب الإجتماعي :** يتم هذا الجانب من خلال :

- إحترام الأنظمة والقوانين والثقافات المختلفة.
- تعزيز القيم الأخلاقية والتكافل الإجتماعي ودعم الأنشطة الرياضية والصحية.
- مواجهة الكوارث والأزمات.

### **3- الجانب البيئي :** يتم الجانب البيئي من خلال:

- الممارسات الصحية والبيئية الصحيحة في العملية الإنتاجية.
- تطوير بيئة العمل.
- الإلتزام البيئي على المستوى المحلي والعالمي مثلا : ISO1400 و ISO26000.

### **4- الجانب الإقتصادي :** يتم الجانب الإقتصادي من خلال :

- دعم الأنشطة الإقتصادية والإجتماعية.
- الإلتزام بالأنظمة والقوانين في ممارسة العملية الإقتصادية "جانب أخلاقي" .

<sup>1</sup> Ivan Rodic, RSE-le développement d'un cadre européen, mémoire de fin d'études, institut européen de l'université de Genève, 2007, P 26.

<sup>2</sup> Moez Ben Yedder Et Férid Zaddem, **La responsabilité Sociale de L'entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements ?**, Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail(REMEST), vol 4, N 1, 2009, p93. 12/10/2016 Site : www.remest.ca/documents/YeddertREMESTVol4no1.pdf

<sup>3</sup> Tracey Swift And Simon Zadek, Op.Ct, pp 9-10.

## المسؤولية الاجتماعية :

- الإهتمام بالموظفين من خلال تدريبهم وتطويرهم والتعامل معهم من خلال مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة<sup>1</sup>.

### 5- الجانب القانوني : يتم هذا الجانب من خلال :

- الإلتزام بالقوانين المحلية والوطنية أثناء ممارسة النشاط الإقتصادي.
- مراعاة القوانين العالمية والدولية.
- الشفافية في نشر الأنظمة والقوانين العالمية والدولية للإطلاع عليها من قبل جميع الموظفين والجهات القانونية الأخرى<sup>2</sup>.

ينعكس مستوى الوعي بالمسؤولية الاجتماعية الذي يتحلى به المسيرون خدمة لغايات وأهداف دائما متضاربة من مختلف أصحاب المصلحة التي يقع على عاتق المؤسسة ضرورة تحقيق التوافق بين هدفها العام وبين مجموعة هذه الأهداف المتعددة والمتضاربة، فتظهر درجة الإهتمام الذي توليه المؤسسات لهؤلاء الأطراف بتطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ذلك أن "المؤسسة التي ترغب في إدماج أبعاد التنمية المستدامة في إدارتها يجب أن تضع ضمن أهدافها ليس فقط تعظيم الأرباح لصالح المساهمين فقط ولكن تحقيق التوازن بين المصالح التي قد تكون متناقضة لكل الأطراف ذات المصلحة"<sup>3</sup>، وبذلك تشكل المؤسسة نظام مفتوح على العديد من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين والتي هي على اتصال دائم معهم ما يخلق بيئة خارجية معقدة حيث كلا المجموعتين تربطهم بالمؤسسة مصالح خاصة والتالي فإنهم يقيمون أداءها من زاوية مدى تحقق هذه المصالح، إذ هناك تقاربا كبير بين الكتاب والباحثين في تحديد أهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي تعد مترابطة ومتكاملة مع بعضها لتشكيل في نهاية المطاف فلسفة المسؤولية الاجتماعية التي تسعى المؤسسة إلى تبنيتها بما يحقق لها الفوائد المرجوة، حيث إن هناك الكثير من برامج وأفكار المشاريع المتكررة والمبتكرة التي يمكن أن تبنها المؤسسات ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فلا يوجد توافق نهائي وتام في الآراء بشأن قائمة القضايا والمحالات التي تشملها المسؤولية الاجتماعية نظرا لتعدد صور المبادرات والفعاليات بحسب طبيعة البيئة المحيطة بها ونطاق نشاط المؤسسة وأشكاله وما تتمتع به من قدرة مالية وبشرية، وهذه المسؤولية بطبيعتها ليست جامدة بل لها صفة الدينامكية والواقعية وتتصف بالتطور كي تتلاءم بسرعة وفق مصالحها وبحسب المتغيرات الإقتصادية والسياسية والاجتماعية<sup>4</sup>،

<sup>1</sup> موسى رحمانى وفطوم جوحو، المسؤولية الاجتماعية بين الرؤيا الإسلامية والرؤية الوضعية المعاصرة ودورها في التنمية المستدامة، مداخلة في الملتقى الدولي حول: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الإقتصاد الإسلامي، جامعة قلمة، يومي 3 و4 ديسمبر 2012، ص 41.

<sup>2</sup> صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي الأول حول دور القطاع الخاص في التنمية، تقييم واستشراف، بيروت، 23-25 مارس 2009، ص 7-8.

<sup>3</sup> Isabelle ALLEMAND Et Bénédicte Brullebaut, **Le développement durable : un état des lieux**, cahiers du CEREN, groupe ESC Dijon Bourgogne, France, N° 21, 2007, p 33.

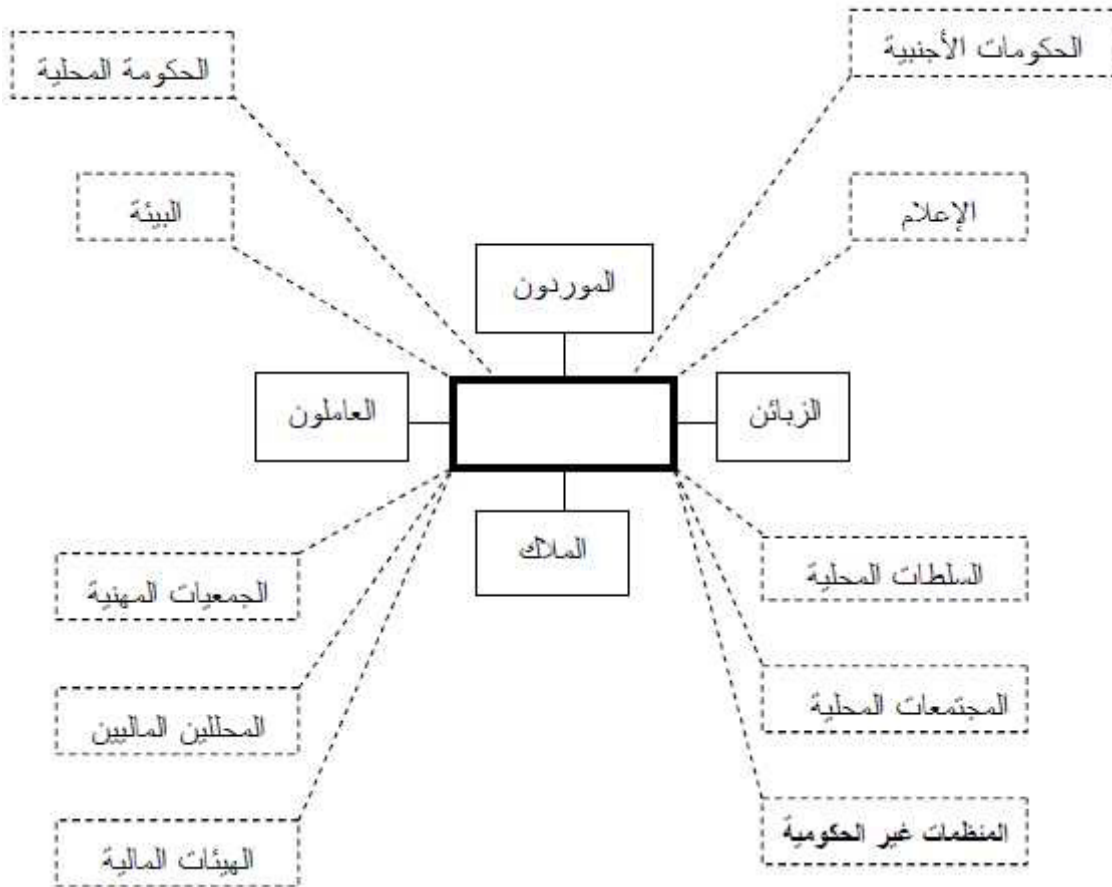
<sup>4</sup> عمر شريف وبومدين بروال، المسؤولية الاجتماعية كدافع لتبني سياسة بيئية مسؤولة من طرف المؤسسات، مداخلة الملتقى الدولي الثالث بعنوان: المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية، 14 - 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، دون صفحة.

## المسؤولية الاجتماعية :

ورغم تعدد التصنيفات إلا أنه يمكن تقسيم مجالات المسؤولية الاجتماعية وفقا للفئات أو الأطراف المستفيدة إلى قسمين<sup>1</sup> :

- أولهما : داخل المؤسسة، ذلك من ناحية بناء فلسفة العمل وأهدافه وسلطاته ومسؤولياته والعلاقات القائمة، وأسلوب تشغيل العاملين والخدمات المقدمة لهم وإجراء العمل<sup>2</sup>.
- ثانيهما : خارج المؤسسة، إذ تشمل الجهود المبذولة من جانب المؤسسة إتجاه الأطراف الخارجية لها سواء كانت موجهة نحو المستهلكين أو الحكومة أو الجماهير بصفة عامة أو البيئة علاوة على علاقة المؤسسة بالمنافسين لها<sup>3</sup>.

### الشكل رقم 4 : أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين



**Source :** Didier cazal, **Rse et parties prenantes : quelque fondements conceptuels?**, les cahiers de la recherche centre lillois d'analyse et de recherche sur l'Evolution des entreprises, Mai 2005, p6.

<sup>1</sup> طيب سليمان مليكة، إدراك المستهلك الجزائري للمسؤولية الاجتماعية لمؤسسة **condor** للأجهزة الكهرومنزلية دراسة عينة من مستهلكي المؤسسة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مجلد 8، العدد الأول، ص 76.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>3</sup> مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر - دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأفراد وحكومة المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان-، غير منشورة، 2013-2014، ص 58.

## المسؤولية الاجتماعية :

النموذج في الشكل يمكن من تسهيل فهم تعقد حقل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومجالاتها إتجاه مختلف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، إذ أن هناك مجموعة من التوصيات الواجب تنفيذها قصد ملائمتها مع ظرف كل مؤسسة لكي تتمكن من تحسين علاقاتها مع مختلف أصحاب المصلحة وتوسيع جاذبيتها إتجاههم، وفيما يلي تفصيل لهذه الفئات مع ذكر أهدافها وكذا علاقاتها بالمؤسسة وبعض الأبعاد التي يجب أن تشملها الممارسات المسؤولة إجتماعيا للمؤسسة<sup>1</sup>.

### أولا : المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة المؤسسات من منظور المساهمين : المساهمين هم ملاك المؤسسة

حيث يمدون المؤسسات برأس المال في صورة أسهم، ويبتغون منها عائدا مناسباً على إستثماراتهم لذلك تعد فئة المساهمين الفئة المهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المؤسسة فيسمون أصحاب المصالح التقليديون في المؤسسة<sup>2</sup>، حيث دائماً ما يتوقع المساهم أن يحصل على عائد في الإستثمار ومع ذلك قد يختلف المستثمرون في تفضيلهم للربح الحالي مقابل الربح في المستقبل وإحتمالات زيادة المخاطرة، والتمسك بممارسات المسؤولية الاجتماعية تعني الإهتمام بمصالح المساهمين من قبل مدراء الأعمال التنفيذيين، حيث أن الواجب الأخلاقي للمسيرين يتمثل في السعي لتحقيق إدارة مربحة مملوكة الإستثمار الذين يبحثون باستمرار عن توسع المؤسسة وتحقيقها لمركز مالي متميز، لذلك تكمن مسؤولية المؤسسة إتجاههم بتحقيق أقصى ربح وتعظيم قيمة السهم وكذا زيادة حجم المبيعات بالإضافة إلى حماية أصول المؤسسة وموجوداتها<sup>3</sup>، ويتم ذلك من خلال :

- رسم صورة جيدة للمؤسسة في بيئتها التنافسية ورسم صورة محترمة في المجتمع من خلال سلامة الموقف القانوني والأخلاقي.
- الحق في الحصول على المعلومات الكافية عن أداء المؤسسة، والتعامل العادل مع المساهمين من دون أي تمييز مع إشراك كافة المساهمين في القرارات الهامة للمؤسسة<sup>4</sup>.
- الإلتزام بمواعيد صرف وتوزيع الأرباح.
- إحاطة الملاك علماً بإستراتيجية المؤسسات وتنفيذها<sup>5</sup>.
- الإلتزام بالثقة والشفافية إتجاه المؤسسات المالية التي تقدم للمؤسسة التمويل الكافي، حيث إنه من مصلحة المؤسسات المالية أن تلتزم المؤسسة بالبنود المتفق عليها، وأن تزداد مقدرتها المالية ويتحسن مركزها المالي، كما يجب أن يؤسس لعلاقة دائمة مبنية على الثقة مع ممثلي الهيئات المالية بواسطة قدرة المؤسسة على الإلتزام بالصدق والشفافية بنشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وإرسالها في الوقت المناسب كاملة وصادقة تعبر حقيقة عن الوضعية

<sup>1</sup> Didier cazal, **rse et parties prenantes : quelque fondements conceptuels ?**, les cahiers de la recherche centre lillois d'analyse et de recherche sur l'Evolution des entreprises, Mai 2005, p6.

<sup>2</sup> غلاي نسيمة، مرجع سبق ذكره، ص146.

<sup>3</sup> سويدان نظام وحداد شفيق، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الخامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 81-97.

<sup>4</sup> مقدم وهيبه، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة شلف، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 13-14 ديسمبر، 2011، ص7.

<sup>5</sup> غلاي نسيمة، مرجع سبق ذكره، ص147.

## المسؤولية الاجتماعية :

المالية السابقة والحالية التقديرية للمؤسسة، ويشكل هذا من بين أهم الأساليب التي من أجلها يجب على المؤسسة أن تمارس محاسبة دقيقة وتعين في عند الحاجة مخطط لأعمالها<sup>1</sup>، من جهة أخرى لتأسيس علاقة قائمة على الثقة مع المقرضين، يجب على المؤسسات العائلية المحافظة على عدم الخلط بين الأموال الخاصة للمؤسسة والأموال الخاصة التابعة للمساهمين.

### ثانيا : المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة المؤسسات من منظور العاملين (الموظفين) : العمال هم أول

زائن المؤسسة لذلك تمثل العمالة مجالا داخليا من مجالات المسؤولية الاجتماعية؛ تلتمز فيه المؤسسة بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين نوعية حياة العمال فإذا كانت المؤسسات تولي إهتمامها لرأس المال البشري فلا بد من تقديم له ما هو أفضل<sup>2</sup>، لأن العاملين المميزين على المستوى الوطني والعالمي أصبحوا يركزون على عامل المسؤولية الاجتماعية من بين العوامل الأخرى، وقد أثبت ذلك تجريبيا حيث أن أكثر العمال يجذبون العمل في المؤسسة التي لديها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة، كما أثبت بنفس السياق أن الناس يجذبون التعامل تجاريا مع نفس المؤسسات<sup>3</sup>، فبمعزل عن ما تشكله العلاقة الوطيدة بين العمال وأرباب العمل، فإن مجموع الأجراء يشكلون إحدى الأطراف الفاعلة الخارجيين، إذا كان نجاح المؤسسة مرهون بتحقيق أهدافها، فإن العاملون هم الوسيلة الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف، حيث يقع عليهم الإعتقاد الكبير لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، فحتى تزدهر وتتطور المؤسسة فإن عليها أن تعيد ترتيب أولوياتها، وأن تتبنى مدخلا بناء وفعالا لإدارة عاملها يقوم على أساس تكوين فريق متكامل من العاملين لديه الخبرة والمهارة وكذا الرغبة في الإنتماء إلى المؤسسة والولاء لها. وفي هذا الإطار فإن اللجوء إلى مختلف قنوات التغذية العكسية سيسهل الأمور على مسؤولي المؤسسات، ذلك أنهم من خلال هذه الطريقة سيتعرفون على مختلف المعوقات التي تقف حائلا بين المؤسسة والأداء المتميز، ولهذا السبب تقوم المؤسسات الرائدة بالتعرف الدوري المنتظم على آراء وتطلعات وهموم مواردها البشرية من خلال مجموعة من القنوات والأساليب التي تأتي الإستبيانات في مقدمتها، ومنه يمكن القول أن تفهم المؤسسة حقيقة إحتياجات مواردها البشرية سيظل الوسيلة الأمثل لردم الفجوة بين ما هي عليه الآن وما تريد أن تكون عليه في المستقبل<sup>4</sup>، ذلك أنه لا يمكن للمؤسسة في غياب عملية الإتصال والتعرف المنتظم على ما يدور في أذهان العاملين من تحقيق إحتياجاتهم وطموحاتهم، فتبرز الواجبات الأخلاقية إتجاه المستخدمين من خلال ما يتعلق بالإستحقاقات وموقع الأفراد الذين يكرسون جهودهم في العمل، وتتطلب مبادئ صياغة الإستراتيجية إستخدام قرارات تتصل بالعدالة

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وشفافية نظام المعلومات : دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، فعاليات المؤتمر السنوي للمؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص219. 30 / 11 / 2016 الموقع: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/...>

<sup>2</sup> مسان كرومية، مرجع سبق ذكره، ص62.

<sup>3</sup> Eweje G And Bentley,T, *CSR and staff retention in New Zealand companies :A literature review*, Auckland, NZ: Massey University- Department of Management and International Business Research, Working Paper series, No 6, 2006, Without numbering. 10/05/2017 Site : <http://hdl.handle.net/10179/635>.

<sup>4</sup> غلاي نسيمه، مرجع سبق ذكره، ص148.

## : المسؤولية الاجتماعية

وتتعلق بعملية القانون فيما يخص التعامل مع هؤلاء الموظفين لما لهذا العامل من نتائج إقتصادية إيجابية<sup>1</sup>، ويمكن أن تتضمن أنشطة المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموارد البشرية أنشطة مساهمة المؤسسة في حماية الموارد البشرية فتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين، وتنظم معالجة هذه المسائل من حيث الشكل والمضمون كالتالي:

1- سياسات التوظيف وإستقطاب الكفاءات من خلال توفير فرص عمل متكافئة لجميع أفراد المجتمع دون تفرقة بينهم، حسب الجنس أو اللون أو العقيدة بهدف الحد من البطالة، وكذا قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية، وكذا الأفراد المعوقين.

2- أدت التطورات التقنية إلى التأكيد والإهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية، مما وجب على المؤسسة أن تسهر على تكوين رأسمائها البشري بتوفير البرامج المختلفة اللازمة للتدريب والتكوين المستمر وتطوير العاملين والتكيف مع طرق الإنتاج المتغيرة والمقدرة على الإبتكار، وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية وضرورة النظر إلى هذه الأنشطة كحق للعاملين يعزز كفاءة المؤسسة ويؤدي لزيادة مهارة العاملين والمحافظة على إستقرار العمالة بالصيانة المستمرة للمعدات وجدولة الإنتاج لذلك تحضى إعتبرات التكوين والتدريب بإهتمام خاص من قبل المؤسسات<sup>2</sup>.

3- تحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين من خلال تحفيز وإدماج العاملين، إذ أصبح لزاما وضع حيز التنفيذ نظام أجور يحقق لهم مستوى معيشي يتناسب مع متطلباتهم ويتطابق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى المتواجدة في القطاع أو في المجتمع، ويعتمد ذلك على الإستحقاق والكفاءة والإهتمام بنظام الحوافز والمكافآت وكذا الإجازات المدفوعة وإتباع سياسة ترقية تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرص متساوية لتشجيع العاملين على تحسين أدائهم<sup>3</sup>، أين العدالة الوظيفية من حيث السن والجنس ومستوى التعليم وغيرها، ومن خلال التعامل الإنساني المتميز من حيث سياسة الإصغاء والمعاملة العادلة في الإستجابة للإنتشغالات، وكذا المشاركة في إدارة المؤسسات بإتخاذ القرارات وتبني المقترحات التطويرية وإحترام قوانين العمل وجميع الحقوق النقابية<sup>4</sup>، ومن أمثلة على ذلك إستثمار مؤسسة IBM في قدرات الموظفين من خلال برامج عالمي لإكتشاف قادة القرن 21، كما تنتهج مؤسسة الخليج لصناعة البيترو كيماويات نمطا إداريا حديثا محوره الرئيسي العنصر البشري، حيث يتم إشراك العاملين في مناقشة الرؤية والأهداف والسياسات والإتفاق عليها معهم ومن ثم نشرها علنا، وتقوم الإدارة بنشر البيانات والإحصائيات التي تعكس مسيرة المؤسسة دوريا على اللوحات الإعلانية أو إلكترونيا لتعريف الموظفين بمستويات الأداء، إذ يتم تاصيل ودعم مبدأ روح الفريق الواحد بصورة يومية في جميع أرجاء المؤسسة وذلك من

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر-، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 98.

<sup>2</sup> حسين مصطفى هلاي، الإبداع الحاسبي في الإفصاح عن المعلومات البيئية في التقارير المالية، ملتقى أدوار المحاسبين ومراقبي الحسابات في قرارات الإدارة وتنمية الموارد وورشته عمل إبداعات محاسبية، القاهرة، 2005، ص 55.

<sup>3</sup> Jean- Pierre Citeau, *Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques*, Edition Armand colin, 2002, P 125.

<sup>4</sup> مقدم وهيب، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 7.

## : المسؤولية الاجتماعية

خلال الاجتماعات التنسيقية والأنشطة الاجتماعية والفعاليات الخاصة داخل مجمع المؤسسة وخارجه، بالإضافة إلى استثمار المؤسسة لأموال كبيرة في مجال التدريب والتطوير.<sup>1</sup>

4- المساهمة في ملكية المؤسسة عند إجراء التوسعات من خلال تمكين العاملين لإمتلاك الأسهم بتخصيص جزء من الأسهم الجديدة للعاملين وتبني نظام المشاركة بالأرباح من خلال توزيع حصة على العاملين من الأرباح السنوية وكذا إيجاد آليات واضحة لتكريم المبدعين ومكافأهم.<sup>2</sup>

5- ملائمة بيئة العمل فيما يتعلق بالأثاث ومعدات العمل، التهوية والإضاءة والضوضاء وكل مايسعى إلى تحقيق معايير السلامة المهنية والأمن الوظيفي والأمن من حوادث العمل بتوفير وسائل الأمن الصناعي والاهتمام بتوفير بيئة عمل سليمة وأمنة والعمل على تفادي والتقليل من الحوادث بالمؤسسة<sup>3</sup>، مثلاً في جانفي 2012 أطلقت مؤسسة أبوظبي للمطارات أول مسابقة داخلية لتشجيع موظفي المؤسسة على ممارسة التمارين الرياضية، وفي إطار رفع مستوى الوعي حول ضرورة التخلص الآمن من المواد الخطرة وإعادة تدوير النفايات الإلكترونية، أجرت المؤسسة سلسلة من الإتصالات الداخلية والرسائل مدعومة بحملة لتشجيع العاملين على إعادة تدوير هواتفهم المحمولة القديمة والمعدات الإلكترونية في المناطق المخصصة لهذا الغرض.

6- العمل على تحسين وضع وظروف العاملين بشكل عام بإعداد برامج للرعاية الصحية وسلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية، والعلاج بالمستشفيات ولدى الأطباء الخواص، ودفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين وعائلاتهم، والمساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين مثل التأمين الصحي والضمان الاجتماعي والتأمين على الحياة بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم للحصول على مرتب تقاعد مناسب بعد الخروج على المعاش ما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية<sup>4</sup>، حيث أن إحدى أكبر مؤسسات البرمجيات في العالم SAS Institue تهتم بموظفيها بشكل أوضح حيث يتلقى موظفوها في مقرها الرئيسي في كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية كثيراً من المزايا مثل الرعاية الصحية في الموقع ومرافق رياضية ورياض أطفال لأبنائهم، وتهتم هذه المؤسسة بمعدل تبديل موظفين منخفض.

7- الإهتمام بتوفير الخدمات الاجتماعية كإقامة سكن للعاملين أو على الأقل مساعدتهم مادياً في الحصول على سكن مناسب، وكذا توفير وسائل النقل من مناطق السكن إلى مكان العمل وبالعكس<sup>5</sup>، ووضع نظم للحوافز والمكافآت سواء في المناسبات الدينية مثل تأدية مناسك الحج والعمرة أو في مجالات أخرى كإقامة مصايف للعاملين ومساعدتهم مادياً في القيام برحلات ترفيهية ورياضية وخدمات وإمميزات أخرى ما يؤدي إلى نشر روح

<sup>1</sup> مقدم وهبية، تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية-دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري-، أطروحة دكتوراه في علوم التسير، جامعة وهران، 2013/2014، ص ص84-85.

<sup>2</sup> غلاي نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>3</sup> فؤاد محمد عيسى، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر -دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات-، منشور، 2009، ص 18 .

<sup>4</sup> مسان كرومية، مرجع سبق ذكره، 63.

<sup>5</sup>Jean- Pierre Citeau, Op.Ct, p 125.

## المسؤولية الاجتماعية :

التعاون الطيب والألفة والترابط بين العاملين بصفة عامة بين الرؤساء ومرؤوسيهـم وبين العاملين الجدد والقدامى والمساعدة في إعادة التأهيل.

8- إلتزام المؤسسة إتجاه نقابات العمال بقوانينها ونظمها، وكذا المساهمة في برامجها، وإحترام المعايير والأعراف المهنية<sup>1</sup>.

مما لا شك فيه أن الإستثمار المستمر في تنمية رأس المال البشري سيؤدي بالضرورة الحتمية إلى رفع مستوى رضا الأفراد، وبالتالي سيؤثر ذلك إيجابيا على مستوى الأداء في المؤسسات من خلال توفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وكذلك الإلتزام والولاء لصالح المؤسسة وإدارتها، مما سيزيد عليه تحقيق منافع وعوائد إقتصادية مباشرة وغير مباشرة للمؤسسة في الحاضر والمستقبل<sup>2</sup>.

### ثالثا : المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة المؤسسات من منظور الزبائن : ما يعرف بالعملاء أو

المستهلكين، حيث تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات بدون استثناء فنتيجة للثورة التسويقية أصبح المستهلك في قمة إهتمامات أي مؤسسة، حيث تتنافس جميع المؤسسات على تحقيق تلبية مطالبه، وتعتبرهم مؤسسة الحوكمة الملاك الحقيقيين للمؤسسة، كما يحتل العملاء موقع الصدارة من بين كافة القوى التي تشكل بيئة المؤسسة، ما يبين الأهمية والتأثير المحتمل على الإستراتيجية ونتائج الأعمال، فالعميل في نهاية الأمر هو الذي يقرر شراء أو عدم شراء سلع وخدمات المؤسسة ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح، وبالتالي يؤثر بدوره على قدرة المؤسسة في الإستمرار والنمو داخل مناخ إقتصادي تطبعه المنافسة الحادة أين تتجلى أهمية إرضاء الزبائن التي يجب وضعها في قلب مهام المؤسسة، التي تسعى دائما إلى تطوير وتنمية علاقة صادقة وأخلاقية مع الزبائن في إطار الإحترام لمبدأ الربح للجميع وإحترام القوانين واللوائح حيز التنفيذ التي تبرز الواجبات الأخلاقية إتجاه الزبائن من خلال التوقعات التي تهتم بشراء السلع والخدمات والتقدير المناسب من خلال إصدار فواتير صحيحة بالمواصفات الحقيقية للمنتوج وتوفير خدمة ما بعد البيع والإلتزام بتاريخ الضمان وغيرها من الممارسات التي تقود وتسعى إلى دمج منظمات حماية المستهلك وكل أنواع الإستراتيجيات التي تتصل بالمسائل الأخلاقية. ينبغي على المؤسسة أن تعرف جيدا الطريقة التي يفكر بها عملاءها، إذ ينبغي أن يكون لديها فكرة واضحة ودقيقة عن مجمل أهدافهم وتوقعاتهم وذلك من أجل الإستجابة لها بصورة صحيحة<sup>3</sup>، ومن أجل ذلك تقوم المؤسسة بالبحوث التسويقية لتحديد الإحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الإستهلاكية للعملاء وتعتمد على إهتمامات المسؤولية الاجتماعية الموجهة لهذه الشريحة في :

<sup>1</sup> غلاي نسيمة، مرجع سبق ذكره، ص150.

<sup>2</sup> فؤاد محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص18.

<sup>3</sup> غلاي نسيمة، نفس المرجع السابق.

## : المسؤولية الاجتماعية

- 1- تقديم منتجات ذات جودة عالية وأسعار معقولة مع إحترام آجال التسليم<sup>1</sup>، والإلتزام بتطوير مستمر للمنتجات التي تتوافق مع الإحتياجات الحديثة للمجتمع والقيام بالبحوث التسويقية لتحقيق رغبات المستهلكين<sup>2</sup>.
  - 2- الإبتعاد عن تضليل المستهلكين من خلال الإعلان والترويج الصادق والأمين لمنتجات وخدمات المؤسسة والإعلان لهم بكل صدق وأمانة بتوفير البيانات والإيضاحات التي تشمل خصائص السلعة أو الخدمة، وبطريقة إستخدامها، وبمحدود المخاطر مثل : تواريخ الإنتاج وفترة الصلاحية، والمكونات والمنشأ ووضع العلامة التجارية بشكل واضح وغيرها، وأيضاً من خلال الإلتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق مثل الإحتكار، الشفافية، النزاهة، الصدق، عدم الخداع والغش في التعامل مع العملاء<sup>3</sup>.
  - 3- القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات إستخدامه بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن إستخدام المنتج والتخلص منه أو من بقاياها<sup>4</sup>، وكذا توفير مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتج<sup>5</sup>، والإلتزام بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع.
  - 4- تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى تقليل إحتتمالات التعرض لأي إصابة عند الإستخدام.
  - 5- وفرة وسهولة الحصول على المنتج أو الخدمة، وكذا إعادة تدوير بعض الأرباح لصالح فئات من الزبائن<sup>6</sup>.
  - 6- الإهتمام بمقترحات العملاء وشكاويهم وتيسير إجراءات التواصل معهم من خلال توفير آليات لسماع الرأي وشكاوى مثل مكاتب خاصة بخدمة العملاء، الإتصالات المجانية، موقع الكتروني وغيرها من الوسائل التي تمكن من الرد على الشكاوى المقدمة من العملاء والإستجابة المناسبة لها وإعلائها<sup>7</sup>.
- إضافة إلى ما سبق تشمل جميع الأنشطة الأخرى الخاصة بالارتقاء بالمنتجات والخدمات التي تعمل على تحقيق رضا العملاء وتيسير سياسات وإجراءات تقديم الخدمات للعملاء، وتيسير تقديم الخدمة لهم في المكان المناسب والوقت المناسب، وإيضاح المنافع الخاصة بخدمات المؤسسة لعملائها، والمحافظة على سلامة الخدمات المقدمة، وبتث الثقة عند العملاء في تصميم وتكوين وجودة الخدمات المقدمة، وشرح معاني خدمات المؤسسة بوضوح وجلاء، وشرح وبيان شروط التعامل وتحديد العوائد بوضوح، وإعداد البحوث لدراسة دوافع وسلوكيات العملاء.

<sup>1</sup> فالخ عبد القادر الحوري وآخرون، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية -دراسة ميدانية في مؤسسات الإتصالات الخلوية الأردنية-، ص7، تاريخ تصفح المقال 2016/09/25 الموقع : [www.kantakji.com/...](http://www.kantakji.com/.../) إدارة-الصورة-الذهنية-للمؤسسات-الأردنية-في-1...

<sup>2</sup> Biehal G J And Sheinin DA, *The Influence of Corporate Messages on The Product Portfolio*, Journal of Marketing, vol 71, No 2, 2007, pp 12-25.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان الطبعة الثانية، 2008، ص44.

<sup>4</sup> زايد مراد، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المتغيرات العالمية - حالة الجزائر-، ص7. تاريخ تصفح المقال 2016/09/25 الموقع [iefpedia.com/...](http://iefpedia.com/.../) المسؤولية-الإجتماعية-للشركات-في-ظل-المتغيرات...

<sup>5</sup> حسين مصطفى هلاي، مرجع سبق ذكره، ص55.

<sup>6</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وشفافية نظام المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 217-219.

<sup>7</sup> Chung KiHa And Al, *The Effects of CSR on Customer Satisfaction and Loyalty in China: The Moderating Role of Corporate Image*, Journal of Economics, Business and Management, Vol 3, No 5 , 2015, PP 542-547.

## المسؤولية الاجتماعية :

### رابعا : المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة المؤسسات من منظور الموردون : يتضمن مفهوم الموردين جميع

من يقدم للمؤسسة مواد تحتاجها في نشاطها والتي تتمثل في الأجهزة، المعدات، الأدوات، المواد الخام، وغيرها من المواد، أو يقدم لها مختلف أنواع الخدمات على غرار المتعاقدين والاستشاريين. ومن المهم أن تدرك المؤسسة أن مستوى أدائها يبقى مرتبطا بآداء هؤلاء الموردين ومدى إستعدادهم للتعامل مع المؤسسة<sup>1</sup>، حيث تنظر الحوكمة إلى العلاقة ما بين الموردين والمؤسسات على أنها علاقة مصالح متبادلة بشعار من أجل تعاون دائم، فالعلاقة بين المؤسسة والموردين هي إحدى المحددات الهامة لنجاحها فعلاقتها الجيدة التي تربطها مع مورديها تستفيد منها، لذلك تستطيع المؤسسة أن تعتمد بصورة شبه هامة وحسب الطرف على مورديها الذين يشكلون أول حلقة في سلسلة القيم بواسطة المدخولات من المواد أو الخدمات التي يقدمونها وبذلك، يشكلون الدائنين الأوائل من خلال الآجال التي يمنحونها للمؤسسة لدفع مستحقاتهم، أما فيما يتعلق بآمال وتوقعات الموردين إتجاه المؤسسة، يتوقع الموردون أن تحترم المؤسسات تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها في:

- الإستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية بأسعار عادلة ومقبولة للمواد، فهم يأملون أن تربطهم معها علاقات دائمة ومستقرة يميزها إحترام آجال السداد والمشاركة في التعامل<sup>2</sup>.
- الصدق في التعامل وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل<sup>3</sup>، وعليه فإن الاختبار الدقيق للموردين ونوعية العلاقات الموجودة بينهم وبين المؤسسة تشكل حجر الأساس بالنسبة للإنتاج الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة.

### خامسا : المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة المؤسسات من منظور المنافسين : إن المنافسة تقتصر على

الأخلاق والواجبات ولا تقتصر على التخاصم من أجل زيادة حصص في السوق وعدد من الزبائن، إذ تبرز على أرض الواقع حين التموين لدى الموردين وتشغيل الكفاءات المطلوبة التقنية منها والتنفيذية، وبصفة أكثر عموم في مجال تمثيل علامة المنتج أمام مختلف أصحاب المصلحة، فالعلاقة التي تربط المؤسسة بالمنافسين مقيدة بإحتمالات وواجبات التعاون بوصفهم مهنيين وأشقاء في المهنة، مدعوون للتشاور حول الإهتمامات القطاعية الموحدة مثل : المنافسة الغير شرعية والمسائل المتعلقة بأخلاقيات المهنة والمشاركة في الحوارات الاجتماعية داخل فرع النشاط والبحث غالبا عن إلتزام المؤسسة بقواعد المنافسة الشريفة والعادلة والنزيهة وعدم الإضرار بمصالح الآخرين، وتوفير لهم معلومات صادقة وأمينة عند التعامل، وعدم سحب العملاء من الآخرين بوسائل غير نزيهة من خلال الإغراء أوغيره من الطرق الغير أخلاقية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> غلاي نسيمة، مرجع سبق ذكره، ص 150.

<sup>2</sup> مسان كرومية، مرجع سبق ذكره، ص 63.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 81 - 101.

<sup>4</sup> Jean- Pierre Citeau, Op.Ct, p 126.

## المسؤولية الاجتماعية :

**سادسا : المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة المؤسسات من منظور المجتمع :** يعتبر المجتمع شريحة مهمة تتطلع المؤسسة دائما إلى تمتين علاقاتها معه وتعزيزها، فغالبا ما تعتبر المؤسسات الزبائن والمجتمع سبب إستمرار أعمالها، بل أحيانا إن للمجتمع في نظر المؤسسات إعتبارا خاصا يبرز من خلال وضع المؤسسة كفرد في المجتمع وكمؤسسة إجتماعية كون أن المؤسسة جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع مما يتوجب عليها وعلى العاملين معها لعب دور القدوة في ترسيخ ممارسات الإلتزام وإن مسؤوليتها في هذا الإلتزام المجتمعي يتطلب منها بذل الجهود ومضاعفة النشاطات إتجاهه، والعمل على زيادة الرفاهية العامة لهذا المجتمع، ولجميع أفراده من خلال الأنشطة في الخدمات التي تقدم النفع العام والمشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية والمساهمة في الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية التي تساهم في رفع ذوق المجتمع، وعدم خرق مبادئ وحقوق الإنسان<sup>1</sup>.

تعد جماعات الضغط المتمثلة في جمعيات حماية المستهلك والنقابات ووسائل الإعلام وخاصة الحكومة شريك للمؤسسة في هذا المنظور من خلال أذرعها التشريعية والقضائية والتنفيذية فهي صاحبة مصلحة عامة وحيوية في المؤسسة، فبإعتبار الإدارات العمومية جزء لا يتجزأ من السلطة العمومية فإنه من مصلحتها أن ترى المؤسسات تزدهر، وهذا ما تشهد عليه العديد من إجراءات الدعم والمساعدات المالية الممنوحة من طرف الدولة وتوفير الدعم والأمن والإستقرار والبيئة الإستثمارية الملائمة داخل المجتمع، فهي مسؤولة قانونيا وأديبا عن تأمين مستويات نوعية من الحياة لمواطنيها<sup>2</sup>، ومسؤولة عن تأمين سلع وخدمات عامة لأفراد المجتمع بعيدا عن ما يسببه التلوث البيئي الناجم عن نشاطات مختلف المؤسسات لذلك فالحكومة غالبا ما تبحث عن مدى الإلتزام بالقوانين والنظم والتعليمات، وكذا مساندة برامجها ويجب عليها بالمقابل أن تتشدد مع المؤسسات التي تكون مخالفة للقانون، لذا تمر عملية تحسين العلاقة مع الإدارات العمومية بالنسبة للمؤسسة بما يقتضيه من المؤسسة من إحترام للقانون، خاصة في ثلاث مجالات هي : قانون العمل والضرائب وحماية البيئة وينتج عنها ضرورة الانتباه لتطورات النصوص القانونية في المجالات الثلاثة وتنفيذ ما جاء فيها بتنفيذ الإلتزامات المكرسة، وتنحصر نشاطات المؤسسة المسؤولة إجتماعيا في تسديد الإلتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها، حل المشكلات الاجتماعية، الإلتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة، تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي، إحترام مبدأ تكافؤ الفرص بالتوظيف، إحترام الحقوق المدنية للجميع دون تمييز، المساهمة في إعادة التأهيل والتدريب وحل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة<sup>3</sup>، وكذا تعزيز جهود الدولة الصحية وخصوصا ما يتعلق بالأمراض المتوطنة.

ينظر إلى مسؤولية المؤسسة إتجاه المجتمع من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات حيث يمكن ذكر بعض أبعاد وإلتزامات المؤسسة إتجاه مجتمعها التي تتمحور فيما يلي:

<sup>1</sup> فؤاد محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص19.

<sup>2</sup> غلاي نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 151.

<sup>3</sup> Jean- Pierre Citeau, Op.Ct, p 128.

## : المسؤولية الاجتماعية

- 1- **المساهمات العامة والإلتزامات الاجتماعية** : تشمل الأنشطة الخاصة بمجال المساهمات العامة مايلي :
  - تسديد الإلتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها وهذا يعد إسهاما إجتماعيا لمساعدة الدولة على تمويل الخدمات الاجتماعية والإنفاق على أنشطة البنية الأساسية المتمثلة في مصاريف ونفقات العدالة، الطرق السريعة، الخدمات المومية، الأمن وغيرها من الإمتيازات التي تحصل عليها المؤسسة من المجتمع<sup>1</sup>.
  - إحترام النظم والقوانين والإجراءات الإدارية، وكذا إحترام وعدم خرق القواعد العامة من العادات والتقاليد والقيم الثقافية وعدم التدخل في الأنشطة السياسية والحكومية وتنمية المجتمع المحلي بدعم مؤسسات المجتمع المدني والصدق في التعامل وعدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات وتزويد المجتمع بالمعلومات الصحيحة.
  - دعم ومساندة أبناء المنطقة بالمساهمة في الحد من مشكلة البطالة والتركيز على تشغيل أبناء المجتمع المحلي في مشاريع المؤسسة بخلق فرص عمل مع مراعاة تكريس مبدأ المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول للمناصب العليا لكافة أفراد المجتمع.
  - المساهمة المادية والمساعدة في حالة الطوارئ والكوارث الطبيعية كالزلازل والفيضانات والحرائق وغيرها.
  - المساهمة في دعم البنية التحتية ودعم الأنشطة الاجتماعية في سبيل الإنسانية من خلال العناية بالطفولة وإحترام حقوق الطفل<sup>2</sup>، والعمل على حل المشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتقديم العون للأعضاء والأهالي المحتاجين وذوي الإحتياجات الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم بتوظيف الأقليات والمعوقين كأن توظف شخص واحد على الأقل من ذوي الإحتياجات الخاصة، أو مساعدته لمواصلة تعليمه مثلا، أو من خلال البرامج التي تساعدهم على الإندماج في المجتمع بتقديم تبرعات للمؤسسات والجمعيات الخيرية والمؤسسات غير الحكومية لتمويل وتوفير إحتياجاتهم، إذ يمكن دعمهم في المناسبات الدينية مثل شهر رمضان، وليلة القدر، والأعياد بتوفير التجهيزات اللازمة لتسهيل رعايتهم أو تزويدهم بالطعام والمواد الغذائية الأخرى<sup>3</sup>، وكذا إحترام حقوق وخصوصية المرأة في الوسط المهني وتشجيعها، تنظيم حفلات في مناسبات متنوعة للاحتفال وتكريم العاملين وكذا الإهتمام بكبار السن والمتقاعدين<sup>4</sup>.
  - المساهمة في دعم المواصلات والنقل، فبمجرد توفير وسائل النقل للعاملين يؤدي إلى تخفيف الضغط على وسائل النقل العامة ، كما يمكن في دعم مواصلات المناطق النائية.
  - المساهمة والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تختص بإنشاء المساكن وتبنيها.
  - الإشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيف معدل الجرائم ومحاربة الفساد الإداري والرشوة<sup>5</sup>. كما تنحصر هذه المساهمات في المجالات التالية :

<sup>1</sup> فؤاد محمد عيسى، نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> زايد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 7 .

<sup>3</sup> مسان كرومية، مرجع سبق ذكره، ص64.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وشفافية نظام المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 219.

<sup>5</sup> حسين مصطفى هلال، مرجع سبق ذكره، ص57.

## المسؤولية الاجتماعية :

- أ- **المجال الثقافي** : تتمثل هذه الممارسات على سبيل المثال في:
- تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية بأفكار إبداعية مثل توفير الأندية الترفيهية الهادفة أو مراكز شبابية خاصة بالتعليم والإنتاج أو التكامل مع مراكز الشباب القائمة والأندية القائمة لتحويلها إلى مراكز تنموية وإجتماعية<sup>1</sup>.
  - تقديم الأفكار والخبرات المتخصصة في الإستثمار للجهات غير الربحية التي تتطلب تنمية مواردها المالية، وإعداد ورعاية البرامج الإعلامية الهادفة والمواد العلمية النافعة وتوزيع أشرطتها للسيارات لتفعيلها في مشاريع تنموية كالجمعيات بمختلف أنواعها، والتعريف بالخدمات المتميزة التي تقدمها الجمعيات التطوعية الثقافية وتحتاج إليها شريحة كبيرة من المجتمع مثل أنشطة تأهيل ومساعدة المقبلين على الزواج، أو الإصلاح بين المختلفين بعيدا عن المحاكم، أو جمع وتوزيع فائض الأتعمة على المحتاجين<sup>2</sup>.
  - نشر مفاهيم معينة أو مساعدة جهة تقدم خدمة للمجتمع في الترويج لنشاطها من خلال تطوير وإعداد ورعاية برامج تلفزيوني ثقافي يخاطب مئات الآلاف، أو من خلال حملات رسائل الجوال أو البريد الإلكتروني فهناك بعض الهيئات والمؤسسات التي لديها برامج إعلامية رائدة جدا وما زالوا يبحثون عن مؤسسات تدعمهم.
  - دعم ورعاية تنمية التقارب بين فئات معينة، أو تقوية التعارف وتبادل الخبرات بين أصحاب المهن والأنشطة المختلفة في مختلف المناطق من خلال تيسير إستخدامهم لقاعات ومرافق المؤسسة بشكل نظامي.
  - إنشاء دوريات خاصة لدعم العملية التربوية والتعليمية لذوي الظروف الخاصة وصعوبات التعلم، ومن الأمثلة البارزة تعليم وتأهيل المعاقين من الجنسين ممن تزيد أعمارهم عن 12 عاما.
  - تدعيم الأنشطة الرياضية المتمثلة في التبرعات للأندية الرياضية، والمساهمة في توفير البنية التحتية ومرافق الملاعب الرياضية والمنتزهات لصالح الأطفال والنساء وكبار السن.
- ب- **المجال الصحي** : يمكن المشاركة في المجال الصحي وكافة أنواع الأنشطة والمبادرات التي تقدم النفع العام لأفراد المجتمع والمشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على المشكلات الإجتماعية والذي بدوره يهدف إلى خلق مناخا جاذبا للإستثمار ويوفر الإستقرار الإجتماعي، وتتمثل هذه المبادرات مثلا في :
- تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية بتوفير وسائل وإمكانيات وخدمات العناية والرعاية بالصحة، وكذا التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض في فئات معينة كإعارة المعوقين أو ذوي العاهات ورعاية الطفولة والمسنين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Anselmsson And Al, **Corporate Social Responsibility and the Positioning of grocery brandsAn exploratory study of retailer and manufacturer brands at point of purchase**, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol.35, No 10, 2007, pp 835-856. from [www.emeraldinsight.com/0959-0552.htm](http://www.emeraldinsight.com/0959-0552.htm). cited on 3/3/2009.

<sup>2</sup> محمد بن يحيى آل مفرح، مرجع سبق ذكره، ص11.

<sup>3</sup> حسين مصطفى هلال، مرجع سبق ذكره، ص58.

## : المسؤولية الاجتماعية

- المشاركة في إقامة المستشفيات والمستوصفات الطبية، وغرف عمليات كاملة في بعض المستشفيات للأمراض المزمنة مثل السرطان، وغسيل الكلى، وفيروسات الكبد، والعلاج بالخارج، ومساعدة أو تعويض الأفراد عن الأضرار التي تلحقهم نتيجة العمل بهذا النوع من المؤسسات<sup>1</sup>.
- مشروع مكاتب المستشفيات التي توضع تحت تصرف الأطفال المرضى بهدف تثقيفهم وتسليةهم.
- تجهيز قافلة من أفراد المؤسسة بمرافقة أطباء للتجول في المناطق التي تتطلب بث الوعي الصحي والتعليمي.
- 2- **الممارسات التنموية** : تتمثل هذه الإلتزامات في المشاركة وتبني وإقامة المشاريع ذات الطابع التنموي التي تؤدي إلى تحقيق النمو والتنمية للمؤسسة والمجتمع، فلا بد من أن تسهم المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها في تحقيق المزيد من التنمية والتقدم الإقتصادي، الإجماعي والبيئي الذي يشكل دليلا في الإسهام الخاص بالتنمية المستدامة<sup>2</sup>، من خلال بعض النشاطات مثلا :
- نقل التكنولوجيا مع العمل على ممارسة التقاليد المتعارف عليها في المؤسسات من خلال تبني برامج تنموية تساعد في تدريب وتطوير العاملين في ذات المؤسسة، وتبني بعض برامج الترفيه لهم ولعائلاتهم.
- مساعدة أسرة فقيرة واحدة على الأقل في التحول إلى أسرة منتجة بحيث يمكنها زيادة دخلها وتنمية مواردها ذاتيا مثلا من خلال تأسيس مشاريع إنتاجية منزلية أين يمكن العمل على إنتاج بعض متطلبات المؤسسة نفسها، شرط أن تتولى المؤسسة شراء المنتجات أو تتبنى عرضها وبيعها من خلال معارضها وموقعها، وذلك بكل تأكيد يسهم في تحقيق الكثير من الأهداف التنموية، مثلا وجود قسم لعرض وبيع المنتجات النسائية المنزلية في كل سلسلة من الأسواق أو سلاسل المكتبات أو المراكز التجارية وفق آلية تضمن الحق والربح للجميع، بحيث كم عدد الأسر التي ستنجح وتزيد دخلها؟ وكم سيرتفع حجم الإنتاج المحلي؟ وكم ستزيد مبيعات هذه المؤسسات والمكتبات والمراكز؟ في المناسبات المختلفة<sup>3</sup>.
- تنسيق إجتماعات لتبادل الخبرات والتعاون بين منسوبي المؤسسة وبين منسوبي مؤسسات أخرى إجتماعية أو خيرية بغرض تجسيد مشروع إجتماعي ربحي.
- الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث ومؤسسات التعليم في مختلف المجالات، إذ يمكن إقامة معاهد تعليمية وفنية لرفع كفاءة الخريجين الجدد وإعدادهم للدخول في سوق العمل، فضلا عن المساهمة في إقامة مختبرات علمية في بعض الجامعات، وكذلك التبرع للطلبة المحتاجين وتشجيعهم على مواصلة دراساتهم العليا في الداخل والخارج مثلا التكفل بطالب واحد أو أكثر لتنميتها دراسيا ورعاية مواهبه وإبداعاته وزيادة معرفته وخبراته أو المساعدة في تقديم معلومات للأبحاث والدراسات والمشاركة في نشرها وتنظيمها من خلال موظفي المؤسسة الذي

<sup>1</sup> غلاي نسيمه، مرجع سبق ذكره، ص111.

<sup>2</sup> حسين مصطفى هلاي، مرجع سبق ذكره، ص55.

<sup>3</sup> محمد بن يحيى آل مفرح، مرجع سبق ذكره، ص11.

## المسؤولية الاجتماعية :

يمكن أن يكون مثلاً من خلال تبني دعم وكتابة ونشر المقالات ذات الصبغة المعرفية والمتخصصة، والإسهام في النشر العلمي والترجمة للتجارب والخبرات وغيرها مما يهتم به شريحة من المجتمع<sup>1</sup>.

- إقامة المكتبات في المناطق الفقيرة ونشر الكتب وتمويل المعارض، وإصدار مجلات علمية وثقافية توزع في الندوات والمؤتمرات.

- خلق فرص الترقية الاجتماعية العادلة كإنشاء قاعة أو مقرا لعقد لقاءات دورية بين المتخصصين في مختلف المجالات وتشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح، حيث يمكن إرسال المختصين من أفراد المؤسسات لحضور أو تنشيط مؤتمرات ودورات علمية وعملية في تخصصهم.

### سابعا : المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة المؤسسات من منظور البيئة : حماية البيئة هي أحد المحددات

الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، وتعتبر الأنشطة الخاصة بتنمية الموارد البيئية من أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بسبب توسع إستغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسع إستخدام الأسمدة الكيماائية والمبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات<sup>2</sup>، فضلا عن تأثير هذا المجال على نوعية الحياة فإن أثره يمتد على ما تتحمله ميزانية الدولة من نفقات للتخلص من المخلفات الصلبة خاصة في الدول الصناعية، من أجل الحفاظ على الموارد الطبيعية من التدهور وضمان حق الأجيال القادمة في نصيب عادل من تلك الموارد<sup>3</sup>. فلقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية حيث يرى Carrigan و Attalla سنة 2001 أن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيا أي تتضمن ضرورة قيام المؤسسات ضمن فلسفتها وأهدافها بالإهتمام بالبيئة والتقارير البيئية للمؤسسة<sup>4</sup>، كما أن المؤسسات ملزمة بأن تركز بشكل كبير على كل العناصر المتعلقة بالبيئة مثل العاملين في المؤسسة، إذ يجب أن يكون لديهم وعي بأهمية العمل في بيئة صحية، وتنمية البيئة الطبيعية وحمايتها على المدى البعيد وبشكل مستمر، وتطوير السمعة الحسنة للمؤسسة في مجال حماية البيئة لما لذلك من أهمية في تحقيق المردود المستقبلي للمؤسسة، وتعتبر جماعات حماية البيئة من التلوث الذي يصيب الماء والهواء والأرض قوة حقيقية ذات تأثير سياسي وإقتصادي وإجتماعي وثقافي، وقد إزداد تأثير تلك الجماعات بسبب التلوث الكبير الذي تحدثه مؤسسات النفط والمؤسسات الكيماوية.

يقع على عاتق المؤسسات جزء كبير من المسؤولية في مجال البيئة يشمل :

- إستخدام قوانين البيئة ومراجعة برامج مدى الإلتزام بالتشريعات البيئية وتجنب أي دعوى قضائية ترفع ضد المؤسسة في هذا المجال.

<sup>1</sup>Anselmsson And Al, Op.Ct, p 840.

<sup>2</sup> المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، التنمية المستدامة والإدارة المجتمعية (الأدوار المستقبلية للحكومات المركزية والمحليات والقطاع الخاص والمجتمع المدني)، أوراق عمل المؤتمر العربي الرابع للإدارة البيئية المنامة-البحرين. 2017/04/12 الموقع : libraries.najah.edu/publisher/17788

<sup>3</sup> حسين مصطفى هلال، مرجع سبق ذكره، ص86.

<sup>4</sup> Carrigan M And Attalla A, *The myth of the ethical consumer – do ethics matter in purchase behavior?*, Journal of Consumer Marketing, Vol 18, No 7, 2001, pp 560-577.

## : المسؤولية الاجتماعية

- إحترام جمعيات الدفاع عن البيئة التي تتوقع من المؤسسة التقليل من التلوث البيئي وعدم إحداث الضوضاء، وكذا المساهمة في برامج الصحة والرعاية الاجتماعية بالإضافة إلى برامج النظافة والدعم المتواصل لتحسين وتطوير البيئة<sup>1</sup>.
- ربط الأداء البيئي برسالة المؤسسة بإشراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة وكذا وجود مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة، وتقديم مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية.
- الحفاظ والإستخدام الأمثل والعدل للموارد الطبيعية وحماية الثروات الطبيعية خصوصا غير المتجددة منها من خلال إحترام مقاييس الحفاظ على الطاقة وعمل برامج لترشيد إستهلاك الطاقة وترشيد إستخدام المياه والموارد الطبيعية<sup>2</sup>، وتطوير عمليات صناعية أكثر كفاءة في إستغلال المواد الخام ومصادر الطاقة وترشيد إستخدامها.
- إيجاد وسائل بديلة أو طاقة بديلة للمحروقات للحد من التدهور البيئي مثل الطاقة الشمسية أو الحيلولة دون تدهور طبقة الأوزون وغيرها، ومن الأمثلة المهمة الجهود التي قامت بها مؤسسة SHELL العاملة في مجال الطاقة بالتنسيق مع الإتحاد الدولي لحفظ الطبيعة ومواردها، حيث تم وضع معيار للتنوع البيولوجي في مجال حماية البيئة لضمان سلامة البيئة، وكذا جهود مجموعة BMW GROUP التي أطلقت برنامج للإهتمام بالبيئة والتعليم في أحد المناطق التي يقع فيها أحد مصانعها، وتمثلت برامج مؤسسة The Body Shop في رفع الوعي التجاري بموضوعات البيئة والمجتمع ومنع إستخدام الحيوانات في التجارب البحثية.
- الحفاظ على سلامة البيئة المحيطة بالمؤسسة والحفاظة على الموارد الطبيعية بالحد من تلوث الماء والهواء والتربة الناتج عن عمليات الإنتاج وممارسة المؤسسة لنشاطاتها من خلال الرقابة الهادفة إلى الحد من الآثار السلبية أثناء تنفيذ أنشطتها، ووضع برامج لتخفيض التلوث والحد من إنبعاثات الغازات وتقليل المخاطر البيئية بمنتجات غير ضارة صديقة للبيئة وكذا إتباع سياسات واضحة للتقليل من إستهلاك الطاقات الملوثة<sup>3</sup>.
- معالجة مخلفات الإنتاج والتخلص منها بأسلوب علمي من خلال تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات، التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث، وكذا تحويل النفايات إلى مواد قيمة من خلال عملية تدوير وإسترجاع بعض المواد لإعادة التصنيع ثم تسويقها.
- تبني سياسة بيئية رشيدة من خلال المساهمة في إستخدام تكنولوجيا أكثر تطورا وإكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام والطاقة<sup>4</sup>، مما يسمح بحماية التنوع البيئي والحفاظ على النظم الايكولوجية والتنوع البيولوجي، والمساهمة في التنمية المستدامة.
- المساهمة في حملات حماية البيئة وتبني أنشطة بيئية مثل التشجير وزيادة المساحات الخضراء بإقامة الحدائق الخضراء وإنشاء الجسور ونفورات المياه للحفاظ على البيئة ومقاومة التلوث<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية -، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 25.

<sup>2</sup> زايد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 7.

<sup>3</sup> Patil And Yuvraj Dilip, **Corporate Social Responsibility Towards Environmental Management**, Social Science Research Network , 2014. 14/10/2017 Site : <http://ssrn.com/abstract=2403680>.

<sup>4</sup> مقدم وهيب، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية إتحاء الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 7.

## : المسؤولية الإجتماعية

---

يلاحظ أن غالبية الأنشطة تتسم بالإختيارية والإلتزام الطوعي من قبل المؤسسة مما يعزز من إستمرارية المؤسسة وتواصلها مع أصحاب المصالح المختلفين ما يخلق مناخا جاذبا للإستثمار ويوفر الإستقرار للمؤسسة في تحقيق الرفاهية الإقتصادية والإجتماعية<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> غلاي نسيمه، مرجع سبق ذكره، ص 113.

<sup>2</sup> Gray R And Al, **Corporate Social and Environmental Reporting: A review of The Literature and A longitudinal Study of UK Disclosure**, Accounting Auditing and Accountability Journal, Vol 8, No 2, 1995, PP.47-77.

**المبحث الثالث : المدخل الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة :** إن عملية تحديد مفهوم مضبوط وشامل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تتسم بالديناميكية والتغير المستمر لمسايرة المستجدات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وفقا لما تملكه المؤسسة من موارد، فيرجع Bernan ذلك أساسا إلى أمرين، حيث يتمثل الأول في وجود العديد من أصحاب المصالح ذوي الأهداف المتباينة والمتناقضة أحيانا، ويتمثل الثاني في وجود فجوة بين ما يتوقعه المجتمع من المؤسسة وبين ما يتصوره صاحب المؤسسة أو المسير وما تقدر المؤسسة فعلا ووفقا لإمكاناتها على تقديمه للمجتمع<sup>1</sup>.

**المطلب الأول: الإطار الفكري للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة :** شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته، ففي الأدبيات الأكاديمية تتعدد المصطلحات المعبرة عن هذه المسؤولية بدون تعريف دقيق حسب ما أكده كل من Aguinis سنة 2011، Dahlsrud سنة 2006، Grit سنة 2004، Matten وآخرون سنة 2003، Sharma سنة 2004، Verschoor سنة 2006، Waddock سنة 2004، إذ اقترح الباحثون مجموعة كبيرة من التعبيرات للإشارة إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات منها الأداء الاجتماعي performance social حسب Carroll سنة 1979 و Swanson سنة 1995، المؤسسات الأخلاقية Ethic corporation حسب Solomon سنة 1993، و الحوكمة الجيدة للمؤسسات Good Corporate Governance حسب Freeman Evans سنة 1990، العقد الاجتماعي حسب Dunfee و Donaldson سنة 2002، إدارة أصحاب المصلحة حسب Donaldson و Preston سنة 1995 Freeman سنة 1984 و Lozano سنة 2002، مواطنة المؤسسات Corporate Citizenship حسب Waddock سنة 2000 و Zadek سنة 2001، المسؤولية الاجتماعية حسب Elkington سنة 1998 و Valor سنة 2005 أو ما يعرف بقاعدة الهرم حسب Prahalada و Hammond سنة 2002<sup>2</sup>، التكافل الاجتماعي وإستدامة الأعمال وريادة الأعمال المستدامة حسب كل من Aguinis سنة 2011، Dahlsrud سنة 2006، Van Marrewijk سنة 2003<sup>3</sup>.

على الرغم من تعدد هذه المصطلحات إلا أنها في النهاية تصب على مساهمة المؤسسات في تحمل مسؤوليتها إتجاه أصحاب المصالح المختلفين، وحتى وقتنا الراهن لا زالت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تشكل مفهوما غير ثابتا فلم يتم تحديد تعريف لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بشكل محدد وقاطع يكتسب

<sup>1</sup> بوذي عبد القادر وبن سفيان زهرة، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>2</sup> Marc Vilanova and Josep Maria Lozano and Daniel Arenas, **Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness**, Journal of Business Ethics 2009, Springer 2008, p58. Le 20/11/2015 Site : [http://www.jstor.org/stable/40294954?seq=1&cid=pdf-reference#references\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/40294954?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents)

<sup>3</sup> Gianvito D'Aprile And Cosimo Talò, Op.Ct, p155.

## : المسؤولية الاجتماعية

بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، فلا تزال هذه المسؤولية تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها التطوعية، إذ لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي يشملها، ويسلم عادة أن المسؤولية الاجتماعية ليست عملاً خيراً من جانب المؤسسة ولا إمتثالاً مطلقاً للقانون، وما يصادف الباحث في مجال المسؤولية الاجتماعية العشرات من التعاريف صادرة من توجهن في تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث أن التوجه الأول ما تتفق حوله التعاريف الأكاديمية، أما التوجه الثاني هو ما اجتمعت حوله التعاريف الصادرة من المؤسسات والهيئات المحلية والدولية.

### أولاً: الإتجاهات الأكاديمية حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: بطبيعة الحال إن معظم

التعاريف مختلف باختلاف وجهات نظر من قام بتقديمها، لذلك تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين الإداريين وعلماء الإقتصاد من حيث إختلاف مفهوم المسؤولية الاجتماعية كما يراها مدراء المؤسسات، فبالنسبة للتعاريف التي إقترحها الأكاديميون الممثلون في علماء الإقتصاد والإدارة صدر بحثاً سنة 2010 يؤكد فيه أنه "تم إحصاء أكثر من 37 تعريف أكاديمي قدم للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"<sup>1</sup>، إذ هناك العديد من التعاريف الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية التي تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر مايلي:

دقق الإقتصادي الليبرالي Milton FRIEDMAN سنة 1970 في مقال صدر بجريدة The

New York Times على تعريفها بأنها "إستعمال المؤسسة لمواردها والقيام بأنشطة موجهة لتعظيم أرباحها شريطة أن تحترم قواعد اللعبة أي بالإعتماد على التنافس الحر في السوق دون اللجوء إلى الطرق المغشوشة وإلى التحايل."<sup>2</sup>

يرى Keith Davis المسؤولية الاجتماعية أنها: "إلتزام المؤسسة بأن نضع نصب عينيها خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الإجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين تحقيق الأرباح الإقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة على هذه القرارات"<sup>3</sup>. ومن وجهة نظر أخرى يرى رجل الإقتصاد Paul SAMUELSON " أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمثل البعدين الإقتصادي والإجتماعي معاً، إذ يشير إلى أن المؤسسات الإقتصادية في عالم اليوم يجب ألا تكتفي بالإرتباط بالمسؤولية الاجتماعية، بل يجب أن تغوص في أعماقها، وأن تسعى نحو الإبداع في تبنيها. إذ أن إبداعها في هذا المجال من شأنه أن يحقق للمؤسسة أرباحاً على المدى الطويل، ويعزز مركزها لدى أصحاب المصالح، كما يساعدها على

<sup>1</sup> Archie B CAROLL And Kareem M SHABANA, **The business case for corporate social responsibility: a review of concepts**, research and practice, International journal of Management review, USA, 2010, p 86.

<sup>2</sup> Milton Friedman, **The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits**, The New York Times Magazine, Copyright , 1970 by The New York Times Company, September 13, 1970, p3. Le 20/11/2017 Site : [www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf](http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf)

<sup>3</sup> Keith DAVIS, **Can business Afford to Ignore responsibilities**, California management review 2, 1960, p70. Le 20/11/2017 Site : <https://doi.org/10.2307/41166246>

## المسؤولية الاجتماعية :

تجنب الضغوط الحكومية بشكل كبير<sup>1</sup> . وفي هذا الصدد عرف P.Drucker سنة 1977 المسؤولية الاجتماعية والبيئية بأنها: "إلتزام المؤسسة إتجاه المجتمع الذي تعمل فيه"<sup>2</sup>، أي ما يجب على المؤسسة القيام به من أجل حل ومعالجة المشاكل الاجتماعية، حيث شكل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح باب واسعاً لدراسة هذا الموضوع بإتجاهات مختلفة<sup>3</sup>.

أشار Strier سنة 1979 إلى كون "المسؤولية الاجتماعية ممثلة لتوقعات المجتمع لمبادرات المؤسسات في مجال المسؤولية التي تتحملها إتجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام المؤسسة بوظائفها الأساسية على الحصول على عائد مناسب من إستثماراتها"<sup>4</sup>. أما Hay سنة 1984: "تتمثل في جميع الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي التي يقوم بها القطاع الخاص دون النظر إلى إلزامية تحقيقه بالقانون"<sup>5</sup>، وفي سنة 1985 طرح Holmes وجهة نظر ترى في المسؤولية الاجتماعية إلتزاماً أخلاقياً وإنسانياً وأديباً تتحمله المؤسسات إتجاه المجتمع العاملة به وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية كمحاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص العمل وحل مشاكل الإسكان وغيرها<sup>6</sup>.

رأى Robbins سنة 1987 أن " مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يتحدد للمؤسسة ضمن الأنشطة التي تقوم المؤسسة بتنفيذها إختيارياً دون ضغوط خارجية والتي تحقق منافع للمجتمع..."; وهي بذلك تستند إلى إعتبرات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل إلتزامات بعيدة الأمد وآخذة في الإعتبر مبادرات المؤسسة الحقيقية للوفاء بهذه الإلتزامات وبما يعزز صورتها في المجتمع"<sup>7</sup>. ميز Robbins بين المسؤولية الاجتماعية والإستجابة الاجتماعية واعتبرها أمران متلازمان، إذ تستند المسؤولية الاجتماعية إلى إعتبرات أخلاقية مركزة على النهايات من الأهداف بشكل إلتزامات بعيدة المدى، في حين أن الإستجابة الاجتماعية ما هي إلا رد عملي على ما يجري من تغيرات وأحداث إجتماعية على المدى القريب والمتوسط بوسائل مختلفة (نفس الطرح تبناه Porter و Kramer)<sup>8</sup>.

<sup>1</sup>Keith DAVIS, The case for and against business assumption of responsibilities, The academy of management Journal, vol 16, n° 2, Jun 1973, p312.

<sup>2</sup> Ivan Rodic, Op.Ct, 2007, P 13.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>4</sup> Marie D'HUART Et Serge DE BACKER, RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE, Les publications de l'IEPF, Canada, 2007, P 2 .

<sup>5</sup> محمد إبراهيم التويجري، مدى تطبيق الإدارة في القطاع لنشاط المسؤولية الاجتماعية - دراسة استقلالية على التراث السعودي-، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، صنعاء، 29-30 أكتوبر 2008، دون صفحة.

<sup>6</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وشفافية نظام المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص216.

<sup>7</sup> وفاء التميمي، واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في التسويق للمؤسسات المنتجة لمستحضرات التجميل: دراسة ميدانية مبنية على آراء مجموعة من مديري مؤسسات إنتاج مستحضرات التجميل، مقال منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد6، العدد الثالث، 2010، ص 353.

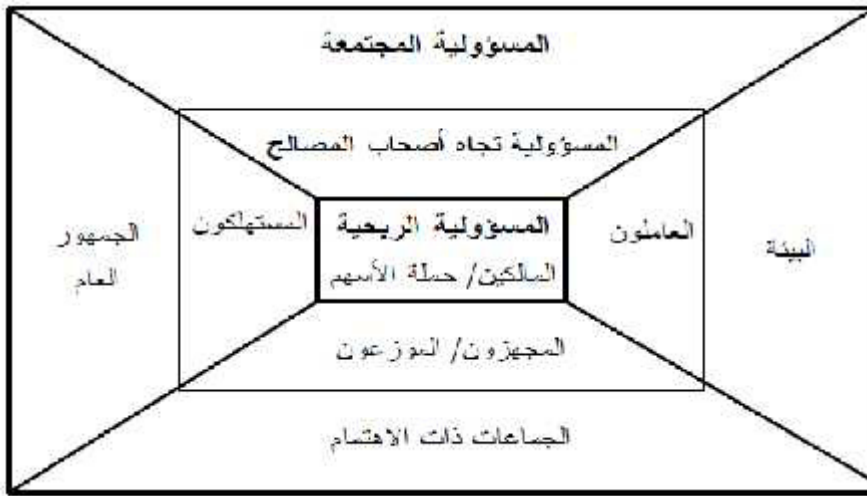
<sup>8</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص50.

## المسؤولية الاجتماعية :

أثار Bolmstrom أن: " وفاء المؤسسات بأداء مسؤوليتها الاجتماعية والتقارير عن نتائج ذلك الأداء الاجتماعي هو في حقيقة الأمر البديل الوحيد المتاح للمؤسسات لتحقيق أهدافها الاقتصادية"<sup>1</sup>، أما Berkowitz وآخرون سنة 1997 حدد مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن ثلاثة مفاهيم أساسية لمسؤوليات المؤسسة تمثلت في<sup>2</sup>:

- 1- المسؤولية إتجاه تحقيق الأرباح : وتشير إلى أن مسؤولية المؤسسة كانت تتمثل في تحقيق الأرباح للمالكين وحملة الأسهم، وهذه المسؤولية القاصرة مؤيدة لأفكار الاقتصادي Friedman.
- 2- المسؤولية إتجاه أصحاب المصالح : نتيجة الإنتقادات الموجهة لأهداف الربحية كمسؤولية وحيدة تركز عليها المؤسسة، ظهر ما يسمى بالمسؤولية إتجاه أصحاب المصالح والتي تركز على ضرورة الإهتمام بتلبية أهداف أصحاب المصالح من مستهلكين، عاملين، مجهزين، موزعين،... وغيرهم.
- 3- المسؤولية إتجاه المجتمع : وقد انتشر هذا المفهوم في الفترة الأخيرة، ويشير إلى ضرورة إلتزام المؤسسة بالمسؤولية إتجاه البيئة والمجتمع بشكل عام، وذلك من خلال الإهتمام بما تطرحه الجماعات ذات العلاقة مثل جماعة السلام الأخضر " Green Peace " والتي تنادي بتعزيز السلوكيات الإيجابية إتجاه البيئة مثل التسويق الأخضر Green Marketing<sup>3</sup>.

### الشكل رقم 5 : المفاهيم الثلاثة لمسؤولية المؤسسة



المصدر: فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وانعكاسها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية، 2003، ص ص 39-38.

<sup>1</sup> نزار عبد الحميد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص 51.

<sup>2</sup> Berkowitz And Al, **Marketing**, Fifth Edition, Irwin, McGraw-Hill, Inc. 1997. 16/06/2016 Site : [www.amazon.com/Marketing-Roger-Kerin/dp/1259924041](http://www.amazon.com/Marketing-Roger-Kerin/dp/1259924041)

<sup>3</sup> فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وانعكاسها على رضا المستهلك، دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال منشورة، جامعة المستنصرية، 2003، ص ص 39-38.

## المسؤولية الاجتماعية :

أما المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عند **Mallen Baker** تعني : " كيفية إدارة المؤسسات لعملياتها لخلق تأثير إيجابي في المجتمع " <sup>1</sup>، وبالنسبة ل Buman هي إستراتيجية إستثمار حقيقية لأن السلوك الاجتماعي للمؤسسة يؤثر على أسعار أسهمها، فكثير من المؤسسات والجهات الإستثمارية ينظرون بإهتمام للسلوك الاجتماعي للمؤسسة، وبالنسبة لهم فالمشاريع غير المسؤولة إجتماعيا هي مشروعات إستثمارية ذات مخاطرة <sup>2</sup>.

أثار الباحث كارول Carroll سنة 1989 في تعريفه هي "جميع القرارات والفلسفات والطرق والأفعال التديرية التي تعتبر تطور ورفاهية المجتمع هدفها"، وهي بذلك "إلتزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به إتجاه المجتمع وإن من شأن هذا الإلتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات المؤسسات على المجتمع وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن وأوضح إلى كون المسؤولية الاجتماعية مفهوم يشتمل على أربع جوانب رئيسية تتمثل في المسؤولية الإقتصادية والقانونية والمسؤولية الأخلاقية ومن تم المسؤولية الخيرية" <sup>3</sup>، فمسألة المنفعة المجتمعية هي "ما يتوقعه المجتمع من المؤسسات في النواحي الإقتصادية، التشريعية، الأخلاقية والتقديرية" <sup>4</sup>.

يعرف Ferrell و Pride المسؤولية الاجتماعية بأنها "إلتزام المؤسسة لتعظيم التأثيرات الإيجابية والتقليل من التأثيرات السلبية في المجتمع" <sup>5</sup>، أما Floriane Bouyoud عرفها على أنها : "مجموعة من الإلتزامات القانونية والأخلاقية التي تحدد إستراتيجية مؤسسة ما في بيئتها إتجاه أصحاب المصالح المعنيين مع ضمان إستمراريتها ونموها الإقتصادي، وهذا من أجل الموافقة في الحاضر بين الأداءات الإقتصادية، الإجتماعية والبيئية دون الإضرار بالأداءات المستقبلية" <sup>6</sup>.

يرى كل من طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري سنة 2005 المسؤولية الاجتماعية بأنها : "عقد بين المؤسسة والمجتمع تلتزم بموجبه المؤسسة بإرضاء المجتمع وبما يحقق مصلحته وينظر لها على أنها إلتزام من قبل المؤسسة إتجاه المجتمع الذي تعيش فيه من خلال قيامها بكثير من الأنشطة الإجتماعية مثل محاربة الفقر ومكافحة التلوث وخلق الكثير من فرص العمل وحل الكثير من المشاكل (المواصلات، الإسكان، الصحة) وغيرها من الخدمات" <sup>7</sup>.

<sup>1</sup> بودي عبد القادر وبن سفيان زهرة، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>2</sup> شارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية الجزء الأول مدخل متكامل، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 119.

<sup>3</sup> Iovasoia nirina ramboarisata, *Analyse institutionnelle de la responsabilité sociale d'entreprise (rse)- des institutions financières coopératives-*, thèse doctorat en admiinistration , septembre 2009 , p4 .

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وشفافية نظام المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 216.

<sup>5</sup> Pride, M And Al, *Marketing concepts and strategies*, Ninth Edition, Houghton, Mifflin company, Boston, 1997, P 65.

<sup>6</sup> Ivan Rodic, OP.CIT, PP 15-16.

<sup>7</sup> فالخ عبد القادر الحوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 3.

## المسؤولية الاجتماعية :

تعرف Jupiter Asset في واحد من أكثر التعريفات إجمالاً لموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات "إدارة وتشغيل المؤسسة بطريقة مسؤولة بهدف تعظيم الأثر الإيجابي وتقليل أي تأثير سلبي في البيئة والمجتمع والإقتصاد الوطني"<sup>1</sup>، وهذا يعتبر من أكثر التعريفات إيضاحاً لمهام المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي تتطلب أن تكون المؤسسة عضواً نافعا للمجتمع المحيط، وهذا ما أطلقت عليه جمعية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الاتحاد الأوروبي "توظيف المسائل الاجتماعية والبيئة مع أنشطة المؤسسة في التواصل مع الجهات المستفيدة من منطلق غير إلزامي للمؤسسات"<sup>2</sup>.

عرف البكري المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها : "عبارة عن مجموعة من القرارات والأفعال التي تتخذها المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءاً من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المؤسسة والساعية إلى تحقيقها بوصفها جزءاً من إستراتيجيتها"<sup>3</sup>.

عرف Schermerhorn المسؤولية الاجتماعية بأنها : "إجبار المؤسسات للعمل بطريقة لخدمة ذوي الإهتمام الداخليين والخارجيين والأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة"<sup>4</sup>.

يبين Igalens. J. و Gond J.P سنة 2008 يوجد عدة مقاربات نظرية تعتبر المسؤولية الاجتماعية بمثابة عنصر تنظيم وتوافق ما بين المؤسسة والمجتمع<sup>5</sup>، إذ تعتبر المسؤولية الاجتماعية ممارسات إتجاه أطراف متعددة تتعامل معها المؤسسة مثل: الزبائن، المنافسين، الحكومة، الأفراد العاملين، الموردين، المعتمدين، إذ أن المفهوم يختلف من صناعة إلى أخرى وليس هنالك معيار أو مؤشر محدد تعتمد المؤسسة، لأن المدراء يفكرون بشكل مختلف حول ما يسمى السلوك الاجتماعي، فالمدراء يرون المسؤولية الاجتماعية على أنها إلتزام فيما يراها آخرون كموقف تفاعلي، ويعتبرها آخرون سلوك متحسب.

### ثانياً : إتجاهات المؤسسات والهيئات المحلية والدولية حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: إن

الإتجاهات وردود الأفعال حول المسؤولية الاجتماعية تختلف من هيئة لأخرى، وفيما يلي بعض التعاريف حسب كل هيئة عرفت المسؤولية الاجتماعية .

#### 1- المفوضية الأوروبية European Commission : مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يعني "الطريقة التي يجب أن تعمل بها المؤسسات والمؤسسات لدمج الإهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية

<sup>1</sup> بلعابد نجاة وبلعيد حياة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، مداخلة الملتقى الدولي الثالث بعنوان : المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية، 14 - 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دون صفحة.

<sup>2</sup> عامر الحسيني، المجلة الاقتصادية الإلكترونية، 15 ماي 2011، العدد 6456، متوفر على الموقع [http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/07/blog-post\\_159.html](http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/07/blog-post_159.html)

<sup>3</sup> تامر ياسر البكري، المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي - دراسة تسويقية لأراء عينة من المديرين العاملين في المؤسسات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 1996، ص 14.

<sup>4</sup> Schermerhorn, John R., *Management*, 7<sup>th</sup> ed. (New York: John Wiley and Sons Inc, 2002), P158.

<sup>5</sup> Gond J.P, Igalens. J. *La responsabilité sociale de l'entreprise*, collection Que Sais-je ? Puf, édition6, Nov 2008, p128.

## : المسؤولية الاجتماعية

والإقتصادية في صنع القرار وإستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة المؤسسة والعمليات والأنشطة داخل المؤسسة وبشفافية ومحاسبة ليتم تطبيق أحسن الممارسات، وتعمل على تطبيق القوانين والتعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد والرشوة، وتلتزم بالحفاظ على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان والعمال<sup>1</sup>، كما قدم تعريفاً آخر مفاده أن أوضحت الوثيقة الخضراء Green Paper التي نشرتها اللجنة الأوروبية European Commission في جويلية 2001 أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات "مفهوم حيث تقرر المؤسسات طوعية المساهمة في مجتمع أفضل وبيئة أنظف"، مضيفاً أن تنفيذها سيكون من خلال دمج "الجوانب الاجتماعية والبيئية في العمليات التجارية وتفاعلها مع أصحاب المصلحة في عملياتها الأساسية"، إذ يشدد على أن "المسؤولية الاجتماعية لا تعني فقط إحترام إلتزامات الفرد القانونية، التي لا شك أن كل مؤسسة يجب أن تلبّيها، بل تتجاوز الإستثمار في رأس المال البشري، في البيئة، وفي علاقاتها مع أصحاب المصلحة"، وبالتالي فهي عملية توحيد الإعتبارات والإهتمامات البيئية والاجتماعية للمؤسسات مع أنشطتها وعملياتها وفعاليتها وتفاعلها مع ذوي المصلحة على أساس طوعي<sup>2</sup>، وبينت هذه الوثيقة أن الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية له تأثير مباشر على إنتاجية العاملين، ويدعم الموقف التنافسي للمؤسسة<sup>3</sup>.

2- المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ORSE : مصطلح المسؤولية الاجتماعية يعني "تجنيد كل طاقات المؤسسة كي تساهم بشكل ايجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الإقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم وهذا حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية المستدامة"<sup>4</sup>.

3- منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OCDE : تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها "إلتزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الإقتصادية مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف"<sup>5</sup>.

4- البنك الدولي World Bank : يعرف مصطلح المسؤولية الاجتماعية بأنها "إلتزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الإقتصادية المستدامة من خلال التعامل مع الموظفين وعائلاتهم والمجتمع المحلي بشكل طوعي، من أجل تحسين جودة الحياة بأسلوب يعود بالفائدة على المؤسسة والتنمية"<sup>6</sup>، ومعايير مسؤولية المؤسسات إتجاه

<sup>1</sup> Commission of the European Communities, Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Bruxelles, Belgique, 2001, p7. Le 12/10/2017 Site : <http://eur-lex.europa.eu>.

<sup>2</sup> Georg Muller-Christ, Sustainable Management Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management, Springer, London , 2011, p 47.

<sup>3</sup> Bronchain p. Towards a Sustainable Corporate Social Responsibility, European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition, Ireland, 2003, p7.

<sup>4</sup> Association française de normalisation, Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise ORSE et Agence française de normalisation AFNOR , Développement durable et entreprises, Editions AFNOR, France, 2003, p12

<sup>5</sup> Marie Françoise Guyonnand et Frédérique Willard, Du management environnemental au développement durable des entreprises, ADEME, France, Mars 2004, P 05.

<sup>6</sup> Anto m. H., and Astuti D. R. Persepst Stakeholder terhadap Pelaksanaan Corporate Social Responsibility, Kasus Pada bank Syariah Di Diy. SINERGI, Vol. 10, No. 1, January 2008, p 19.

## : المسؤولية الإجتماعية

المجتمع كما حددها البنك الدولي بأنها : الإدارة والأخلاق الجيدة للمؤسسة، واجبات المؤسسة العاملين والبيئة، ومساهمتها في التنمية الإجتماعية<sup>1</sup>.

5- **مؤسسة المقاييس العالمية ISO** : مصطلح المسؤولية الإجتماعية يعني "مسؤولية المؤسسة عن الآثار المترتبة عن أثر النشاطات التي تقوم بها (منتجات أو خدمات) على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع فضلا عن الأخذ بعين الإعتبار توقعات المساهمين<sup>2</sup>. أصدرت المؤسسة الدولية للمقاييس (International Organization for Standardization (ISO) في سنة 2010 المواصفة ISO 26000 التي تتعلق بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، وذلك بهدف مساعدتها على الإسهام في التنمية المستدامة، وحددت هذه المواصفة سبعة مجالات للمسؤولية الإجتماعية، هي: الحوكمة، الموارد البشرية، العاملين، البيئة، العمليات، العملاء، المجتمع<sup>3</sup>.

6- **المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة WBCSD** : يرى المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات بأنها "إلتزام المؤسسات المتواصل بالسلوك الأخلاقي والمساهمة في التنمية الإقتصادية، وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرها فضلا عن المجتمعات المحلية والمجتمع عامة"<sup>4</sup>، إذ أن المسؤولية الإجتماعية الإجتماعية تمتد إلى إتجاهين أحدهما داخلي يساهم في تطوير العاملين وتحسين نوعية العمل والآخر خارجي يعمل على معالجة المشكلات التي يعاني منها المجتمع ويساهم في خلق قيم وأنماط إجتماعية إيجابية في المجتمع<sup>5</sup>.

7- **المنتدى الدولي لقادة الأعمال** : تعني المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات حسب المنتدى " ممارسات الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح والشفافية والقائمة على مبادئ أخلاقية وإحترام الموظفين والمجتمع والبيئة، وصممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة إضافة إلى المساهمين"<sup>6</sup>.

8- **منظمة الأمم المتحدة** : توسع مفهوم المسؤولية الإجتماعية بإستخدام عبارة " تحلي المؤسسات بروح المواطنة العالمية"، التي تغطي كلا من حقوق ومسؤوليات المؤسسات عبر الوطنية في السياق الدولي. وبإمكان المؤسسات عبر الوطنية أن تظهر تحليها بروح المواطنة الصالحة عن طريق اعتناق واستصدار عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها عالميا في ممارسات ودعم السياسات العامة الملائمة في مجالات حقوق الإنسان، وحماية البيئة<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> يوسفات علي وبودي عبد الصمد، مدى تبني عناصر المسؤولية الإجتماعية في مؤسسة سونلغاز (ولاية أدرار) من وجهة نظر المستخدمين، 2016/11/14 مقال متاح على الموقع : <http://efpedia.com/.../تبني-عناصر-المسؤولية-الإجتماعية-في-مؤسسة...>

<sup>2</sup> The ISO 26000, Working Group on Social Responsibility-Working definition, Sydney, February 2007.02/12/2016 Site : [www.indianet.nl/pdf/briefing\\_iso\\_sr.pdf](http://www.indianet.nl/pdf/briefing_iso_sr.pdf)

<sup>3</sup> International Organization for Standardization, **Discovering ISO 26000**, 2010. 02/12/2016 Site : [www.iso.org/publication/PUB100258.html](http://www.iso.org/publication/PUB100258.html)

<sup>4</sup> Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD), **Répondre aux attentes en évolution : la responsabilité sociale des entreprises**, 1999, 05/05/2017 Site : [observeurocde.org/news/archivestory.php/aid/198/Le\\_d\\_E...](http://observeurocde.org/news/archivestory.php/aid/198/Le_d_E...)

<sup>5</sup> Frank Hond And Al, **Managing corporate social responsibility in action talking**, (Corporate social responsibility series), Ashgate Publishing Company, USA, 2007, p 10.

<sup>6</sup> Worldbank, 20/05/2016 Site :

[Sworldbank.org/.../0,print:Y~isCURL:Y~contentMDKpagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1052299,00.html](http://Sworldbank.org/.../0,print:Y~isCURL:Y~contentMDKpagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1052299,00.html)

<sup>7</sup> عزواي عمر وآخرون، دوافع تبني المؤسسات أبعاد المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية كمييار لقياس الأداء الإجتماعي، مداخلة بالمنتدى الدولي الثالث بعنوان: المؤسسات والمسؤولية الإجتماعية، 14 - 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، دون صفحة.

## : المسؤولية الاجتماعية

9- برنامج الأمم المتحدة للتنمية UNDP : " ما تقوم به المؤسسات وتقدمه للمجتمع طبقا لتوقعاته من هذه المؤسسات على أن تتضمن هذه المسؤولية الاجتماعية مراعاة لحقوق الإنسان وقيم المجتمع وأخلاقياته والإلتزام بالقوانين ومكافحة الفساد والشفافية والإفصاح"<sup>1</sup>.

10- الغرفة التجارية العالمية : تعني المسؤولية الاجتماعية "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب إعتبارات أخلاقية وإجتماعية. وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المؤسسات دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا. ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم<sup>2</sup>، وبالتالي فإن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تمارس من طرف رجال الأعمال بشكل تطوعي"<sup>3</sup>.

11- معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية : تعني المسؤولية الاجتماعية "السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما إتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم"<sup>4</sup>، وقد يغطي المفهوم أيضا القيم المرتبطة بحماية البيئة"<sup>5</sup>.

12- مكتب العمل الدولي : عرف المسؤولية الاجتماعية سنة 2006 بأنها "الطريقة التي تنظر فيها المؤسسات بالبحث حول كيفية تأثير عملياتها في المجتمع وتأكيد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي التعامل مع القطاعات الأخرى"<sup>6</sup>.

13- موسوعة wikipedia : يعني مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات "مفهوم المؤسسات التي تشجع على النظر في مصالح المجتمع من خلال تحمل المسؤولية من تأثير أنشطة المؤسسة على الزبائن والموظفين والمساهمين والمجتمعات والبيئة في جميع جوانب عملياتها، وهذا الإلتزام يدفع إلى الامتثال لأحكام التشريعات، وترى المؤسسات طوعا اتحاذ المزيد من الخطوات لتحسين نوعية الحياة للعاملين وأسرههم فضلا عن المجتمع المحلي والمجتمع ككل"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> بودي عبد القادر وابن سفيان زهرة، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>2</sup> L'ONUDI et le Sommet mondial sur le développement durable, **responsabilité sociale des entreprises: Implications pour les petites et moyennes entreprises dans les pays en développement**, Vienne, 2002.

<sup>3</sup> عناي بن عيسى وفاطمة الزهرة فسول، إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية، 15 - 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دون صفحة.

<sup>4</sup> مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير المؤسسات على المجتمع : الإتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف/ 2004، ص 27.

<sup>5</sup> تيزار أحمد وضبابي نوال، التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والعوائد المحققة من جراء تبنيها، ص8، مقال بصغة word متاح على الموقع

.../iefpedia.com/التأصيل-النظري-لماهية-المسؤولية-الاجتماعية-من...

<sup>6</sup> علوي فاطمة، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>7</sup> Le 15/11/2017 Site : [http://fr.wikipedia.org/responsabilit%3%A9\\_sociale\\_des\\_entreprise#D.C3.A9finition\\_th.c3orique\\_etpratique\\_de\\_responsabilite\\_social\\_des\\_entreprises](http://fr.wikipedia.org/responsabilit%3%A9_sociale_des_entreprise#D.C3.A9finition_th.c3orique_etpratique_de_responsabilite_social_des_entreprises).

## المسؤولية الاجتماعية :

14- جمعية الإداريين الأمريكيين : تعرفها بأنها "إستجابة إدارة المؤسسات إلى التغير في توقعات المستهلكين والإهتمام العام بالمجتمع والإستمرار بإنجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق ثروة إقتصادية"<sup>1</sup>.

15- المجلس الإقتصادي والإجتماعي الهولندي : بين المجلس أن مساهمة المؤسسة في رفاهية المجتمع يشمل تحقيق القيمة في ثلاثة مجالات : البعد الإقتصادي، البعد الإجتماعي، البعد البيئي، ولا بد من دمج المسؤولية الإجتماعية في رسالة ورؤية وفلسفة المؤسسة وثقافتها.<sup>2</sup>

16- المؤسسة الكندية للمسؤولية الإجتماعية : يعني مصطلح المسؤولية الإجتماعية "إلتزام المؤسسة للعمل في محيط مستدام إقتصاديا وبيئيا، ومعرفتها لكل منافع مختلف أصحاب المصالح من المستثمرين، العملاء، شركاء الأعمال، الجماعات المحلية، البيئة وكل المجتمع"<sup>3</sup>.

17- الحكومة الكندية : تعني المسؤولية الإجتماعية "طريقة تدمج بها المؤسسة انشغالات إجتماعية وبيئية وإقتصادية في قيمها، ثقافتها، إتخاذ قراراتها، إستراتيجياتها وفي أنشطتها بطريقة شفافة ومسؤولية أي بطريقة تأسس من خلالها تطبيقات مثالية لخلق الثروة وتحسين المجتمع"<sup>4</sup>.

تجدد الإشارة إلى أن تعدد وإختلاف تعريفات المسؤولية الإجتماعية وعدم الإتفاق على تعريف محدد حولها يكشف لنا على أن هناك تطور لمفهوم المسؤولية الإجتماعية، فهي تنشأ كإستجابة لقوى الضغط الإجتماعي حول التأثيرات البيئية السلبية الناتجة عن مزاولتها لنشاطها، والتي تستوجب قيامها ببعض الأنشطة الإلزامية لإشباع المتطلبات الإجتماعية التي تفرضها القوانين والسياسات العامة والأعراف السائدة<sup>5</sup>، إذ أن القاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هو أن المسؤولية الإجتماعية تعني الشواغل الإجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها قصد تحسين أثرها في المجتمع، وتنصب كلها حول تحمل المؤسسات لمسؤوليتها إتجاه أصحاب المصالح (حملة الأسهم، المستهلكين، العملاء، الموردين، العاملين، البيئة والمجتمع)<sup>6</sup>، كما يلاحظ من دراسة التعاريف الأكاديمية للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات قديمها وحديثها أن الذي يميزها هو أن حاولت كلها إعطاء إطار عام يمكن للمؤسسات الإقتصادية أن تستنبط منه توجهها وتحدد على أساسها أهدافها الإستراتيجية التي تسمح لها بتبني المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات.

أما بالنسبة للتعاريف المقدمة من طرف المؤسسات والهيئات، فيلاحظ فيها ثلاثة أمور وهي :

- لا يوجد نقاط توافق بينها، أي أن كل واحد منها يركز على موضوع لم يتناوله تعريف آخر.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>2</sup> Elasarg H, *Corporate Social Responsibility Challenges and Prospects for Development in Arab countries*, Munich Personal RePEc Archive, June, 2011, p5.

<sup>3</sup> Floriane BOUYOUD, *Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises*, thèse de doctorat en management, le CNAM, Paris, 2010, P 57.

<sup>4</sup> Marie Françoise Guyonnand et Frédérique Willard, Op.Ct, p5.

<sup>5</sup> أحمد سامي عدلي ابراهيم القاطي، المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، بحث مقدم لغرض الاشتراك بالمسابقة البحثية لعام 2010 حول موضوع المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، ص 8.

<sup>6</sup> UNIDO And the World Summit on Sustainable Development, *Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, Vienna, 2002, P 5.

## : المسؤولية الاجتماعية :

- معظمها يركز على مسألة الحد الأدنى وهو الذهاب إلى أبعد مما تقرضه القوانين والتشريعات.
- معظم المؤسسات والهيئات تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفق ما يلي رغبة أصحاب المصالح الفاعلين، وهنا نجد أن كل التعاريف المقدمة أعلاه ذكرت فئة معينة من أصحاب المصالح وهم الموظفين والمجتمع والبيئة والمساهمين.
- يمكن الإشادة إلى نقاط التوافق بينها على النحو التالي:
- القاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هو أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات المسائل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها قصد تحسين أثرها في المجتمع.
- يتفق الجميع على أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي مراعاة الإهتمامات الاجتماعية والبيئية في تسييرها وفي إدارة علاقاتها مع أصحاب المصالح والغاية من ذلك هو إشباع رغباتهم وبالتالي يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا تختلف عن الأهداف الأساسية للتنمية المستدامة.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي بمثابة تذكير للمؤسسات بمسئولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مفهوم يشتمل على خمسة جوانب رئيسية، الأول يتمثل بالمسؤولية الاقتصادية والثاني بالمسؤولية القانونية والثالث بالمسؤولية الخيرية والرابع بالمسؤولية الأخلاقية والخامس بالمسؤولية البيئية.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي إلتزام بالإسهام في التنمية المستدامة بهدف خدمة الإقتصاد وخدمة التنمية في آن واحد عن طريق الإهتمام أيضا بالبيئة والمجتمع جنبا إلى جنب إهتمامها بتحقيق أهدافها الإقتصادية.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي أن تتحمل المؤسسات الإقتصادية المسؤولية عن الأثر البيئي والإجتماعي لعملياتها وأنشطتها.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي جزء لا يتجزأ من نشاطات المؤسسات الإقتصادية، فهي تتجاوز مجرد الامتثال لشرط أو متطلب قانوني بحيث يتعين ويتحتم عليها أن تأخذ مزيدا من الخطوات لتحسين علاقاتها مع أصحاب المصالح.
- عند تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات لا نكتفي بما ينص عليه القانون بل لا بد من إنتهاج مبادرات طوعية أخرى، ففي حقيقة الأمر التوقف عند تطبيق النصوص القانونية يعتبر مسؤولية إجتماعية في حدودها الدنيا لأن حرقها يضع المؤسسة أمام مساءلة قانونية، وكلما أرادت أن تكون ذات توجه إجتماعي كلما زادت مبادراتها الطوعية.

**ثالثا : مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات :** من المؤكد أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مرتبط بالبشرية منذ الأزل، نشأ بنشوتها وتطور معها إذ زادت المواقف والمستجدات على كافة الأصعدة من حدته، وسنبرز أهمها سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية دون أن نهمّل وطأة التطور الفكري للإدارة، ونذهب إلى القول بأن المصطلح وتطوراته إرتبط كذلك وبشكل كبير ببيئة الأعمال السياسية، كل ذلك أدى إلى توسع رقعة المفهوم من المجال الضيق المنحصر في الحالات العملية الطوعية إلى مفهوم ذو الأفق الواسعة من خلال الإستجابة الإستراتيجية دون أن نهمّل تنامي الوعي الاجتماعي للمسيرين والمقاولين في ذلك<sup>1</sup>، حيث نشأت فكرة المسؤولية الاجتماعية كنتيجة لمشكلات كثيرة وأزمات عديدة عرفتها المؤسسات إرتبطت أساسا بنظرة المؤسسة لمصلحتها الذاتية على حساب مصلحة المجتمع الذي تنشط فيه، هذا بالموازاة مع ظهور ظروف جديدة ووعيا اجتماعيا وبيئيا جديدا ومفاهيم حديثة تقوم في مجملها على مفهوم العطاء الاجتماعي الذي تطور بنمو إحتياجات المجتمع ومدى تبني المؤسسات لهذا الإتجاه الجديد عبر مراحل زمنية مختلفة، بدءا بظهور مسؤولية المؤسسة إتجاه المجتمع ثم مختلف النظريات العلمية التي تطرقت لهذا الموضوع وأخيرا مصطلح "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"<sup>2</sup>، إذ إن هذه المسؤولية الاجتماعية بطبيعتها ليست جامدة، بل لها صفة الديناميكية والواقعية والتطور المستمر كي تتلاءم بسرعة وفق مصالحها وبحسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإيكولوجية، ورغم ذلك يصعب تحديد مراحل دقيقة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة، حيث تشكلت البدايات الأولى للمسؤولية الاجتماعية مع نشأة المجتمعات وتطورت مع تطور الحضارات، ولأكثر من أربعة عشرة قرن عززت من مكانتها الديانات السماوية وترسخت المفاهيم الاجتماعية.

يرى منظري الإقتصاد والتسيير أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لم يكن معروفا بوضوح في النصف الأول من القرن العشرين، حيث حصرها الفكر التنموي الكلاسيكي في تعظيم الأرباح وتبلور المعيار الأساسي للمؤسسة في كفاءتها الاقتصادية، ولكن مع النقد المستمر لمقومات النظرية الاقتصادية الكلاسيكية ظهرت بوادر لتبني المؤسسات دورا أكثر شمولية وإستدامة إتجاه جميع أطراف المجتمع لتصبح الإدارة مسؤولة إقتصاديا واجتماعيا وبيئيا<sup>3</sup>، أما المراحل المؤرخ لها ترجع أساسا إلى ظهور نظرية العقد الاجتماعي وتطورها<sup>4</sup>، حيث كان ينظر للمسؤولية على أنها عقد بين المؤسسة والمجتمع يتم في إطاره تحديد مجال الأداء الاجتماعي عن طريق تحديد لمسؤوليات، ومبينة على أساس المتغيرات الرئيسية للحياة الاقتصادية والاجتماعية<sup>5</sup>، وسنوجز فيما يلي المراحل التي تشكل إطارا فكريا لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> بودي عبد القادر وبن سفيان زهرة، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>2</sup> تميزار أحمد وضيبي نوال، مرجع سبق ذكره، ص2.

<sup>3</sup> صالح الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص9.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في المؤسسات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 196-201.

<sup>5</sup> طاهر محسن المنصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 54.

1- **الثورة الصناعية والإدارة العلمية** : ظهرت فكرة المسؤولية الاجتماعية عقب الثورة الصناعية وارتبط نشوءها بقيام المشاريع الصناعية وما عاشته المؤسسات في تلك الفترة من تقدم بفضل مختلف الاختراعات العلمية ولم يكن هناك أي وعي بيئي لأن الثورة الصناعية كانت في بدايتها، لهذا شهدت الثورة الصناعية ولفترة طويلة من تطورها الكثير من المآسي الإنسانية من الإهمال بدافع زيادة كفاءة إستغلال الموارد، وخاصة القوى العاملة حيث اتجه البحث في هذه المرحلة في كيفية تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة المتمثل في تعظيم الأرباح مستنزفة بذلك كل الموارد المتاحة من خلال تحسين إنتاجية العاملين وكان ذلك من خلال دراسة الوقت وطريقة إنجاز العمل الأفضل بالتركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية عن طريق تحسين الأجور المدفوعة للعاملين مقابل جهد كبير لإعطاء إنتاج كبير ووجود إستغلال غير عقلاني لجهد العاملين، حيث نستنتج من هذا الوضع أن المالكين هم المستفيدين بالدرجة الأولى ولا يوجد إهتمام بالعاملين والمجتمع والوعي البيئي<sup>1</sup>، وهذا يرجع لكون الثورة كانت في بداياتها الأولى، إذ أن وفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر انتباه المجتمع<sup>2</sup>، وقد ظلت هذه الحالة قائمة في القرن 19 والربع الأول من القرن العشرين ليس على مستوى الفكر الإقتصادي فحسب بل انعكس ذلك على القيم والأهداف السائدة في المجتمع حيث مصلحة الأعمال هي المصلحة العليا وسيادة معايير الربحية كمؤشر على الأداء الفعال<sup>3</sup> وأقصى الربح هو الذي يعكس القيمة الإقتصادية العليا دون مراعاة الطبيعة البشرية حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، مفترضة أن مسؤولية المؤسسة تنحصر في إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع فقط والتي من خلالها تحقق عوائد للمالكين، إلا أن هذه الأفكار لم تصمد كثيرا، ويمكن القول أن في هذه المرحلة هناك وعيا بسيطا بالمسؤولية الاجتماعية يتمثل في إدراك إدارة المؤسسات بجانب من المسؤولية الاجتماعية تجسد في تحسين أجور العاملين<sup>4</sup>.

2- **مرحلة العلاقات الإنسانية** : بدأ في هذه المرحلة الإهتمام بالمستفيد الأول والقرب للمالكين وهم العاملون، نظرا لتزايد إستغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة...أدى هذا إلى بروز تيارات تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل وتقليص ساعات العمل، أي ضرورة الإهتمام وإعادة النظر في ظروف العمل، وقد كان ثمره هذا الشعور هو تجارب هاوثورن وهي دراسات حاولوا من خلالها معرفة تأثير الإهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية. وقد أبدت المؤسسات إهتماما للعاملين لغرض زيادة الإنتاج وبذلك زيادة أرباح المالكين، ومن هنا نجد أن المسؤولية الأساسية للمؤسسة هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى<sup>5</sup>. كما تعد الأفكار الإشتراكية التي انتشرت في الدول الصناعية، من العلامات البارزة

<sup>1</sup> صديقي خضرة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>2</sup> La PME et la durabilité, **une gestion qui améliore les capacités d'innovation des entrepreneurs**, <http://www.cairn.info/article.php? ID revue: RFG& ID Numpublié = RFG 144&ID>.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 202.

<sup>4</sup> خبابه عبدالله وخبابه صهيب، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر-**، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث حول المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية، 14 - 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، دون صفحة.

<sup>5</sup> صديقي خضرة، مرجع سبق ذكره، ص 7.

## المسؤولية الاجتماعية :

التي دفعت المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>، وبدأ هذا المفهوم يأخذ أبعاد أعمق من مجرد التبرع حيث أن التطور المهم في هذه المرحلة يتمثل في كون أفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمؤسسات الخاصة بجمتمية تحمل مسؤولية أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين والتي تخص المستفيدين باختلاف أنواعهم وبشكل خاص العمال، ومن أبرز المطالب التي نادى بها العاملون هو ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي.....

**3- مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم المؤسسات :** وقد ظلت هذه النظرة قائمة خلال القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين، لكن مع تضخم حجم المؤسسات تتميز بتخصص العامل بجزء من العمل، ولا يحتاج إلى تدريب طويل لكي يتقنه، إذ تميزت باستنزاف مرعب للموارد الطبيعية نظرا لتضخم حجم المؤسسات غاية في تعظيم الأرباح، وهذا الأمر يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية، حيث إن التطورات التي أدخلها Henerg Ford بابتكاره لخط الإنتاج والذي أفرز إنتاج كميات كبيرة وضخمة من السيارات أدى إلى تضخم وكبر حجم المؤسسات الصناعية وزيادة عدد العاملين فيها، لأن العامل يتخصص بجزء بسيط جدا من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل ليتقنه، فضلا عن التلوث البيئي الذي تزايد جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات الإنتاج والغازات التي انعكست بمجملها على صحة وسلامة أفراد المجتمع، كذلك لا ننس بداية الاستنزاف الموسع للمواد الطبيعية كالمغايات وغيرها، وبالتالي هذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات<sup>2</sup>.

**4- مرحلة الكساد الإقتصادي الكبير والنظرية الكينزية الساعية لإيجاد فرص :** شهدت هذه المرحلة حصول الكساد الإقتصادي الكبير وإهمار المؤسسات الصناعية التي ينظر إليها بمثابة الركيزة والقاعدة الأساسية للإقتصاد وتسريح آلاف العاملين وأدى ذلك إلى اضطرابات كثيرة حيث فقد الأفراد ثقتهم بها كما برزت أصوات تدعو إلى تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين، وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، حيث ظهرت نظرية كينز الشهيرة التي تدعو إلى تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الإقتصادي، فكل ما سبق ذكره علاوة على تأثير أفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر، أدى إلى بناء أرضية للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وضبط وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية<sup>3</sup>.

**5- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي :** تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في إنتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة، فالحرب العالمية الثانية شكلت تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الإقتصاد في الدول المتحاربة حيث تعزز في هذه المرحلة النظام الاشتراكي<sup>4</sup>، وتعزز أيضا دور النقابات وتعالق أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين والضغط بالمطالبة

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وشفافية نظام المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>2</sup> خبابه عبدالله وخبابه صهيب، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>3</sup> صديقي خضرة، مرجع سبق ذكره، ص 7.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 202.

## المسؤولية الاجتماعية :

بتعزيز مشاركتهم في مجلس الإدارة، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور وظهور جمعيات حماية المستهلك ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل خاصة في الدول الغربية.... حيث ساهمت جملة المتغيرات تلك في إحداث نقلة نوعية تجاوزت الأطروحات النظرية للمسؤولية الاجتماعية إلى الممارسات الجادة.

6- **مرحلة المواجهات بين الإدارة والنقابات :** في ظل الأزمات الاقتصادية وإستغلال للأيدي العاملة وتدني الأجور وظهور التكتلات النقابية برزت مرحلة جديدة كان من خلالها الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية من جهة كمرحلة أولى تأمين السلامة والأمن في مكان العمل، تقليص ساعات العمل، الرعاية الصحية.... الخ، ثم المسؤولية الخارجية فيما بعد، الأمر الذي أدى بالضرورة إلى إتجاه المؤسسات نحو الإهتمام المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية الخارجية المرتبطة بالبيئة، الزبائن، المنافسين، الحكومة، الموردين..... الخ<sup>1</sup>، في هذا الصدد أشار Henry L.Gantt إلى أن "جمهور المواطنين يكونون على استعداد لخلق أجواء التعارض والتضاد إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية إتجاههم"<sup>2</sup>، حيث تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات، فقد أصبحت قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسة وزيادة عدد الإضرابات وتعرض الكثير من المؤسسات إلى خسائر كبيرة، إذ كان لتطور وسائل الإتصال دورا في توعية المجتمعات في بعض الدول مثل بريطانيا وألمانيا هذا ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية، كما تعالت أصوات تدعو إلى حماية البيئة ونشر الوعي البيئي كمحاولة للحد من التلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية التي اتسعت بشكل كبير، إذ تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات التي تقوم بها المؤسسات إتجاه المجتمع كعدم صلاحية المنتجات والإضرار بصحة وسلامة المستهلك كقضايا التسمم الغذائي أو إصابات العمل أو الانتهاكات البيئية المختلفة<sup>3</sup>.

7- **مرحلة جماعات الضغط القوانين والمدونات الأخلاقية وجماعات الضغط:** مع تجاوز النظرة الضيقة للمؤسسات الميكانيكية وبروز إتجاه جديد يدعو إلى توسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتبني هذه الفكرة، أصبحت المؤسسات أكثر استيعابا للبيئة ومتغيراتها وبذلك ظهرت مرحلة سميت بـ "نوعية الحياة للفرد"<sup>4</sup> مع محاولة عرض المزيد من السلع والخدمات بما يتناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل في مستوى الحياة التي يعيشها الأفراد، حيث ظهر الكثير من الجدل في بدايات القرن العشرين بخصوص العلاقة بين المؤسسات والمجتمع، وفي الخمسينات قام أحد علماء الإقتصاد الأمريكيين وهو Milton Friedman بتعريف هذه العلاقة حين قال: "إن المسؤولية الأساسية للمؤسسات في النظام الإقتصادي الحر تتلخص في تحقيق الأرباح بشرط ألا يتعارض ذلك مع القاعد الأساسية للمجتمع، سواء ما هو موجود منها في القوانين أو في الأعراف والقيم الاجتماعية"، وفي كتابة

<sup>1</sup> طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 54-62.

<sup>2</sup> تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2001، ص 7.

<sup>3</sup> خبابه عبدالله وخبابه صهيب، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>4</sup> تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 9.

## المسؤولية الاجتماعية :

" المسؤولية الاجتماعية ورجل الأعمال " إستحق Howard Bowen أن يلقب " بآبي المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال"، حيث أسس أول تعريف لهذا المفهوم بأنه : " إلتزام المؤسسات بأداء أنشطتها بحيث تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع". أما في الستينات طور " Keits David " القانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية، إذ وردت مؤشرات أهمية الأداء الاجتماعي حينما أوضح Sheldon أن "مسؤولية كل مؤسسة تتحدد من خلال أداءها الاجتماعي والمنفعة المحققة للمجتمع"، كما أوصى المؤتمر المنعقد بجامعة كاليفورنيا سنة 1972 تحت شعار "المسؤولية الاجتماعية للبيئة للمؤسسات" بضرورة "إلزام كافة المؤسسات برعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة والمساهمة في التنمية الاجتماعية والتخلي عن فلسفة تعظيم الربح كهدف وحيد"<sup>1</sup>، ومع إستجابة العديد من المؤسسات لهذا الطرح الجديد الذي فرضته البيئة وتبنيها لفكرة المسؤولية الاجتماعية ببعديها الداخلي والخارجي عمل المشرع القانوني على وضع الضوابط والقواعد القانونية ليضفي سمة الإلزام للتحقق من عمل المؤسسات بهذه المسؤولية وليؤكد على أن الإلتزام بالأداء الاجتماعي لم يعد خيارا وإنما هو أمر ملزم للإستمرار والبقاء ضمن المجتمع، وفي هذا الصدد دعت لجنة التطوير الإقتصادي بأمريكا المؤسسات إلى إعادة النظر في أفقها الاجتماعي وأن يكون تأسيسها معتمدا على كونها مؤسسات إقتصادية إجتماعية لا يقتصر عملها على تحقيق الأهداف الإقتصادية فقط دون الأهداف الأخرى<sup>2</sup>.

تجسدت الاحتجاجات في المراحل السابقة إلى بروز جماعات ضغط وتشكيل قوانين ودرساتير أخلاقية حيث أصبحت في هذه الفترة الأخيرة قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسات، حيث تمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من المستفيدين كجمعيات حماية المستهلك جمعيات حماية البيئة، وإن تأثير هذه الجماعات يتمثل في فرض خياراتها لكي تأخذ بعين الإعتبار من قبل المؤسسات مباشرة أو في شكل ضغط على الحكومات ينعكس على المؤسسات بشكل غير مباشر، حيث بدأت الدول قبل المؤسسات بصياغتها وتبنيها، وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للإلتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات ورسائلها بشكل واضح وهذا ما سعى إليه الميثاق العالمي Global Compact في المنتدى الإقتصادي العلمي لسنة 1999 .

8- المرحلة الحالية : سماها بعض المنظرين بمرحلة إقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية<sup>3</sup>، حيث تتميز بانتشار الوعي الاجتماعي في إطار المحيط الإقتصادي والتتابع المنطقي للتطور الحاصل لمفهوم المسؤولية الاجتماعية أصبح من الضروري إدماج فكرة المسؤولية في السياسة العامة للمؤسسة ومن الملاحظ أن في مرحلة الإقتصاد المعرفي أصبحت أغلب المؤسسات الغربية تمتلك مدونات أخلاقية تؤطر النظرة الاجتماعية وجوانب تبنيها إتجاه مختلف

<sup>1</sup> مقدم وهيبه، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، مقال متاح على الموقع: [www.wikipedia.com/.../المداخلة](http://www.wikipedia.com/.../المداخلة)

<sup>2</sup> إقتصاديات-البيئة-و-المسؤولية-الاجتماعية... تاريخ النصف 20/12/2017.

<sup>3</sup> تأمر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 201.

## المسؤولية الاجتماعية :

أصحاب المصالح<sup>1</sup>، حيث تتسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد، وظهور ظواهر مثل العولمة والخصوصية وإتساع نمو قطاع الخدمات وازدهار تكنولوجيا المعلومات وانتشار شبكات المعلومات، حيث ولدت صناعة المعلوماتية وشبكة الانترنت قيما وجرائم جديدة وأنواعا من الانتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد، كل هذا أدى بالمؤسسات الاقتصادية باتجاه تطوير مبادئها الاجتماعية المعبر عنها من خلال سياساتها وإستراتيجياتها لتحقيق تميز يضمن لها البقاء، خصوصا وأن اهتمار بعض المؤسسات العملاقة يرجع إلى غياب تطبيق هذا المفهوم في أنشطة المؤسسة<sup>2</sup>.

بإختصار لكل هذه المراحل هناك أبحاث رائدة في مجال تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اهتمت بممارسة المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية وإتجاهات المديرين نحوها، تأتي على رأسها دراسة Hayek ونخبة من الباحثين، حيث تؤرخ هذه الدراسة ثلاث مراحل متميزة بكل اختصار وهي<sup>3</sup> :

- مرحلة إدارة تعظيم الأرباح 1800-1920 والتوجه نحو المصلحة الذاتية البحتة .
- مرحلة إدارة الوصاية من أواخر العشرينيات حتى بداية الستينيات تحقيق المصلحة الذاتية ومصالح أطراف أخرى كالعمال المساهمين " ما هو جيد للمؤسسة جيد للمجتمع".
- مرحلة إدارة نوعية الحياة من أواخر الستينيات حتى بداية الألفينيات : تحقيق المصلحة الذاتية المتنورة للمجتمع "ما هو جيد للمجتمع جيد للمؤسسة".

### رابعا : خصائص ومبادئ المسؤولية الاجتماعية : تتحدد سمات المسؤولية الاجتماعية من خلال الخصائص

التالية:

- 1- **إنتفاء المسؤولية القانونية** : أي قيام المؤسسة تلقائيا ببعض النشاطات الاجتماعية، وليس إستجابة للقوانين، فالمسؤولية الاجتماعية تبدأ حيث ينتهي القانون.
- 2- **غياب المسؤولية التعاقدية** : لا يجب أن يتم الإلتزام الإجتماعي وفاء لأي صيغة تعاقدية مع أي مؤسسة أخرى، بل هو عمل تطوعي ترى المؤسسة أنها ملزمة بإدائه كونها مواطنا صالحا.
- 3- **إستبعاد حسابات الربح والخسارة** : يجب أن لا يرتبط قرار ممارسة المسؤولية الاجتماعية بدراسة إحتتمالات الربح والخسارة.
- 4- **توفر الأساس التطوعي** : في غياب المسؤولية القانونية والتعاقدية ومع إستبعاد حسابات الربح والخسارة، يصبح قيام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية أمرا تطوعيا بحثا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة، مداخلة لقسم إدارة الأعمال- جامعة الزيتونة وجامعة البترا -، عمان-الأردن، 2006، ص 5.

<sup>2</sup> خبابه عبدالله وخبابه صهيبي، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 202.

<sup>4</sup> مقدم وهيب، تقييم مدى إستجابة المؤسسات في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 82.

## : المسؤولية الاجتماعية

تستهدف المؤسسة أثناء ممارستها لمسئوليتها الاجتماعية زيادة مساهمتها في التنمية المستدامة، ولتحقيق ذلك الهدف ينبغي عليها أن تستند على جملة المبادئ الأساسية الآتية:

1- **مبدأ الإستدامة** : الإستدامة بكل الإجراءات المتخذة في الوقت الراهن من أجل بناء الخيارات المتاحة في المستقبل، فإذا ما تم إستخدام الموارد المتاحة بطريقة مفرطة لن تصبح متوفرة للإستخدام في المستقبل، وهذا الأمر يثير المخاوف خاصة في ظل محدودية الموارد، إن محدودية الموارد الخام خاصة ذات الطابع الإستخراجي كالحديد والفحم يجب أن تعني بإستخدام عقلائي حتى تكون متاحة للإستخدام في المستقبل بالإضافة إلى ضرورة إيجاد البدائل المناسبة مع ضرورة التنسيق بين تكلفة الموارد المتبقية والمصاريف التشغيلية للمؤسسات، فالإستدامة مبدأ أساسي من مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يقتضي بضرورة الإستخدام الأمثل للموارد التي يمكن أن تتجدد، فمثلا يمكن إعادة زرع الأشجار محل تلك التي تستهلك في الإنتاج، إن مبدأ الإستدامة سيعطي للمؤسسات مفهوم أوسع يشمل الجوانب الاجتماعية إلى الجوانب الإقتصادية، ليس فقط من أجل قياس التكاليف في الوقت الحالي وإنما للبحث عنها والتخطيط لها مستقبلا ومن شأن هذه التدابير الحفاظ على مستقبل الموارد المتاحة، ولا يتم ذلك إلا عن طريق الرفع من كفاءة الإنتاج<sup>1</sup>.

2- **مبدأ المساءلة** : تعني المساءلة اعتراف المؤسسة بكل تأثيراتها الخارجية والداخلية مما يحتم عليها تقدير حجم هذه الآثار والإبلاغ عنها للأطراف المتضررة من حكومة وعمال وعملاء ومجتمع. إن هذا الاعتراف بالمساءلة يعني أن المؤسسة جزءا من المجتمع ولها مسؤولية متبادلة مع جميع أطرافه وعلى هذا الأساس يمكن لهؤلاء الأطراف اتخاذ تدابير ضد المؤسسة وعليها بالمقابل تبرير جميع الأعمال التي تقوم بها بموجب مبدأ المسألة وضع التدابير المناسبة المتعلقة بإداء المؤسسة وبيئتها الخارجية والإجراءات المتخذة من طرفها، وهذا ما يتطلب تكاليف تعني بهذا الجانب بالإضافة إلى إعداد تقارير تعتمد على الخصائص التالية:

- يكون التقرير مفهوما لجميع الأطراف.

- يكون ذا أهمية لمستخدمي هذه المعلومات.

- يتمتع بالموثوقية والدقة في القياس والبعد عن التحيز.

- تكون التقارير متنوعة بين الكمية والنوعية حتى يسهل فهمه من طرف المستخدمين المختلفين لهذه التقارير.

إن عدم اليقين الناتج عن الفهم الخاطئ لبعض آثار المؤسسة التي تظهر بأنها إيجابية وتحمل في طيتها الكثير من السلبيات يحتم ضرورة إيجاد معايير تعني بهذا الشأن، بل وإن هذا المشكل يعتبر أحد أهم مداخل المحاسبة البيئية التي تسعى إلى تطوير معايير تحدد النشاطات التي لها أثر كبير على البيئة .

<sup>1</sup>نويجي فاطمة الزهراء وبحج خيرة، أخلاقيات الأعمال كدافع للإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية التنوع، الأخلاقيات والأنصاف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 25- 26 فيفري 2014، دون صفحة.

## المسؤولية الاجتماعية :

- 3- مبدأ الشفافية : أن تفصح المؤسسة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياستها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع، وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة.
- 4- مبدأ الإذعان القانوني : أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة والإمام بها<sup>1</sup>.
- 5- مبدأ إحترام الأعراف الدولية : أن تحترم المؤسسة الإتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها وممارساتها للمسؤولية الاجتماعية مثلا : الإلتزام بتنفيذ إصدارات شهادات الجودة المختلفة مثل الإيزو 26000 و14000.
- 6- مبدأ إحترام مصالح الأطراف المعنية : أن تقرر المؤسسة وتقبل أن هناك تنوعا بالمصالح للأطراف المعنية وتنوعا في أنشطة ومنتجات المؤسسة وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية.
- 7- مبدأ القابلية للمسائلة : أن تكشف المؤسسة وبشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمينية والى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات، ومن ضمنها الإجراءات التصحيحية التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر وأيضا الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية وعلى التنمية المستدامة<sup>2</sup>.
- 8- مبدأ الشفافية : أن تفصح المؤسسة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياستها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع، وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة.
- 9- مبدأ إحترام الحقوق الأساسية للإنسان : أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها إحترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.
- 10- تكافؤ الفرص : تكافؤ الفرص بين الأفراد، بغض النظر عن لون بشرتهم أو العرق أو الجنس أو السن أو الجنسية أو الأصل الاجتماعي أو الإعاقة، أو الميول الجنسية وإحترام المعتقدات السياسية والدينية<sup>3</sup>.
- 11- حقوق الطفل : إدانة عمالة الأطفال وإحترام حقوق الأطفال والالتزام بنصوص إتفاقية مؤسسة العمل الدولية.

<sup>1</sup> مولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايج، دور الإقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الملتقى الدولي حول الإقتصاد الإسلامي-الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي غرداية، غرداية: الجزائر، 23-24 فيفري 2011، ص ص 6-7.

<sup>2</sup> مولاي لخضر عبد الرزاق وحسين شنيبي، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات، مداخلته في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات الطبعة الثانية : نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص 232. 2017/10/10 الموقع : .../https://manifest.univ-ouargla.dz/...الأداء-المالي...الأداء...1261-أثر-ت...

<sup>3</sup> مراد كواش ومفيدة سعدي، التوجه المقاولاتي المسؤول اجتماعيا ودوره في إرساء التنمية المستدامة، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد السابع، جوان 2017، ص 64.

## المسؤولية الاجتماعية :

12- **ظروف عمل جيدة** : إعتبار العاملين شركاء قيمين في العمل، من خلال إحترام حقوقهم وتوفير بيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات والمثتال للأحكام الوطنية والدولية فيما يتعلق بساعات العمل والإجازات والأجور.

13- **حماية البيئة** : بفضل تقديم المؤسسة لمنتجات وخدمات وممارسة العمليات والأنشطة اليومية التي تراعي البيئة، مع الترويج للتنمية المستدامة.

14- **الإرتباط المجتمعي** : تعميق العلاقات مع المجتمع، والتعاون والمشاركة لجعله المكان الأفضل للحياة وممارسات الأعمال.

15- **التنفيذ** : تنفيذ هذه المبادئ وإدراجها في دليل نظام الإدارة من أجل الجودة، البيئة، السلامة والآمن<sup>1</sup>.

**خامسا : عناصر المسؤولية الاجتماعية** : تتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ينمي كل منها الآخر ويدعمه ويقويه ويتكامل معه، وهذه العناصر هي<sup>2</sup>:

1- **الإهتمام** : الإهتمام هو أساس العلاقات الاجتماعية والدوافع للتغيير ل فضل والعمل إيجابيا وهو أساس المسؤولية الاجتماعية الأخرى كالمشاركة والتعاون ويتضمن الإرتباط العاطفي بالجماعة وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها وإستمرارها وتحقيق أهدافها<sup>3</sup>.

2- **الفهم** : ويتضمن فهم الفرد للجماعة والقوى النفسية المؤثرة في أعضائها، وفهمه لدوافع السلوك الذي تنتهجه خدمة لأهدافها وأيضا استيعابه للأسباب التي جعلته يتبنى مواقفها، حيث إن الفهم الصحيح يدعم مشاركة الفرد في القيام بمسؤولياته وهو أيضا يشترط الإلتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير والإهتمامات الاجتماعية ومقاومة الضغوط وتنسيق الجهد الشخصي التعاوني، إذ يشمل التقارب الفكري والمساهمة في المناقشة المتعلقة وتحديد النقاط التي يجب إعتماها للوصول إلى الغاية التي تخدم المصلحة العامة<sup>4</sup>، كما أن التعاطي العقلاني يجعل الأفراد يواجهون الأزمات مواجهة مسؤولة في حين يكون استعدادهم لتحمل المسؤولية الاجتماعية معتمدا على القوى الذاتية (العقل والعاطفة والتكامل النفسي) يعطي ثماره الجيدة، لذلك فإن الفهم يعني إدراك الفرد للظروف المحيطة بالجماعة، ماضيها وحاضرها وقيمتها وإتجاهاتها، والأدوار المختلفة فيها، إذ يقتضي تقدير المصلحة العامة والدفاع عن الوطن والعمل على رقيه وازدهاره<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> David Crowther And Esther Ortiz Martinez, **Corporate social responsibility: history and principles**, Social Responsibility World, Penang, Ansted University Press, 2004, pp 102-107 .

<sup>2</sup> مسعودة شرفي وكريمة حاجي، المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في المؤسسات المعاصرة: رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية، 14 - 15 فيفري 2012، جامعة بنشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دون صفحة.

<sup>3</sup> مولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايج، مرجع سبق ذكره، ص5.

<sup>4</sup> خالد بن يوسف بركاوي، آراء الشباب الجامعي حول المسؤولية الاجتماعية لآراء طلاب وطالبات جامعة أم القرى بمكة المكرمة، الملتقى السنوي لمراكز الأحياء، مكة المكرمة-السعودية، 2007، ص ص 11-12 .

<sup>5</sup> مسعودة شرفي وكريمة حاجي، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

3- المشاركة : وتعني مشاركة المسؤولية وهي الأرضية الأساسية لحياة إجتماعية مشرقة مستقرة، حيث تظهر المشاركة قدرة الفرد على القيام بواجباته وتحمل مسؤولياته بضمير حي وروحية صافية، وإرادة ثابتة، والمقصود هنا مشاركة الفرد في أعمال تساعد في تحقيق الهدف الإجتماعي حين يتوفر المؤهل الإجتماعي لذلك، وتلعب الثقافة دورا في مجال المشاركة الإجتماعية، فالثقافة هي همزة الوصل بين الفرد والواقع الإجتماعي، فمنها نتعلم أصول العلاقات الإنسانية ونستدل على سبل التعايش الإنساني والإجتماعي السليم.

4- التعاون : هو أحد المظاهر الإجتماعية التي تهدف إلى التعاون في عمل أو مسؤولية مع جهة أخرى ما لتحقيق هدف مشترك قد يكون مباشرا أو غير مباشر والتعاون إما أن يكون إختياري كتعاون الأفراد في مساعدة المحتاجين أو أثناء الزلازل والكوارث الطبيعية أو إجباريا حيث تكون صفة الإلحاح نتيجة العمل والظروف المحيطة به، أما التعاون التعاقدية فيتمثل في التنظيمات الإجتماعية والإقتصادية التي تتم على أسس تعاقدية مثل الجمعيات التعاونية والخيرية التي تحكمها دوافع التعاطف أو وجود أهداف مشتركة بين أفرادها<sup>1</sup>.

#### سادسا : المواقف المتباينة إتجاه المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة بين التأييد والمعارضة : هناك وجهات

نظر متعارضة حول تبني المؤسسات لمزيد من الدور الإجتماعي، لذلك فإن التأكيد على المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات لا يعني أن هناك إقرارا كاملا بهذه المسؤولية من قبل المعنيين والمختصين في هذا المجال، فلازال الجدل على أشده ولازال الخلاف يتأثر بالدراسات والبحوث الكثيرة التي تنقسم بين معارض للمسؤولية الإجتماعية ومدافع عنها، ولكل فريق أسبابه وحججه التي يؤكد فيها وجهة النظر ضد أو مع المسؤولية الإجتماعية<sup>2</sup>، وعلى العموم هناك إتفاق عام بكون المسؤولية الإجتماعية محدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مختلف الأطراف ذات العلاقة لمواجهة الإنتقادات والضغط المفروضة عليها، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الإجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمؤسسة.

#### 1- المعارضون للمسؤولية الإجتماعية : ما يعرف بنمط المسؤولية الإقتصادية Economic

Responsibility إذ تعتقد هذه المجموعة أن تحقيق الحد الأقصى للربح هو المسؤولية الوحيدة للمؤسسة بغض النظر عن أي مساهمة إجتماعية، وأن المساهمات الإجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح. ومن أشهر معارضي فكرة المسؤولية الإجتماعية Milton Friedman الحائز على جائزة نوبل في الإقتصاد والذي يؤيد وجهة النظر الكلاسيكية إتجاه المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات والذي يرى أنها تقلل من الأرباح وهي بمثابة عبء إضافي على تكاليف العمل حيث يقول أن "هناك مسؤولية إجتماعية واحدة فقط للمؤسسات تتمثل في إستخدام مواردها والمشاركة في الأنشطة لزيادة الأرباح في إطار قواعد اللعبة التي تعني منافسة مفتوحة وحررة دون خداع أو احتيال"، ويرى هؤلاء أنه مهما اجتهدت المؤسسات وأعلنت أنها تتبنى

<sup>1</sup> موسى رحمان، مرجع سبق ذكره، ص 40-41.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 206.

## المسؤولية الاجتماعية :

مسؤولية إجتماعية أكبر فإن ما يشار إليه هنا هو أن الدور الإجتماعي محكوم بمجمل انعكاساته الايجابية على الأداء الإقتصادي والمردود المالي لهذه المؤسسات، فوجب على المؤسسة أن تتبنى رؤية ذلك الحد الأدنى من المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، هذه النظرة التي تحدد وظيفتها في تحقيق أقصى قدر من الأرباح للمساهمين، وخلق فرص العمل والمساهمات في مجال الضرائب (المسؤولية الإقتصادية)، فالوظيفة الوحيدة للمؤسسة هي "إستخدام مواردها والمشاركة في الأنشطة الرامية إلى زيادة الأرباح، ما دامت هذه الممارسة في ظل المنافسة المفتوحة دون خداع أو غش<sup>1</sup>، إذ يشير إلى أن المدراء هم محترفون وليس مالكين للأعمال التي يديرونها لذلك فهم يمثلون مصالح المالكين وعلى هذا الأساس فإن مهمتهم هي إنجاز أعمالهم بأحسن طريقة ممكنة لتحقيق أعظم الأرباح للمالكين. وإذا ما قرروا إنفاق الأموال على الأهداف الإجتماعية فإنهم سوف يضعفون ديناميكية السوق وبالتالي سوف تنخفض الأرباح نتيجة هذا الصرف على الجوانب الإجتماعية وهذا يلحق خسارة بالمالكين، ولو تم رفع الأسعار للتعويض على ما ينفق على الجانب الإجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضا وإذا امتنعوا عن شراء هذه المنتجات فإن المبيعات ستنخفض وبالتالي تتدهور المؤسسة<sup>2</sup>.

هذا الموقف مؤسس على فكرة أن تعظيم الثروة يعني تحقيق الرفاه العام، وتستخدم فكرة تعظيم الثروة لتشير إلى أن المؤسسات ليست لديها مسؤوليات إجتماعية، حتى لو كانت هي سبب المشكلة المطروحة<sup>3</sup>.

تنطلق الحجج المعارضة للقيام بمهام المسؤولية الإجتماعية من إعتبار أن الإلتزام الإجتماعي يتعارض مع الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو تحقيق الربح، أما الحجج الأخرى فهي كالتالي:<sup>4</sup>

- الإلتزام بمهام المسؤولية الإجتماعية يحول المؤسسة إلى شكل لا يختلف عما هو سائد في المؤسسات الحكومية، وبالتالي وبالتالي تحويلها عن هدفها الأساسي المتمثل في الربح، إذ يقوم بتقليل الأداء التنظيمي وزيادة خطر الإفلاس، وكذا زيادة إحتمال إشراك الإدارة في السلوك الانتهازي حسب Hayek<sup>5</sup>.
- صعوبة المساءلة والمحاسبة عن الأنشطة الإجتماعية ويرجع سبب ذلك إلى عدم وجود معايير موحدة لقياس الأداء الإجتماعي.

- من شأن الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية أن يؤدي إلى زيادة إنفاق المؤسسة وان ذلك يعني تحملها تكلفة إضافية عادة ما يكون لها قيود التأثير على سير العمل والعمليات التجارية وتنعكس على تكلفة السلع والخدمات التي تقدمها وبالتالي عرقلة تحقيق أقصى قدر من الربح في المنافسة في السوق المفتوحة ما ينعكس سلبا على موقفها وقوتها التنافسية في السوق، لذلك فإن فكرة التنمية الإقتصادية القائمة على الأرباح من خلال المجتمع والبيئة ساذجة إلى حد ما حسب Henderson<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Milton Friedman, Op.Ct, p 33.

<sup>2</sup> طاهر محسن المنصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>3</sup> Solomon, H. et Hanson, G, *La morale en affaires- clé de réussite*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1985, P 31.

<sup>4</sup> د. ناصر البكري، التسويق والمسؤولية الإجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 53-54.

<sup>5</sup> Hayek, F.A. von, *The Corporation in a Democratic Society: In whose Interest Ought it to and Will it be Run?*, in F.A. von Hayek, *Studies in Philosophy, Politics and Economics*, London, 1967, pp 300-312.

<sup>6</sup> Henderson D, *The role of business in the world of today*, Journal of Corporate Citizenship, N 17, 2005, pp 30-32.

## : المسؤولية الاجتماعية

- يؤدي مزيد من الدور الاجتماعي للمؤسسة إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح وتصبح عاجزة عن الارتقاء بالإنتاجية والإستثمار في البحث وتطوير تكنولوجيات الإنتاج وتقديم منتجات جديدة حيث وجدت المؤسسة أساسا للعمل وتقديم سلع وخدمات بنوعية عالية وأسعار معولة ومن حقها الحصول على عائد تعيد إستثماره مما يسمح لها بالتوسع وبالتالي زيادة تشغيل العمال<sup>1</sup>.
- محدودية الخبرة والمهارة المتاحة لدى المؤسسات في معالجة المشكلات الاجتماعية التي تعترض عملها، فحسب Calabrese وآخرون سنة 2005، Costa و Evangelista سنة 2008، Costa سنة 2012 فإن المديرين متخصصون في الشؤون المالية، التسويق، العمليات وإدارة الأعمال، ونتيجة لذلك، يفتقرون إلى المهارات اللازمة لمعالجة القضايا الاجتماعية والبيئية كما أكده Davis سنة 1973<sup>2</sup> و Mintzberg سنة 1983<sup>3</sup>، إذ أن موارد المؤسسة محدودة وإذا حملت أهداف اجتماعية تتجاوز هذه القدرة فستعرض للمخاطر وبالتالي إلحاق الضرر بالمجتمع ككل<sup>4</sup>.
- تضعف الأهداف الرئيسية الأخرى لمؤسسة الأعمال لكونها تستنزف طاقة ليست بالقليلة من جهد المؤسسة، إذ أن المشكلات الاجتماعية هي من مسؤولية الدولة فقط<sup>5</sup>.

تمتلك العديد من المؤسسات قوة كبيرة وأي تدخل من قبلها في المجالات الاجتماعية سيزيد من قوتها وتأثيرها فعندما يمكن تحقيق الأهداف الربحية والاجتماعية بشكل جزئي أو كلي في نفس الوقت من الضروري التركيز على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بسبب حوافز المديرين لتحقيق أقصى قدر من الربح الذي يقابله في نهاية المطاف زيادة الرفاهية الاجتماعية، وعندما يحدث تعارض بين الربح والأهداف الاجتماعية، لن يتم تنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وذلك لأن التكاليف تخفض الفوائد العامة للمؤسسة حسب Karnani<sup>6</sup>، غير أن Smith سنة 2002، Garriga و Melé سنة 2004، Kolk و van Tulder سنة 2010 أكدوا أنه لا يمكن أن يكون الحد الأقصى للربح هو الهدف الوحيد لمديري المؤسسة حيث أن اليوم تخضع المؤسسات للمراقبة المستمرة من المؤسسات غير الحكومية ووسائل الإعلام ويتم تشجيع من الحكومات باستمرار على تنفيذ مقاربات اجتماعية وبيئية تكاملية لأنشطتها التجارية. وبالإضافة إلى ذلك فإن العوامة تفرض على المؤسسات تحمل المزيد من المسؤوليات حسب كل من Heslin و Ochoa سنة 2008، Kolk و van Tulder سنة 2010، Scherer و Palazzo سنة 2011، ونتيجة لذلك يجب على المديرين أن يأخذوا بعين الاعتبار في تخطيطهم واتخاذهم للقرار شواغل أصحاب المصلحة حسب كل من

<sup>1</sup> عبد القادر بريش وزهير غراية، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>2</sup> Keith Davis, *The case for and against business assumption of social responsibilities*, Op.Ct, pp 312-322.

<sup>3</sup> H.Mintzberg, *The case for corporate social responsibility*, Journal of Business Strategy , N 4, 1983, pp 3-15.

<sup>4</sup> أم كلثوم جماعي وميم بن عبد العزيز، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية، 14 - 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دون صفحة.

<sup>5</sup> علوي فاطمة، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>6</sup> Karnani A, *Doing Well by Doing Good*, The Grand Illusion, California Management Review, Volume 53, N 2, 2011, pp 69-86.

Freeman سنة 1984، Calabrese و Lancioni سنة 2008، التي من المرجح أن تكون مريحة على المدى الطويل ما أكده كل من Carroll و Shabana سنة 2010، Calabrese وآخرون 2012<sup>1</sup>.

2- المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية : يوجد نمطين من المؤيدين نتطرق لكل منهما كالآتي :

أ- النمط الاجتماعي Social : إن هذا النمط يقع على النقيض تماما من التوجه الأول المعارض للمسؤولية الاجتماعية ويحاول أن يعرض المؤسسات كوحدات إجتماعية بدرجة كبيرة، تضع المجتمع ومتطلباته نصب أعينها في جميع قراراتها، حيث تشير النتائج إلى أن المستهلكين ينظرون إلى المسؤوليات الاقتصادية بشكل يختلف عن غيرها من المسؤوليات وسيكون من المنطقي أن نفصل بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والجانب الاقتصادي<sup>2</sup>، ولعل جماعات السلام الأخضر Green Peace أو الجماعات الأخرى التي تقدم نفسها كأحزاب إجتماعية تمثل هذا النمط وتحث المؤسسات على تبنيه، والمقابل تجد المؤسسات صعوبة في موازنة متطلبات أداءها الاقتصادي ومزيد من الإلتزامات في هذا الإتجاه الاجتماعي سواء على الصعيد الداخلي أو على صعيد الأداء الخارجي<sup>3</sup>. أما لجنة التنمية الاقتصادية فقد نشرت في السبعينيات مذكرة مؤلفة من أربعة وسبعون صفحة عنوانها " المسؤوليات الاجتماعية في المؤسسات " وضعها لدراسة الأبحاث والسياسات التابعة للجنة التنمية الاقتصادية، أن ثلثي العينة المختارة والتي قامت باستقصاء آراءها تعتقد بأن المؤسسات يجب أن يكون لديها إلتزام أخلاقي للمساعدة في التقدم الاجتماعي حتى ولو كان ذلك على حساب ربحيتها<sup>4</sup>.

ب- النمط الإقتصادي-الإجتماعي Socio-economic : بالنسبة لمؤيدي النظرية النيوكلاسيكية على رأسها العالم Paul Samuelson فهو مؤيد لوجهة النظر التي ترى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لها بعدين إقتصادي وإجتماعي وهو النمط الأكثر توازنا، حيث يرى أن الوقت قد تغير وأن إدارات المؤسسات لا تمثل مصالح جهة المالكين وحدها، وإنما هناك جهات عديدة أخرى مثل الحكومة والمجتمع ترتبط معها بالإلتزامات معينة، كما يرى بأنه لا بد على المؤسسات أن تسعى إلى الإبداع في تبنى برامج المسؤولية الاجتماعية، ومن أهم الأفكار التي تدعم هذا الإتجاه تلك القائلة بأن إتساع عمليات الخصخصة أدى إلى تطلع المجتمعات إلى المؤسسات لكي تتحمل مسؤوليتها في تقديم ما كانت تضطلع به الحكومات إتجاه المجتمعات والبيئة.

يضع المؤيدون لمقاربة أصحاب المصلحة بأن المؤسسات الرأسمالية لها مسؤوليات واسعة النطاق، حيث إنهم يوسعون مسؤوليات المؤسسة لجميع المتعاملين الذين يرون أن صحة وتنمية المؤسسة مسألة هامة. فهذا النهج يؤكد على أهمية الأخذ في الإعتبار مجموعة واسعة من الفئات الاجتماعية. وهكذا فإن المؤسسة التي تحمل مسؤولياتها

<sup>1</sup> Armando Calabrese And all , **Turning Corporate Social Responsibilitydriven Opportunities in Competitive Advantages : a Two-dimensional Model**, Revue Knowledge and Process Management, Volume 20, Number 1 , 2013, pp 51 . Published online in Wiley Online Library (www.wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/kpm.1401

<sup>2</sup> زكية مقري وعبد الحليم بلزيك، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>3</sup> بودي عبد القادر وبين سفيان زهرة، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>4</sup> أم كلثوم جماعي وصمير بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

## : المسؤولية الاجتماعية

الإجتماعية من جهة، وتعترف بالإحتياجات وأولويات أصحاب المصلحة في المجتمع من ناحية أخرى، تقيم عواقب لتصرفاتها على الصعيد الإجتماعي لتحسين الرعاية الإجتماعية للسكان عموماً وفي الوقت نفسه حماية مصالح المؤسسة ومساهمتها. فالعدالة إذن تتحقق وتتجاوز الأحكام التعاقدية أو القانونية في نقطة توازن للتعامل مع مختلف أصحاب المصلحة.<sup>1</sup> إذ كان الأمر يمثل بالنسبة للعالم المتقدم حالة طبيعية وذلك لنضج المؤسسات وإدارتها فإنه يمثل مشكلة كبيرة في دول العالم النامية، وفي هذا المنظور تؤكد معظم التعاريف على حقيقة أنه في الأفق الزمني الطويل، يجب أن تذهب المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات إلى أبعد من البحث عن الربح في المدى القصير<sup>2</sup>، وقد ركز المؤيدون للمسؤولية الإجتماعية مناقشتهم حول القضايا الرئيسية التالية :

- واجب إنساني وإلتزام أخلاقي طوعي من جانب المؤسسات إتجاه المجتمع بفئاته المختلفة.
- المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تتواجد فيه لذا عليها أن تلعب دوراً كبيراً في تحقيق أهدافه المختلفة، الدور الإجتماعي هو رد فعل على النقد الموجه للمؤسسة وهو إهتمامها بالأرباح وإهمال المتطلبات الإجتماعية.
- تحقيق الأرباح يجب أن ينظر إليها بمنظور الأجل الطويل وليس بمنظور الأجل القصير كما كان في الماضي، حيث إنفاق المؤسسة لحل المشاكل الإجتماعية والذي يؤدي إلى خفض الأرباح في الأجل القصير من شأنه خلق ظروف بيئية ملائمة لبقائها ونموها وإستمرار تدفق أرباحها في الأجل الطويل.
- تحسين السمعة وكسب صورة جيدة للمؤسسة.
- المؤسسة التي تتحمل مسؤوليتها الإجتماعية عادة ما تتجنب وطأة التشريعات والقوانين الحكومية.
- تحويل المشاكل الإجتماعية إلى فرص مربحة للمؤسسة.
- المؤسسة مصدر المشاكل الإجتماعية حيث تخلق مشكلة تلوث البيئة وأماكن عمل غير صحية.

ففي كثير من الحالات لم نسمع سوى عن الجوانب الخيرية، ومن بين التوجهات التي تؤكد هذه النظرة الموسعة لمفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، توجه Carroll الذي يعتبر عموماً الأكمل وأصبح الأساس لنماذج نظرية عدة وضعت في وقت لاحق والذي يقترح أن "المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات تتماشى مع التوقعات الإقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية من طرف المجتمع في وقت معين"، وبالتالي فالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات تشمل أربعة أبعاد رئيسية هي: المسؤوليات الخيرية، المسؤوليات الأخلاقية، المسؤوليات القانونية، والمسؤوليات الإقتصادية. فالمسؤوليات الإقتصادية تتعلق بشرط وجود المؤسسة على أن تكون منتجة ومربحة والمسؤوليات القانونية تعني أن المؤسسات تقوم بواجباتها وفقاً للقوانين الإقتصادية أما المسؤوليات الأخلاقية فتتطلب التقيد بقوانين سلوك المؤسسات المعمول بها، في حين أن المسؤوليات الخيرية تعكس الرغبة في رؤية المؤسسات التي تعمل في مجال تحسين رفاه المجتمع.

<sup>1</sup> سليمان محمد مصطفى، حوكمة المؤسسات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص ص 249-250.

<sup>2</sup> Mohr, L.A., *Corporate social responsibility: competitive disadvantage or advantage?*, In Proceedings of the 1996 Marketing and Public Policy Conference, (Chicago: American Marketing Association, 1996, pp 48-49.

## المسؤولية الاجتماعية :

إن النمط الاجتماعي يمثل مؤسسات القطاع الخاص التي لا هم لها سوى مزيد من تحقيق الأرباح حتى لو كان على حساب مصلحة باقي الأطراف مما يثير إشكالية بينها، لذلك يمكن النظر إلى النموذج الثاني باعتباره يمثل ردة فعل من قبل الدولة وهي المسيطر الرئيسي في العالم الثالث<sup>1</sup>، حيث تكون مؤسساتها عبارة عن خلايا اجتماعية تهدف إلى تقديم المزيد من الخدمات إلى المجتمع حتى لو كان ذلك على حساب أداءها الإقتصادي وتحملها خسائر تبرز على أساس متطلبات اجتماعية حتى لو كانت تعاني ضعفا في الأداء أو أنها تخفي فسادا إداريا، وفي ضوء هذا النموذج يظهر أن هناك تقاربا في وجهات النظر ظهر من خلال النموذج المتوازن باعتباره ممثلا لحالة أكثر واقعية بشأن الأداء على المستويين الإقتصادي والاجتماعي<sup>2</sup>.

### جدول رقم 5: النموذج الإقتصادي والاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية

النموذج الإقتصادي	النموذج الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الإنتاج</li> <li>● إستغلال الموارد الطبيعية</li> <li>● إتخاذ القرارات الداخلية على أساس أوضاع السوق</li> <li>● العائد الإقتصادي (الربح)</li> <li>● حياد الدولة وعدم تدخلها في شؤون المؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● نوعية الحياة والمستوى المعيشي</li> <li>● المحافظة على الموارد الطبيعية</li> <li>● إتخاذ القرارات الداخلية على أساس أوضاع السوق مع مراعاة رقابة المجتمع</li> <li>● الموازنة بين العائد الإقتصادي والاجتماعي</li> <li>● مصلحة المؤسسة والمجتمع في آن واحد</li> <li>● تدخل الدولة وقيامها بدور هام</li> </ul>

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، عمان دار وائل للنشر، الطبعة 3، 2010، ص 54.

سابعاً : حدود المسؤولية الاجتماعية : تطرح إشكالية تحديد حدود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في أي نقاش حول الموضوع، ذلك أنه ليس من السهل تحديد ما المؤسسة مسؤولة عنه وتجاه من هي مسؤولة، وعليه يجب إيجاد التوازن الجيد بين الحد الأدنى وهو ألا تلتزم المؤسسة بأكثر مما يفرضه عليها القانون وتدعى بالمساهمات الإيجابية أو الإلزامية التي قد تعرض المؤسسة إلى عقوبات، والحد الأقصى وهو الإلتزام بمسؤوليات تتجاوز اختصاصات المؤسسة وطاقتها وتدعى بالمساهمات الإختيارية أو الطوعية ولا يوجد هناك إتفاق عالمي حول حدود مسؤولية المؤسسة، ويبقى تحديد هذه الحدود موضوع نقاش مستمر وفي تطور سريع على مستوى الرأي العام، فمثلا بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في مناطق محرومة في دول تنتهك حقوق الإنسان أو تعاني من صراع على

<sup>1</sup> Wartick S et Cochran P, *The evolution of the corporate social performance model*, Academy of Management Review, vol 10, n° 4, 1985, pp 758-769.

<sup>2</sup> بن جيمة مريم وبن جيمة نصيرة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان : المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية، 14 - 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، دون صفحة.

## : المسؤولية الاجتماعية

السلطة تطرح إشكالية حدود مسؤوليتها عن الخلل الموجود في المجتمع في مثل هذه الحالات، فإن الحد الأدنى من مسؤولية المؤسسة، والذي يوصي به الميثاق العالمي للأمم المتحدة، هو أن تحرص على عدم إستغلال هذا الوضع وأن لا تكون متورطة في انتهاك لحقوق الإنسان، بسبب هذا الغموض الذي يكتنف حدود هذه المسؤولية، اتسعت آمال ومتطلبات الأطراف المهتمة بالمؤسسة واختلفت باختلاف البلدان والثقافات التي ينتمون إليها، إذ إنها تختلف من قطاع صناعي إلى آخر، وبالتالي فإن تحديد حدود لدور مسؤولية المؤسسة إتجاه الحكومات أو المجتمع المدني هو في كثير من الأحيان موضوع حوار وتفاوض يأخذ في الحسبان المعطيات المحلية<sup>1</sup>، لذا وجب على المؤسسة أن تدرس أولا المعطيات الثقافية ومستوى تطور المجتمعات حتى تعرف أبعاد وحدود المسؤولية الاجتماعية التي تلتزم بها، لأن الآمال التي يعلقها مجتمع محروم يعاني من مختلف أمراض التخلف على مؤسسة عالمية جاءت لتستثمر عنده تختلف جذريا عن متطلبات مجتمع آخر متطور من نفس المؤسسة، والأسئلة التي تطرح عادة في هذا المجال هي ما دور كل من المؤسسة والحكومة في توفير الخدمات الاجتماعية مثلا (التعليم والصحة)؟ كيف يمكن للمؤسسة أن تتأقلم مع مختلف الثقافات المحلية للمجتمعات التي تعمل فيها؟

**ثامنا : المعوقات التي تمنع ممارسة المسؤولية الاجتماعية :** من المهم أن يلاحظ المجتمع أن المؤسسة تقوم بدور إجتماعي فاعل، ومن المهم أيضا أن يعرف المجتمع أن زيادة هذا الدور مسألة إختيارية بشكل أو بآخر، لأن كل مؤسسة أدرى بظروفها وإمكاناتها وبالذور المطلوب منها، ومع ذلك فهناك العديد من المؤسسات التي تواجه عقبات حقيقية تمنع وتعيق رغبتهم في تبني برامج المسؤولية الاجتماعية التي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:

### 1- المعوقات الإدارية : تواجه المؤسسات عددا من التحديات الإدارية التي قد تؤثر سلبا على مدى إلتزامها

بهذه البرامج، وتتمثل هذه التحديات فيما يلي :

- ضعف الوعي والمعرفة بالمسؤولية الاجتماعية لدى شريحة من رجال الأعمال والمؤسسات، بل وغيابه تماما لدى البعض الآخر فمن المؤسسات التي تنعدم عندها الرغبة في تبني هذا الموضوع، ووجود الخلط الواضح بين خدمة المجتمع وبين مفاهيم العمل الخيري<sup>3</sup>.

- ضعف الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الذي هو في الواقع مرتبط بفلسفة الإدارة العليا إتجاه المجتمع والبيئة المحيطة، وضعف الإهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية<sup>4</sup>، حيث يوجد في الجزائر الآلاف من المؤسسات ولا يوجد سوى أقل من أربعين مؤسسة إجتماعية تنموية، ويوجد مئات آلاف السجلات التجارية

<sup>1</sup> محمد عادل عياض، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مدخل لمساهمة المؤسسات في الإقتصاد التضامني، الملتقى الدولي حول الإقتصاد التضامني، جامعة تلمسان، 2005، ص9.

<sup>2</sup> هال المغربل، ياسمين فؤاد، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، ورقة عمل رقم 138 المركز المصري للدراسات الإقتصادية، القاهرة، سبتمبر 2008، ص 5.

<sup>3</sup> محمد بن يحيى آل مفرح، مرجع سبق ذكره، ص9.

<sup>4</sup> أم كلثوم جماعي وسمير بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

## : المسؤولية الاجتماعية

والمؤسسات الكبرى المساهمة والعائلية والمحدودة والمؤسسات العملاقة، ولا يوجد سوى العشرات فقط من المؤسسات التي أسست برامج لخدمة المجتمع، وذلك يعود لعدم الإحساس واللامبالاة.

- عدم توافر الخبرات اللازمة لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية على نحو فعال وما يرتبط بها من إعداد التقارير والمتابعة والتقييم، فالخبرات التنفيذية يمكن لها أن تطور وتدير جهود خدمة المجتمع في المؤسسات وتشرف على وضع معايير محددة لقياس جهودها وآثارها إيجاباً للمجتمع، وليس خافياً ولا عيباً أن أغلب الجهات الكبرى التي أسست إدارات خاصة لخدمة المجتمع مازالت توظف وتعطل وتدرب على أساسيات هذا الفكر، لذلك فإن نقص الخبرة لدى الذين يشغلون إدارات وأقسام المؤسسات فيما يتعلق بالأمور الاجتماعية والأخلاقية يشكل عائقاً كبيراً لتبني المسؤولية الاجتماعية.

- عدم توافر المعلومات الكافية والدراسات والمسوحات البحثية عن إحتياجات المجتمعات المحلية من الخدمات والمشاريع التنموية اللازمة، وأزمة فقدان المعلومات ليست محصورة بهذا الموضوع.. بل هي مشكلة ظاهرة في كثير من نواحي حياتنا، ليست هناك معلومات موثقة ولا إحصائيات دقيقة محدثة ولا مصادر موثوقة.. وإن وجدت فلا تدري كيف ولا أين يمكنك العثور عليها؟

- إهمال الإدارات العليا في عملية اشتراك المستويات الإدارية الأخرى في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية.

- عدم إحتواء بعض المؤسسات على إدارة العلاقات العامة وعدم وجود إتصالاً فاعلاً من قبل الإدارات مع الجمهور<sup>1</sup>.

### 2- المعوقات القانونية: وتتلخص هذه المعوقات في:

- الإلتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين والأنظمة.
- عدم وجود صيانة سياسية إجتماعية أخلاقية، التي هي وظيفة من وظائف التخطيط الإستراتيجي.
- عدم وضع دستور إجتماعي أخلاقي في المؤسسات، كالذي يتم تطبيقه في كبرى المؤسسات في العالم.
- المشاكل المرتبطة بالجهات الحكومية مثل الروتين وعدم التعاون في إصدار التراخيص اللازمة<sup>2</sup>..
- عدم إحترام التشريعات والقوانين والأنظمة في سبيل تحقيق المكاسب المادية وعندما يقدمون على مخالفة يضعون في حسابهم إحدى الإحتمالات التالية: قد لا يكتشف أمر المخالف.
- قد لا يتم إدانة المخالف؛ أما إذا إكتشف أمره أو دين فقد تغطي المكاسب المالية التي يحصل عليها ما يتحمله من خسائر.

- لأن المسؤولية الاجتماعية هي إلتزام أخلاقي من قبل المديرين على الأغلب لم تفرضه القوانين والأنظمة بل تحتمه ضرورات المنفعة المجتمعية العامة أدت إلى ضعف الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية عند المدراء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> هلال المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>2</sup> محمد بن يحيى آل مفرح، مرجع سبق ذكره، ص 9.

## : المسؤولية الاجتماعية

3- المعوقات المالية: نذكر من هذه المعوقات مايلي:

- ارتفاع تكلفة تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، حيث أن هدف بعض المؤسسات هو تعظيم الأرباح ولو على حساب مختلف أصحاب المصلحة في إعتقاد مسيرها بأن الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى خفض أرباح المؤسسة وإضعاف أداءها التنافسي، إذ تجد مؤسسات أخرى صعوبة في الجمع بين العمل المريح والتجاوب إجتماعياً<sup>2</sup>.
- عدم توافر أو نقص الموارد المالية التي تحول دون الإسهام في نشاطات المسؤولية الاجتماعية.

### المطلب الثاني: إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات: تلعب الإستراتيجية دوراً

محورياً في المؤسسة التي لا يمكنها أن تضمن بقاءها وفق طريقة الإدارة اليومية أو العادية لوظائفها، بل يجب عليها إستئناف المستقبل الغامض والتحضير له وإستشرافه بفعالية، ولا يتم هذا إلا من خلال العمل الإستراتيجي بما يحمله من خطوات وأهداف وخطط، حيث تعمل الإستراتيجية على إختيار الأرضية الملائمة والأدوات المناسبة والزمن الأمثل للقيام بالأعمال اللازمة ومواجهة الإشكاليات المختلفة الفعلية منها والمحتملة، والتي أهمها على الإطلاق تلك المرتبطة بالمنافسة والتنافسية<sup>3</sup>.

تعمل الإستراتيجية بواسطة الأنشطة والقرارات المنوطة بها على فهم البيئة التنافسية وكيفية التعامل معها، فهي تتحدد عندما تنسق المؤسسة ما بين نقاط قوتها وضعفها وبين الفرص والتهديدات المتواجدة في المحيط الذي تنشط فيه، إذ تعمل الإستراتيجية أيضاً من خلال ميزتي الفعالية والنجاعة، والتي تعنيان تحقيق الأهداف المسطرة بأقل الموارد الممكنة، من خلال إيجاد أفضل المراكز التنافسية للمؤسسة وهذا بعد تحديد وبناء الميزة التنافسية اللازمة لمواجهة المنافسة من مختلف الجوانب.

### أولاً : مفهوم وعناصر الإستراتيجية : يرى Chandler أن الإستراتيجية هي " تحديد أهداف المؤسسة وتوفير

الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف "<sup>4</sup>، كما يعرفها Peyrul بأنها "مجموعة من الأفعال والأنشطة المنتظمة منهجياً ومسبقاً، تتخذها المؤسسة سواء بإرادة إختيارية أو من أجل الرد على كل خطوة محتملة لمنافسيها، وهي خطة التقديرات المشروطة التي تقتضي دراسة دورية للمستقبل"<sup>5</sup>، ويرى Mintzberg أن الإستراتيجية ترتيب

<sup>1</sup> محمد فلاق، معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية، 2016/10/10 متاح على الموقع : <http://www.crsa.net/index.php/274>

<sup>2</sup> أم كلثوم جماعي وميمر بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>3</sup> مجدى عبد النور، تكنولوجيا الإعلام والاتصال كعامل مساعد في تنافسية المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014 - 2015، ص41.

<sup>4</sup> Alfred. D. Chandler, *stratégie et structure de l'entreprise*, édition d'organisation, 1972, p400. Le 30/11/2016 Site : <https://www.amazon.fr/Strat%C3%A9gies-structures-lentreprise-Alfred-Dupont-Chandler/dp/2708111124>

<sup>5</sup> M. Peyrul *Un modèle dynamique de stratégie de l'entreprise* Revue économique 1967, pp 75-97. Le 30/10/2017 Site : [www.persee.fr/doc/reco\\_0035-2764\\_1967\\_num\\_18\\_1...](http://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1967_num_18_1...)

## المسؤولية الاجتماعية :

وإعداد في إطار دفع من القرارات<sup>1</sup>، إذ تركز الإستراتيجية على عناصر مختلفة أهمها أربعة من الضروري تواجدها لكي يتحقق المنظور الإستراتيجي وهي:

- 1- الزمن : مجموع الإجراءات والخطط المسطرة يحدد وفق رزمة زمنية محددة.
  - 2- الأهداف: ترتبط الأهداف بما ينبغي على المؤسسة تحقيقه أو الوصول إليه، وتعكس مقاصد المسؤولين المستقبلية، والتي لها صلة بتحقيق الفائدة المرجوة وغالبا ما تكون لها علاقة بالإستمرارية والنمو والتطور وتحقيق الأرباح للمؤسسة.
  - 3- الأنشطة: هي الواجهة الأساسية للمؤسسة مع محيطها خارجي وتركيبته والذي يمثل موضوع المحيط التنافسي، فتنسيق أنشطة المؤسسة يساعدها في تأمين عملية النمو والتطور حيث تتم هذه العملية وفق العلاقة المباشرة مع المحيط التنافسي من خلال الخيارات التي تحقق التوازن التنافسي الملائم، وتتطلب هذه العملية تخصيص الموارد اللازمة لسياسات إستثمارية متنوعة تخدم الخيارات الإستراتيجية والتي تتبلور بالنهاية في شكل منتوجات أو خدمات.
  - 4- القرارات: هي التركيبة العملية للإستراتيجية، حيث أن هذه الأخيرة تترجم إلى مجموعة من القرارات القابلة للتنفيذ والتي تلعب دور المرشد أو خارطة الطريق المؤدية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتتطلب هذه العملية مشاركة ودعم كل المستويات المكونة للمؤسسة<sup>2</sup>.
- تشكل المؤسسة نظاما مفتوحا على الأطراف المكونة لمحيطها والتي تتفاعل معها بطريقة وثيقة ودائمة، وتشمل البنوك والمؤسسات المالية الأخرى في عملية تمويلها، وكذا الإدارات العمومية في إتصالاتها المباشرة والوثيقة معها، والموارد البشرية التي تشغلها من سوق العمل وغيرها من المؤسسات التي تنشط في فضاءها التنافسي القريب كالزبائن والموردين والمنافسين، هذه الأطراف الفاعلة الخارجية ملزمة بالاندماج في علاقة تفاعلية، نتيجتها أن يكون الجميع فائز وذلك بواسطة تحسين المؤسسة لعلاقاتها مع بيئتها، مما يزيد في مصداقيتها وجاذبيتها وتغيير نظرة الغير لها بصورة إيجابية وبذلك<sup>3</sup>، ستساهم في تغيير محيطها وتأثير فيه إيجابيا بدلا من أن تخضع لضغوطاته فقط. بهذه النظرة الجديدة للمؤسسة، يصبح من أهم نتججه صوب متطلبات القدرة التنافسية والأداء الفعال وتحقيق المزيد من الربح وهي أيضا، بحوكمتها وقراراتها الرشيدة سيتسنى لها بإدارة أحسن للأزمات التي تمر بها وضمان التنمية المستدامة. ومن الثابت في الآونة الأخيرة، أن مرد حالات الفشل التي سجلتها العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مردها على حد سواء بمشاكل عدم الامتثال لقواعد الإدارة والحوكمة وعليه<sup>4</sup>، فإن مستلزمات إقتصاد السوق والمنطق التقني الإقتصادي يحتم أخلاقة المؤسسة لتصبح مؤسسة جوارية مكملة ولا يمكن فصل هذا الدور عنها، إن هذا المنهج الجديد للمؤسسة يستوجب التركيز على ضبط وبدقة حقوق وواجبات ومسؤوليات الأطراف

<sup>1</sup> H.Mintzberg, **tracking Strategy : towards a general theory** , Oxford University press, 2007, p3. Le 30/01/2017 Site : [www.hemi-syncproductsandprograms.com/tracking/tracking...](http://www.hemi-syncproductsandprograms.com/tracking/tracking...)

<sup>2</sup> Michel Marchesnay , **Management Stratégique** , les édition ADREG, 2004, p251.

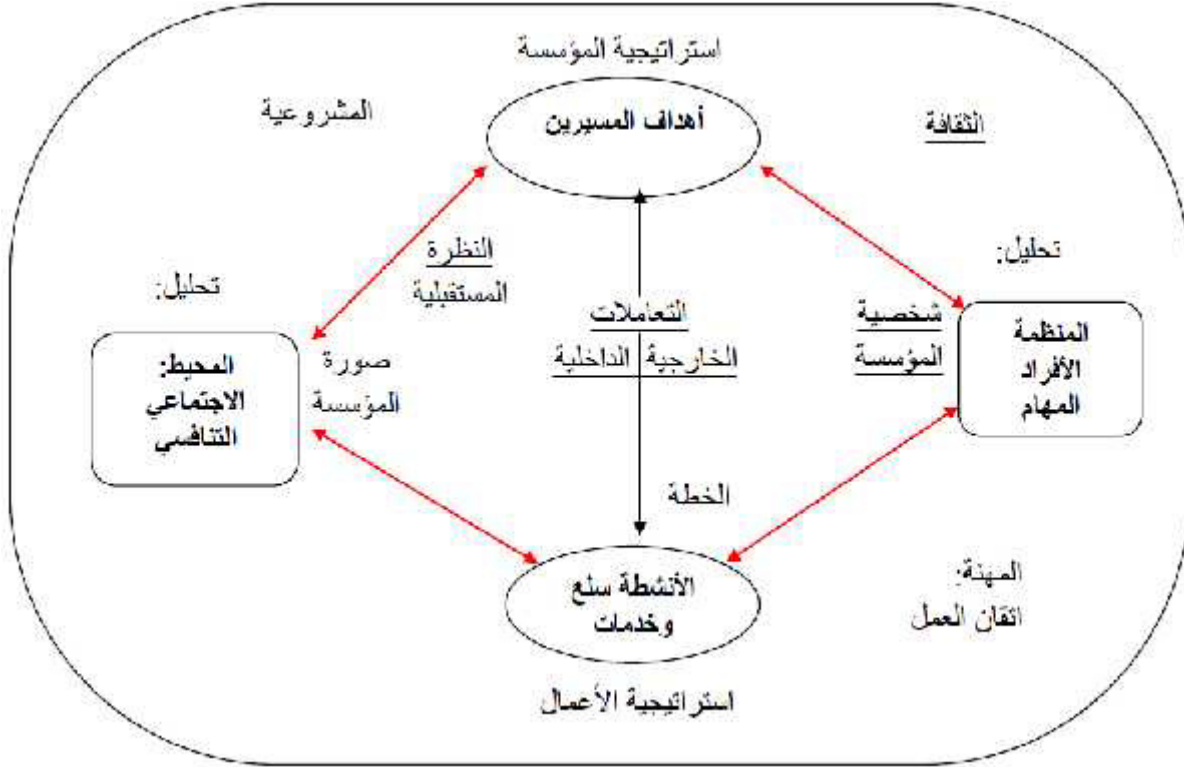
<sup>3</sup> Jean Gerbier, **Organisation- Huit Fonctionnement De L'entreprise-**, Edition Tec Doc-Lavoisier, Paris, 1993, P49.

<sup>4</sup> Michel Marchesnay , Op.Ct, p252.

## المسؤولية الاجتماعية :

الفاعلة الداخليين والخارجيين عن المؤسسة، وعلاقتهم المتبادلة بالنظر للطابع الإحترازي للأحكام المتخذة بهذا الإتجاه، مما قد يؤدي بالمؤسسة لتقليل العديد من المخاطر التي تهددها<sup>1</sup>.

### الشكل رقم 6 : إستراتيجية المؤسسة



**Source :** Michel Marchesnay, **Management Stratégique**, les éditions ADREG 2004, p251.

إن تفاعلات المؤسسة مع المحيط الخارجي يؤدي بها بالضرورة لأن تكون إحدى المؤسسات التالية:

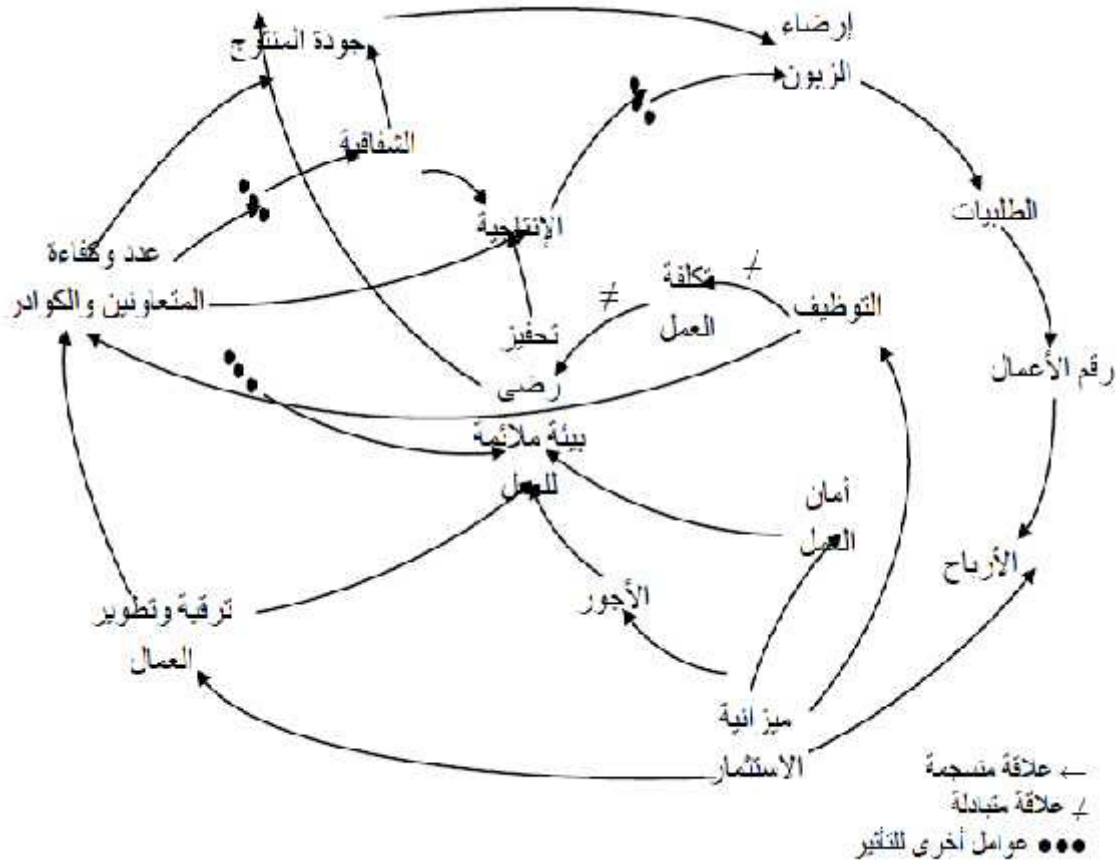
- مؤسسة تنظر للأحداث المحيطة بها.
- مؤسسة تحاول فهم الأحداث المحيطة بها.
- مؤسسة تصنع الأحداث المحيطة بها.

يختلف المحيط ودرجة استقرار حسب نوع المؤسسات المكونة له ونوع النشاط الذي يمارسه فيه، ففي مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتكنولوجيات الدقيقة مثلا تخضع كفاءة المؤسسة لمدى معرفتها بالمحيط ومدى أسبقيتها في إستخدام التطورات المحتملة في هذا المجال نظرا لتميزه بسرعة التطور وكثافة الابتكار<sup>2</sup>.

### الشكل رقم 7 : تفاعلات المؤسسة والمحيط الإقتصادي

<sup>1</sup> Jean Gerbier, Op.Ct, P49.

<sup>2</sup> Jean Paul thommer, **Introduction à la gestion d'entreprise**, 5ème édition versus verlag, 1er partie, 2011, p5.



**Source :** Jean Paul thommer, **Introduction à la gestion d'entreprise**, 5ème édition versus verlag, 1er partie, 2011, p5.

**ثانيا :** تكامل المسؤولية الاجتماعية وإستراتيجية المؤسسة : إن إعتقاد الإدارة الإستراتيجية في أنشطة المؤسسات أصبح ضرورة حاسمة لنجاح هذه الأنشطة<sup>1</sup>، ولا يقتصر نجاح المؤسسات ضمن إطار التفكير الإستراتيجي على القدرة على التكيف مع البيئة والمحيط ولكن أيضا على قدرتها على التفكير بالمستقبل وتكوين رؤيا ورسالة واضحة وشاملة تقود جهود المؤسسات بإتجاه تحقيقها من خلال الإستراتيجيات التي ستبناها حيث من خلال الرؤيا والرسالة ستمتلك المؤسسة فهم أفضل للبيئة التي تعمل فيها، وهذا ما تسعى إليه مبادئ المسؤولية الاجتماعية والتي بتطبيقها تصبح المؤسسة عبارة عن منظومة من العناصر المترابطة والمتفاعلة مع بعض والتي تستهدف المؤسسات من خلالها إلى تحقيق البقاء والريادة<sup>2</sup>، حيث إن تحسين تنافسية المؤسسة لا يمكن أن يتأتى إلا من خلال تحقيق التكامل بين فلسفة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مع عملياتها ومنتجاتها وخدماتها، حيث أشار Abkowitz للتداخل الواضح بين الوظائف الأساسية للمؤسسات مع كل من إستراتيجية المؤسسة

<sup>1</sup>Lobontiu,G, **Strategies and Strategic Management in Small Business**Department of Management, Politics and Philosophy Copenhagen Business School, 2002, P4.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري وشفيق شاكرا العملة، إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور إستراتيجي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية -جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، ص9.

## : المسؤولية الاجتماعية

ومسؤولياتها الاجتماعية، ولتحقيق التكامل بين تلك الأبعاد الأساسية يستلزم أن تقوم المؤسسة بمراجعة العديد من المجالات ، إذ تعدد اتجاهات المسؤولية الاجتماعية وسبل نشرها لشساعة موضوعها وتنوع أشكالها وإتسامها بالديناميكية والتحول حسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمعات ووفق إمكانيات المؤسسة والسمات التي يتمتع بها ملاكها<sup>1</sup>؛ وإجمالاً نجد على رأس تلك التوجهات أن تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية لا بد أن يكون وفق منظور إستراتيجي فعلى مجسد من خلال الممارسات وضمن كل وظيفة تقوم بها المؤسسة سواء أكانت وظائف أساسية ومراكز فعلية لخلق القيمة أو وظائف ثانوية مكملة لها والتي تنعت بمراكز تشتيت القيمة رغم أنها في حقيقتها ووظائف دعم مساندة لسابقتها<sup>2</sup>، إذ لا تخلق القيمة إلا من خلال التكامل الوظيفي داخل المؤسسة وإحترام موثيق الشرف، فتعزيز البعد الداخلي للمسؤولية الاجتماعية هو السبيل لنجاح البعد الخارجي لها.

أكد كل من Capron و Lanoizelé سنة 2004 في هذا السياق على ضرورة التفرقة بين الإستراتيجيات الجوهرية اللازمة والواجبة للمساهمة في التنمية المستدامة *substantial strategies* والإستراتيجيات الرمزية *symbolic strategies* التي يساير من خلالها المؤسسة المستجدات من أجل مجرد الحضور لتحقيق نوع من الشهرة ولتحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع<sup>3</sup>، إضافة إلى ذلك في سنة 2006 نشر مقال لكل من Porter و Kramer يفرقان فيه من خلال أبحاثهما بين ممارسة المسؤولية الاجتماعية وفقاً لإستراتيجية متكاملة *strategy* وبين مجرد الإستجابة *responsive*، فتبعاً لجملة التوجهات المرتكزة على طبيعة مساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة ومدى قناعتها بضرورة ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية تتحدد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية<sup>4</sup>، وقد حدد Schermerhorn سنة 2001 الإستراتيجيات الأساسية التي يمكن للمؤسسات الإختيار من بينها للتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية ضمن أربع أصناف تتمثل في<sup>5</sup>:

1- **الإستراتيجية المعرقلة (Obstructionist Strategy)** : حسب هذه الإستراتيجية تهتم المؤسسة بتلبية المتطلبات الاقتصادية فقط، أما المتطلبات الاجتماعية فيتم مقاومتها ومحاربتها من قبل إدارة المؤسسة، إلى أن الإستراتيجية المتبعة في هذا المستوى حسب Dibb تجعل المؤسسة تقوم بترك المشاكل دون حل وهي لا محال ستتبنى ما يعرف بإستراتيجية ردود الأفعال *Reactions Strategy* حيث تستجيب لمعالجة المشكلة المطروحة رغم إنكارها لمسؤولياتها إتجاه تلك المشاكل والأخطاء والتقليل من التأثير السلبي لها، وتسعى نحو إمتصاص غضب أصحاب المصالح.

<sup>1</sup> Mark D. Abkowitz, Ph.D., **Environmental Risk Communication: What Is It and How Can It Work?**, Nashville, August 2002, p6.  
10/10/2018 Site [dr.ucepace.org/english/documents/references/topic-3-drr...](http://dr.ucepace.org/english/documents/references/topic-3-drr...)

<sup>2</sup> بودي عبد القادر وبين سفيان زهرة، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>3</sup> Moez Ben Yedder Et Férid Zaddem, Op.Ct, p84.

<sup>4</sup> Porter M.E. And Kramer M.R., **Strategy and Society : The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility**, Harvard Business Review, December 2006, pp78-92.

<sup>5</sup> R.John Schermerhorn, **Management**, 6th Ed., John Wiley & Sons, Inc., 2001, p 128 .

2- إستراتيجية دفاعية (Defensive Strategy) : تهتم المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية بالقيام بأقل ما مطلوب منها في حدود ما يفرضه القانون حماية لنشاطها من الإنتقادات من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية، فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية وزيادة الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك والبيئة، تلجأ المؤسسات إلى المناورات القانونية كتكتيك للمحاولة من تقليل أو تحاشي الإلتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها المؤسسة.<sup>1</sup>

3- الإستراتيجية التكيفية (Accommodative Strategy): تستخدم المؤسسات هذا النوع من الإستراتيجيات التوفيقية لمطالبات المجتمع والتي تشير إلى تبني الحد الأدنى من الإلتزام بالمسؤوليات القانونية وكذا الأخلاقية، وتنطلق المؤسسة المستخدمة لهذا النوع من الإستراتيجيات من فرضية المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها في عدم تجاوز التشريعات الحكومية حتى لا تتعرض للمساءلة القانونية. وسلوك المؤسسة في هذا المستوى يكون منسجما مع المعايير السائدة للمجتمع والقيم والتوقعات السائدة، ولكن هذا الإنسجام ينشأ نتيجة للضغوط الخارجية فقط وليس نابعا من ثقافة المؤسسة وبالتالي تقل فيها روح الإبداع المجتمعي لدى المؤسسة.<sup>2</sup>

4- إستراتيجية المبادرة (Proactive Strategy) : تعتمد على خلق سلسلة القيم المراعية للقيم الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في آن واحد من طرف المؤسسة؛ وتتطلب تمتع المؤسسة بسمات مبادرة عالية تنغمس من خلالها في المجتمع وتحقق تطلعات مختلف أصحاب المصلحة، إذ أن المديرين الذين يتبعون مثل هذا النوع من الإستراتيجيات ينبغي أن يتمتعوا بدرجة حرية كافية في مساندة الأعمال والمبادرات التي من شأنها أن تعزز سمعة المؤسسة في السوق.<sup>3</sup>

يعتمد إتباع أي واحدة من تلك الإستراتيجيات في الأساس على مدى فناعة إدارة المؤسسة بالدور الملقى على عاتقها إتجاه المجتمع، وبضرورة أن ينعكس ذلك الدور على كافة أنشطتها وقراراتها، إلى الحد الذي يكون هناك نوع من التكامل بين إستراتيجية المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية، وهذا من شأنه أن يذهب إلى حد أبعد مما أشار إليه Peter Drucker في كتابه "مستقبل الرجل الصناعي" الذي نشر سنة 1942 إلى أن المؤسسات يجب أن تهتم بالبعد الاجتماعي بنفس القدر الذي تهتم بالبعد الاقتصادي، فتسعى المؤسسات من خلال التخطيط الإستراتيجي إلى تقييم بيئتها من خلال المسح البيئي Environmental Scanning وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها، وكذا تحديد نقاط القوة والضعف التي تعتمدها، ومن خلال المعلومات المتوفرة من عملية المسح البيئي يمكن للمدراء اتخاذ القرارات الإستراتيجية حول كيفية الاستفادة من الفرص ونقاط القوة وكذا

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 96-97.

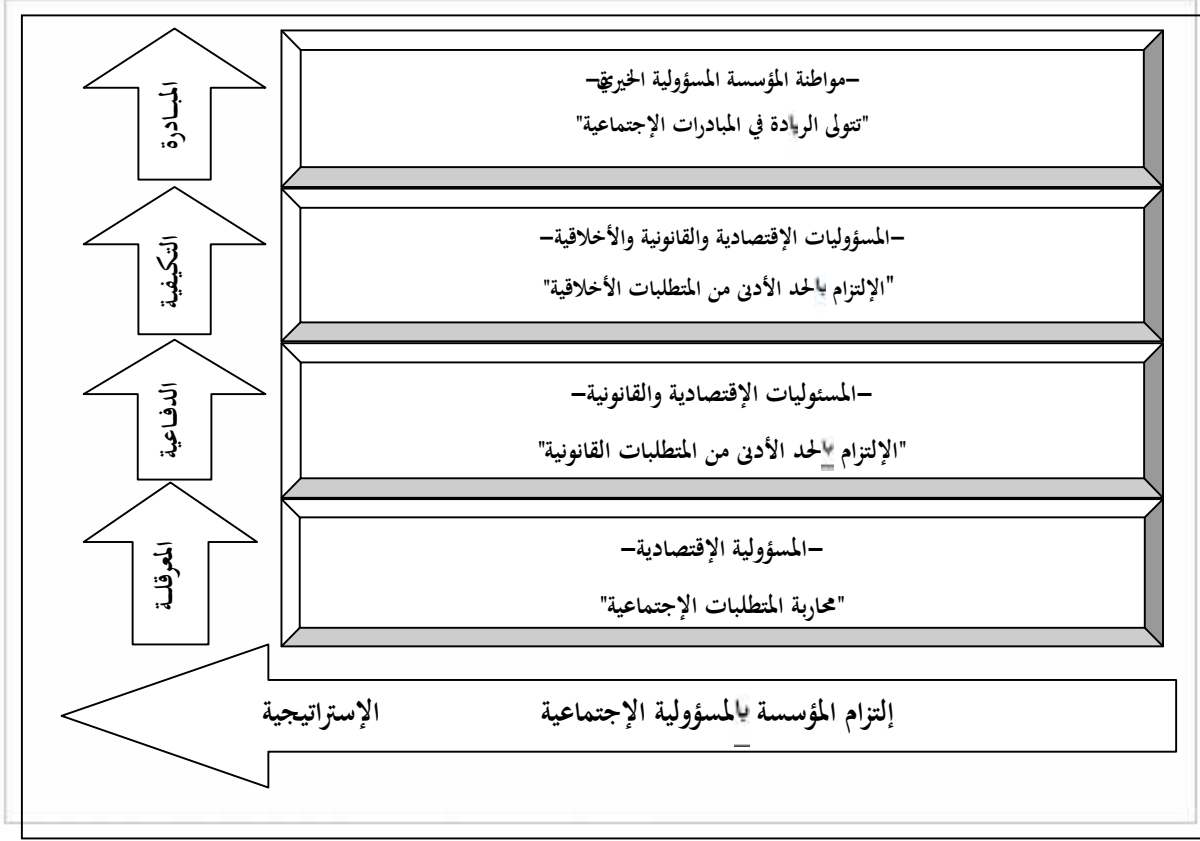
<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم... المبادئ)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 210.

<sup>3</sup> R.John Schermerhorn , Management, Op.Ct, p 129 .

## المسؤولية الاجتماعية :

كيفية تجنب التهديدات وتلافي نقاط الضعف، وكون أغلب تلك الفرص والتهديدات لا تنشأ من عوامل تتعلق بالمنتجات أو الأسواق أو التكنولوجيا فقط، بل تنشأ جراء تغيرات سياسية وإجتماعية وإقتصادية خارج المؤسسة<sup>1</sup>.

### الشكل رقم 8 : أبعاد المسؤولية الاجتماعية و إستراتيجيتها



**Source :** R.John Schermerhorn, **Management**, 6th Ed, John Wily And Sons, Inc., 2001, p 128.

إن المؤسسات عادة ما تتبع إستراتيجية معينة تعد بمثابة منهج إستراتيجي للمشاركة الإجتماعية والتعامل مع قضايا المسؤولية الإجتماعية والتكيف مع أبعادها، حيث عرض بعض الباحثين عناصر المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات في إطار عام يغطي مجموعة من الأبعاد بشكل عام ويرون أن هذه الأبعاد يمكن أن تكيف بقياسات مختلفة وفق إعتبار طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها وتأثير فئات أصحاب المصالح المختلفين<sup>2</sup>، وبما أن المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات تستند إلى نظرية أصحاب المصالح التي تنص على أن الهدف الأساسي لرأس المال يتمثل في توليد وتعظيم القيمة لكل أصحاب المصالح، من حملة أسهم، شركاء، موردين، موزعين، وعملاء وأيضاً العاملين، وأسرهم والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي والمجتمع ككل، فإن تبني أهداف أصحاب المصالح من قبل

<sup>1</sup> بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الإقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية يومي : 14 - 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، دون صفحة.

<sup>2</sup> عبد القادر بربش وزهير غراية، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

## : المسؤولية الاجتماعية

المؤسسات يحتل مراتب متقدمة في ظل تأثير هذه الأطراف على أهداف المؤسسة ومصالحها الخاصة، وإن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث Archie Carroll يشير إليها بأربعة أبعاد هي البعد الإقتصادي Economic والأخلاقي Ethical والقانوني Legal والخيري Philanthropic، فالمسؤولية الاجتماعية والبيئية الشاملة هي حاصل مجموع أبعادها الأربعة<sup>1</sup>.

تجدر الإشارة إلى أن وجهات نظر الفئات ذات المصلحة الأساسية حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفق هذه المكونات الأربعة تتباين من ناحية الأهمية التي تعكس مصلحتها فمثلا يركز المساهمين بالدرجة الأولى على البعد الإقتصادي في حين يركز الزبائن على البعد الأخلاقي أما الموظفين فما يهمهم هو البعد القانوني أما المجتمع المدني فيعطي أهمية كبرى للبعد الخيري من المسؤولية<sup>2</sup>، وفي هذا الإطار قدم Carroll مصفوفة بين فيها هذه العناصر الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستفيدين في بيئة المؤسسة<sup>3</sup>، حيث أن فهم هذه العناصر الأربعة للمسؤولية الاجتماعية التي قدمها Carroll يتطلب إيجاد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع وخاصة في إطار العناصر الإقتصادية والقانونية حيث تمثل هذه العناصر مطالب أساسية للمجتمع من المفترض تلبيتها من قبل المؤسسات، في حين يتوقع المجتمع من المؤسسات أن تلعب دورا أكبر فيما يخص العنصر الأخلاقي والخيري، علما بأن هذا الأخير يمثل في حقيقته رغبات مشروعة للمجتمع من المفترض أن تتبناه المؤسسات، وقد وضع Carroll هذه العناصر بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن إستناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية<sup>4</sup>، بما أنه يجب أن تكون المؤسسة مركزا لخلق الثروة والربح<sup>5</sup>.

يشتمل البعد الإقتصادي Economic على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي يجب أن تؤخذ في إطار توزيع العوائد بشكل عادل على عوامل الإنتاج المختلفة وإحترام قواعد المنافسة العادلة والحرّة التي تهدف إلى عدم إلحاق الأذى بالمنافسين إضافة إلى منع الاحتكار والإضرار بالمستهلكين<sup>6</sup>، ويقتضي إستخدام الموارد بشكل رشيد لنتج سلعا وخدمات بنوعية راقية، إذ يقتضي هذا البعد الإستفادة التامة من التقدم التكنولوجي، وإستخدام التكنولوجيا بما لا يلحق ضررا في المجتمع والبيئة<sup>7</sup>. ويقتضي البعد القانوني الإلتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات والأنظمة والتعليمات التي عادة ما تحددها الدولة لمختلف القطاعات والمجالات في

<sup>1</sup> فؤاد محمد حسين الحمدي، مدى إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها، المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مركز دراسات وبحوث السوق والمستهلك، صنعاء، 29-30 أكتوبر، 2008، ص 7.

<sup>2</sup> بومدين ببول، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>3</sup> ظاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>4</sup> Carroll Archie, **The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business- Horizons, July. August, 1991, p 405.

<sup>5</sup> André Boyer et Marie José Scotto, Gouvernance d'entreprise et responsabilité sociale au Maroc: l'évolution de l'OCP, Working Paper IPAG Business School , 75006 Paris, 2014-256, P234. <http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html>

<sup>6</sup> صالح السحيلياني، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>7</sup> علوي فاطمة، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

## المسؤولية الإجتماعية :

المجتمع وفي حالة عكس ذلك فأما تقع في إشكالية قانونية، فعلى المؤسسة أن تحترمها كإحترام قوانين حماية المستهلك من المواد الضارة وحماية الأطفال صحيا وثقافيا، وحماية البيئة عن طريق منع التلوث بشتى أنواعه، وصيانة الموارد الطبيعية وتنميتها، والتخلص من مخلفات المنتجات بعد إستهلاكها، كما يقتضي البعد القانوني للمسؤولية الإجتماعية تحقيق العدالة والسلامة سواء عن طريق التقليل من إصابات العمل أو تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن، وإعطاء فرص العمل لذوي الإحتياجات الخاصة، إضافة إلى احترام حقوق الإنسان ومنع التمييز على أساس الجنس أو الدين<sup>1</sup>.

يقتضي البعد الأخلاقي Ethical أن تستوعب المؤسسات مراعاة المعايير الأخلاقية والقيم الإجتماعية والسلوكية والمعتقدات السائدة في المجتمعات التي تعمل فيها، عن طريق إحترام العادات والتقاليد ومراعاة الجوانب الأخلاقية في الإستهلاك، لهذا يتم التركيز على المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق ونوعية الحياة في المجتمع، إذ يتم التركيز على تقديم الحاجات الأساسية في المجتمع، وفي حقيقة الأمر فهناك بعض الجوانب لم يتم تطورها قانونيا لكن إحترامها يعتبر أمرا ضروريا لزيادة سمعة المؤسسة في المجتمع، وفي حقيقة الأمر فهناك بعض الجوانب لم يتم تطورها قانونيا لكن إحترامها يعتبر أمرا ضروريا لزيادة سمعة المؤسسة في المجتمع وقبولها فعلى المؤسسة أن تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه، وعلى قمة الهرم يوجد البعد الخيري Philanthropic الذي يرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب أخرى<sup>2</sup>.

### الشكل رقم 9 : هرم المسؤولية الإجتماعية ل Carroll



**Source :** Carroll Archie, **The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business-Horizons, July. August,1991, p 405.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الإجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>2</sup> أحمد سامي عدلي إبراهيم القاطي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

## : المسؤولية الاجتماعية

لقد وظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بُعد آخر يمثل حالة واقعية، واستنادا إلى ذلك تكون مسؤولية المؤسسة الاجتماعية الشاملة Responsibility Corporate Social هي حاصل مجموع العناصر الأربعة<sup>1</sup>.

**ثالثا : عوامل إعداد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات :** حتى تنجح هذه المؤسسات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية هناك العديد من العوامل الرئيسية التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق هذه البرامج وفي مقدمة هذه العوامل ما يلي:<sup>2</sup>

- ضرورة إيمان مؤسسة الأعمال بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة ويقين من قبل كل مسؤول فيها ابتداء من أصحاب المؤسسات، مروراً بمديريها التنفيذيين، وانتهاءً بالموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل مؤسسة إتجاه المجتمع الذي تعيش فيه، وهو أمر لا تفضل به المؤسسة على مجتمعها بل تفتخر به وتعتبره واجبا عليها؛
- أن تقوم المؤسسة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلا من الانتقاد والشكوى للسلبيات الموجودة؛
- أن يصبح هذا النشاط جزءا رئيسيا من أنشطة المؤسسات يتم متابعته من قبل رئيس المؤسسة، إذ يتم متابعة النشاط التجاري، وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماما كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية.
- يجب على المؤسسة أن تخصص مسؤولا متفرغا تفرغا كاملا لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيسي وفاعل على مستوى المؤسسة.
- من أكبر المعوقات التي تواجه المؤسسات الراغبة في الإنطلاق في برامج المسؤولية الاجتماعية، رغبة هذه المؤسسات في الإنطلاق من خلال مشاريع كبيرة وضخمة وذات أرقام عالية، ولا ضرر في أن توضع هذه الأهداف على المدى البعيد، ولكن حتى يتم البدء في مثل هذه البرامج يجب أن تكون الإنطلاقة من خلال أهداف صغيرة ومحدودة تكبر بمرور الأيام لتحقيق المشاريع والبرامج الكبيرة.
- الحرص على عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية إلا بعد إنطلاقها، فكثير من البرامج الاجتماعية التي يعلن عنها لا يكتب لها الإستمرار لعدم قدرة المسؤولين عنها على تنفيذها طبقا لما تم الإعلان عنه، وهذا قد يساهم في المستقبل في إعاقه البرنامج.

<sup>1</sup> أم كلثوم جماعي وميم بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>2</sup> محمد فلاق، خارطة طريق لتطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية، 2017/12/10 الموقع : <https://www.crsa.net/post/379>

## المسؤولية الاجتماعية :

إجراء مراجعة بيئية لآثار مخرجات المؤسسة مع تبني السياسات اللازمة للتعامل مع الهدر والنواتج العرضية وترشيد الإستهلاك لمصادر الطاقة وكل ما يتعلق بالإستخدام الآمن لمنتجات المؤسسة المعنية.

**رابعا: إدارة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات :** إن ما يعقد دور إدارة المؤسسات في تبني منظور إجتماعي مقبول ومنسجم مع بيئتها ينطلق من فكرة عدم التوازن بين هذا الدور كما تراه إدارة المؤسسة وما يتوقعه أصحاب المصالح المختلف<sup>1</sup>، مما يتطلب أن تجري إدارة المؤسسة دراسات مستقبلية أو أن تكون لديها وحدة دراسة أو إستشراف المستقبل تعمل على تأشير الافتراق بين أهداف وغايات المؤسسة الأساسية وبين أهداف مختلف أصحاب المصالح آخذين بعين الإعتبار أن بعض أصحاب المصالح لهم تأثير أكبر ومباشر على المؤسسة<sup>2</sup>، إذ أكد Kramer و Porter سنة 2011<sup>3</sup> وكذا Calabrese وآخرون سنة 2013 أنه من أجل تقدير مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح يجب على المؤسسات مراقبة تطور ثقافتهم<sup>4</sup>، وإعتبار المسؤولية الاجتماعية جزء لا يتجزأ من مبادئ المؤسسة، وأفضل الفرص إدارة القضايا الاجتماعية والبيئية بشكل مريح<sup>5</sup>، حيث إن قدرة المؤسسة على خلق قيمة كافية من الثروة ترضي مختلف أصحاب المصلحة (ملاك، مسيرين، المستهلكين، الموردين، وغيرهم من الأطراف الأخرى هو ما يحقق بقاء المؤسسة ويؤكد إستمرار نجاحها ويتحقق ذلك من خلال تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وإلا فإن المؤسسة تكون معرضة للإفلاس<sup>6</sup>، ومن أجل كل هذا عليها أن لا تنظر إلى هذا المفهوم على أنه مجرد عمل تطوعي بل تعتبره مشروع وتحمدي يتطلب تخطيط جيد وإتخاذ القرارات العقلانية والرشيده، حيث يمكن تصنيف المداخل الإدارية للمسؤولية الاجتماعية إلى مدخلين : المدخل الرسمي والمدخل غير الرسمي<sup>7</sup>:

- **المداخل الرسمية :** يمكن للمؤسسة الإستناد إلى مداخل لتحقيق التوافق مع بيئتها الاجتماعية، وتشمل أهم هذه المداخل: التوافق القانوني، التوافق الأخلاقي، بالإضافة إلى التبرعات الخيرية.
- **المداخل غير الرسمية :** بالإضافة لإستخدام المداخل الرسمية لإدارة المؤسسة المعاصرة لمسئولياتها الاجتماعية، يوجد أيضا بعض المداخل غير الرسمية، تتمثل في الممارسة القيادية وثقافة التنظيم وأنظمة الإنذار أو إطلاق الصفارات<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> عنابي بن عيسى وفاطمة الزهرة قسول، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>2</sup> فؤاد محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص20.

<sup>3</sup> Porter.M And Kramer. M, **Creating Shared Value**, Harvard Business Review, November- December2011, pp 62-77.

<sup>4</sup> Calabrese A And All, **Using Fuzzy AHP to manage Intellectual Capital assets: An application to the ICT service industry**, Expert Systems with Applications, 2013. 11/10/2016 Site : <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2012.12.081>

<sup>5</sup> Maon F And All, **Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development**, International Journal of Management Reviews, Vol 12, N 1, 2010, pp 20-35.

<sup>6</sup> Diana Mutti And All, **Corporat Social responsibility in the mining industry: Perspectives from stakeholder groups in argentina**, Resources policy, 2010, p 2.

<sup>7</sup> تابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، صص 291-294.

<sup>8</sup> عنابي بن عيسى وفاطمة الزهرة قسول، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

## المسؤولية الاجتماعية :

- 1- **كيفية تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة :** تحتاج عملية دمج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات إلى أربع خطوات أساسية وهي<sup>1</sup> :
  - **الخطوة الأولى :** القيام بتشخيص إجتماعي وبيئي مثلا : ظروف العمل، إستغلال الطاقة، الأثر البيئي للنشاطات.
  - **الخطوة الثانية :** تحديد التوجهات وتثبيت الأهداف التي تقود إلى الممارسات المسؤولة إجتماعيا.
  - حيث أن الخطوتين الأولى والثانية تتم بشكل أفضل لو تم التواصل مع أصحاب المصلحة.
  - **الخطوة الثالثة :** تنفيذ برامج العمل التي تم تحديدها بناء على الأهداف السابقة، وإعداد نظام التقارير من أجل تقييم هذه البرامج وتعديلها.
  - **الخطوة الرابعة :** إعداد تقرير المسؤولية الاجتماعية وإطلاع أصحاب المصلحة عليه، وتقييم الأداء الإجتماعي وتحسينه .
- وتتم هذه الخطوات الأربعة في المؤسسات من خلال<sup>2</sup> :
  - خلق كيانات إدارية قانونية (وحدات، إدارات) تكون مهمتها تأكيد الإلتزام المؤسسي بالمسؤولية الإجتماعية.
  - تخصيص ميزانيات محددة وبشكل منتظم لدعم أنشطة هذه الوحدات وإعطائها الاستقلالية لدعم برامجها.
  - يجب فصل هذه الميزانيات عن الميزانية الأساسية لكي لا تتأثر بعوامل الريح والخسارة، ومن ثم يتم إيقافها في حالات الخسارة.
  - وضع أولويات الدعم ونظم إدارتها عن طريق فروع المؤسسات المحلية لقرها من الواقع المحلي وتقديم المنفعة القصوى.
  - دعم تطوع الموظفين بحيث يكون جزء من إستراتيجية العمل لدى المؤسسة والذي بدأ يأخذ من حيز الأهمية والإنتشار.
  - تصميم وتنفيذ برامج مشاركة الموظفين إما عن طريق لجان داخلية (داخل المؤسسة) وإشراك في الجمعيات الأهلية المحلية والمؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني.
  - سن الأنظمة والقوانين وتطوير نظم وآليات العمل.
  - وضع المعايير التي تشجع التنافس في مجال المسؤولية الاجتماعية.
  - دعم البحث العلمي لخلق ثقافة علمية أكاديمية.
  - نشر الوعي الثقافي لدى المجتمع.

<sup>1</sup> زايري بلقاسم و هبية مقدم، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال و قياس الأداء اتجاهها، ص 221. 2016/10/11

الموقع : <https://manifest.univ-ouargla.dz/documents/.../le%20comportemen...>

<sup>2</sup> عزواوي عمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

## المسؤولية الاجتماعية :

- تدريب المتطوعين والقائمين على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.
- لفت نظر المسؤولين ومتخذي القرار إلى أهمية هذا الجانب.
- حفز التواصل والتنافس بين المؤسسات لتصميم وإدارة أعمال المسؤولية الاجتماعية.
- خلق تحول إجتماعي إتجاه المسؤولية الاجتماعية.

**2- كيفية التأكد من المسؤولية الاجتماعية :** نجاح المؤسسات في القيام بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساسا على إلتزامها بمعايير هي<sup>1</sup> :

أ- **القيم والإستراتيجية والأهداف :** أن يكون توجه المؤسسة لأداء المسؤولية الاجتماعية نابعا من قيم أخلاقية راسخة تبنى عليها الإستراتيجيات والخطط والأهداف، وبالتالي تكون تنمية المجتمع ضمن إستراتيجية المؤسسة وأهدافها الرئيسية، ومن ثم يتم وضع الخطط لتنفيذ هذا الهدف، ووضع السياسات لتقييمها ومراجعة وتطوير ما يلزم بشكل مستمر، فيجب أن تصبح المسؤولية الاجتماعية مثبتة ضمن القوائم المالية للميزانية العامة وتطبيق سياسة الإفصاح وأن تأخذ حيزا من توصيات مجالس الإدارة بالموافقة حرصا على التسابق نحو تنفيذها والمشاركة الفاعلة مع مؤسسات المجتمع العام. لذا على المؤسسات القيام بإصدار تقاريرها السنوية غير المالية والتي تحدد فيها آلياتها بوضوح في المسؤولية الاجتماعية، لتحقيق مبدأ الشفافية ومساعدة وسائل الإعلام على القيام بمسؤولياتها إتجاه تلك المؤسسة، وإلا فستبقى المسألة ضمن أخبار التسويق وبرامج العلاقات العامة.

ب- **الهيكل والمسؤولية :** تحديد مسؤولية تنفيذ ومتابعة برامج خدمة المجتمع وحصرها في إدارة أو قسم محدد ضمن الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسة، وهذا يساعد في مسألة ومتابعة الأداء من قبل الإدارة العليا التي يجب أن يكون دورها واضحا في هذا الشأن لأن برامج المسؤولية الاجتماعية يجب أن تركز على دعم أعلى سلطة إدارية في المؤسسة. وحتى في حالة المؤسسات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.. يجب أن يتولى مسؤولية تنفيذ هذه الأهداف فريق أو أفراد محددين. وهنا أؤكد أن من الملاحظ جدا أن كثيرا من كبرى المصارف والمؤسسات في مجال العقار والمقاولات على سبيل المثال.. لها خدمات إجتماعية بعشرات الملايين.. ولكنها لا تقدم هذه الأعمال من خلال إدارات وأقسام متخصصة<sup>2</sup>.

ت- **تبنى برامج ناشئة من حاجة المجتمع ومتوافقة مع تخصص المؤسسة :** أن تحرص المؤسسة على فهم المجتمع المحيط بها والظروف التي يعيش فيها والإحتياج القائم فعليا، ويمكن أن تعقد إدارة المؤسسة حلقة نقاش وعصف ذهني بمشاركة العاملين وعينة من أفراد المجتمع المحيط للوصول إلى قائمة من الأفكار التي يمكن للجهة تنفيذها، ثم يتم فرز تلك الأفكار بناء على كفاءات المؤسسة، وتحديد أولويات التنفيذ، إذ أنه من المهم جدا الحرص على الأعمال ذات الصلة بأهداف ونشاطات المؤسسة، والأخذ بمبدأ التعاون والتنسيق والتشاور مع

<sup>1</sup> مسعودة شريفى وكريمة حاجي، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>2</sup> محمد بن يحيى آل مفرح، مرجع سبق ذكره، ص ص 13- 16.

## المسؤولية الاجتماعية :

المؤسسات الأخرى ذات العلاقة للقيام بمشاريع مشتركة ذات أهداف تخدم المجتمع، وألا تكون برامجها غير مركزة ولا مجرد إستجابة للضغوط، ولا وفق هوى متخذ القرار دون رابط فعلي مع كفاءات المؤسسة.

ث- **تحديد الفئات المستهدفة التي ستقوم المؤسسة بخدومتها :** هناك العديد من الفئات والإحتياجات فإذا لم تحدد المؤسسة الخاصة شريحتها التي ستخدمها بدقة فإنها ستجد نفسها مشتتة، ولا تستطيع أن تنجز شيئاً لذلك كان دائماً من أهم عناصر التميز في التجارب الناجحة للمسؤولية الاجتماعية حرصها على إختيار فئات محددة، والحرص على خدمة الشرائح التي ليس هناك أي جهات أخرى تتولى مسؤوليتها، أو أن الحد الواجب لسد الإحتياج لم يتم إشباعه بعد<sup>1</sup>.

ج- **القدرة على التنفيذ ماليا وإداريا :** أن تحرص المؤسسة على تنفيذ الأفكار مع التأكد من تفعيل طاقات المجتمع " تنمية المجتمع باستخدام موارده الذاتية "الذي يركز علي النواحي الإنسانية والمواهب الفردية والعلاقات الاجتماعية التي تعتبر المحرك لنشاط المؤسسات وشبكات العلاقات غير الرسمية في المجتمع، ونقترح هنا الاستفادة من الكفاءات والإمكانات النسائية لهذه المهام حيث لوحظ تميزهن في توجيه دقة أعمال المسؤولية الاجتماعية في عدد من المؤسسات.

ح- **التدرج وتطوير الإمكانيات والمكتسبات :** من المهم للمؤسسات ورجال الأعمال البدء ببرامج تدريجية في تنفيذ مشاريع المسؤولية الاجتماعية يسهل عليهم تنفيذها لضمان النجاح وتطوير إمكانياتهم الداخلية مثل تدريب الموظفين والرعاية الاجتماعية لأسرهم والاستفادة من نتائج وكذا المكتسبات الجديدة الناشئة عن تقديم البرامج للمجتمع والإرتباط به بشكل أكبر، ومن ثم تبني الإستمرارية وفقا لقدرات المؤسسة مع العمل على تنمية بعض هذه المشاريع لتصبح على المدى الأجل كيانات مستقلة، فكثير من المؤسسات بدأت بنماذج بسيطة ثم توالى البرامج وتوسعت، حيث قال نائب رئيس مجموعة عبد اللطيف جميل المحدودة السعودية "إننا كلما تعمقنا في العمل الخيري وجدنا المسؤولية أكبر وأعمق " مشيراً إلى أنه ليس كل المحتاجين يحتاجون إلى مساعدة مالية، بل هناك من يحتاج إلى عمل منتج.

خ- **المبادرات الإبداعية :** التجارب الناجحة تركز كثيراً على أهمية تبني المبادرات الإبداعية في فكرها وأساليب تنفيذها لما لذلك من آثار إيجابية كبيرة على المجتمع وللمؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية<sup>2</sup>.

**خامسا : خلق القيمة من خلال إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية :** معظم الأبحاث في علوم التسيير التي

تهتم بموضوع خلق القيمة تأخذ مرجعيتها إما من " المقاربة المساهمية" التي نجد مقابلها المقاربة التشاركية لخلق وتوزيع القيمة بين الأطراف ذات المصلحة، أو من مقاربة خلق القيمة للزبون أي المنتج، ويعد طرح Porter و Kramer طرحاً أصيلاً يفتح الباب أمام المؤسسات من خلال إقتراح فكرة " القيمة المشتركة" التي من شأنها

<sup>1</sup> مسعودة شريفى وكريمة حاجي، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>2</sup> محمد بن يحيى آل مفرح، مرجع سبق ذكره، ص 16.

## المسؤولية الاجتماعية :

أن تجلب المنافع للمؤسسة والأطراف ذات المصلحة، وتعلق القيمة المشتركة بخلق قيمة إقتصادية في نفس الوقت قيمة إجتماعية، أي أن الإستثمار في تنافسية المؤسسة في المدى الطويل مرتبط بقدرة على تحقيق القيمة الإجتماعية التي تعتبر الهدف من خلق القيمة المشتركة<sup>1</sup>، والجدول التالي يوضح الأوجه المختلفة لخلق القيمة<sup>2</sup>:

### الجدول رقم 6 : الأوجه المختلفة لخلق القيمة

خلق القيمة للموردين	خلق القيمة للزبائن	خلق القيمة للعمال
	قيمة السوق	
خلق القيمة الإجتماعية	القيمة المحاسبة للمؤسسة	خلق القيمة للشركاء
	خلق القيمة للمساهمين	

**Source :** Christian hoarau Et robettellert, **création de valeur et mangement de l'entreprise**, vuibet, Paris, 2001, P 10.

يتوقف وجود أية مؤسسة على مدى قدرتها على خلقها للقيمة في السوق، وبالتالي على المؤسسة أن تسلم عملائها قيمة إقتصادية جذابة عن طريق إنتاج وتقديم سلع وخدمات مرغوبة، وعلى نفس الدرجة من الأهمية تخلق المؤسسات القيمة التي تميز جهودها عن تلك الجهود التي تبذلها المؤسسات المنافسة، وبالتالي تكون إستراتيجية المؤسسة على مستوى من القيمة فقط عند مستوى التميز الذي تحققه تلك الإستراتيجية، ويتطلب خلق قيمة لمختلف الأطراف تبني مقاربات جديدة والإعتماد على موارد متنوعة، فهذه الفكرة التي تمكننا من إفتراض أن خلق القيمة المشتركة تكون ضمنية داخل نشاط كل مؤسسة، إنطلاقاً من سعي هذه الأخيرة لإشباع تطلعات الأطراف ذات المصلحة التي تكون متباينة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Porter.M And Kramer. M, **Creating Shared Value**, Op.Ct, pp 62-77.

<sup>2</sup> Christian hoarau Et robettellert, **création de valeur et mangement de l'entreprise**, vuibet, Paris, 2001, P 10.

<sup>3</sup> Gautier A Et Autre, **La RSE- une source de création de valeur partagée en PME?**, 10ème conférence biennale de la société européenne d'économie écologique, Rennes, France, Juin 2013, p15. 12/12/2017 Site : [www.researchgate.net/publication/278735797\\_La...](http://www.researchgate.net/publication/278735797_La...)

### خاتمة الفصل :

إن رواد الفكر الكلاسيكي يرون بأن المؤسسة هي كيان إقتصادي يسعى لتعظيم الأرباح، بغض النظر عن الأضرار التي يحدثها نشاطها على الإنسان والبيئة، ولما برزت للوجود مشاكل عانت منها البيئة وأثرت سلباً على سلوك العاملين ظهرت الحوكمة لتغيير نظرة الفكر الإقتصادي والإداري للمؤسسة، حيث أصبحت المؤسسة كيان إقتصادي وإجتماعي تسعى لتعظيم الأرباح تحت قيد الموارد المتاحة دون التسبب في أي ضرر لأصحاب المصلحة، بعدما كانت تمثل الحد الأدنى من تطبيق المسؤولية الاجتماعية أي إلتزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات التي تحكم نشاطها دون زيادة، فتتجنب المؤسسة أية متابعات قضائية، وتلتزم بتطبيق قوانين العمل والضرائب ومعايير المحافظة على البيئة والصحة والإمتناع عن دفع الرشاوى والمحاباة، ففي هذه الحالة لا تقدم المؤسسة سوى الحد الأدنى من القيمة التي يحصل عليها أصحاب المصلحة من المسؤولية الاجتماعية، غير أن ما يعقد مساهمة المؤسسات في تبنى منظور إجتماعي مقبول ومنسجم مع بيئتها ينطلق من فكرة عدم التوازن بين المساهمة كما تراه إدارة المؤسسة وما يتوقعه مختلف أصحاب المصالح، وهنا يتطلب الأمر أن تجري إدارة المؤسسة دراسات مستقبلية تعمل على تأثير الإفتراق بين أهداف وغايات المؤسسة الأساسية وبين أهداف مختلف أصحاب المصالح، ما يؤدي بالمؤسسة إلى مراعاة والأخذ بعين الإعتبار أصحاب المصالح الأكثر تأثير على المؤسسة وما يوفره للمؤسسة في تحسين تنافسيتها.

## تمهيد :

تعتبر مرحلة القياس والتقييم من أهم مراحل العملية الإدارية وعلى الرغم من أنها تقع في آخر مرحلة من مراحل إتمام النشاط أو البرنامج أو الإستراتيجية؛ إلا أن القياس ومن ثم التقييم يؤثر بشكل مباشر في النشاط ذاته حيث أنه يعرض جدواه وفعاليته ويساعد في إظهار إختلاله وتقويمه، لذلك فإن أي نشاط لا يكتمل إلا بقياس أدائه وتقييمه كما أن القياس على إختلاف أشكاله مهم جدا في مؤسسات الأعمال حيث إنه يساعد هذه الأخيرة في تحسين العملية الإدارية ككل وتسيير وظائفها بالشكل الصحيح، ومن أجل الإدارة الجيدة لبرامج المسؤولية الإجتماعية تحتاج مؤسسات الأعمال إلى قياس الأداء إتجاهها، حتى يمكن تقييمها وتحسينها من أجل تطوير ممارستها وتعديلها إذا لزم الأمر، فلا يمكن إدارة أداء المسؤولية الإجتماعية وتقويمه من دون قياسه.

## المبحث الأول: قياس المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة :

الإقتصادي بشكل عام مشكلة، حيث أن هناك العديد من أدوات القياس المرتبطة بهذا الأداء، على الرغم من أنها ما تزال تقليدية في كثير من المؤسسات إلا أنها تفي بالغرض منها، غير أن الإشكال الأكبر يتعلق بإشكالية قياس الأداء الإجتماعي بشكل عام، وقياس أداء المؤسسة إتجاه أدائها للمسؤولية الإجتماعية بشكل خاص، ذلك أن مفهومي الأداء الإجتماعي والمسؤولية الإجتماعية مفهومان حديثين نسبيا سواء من حيث التأصيل العلمي أو من حيث الممارسة العملية، ويزداد على ذلك عدة أمور من أهمها أن أنظمة وأدوات قياس الأداء الإجتماعي حديثة، كما أن الأداء الإجتماعي يتميز بصعوبة قياسه وتقييمه.

## المطلب الأول : أداء المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة :

العشرين حسب Dohou.A وBerland.N تطورا ملحوظا مع تصاعد أهمية المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة حيث أصبح مفهوم الأداء الإقتصادي غير كافي لتقييم مستوى الأداء كما أن هذا المصطلح يبقى دائما محاط بمجموعة من الإستفهامات نظرا لإرتباطه الوثيق بإستمرارية المؤسسة<sup>1</sup>، وبالتالي فإن الكفاءة والربحية ليسا كافيتين لإستدامة المؤسسة، لذا تسعى المؤسسة المواطنة لتحقيق مستويات عالية بغية خلق القيمة لمستثمريها وعملائها ومورديها وعمالها وللهيئات التي تعتمد عليها في أعمالها بهدف تحقيق تكامل وتوازن بين النمو الإقتصادي والحقوق الإجتماعية والبيئية، ولتحقيق ذلك يتطلب من المؤسسة تغيير في نمط تسييرها آخذة بعين الإعتبار الأبعاد البيئية والإجتماعية بإعتماد طرق طوعية تلتزم من خلالها بهذه الأبعاد<sup>2</sup>، وإن إستمرارية المؤسسة حسب Freeman مرتبط بدرجة كبيرة بعلاقتها مع مختلف أصحاب المصالح الذين لهم تأثير على مستوى أدائها بمعنى أن أداء المؤسسة امتد اليوم ليشمل الأداء الإجتماعي في إطار المسؤولية الإجتماعية<sup>3</sup>، حيث هذه الأخيرة

<sup>1</sup> Dohou.A et Berland.N, *Mesure de la performance globale des entreprises*, 28<sup>ème</sup> congrès de l'association francophone de comptabilité « comptabilité et environnement », CEREGE, mai 2007, sans numérotation.

<sup>2</sup> Patrick sandouly, *LE MOT : OHASA 18001*, économiya, Paris, N°24 , Octobre 2002, p96.

<sup>3</sup> Dohou.A et Berland.N, Loc.Ct .

تعرف حسب الإتحاد الأوروبي بأنها تطبيق لمبادئ التنمية المستدامة على المستوى الجزئي بمعنى على مستوى المؤسسة<sup>1</sup>.

**أولا : الأداء وقياسه في المؤسسات :** ورد مفهوم الأداء في Encyclopédic World Dictionary بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع إتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته.

1- **مفهوم الأداء :** يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>، أما بالنسبة ل Basse سنة 1995 فإن "الأداء يعني القيام بعمل أفضل من المنافس على المدى المتوسط والطويل ومن الناحية المثالية على جميع المعالم التي تعتبر الأكثر أهمية لرضا العملاء"، والأداء في الإدارة هو مفهوم الإستقطاب للنتائج المعلنة، لكنه يحمل أيضا حكم قيمة على النتيجة التي تم الحصول عليها وعلى النهج الذي جعل من الممكن تحقيق ذلك<sup>3</sup>، كما يعرف الأداء بأنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، لا سيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو غايات موضوعة مسبقا"<sup>4</sup>، أما حسب Paul Pinto الأداء يعني أحسن نظام لإستخدام وتخصيص الموارد بين العملاء، العمال، والمساهمين والغرض منه تقوية وتدعيم النظام البيئي الرأسمالي فحسب هذا الأخير الذي يعتبر أن الأداء الدائم والمتميز يرتكز على أربع أعمدة أساسية :

- القيم من أجل القدرة على البقاء.
- السوق بغرض التنافسية .
- الأفراد لتحقيق الإنتاجية.
- التخصص في المهنة من أجل تحقيق المردودية<sup>5</sup>.

يشير DAFT إلى أن الأداء هو التعبير عن المسؤولية الكلية للمسيرين أمام مؤسستهم، وكذلك يشير إلى السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهاماته تحقيق أهداف المؤسسة، كما قد يعبر عن الصفات الشخصية للأفراد العاملين بالإضافة إلى الجهد الذي يبذلونه في العمل مع الدعم والمساندة الذي تقدمه المؤسسة ويعبر عن ذلك الأداء الوظيفي: (الصفات الشخصية للفرد + الجهد المبذول في العمل + الدعم التنظيمي)<sup>6</sup>، كما عرف

<sup>1</sup> عبدلي مباركة، دور وكالات التقييم الاجتماعي في قياس الأداء الاجتماعي لأصحاب المصالح حالة المؤسسات الجزائرية، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي: 14 - 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دون صفحة.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص69.

<sup>3</sup> Bourguignon A., **Définir la performance : une simple question de vocabulaire**, Revue Française de Comptabilité, n°269juillet-août 1995, pp 60-65.

<sup>4</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق.

<sup>5</sup> Paul Pinto, **La performance durable**, édition Dunod, Paris, 2003 , p1.

<sup>6</sup> Daft R. L., **Organization, Theory and Design**, Thomson, 2004, 12/12/2017 Site : <https://www.amazon.com/Organization-Theory-Design-Richard-Daft/dp/1305629949>

Quairel و Capron الأداء بأنه النتيجة المحققة على أساس مرجع معين<sup>1</sup>، فالأداء هو " أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"<sup>2</sup>.

عموما جميع المنظرين ليس لديهم نفس التصور للأداء وإن غياب رؤية مشتركة حول مفهوم الأداء تحدث غموض في محيط المفهوم مما يترك المجال مفتوحا أمام حصص السلطة بين مختلف شركاء المؤسسة<sup>3</sup>، فالأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد لذلك فان لمصطلح الأداء مفاهيمه حسب تعدد إستخداماته<sup>4</sup> فبالنسبة لمدير مؤسسة الأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة، والنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، وبصفة عامة يعرف الأداء في التسيير على أنه الجمع بين الفعالية والكفاءة<sup>5</sup>، ومن المنظور الوظيفي يمكن أن يكون الأداء تحسين دوران أو حصة السوق (الأداء التجاري) بالنسبة لمدير التسويق أما المدير الفني يعتبر الأداء هو السيطرة على تكاليف الإنتاج؛ والنسبة للمدير المالي هو تحقيق الأهداف المالية (النتائج الصافية على سبيل المثال) ومدير الموارد البشرية يعتبر الأداء هو تحسين المناخ الاجتماعي، وعدم وجود الصراعات مع الأخذ بعين الإعتبار توقعات تحسين الحوار الاجتماعي.

2- قياس الأداء : إن تقييم وقياس الأداء وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم وبأعلى درجة من الكفاءة<sup>6</sup>، فقد إستخدمت المؤسسات منذ فترة طويلة مؤشرات أداء ذات طبيعة مالية عامة مثل صافي الدخل، العائد على السهم والعائد على رأس المال المستثمر، وهي من بين المؤشرات التقليدية المعروفة والمستخدمه من قبل المؤسسات، غير أنه في بيئة متزايدة التعقيد والإضطراب يرى Kaplan و Norton سنة 1996 أن هذه المؤشرات لم تعد كافية لحصر جميع جوانب أداء المؤسسات، وتدرك المؤسسات نفسها الحاجة إلى تكييف نظم قياس الأداء الحالية<sup>7</sup>، ما أكده Chow وآخرون سنة 1997، إذ وجدت دراسة دراسة حديثة أن 80٪ من المؤسسات الأمريكية الكبيرة أرادت تغيير نظام قياس أدائها<sup>8</sup>. وبالتالي فإن تطوير وتنفيذ وتقييم مقاييس الأداء الإبتكاري هو أحد التحديات الرئيسية التي تواجهها المؤسسات، فمن ناحية يمكن أن تستند التنمية إلى إطار عام لتحليل المحتوى، ومن ناحية أخرى ينبغي أن يتبع تصميم مقاييس الأداء مبادئ معينة لضمان فعاليتها، وعلى وجه الخصوص يجب أن تؤخذ في الإعتبار أهداف وإستراتيجيات المؤسسة في وقت

<sup>1</sup> Capron M. Et Quairel-Lanoizelee F., *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale*, Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en- Provence, 2005, p 08.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 24.

<sup>3</sup> Saulquin J-Y. et Schier G., *Des perceptions managériales aux pratiques RSE : une étude exploratoire*, Revue Gestion 2000, Vol 6, novembre-décembre 2007, pp181-195.

<sup>4</sup> عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في مؤسسات صناعة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري -قسنطينة، العدد 18 ديسمبر 2002، ص 12.

<sup>5</sup> Boudjemil. A, *Performance des ressource humaines*, Séminaire international sur : Développement de ressources humaines, faculté des sciences économique et des sciences de gestion, Ouargla, 2004, Sans numerotation.

<sup>6</sup> مقدم وهيب، تقييم مدى إستجابة المؤسسات في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 146.

<sup>7</sup> Kaplan Robert And David Norton, *The balanced Scorecard - Translating Strategy into action*, Boston Harvard Business School Press, 1996, p105. 10/05/2016 Site : [www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=...](http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=...)

<sup>8</sup> Chow Chee W And All, *Applying the balanced scorecard : to small companies*, Management accounting, Vol.79, No.2, 1997, pp 21-27.

القياس على سبيل المثال أخذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الإعتبار من أجل قياس الأداء، إذ ستكون مهارات الموظفين، نوعية إلتزامهم وإنتاجيتهم الأساس لنجاح المؤسسة التي ينتمون إليها، كما أن الأمر يتعلق بالإدارة والموارد البشرية لتعزيز فعاليتها وتنميتها في قياس الاداء. إن مناخ العمل والعلاقات الاجتماعية وإمكانية تطوير مهارات الفرد أو إكتساب مهارات جديدة من خلال التدريب أو التكوين، ستمكن المؤسسة مباشرة من مواجهة أكثر هدوءاً لقياس الأداء في سوق معولم، على هذا الأساس يقترح E.M. و A.Savoie Morin نموذجاً رباعي الأبعاد ذكره Saulquin J-Y و Schier، هذا النموذج يتكون من أربعة أبعاد للأداء ومجموعة من المؤشرات تتضمن 12 معيار ( إستدامة المؤسسة، جودة المنتجات والخدمات، القدرة التنافسية، الشركاء والكفاءة الاقتصادية (كفاءة إستخدام الموارد والإنتاجية والربحية) وقيمة الموظفين (مشاركة الموظفين ومناخ العمل وأداء الموظفين) والشرعية التنظيمية (الإمتثال التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية والمسؤولية البيئية)<sup>1</sup>، وكثيراً ما تشكل هذه المعايير تحديات إدارية حقيقية، فكيف يمكن التوفيق بين خفض التكاليف مع تحسين الجودة، والأخذ بعين الإعتبار الخطر الذي يمكن أن تؤدي إليه بعض القرارات في تغيير المناخ الاجتماعي؟ نظراً لتنوع أهداف أصحاب المصلحة (الداخلية والخارجية للمؤسسة) وخاصة توقعات الموظفين والأداء.

**ثانياً : مفهوم الأداء الاجتماعي وأهميته :** يعرف J. Ernult و Ashta الأداء الاجتماعي على أنه يضم إنعكاسات نشاط المؤسسة على الجانب الاجتماعي لجميع أصحاب المصالح (المساهمين، المدراء، العمال، العملاء، الموردين، الدولة، الجمعيات...)<sup>2</sup>، في حين يرى Vasseneix مدير مكتب مركز المدراء الناشئين أن تحقيق الأداء الاجتماعي يكون بإدماج مصالح العمال بغرض إنشاء على المدى الطويل مجلس إداري كفء لإتخاذ قرارات جماعية وإختيار إستراتيجيات التي تنسجم والحوار الاجتماعي مع الأفراد العاملين<sup>3</sup>، ويعرف الأداء الاجتماعي بأنه النتائج التي تحقّقها المؤسسات في المجالات غير الاقتصادية، ويعني أيضاً الممارسة الفعالة للرسالة الاجتماعية للمؤسسات بما يتوافق مع قيمها الاجتماعية، ويهدف الأداء الاجتماعي إلى الربط بين النتائج المحصل عليها والوسائل التي تم تسخيرها لتحقيق هذه النتائج<sup>4</sup>، كما يعنى الأداء الاجتماعي أو الحد الأدنى الاجتماعي تحويل الرسالة الاجتماعية لمؤسسة ما إلى حقيقة واقعة، ويعرف فريق عمل الأداء الاجتماعي الاجتماعي بأنه: " الترجمة الفعالة للرسالة الاجتماعية لمؤسسة ما إلى ممارسة تتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة المرتبطة بخدمة أعداد أكبر من الفقراء والمعزولين؛ تحسين جودة وملائمة الخدمات المالية؛ خلق مزاي للعمال؛ تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث يهتم الأداء الاجتماعي بالكيفية التي تدير بها المؤسسة الآثار المترتبة من أعمالها على المجتمعات والمجموعات التي تعمل في نطاقها ومن المحتمل أن تكون هذه الآثار إيجابية أو سلبية، لذلك فإن

<sup>1</sup> Savoie, A. et E.M. Morin, *Les représentations de l'efficacité organisationnelle : développements récents in JACOB (R., A. RONDEAU et D. LUC (dir.), transformer l'organisation-La gestion stratégique du changement, Montréal, Gestion, Collection « Racines du savoir »*, 2002, pp 206-231.

<sup>2</sup> Ernult.Jet Ashta.A, *Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives*, Cahiers du Ceren, numéro 21, 2007, pp 4-31.

<sup>3</sup> Vasseneix.E, *L'entreprise durable Une question de méthode*, Cadres-CFDT, n°429, juin2008, 10/11/2016 Site : <https://www.larevuecadres.fr/articles/entretien-avec-emmanuel-vasseneix-l-entreprise-durable/3978>

<sup>4</sup> زايري بلقاسم ومقدم وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 222.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

الأسلوب الذي تدير به المؤسسة هذه الآثار يؤثر بالطبع على رفاة أصحاب المصلحة في المنطقة وفي نهاية الأمر على أعمالها<sup>1</sup>.

تكمن أهمية الأداء الاجتماعي في ضرورة معايير الأداء الاجتماعي لتحديد ما إذا كانت المؤسسات تلبى الأهداف الاجتماعية المحددة في رسالتها، في حين تعد المعايير المالية مؤشرات الأداء الأكثر شيوعاً واستخداماً في المؤسسات الاقتصادية فهي لا تقدم سوى القليل حول ما إذا كانت الأهداف الاجتماعية يتم تلبيتها، فعلى سبيل المثال يمكن أن تكون مؤسسة مستدامة مالياً وتعد بالغة النجاح من الناحية المالية، ولكنها تفرض أسعاراً فائدة مرتفعة للغاية وتدفع عمالها إلى الغرق في الديون على الرغم من أن هذه المشكلة لن تتضح من خلال المؤشرات الاقتصادية، إلى أنه يمكن أن تؤدي إلى وقوع أزمة في المؤسسة وتحولها دون تحقيق رسالتها، ومن ناحية أخرى فإن تتبع الأداء الاجتماعي واستخدام تلك المعلومات لإعداد الخدمات بحيث تعمل على تحسين ظروف العمال، لا يساعد العمال فقط، بل يخلق أعمالاً أفضل للمؤسسات. ويحتاج مديرو المؤسسات الاقتصادية معلومات الأداء الاجتماعي لتلبية الأهداف المالية والاجتماعية. علاوة على ذلك، تعد مؤشرات الأداء الاجتماعي البسيطة أدوات قوية للتسويق فهي تقدم مؤشرات ملموسة للإنجاز وجذب التمويل من المانحين والمستثمرين الاجتماعيين<sup>2</sup>، فإذ أن الأثر أو لوضع مقياس أو مؤشر للمسؤولية الاجتماعية لأداء المؤسسات الاجتماعي في المجتمع، يتناسب مع الأداء الاجتماعي والاقتصادي.

**ثالثاً : قياس وتقييم الأثر الاجتماعي وأهميته :** غالباً ما يتم الخلط بين مفاهيم "الأداء الاجتماعي" و"تقييم الأثر" ويتم استخدامهما بشكل متبادل، لكن يجب الإشارة إلى أن الآثار تشير إلى النتائج أو التغيرات التي يمكن أن تعزى مباشرة إلى البرامج، ويعد تقييم الأثر مجرد عنصر واحد في عملية الأداء الاجتماعي، أما الأداء الاجتماعي فهو يشمل العملية الكاملة التي يخلق من خلالها الأثر، وتتضمن هذه العملية تحليل الأهداف المعلنة للمؤسسة، وفعالية النظم والخدمات في تلبية هذه الأهداف، والنتائج ذات الصلة لتعزيز إدارة الأداء والنمو الاجتماعي وخلق نظم وممارسات لضمان أنها في أفضل جودة الخدمات وعلاقات المؤسسات مع العمال والمجتمع<sup>3</sup>.

- تنبع أهمية عملية قياس التأثير الاجتماعي للمؤسسات من حيث أنها :
- تحسين عملية الإدارة والتخطيط وتقييم نتائج المؤسسات.
- يرفع مستوى إدراك المساهمين ومدى تأثير الأعمال والمشاريع الإنسانية.
- أفضل وسيلة عرض زيادة على المساهمات والدعم المطلوب للمؤسسات من قبل المانحين والمتطوعين.

<sup>1</sup> عزواي عمر وآخرون ، مرجع سبق ذكره، بدون صفحة.

<sup>2</sup> غلاي نسيم، مرجع سبق ذكره، ص114.

<sup>3</sup> عزواي عمر وآخرون ، نفس المرجع السابق .

- يوضح الأثر الإقتصادي والإجتماعي والبيئي الذي تولده المؤسسات في المجتمع الذي تعمل فيه<sup>1</sup>.  
تقييم الأداء بصفة عامة هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها وذلك بهدف قياس مدى نجاح تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة من أجل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء<sup>2</sup>، وتتطلب عملية تقييم الأداء توفر مجموعة من المعايير لغرض تقييم مستوى الأداء الذي حققته المؤسسة، والوقوف على مستوى تطور أي جانب من جوانب نشاطها، ومن هنا يأتي الإهتمام بدراسة هذه المعايير وتحليلها وتصنيفها، فالمعيار هو وسيلة للقياس يمكن الإستعانة بها في إتخاذ قرار أو حكم موضوعي على حالة معينة، ويأخذ أشكالاً مختلفة فقد يكون قاعدة قانونية أو إقتصادية أو إجتماعية أو سياسية، وقد يكون عبارة أو جملة قياسية أو قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعادلات توفر معلومات إحصائية من واقع المؤسسة، ومعظم المعايير تعتمد على القواعد المحاسبية والإقتصادية والتقنية<sup>3</sup>.

**رابعا : معايير التفرقة والتمييز بين الأنشطة الإجتماعية والأنشطة الإقتصادية :** لقياس وتقييم الأداء الإجتماعي نحتاج للفصل بين مفهومي الأنشطة الإقتصادية والأنشطة الإجتماعية، فالأنشطة الإقتصادية هي تلك الأنشطة التي تأسست المؤسسة من أجل القيام بها وهو ما يتضمنه عقد تأسيسها وسجلها التجاري والمستندات التي أخذت بها الموافقة من الجهات الحكومية لمزاولة نشاطها الإقتصادي، أما الأنشطة الإجتماعية فتتطوي تحت مفهوم المسؤولية الإجتماعية وليس هناك إتفاق على الأنشطة التي تعتبر داخل نطاق الأداء الإجتماعي والأنشطة التي لا تدخل ضمن هذا النطاق ولكن هناك معياران للتمييز بين الأنشطة الإجتماعية والأنشطة الإقتصادية<sup>4</sup>:

1- **المعيار الأول:** هو وجود أو عدم وجود الإلزام القانوني بالنشاط، فالأنشطة الإجتماعية هي الأنشطة التي تنفذها المؤسسة إختياريا للإيفاء بالتزاماتها إتجاه المجتمع أي أن صفة الإختيار أو الإلتزام هي التي تحدد طبيعة النشاط فيما إذا كان إجتماعي أم لا.

2- **المعيار الثاني :** هو معيار النشاط ذاته أي أن الأنشطة الإجتماعية تشمل كل الأنشطة ذات الطبيعة الإجتماعية وليس فقط الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بصفة إختيارية أي أن هذا المعيار يدل على وجود الصفة الإجتماعية للنشاط بغض النظر عن وجود إلتزام قانوني أو عدم وجوده.

بمقارنة هذين المعيارين نجد أن المعيار الثاني أفضل للأسباب التالية:

- إن الأخذ بمعيار الإلتزام القانوني يؤدي إلى معالجة النشاط الواحد وفق طبيعتين إقتصادية وإجتماعية، كقيام المؤسسة بنشاط ما تنفيذا للقانون فيعتبر هذا النشاط إقتصاديا، أما إذا قامت المؤسسة بجهود إضافية تفوق

<sup>1</sup> صادق جعفر ، لمحات من واقع المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات في مملكة البحرين، إصدارات الدائرة التطوعية، النامة، البحرين، 2007، ص9.

<sup>2</sup> عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء - مدخل جديد لعالم جديد، دارالفكر المصري، القاهرة، 2002، ص130.

<sup>3</sup> مقدم وهيب، تقييم مدى إستجابة المؤسسات في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص164.

<sup>4</sup> فؤاد محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص30.

ما يتطلبه القانون، فإن هذه الجهود تعتبر أنشطة إجتماعية، وبالتالي الأخذ بمعيار طبيعة النشاط يؤدي إلى تجنب حدوث الخطأ.

- بما أن الهدف الأساسي لقياس الأداء الإجمالي هو الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالأنشطة الإجتماعية، فإن وجهة النظر التي يجب تبنيها هي وجهة النظر الإقتصادية أكثر من وجهة النظر القانونية، فالأنشطة التي تحقق الربح هي أنشطة إقتصادية وما عدا ذلك قد تكون أنشطة إجتماعية.

- إن الأخذ بمعيار طبيعة النشاط يؤدي إلى معالجة واحدة للأنشطة الإجتماعية والإقتصادية في كل الدول، أما إذا تم الأخذ بمعيار الإلزام القانوني فإن الأنشطة التي تعتبر إجتماعية في بلد ما قد تعتبر إقتصادية في بلد آخر، وذلك حسب وجود أو عدم وجود إلزام قانوني حتى في البلد نفسه من وقت لآخر فقد يؤدي الإلزام القانوني إلى تغيير طبيعة النشاط من إقتصادي إلى إجتماعي أو العكس<sup>1</sup>.

#### خامسا : مراحل تقييم الأداء الإجمالي : تمر مرحلة تقييم وقياس الأداء الإجمالي بمجموعة من المراحل:

1- **مرحلة إختيار المعايير** : بغض النظر عن النظام المستعمل في عملية القياس سواء كان قياس محاسبي، لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن، إدارة المخاطر، الميزانية الإجتماعية وغيرها من أنظمة القياس المستعملة فكلها تعتمد بشكل أساسي من أجل عملية القياس على تشكيل مجموعة من المعايير (المؤشرات) التي تساعد في عملية القياس، حيث يجب أن تشمل هذه المعايير؛ مؤشرات مالية لقياس الأداء المالي، مؤشرات إجتماعية لقياس الأثر الإجتماعي، مؤشرات تتعلق بالتنمية المستدامة.

2- **مرحلة تجميع المعلومات** : من أجل أن تعبر المعايير عن قياسات سليمة وصحيحة يجب أن تكون المعلومات المرتبطة بها دقيقة وخالية من الخطأ، ومن خصائص المعلومات المستعملة في تشكيل المؤشرات أنها سهلة المنال وغير مكلفة وموثوق فيها من طرف مستعمليها.

3- **مرحلة القياس** : بعد إختيار عدد من المؤشرات التي يمكن إستخدامها في قياس الدور الإجتماعي للمؤسسات، وذلك من خلال مقارنة المعايير المرجعية خلال الفترة التي سبقت دمج نظام الإدارة الإستراتيجية خلال فترة زمنية سابقة مع المعايير المحققة بعد تنفيذ النظام للوقوف على تطور الأداء، أو تتم المقارنة مع مؤشرات أداء مؤسسات أعمال مماثلة في المجتمع، أو يتم قياس تلك المؤشرات مع معيار أداء إجتماعي يتم الإتفاق عليه في مجالات العمل الإجتماعي يطلق عليه معيار الصناعة أي معيار صناعة الأداء الإجتماعي من منظور المسؤولية الإجتماعية<sup>2</sup>.

4- **تحليل النتائج والإستفادة من نظام التغذية العكسية** : بعد عملية القياس تأتي مرحلة تحليل النتائج، حيث تقييم المؤسسة أدائها الإجتماعي لتعرف مدى فعالية دمج الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الإجتماعية في

<sup>1</sup> مقدم وهبية، تقييم مدى إستجابة المؤسسات في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 162.

<sup>2</sup> فؤاد محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 21.

المؤسسة، إذ لا يجب أن ترتكز عملية تقييم النتائج على النتائج الكمية فقط من خلال المؤشرات فحسب، إنما قد يتعداه ليشمل إجراء إستبيان أو مقابلات مع أصحاب المصلحة ومعرفة إذا كانت البرامج الإيية قد حققت أهدافها أم لا، وكذا لإستقصاء النقائص من أجل محاولة تفاديها في التجارب القادمة.

5- إعداد تقرير بالنتائج المحققة ( تقرير أداء المسؤولية الإيية ) : يجب على المؤسسات تقييم أدائها الإيية والبيئي بصورة منتظمة، من خلال تقديم تقارير سنوية ويفضل أن يتحقق منها مراجعو حسابات خارجيون، وتقرير المسؤولية الإيية هو تقرير عام وغير مالي يستعرض الموقف العام للمؤسسة في عدد من قضايا المسؤولية الإيية، كما تهدف عملية إصدار تقارير المسؤولية الإيية إلى أن هذه التقارير تعد بمثابة نظام لإثبات شرعية المؤسسة، فبموجب هذه التقارير يمكن مراقبة المسيرين ومتابعة أدائهم والحصول منهم على المعلومات الدقيقة والصادقة التي يحتاجها أصحاب المصلحة<sup>1</sup>.

بإنتهاء خطوات هذه المرحلة نكون قد أظهرنا الأسلوب الإداري الصحيح الذي يمكن من غرس المسؤولية الإيية في قلب النظام الإداري للمؤسسة ككل.

سادسا : قياس عناصر الأداء الإيية في المؤسسة : تنحصر عناصر الأداء الإيية في التكاليف

والمنايف الإيية.

1- تكاليف المسؤولية الإيية : قد إختلف الباحثون في تحديد مفهوم التكاليف الإيية، فهي في رأي البعض تمثل التضحية (الفائدة) للمجتمع على شكل موارد مستنفذة (مضافة) من قبل الوحدة الإيية نتيجة لتعاملاتها ذات التأثير الإيية، أما Estes سنة 1975 يرى أن التكاليف الإيية تمثل ما ينفق أو ما ينبغي إنفاقه) لإزالة الضرر الناتج عن مزاوله الوحدة الإيية لنشاطها مثل التلوث<sup>2</sup>، كما ينظر كل من PESQUAUX و MARTORY إلى التكاليف الإيية على أنها تكاليف الإختلال الوظيفي الناشئة عن السلوك السلي للعاملين نتيجة عدم توفير ظروف عمل مناسبة وما تنفقه المؤسسة لتحسين تلك الظروف، وتتمثل في التكاليف المتخفية التي لا تظهر كمجموعة متميزة وحدها ضمن حسابات التكاليف أو حسابات النتيف، والنسبة للشيرازي يقسمها إلى تكاليف إيية مباشرة تتمثل في التضحيات الإيية التي تتحملها الوحدة نتيجة قيامها إجباريا أو إختياريا بتنفيذ بعض البرامج والأنشطة الإيية والتي لا يتطلبها نشاطها الخاص، فهي أعباء لا تعود بمنفعة أو عائد مباشر على الوحدة المحاسبية، أما التكاليف الإيية غير المباشرة فتتمثل بقيمة ما يتحمله المجتمع من أضرار أو تضحيات نتيجة ممارسة الوحدة لنشاطها الخاص، فتلوث الهواء والمياه والنفايات التي تترتب على النشاط الخاص للوحدة يعد عبئا وتكلفة إيية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Michel capron et francoisequairel-lanoizelée, **la responsabilité sociale d'entreprise**, editions la découverte, paris , 2007, p101.

<sup>2</sup> Estes R.W , **Corporate Social Accounting** , Journal New York Wiley, 1976, p284.

<sup>3</sup> الشيرازي عباس، نظرية المحاسبة، الطبعة الأولى، الكويت، 1990، ص351.

2- **العائد الاجتماعي** : يمثل العائد الاجتماعي المنفعة التي تعود على المجتمع نتيجة قيام المؤسسة بالعمليات الاجتماعية والاقتصادية، ويقصد بالمنافع الاجتماعية تلك الآثار الموجبة الخارجية للمؤسسة كالأثار الناجمة عن تقليل الضوضاء الخاص بتشغيل الآلات إذ يعتبر عائد اجتماعي<sup>1</sup>، فالمنافع الاجتماعية هي فوائد تتحقق معظمها لأطراف خارج المؤسسة والعديد منها يصعب تقديرها وقياسها إقتصاديا ومحاسبيا، فيطلق على المنافع الناتجة سواء لصالح المؤسسة ذاتها أو لصالح العاملين وأصحاب المصلحة الآخرين، فما يعتبر على أنه تكاليف تتحملها المؤسسة من أجل بلوغ أهداف اجتماعية يعتبر من وجهة نظر المجتمع منافع اجتماعية مكتسبة نتيجة لوفاء المؤسسة بالتزاماتها الاجتماعية<sup>2</sup>.

يتم قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال قياس عناصر الأداء الاجتماعي المتمثلة في التكاليف والمنافع الاجتماعية .

1- **قياس التكاليف الاجتماعية** : تكمن المشكلة الأساسية في قياس التكاليف والعوائد الاجتماعية في الاختلاف بين وجهة النظر المحاسبية ووجهة النظر الإقتصادية عند قياس التكلفة الاجتماعية والعائد الاجتماعي .

أ- **وجهة النظر المحاسبية** : التكلفة الاجتماعية تمثل المبالغ التي تنفقها المؤسسة نتيجة إضطلاعها بمسؤولياتها الاجتماعية بصيغة إختيارية أو إزامية والتي لا يطالبها نشاطها الإقتصادي بها، بالإضافة إلى عدم حصولها على منفعة أو عائد إقتصادي مقابل هذه التكاليف، حيث تعرف التكلفة الاجتماعية من هذه الواجهة على أنها "النفقات التي تتحملها المؤسسة في سبيل القيام بأعباء المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها والتي لا تحصل من خلالها على أي عائد أو منفعة " فيمكن أن تكون هذه النفقات مفروضة على المؤسسة من قبل الدولة لإعتبارات سياسية أو إقتصادية أو اجتماعية ويمكن أن تنفقها المؤسسة بشكل إختيارية تطوعي<sup>3</sup>، نجد أن هذا المفهوم يعتمد التكلفة الفعلية أساسا في القياس، وإن الأخذ بمفهوم التكلفة الفعلية أساسا في قياس التكاليف الاجتماعية من وجهة النظر المحاسبية لا يعبر عن التكاليف الاجتماعية المتمثلة في الأضرار والآثار السلبية التي تلحقها المؤسسة بالبيئة المحيطة بها وبالمجتمع بسبب تلوث البيئة الناتج عن ممارسة المؤسسة لنشاطها الإقتصادي فهي لا تمثل تكاليف اجتماعية وفقا لهذا المفهوم على إعتبار أن المؤسسة لم تدفع مقابلا لهذه الأضرار، وهنا نجد أن المفهوم يعاني من القصور في إيجاد أساس ملائم لقياس التكاليف الاجتماعية<sup>4</sup>.

ب- **وجهة النظر الإقتصادية** : من وجهة النظر الإقتصادية نجد أن معظم التعاريف للتكلفة الاجتماعية تتفق وتعتبر التكلفة الاجتماعية هي قيمة إجمالي التكلفة التي يتحملها المجتمع من أضرار نتيجة لممارسة المؤسسة

<sup>1</sup> بن عمارة نوال، طرق الإفصاح والقياس في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المركز الجامعي الوادي، العدد الأول، 2010، ص 100.

<sup>2</sup> مقدم وهيب، تقييم مدى إستجابة المؤسسات في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 163.

<sup>3</sup> يوسف بوخلخال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ظل المحاسبة الاجتماعية (الإفصاح المحاسبي)، 2016/11/12 الموقع :

www.researchgate.net/publication/297760222...

<sup>4</sup> يوسف محمود جربوع، مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في المؤسسات بقطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، جانفي 2007، ص 247.

لنشاطها الإقتصادي مثل تلوث الهواء وإحداث الضوضاء، وكذلك تشمل التكلفة الإجتماعية ما يسمى بتكلفة الفرصة البديلة أي مقدار السلع والخدمات المضحي بها مقابل إنتاج سلع وخدمات أخرى، وتدخل أيضا تكاليف الفشل في بيع وتصريف المنتجات ضمن هذا المفهوم حيث أن عدم قدرة المؤسسة على تصريف منتجاتها يعني ضياع جزء مؤثر من موارد المجتمع بشكل عام، فهي بذلك تعبر عن قيمة الموارد التي يعني بها المجتمع من أجل إنتاج السلع والخدمات ونجد أن هذا المفهوم يعتمد تكلفة الفرصة البديلة أساسا في القياس<sup>1</sup>.

نلاحظ مما سبق أن مفهوم التكلفة الإجتماعية من وجهة النظر المحاسبية يقتصر على التكاليف التي تتحملها المؤسسة، بينما من وجهة النظر الإقتصادية يشمل التكاليف التي يتحملها المجتمع ككل، حيث أن الإقتصاديين يهتمون بدراسة كيفية إستغلال الموارد الإقتصادية إستغلالا كاملا وصحيحا ودراسة آثار المؤسسة في البيئة والمجتمع وعوامل الإنتاج المختلفة، وهنا يتضح أن كلا الوجهتين النظر المحاسبية والإقتصادية تكمل إحداها الأخرى، وبالتالي لا يمكننا الأخذ بوجهة النظر المحاسبية دون وجهة النظر الإقتصادية والعكس صحيح بل يقتضي الأمر الأخذ بوجهتي النظر معا لتلافي القصور في كل منهما، وحسب رأي الشيرازي سنة 1990 يمكن تقسيم التكاليف الإجتماعية إلى:

- تكاليف إجتماعية مباشرة (تمثل وجهة النظرة المحاسبية).
  - تكاليف إجتماعية غير مباشرة (تمثل وجهة النظرة الإقتصادية)<sup>2</sup>.
- 2- **قياس العائد الإجتماعي:** أصبحت المسؤولية الإجتماعية جزءا من إستراتيجية المؤسسات للتفاعل مع المجتمع والبيئة المحيطة، لكن رغم ذلك فإنه لا يوجد إتفاق عام لدى الأطراف المعنية على تحديد تعريف واضح للمسؤولية الإجتماعية وكيفية قياسها من ناحية التكاليف والعوائد الإجتماعية، حيث ركزت معظم الدراسات على التكاليف الإجتماعية في حين يعتبر قياس العائد الإجتماعي المشكلة الجوهرية التي تواجه عملية القياس فمثلا كيف يمكن تقدير القيمة النقدية للمنفعة التي يحصل عليها المجتمع من جراء قيام المؤسسة بتشجير المنطقة المحيطة بها، وتعود صعوبات القياس للأسباب التالية:<sup>3</sup>
- معظم العوائد الإجتماعية تتحقق لأطراف خارج المؤسسة، فالأنشطة الإجتماعية ينشأ عنها منافع للمجتمع وليس للمؤسسة، والعديد منها يصعب قياسها نقدا فمثلا كيف يمكن قياس أو تقدير قيمة نقدية للمنفعة التي يحصل عليها المجتمع نتيجة الحد من تلوث الهواء الذي تحدته عمليات التشغيل الخاصة بالمؤسسة.
  - حتى ولو تحققت للمؤسسة نتيجة قيامها بالأنشطة الإجتماعية الخارجية والتي تتمثل في قبول المجتمع للمؤسسة إجتماعيا فإن تقدير القيمة النقدية لهذا القبول صعب التحقق من ناحية، ولا يتفق مع سياسة الحيطة

<sup>1</sup> يوسف بوخلخال، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>2</sup> الشيرازي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 101.

<sup>3</sup> يوسف محمود جربوع، مرجع سبق ذكره، ص 253.

والحذر من ناحية ثانية، مثل تحقيق انطباع حسن عن المؤسسة لدى المجتمع، حيث يكون من الصعب تقدير قيمة نقدية لهذا الانطباع الحسن<sup>1</sup>.

3- **قياس ناتج الأداء الاجتماعي** : يحسب ناتج الأداء الاجتماعي من خلال مقابلة إجمالي التكاليف الاجتماعية التي تتحملها المؤسسة بإجمالي المنافع الاجتماعية المكتسبة من مختلف أصحاب المصلحة.

**سابعاً : أنظمة ومعايير قياس الأداء الاجتماعي** : بالرغم من أهمية بعض المعايير المعتمدة والمطروحة إن المشكل الأساسي حول قياس الأداء الاجتماعي هو المعايير المعتمدة في القياس نظراً للطبيعة النوعية للمتغيرات الاجتماعية، حيث برز الحديث عن أهمية مؤشرات الأداء الاجتماعي منذ أوائل العشرينات من القرن الماضي، كما أن إستجابة المؤسسات لهذا الطرح شجعت المشرع على وضع القواعد القانونية للتحقق من وفاء المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية، وجاءت دراسات الجمعية القومية للمحاسبين وجمعية المحاسبين الأمريكيين ودراسات المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين للتأكيد على أهمية الإفصاح عن الأداء الاجتماعي، فحددوا أسس قياس فاعلية الأداء الاجتماعي، كما طالب مجمع المحاسبين القانونيين بإنجلترا وويلز المؤسسات بأن تتضمن التقارير المالية نتائج الأداء الاجتماعية، ونادت فرنسا الجمعيات المحاسبية المهنية بضرورة إلزام المؤسسات بالإفصاح عن أدائها الاجتماعي<sup>2</sup>، إبتداء من 1990 ظهر توجه لتكييف أنظمة قياس الأداء مع كل من الإستراتيجيات التنظيمية و/أو المحيط الإقتصادي. تركز بعض المساهمات في هذا المجال على التقييم المالي للأداء المجتمعي بإستعمال الأنظمة المحاسبية إنطلاقاً من جمع المعطيات النقدية بخصوص التكاليف التي تتحملها المؤسسة وتكاليف الأضرار التي سببتها للمجتمع، هذه الأنظمة تساهم في إعلام المجتمع المدني بالممارسات البيئية في المؤسسة<sup>3</sup>، كما إختلفت أدوات أنظمة قياس الأداء الاجتماعي فمنها القياسات المحاسبية والقياسات غير المحاسبية، إذ يتسم قياس الأداء الاجتماعي بالصعوبة بسبب تعقيد ترجمة التكاليف والعوائد الاجتماعية كميًا، وصعوبة التعبير عنها من خلال المؤشرات وقياسها.

إن الأهداف التي تقوم عليها الإفتراضات المحاسبية التي تحكم الممارسات العملية لا تعكس الأنشطة ذات المضمون البيئي والاجتماعي بالرغم من الإعتراف بمسؤولية المؤسسة المعاصرة بالقيام بهذه الأنشطة، وإن رغبة المؤسسات في إظهار مساهماتها الاجتماعية والبيئية لحاجة الفئات المعنية بغرض تقييم هذه المساهمات أنشأت ضغوط على المحاسبين تطالبهم بعدم تركيز إهتمامهم على الأداء المالي للمؤسسة بل يجب توسيع دائرة هذا الإهتمام ليشمل أيضا أداء البيئي والاجتماعي، ومع ظهور مفهوم الوحدة المحاسبية إهتم الفكر المحاسبي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتزايد هذا الإهتمام بنمو حجم المؤسسات، في هذا الشأن تجدر الإشارة أنه لا يوجد إتفاق

<sup>1</sup> يوسف بوخلخال، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>2</sup> حارس كريم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية ( دراسة تطبيقية في مملكة البحرين)، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع للرابدة والابداع : إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، 2005، صص 5-6.

<sup>3</sup> مقدم وهيب، تقييم مدى إستجابة المؤسسات في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، صص 161.

حول نموذج محاسبي عملي يأخذ في إعتباره جميع الجوانب المختلفة لقياس هذه الأنشطة ويرجع ذلك لغياب أسس وقواعد لقياس وعرض التكاليف الاجتماعية للأضرار البيئية الناتجة عن عمليات المؤسسة للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- عدم وجود معايير قانونية لحماية البيئة تلتزم بها المؤسسات مما يجعلها تتجنب تحمل نفقات لتخفيض الأضرار البيئية.

- صعوبة وضع مقاييس نقدية للأضرار البيئية بطريقة موضوعية.

- عدم وجود أسس مقبولة لتوزيع التكاليف الاجتماعية للأضرار البيئية على المؤسسات.

- عدم رغبة العديد من المؤسسات في الإفصاح إرادياً عن التكاليف المرتبطة بالأضرار البيئية الناتجة عن عملياتها حتى ولو أمكن قياس وتوزيع هذه التكاليف بطريقة مقبولة.

بالرغم من الإتفاق على أهمية قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إلا أنها لم يتم التمكن من تحديد نموذج محاسبي يتم من خلاله هذا القياس، ويرجع سبب ذلك إلى إختلاف تصور الجهة المعدة لهذا النموذج من حيث الإطار الذي يعالج جوانبها المختلفة، وبالتالي يتطلب قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الأخذ في الإعتبار المعايير الثلاثة التالية:<sup>2</sup>

1. الشمولية: ينبغي أن يعكس النموذج الجوانب المختلفة للأداء الاجتماعي للمؤسسة في المجالات الأربعة لها، ولهذا يعتبر معيار الشمولية مؤشر لدرجة إحتواء النموذج للأنشطة ذات المضمون البيئي والاجتماعي.

2. أسلوب القياس: يعتبر أسلوب القياس الكمي أكثر أساليب القياس موضوعية مقارنة بأسلوب القياس الوصفي لذلك يعتبر مؤشر لموضوعية المعلومات التي يحتويها النموذج.

3. إمكانية التطبيق: يواجه تطبيق المحاسبة في مجال المسؤولية الاجتماعية عدة صعوبات، وتعتبر سهولة إعداد النموذج وقابلية ما يحتويه من معلومات للفهم مؤشر لإمكانية تطبيقه.

بناء على هذه المعايير يمكن قياس الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة وذلك من خلال:

- قياس الأبعاد المختلفة للمساهمات البيئية والاجتماعية الإيجابية والسلبية التي تترتب عن الإلتزام الإجباري أو الطوعي بقيام المؤسسة بالعمليات البيئية والاجتماعية التي تدخل في مجالات هذه المسؤولية.

- فصل النظام المحاسبي الاجتماعي عن النظام المحاسبي المالي التقليدي.

**ثامنا: قياس الأداء الاجتماعي في ظل المحاسبة البيئية:** إن الإهتمام بالبيئة بشكل عام لم يعد مطلباً عادياً

بل أصبح من أهم المطالب العالمية الظاهرة والتي تكون واضحة في جميع المجالات والحياة العملية، وإن الإهتمام بمحاسبة التكاليف البيئية والإفصاح عنها هو من أهم الأمور التي يجب مراعاتها وتمييزها عن التكاليف العادية، وإن

<sup>1</sup> حارس كريم العاني، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>2</sup> محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، الإسكندرية، 2000، ص ص 112- 198.

أهمية التكاليف البيئية والإفصاح عنها يظهر نوع وجودة التصنيع لتلك المؤسسات وتكون مخرجاتها في غاية المحافظة على البيئة محليا وإقليميا وعالميا<sup>1</sup>.

1- مفهوم المحاسبة البيئية وعناصرها : المحاسبة البيئية أو ما يعرف بالمحاسبة الخضراء accounting green ومحاسبة الموارد accounting resource والمحاسبة الإقتصادية- البيئية المتكاملة integrated accounting environmental and economic، إذ نشأت هذه المصطلحات أو المفاهيم في خضم الإهتمام والقلق على البيئة على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي، وتعرض هذه البيئة للتلف الذي لا يمكن تعويضه نتيجة للآثار المترتبة ليس على النشاط الإقتصادي فحسب بل على الحياة الإنسانية نفسها<sup>2</sup>، حيث إن هذه المصطلحات تشير جميعها إلى العملية أو النظام المرتبط بتحديد وقياس كلفة الأنشطة والمستلزمات البيئية.

أ- مفهوم المحاسبة البيئية : عرف التقرير الصادر عن الأمم المتحدة المحاسبة البيئية بأنها "عملية إدخال البيانات المتعلقة باستخدام الموارد الطبيعية وإستفادها ضمن الحسابات القومية للدولة"<sup>3</sup>، كما عرفت من قبل وزارة البيئة الأمريكية على أنها "تعريف وتحديد وتجميع وتحليل والإفصاح عن معلومات التكاليف البيئية"<sup>4</sup>، أما عبد السلام كمال إعتبر المحاسبة البيئية بأنها "منهجاً للقياس والتقرير عن معلومات المؤسسة ذات التأثير البيئي للوفاء بإحتياجات الأطراف المختلفة بالمجتمع سواء داخل أو خارج المؤسسة، وبشكل يمكن من الرقابة وتقييم الأداء البيئي للمؤسسة"<sup>5</sup>، وقد عرفت المحاسبة البيئية أيضا على أنها تحديد وقياس كلفة الأنشطة والمستلزمات البيئية وإستخدام هذه المعلومات في صنع القرارات، والهدف هو تخفيض الآثار البيئية السالبة للأنشطة والأنظمة، وهي تستند أساسا على دعم مدراء الأعمال والوكالات الحكومية مع فهم كيف تأخذ المؤسسات بعين الإعتبار الكلفة البيئية في عملية إتخاذ القرار بشأن الإستثمارات البيئية، ومثل هذا الفهم يساعد المؤسسات في مقارنة تطبيقاتها مع المعدلات الصناعية للحد من الزيادة الكبيرة في تكاليف الإنتاج، نتيجة إنفاق مبالغ كبيرة في وحدات معالجة المخلفات أو في تركيب أجهزة للحد من التلوث، لذلك يمكن القول أن المفهوم الأكثر ملائمة لماهية المحاسبة البيئية هو ذلك الذي ينظر للمحاسبة البيئية باعتبارها أداة إدارية تتكامل فيها التطبيقات المالية للقضايا البيئية مع النظم الإدارية المالية للمؤسسات لأجل تحسين عملية إتخاذ القرارات الفعالة والتي تصب في مفهوم الإستدامة البيئية والإقتصادية، وعليه تتضمن المحاسبة البيئية عدة مكونات أهمها : المحاسبة الإدارية البيئية، محاسبة التكلفة وإقتصاديات الموارد البيئية، المحاسبة المالية البيئية، الإبلاغ البيئي، التدقيق البيئي.

<sup>1</sup> الصوفي فارس جميل وآخرون، أهمية التكاليف والإفصاح البيئي في ترشيد القرارات الإدارية في المؤسسات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد التاسع والعشرون، 2012، ص ص 209-242.

<sup>2</sup> United Nations, **Integrated Environmental and Economic Accounting An Operational Manual**, Handbook of National Accounting, Studies in Methods Series F, New York, No78, 2000, p14. 10/11/2017 Site : unstats.un.org/.../SeriesF/SeriesF\_78E.pdf

<sup>3</sup> International Union for Conservation of Nature , **Environmental Accounting : What's It All About?** , The world Conservation Union . 12/11/2016 Site : www.unpei.org.

<sup>4</sup> United State, Ministry of Environment, **Environmental Accounting Guidelines**, 2002. 10/10/2016 Site : www.env.go.jp

<sup>5</sup> أمل عبد الحسين، واقع إستخدام المحاسبة البيئية في المؤسسات الصناعية دراسة تطبيقية على عدد من المؤسسات الصناعية في العراق، 2017/10/10 الموقع: <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=97039>

ب- عناصر المحاسبة البيئية : قدم Jones سنة 2010 نموذجاً للنظام المحاسبي البيئي تضمن خمسة عناصر أساسية هي : المخاطر البيئية، ومسؤولية (إلتزام) المؤسسة، وأثر العلاقة الجديدة بين الصناعة والبيئة، والحاجة لقياس ذلك الأثر، والإبلاغ عنه، وإقتراح آخرون أن المحاسبة البيئية لا بد أن تتناول وبشكل مفصل ثلاثة أنواع للتلوث هي: تلوث الهواء، تلوث المياه وتلوث الأرض، وأن تصنف التكاليف وفقاً لعلاقتها بمراكز مراقبة التكاليف إلى تكاليف رأسمالية بيئية وأخرى جارية بيئية كما هي متحققة في مراكز التكاليف المشار إليها فضلاً عن بيان المبالغ التي تم رصدها لكل بند من بنود هذه التكاليف والمبالغ المصروفة خلال السنة من قبل المراكز لحماية البيئة من آثار تلوث الهواء والمياه والأرض، وتطير نموذج ثالث لنظام المحاسبة البيئية بعدة إعتبرات أهمها:<sup>1</sup> وجود نظام محاسبي منفصل عن نظام المحاسبة المالية، توضيح الأنشطة ذات المضمون البيئي وقياس الأبعاد المختلفة للمساهمات البيئية والإجتماعية الموجبة والسالبة، التقرير عن نتائج القياس في صورة ملائمة تفيد في تقييم الأداء البيئي والإجتماعي، وبصفة عامة فإن تطبيق المحاسبة البيئية يتطلب توافر عدة عناصر أساسية أهمها :

- تحديد السياسات الهامة للمحاسبة البيئية، ويتطلب ذلك تحديد أهداف أنشطة المحاسبة البيئية بشكل واضح، فهو لازم لضمان توافق أهداف المحاسبة البيئية مع السياسات والأهداف العامة للمؤسسة بقدر تعلق الأمر بارتباطها بالإدارة البيئية.

- تحديد الفترة والنطاق المستهدفان للحسابات البيئية ويتطلب ذلك تحديد العناصر التالية بدقة :
- ❖ الفترة المستهدفة وهي ذاتها الفترة التي يغطيها التقرير البيئي للمؤسسة.
  - ❖ نطاق تجميع البيانات البيئية وهو ذاته النطاق المحدد في التقرير البيئي للمؤسسة.
- 2- أهداف المحاسبة البيئية وتحدياتها: تهدف المحاسبة البيئية إلى توفير كافة المعلومات البيئية لكل الأطراف الداخلية والخارجية وجميع أصحاب المصالح في المؤسسة، إلى أنها تواجه مجموعة من الصعوبات.
- أ- أهداف المحاسبة البيئية : تهدف المحاسبة البيئية إلى :
- تحديد المصاريف والإيرادات الخاصة بالأداء البيئي.
  - تنفيذ وصيانة نظام إداري للرقابة والمعلومات البيئية.
  - معرفة مدى مساهمة المنافع البيئية في تحدي صافي الدخل.
  - تطوير وتصميم المنتجات لتتلاءم مع شروط الحفاظ على البيئة.<sup>2</sup>
- كما أن هناك من يرى ستة أهداف رئيسية للمحاسبة البيئية يمكن تلخيصها كالآتي :
- قياس المساهمة البيئية الصافية للمؤسسة حيث يتم ذلك من خلال مقابلة التكاليف البيئية بالمنافع البيئية التي تعود على أطراف المجتمع.

<sup>1</sup> بدوي محمد عباس، المحاسبة البيئية بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، ط2، 2012، ص141.

<sup>2</sup> European environmental agency , environmental recent development in toolsfor intergration :taxes ;environnement issues series , N18, December 2000, p120.

## قياس المسؤولية الإئية وأثرها على تنافسية

- توفير المعلومات اللازمة وذات العلاقة بالتأثيرات البيئية الخاصة بأحداث المؤسسة وخططها وسياستها وذلك لغرض تحقيق الرقابة الفعالة على الأنشطة البيئية.
- مساعدة الجهات المسؤولة على مراقبة الأداء البيئي للمؤسسة.
- تقديم المساعدة في إتخاذ القرارات من خلال تحديد آثار النشاطات الإقتصادية القطاعية على البيئة وبالتالي المساهمة في بلورة توجهات سياسات التنمية المستدامة.
- التعرف على المصادر الطبيعية والبيئية من أجل تحديد الموارد الطبيعية والتغيرات التي تطرأ عليها.
- تطوير مؤشرات التنمية المستدامة حيث توفر المحاسبة البيئية معلومات يمكننا إنطلاقاً منها إعداد مؤشرات التنمية المستدامة مثل مؤشر الإستعمال المكثف للغابات<sup>1</sup>، فمن الأهداف الأخرى للمحاسبة البيئية مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة إذ تؤكد الأمم المتحدة على ضرورة وضع معايير محاسبية دولية تمكن الدول والمؤسسات من الإفصاح عن المعلومات التي تتعلق بالقضايا البيئية، وأوصى فريق الخبراء الحكومي المعني بالمحاسبة والإبلاغ في دورته الثامنة في سنة 1991 بإنشاء مؤسسة عن معايير المحاسبة والإبلاغ للتنمية القابلة للإستدامة، ويشمل المؤسسة في ثلاثة مجالات مترابطة:
- المجال الأول : يتألف من الممارسات الجارية المتعلقة بالكشف عن المعلومات البيئية في نظم المحاسبة والإبلاغ الرئيسية التي تستخدمها الدول والمؤسسات، والهدف من ذلك تحسين الكشف عن المعلومات ووسائل قياس التكاليف والإلتزامات البيئية.
- المجال الثاني : يتألف من الطرق التي بفضلها تستطيع الدول والمؤسسات أن تصبح أكثر فاعلية في إستخدام الموارد الطبيعية ووسائل التخلص من النفايات، ومن ثم تصبح أفضل مستهلك للموارد الطبيعية والبيئية، والهدف من هذا هو وضع منهجية تقويم مقبولة لأجل قياس الفوائد الإجماعية المترتبة على النشاط الإقتصادي وفقاً لمبدأ التنمية المستدامة، وكذلك تقويم المنهجية الخاصة بتحديد التكاليف الإجماعية غير القابلة للقياس بالنسبة إلى النشاط الإقتصادي الغير القابل للإستدامة.
- المجال الثالث : يتمثل في كيفية وضع مقاييس قابلة للمقارنة دولياً يمكن أن تكفل الإتساق في الكشف عن ممارسات تدقيق الحسابات البيئية التي تنتهجها الدول والمؤسسات، والهدف من هذا هو وضع معايير لتقديم تقرير عام عن الأداء البيئي بشكل يلي إحتياجات مستخدمي التقارير من البيانات البيئية<sup>2</sup>.
- ب- **تحديات تطبيق المحاسبة البيئية** : هناك تحديات عديدة تقف عائقاً أمام دور نظام المحاسبة عن الأداء البيئي أهمها :

<sup>1</sup> إسماعيل محمود عبد الرحمن، محاسبة التلوث البيئي، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014، ص256 .

<sup>2</sup> أمنة تونسي و ابراهيم بوران، دور الثقافة البيئية في تدعيم تطبيق المحاسبة البيئية في ظل متطلبات التنمية المستدامة - حالة مؤسسة سوناطراك-، مجلة دراسات وأبحاث المحلة العربية في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 9، العدد 27 جوان 2017، ص 283.

- لدى المحاسبين والمراقبين معلومات محاسبية كبيرة إلا أنها غالبا ما تكون معرفتهم محدودة بالبيئة وأنشطتها إحتفاء المعلومات عن تكاليف البيئة وأنشطتها ضمن التكاليف الصناعية غير المباشرة وليس من السهل إيجادها عند الحاجة إليها.
- إفتقار بعض الأقسام مثل مراكز إنتاج النفايات إلى المعلومات الخاصة بتكاليف النفايات وغيرها من الأنشطة البيئية.
- نقص البيانات والمعلومات عن الأنشطة البيئية وتكاليفها إضافة إلى صعوبة الحصول على ذلك من السجلات المحاسبية، وأثر ذلك في عملية إتخاذ القرارات وبخاصة الإستثمارية منها.
- عدم تحليل المواد بشكل فاعل لا يوضح تكاليف المواد ذات العلاقة بالأنشطة البيئية<sup>1</sup>، وعليه يتطلب الوصول إلى نظام محاسبي فاعل عن الأداء البيئي الإهتمام بشكل خاص بتنمية وعي الإدارات المحاسبية بالتكاليف البيئية ( مالية وتكاليف وتدقيق)، ولدورها المهم في إنتاج وتوفير البيانات المالية والخاصة بالتكاليف عن الأنشطة البيئية من إعداد الموازنات والتحليل والملحقات مع القوائم المالية وتدقيقها والإفصاح عنها ودعم الإدارة بحاجتها إلى المعلومات المحاسبية ويتم ذلك عن طريق نشر الثقافة البيئية، حيث إن تنمية الوعي بالتكاليف البيئية ونشره سوف يساعد كثيرا في معالجة التحديات المشار إليها سابقا، وإن النظام المحاسبي المطلوب للأداء البيئي سوف يوفر المخرجات المطلوبة ليخدم الإدارات بمستوياتها كلها، ويزيد من كفاءة قراراتها، كما أن إرتفاع مستوى الوعي يساعد المؤسسات الإقتصادية في تحديد ومعرفة مدى قيامها بمسؤولياتها إتجاه البيئة والمجتمع، والإفصاح عن ذلك لأصحاب المصالح، ويخدم عملية تقويم الأداء البيئي من الجهات الخارجية التي تبدي رأيا فنيا محايدا في ذلك وتفصح عنه في تقرير المدقق الخارجي مما يدعم ويساند بشكل كبير في مجال التنمية المستدامة<sup>2</sup>.

**تاسعا : قياس الأداء الإجتماعي في ظل محاسبة الموارد البشرية :** يعتبر المورد البشري من أهم الموارد بالنسبة للمؤسسة فهو الذي يمكنها من التأثير في مواردها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة الذي هو بدوره يتأثر بها، وكلما إزدادت أهمية الإبداع وتطوير المنتجات وحدة المنافسة تزداد أهمية العمالة المتميزة بالمهارة والكفاءة العالية، فالموارد البشرية المؤهلة تأهيلا علميا وعمليا راقيا تمثل ركنا أساسيا من الأركان المحددة لمستوى الأداء في المؤسسة، وقد تضامنت النظريتان الإقتصادية والإدارية دراسات واسعة وشاملة تستهدف القياس الإستثماري لرأس المال البشري وترشيد إستخدامه من خلال التدريب والتطوير المستمر لقدراته ولم تكن النظرية المحاسبية إلى وقت قريب تعين هذه الموارد، فالمستخدم للقرارات المالية يلاحظ أن الإشارة الوحيدة للعنصر البشري تتمثل فقط في حس الأجور والمكافآت وما شابهها حيث تظهر كمصاريف جارية، أما القيمة المحققة للمؤسسة من كفاءة ومهارة

<sup>1</sup> هادي رضا الصقار، المحاسبة عن البيئة المستدامة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس بعنوان " أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة"، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 17 - 19 أبريل 2006، ص 14 .

<sup>2</sup> إسرائا يوسف ذنون وخالد غازي التمي، أهمية الوعي التكاليفي البيئي في تحقيق التنمية المستدامة، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات في النمو الإقتصادي والتنمية المستدامة في الدول العربية، الطبعة 1، بيروت، فبراير 2013، ص 524 - 525.

مواردها البشرية فقد تدخل مثلا ضمن شهرة المحل، فنتيجة للدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري لتمييز المؤسسة والرفع من أدائها وجدت النظرية المحاسبية ضرورة إستحداث نظام جديد يطلق عليه مفهوم محاسبة الموارد البشرية، حيث يهتم هذا الأخير بقياس القيمة الإقتصادية والتكاليف المتعلقة بالموارد البشرية وتوصيل كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية للجهات المعنية، كما أن محاسبة الموارد البشرية تسمح بقياس الأثر الإجتماعي للقرارات الإقتصادية للمؤسسة على بيئتها وقد إستعملت في المؤسسات لهذا الغرض<sup>1</sup>.

**1- تعريف محاسبة الموارد البشرية :** عرفت محاسبة الموارد البشرية بعدة تعاريف كل حسب وجهة نظره، حيث عرف Brummet محاسبة الموارد البشرية سنة 1970 بأنها: "أسلوب لتحديد وقياس وتوصيل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية للمساعدة على رفع كفاءة إدارة المؤسسة"، كما عرفت لجنة محاسبة الموارد البشرية التابعة للجمعية المحاسبية الأمريكية AAA في تقريرها الأول سنة 1973 بأنها: "عملية تحديد وقياس البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتوصيل هذه المعلومات للأطراف المهتمة المستفيدة منها"<sup>2</sup>، وعرف Alexander محاسبة الموارد البشرية على أنها: "ما هي إلا إمتداد للمبادئ المحاسبية لمقابلة التكاليف بالإيرادات وتنظيم البيانات المتعلقة بالموارد البشرية لتوصيلها للمختصين معبرا عنها بقيم نقدية"، وقد عرف Kenneth محاسبة الموارد البشرية سنة 1977 بأنها "محاولة للتحديد والتقرير عن الإستثمار في الموارد الخاصة بالمؤسسة والتي لا يتم المحاسبة عنها حاليا بالإجراءات المحاسبية التقليدية، ويرى أنها نظام للمعلومات يبين للإدارة التغيرات التي تطرأ على الموارد البشرية للمؤسسة بمرور الزمن"<sup>3</sup>، أما Eric Flamholtz عرفها في كتابه "المحاسبة عن الموارد البشرية" سنة 1992 بأنها: "وسيلة لقياس التكاليف التي تحدث نتيجة لإختيار أو إختبار أو تعيين أو تدريب أو تنمية الموارد البشرية، كما تتضمن أيضا القياس الإقتصادي لقيمة الموارد البشرية في المؤسسة"<sup>4</sup>، أما Knauf Stephen فقد عرفها على أنها "قياس وتقدير مساهمات التنظيمات البشرية كالتوظيف والخبرة والإلتزام"<sup>5</sup>.

نجد أن كل هذه التعاريف أقرت بأن محاسبة الموارد البشرية تعتمد على قياس كل من تكلفة الموارد البشرية وقيمتها، كما أقرت بأنها تهدف إلى تقديم المعلومات الضرورية عن الموارد البشرية في المؤسسة للأطراف المستفيدة سواء كانت الإدارة أو المساهمين أو غيرهم من أجل إتخاذهم لقرارات فعالة إلا Brummet فقد حصر هدف توصيل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في تحسين الإدارة فقط، وعليه يمكننا القول بأن محاسبة الموارد البشرية هي نظام يعمل على تحديد قياس وتقديم المعلومات عن الموارد البشرية، فهي أداة لقياس كل من تكاليف وقيمة الموارد البشرية داخل المؤسسة عن طريق أساليب ونماذج عملية من أجل تقديم كل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية

<sup>1</sup> هادي رضا الصقار، مرجع سبق ذكره، ص8.

<sup>2</sup> Committee reports, **Report of the committee on accounting for human resources**, Committee reports: supplement to volume XLIX of the accounting reviews, the accounting review, Volume 49, 1974, P 115.

<sup>3</sup> بوعامة أمال، أهمية الإفصاح الإختياري عن الموارد البشرية في القوائم المالية مع الإشارة إلى المعيار المحاسبي الدولي الثامن والثالثين، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 6، العدد 7، ص105.

<sup>4</sup> رشا حمادة، القياس والإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره في القوائم المالية دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة- دمشق، مجلة جامعة دمشق، كلية الإقتصاد، المجلد الثامن عشر، العدد الأول، 2002، ص14.

<sup>5</sup> سعيداني نبيلة، الأساليب والنماذج المستخدمة في محاسبة الموارد البشرية، مجلة الإقتصاد الصناعي، المجلد 2، العدد 12، جوان 2017، ص134.

للإدارة ومن أجل إتخاذ قرارات من شأنها الرفع من كفاءة وأداء المؤسسة، كما تعمل على توفير المعلومات لكل طرف قصد الإستفادة منها.

2- أهداف محاسبة الموارد البشرية : يعتبر الهدف العام لمحاسبة الموارد البشرية هو تقديم المعلومات الصحيحة والموثوقة عن الموقف المالي للمؤسسة، وذلك بتوفير مختلف المعلومات الضرورية عن الموارد البشرية في المؤسسة، مما يساعد الإدارة على إتخاذ القرارات السليمة، كما تهدف إلى جذب إنتباه الإدارة إلى أهمية الموارد البشرية ومساعدتها في قياس وتقييم وتطوير المؤسسة، ويمكن أن نلخص عدة أهداف أخرى لمحاسبة الموارد البشرية منها :

- المساعدة في إعداد الموازنة التخطيطية لتكاليف الحصول على الموارد البشرية وتنميتها.
- المساعدة على إستخدام الموارد البشرية المتاحة بكفاءة وفعالية.
- تحديد قيمة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة وذلك بإيجاد مقاييس صالحة وموثوقة.
- تحديد أثر برامج خفض التكاليف بما يخص الموارد البشرية (عزوف الإدارة عن إجراء دورات تدريبية تخصصية، عدم إجراء إختبارات كافية لتحديد الموارد البشرية المراد تعيينهم، الخ) مما ينعكس وبشكل مباشر على الإنتاجية ومعدل دوران العمل، وهذا ما تظهره محاسبة الموارد البشرية بشكل واضح من خلال التقارير والبيانات التي تقدمها فيما يتعلق بالموارد البشرية<sup>1</sup>.
- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهارات وقدرات الموارد البشرية، وذلك بما تظهره من تكاليف هذه البرامج والعائد المتوقع مقابل ذلك.
- مساعدة الإدارة في توزيع الموارد البشرية على الوظائف المختلفة بشكل يؤدي إلى أفضل تخصيص ممكن وهذا يتطلب تحديد معدل العائد من إستخدام العامل في مختلف المناصب.
- تحديد العائد الذي تحصل عليه المؤسسة من رأس المال البشري وتقييم قرارات الإستثمار الموارد البشرية، وذلك بمقارنة التكلفة بالمنفعة لمختلف البدائل.
- العمل على إيجاد بعض النسب المالية المتعلقة بالموارد البشرية والتي تفيد في عملية التحليل المالي وإتخاذ القرارات المختلفة بما يخص الفترة الحالية والمقبلة ( معدل رأس المال إلى رأس المال البشري) وهذا يفيد في تحديد كثافة العمل في المؤسسة.

- تحديد الفرق بين القيمة العامة والقيمة الخاصة للموارد البشرية، حيث تتحدد القيمة العامة بمتوسط الأجور في الصناعة بينما تتحدد القيمة الخاصة بهيكل الأجور في المؤسسة.

3- صعوبات تطبيق محاسبة الموارد البشرية : رغم الأهمية والأهداف التي تسعى محاسبة الموارد البشرية لتحقيقها إلا أن هناك صعوبات تقف أمام تطبيقها في المؤسسة ونذكر منها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> ليلي بوحديد إلهام بجايوي، أهمية الحصيلة الإجتماعية في محاسبة الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة حالة، مجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 03، ديسمبر 2015، ص77.

<sup>2</sup> د.امر عادل الصقر، محاسبة الموارد البشرية : المفهوم والأهمية دراسة على عينة من المؤسسات العراقية في البصرة -مجلة دراسات البصرة-، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، العدد 16، الطبعة الثامنة، 2013، صص182- 183 .

## قياس المسؤولية الإدارية وأثرها على تنافسية

- صعوبة إستنفاد قيمة الموارد البشرية في نهاية العمر الإنتاجي وذلك لأن بعض الأفراد تقل قدرتهم مع مرور الزمن في حين البعض تزداد قدرتهم نتيجة خبرتهم.
- صعوبة تقييم القيمة الاقتصادية للمورد البشري خاصة الأفراد العاملين في المجال الإداري التي يصعب التمييز في مستوى مساهمته في تحقيق أرباح المؤسسة.
- إن عملية قياس قيمة الأفراد وفقا لمحاسبة الموارد البشرية تفترض بقاء الأفراد في المؤسسة ووضع مسار محدد للتطور الوظيفي للأفراد مع مراعاة سياسات التقاعد وإحتمالية مغادرة المؤسسة في أي وقت وهذا يصعب تطبيقه في الواقع.
- لا يمكن إمتلاك الأفراد من قبل المؤسسة وإنما إستخدامهم والإستفادة من خدماتهم في مدة محددة، كما لا يمكن تحديد قيمة بيع العامل في نهاية العمر الإنتاجي للمؤسسة وإنما يمكن للمؤسسة أن تقدم له مكافأة في نهاية خدمته.
- إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية قد يدفع الإدارة إلى المزيد من إستغلال جهود الأفراد نحو الأهداف الاقتصادية.
- إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية يتطلب تسجيل قيمة مالية عن الأفراد باعتبارهم أصول وهذا ما يدفع ردود أفعال سلبية من قبل الأفراد لهذا يجب على الإدارة توضيح الأهداف والأغراض الأساسية لتطبيق محاسبة الموارد البشرية بلفت إنتباه الأفراد للإيجابيات التي قد يجنيها كل فرد من تطبيقها.

### عاشرا : قياس الأداء الاجتماعي في ظل محاسبة المسؤولية الاجتماعية : مر تطور الفكر المحاسبي بمراحل

عديدة وتعد المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من أحدث مراحل التطور المحاسبي فلقد نشأ هذا التطور الحديث نتيجة للإزدياد المنفرد في حجم وقرارات المؤسسات التي لها تأثيرات مالية وإقتصادية وإجتماعية واسعة النطاق<sup>1</sup>، مما أدى إلى الإهتمام بها من قبل المؤسسات والجمعيات المحاسبية والمهنية والجهات الأكاديمية، ولما كان الإطار الفكري المحاسبي للمؤسسات يعاني من القصور لعدم قدرته على تقديم إجابات محددة لعدد من المشاكل التي تواجه المحاسب مثل قياس التكلفة والعائد الاجتماعي، فإن الإشكالية هي توفير المحاسبة لأدوات قياس تستند إليها في قياس التكاليف والمنافع الاجتماعية التي تساعد على تقديم المعلومات إلى الأطراف المعنية بما يكفل إجراء عملية التقييم الشامل من جانب المجتمع والدولة لمستوى الأداء الاجتماعي الذي تحققه المؤسسة<sup>2</sup>، فمثلا المحاسبون في هذا المجال يمكن أن يقوموا بقياس وتقييم الأثر البيئي للتلوث<sup>3</sup>.

**1- مفهوم المحاسبة الاجتماعية وإتجاهاتها الرئيسية:** إن مفهوم محاسبة المسؤولية هو مفهوم إجتماعي (النواحي والجوانب) وليس مرتكز على النواحي الإقتصادية، أي الربط بين النواحي الإقتصادية والإجتماعية، فما

<sup>1</sup> ياسر قاسم، قياس المسؤولية الاجتماعية وطرق عرضها في القوائم المالية، 2017/11/24 من الموقع : [accdiscussion.com/acc22149.html](http://accdiscussion.com/acc22149.html)

<sup>2</sup> يوسف بوخلخال، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>3</sup> نعيم دهمش، مبادئ المحاسبة - الأصول العلمية والعملية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص 2.

على المؤسسات أن تقدم بعض التقارير والمعلومات التي تراعي التوجه الإقتصادي لأن التطور الحقيقي الحديث للمحاسبة جاء كإستجابة لتلبية متطلبات وإحتياجات مجتمعاتها، ومن هنا التوسع والزيادة على المستوى الجزئي والكلّي<sup>1</sup>.

أ- تعريف المحاسبة الإقتصادية : يمكن صياغة تعريف للمسؤولية الإقتصادية بأنها القرارات والتشريعات التي تحدد مصالح ومتطلبات المؤسسات بمختلف أنواعها ضمن المجتمع الواحد من خلال مدى تفاعلها وقيامها بمسؤوليات الإقتصادية إلى جانب مسؤولياتها الإقتصادية، إستنادا إلى تعريف المسؤولية الإقتصادية نستطيع تحديد مفهوم للمحاسبة الإقتصادية بأنها منح لقياس وتوصيل المعلومات المترتبة على قيام الإدارة بمسؤولياتها الإقتصادية بمختلف الطوائف المستفيدة داخل المجتمع، بشكل يمكن من تقييم الأداء الإقتصادي للمؤسسة<sup>2</sup>، حيث عرف linows سنة 1968 المحاسبة الإقتصادية بأنها "إطار تطبيق المحاسبة في مجال العلوم الإقتصادية والتي تشمل علم الإقتصاد والعلوم السياسية والإقتصادية"، ويهدف هذا التعريف إلى توسيع نطاق المحاسبة بشمولها المعاملات الإقتصادية والسياسية والإقتصادية للمؤسسة<sup>3</sup>، كما عرفها Miobly سنة 1970 بأنها "عملية الترتيب والقياس والتحليل للآثار الإقتصادية المترتبة على نشاط القطاع الحكومي والخاص"<sup>4</sup>، أما Rawanthan فقد وصفها بأنها "عملية الإنتقاء التي تقوم بها المؤسسة للمتغيرات والمقاييس وأساليب القياس والتطوير المنظم للمعلومات المفيدة لتقييم الأداء الإقتصادي للمؤسسة وتوصيل هذه المعلومات إلى الفئات الإقتصادية ذات العلاقة بداخل المؤسسة وخارجها"، فالمحاسبة الإقتصادية هي مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الإقتصادي للمؤسسات وتوصيل تلك المعلومات للفئات والطوائف المختصة وذلك بغرض مساعدتهم في إتخاذ قرارات الأداء الإقتصادي لتلك المؤسسات، وفيما عرف آخرون المحاسبة الإقتصادية على أنها فرع من فروع المحاسبة يهدف إلى تحديد نتيجة أعمال المؤسسة ومركزها المالي من المدخل الإقتصادي Sociale Approach وذلك بإعتبار المؤسسة عضو فاعلا في المجتمع ترتبط بالفئات الأخرى فيه ضمن علاقة تعاقدية مستمدة من قواعد العقد الإقتصادي الذي يجمع بين مصالح تلك الفئات، وكتعريف شامل لها هي مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الإقتصادي للمؤسسات وتوصيل تلك المعلومات للفئات والطوائف المختصة وذلك بغرض مساعدتهم في إتخاذ القرارات وتقييم الأداء الإقتصادي لتلك المؤسسات حيث يبرز هذا التعريف إهتمام المحاسبة الإقتصادية بوظيفتي قياس الأداء الإقتصادي للمؤسسات والتقرير عن نتائج القياس بما يكفل إجراء تقييم للأداء الإقتصادي لأي مؤسسة من قبل المجتمع<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد المبروك أبوزيد، المحاسبة الدولية وإنعكاساتها على الدول العربية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة الأولى، مصر، 2005، ص133.

<sup>2</sup> سعدون مهدي الساقى وعبد الناصر نور، محاسبة المسؤولية الإقتصادية لمؤسسات الأعمال، مؤتمر دولي للتجديدات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2006، ص199.

<sup>3</sup> David F Linowes, **Socio Economic Accounting**, the Journal of Accountancy, Vol 19, November 2009, p 38.

<sup>4</sup> ياسر قاسم، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>5</sup> الصبان محمد عبد السلام، المحاسبة الإقتصادية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، السنة الخامسة عشرة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1987، ص33.

ب- **الإتجاهات الرئيسية لمحاسبة المسؤولية الإجتماعية** : محاسبة المسؤولية الإجتماعية فرع محاسبي جديد يتضمن عدة جوانب منها : المحاسبة البيئية والمحاسبة الإقتصادية والمحاسبة الإجتماعية والمحاسبة عن الموارد البشرية، وقد إنكب العلماء على وضع إطار فكري لإستيعاب هذا الفرع الجديد ففرعت جهودهم إلى ثلاثة إتجاهات رئيسية :

- **الإتجاه الأول** : إن محاسبة المسؤولية الإجتماعية إمتدادا للمحاسبة المالية من أجل تغطية الأداء الإجتماعي للمؤسسة، أي من خلالها يتم تضمين الأداء الإجتماعي جنباً إلى جنب مع الأداء الإقتصادي في التقارير المحاسبية نفسها، بحيث تكون هناك تقارير بيئية وإجتماعية كجزء مكمل للقوائم المالية التقليدية، مثل قائمة الدخل تكون معدلة بأعباء الوفاء بالمسؤولية الإجتماعية وكذلك قائمة المركز المالي تكون معدلة بتأثيرات المساهمات الإجتماعية وتقرير الأداء الإجتماعي متعدد الأبعاد<sup>1</sup>.

- **الإتجاه الثاني** : يعتبر هذا الإتجاه أن محاسبة المسؤولية الإجتماعية نظرة جديدة للمحاسبة مأخوذة من وجهة نظر المجتمع، فينتج عن ذلك إعادة تعريف المحاسبة ومفاهيمها على ضوء إقتصاديات الرفاهية، فينظر للمحاسبة المالية على أنها جزء من إطار أشمل وهو إطار المحاسبة الإجتماعية.

- **الإتجاه الثالث** : وفقاً لهذا الإتجاه تعتبر محاسبة المسؤولية الإجتماعية نظرية فرعية إلى جانب نظريات أخرى في علم المحاسبة، أي أن محاسبة المسؤولية الإجتماعية فرع متميز له خصوصيات داخل الإطار العام للمحاسبة مثل الفروع الأخرى : المالية، تكاليف إدارية.

## 2- أهداف المحاسبة الإجتماعية: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تحديد وقياس صافي المساهمة الإجتماعية للمؤسسة التي لا تشمل فقط على عناصر التكاليف والمنافع الخاصة والداخلية للمؤسسة، وإنما أيضاً تتضمن عناصر التكاليف والمنافع الخارجية (الإجتماعية) والتي لها تأثير على فئات المجتمع وينبع هذا الدور من قصور المحاسبة التقليدية في مجال قياس الأداء الإجتماعي للمؤسسات ويرتبط هذا الهدف بوظيفة القياس المحاسبي<sup>2</sup>.

- تقييم الأداء الإجتماعي للمؤسسة وذلك من خلال تحديد ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة وأهدافها تتماشى مع الأولويات الإجتماعية من جهة، ومع طموح المؤسسة للأفراد بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح من جهة أخرى، وتمثل العلاقة بين أداء المؤسسات الإقتصادية والرفاهية الإجتماعية العنصر الجوهرى لهذا الهدف من أهداف المحاسبة الإجتماعية ويرتبط هذا الهدف أيضاً بوظيفة القياس المحاسبي.

- الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والتي لها آثار إجتماعية (أثر قرارات المؤسسة على تعليم وصحة العاملين وعلى تلوث البيئة وعلى إستهلاك الموارد)، ويظهر هذا الهدف ضرورة توفير البيانات الملائمة عن الأداء الإجتماعي للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الإجتماعية، وأيضاً إيصال هذه البيانات

<sup>1</sup>الصبان محمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص33.

<sup>2</sup> Toms, Firm Resources, Quality Signals and Environmental Reputation: Some United Kingdom Evidence, British Accounting Review, Vol 34, 2002, p201.

للأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية على حد سواء، من أجل ترشيد القرارات الخاصة والعامة المتعلقة بتوجيه الأنشطة الاجتماعية وتحديد النطاق الأمثل لها سواء من وجهة نظر المستخدم أو من وجهة نظر المجتمع ويرتبط هذا الهدف بوظيفة الإتصال المحاسبي<sup>1</sup>.

**3- الفروض والمبادئ الهامة لنظام محاسبة المسؤولية الاجتماعية :** يقوم نظام محاسبة المسؤولية الاجتماعية على أربعة فروض هي:<sup>2</sup>

- أ- أن على المؤسسة إلتزامات إتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وبأن أي مؤسسة تقبل تحمل هذا الإلتزام.
- ب- أن الموارد الإقتصادية للمجتمع نادرة ومحدودة، ولأنها كذلك يتوجب إستغلالها بفاعلية قصوى وبشكل يؤدي إلى تعظيم العائد الإجماعي المحقق من الإستثمار الإجماعي.
- ت- هكذا وتأسيسا على ما سبق لا يمكن إعتبار الموارد الإقتصادية العامة التي تستنفدها المؤسسة في نشاطها الإستغلالي التشغيلي كالماء والهواء سلعا مجانية وإنما موارد إقتصادية إجتماعية يتوجب على المؤسسة تعويض المجتمع عما تستنفذه منها.
- ث- للمجتمع الحق في الإطلاع على مدى تنفيذ المؤسسة لإلتزاماتها إتجاهه وذلك ضمن الأسس والمبادئ المتعارف عليها للإفصاح المحاسبي.

**4- مجالات المحاسبة الاجتماعية :** لقد حددت لجنة المحاسبة عن الأداء الإجماعي من قبل الجمعية القومية للمحاسبين بأمريكا (N.A.A.) أربعة مجالات للأداء الإجماعي هي تفاعل المؤسسات مع المجتمع؛ المساهمة في تنمية الموارد البشرية؛ المساهمة في تنمية الموارد الطبيعية والبيئية؛ الإرتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات؛ كما حدد المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) في ستة مجالات للأداء الإجماعي هي البيئة والموارد غير المتجددة؛ الموارد البشرية؛ الموردين؛ العملاء؛ المجتمع. أما جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA) فقد قامت بإجراء دراسة ميدانية على بعض المؤسسات التي تعد قوائم وتقارير إجتماعية وذلك من أجل التعرف على أساس القياس والإفصاح، فقد أصدر تقريرا بخمس مجالات للأداء الإجماعي هي : الرقابة على البيئة؛ توظيف الأقليات؛ العاملون؛ تحسين المنتج؛ خدمة المجتمع، أما حسب Estes تقسم مجالات المسؤولية البيئية والإجتماعية للمؤسسة إلى ما يلي:<sup>3</sup>

- مجال المساهمات العامة.
- مجال الموارد البشرية.
- مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية.

<sup>1</sup> يوسف بوخلخال، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>2</sup> Anderson A. H, Social responsibility accounting howtoget stated? C.A , magazine, September, 1978, pp 20-35.

<sup>3</sup> يوسف بوخلخال، نفس المرجع السابق.

- مجال مساهمات المنتج أو الخدمة على الرغم من شمولية النموذج إلا أنها لم يحدد مجال المسؤولية البيئية والإجتماعية التي تنتمي إليه كل عملية، إذ يتضمن المنافع الكلية والتكاليف الكلية لأنشطة وقرارات المؤسسة من وجهة نظر المجتمع، علاوة على ذلك يتم قياس جميع عناصر النموذج وإن اختلفت أسس التقييم وهذه الأسس تختلف من حيث درجة الموضوعية<sup>1</sup>.

**5- مشاكل المحاسبة الإجتماعية:** إن التحدي الذي يواجهه مصممي التقارير الإجتماعية هو صعوبة فصل التكاليف الإجتماعية عن التكاليف الإقتصادية، فالتشابك بين الأنشطة الإجتماعية والأنشطة الإقتصادية تابع من طبيعة نشاط المؤسسة الذي يؤدي إلى مشاكل كيفية القياس لكل نشاط بشكل مستقل، وإذا كانت مشكلة التداخل بين التكاليف الإجتماعية والإقتصادية تمثل أهم مشكلة للمحاسبة الإجتماعية، فإن هناك مشاكل أخرى على مستوى القياس المحاسبي الإجتماعي من جهة ثانية، وهنا نستطيع أن نقول بأن أهم مشاكل القياس المحاسبي الإجتماعي هي:<sup>2</sup>

- مشكلة قياس التكاليف الإجتماعية على مستوى المؤسسة : إن الاختلاف موجود بين وجهة النظر الإقتصادية والنظرة المحاسبية بخصوص هذا النوع من التكلفة، غير أنه لا يمكن الأخذ بإحدى وجهتي النظر وإهمال الأخرى فكلاهما على نفس القدر بالأهمية، إذ أن النظرة الإقتصادية تعتبر أن التكلفة الإجتماعية هي قيمة ما يتحمله المجتمع من أضرار، ونتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها الإقتصادي، فهي إذن قيمة الموارد التي يضحى بها المجتمع من أجل إنتاج السلع والخدمات، ويعتمد هذا المفهوم تكلفة الفرصة البديلة أساسا في القياس، أما وجهة النظر المحاسبية تعتبر أن التكلفة الإجتماعية تمثل المبالغ التي تنفقها المؤسسة نتيجة إضطلاعها بمسؤولياتها الإجتماعية بصفة إلزامية أو إختيارية التي لا يطالبها بها نشاطها الإقتصادي، بالإضافة إلى عدم حصولها على منفعة أو عائد إقتصادي مقابل هذه التكاليف، حيث أن هذا المفهوم يعتمد أساسا على التكلفة الفعلية في القياس<sup>3</sup>.

- مشكلة قياس العوائد ( المنافع ) الإجتماعية على مستوى المؤسسة : من الصعب قياس العوائد الإجتماعية بشكل مباشر ودقيق باستعمال المقاييس المحاسبية التقليدية، حيث لا يمكن قياسها باستخدام وحدة النقد وإنما يمكن التعبير عنها بالنماذج الوصفية مثل إرتفاع المستوى الثقافي أو العلمي نتيجة التدريب، كما يمكن قياس المنافع الإجتماعية عن طريق إستخدام القيم السوقية لهذه المنافع، وذلك من خلال إيجاد علاقة بين الأداء الإجتماعي والمنافع الناتجة عنه، حيث يمكن قياسها بالقيمة المقابلة لها في السوق.

- مشكلة خلق المعايير الإجتماعية الملائمة للقياس المحاسبي.

في الحقيقة لم تجد الأنشطة الإجتماعية الإهتمام الكافي لإرساء أسس لقياسها والتقرير عنها، حيث يكون له نفس القبول العام الذي تلقاه أسس قياس وعرض الأنشطة المالية والإدارية، إذ يقوم التطبيق المحاسبي على

<sup>1</sup> حسين مصطفى هلال، مرجع سبق ذكره، ص 61 .

<sup>2</sup> سعدون مهدي الساقى وعبد الناصر نور، مرجع سبق ذكره، ص 200-201.

<sup>3</sup> مقدم وهيب، تقييم مدى إستجابة المؤسسات في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 163.

يفترض أن المؤسسة غير مسؤولة بيئيا وإجتماعيا حتى ولو كانت هذه المؤسسة مملوكة للدولة، ويتضح هذا من نتائج العمليات المحاسبية في المؤسسات علي إختلاف أنواعها والتي تهتم أساسا بقياس ربحية المؤسسة.

### المطلب الثاني : نماذج ومعايير قياس المسؤولية الإجتماعية : إن المحاسبة الإجتماعية هي

تطبيق للمحاسبة في مجال العلوم الإجتماعية، والتي تعني بتطوير أساليب المحاسبة لتغطية الأداء الإجتماعي للمؤسسة بالإضافة للأداء الإقتصادي وما يتطلبه ذلك من تطوير وسائل وأساليب المقياس المعتمدة في المحاسبة التقليدية، من أجل إجراء التحليلات وتقديم الحلول الملائمة للظواهر والمشاكل ذات الطبيعة الإجتماعية، وبالتالي هذه النظرة المحاسبية تدمج النشاطات الإجتماعية في المؤسسات بتحليلها ماليا ومحاسبيا، فينجم سلسلة من الخطوات التخطيطية والتنفيذية والرقابية لهذه البرامج الإجتماعية، غير أن هذه النظرة المالية والمحاسبية تركز على النتائج فقط، في حين أن قيادة وتوجيه الأنظمة المسؤولة إجتماعيا يحتاج إلى إستباقية وتقييم للأداء مؤسس على المعايير غير المالية، وهذا ما يمكن تداركه من خلال أنظمة أخرى لقياس الأداء الإجتماعي لا تعتمد على المقياس المحاسبي<sup>1</sup>.

أولا : نماذج الفكر المحاسبي لقياس المسؤولية الإجتماعية : بالرغم من الصعوبات في قياس التكاليف والعوائد الإجتماعية إلا أن هناك بعض المحاولات على مستوى الفكر المحاسبي وعلى مستوى الممارسة العملية لإيجاد نموذج محاسبي موحد في مجال قياس المسؤولية الإجتماعية .

1- نموذج قائمة العمليات الإقتصادية الإجتماعية (Linowes) : اقترح Linowes قائمة تلخص الأداء الإجتماعي للمؤسسة يطلق عليها قائمة العمليات الإقتصادية- الإجتماعية<sup>2</sup>.

### الجدول 7 : نموذج Linowes قائمة التأثيرات الإجتماعية

أولا : الأنشطة الخاصة بالأفراد	
المبالغ	المزايا
	البرامج التدريبية للعمال تبرعات للمؤسسات التعليمية والعلمية تكاليف معالجة زيادة معدل دوران العمال بسبب برنامج تشغيل تكلفة مدرسة الحضانة الخاصة بالعاملين
	مجموع المزايا المتحققة للعاملين
	مطروحا منه الأضرار
	تأجيل إضافة أجهزة أمان في آلات التقطيع
	صافي المزايا أو الأضرار في الأنشطة الخاصة بالأفراد
	ثانيا : الأنشطة الخاصة بالبيئة

<sup>1</sup> مقدم وهبية، تقييم مدى إستجابة المؤسسات في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 167.

<sup>2</sup> حسين مصطفى هلايلي، مرجع سبق ذكره، ص 64 .

قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

	المزايا
	تكلفة استصلاح واستزراع أرض المخلفات الخاصة بالمؤسسة تكلفة إضافة أجهزة للرقابة على تلوث تكلفة استبعاد مواد السامة من عمليات الإنتاج
	مجموع المزايا
	مطروحا من الأضرار
	التكلفة التي كان يجب تحملها لإعادة تشجير منطقة التعدين المستخدمة لهذا العام التكاليف المقدرة لتطهير مجرى النهر من التلوث
	مجموع الأضرار
	صافي المزايا أو الأضرار في الأنشطة الخاصة بالبيئة
	ثالثا : الأنشطة الخاصة بالإنتاج
	المزايا
	رواتب لجان الأمن للمنتج تكلفة التحويلات على المنتج لرفع أمانه
	مجموع المزايا
	مطروحا منه الأضرار
	تكلفة جهاز الأمان الموصى باستخدامه من قبل لجان الأمان ولكن لم يصف أو يستخدم في عملية أمان المنتج
	صافي المزايا أو الأضرار في الأنشطة الخاصة بالإنتاج
	صافي العجز الإجتماعي لسنة + الرصيد المدور في 1/1
	الصافي الكلي للأداء الإجتماعي للأنشطة في 12/31

المصدر : مقدم وهيبة، تقييم مدى إستجابة المؤسسات في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية -دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري-، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، السنة الدراسية، 2013/2014، ص 176.

يطلق على نموذج قائمة العمليات الإقتصادية- الإجتماعية تسمية تقرير النشاط الإجتماعي والذي يعتم بالإفصاح عن تكاليف المترتبة على كل نشاط من أنشطة المسؤولية الإجتماعية التي تقوم بها المؤسسة دون أن يكون للمنافع التي حققتها تلك الأنشطة أي أثر فيها كما تم توضيحه في الجدول<sup>1</sup>، حيث بدأت دراسة Linowes من منطلق أن القياس التقليدي للربحية والنمو كما تعكسه القائمة المالية يعتبر قياس مناسب للفاعلية الإدارية، فإقترح نموذج لقائمة فترية تخص الأداء التشغيلي والإجتماعي للمؤسسة أطلق عليه قائمة

<sup>1</sup> مقدم وهيبة، تقييم مدى إستجابة المؤسسات في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 167.

العمليات الإقتصادية والإجتماعية، وهي قائمة تلخص الأداء الإجتماعي للمؤسسة، وتوضح هذه القائمة نتيجة المعاملة الفترية للعمليات ذات التأثيرات الموجبة والسلبية على مجالات المسؤولية الإجتماعية وهي مجال الموارد البشرية ومجال الموارد الطبيعية ومجال المنتج أو الخدمة، إذ تقسم عناصر هذه المجالات حسب تأثيراتها إلى<sup>1</sup>:

- تحسينات تشمل التكاليف النقدية التي تتحملها المؤسسة بإرادتها ويضحي بها في سبيل منفعة المجتمع.
- التأثيرات السلبية (أضرار) تتمثل في تكاليف التي كان ينبغي أن تتحملها المؤسسة إستجابة للمسؤولية الإجتماعية.

الهدف من إعدادا هذه القائمة هو أن يتضمن النموذج الأنشطة ذات المضمون البيئي والإجتماعي التي تؤثر على ثلاثة مجالات هي رفاهية العاملين والمنتج ونوعية البيئة، يركز هذا النموذج على ثلاثة مجالات للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة وهي مجال الموارد البشرية ومجال الموارد الطبيعية ومجال المنتج أو الخدمة، وتقسم عناصر هذه المجالات حسب تأثيراتها إلى تحسينات وهي التأثيرات الموجبة وإلى أضرار وهي التأثيرات السالبة.

يتضح من هذا النموذج تركيزه على قياس عناصر التكاليف المرتبطة بالعمليات البيئية والإجتماعية وعدم قياس المنافع الإجتماعية المترتبة عن الأنشطة الإقتصادية التي تزاو لها المؤسسة لما يواجهها من صعوبات القياس، وهو ما يؤثر على شمولية هذا النموذج وموضوعيته.<sup>2</sup>

2- نموذج (AAA): تم إقتراح هذا النموذج من طرف لجنة التأثيرات البيئية لسلوك المؤسسات المنبثقة عن جمعية المحاسبة الأمريكية، إذ يوصي هذا النموذج بتضمين القوائم المالية المنشورة ملاحظات هامشية عن جهود المؤسسة في حل المشاكل البيئية وذلك للإفصاح عما يلي:

- المشاكل البيئية الرئيسية حيث يتم تحديد المشاكل التي تواجهها المؤسسة فيما يخص الرقابة على التلوث والمعايير المسموح بها والعقوبات المقررة تجاوزها.
- خطط المؤسسة للحد من المشاكل البيئية حيث يتم الوصف التفصيلي لخطط المؤسسة إتجاه تخفيض التلوث والجدول الزمني لتنفيذها والموازنة التخطيطية لتكاليف الرقابة على التلوث.
- التقدم الذي حققته المؤسسة في حل المشاكل البيئية.
- التأثيرات البيئية الجوهرية على المركز المالي للمؤسسة وعلى نتيجة عملياتها.

أشارت اللجنة إلى أن هذه المعلومات مفيدة ليس فقط للهيئات العامة المهتمة بشؤون البيئة بل هي مفيدة أيضا للمستثمرين المهتمين بالإلتزامات المتوقعة من المؤسسة إتجاه المشاكل البيئية لما لها من آثار يجب أخذها في الإعتبار عند إتخاذ قراراتهم، كما تم إنتقاد هذا النموذج بإقتضاره فقط على توفير المعلومات المتعلقة بمشكلة التلوث البيئي وهذا ما يجعله غير مفيد في تقييم الأداء البيئي والإجتماعي الشامل للمؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين مصطفى هلال، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>2</sup> ياسر قاسم، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>3</sup> محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الإجتماعية للمشروع، مرجع سبق ذكره، ص 11.

3- دراسة **Estes** : يقوم هذا النموذج على فكرة أساسية هي أن التوزيع الأمثل للموارد يجب أن يركز على بيانات ومعلومات يتم إعدادها من وجهة نظر المجتمع، فالمنافع التي توفرها المؤسسة للمجتمع يجب قياسها من جهة نظر المجتمع على أساس المنافع التي حصل عليها المجتمع، كما تقاس التكاليف على أساس تحميل الأضرار الكاملة التي وقعت على المجتمع أي على أساس التضحيات التي قدمها المجتمع للمؤسسة أي الأضرار التي سببتها المؤسسة للمجتمع، حيث قام **Estes** بإقتراح نموذج للتقرير الاجتماعي الشامل في صورة قائمة أطلق عليها قائمة التأثيرات الاجتماعية تعتمد على<sup>1</sup>:

- التفرقة بين التكاليف الاجتماعية والمنافع الاجتماعية، حيث تقاس المنافع الاجتماعية على أساس المنافع التي حصل عليها المجتمع فعلا كما تقاس التكاليف الاجتماعية على أساس الأضرار التي سببتها المؤسسة للمجتمع.
- يتم تقييم جميع عناصر النموذج في صورة نقدية وإن اختلفت أسس التقييم.
- يتم عرض المنافع والتكاليف المتعلقة بكل عملية اجتماعية بشكل منفصل دون إجراء مقاصة بينها للتعرف على إجمالي المنافع وإجمالي التكاليف التي تخص كل عملية اجتماعية.
- مقابلة إجمالي المنافع الاجتماعية بإجمالي التكاليف الاجتماعية والفرق بينهما هو صافي الفوائد أو العجز الاجتماعي الذي تحقق للمجتمع، لذلك فهو يوضح الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة<sup>2</sup>.

4- نموذج **Scovill Manufacturing Company** : من أكثر النماذج إنتشارا لمساهمات الممارسات العملية للمحاسبة الاجتماعية حيث تم إعداد هذا النموذج من طرف مؤسسة **Scovill**، ويعتمد على تقسيم الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة إلى مجموعتين، تشمل الأولى على الأنشطة التي لها تأثيرات بيئية واجتماعية موجبة بينما تحتوي الثانية على الأنشطة التي لها تأثيرات بيئية واجتماعية سالبة، ويتم عرض هذه الأنشطة في شكل قائمة (ميزانية عامة)، يتضمن الجانب الأيمن الأصول أنشطة المجموعة الأولى ويتضمن الجانب الآخر الخصوم أنشطة المجموعة الثانية، ويتم تبويب أو تقسيم الأنشطة التي تحتويها القائمة إلى أربعة أجزاء رئيسية، وكل جزء منها يعطي مجالا معينا من مجالات المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، وهذه المجالات هي: مجال فرص العمالة ومجال نظم الرقابة البيئية ومجال المضمون الاجتماعي ومجال خدمة المستهلكين<sup>3</sup>.

يلقى هذا النموذج عدة إنتقادات أهمها تتعلق بطريقة العرض المستخدمة، حيث القائمة في شكل ميزانية وهذه الأخيرة من الملاحظ أنها تفتقد الخصائص الأساسية لها، كما أن العناصر التي تحتويها لم يتم التعبير عنها بصورة نقدية تسمح بقابليتها للتجميع لإظهار تساوي عناصر الأصول بعناصر الخصوم.

<sup>1</sup> ياسر قاسم، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>2</sup> حسين مصطفى هلاي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>3</sup> أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة البيئية، الدار الجامعية، المراجعة البيئية، الإسكندرية- مصر، 2005، ص 93.

أ- نموذج **EGFA) Eastern Gas and Fuel Associates** : حيث يقوم على توفير معلومات كمية في أربع مجالات وهي الأمن الصناعي وتشغيل الأقليات والمساهمات الخيرية والمعاشات، ويتم مقارنتها بالنسبة للدورة السابقة، أما عن الصعوبات التي يواجهها هذا النموذج تتمثل في عدم شموليته إذ إقتصر على مجالين فقط، ذلك أن أنشطة الأمن الصناعي وتشغيل الأقليات والمعاشات ترتبط بمجال الموارد البشرية مما أدى بالمطالبة بأخذ الإعتبار في مجال المساهمات البيئية ومجال المنتج<sup>1</sup>.

ب- نموذج **(Abt)** : حيث يهدف إلى توفير معلومات تنفيذ في إتخاذ القرارات التي تعظم العائد المالي على الإستثمار الإيتماعي، وفي سبيل ذلك يعتمد على قائمتين قائمة الميزانية الإيتماعية وقائمة الدخل الإيتماعي، وبذلك يتم الربط بين الأنشطة المالية والأنشطة الإيتماعية ويتم التعبير عن كافة الأنشطة في صورة نقدية ويتم إعداد هاتين القائمتين بإتباع الإجراءات التالية<sup>2</sup>:

- تحديد الأطراف الإيتماعية المستفيدة وتتمثل في حملة الأسهم والعاملين والعملاء والهيئات العامة والتعرف على عناصر الأنشطة البيئية والإيتماعية التي تم هذه الأطراف.
- تقييم العمليات المرتبطة بالأنشطة البيئية والإيتماعية التي تم تحديدها بقيم نقدية.
- تحديد صافي الأرباح الإيتماعية بمقارنة المنافع البيئية والإيتماعية المرتبطة بكل طرف من الأطراف المستفيدة بالتكاليف البيئية والإيتماعية الخاصة به، ويفترض أن هذه القيمة تم توزيعها بالكامل لذلك فإن الميزانية الإيتماعية لا تظهر أي شيء من الأرباح الإيتماعية.
- تتحدد حقوق المجتمع في الميزانية المالية الإيتماعية كمتهم حسابي لجانب الخصوم، أي الفرق بين قيمة الأصول الإيتماعية والإلتزامات الإيتماعية<sup>3</sup>.

توصلت المؤسسة إلى هذا الشكل من النموذج بعد القيام بدراسات استمرت خمس سنوات إلا أنها لا يزال يحتاج إلى بذل جهد إضافي لتحديد معاملات تسعير الأنشطة البيئية والإيتماعية التي يحتويها النموذج وخاصة تلك المتعلقة بالعناصر الخارجية التي لا تدخل في مجال موضوع القياس المحاسبي.

### ثانيا : نماذج عن أنظمة التسيير التقليدية لقياس المسؤولية الإيتماعية : نظرا لصعوبات القياس المحاسبي

إتجه عدة مختصون إلى الإبتعاد عن التركيز على الأنظمة المحاسبية، فظهرت بعض أنظمة القياس الإدارية التي بإمكانها أن تقيس وتقيم الأداء الإيتماعي للمؤسسات، والتي تتنوع وتتعدد بين أنظمة قياس تقليدية معتمدة على المؤشرات المالية فقط، وبين أنظمة قياس حديثة تتبنى مؤشرات مالية وغير مالية متكاملة لقياس أداء المؤسسات، ومن أهمها لوحة القيادة بشكلها الجديد المطور كنظام لمراقبة التسيير وإدارة المخاطر حيث ركزت على دمج المعلومة

<sup>1</sup> محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الإيتماعية للمشروع، مرجع سبق ذكره، ص 100 .

<sup>2</sup> أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 98 .

<sup>3</sup> محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الإيتماعية للمشروع، مرجع سبق ذكره، ص 105 .

غير المالية وحاولت أن تقيس كل محاور الأداء الرئيسية التي تضمها المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>، فمثلا وضع Edvinsson و Malon لوحة قيادة سميت (Skandia Navigator) بحيث يكون الهدف منها هو قياس الأداء الاجتماعي بالاعتماد على مفهوم رأس المال البشري لتوفير المعلومات التي تمكن من الرقابة الإدارية وتفيد كل أصحاب المصلحة، كما عرض كل من Kaplan و Norton نموذج جديد لقياس الأداء المالي والاجتماعي تمثل في بطاقة الأداء المتوازن، والتي تم تطويرها لاحقا بإضافة مؤشرات التنمية المستدامة فظهر ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن المستدامة، حيث يمكن للمؤسسات الاستعانة بأنظمة القياس المختلفة من أجل قياس الأداء الاجتماعي، ومن خلال ذلك يمكن تلخيص نماذج عن أنظمة قياس الأداء التقليدية في :

1- أنظمة قياس الأداء المعتمدة على القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) : هي أنظمة قياس أداء تعتمد على مؤشرات مالية بحتة تتمحور حول المؤشر المالي المركب وهو القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، الذي يجلل مدى كفاءة المؤسسة في إستغلال مواردها المادية من جهة، ومدى فعاليتها في إستثمار رأسمالها من جهة أخرى، وذلك عن طريق إظهار العلاقة بين العائد على رأسمال المستثمر وتكلفته<sup>2</sup>، ويظهر هذا المقياس الأنشطة التي تولد مدا خيل للمؤسسة، والأنشطة التي نتجت عنها خسائر مالية نظرا لعدم مردوديتها، والملاحظ أن الأنظمة المعتمدة على هذا المقياس تربط أداءها المالي بإرضاء مساهميها ودائنيها وملاكها فقط، دون الإهتمام بباقي أصحاب المصالح المتأثرة بأدائها<sup>3</sup>، وتمتاز هذه الأنظمة بالبحث عن النجاح المالي ما يعطيها قوة من هذا الجانب وأهمية خاصة، إلا أنها تظل قاصرة نظرا لإهمالها باقي الجوانب، لذا فمن المستحسن أن تكون أنظمة مكاملة وليست رئيسية، أو يتم تحسينها عن طريق إضافة مؤشرات غير مالية تهتم بباقي أصحاب المصالح المؤثرة والمتأثرة بأداء المؤسسة، فتأكد أهمية هذه الأنظمة من الجانب المالي، وإعتمادها على العديد من المؤشرات المالية الجزئية المكونة لهذا المؤشر المركب، إلا أنه من جهة أخرى يوضح قصورها نظرا لإهمالها التام للجانب غير المالي.

2- أنظمة قياس الأداء المعتمدة على التحليل القطاعي : تعتمد هذه الأنظمة على المقارنات البيئية (Benchmarking) على مستوى القطاع، أي مقارنة أداء المؤسسة بأداء منافسيها الناشطين في نفس القطاع، وذلك عن طريق مقارنة كل من نتائجها وأدائها المالي بأداء المنافسين وبتائجهم المالية والإقتصادية، وهي تعتمد على المقارنة بين القوائم المالية والمحاسبية عن طريق تحليل النسب المالية ومقاييس ومؤشرات الربحية والمردودية والإنتاجية، كما تعتمد على أسلوبين رئيسيين هما أسلوب تحليل نسب القوائم المالية، ويعتمد على مقارنة النسب المستنبطة من ميزانية المؤسسة مع نظيرتها المستنبطة من ميزانية منافسيها في القطاع والمفاضلة بينها، والأسلوب الثاني هو أسلوب تحليل المؤشرات المالية، الذي يعتمد على التحليل المالي للنسب والمقاييس وتحديد ما إذا كانت

<sup>1</sup> زايري بلقاسم ووهيبة مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 218 .

<sup>2</sup> عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات-دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أحمد بوقرة بوقرة بومرداس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015، ص 37.

<sup>3</sup> نزار عبد الحميد البزاوي، تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتحقيق في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العدد الأول، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، جوان 2008، ص 17.

المؤسسة في وضعية مالية أفضل من منافسيها، ويلاحظ أيضا أن هذه الأنظمة هي أنظمة مالية بامتياز موجهة لخدمة المساهمين وملاك المؤسسة، ولا تهتم أبدا بأصحاب المصالح الأخرى، كما لا تحتوي على أي مؤشر غير مالي وهو ما يعاب عليها وما يشكل قصورا كبيرا لها، ما أفضى إلى عدم اعتمادها كأنظمة رئيسية لقياس الأداء، حيث تعتبر أنظمة مساعدة في العديد من المؤسسات الحديثة<sup>1</sup>.

3- أنظمة قياس الأداء المعتمدة على لوحة القيادة (Tableau de bord) : تعتبر من أهم أنظمة قياس الأداء، وتعود أصول إستعمالها إلى بداية الثلاثينات وتحديدًا سنة 1932 أين ظهرت لوحة القيادة واستعملت لقياس أداء العديد من المؤسسات الفرنسية، وإكتسبت أهمية خاصة ومكانة هامة كأداة لمراقبة التسيير، وشبهت بلوحة قيادة السيارة نظرا لإعتمادها على العديد من المؤشرات المالية في المراقبة والتنبؤ<sup>2</sup>.

أ- تعريف لوحة القيادة في المؤسسة: لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على إتخاذ القرار، وعلى التنسيق وعلى مراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة إتصال وإتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب إهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية (key points) لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها<sup>3</sup>، فلوحة القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض بشكل سريع وبسيط وديناميكي، مجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهو إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لإتخاذ القرار المناسب، وعادة ما يقارن جدول قيادة التسيير بجدول قيادة السيارة، هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الإتجاه الصحيح<sup>4</sup>، وأهم مكون من مكونات لوحة القيادة هي المؤشرات، فالمؤشرات التي يتم إختيارها لتقييم الأداء يجب أن تسمح بتقدير النتائج والوسائل المستعملة على حد سواء، ويجب أن تعكس بدقة الوضعية المراد قياسها، وتوفر إدراكا قويا ومباشرا لنشاطات وبرامج المؤسسة .

ب- عوامل إختيار مؤشرات لوحة القيادة : حيث يتم إختيار هذه المؤشرات وفقا للعوامل التالية :

- حسب النشاطات أو البرامج المراد متابعتها .
- حسب رغبات وتفضيلات متخذ القرار .
- حسب الأهداف المراد الوصول إليها وتحقيقها .

لا تقتصر المؤشرات المستعملة في لوحة القيادة على قياس الأداء المالي، إنما يمكن أن يتم قياس الأداء الشامل (الإقتصادي والإجتماعي والبيئي) من خلال لوحة القيادة، وذلك بالإعتماد على تنوع المؤشرات المختارة

<sup>1</sup> محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2005، ص24.

<sup>2</sup> Fernandez Alain, les nouveaux tableu de bord de décideurs, éditions d'Organisation, Paris , France, 2000, p 4.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005، ص78.

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن- المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص65.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

وجعلها تشمل كل المجالات التي تغطيها نشاطات المؤسسة، ومن أجل الحصول على أفضل لوحة قيادة يجب الحرص على أن تكون<sup>1</sup>:

- اختيار المؤشرات بعناية، حيث يكون لها علاقة مباشرة بالأداء المراد قياسه .
- تعطي معلومات واضحة ومصنفة بشكل جيد .
- مختصرة تركز على المؤشرات المهمة فقط من دون إسهاب .
- توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة والكاملة .
- وضع مقارنة مع معيار معين : أي يتم المقارنة مع قيمة محددة بدقة النتائج التي نقوم بمتابعتها من خلال الموازنات التقديرية المختلفة، فترة زمنية سابقة أو المنافسين.
- إحترام دورية إعداد وعرض لوحة القيادة، بحيث يكون في متناول متخذي القرار في الوقت المناسب.
- **مراحل إعداد لوحة قيادة :** بشكل عام ومن أجل إعداد لوحة قيادة تناسب التوجه الإستراتيجي في المؤسسة وتحقق رغبتها في متابعة أدائها إتجاه المسؤولية الإجتماعية يتوجب إتباع المراحل التالية :
- المرحلة الأولى : تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات في مجال الأداء الإجتماعي : خلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة وبناء على رؤيتها ورسالتها الإستراتيجية بوضع مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي ترتبط بمجالات المسؤولية الإجتماعية التي تود تغطيتها، تشمل الأهداف تغطية مجموعة من برامج المسؤولية الإجتماعية في أبعادها الثلاثة : الإجتماعية والإقتصادية والبيئية، كما يمكنها أيضا أن تقوم بإتداء بحصر أصحاب المصلحة الذين تود أن تتوجه إليهم ببرامج للمسؤولية الإجتماعية، ثم تحدد هذه البرامج بدقة لكل طرف منهم.
- المرحلة الثانية : إختيار القياسات المناسبة التي توافق الأهداف الإستراتيجية المختارة في مجال المسؤولية الإجتماعية، في مقابل كل هدف برنامج يراد تحقيقه من برامج المسؤولية الإجتماعية تحدد طريقة القياس المناسبة له أو نعبر عنه بشكل يمكننا من قياسه كمي لاحقا بواسطة المؤشرات، كما نحتاج إلى تحديد العلاقات السببية بين الأهداف المختلفة والتالي القياسات (علاقات السبب والأثر) فمثلا التحسين من ظروف العمل يستوجب التقليل من عدد حوادث العمل، وإستعمال وسائل التحفيز المادي والمعنوي.
- المرحلة الثالثة : إختيار المؤشرات : يعرف المؤشر بأنه معلومة رقمية يتم إختيارها من أجل تقدير أو تقييم وضعية ما، وبالحدوث عن جدول القيادة الإستراتيجي الذي يكون على مستوى الإدارة العامة فإننا نهتم بوضع المؤشرات الكلية التي تقيس الأداء الكلي في مجال المسؤولية الإجتماعية وللمؤسسة عدة خيارات من أهمها خيارين أساسيين هما؛ إما تحديد مؤشرات توافق كل بعد من أبعاد المسؤولية الإجتماعية الثلاثة : الإقتصادية والإجتماعية والبيئية، أو وضع المؤشرات التي توافق كل طرف من الأطراف المستفيدة (أصحاب المصلحة)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Kaplan, R. S. Et Norton, D., **Le tableau de bord prospectif**, Paris, Les Editions d'Organisation, 1998. 12/06/2016 Site: [www.abebooks.fr/.../le-tableau-de-bord-prospectif](http://www.abebooks.fr/.../le-tableau-de-bord-prospectif)

<sup>2</sup> زابري بلقاسم ووهيبة مقدم، مرجع سبق ذكره، ص225.

## قياس المسؤولية الإدارية وأثرها على تنافسية

ث- أصناف لوحة القيادة : تطورت الأنظمة المعتمدة على هذه الأداة، وإنبثقت عنها العديد من أنواع لوحات القيادة الكلاسيكية المعتمدة على مؤشرات مالية فقط<sup>1</sup>، والجدول التالي يوضح أهمها :

### الجدول رقم 8 : أصناف لوحة القيادة الكلاسيكية

النوع	الخصائص	الإيجابيات	الحدود ( السلبيات )
لوحة القيادة المالية	مجموعة من المؤشرات المالية للمؤسسة	- الربط بين الأداء المالي وأداء المؤسسة - سرعة الراجعة للمؤشرات - تجانس مؤشرات الأداء	- محدودية القيادة التشغيلية - غياب المؤشرات العامة والتركيز على المالية منها فقط - تأخر وصول المعلومة
لوحة القيادة PUZZLES	إعداد وتشكيل العمليات من أجل قيادة الأنشطة التشغيلية	- تركز على القيادة التشغيلية - سرعة مصداقية المعلومات	- ضعف الترابط بين المؤشرات - غياب الربط مع الإستراتيجية لإهتمامها بالجانب التشغيلي فقط
لوحة قيادة متابعة التكاليف	مؤشرات مالية من أجل مراقبة التكاليف والتحكم بها	- تجانس المعلومات	- نظرة جزئية للأداء ( التركيز على التكاليف وإهمال القيمة)

**Source:** Martine Maadani, Karim Saido, **Management et pilotage de la performance**, édition HACHETTE livre, Paris, France, p 50.

يوضح الجدول أن بالرغم من أهمية هذه الأنظمة، إلا أنها قاصرة في الكثير من الجوانب، خاصة إهمالها للمؤشرات غير المالية المرتبطة بباقي أصحاب المصالح كالموردين والعمال والمجتمع، ولهذا تم إستبدال هذه الأنظمة التقليدية بأنظمة حديثة تعتمد على لوحة قيادة تضم إضافة إلى المؤشرات المالية، مؤشرات غير مالية متفاعلة في أبعاد متكاملة، وهي لوحة القيادة المستقبلية أو باسمها الأصلي ( Balanced Scorecard ) أي بطاقة الأداء المتوازن، والتي سنتطرق إليها لاحقاً<sup>2</sup>.

كما أن هناك تصنيف يقسم لوحة القيادة في المؤسسات إلى نوعين هما :

<sup>1</sup> زايري بلقاسم ووهيبة مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 225.

<sup>2</sup> Martine Maadani Et Karim Saido, **Management et pilotage de la performance**, édition Hachette livre, Paris, France, p 50.

أ- لوحة القيادة للتسيير (The management dashboard) : حيث أن لوحة القيادة التسييرية تمثل نظام من المعلومات يسمح بالمعرفة السريعة للمعطيات الضرورية من أجل مراقبة سير المؤسسة في الأجل القصير وتسهيل أداء المسؤوليات، حيث تضم مؤشرات تنفيذية غالبا ما تكون مادية لمتابعة النشاط عن قرب لقياس سير العمل.

ب- لوحة القيادة الإستراتيجية (The strategic dashboard) : نظام من المؤشرات التي تبحث عن قياس الأداء الكلي (الأداء الشامل) وتطوره في أبعاده المختلفة، فتسمح بتوضيح الأهداف الإستراتيجية وترجمتها إلى قيم مستهدفة وملموسة، وهي غالبا أدوات الإدارة العامة هدفها التقييم وإنسجام الإستراتيجية المتبعة والتأكد من أنها تلهم دائما المؤشرات التنفيذية، وبذلك فهي تحقق عدة مكاسب وتحسن من أداء المؤسسة في جميع المجالات، بما في ذلك أدائها إتجاه المسؤولية الإجتماعية، لذلك فالإهتمام بتخصيص لوحة قيادة لقياس الأداء إتجاه المسؤولية الإجتماعية مهم جدا في المؤسسات<sup>1</sup>.

تعتبر لوحة القيادة الإستراتيجية الشكل المطور من لوحة القيادة الكلاسيكية، حيث كانت المؤشرات المالية هي التي تغطي على محتوى هذه الأداة في السابق، فتعكس وضعية المؤسسات من جهة أحادية الجانب، لكن مع مرور الوقت وتغير الظروف المحيطة برزت الحاجة إلى قياس كل جوانب الأداء في المؤسسة، وليس فقط الأداء المالي، وهكذا أصبحت هذه الأداة تضم مؤشرات مختلفة (مؤشرات مرتبطة بالزبون، مؤشرات تتعلق بالسوق والمنافسة، مؤشرات مرتبطة بالإنتاج، مؤشرات تتعلق بالموارد البشرية والأنظمة الداخلية وغيرها من المؤشرات)، كما يمكن وضع مؤشرات حسب العلاقة مع مختلف أصحاب المصلحة (مؤشرات تتعلق بالأداء إتجاه المساهمين، مؤشرات تتعلق بالأداء إتجاه العمال، مؤشرات تتعلق بالأداء إتجاه المجتمع، مؤشرات تتعلق بالأداء إتجاه الموردين، مؤشرات تتعلق بالأداء إتجاه البيئة، مؤشرات تتعلق بالأداء إتجاه الحكومة...).

نتيجة الإنتقادات التي وجهت إلى نظم رقابة الإدارية التقليدية، والتي يمكن حصرها في تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار، عدم الإهتمام بمتطلبات مؤسسات اليوم وإستراتيجياتها، الإهتمام بالتفكير قصير المدى، عدم القدرة على توفير الصور الواضحة والصادقة<sup>2</sup>، توفير معلومات مضللة فيما يتعلق بتخصيص التكاليف والرقابة على الإستثمار، توفير معلومات تجريدية للموظفين، ضعف الإهتمام ببيئة العمل، التركيز على المنظور قصير المدى، التركيز على المساهمين والملاك والدائنين، وإهمال أصحاب المصالح الأخرى خاصة الزبائن والعمال، وهو ما قد يكلف المؤسسات خسائر كبيرة نظرا لإرتباط الجانب المالي بجانب رضا الزبائن وتحسين أداء العمال بالمؤسسة ما يعد ضرورة ملحة في الألفية الثالثة<sup>3</sup>، إغفال التطور الإقتصادي والتكنولوجي الذي طرأ في المحيط الإقتصادي والصناعي، وتغير معالم وهيكل البيئة التنافسية، عدم ربط المؤشرات إستراتيجية المؤسسة بأهدافها طويل الأجل،

<sup>1</sup> زيري بلقاسم ووهيبة مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 226.

<sup>2</sup> جوران نيلز وآخرون، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن، افكار عالمية معاصرة، ترجمة علاء أحمد صلاح إشراف عبد الرحمن توفيق القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003، ص 36.

<sup>3</sup> روبرت كابلان ودافيد نورتن، لوحة تسجيل الأداء وقياسه، الجزء الثاني، المؤسسة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، مصر، 1997، ص 2.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

والتركيز على تحقيق أهداف إقتصادية ومالية قصيرة ومتوسطة الأجل ماله من أثر سلبي على مستقبل المؤسسة، وما يهدد إستمرارها وبقائها في بيئة شديدة التقلب وسريعة التغير في ظل غياب التنبؤ بالمستقبل، خلق جو من المنافسة السلبية بين عمال المؤسسة نظرا لعدم إحتواء هذه الأنظمة على مؤشرات تهتم بالإستثمار في المورد البشري ورأس المال الفكري، وكل هذه النقائص والعيوب أدت إلى إبتكار أنظمة قياس الأداء الشامل والمستدام للمؤسسات<sup>1</sup>، حيث ظهرت مناهج قياس حديثة تعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية بين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية<sup>2</sup>، إعتداد مزيج من المؤشرات المالية وغير المالية، وتركيزها على العديد من أبعاد الأداء، وكذا إهتمامها بتحسين أداء المؤسسة إتجاه كل أصحاب المصالح المرتبطة بها من مساهمين، مسيرين، زبائن، عمال، دائنين، والمجتمع الذي تنشط به، كما تمتاز بالمرونة وإستجابتها للتغيرات التي تطرأ في بيئة المؤسسة، وتركز على الإستثمار في الموارد غير الملموسة بنفس درجة تركيزها على تفعيل الإستثمار في رأسمالها المادي، كما ترتبط إرتباطا وثيقا بإستراتيجية المؤسسة، وتعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية مع الأهداف الإقتصادية والمالية متوسطة وقصيرة الأجل، وتهتم بإعطاء صورة واضحة ومتكاملة عن الأداء الشامل والمستدام للمؤسسة، والجدول التالي يوضح أهم الفوارق بين أنظمة قياس الأداء التقليدية ونظيرتها الحديثة:

### الجدول رقم 9 : أهم الفوارق بين أنظمة قياس الأداء التقليدية ونظيرتها الحديثة

أنظمة قياس الأداء التقليدية	أنظمة قياس الأداء الحديثة
1- على مستوى الأهداف	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التحقق من تلاؤم الإستراتيجية مع العمليات والأهداف التقليدية</li> <li>- تنفيذ ومتابعة المخططات</li> <li>- ردة فعل بطيئة ومتأخرة</li> <li>- تفسير النتائج يكون إنطلاقا من معطيات داخلية</li> <li>- الإعتداد على أنظمة الجزاء والعقاب</li> <li>- مساهمة الأشخاص قليلة ومتمركزة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التحكم المسبق في الأهداف والإستراتيجية</li> <li>- تنفيذ ومحاسبة الوضعية</li> <li>- ردة فعل سريعة وتوقيعية</li> <li>- التغير إنطلاقا من معطيات داخلية وخارجية، كمية ونوعية</li> <li>- الإعتداد على أنظمة التكوين والتحفيز</li> <li>- حرية الإبداع والإبتكار ممنوحة لرأس المال الفكري في المؤسسة.</li> </ul>
2- على مستوى الوسائل والأدوات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإعتداد على نظم المعلومات الحاسوبية</li> <li>- معلومات كمية تسلسلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإعتداد على نظم معالجة المعلومة كمادة أولية</li> <li>- البحث عن معلومات صادقة، صاعدة، نازلة،</li> </ul>

<sup>1</sup> عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص41.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص65.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

ومشتركة	- مؤشرات مالية تحليلية
- مؤشرات كمية ونوعية شاملة	- تحليل عمودي يستند إلى مراكز المسؤولية
- تحليل أفقي يستند إلى النشاطات والعمليات	- دورة المراقبة والتقييم شهرية
- توجه إستراتيجي بعيد المدى	

**Source :** Nolate Guediat et al, **Le contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprises**, 3éme édition, France- Paris, 2004, P608.

يثبت الجدول بوضوح ضرورة التوجه نحو تبني أنظمة قياس الأداء الحديثة التي تعتبر أكثر شمولية، مرونة، وملاءمة لبيئة أعمال الألفية الثالثة.

**ثالثاً : نماذج عن أنظمة التسيير الحديثة لقياس المسؤولية الاجتماعية :** تداولت مقولة ما يمكن قياسه يمكن إدارته بين ذوي الاختصاص في المجال الإداري، حيث تشكل البدايات الأولى لفكرة القياس المؤسسي الذي تعتمد عليه المؤسسات في إطار تقويم إستراتيجيتها الشاملة، لذا بادرت العديد من المؤسسات إلى استخدام عدد من مقاييس الأداء، وإن كانت تلك المقاييس تركز على الجوانب المالية في الأداء، ولكن التوجه نحو استخدام مقاييس غير مالية يعتبر مدخلا حديثا في تقييم الأداء الإستراتيجي الشامل للمؤسسة من خلال ما يسمى ببطاقات الأداء المتوازن.

**1- استخدامات بطاقة الأداء المتوازن كمدخل معاصر لقياس الأداء الإستراتيجي :** بطاقة الأداء المتوازن "عبارة عن بطاقة تسجيل ذات أربعة أبعاد هي البعد المالي والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم، تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي فضلا عن قيادة أداء المؤسسة للمستقبل"<sup>1</sup>، كما يمكن تعريفها على أنها: "إطارا للإدارة الإستراتيجية عن طريق تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات الأداء ليتم جمع هذه المؤشرات في أربعة توجهات هي المالية الزبون والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، ومن ثم صياغة الأهداف لكل منظور وإختيار المقاييس لكل منها لتبيان تنفيذ إستراتيجية المؤسسة"<sup>2</sup>.

تقسم بطاقة الأداء المتوازن الأداء إلى أربعة محاور هي :

- المحور المالي : تحسين الأداء المالي للمؤسسات.
- محور الزبائن : يضم مؤشرات تقيس كل ما يتعلق بالزبائن ورضاهم .
- محور الأنظمة الداخلية : يتضمن قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسياتها، ومن أهمها نظام التجديد، نظام خدمة ما بعد البيع، نظام الإنتاج.
- محور التعلم التنظيمي : يقيس هذا المحور كل ما يتعلق بالمستخدم (إنتاجية العمل، دوران العمل، التحفيز...) والنظام المعلوماتي الذي يجب أن يسهل التعلم التنظيمي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Kaplan Robert And David Norton, **The balanced Scorecard - Translating Strategy into action**, Op.Ct, p110.

<sup>2</sup> Kershaw, R. And S. Kershaw, **Developing a balanced scorecard to implement strategy at St. Elsewhere hospital**, Management, Accounting Quarterly, N 2, 2001, p10.

<sup>3</sup> زايري بلقاسم ومقدم وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص226.

- أ- خصائص بطاقة الأداء المتوازن : تتمثل هذه الخصائص في :
- التوازن : إن التوازن في بطاقة الأداء المتوازن يكون بين :
  - المقاييس المالية وغير المالية : تعد الموازنة بين هذين المقياسين كمؤشر نجاح إذ تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على المقياس الغير المالي بالإضافة إلى المقياس المالي.
  - منظورات الأداء الداخلي والخارجي: إذ يتم :
  - الموازنة بين الزبائن الداخليين للمنظمة والزبائن الخارجيين.
  - الموازنة بين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل.
  - مؤشرات الأداء المتقدمة والمتأخرة.
  - المقاييس المادية الموضوعية والمقاييس المبنية على التقييم الشخصي.
  - الربط بين الأهداف الإستراتيجية والأنشطة التشغيلية : بطاقة الأداء المتوازن تحقق وتدع الترابط بين أهداف وإستراتيجيات المؤسسة من ناحية، والأعمال والأنشطة للمستويات الإدارية من ناحية أخرى، بالإضافة إلى ترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس<sup>1</sup>.
  - علاقة النسب والنتيجة : تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على العلاقات السببية بين المنظورات المختلفة، بمخرجات منظور سيكون مدخل للمنظور التالي والتطورات التي تحصل في أحد المنظورات يؤدي إلى التطور في المنظورات الأخرى، فمثلا في حالة تدريب العاملين وزيادة مهارتهم سيؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية من خلال معرفتها بالمنتجات وجودة العملية وجودة المنتج الذي سيتم بيعه وهذا يؤدي إلى تحسين خدمات ما بعد البيع ويؤدي إلى تحسين رضا الزبون وضمان ولائه وهذا ينعكس على التحسين المالي من خلال تحقيق الأرباح.
  - ب- فوائد بطاقة الأداء المتوازنة: ذكر Kaplan و Norton فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازنة فيما يلي<sup>2</sup> :
  - التركيز على التنظيم ككل من حيث البنود الأساسية القليلة التي تحتاجها كي تبذل المؤسسة في إختراق الأداء.
  - تساعد في تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل : الجودة، إعادة الهندسة، ومبادرات خدمة الزبائن.
  - تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو مستويات الأقل في المؤسسة، مثل وحدة المديرين، العاملين، وكما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.
  - ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة قابلة للقياس.

<sup>1</sup> أحمد هاني محمد النعمي وآمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة إستطلاعية في المؤسسة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية-، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 6، العدد 19، 2011، ص 118 - 120.

<sup>2</sup> Kaplan, R., And Norton, D, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, Volume 74, no. 1 January-February 1996, p 74.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

- التركيز على أبعاد أو محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي وهي : الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والجانب المالي.
- نظام لدعم القرارات الآنية والمستقبلية في أوقاتها المناسبة وقبل حدوث المشكلة.
- يفعل دور الإدارة في تحقيق رضا أصحاب المصلحة والإرتقاء بجودة الخدمات المقدمة .
- يساعد في إعداد الموازنة التقديرية ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
- دمج مختلف أقسام المؤسسة وجعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدرات المؤسسة ككل في وقت واحد وإزالة الحواجز بين القطاعات.
- التوازي بين جميع الأنشطة في جميع المستويات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- المرونة في الإستجابة السريعة لفرص التحسين.
- إنجاز إستراتيجية وأهداف المؤسسة بأكثر الأساليب فاعلية وكفاءة.
- القدرة على تركيز الجهود على بطاقات الأداء التي تهم جميع القائمين على الأمور.
- التحديد الواضح للمسؤوليات ومواضع المسائلة لكل إدارة .
- تحليل وقياس العمليات والأنشطة الأساسية .
- تحديد أوجه النتائج الأساسية في إطار مهام المؤسسة وقياس وحل المشكلات.

تمثل بطاقة الأداء المتوازن نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية أي مؤسسة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة، كما أنها تعبر عن تحويل غاية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة أساسية من مقاييس الأداء، والتي تمثل إطارا عاما للقياس الإستراتيجي لنظام الإدارة داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

**2- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية :** يتم فيها ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد كلها حيث تضم الأبعاد الأربعة المتعارف عليها في بطاقة الأداء المتوازن الكلاسيكية مع الإهتمام ببعد خامس هو محور البيئة المجتمعية<sup>2</sup>، على إعتبار أن المؤسسة أصبحت جزءا لا يتجزأ من المجتمع وعليها أن تكون مواطنا صالحا فيه وذلك من خلال أداء إلتزاماتها ومسؤولياتها الإجتماعية إتجاهه وإتجاه كل أصحاب المصالح الذين تتعامل معهم لجعل علاقات السببية واضحة، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية وهي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية والإجتماعية في كل الأبعاد مروجة لفكرة دراية المؤسسة بقوة الإستدامة، وتوفر إستراتيجيات المنافسة البيئية أساس جيد لوصف ميكانيكية بطاقات الأداء المتوازن المستدامة ووضعها في محتوى السيناريوهات الملائمة، لذلك ينصح بإستخدام المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة لأنها تحقق عدة مكاسب في آن احد، فهي نظام لصياغة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، ونظام لقياس الأداء المالي وغير المالي،

<sup>1</sup> Kaplan, R., And Norton, D, Op.Ct, p 75.

<sup>2</sup> أحمد هاني محمد النعيمي وآمال سرحان سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 120.

وبفضل محورها الخامس المضاف فهي تمكن المؤسسة من معرفة أدائها إتجاه إلتزاماتها ومسؤولياتها الإجتماعية من خلال إدماج مؤشرات الأداء الإجتماعي والبيئي في كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن مثل محور الزبائن ومحور الأنظمة الداخلية، وتعتبر الأنظمة القائمة على هذه الأداة أكثر الأنظمة نجاحا نظرا لإعتمادها من قبل المؤسسات العالمية الرائدة بسبب توازنها وتكامل عناصرها وإستجابتها لمتطلبات مؤسسة الألفية الثالثة<sup>1</sup>.

3- أنظمة قياس الأداء المعتمدة على أداة **Skandia Navigator** الإسكنديناافية : تعتبر هذه الأنظمة من أحدث الأنظمة نظرا لإبتكار هذه الأداة سنة 1997 من طرف الباحثين L.EDVINSSON و M.S.MALON وإختبارها سنة 1999 على مؤسسة (SKANDIA) السويدية، وهي تستقي فلسفتها وأفكارها من مفهوم رأسمال الفكري، وتتمحور هذه الأنظمة حول المورد البشري وإعتبار أن الإستثمار في رأسمال الفكري وتنمية الكفاءات هي أساس تحسين أداء المؤسسة، ويربط قياس أدائها بهذا العنصر بصفة أساسية، وهي تحاول الربط بين خصائص الأنظمة السابقة بإعتمادها على أسس المحاسبة الإجتماعية وكذا أبعاد لوحة القيادة المستقبلية، وإهتمامها بتحقيق أهداف كل أصحاب المصالح مع تحقيق التميز في الأعمال<sup>2</sup>، وتركز هذه الأداة على مفهوم رأس المال غير المالي، إذ تم تجريبها من طرف مؤسسة Skandia للتأمين والخدمات المالية السويدية، وأشرف على التطبيق LEDVINSSON، وتستعمل الأداة الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، الزبائن، التعلم التنظيمي، الأنظمة) مع إضافة محور جديد وهو البعد البشري برؤية جديدة، بحيث يشبه هذا النموذج كالمنزل، إذ الجانب المالي يمثل الصقف، وهو يلخص ما تم القيام به في الماضي، المؤشرات في هذا المجال هي كلاسيكية مع إمكانية إضافة قياسات جديدة، ومحور الزبائن ومحور الأنظمة يمثلان جدران المنزل، يقودان إلى خلق القيمة في الأنظمة، ومحور التجديد والتطوير يمثل ركائز المنزل، فهذا المجال يمثل الطريقة التي تحضر بها المؤسسة مستقبلها والمسافة التي تقطعها مقارنة بالماضي، وبذلك يتشكل المنزل بكل من : المحور المالي، محور الأنظمة، المحور البشري، محور الزبائن، إضافة إلى محور التجديد لرأس المال غير المادي الذي يشمل الكفاءات ووضعيات الأجراء، إذ هو خليط الخبرة وروح التجديد للأجراء، كما يمكن وضع نموذج لوحة قياس أداء المؤسسة إتجاه المسؤولية الإجتماعية وفقا لطبيعة المؤشرات كالتالي:

#### أ- مؤشرات تتعلق بالأداء الإقتصادي :

- المردودية المالية : النتيجة الصافية / رؤوس الأموال الخاصة.
- الحصة السوقية النسبية : الحصة السوقية للمؤسسات مقارنة بالحصة السوقية للمنافسة الإنتاجية الكلية : إجمالي المخرجات / إجمالي المدخولات

<sup>1</sup> بومدين يوسف، إدخال مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور المؤسسات في التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول "العصرنة نظام التدفق في

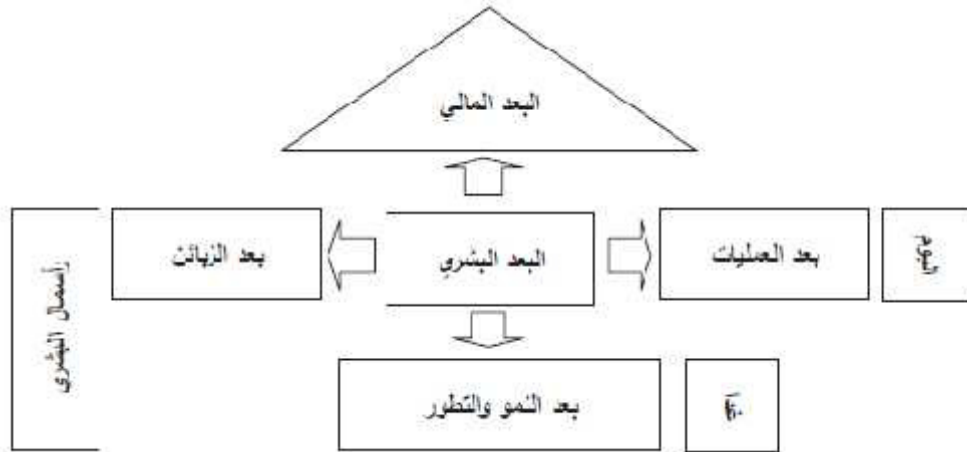
البنوك الجزائرية وإشكالية إعتدال التجارة الإلكترونية في الجزائر-عرض تجارب دولية-"، جامعة الجزائر 3، 3-4 ماي 2010، دون صفحة.

<sup>2</sup> Christophe Germain :Stephen Gates , **Le niveau de développement des indicateurs de la responsabilité social dans les outils de pilotage de gestion : une analyse des pratiques des entreprises**, 28 eme congrès de l'association française de comptabilité (AFC), Poitiers, France, 23-25mai 2007, p2.

## قياس المسؤولية الإية وأثرها على تنافسية

- مستوى الجودة : الفضلات / الكمية المنتجة<sup>1</sup> .
- ب - مؤشرات تتعلق بالأداء الإجماعي :
  - حجم الإستثمارات المسؤولة اجتماعيا : حجم الإستثمارات المسؤولة اجتماعيا / الحجم الكلي للإستثمارات
  - معدل دوران العاملين : عدد العاملين تاركي العمل / إجمالي عدد العاملين
  - توفير الأمن الصناعي : مساهمة المؤسسة = عدد الحوادث التي تقع / عدد ساعات العمل الفعلية .
  - معدل المؤسسة في التشغيل = عدد العاملين في المؤسسة سنويا / إجمالي عدد القوى العاملة في الدولة.
  - مساهمة المؤسسة في التطوير وتحسين البنية التحتية المنطقة المحيطة = تكلفة مساهمة المؤسسة في تكاليف تحسين البنية التحتية / إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات العاملين المنطقة.
  - قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المناطق الإجماعية للسكان : مساهمة المؤسسة = عدد الأفراد المشمولين بالسكن أو النقل .. الخ / عدد العمال
- ج - مؤشرات تتعلق بالأداء البيئي:
  - المصروفات التي تنفق في مجال الحد من التلوث = المصروفات التي أنفقت في إزالة النفايات الضارة بالبيئة
  - محاسبة معينة / قيمة المصروفات الكلية للمؤسسة.
  - تكاليف البحث والتطوير في مجال الحد من تلوث البيئة / تكاليف البحث والتطوير الكلية في المؤسسة.

### الشكل رقم 10 : الأبعاد الأساسية لنموذج (SKANDIA NAVIGATOR)



**Source :** Dominique fray Et Fred Gault, **Mesure de le gestion des connaissances**, Publications d'OCDE , Canada , 2003, P248.

<sup>1</sup> Christophe Germain :Stephen Gates , Op., p2.

يوضح الشكل إرتكاز هذه الأداة على البعد البشري، وإهتمامها بالإستثمار فيه كأساس لتحسين الأداء، وتتحور باقي الأبعاد حوله، وهو من النماذج الحديثة محل التطوير بالتوازي مع نموذج لوحة القيادة المستقبلية

**4 - الحصيلة الإجتماعية :** تعرف أيضا بالميزانية الإجتماعية كونها وثيقة وصفية تسمح بإعطاء معلومات وافية للعمل من خلال التحليل الكمي لبعض الجوانب الإجتماعية للمؤسسة التي تقارن وضعية العمال في المؤسسة الأخرى، وذلك بقياس التغيرات الحاصلة خلال السنة الحالية والسنتين السابقتين، فهي وثيقة تبرر حالة المؤسسة إذ تلخص وفقا لمجموعة محددة مسبقا من المؤشرات والبيانات الرقمية المترابطة بمختلف خصائص الموارد البشرية، وظروف عملهم ومعالجة المشاكل لوضع سياسة لتسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>، كما تلخص في وثيقة واحدة المعطيات الرقمية الرئيسية التي تسمح بتقييم حالة المؤسسة في الميدان الإجتماعي، وتسجيل الإنجازات المحققة بقياس التغيرات الحاصلة خلال السنة الحالية والسنتين السابقتين<sup>2</sup>.

**أ-تعريفها :** عرفها مشروع في قانون العمل على أنها وثيقة معدة سنويا في كل المؤسسات التي تشكل على الأقل 300 عامل، إذ يتم عرض هذه الحصيلة على الهيئات الممثلة للمستخدمين لتعمل على تلخيص المعطيات العددية الأساسية، التي تسمح بتقدير وضعية المؤسسة في الميدان الإجتماعي وتسجيل الإنجازات التي تمت وقياس التغيرات التي طرأت خلال السنة الجارية وفي السنتين الفارطتين، كما عرفت الحصيلة الإجتماعية على أنها وثيقة تحول المعلومات الإجتماعية إلى لجنة المؤسسة، وهي تسمح بجمع المعلومات الإجتماعية بطريقة متناسقة في المجالات التالية : الأجور، الصحة والسلامة، ظروف العمل، وقت العمل، التكوين، العلاقات المهنية وغيرها، والتي تشرح بواسطة قائمة محددة من المؤشرات الإجتماعية<sup>3</sup>.

**ب- أهدافها :** تهدف الحصيلة الإجتماعية إلى تحقيق ما يلي<sup>4</sup> :

- المعلومات : حيث تنشر معلومات لشركاء الإجتماعيين والأطراف الفاعلة حول النتائج الإجتماعية والإقتصادية المميزة للمؤسسة.
- التشاور : حيث تقترح تلبية الحاجة للحصول على المعلومات لتشجيع الحوار الإجتماعي خاصة في حالة المنازعات.التخطيط : حيث تقدم قاعدة معلومات تساهم في التخطيط المسبق وكذلك العمل على تحضير نماذج للتسيير التنبئي للعمالة وعقد مقارنات في الزمن لإتخاذ القرارات المناسبة.التسيير : حيث تهدف إلى تطوير التسيير الإجتماعي في المؤسسة من خلال جمع البيانات والمعلومات الإجتماعية، ومقارنتها بهدف الدراسة لتحديد الإنحرافات وتحليلها وتصحيحها. الإتصال : تهدف الحصيلة الإجتماعية باعتبارها أداة إتصال إجتماعية إلى تحقيق المزايا التالية :

<sup>1</sup> Fabienne B., **Comment faire et présenter son bilan social**, édition la lettre du cadre territorial, paris, 2003, p 3.

<sup>2</sup> محمد مرعي مرعي، الإدارة بالنتائج الإقتصادية والحصيلة الإجتماعية، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000، ص 15.

<sup>3</sup> Dimitri W., **Les ressources humaines**, édition d'organisation, 3ème édition, paris, 2005, p 314.

<sup>4</sup> Veronica L., **Le bilan social un outil de gestion important**, VIII Séminaire International sur lescoopératives, université nationale de la plata, Canada, 2004, p 4.

- تسمح بنشر شفافية السياسة الأجرية للموارد البشرية، مما يزيد في إلتزامها وتحفيزها والمعرفة المسبقة لمختلف جوانب السياسة الأجرية.
  - معالجة العديد من المشاكل الضريبية.
  - سهولة ووضوح تقديم المعلومات في الحصيلة الإجتماعية الفردية في شكل جداول ومنحنيات مما يسمح بالفهم الجيد أكثر مما توضحه كشوف الأجور.
  - تسمح بتحسين المزايا الإجتماعية والتي عادة لا تكون مقيمة ولا مفهومة بالنسبة للموارد البشرية.
  - تساهم في تخفيض التكاليف الخفية للموارد البشرية من خلال زيادة الولاء والإلتزام خاصة بعد إرتفاع معدل دوران العمل والبحث عن الكفاءات.
  - تساهم في التقييم العادل لأداء الموارد البشرية من خلال كشف معدل المؤشرات الخاصة بأداء كل فرد، وبعد مناقشة إدارة المؤسسة للحصيلة الإجتماعية من خلال التحليل الشامل لكل الجوانب الإجتماعية يتم التخطيط مستقبلا للعناصر التي يجب التركيز عليها أكثر مستقبلا.
- ج- محتوى (مضمون) الحصيلة الإجتماعية :** إن الحصيلة الإجتماعية كوثيقة تلخص كل سنة المعطيات الأساسية المرقمة التي تبين الوضعية الإجتماعية للمؤسسة فتشمل: الإنجازات المحققة، قياس التغيرات الطارئة وذلك من خلال السنة الجارية والسنتين السابقتين ، إذ يتطلب إعداد الحصيلة الإجتماعية تجميع ومعالجة معلومات متعلقة بالتوظيف، الأجور، ظروف العمل، ظروف الأمن والسلامة المهنية، التكوين، العلاقات المهنية وظروف أخرى للعمل بالمؤسسة، وإن أول تطبيق (الإلزامية الإعداد) للميزانية للحصيلة الإجتماعية بدأ منذ 1979 للمؤسسات التي بها على الأقل 750 عامل كما بدأ من سنة 1982 للمؤسسات التي بها على الأقل 300 عامل، حيث تحتوي الحصيلة الإجتماعية على مؤشرات مرقمة يضاف إليها تعاليق وشروحات مفصلة نوعا ما، وهذه المؤشرات تغطي سبعة فصول هي: التوظيف، الأجور رواتب إضافية، ظروف الأمن والسلامة المهنية، ظروف أخرى للعمل، التكوين، العلاقات المهنية والظروف المعيشية للعمال وعائلاتهم والمتعلقة بالمؤسسة<sup>1</sup>، فالحصيلة الإجتماعية تمثل قاعدة معلوماتية يمكن الإعتماد عليها لتوفير مختلف المعلومات لإدارة الموارد البشرية، ويتجلى ذلك من خلال المؤشرات الإجتماعية المتباينة التي توفرها والمتمثلة في المجالات الأربع التالية<sup>2</sup> :
- مؤشرات تسيير الموارد البشرية والعلاقات الإجتماعية : تضم كل من مؤشرات : العمالة، الأجور، التدريب وغيرها، والتي تسمح لوظيفة الموارد البشرية في التحكم بالوظيفة وتزودها بأدوات إتخاذ القرارات.
  - مؤشرات المناخ الإجتماعي : تضم كل من مؤشرات : الغياب، حوادث العمل، النزاعات، قياس الرضا وغيرها، والتي تسمح لمسيرى المديرية البشرية بالتحكم في المناخ الإجتماعي ومعالجة الإختلال الوظيفي.

<sup>1</sup> Claude B., *Gestion de ressource humaine valeur de l'immatériel*, debeock, Bruxelles, Belgique, 1 ème édition, 2008, p 55.

<sup>2</sup> Annick C., *Toute la fonction ressources humaines*, Edition Dunod, France, 2006, p 326.

- مؤشرات أداء وظيفة الموارد البشرية : تضم كل من مؤشرات : قياس كفاءة الوظيفة في تحقيق رضا العملاء وأصحاب المصلحة وجودة مصالح وظيفية الموارد البشرية.

- مؤشرات مساهمة وظيفة الموارد البشرية في نتائج المؤسسة : تضم كل من مؤشرات : نسب الإنتاجية، نسب تكاليف الموارد البشرية، نسب التسيير المالي، والتي تهدف إلى إبراز أن وظيفة الموارد البشرية توجه نشاطها لتحقيق السياسة العامة<sup>1</sup>، وكل النماذج السابقة توضح التطور الجذري في مجال قياس الأداء والانتقال نحو تبني أنظمة أكثر مرونة وشمولية، والبحث عن تكامل الأبعاد وتفاعلها لضمان قياس أكثر دقة لمختلف جوانب الأداء الشامل والمستدام لمؤسسة الألفية الثالثة.

### **المطلب الثالث : قياس المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة :**

في ظل الحوكمة من خلال تطوير أنظمة قياس الأداء الاجتماعي المرتكزة على أصحاب المصلحة ذات العلاقة مع المؤسسة (Stakeholders)، فتعتبر الحوكمة في معناها الأكثر شمولاً تلك العملية التطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها لذلك تهدف إلى البحث عن القواعد والمعايير النموذجية للتقييم والقياس والإبلاغ، إذ هناك مجموعة من المعايير والمؤشرات التي يتم إتخاذها كنماذج لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية، نوردتها كما يلي :

### **أولاً : قياس المسؤولية الاجتماعية من خلال النماذج والنسب الاجتماعية لأصحاب المصلحة :**

مؤشرات القياس باختلاف الهيئة المعدة لها، ويرجع ذلك إلى المتغيرات المأخوذة في الاعتبار، إذ أن الغرض من المؤشر في حد ذاته تفسير وجهات النظر حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية، لذلك تم وضع عدد من المؤشرات التي يمكن إستخدامها في قياس فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المؤسسات من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية ومقارنة هذه المؤشرات الكمية والقيمة لسنوات عديدة للوقوف عند تطورها ومدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي المطلوب للمؤسسة، وقياس دور تلك المؤسسة في تحمل مسؤولياتها الاجتماعية إتجاه الأطراف المتعددة سواء داخلها أو خارجها، حيث يتم مقارنة تلك المعايير تاريخياً عبر فترة من الزمن للوقوف على تطور الأداء، أو تتم المقارنة مع مؤشرات أداء لمؤسسات مماثلة في المجتمع، أو يتم قياس تلك المؤشرات مع معيار أداء اجتماعي يتم الإتفاق عليه في مجالات العمل الاجتماعي يطلق عليه معيار الصناعة، أي معيار صناعة الأداء الاجتماعي من منظور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وما يتوقعه أو يهدف له أصحاب المصالح المختلفة<sup>2</sup>، ونظراً لتعدد النسب والمؤشرات سنركز على بعض المؤشرات التفصيلية الأساسية المجمعة لقياس الأداء الاجتماعي التي يمكن عرض بعضها إجمالاً على سبيل المثال لا على سبيل الحصر<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> أيلي بوحديد إلهام بجياوي، مرجع سبق ذكره، ص 77-78.

<sup>2</sup> بومدين بوال، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>3</sup> أحمد فرغلي محمد حسن، دراسات مستقبلية في المحاسبة البيئية والموارد الطبيعية - كراسات مستقبلية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1997، ص 26.

**1- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:** يتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية، ومن معايير قياس تكلفة حجم الإسهام الاجتماعي للمؤسسة إتجاه المجتمع<sup>1</sup>.

أ- قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام في المنطقة:

**مساهمة المؤسسة = تكاليف المساهمة في بناء المدارس والمستشفيات والأندية الاجتماعية / إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة.**

ب- معيار قياس مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل جديدة: يرمز هذا المعيار إلى نسبة المساهمة في إمتصاص البطالة وذلك من خلال توظيف عمالة زائدة حيث يترتب عليها تحمل المؤسسة لتكاليف مقدرة بإنتاجية العمالة، والتي هي في الحقيقة مساوية للصفر، وبالتالي فإن مساهمة المؤسسة في إمتصاص البطالة تفرض عليها قبول ذلك تحقيقاً لإعتبارات اجتماعية وهو الأمر الذي يجعل هذه التكاليف بمثابة إعانة اجتماعية تساهم المؤسسة ويمكن قياسها من خلال قيمة الأجور التي تمنحها المؤسسة للعمالة الزائدة.

**معدل المؤسسة في التشغيل = عدد العاملين المعينين بالمؤسسة سنوياً / إجمالي عدد القوى العاملة في الدولة**

ت- توظيف المعوقين: غالباً ما تقل إنتاجية العمال المعاقين عن إنتاجية العمال العاديين مما يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف إضافية نتيجة قبول توظيفهم ويمكن قياس هذه المساهمة من خلال العلاقة التالية:

$$X = y (a - b / b)$$

X: التكاليف التي تتحملها المؤسسة من جراء مساهمتها في توظيف المعوقين.

y: إجمالي الأجور التي تحصل عليها المعوقين.

a: إنتاجية العاملين العاديين.

b: إنتاجية العاملين المعوقين.

من خلال العلاقة السابقة يمكن تخصيص ما يحصل عليه المعوقين، بين ما يعتبر مقابل جهد له بعد إقتصادي وما يعتبر مقابل مساهمة اجتماعية تتحملها المؤسسة وفاء بمسئوليتها البيئية والاجتماعية الإختيارية<sup>2</sup>.

ث- معايير قياس مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية والرياضية، والمشاركة في المجالات التعليمية والصحية وفي كل ما يحتاجه أفراد المجتمع المحلي بشكل عام:

**معدل تكلفة الإنفاق = تكلفة مساهمة المؤسسة في الأنشطة الاجتماعية للمجتمع / إجمالي التكاليف الاجتماعية للأنشطة الاجتماعية التي ساهمت فيها المؤسسة مثلاً: عدد العمال الذين يزيدون عن حاجة**

<sup>1</sup> Kershaw R. And S Kershaw, Op.Ct, p10.

<sup>2</sup> محمد عباس بدوي، الحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، مرجع سبق ذكره، ص 159 - 197.

المؤسسة، عدد المعوقين ونسبتهم إلى إجمالي عدد العمال العاديين أو عدد الأفراد من خارج المؤسسة الذين تم تدريبهم.

2- مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وإنتماء العاملين كالإهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والإهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدمتهم وما إلى ذلك<sup>1</sup>.

إن قياس مساهمة المؤسسة في تحسين الرفاهية المادية للعاملين مبنية على فرضية أساسية وهي أن متوسط الأجر في القطاع يعكس المستوى العادي لإنتاجية العاملين في هذا القطاع، بمعنى أنه إذا زاد متوسط الأجر لمؤسسة معينة تكون نتيجة عن زيادة إنتاجية العاملين في هذه المؤسسة وبالتالي زيادة مساهمته البيئية والاجتماعية<sup>2</sup>.

أ- قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجور والمزايا المدفوعة للوقوف عند مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية: في الواقع لا يوجد مستوى عادي لإنتاجية العاملين في هذا القطاع، بمعنى أنه إذا زاد متوسط الأجر لمؤسسة معينة تكون نتيجة عن زيادة إنتاجية العاملين في هذه المؤسسة وبالتالي زيادة مساهمته البيئية والاجتماعية<sup>2</sup>.

ب- قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجور والمزايا المدفوعة للوقوف عند مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية: في الواقع لا يوجد مستوى عام للمقابل الذي يحصل عليه العاملون بحيث يصلح لكل المؤسسات على اختلافها، فهو أساس نسبي يعتمد على الظروف الإقتصادية والاجتماعية السائدة، ويرجع سبب التفاوت على مستوى القطاعات الإقتصادية المختلفة إلى العوامل التالية:

- اختلاف إنتاجية العاملين في المؤسسات التي تنتمي إلى هذه القطاعات.
- اختلاف نظرة المؤسسات لمسئوليتها البيئية والاجتماعية نحو تحسين الرفاهة المادية للعاملين.
- اختلاف المبالغ التي تتحملها المؤسسة وفاء بمسئوليتها البيئية والاجتماعية المفروضة بقرارات من إدارة المؤسسة.
- عدد العمال X.

معامل قياس مدى مكافأة العمال = الأجور المدفوعة + المزايا الممنوحة / متوسط الأجر للعامل

ب- معيار قياس الدخل النقدي للعاملين بالمؤسسة: يتضمن المرتبات والأجور والمكافآت والحوافز النقدية التي يحصل عليها العاملون بالمؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

- معيار قياس الدخل النقدي للعاملين = المرتبات والأجور + المكافآت والحوافز النقدية / عدد العاملين  
معيار حصة العامل في توزيعات الأرباح السنوية للمؤسسة: يحسب من خلال:

- متوسط حصة العامل في الأرباح = قيمة الأرباح السنوية الموزعة على العاملين / عدد العاملين

أما بالنسبة لباقي العمليات التي تدخل ضمن هذه المجموعة فتعتبر مساهمات طوعية ويمكن تقديرها بنفس الطريقة أي بالتكلفة التي تتحملها المؤسسة للقيام بها.

- متوسط الأجور في المؤسسة ومقارنته بمتوسط الأجور في القطاع التي تنتمي إليه.

<sup>1</sup> مقدم وهبية، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>2</sup> محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، مرجع سبق ذكره، ص 198.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

— عدد المساكن التي توفرها المؤسسة وعدد العمال المستفيدين ونسبتهم إلى إجمالي عدد العمال.  
— عدد السيارات التي توفرها المؤسسة لنقل العمال وعدد المستفيدين ونسبتهم إلى إجمالي عدد العمال.  
— عدد الأطباء وهيئة التمريض المخصصة للرعاية الصحية وإجمالي عدد الحالات المرضية المستفيدة<sup>1</sup>.  
ت- معيار قياس مساهمة المؤسسة في حل بعض المشكلات الاجتماعية للعاملين لديها : تتمثل تلك المساهمة في تحمل المؤسسة بأعباء توفير السكن، وسائل النقل، التأمينات الاجتماعية، الرعاية الصحية، الرحلات الرياضية والترفيهية والثقافية.

— توفير السكن للعاملين : تعتبر قيمة المبالغ التي تتحملها المؤسسة مقابل عملية توفير مساكن للعاملين أحد المؤشرات التي تقيس مساهمتها الاجتماعية في هذا المجال، وقد تفوق المنافع التي يتحصل عليها العمال هذه القيمة لذا يستحسن وضع أساس يعكس هذه المنافع، ولعل أفضل أساس في هذا الشأن هو إيجار المثل وذلك بتحديد القيمة الإيجارية للعقارات لأنها تعكس وجهة نظر المجتمع في قيمة التضحية التي يتحملها المستأجر مقابل حق الإنتفاع بهذه العقارات، كما تعكس أيضا قيمة المنفعة التي تعود على الملاك مقابل تضحياتهم بالموارد المخصصة لإنشائها<sup>2</sup>.

— توفير وسائل نقل للعمال : يمكن تقدير هذه المساهمات بمقدار ما تتحمله المؤسسة من تكاليف لتسيير وسائل النقل، أو على أساس ما يتحقق للعاملين من منافع نتيجة إستفادتهم من هذه الخدمة، والأساس الأفضل الذي يمكن الإعتماد عليه في التقدير هي القيمة التي يرغب العاملون في دفعها للحصول على خدمة النقل وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد عدد العاملين المستفيدين من خدمة النقل.
- تصنيف العاملين إلى مجموعات حسب المناطق المختلفة.
- إختيار عينة تتضمن عمال جميع المناطق المختلفة.
- تحديد متوسط ما يرغب في دفعه أفراد كل مجموعة عن طريق المقابلة الشخصية أو إرسال إستقصاء لعينة مختارة.
- تحديد المتوسط المرجح للمبلغ الذي يرغب في دفعه أفراد العينة المختارة.
- تقدير قيمة المنافع التي يحصل عليها العاملون من خدمة النقل التي توفرها لهم المؤسسة وذلك بضرب عدد العاملين المستفيدين في المتوسط المرجح.

قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل المواصلات من خلال :  
مساهمة المؤسسة = عدد الأفراد المشمولين بالسكن أو النقل أو . . . / عدد العمال

<sup>1</sup> مقدم وهيبة، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>2</sup> محمد عباس بدوي، الحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، مرجع سبق ذكره، ص 178 .

ما يخص العامل = عدد العاملين المستفيدين من مساهمة المؤسسة في حل المشكلات الإجتماعية / عدد العاملين في المؤسسة.

ث- مؤشر قياس مساهمة المؤسسة في رفع مستوى مهارة وكفاءة العاملين فيها : يوضح هذا المؤشر ما تقوم المؤسسة بإنفاقه على تعليم وتدريب وتنقيف العاملين بها من أجل تطوير مستواهم العلمي والتقني، يقاس معدل قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين فيها كالاتي:<sup>1</sup>

مساهمة المؤسسة في التطوير الفني ( نصيب العامل ) = تكلفة مساهمة المؤسسة في نفقات التدريب والتطوير/ إجمالي قيمة المرتبات والأجور المدفوعة للعاملين

ج- توفير ظروف عمل تتميز بالأمن : تعد مساهمة المؤسسة في توفير بيئة عمل مناسبة تتصف بالأمن من المساهمات التي تقوم عليها المؤسسة إلتزاما بمسئوليتها البيئية والإجتماعية الإجبارية، حيث تفرض القوانين في معظم الدول على المؤسسات إتخاذ الإحتياطات اللازمة لتأمين بيئة العمل بما يكفل حماية العمال من مخاطر العمل وأضراره، حيث إن من شأن إلتزام المؤسسات بهذه المسؤولية أن يعود بالفائدة على المؤسسة من ناحية الأداء الإنتاجي للعمال كما يؤثر على المجتمع من ناحية المحافظة على موارده البشرية، ولقياس مساهمة المؤسسة في توفير بيئة عمل تتصف بالأمن يمكن أن نفرق بين المساهمات الموجبة وهي التي تنشأ عن إلتزام المؤسسات بالشروط القانونية لمتطلبات الأمن الصناعي ويتم قياسها على أساس تكلفة تجنب الضرر وهي تكلفة أجهزة ومعدات منع تلوث بيئة العمل ومصاريف تشغيلها وتكلفة أجهزة الوقاية الشخصية للعمال وتكلفة إعداد إرشادات الأمن الصناعي وغير ذلك من التكاليف التي يكون الدافع من تحملها توفير شروط السلامة والصحة المهنية، أما النوع الثاني فيتمثل في المساهمات السالبة والتي تنشأ نتيجة قصور المؤسسة في تنفيذ الشروط القانونية لمتطلبات الأمن الصناعي ويمكن قياسها بعد تصنيفها إلى الحالات الثلاثة التالية : وهي الحالة التي لا تتأثر فيها الكفاءة الإنتاجية للعامل ويمكن قياس المساهمات السالبة من خلال الإنتاجية المفقودة خلال فترة العلاج بالإضافة إلى مصاريف العلاج، وبالتالي لتقييمها يتطلب بيانات عن عدد العمال المصابين ومتوسط إنتاجية العامل وعدد أيام الإنقطاع عن العمل ومتوسط مصاريف العلاج، في هذه الحالة تتأثر الكفاءة الإنتاجية للعامل ويمكن تقدير المساهمات السالبة في هذه الحالة على أساس القيمة الحالية للإنتاجية الجزئية المفقودة مضافا إليها مصاريف العلاج، وفي هذه الحالة تفقد إنتاجية العامل بالكامل بسبب عجز كلي أو وفاة أحد العمال ويمكن قياس المساهمات السالبة على أساس القيمة الحالية للإنتاجية المفقودة مضافا إليها مصاريف العلاج، هذا ويمكن إستعمال مؤشرات توضح جهود المؤسسة في توفير بيئة عمل مادية تتصف بالأمن إلتزاما منها بمسئوليتها الإجتماعية ومن هذه المؤشرات ما يلي:<sup>2</sup>

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للعاملين: تحسب مساهمة المؤسسة من خلال : مساهمة المؤسسة = عدد الحوادث التي تقع/ عدد ساعات العمل الفعلية.

<sup>1</sup> Kershaw, R. And S. Kershaw, Op.Ct, p11.

<sup>2</sup> محمد عباس بدوي، الخاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الإجتماعية للمشروع، مرجع سبق ذكره، ص 194 .

- **معدل تكرار الإصابة** : يوضح هذا المؤشر مدى تعدد إصابات العمال في المؤسسة ويحسب من خلال العلاقة التالية:

**معدل تكرار الإصابة = عدد الإصابات \* 1000.000 / عدد العمال \* ساعات العمل اليومية \* أيام العمل**  
توضح هذه النسبة عدد تكرار الإصابات في كل مليون ساعة عمل<sup>1</sup>.

- **معدل شدة الإصابة** : يوضح المؤشر الوقت المفقود نتيجة إصابات العمل، يحسب من خلال العلاقة التالية :

**معدل شدة الإصابة = مجموع أيام الإنقطاع عن العمل \* 1000.000 / عدد العمال \* ساعات العمل اليومية \* أيام العمل.**

توضح هذه النسبة الأيام المفقودة في كل مليون ساعة عمل.

أ) **قياس مدى مساهمة المؤسسة في إستقرار العمل في محيطها:**

**معدل دوران العاملين = عدد العاملين تاركي الخدمة سنويا / إجمالي عدد العاملين.**

3- **مؤشر الأداء الإجتماعي لحماية البيئة** : يشمل كافة تكاليف الأداء الإجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي، حيث تحاول جاهدة تقليل الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وتشمل تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك<sup>2</sup>.

أ- **معيار قياس مساهمة المؤسسة في الحفاظ على البيئة المحيطة**: يشمل هذا المؤشر تكلفة ما تقدمه المؤسسة في إعداد الدراسات والأبحاث العلمية وإقامة الحدائق وتشجير المنطقة وشراء المعدات اللازمة، وذلك من أجل منع التلوث أو الضوضاء ومنع الأضرار وتجميل المنطقة بهدف الحفاظ على بيئة محيطة جميلة ونظيفة.  
**معدل إنفاق المؤسسة = تكلفة مساهمة المؤسسة في الحفاظ على البيئة المحيطة / إجمالي ميزانية الأبحاث والتطوير للمؤسسات في المنطقة**

ب- **معيار قياس مساهمة المؤسسة في تطوير وتحسين البنية التحتية في المنطقة المحيطة**: يحسب كالاتي :  
**معدل مساهمة المؤسسة = تكلفة مساهمة المؤسسة في تكاليف تحسين البنية التحتية / إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات العاملة في المنطقة**

ت- **قياس مدى إستغلال المؤسسة للموارد الإقتصادية المتاحة في المنطقة** : يحسب كالاتي :  
**مساهمة المؤسسة = تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة / تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة أو الكلية.**

<sup>1</sup> Kershaw, R. And S. Kershaw, Op.Ct, p10.

<sup>2</sup> ضيائي نوال، المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية دراسة مجمع شي علي للأنايب-سيدي بلعباس-، مجلة التنظيم والعمل، العدد05، 2013، ص5.  
<http://www.csrna.net/post/452> الموقع : 2016/11/12

4- البصمة الأيكولوجية : أسس مؤشر البصمة الأيكولوجية كل من WACKERNAGEL و REES و يقيس الضغط الذي يمارسه الإنسان على الطبيعة<sup>1</sup>، حيث يقوم على المساحة المنتجة الضرورية لجمع ما لتلبية متطلباته (إستهلاكه من الموارد، إحتياجاته من طرح النفايات)، وتصدر الإشارة هنا أن وحدة القياس المستخدمة في هذا المؤشر هي " وحدة المساحة " المهكتار، كما يمكن الحصول على البصمة الأيكولوجية لمتوسط المساحة لكل فرد بقسمة مساحة الأرض على عدد السكان، فمثلا البصمة الأيكولوجية للولايات المتحدة الأمريكية لوحدها (متوسط إستهلاك الدولة مقدرًا بوحدة المساحة) تستحوذ على ما يفوق 20% من المساحة الكلية لكوكب الأرض حسب دراسة أجراها باحثون في كولومبيا خلال بداية التسعينات<sup>2</sup>.

5- مؤشر الأداء الإجماعي لتطوير الإنتاج وخدمة العملاء : تشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين، حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج والرقابة على المواصفات القياسية لجودة المنتج وإختبار أمان إستخدامه وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين<sup>3</sup>، قصد تفادي عدم قدرة المنتج على إشباع إحتياجات المستهلك أو إصابة المستهلك بضرر لعدم أمن المنتج، كما يمكن للمعلومات التالية إعطاء دلالة بيئية وإجتماعية لمساهمة المؤسسة في هذا المجال :

- أ- عدد شكاوي العملاء من مستوى الجودة وعدم أمان الإستخدام.
- ب- كمية البضاعة المسترجعة من العملاء بسبب عدم مطابقتها لمستويات الجودة وشروط الأمان.
- ت- الوقت المستغرق لعملية إصلاح المنتج ليتماشى ومستويات الجودة وشروط الأمان.
- ث- عدد الحوادث التي نشأت من جراء إستخدام المنتج<sup>4</sup>.

يمكن التطرق إلى معايير قياس تكلفة الأنشطة الخاصة بتحسين خدمات التعامل مع العملاء كالاتي:

أ- معيار قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث وتطوير منتجاتها وخدماتها للعملاء : يحسب كالاتي :  
متوسط ما ينفق على تحسين = نفقات أبحاث ودراسات تطوير وتحسين جودة المنتج أو الخدمة / (الخدمة أو المنتج أو العميل) إجمالي تكاليف الإنتاج أو الخدمات المؤداة أو المقدمة.

ب- معيار قياس دور المؤسسة في الرد على إستفسارات ومشكلات العملاء : يحسب كالاتي :  
نسبة عدد المشكلات التي إستجابت لها المؤسسة = عدد المشكلات التي عاجتها المؤسسة وإستجابت لها/ إجمالي عدد المشكلات المقدمة من العملاء والمستهلكين

<sup>1</sup> Kershaw, R. And S. Kershaw, Op.Ct, p11.

<sup>2</sup> هاتر محمد علي وردم، متى تطالب الدول النامية بالمديونية البيئية من الدول الصناعية؟، 2017/02/01 الموقع:  
[http://www.moroc-ecologie.net/article.php3?id\\_article](http://www.moroc-ecologie.net/article.php3?id_article)

<sup>3</sup> عبد القادر بربيش وزهير غراية، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>4</sup> محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الإجتماعية للمشروع، مرجع سبق ذكره، ص180.

إن وضع قياسات ومعايير ممكنة للمسؤولية والأداء الاجتماعي تتطلب معرفة توجهات أصحاب المصالح ذات العلاقة مع المؤسسة لغرض تبني مبادرات ممكنة ومقاسه إتجاه كل فئة من فئات أصحاب المصالح هذه، وبما أن المؤسسة تجدد نفسها في مقابل فئات متزايدة باستمرار بسبب التطور الحاصل على الصعيد الاجتماعي والسياسي والتكنولوجي وتطور مؤسسات المجتمع المدني، فإن أخذ مصالح هذه الفئات وبشكل متوازن يرضي الجميع أصبحت مسألة محفوفة بالكثير من المخاطر، وما يزيد الأمر تعقيدا أمام المؤسسات بشأن دورها الاجتماعي من قبل أصحاب المصالح هو<sup>1</sup>:

– تزايد إعداد هذه الفئات ذات المصلحة باستمرار بسبب تطور الحياة بشكل عام.

– تزايد قبول المجتمع لفئات متعددة تمثل مؤسسات المجتمع المدني المختلفة والتجاوب معها ودفعها نحو الواجهة السياسية للدول في مؤسسات مثل جمعيات حقوق الإنسان وغيرها، حيث أصبحت ذات تأثير كبير ومهم ولعل الأكثر وضوحا هو ما بدأت تحتله أحزاب الخضر المناهية بحماية البيئة من مكانة سياسية وإجتماعية وحصولها على مقاعد متزايدة في البرلمان الذي يشرع القوانين في مختلف الدول.

– تطور مفهوم حماية المستهلك وإنتقاله من متلقي لسلع تفرض عليه وتعرض في السوق إلى صاحب رأي بشأن هذه السلع ونوعيتها.

– كثرة الحاجات والطلبات الاجتماعية لهذه الفئات ذات المصلحة، حيث تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على الوفاء بالإلتزامات جميعها<sup>2</sup>.

تعارض مصالح هذه الفئات الكثيرة إذا أخذت ضمن مدى زمني واسع، وبالتالي فإن على المؤسسة أن تجد صيغة ملائمة لموازنة هذه المصالح وعرض هذه الصيغة بشكل صحيح ومرضي لهذه الأطراف المختلفة والملاحظ أن هناك سلم أولويات لهذه الفئات يجب أن تتابع المؤسسة التأثيرات المختلفة لهذه الفئات عليها في حال الإخلال بسلم الأولويات هذا، ما يطرح مشكلة ماهي الأطراف التي تشملها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟

أكد كارول في سنة 2000 إمكانية قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات نظرا لأهمية القضية بالنسبة للمؤسسات والمجتمع، لكنه يلاحظ أن تطوير صلاحية القياس والقياس الموثوق لن يكون مهمة سهلة، في الواقع لا يزال قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات موضوعاً للدراسة على الرغم من حدوده الواضحة، ومع ذلك فقد غامر العديد من المؤلفين في هذا المجال من القياسات من أجل تحديد وتقييم الإجراءات المسؤولة اجتماعيا وقد تم تصور أساليب مختلفة<sup>3</sup>. إن متابعة ما كتب حول المسؤولية الاجتماعية يشير إلى أن الباحثين قد حددوا عدد كبير من القضايا التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية ولكنهم يتباينون في ترتيب أولويات هذه القضايا، حيث ظهرت إختلافات في ذلك حسب بيئة الدراسة وحسب زمنها وطبيعة المجال المبحوث والصعوبات في تحديد

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وشفافية نظام المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص80.

<sup>2</sup> مسان كرومية، مرجع سبق ذكره، ص70.

<sup>3</sup> Carroll, A.B, A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement, Bus. Soc, Vol 39, No 4, 2000, pp 466-478.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

أنشطة المسؤولية الاجتماعية ويرجع سبب ذلك إلى الطبيعة المتغيرة لهذه الأنشطة، فيمكن للمؤسسات أن تمارس دورا اجتماعيا إتجاه أصحاب المصالح أو البيئة الطبيعية ورفاهية المجتمع بشكل عام، حيث نجد بعض المؤسسات حاضرة في هذه المجالات الثلاثة بقوة في حين أن البعض الآخر قد يكون متواجدا في مجال واحد أو اثنين وبممارسات محدودة وبسيطة<sup>1</sup>، كما أن هناك محاولات لدراسة هذا النوع من السلوك البيئي والاجتماعي للتعرف على المجالات التي تتأثر بهذا السلوك<sup>2</sup>، ورغم ذلك إن البعض من هذه العناصر تأتي في أولوية متقدمة مثل العاملين والعملاء، وإجمالا يمكن اعتماد العناصر الأساسية كمؤشرات لمتوى المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي فإن لكل منها توقعاتها الخاصة لما يجب أن تؤديه إدارة المؤسسة إتجاهها<sup>3</sup>، ويمكن التعرف على هذه التوقعات اعتمادا على إستقصاء المساهمات التي بذلت في شأن تحديدها، ومقارنة تلك المجالات بما هو قائم فعلا للتعرف على أهمية كل مجال من حيث الإستجابة له عمليا، لما يعكسه هذا من إدراك لتأثيره على أداء المسؤولية الاجتماعية.

هناك صعوبة كبيرة في إمكانية قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات للتأكد من مدى فعالية إلتزام المؤسسة من مخططاتها وبرامجها الاجتماعية إتجاه مختلف أصحاب المصلحة حتى يتم تصحيح الأخطاء لتحقيق الأثر الإيجابي<sup>4</sup>، وتختلف مؤشرات القياس من مؤسسة إلى أخرى بحسب طبيعتها وبيئتها وقدراتها والبيئة الإقتصادية التي تنشط فيها، لذلك تعتمد أنظمة القياس على تخصيص مقياس أو أكثر لتحقيق أهداف كل طرف من الأطراف الفاعلة في المؤسسة والمرتبطة بها، وهي تأخذ كل أصحاب المصالح بعين الإعتبار دون إهمال أي منها، كما أنها تستقي فلسفتها ومبادئها من نظرية أصحاب المصالح لصاحبها REFREEMAN، وما يميز هذه الأنظمة أنها تعتمد على مؤشرات ومقاييس مالية وغير مالية لقياس مختلف جوانب أداء الزبائن، المستهلكين، الموردين، العمال، المساهمين، والدائنين، إضافة إلى محيط ومجتمع المؤسسة<sup>5</sup>.

أظهرت الدراسات السابقة أنه بالرغم من وجود طرق مختلفة لقياس أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فهي محدودة بطرق مختلفة ومعظمها يركز على أصحاب المصلحة ذات العلاقة مع المؤسسة، والجدول التالي يوضح أهم أصحاب المصالح والأطراف الفاعلة المرتبطة بالمؤسسة وأدائها، ومقاييس الأداء المعتمدة لتحقيق أهدافها ومصالحها حسب REFREEMAN سنة 1984.

### الجدول رقم 10 : مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وإرتباطهم بأداء المؤسسة

قياس الأداء على المدى البعيد	قياس الأداء على المدى القريب	فئة أصحاب المصالح والحقوق
------------------------------	------------------------------	---------------------------

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص95.

<sup>2</sup> محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، مرجع سبق ذكره، ص81.

<sup>3</sup> عبد الرحمن أحمد عبد الكريم، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلاتها، معوقات الوفاء بها: دراسة ميدانية تطبيقية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 11، العدد 39، 1997، ص39.

<sup>4</sup> غول فرجات وبسكري شهزاد، تحديد قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات في الإقتصاد والتجارة المالية، المجلد 05، العدد 02، 2016، ص353.

<sup>5</sup> عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص43.

قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

<ul style="list-style-type: none"> <li>- المبيعات ( الحجم والقيمة)</li> <li>- المستهلكون الجدد</li> <li>- عدد إحتياجات المستهلكين الجدد التي تم تلبيتها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النمو في المبيعات</li> <li>- معدل دوران المستهلكين</li> <li>- المقدرة على السيطرة على الأسعار</li> </ul>	المستهلكون ( الزبائن)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- كلفة المواد الأولية زمن التسليم</li> <li>- المخزون</li> <li>- توفير المواد الأولية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل النمو في كل من : كلفة المواد الأولية، زمن تسليم المخزون، وأفكار المجهزين الجديدة.</li> </ul>	المجهزون ( الموردون)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- العائد على السهم</li> <li>- القيمة السوقية للسهم</li> <li>- العائد على حق الملكية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة</li> <li>- النمو في العائد على حق الملكية</li> </ul>	المساهمون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الإقتراحات</li> <li>- الإنتاجية</li> <li>- عدد الشكاوي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الترقيات من الداخل</li> <li>- معدل الدوران</li> </ul>	الأفراد ( العمال)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة</li> <li>- العلاقات مع الأعضاء والطاقم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة</li> <li>- مستوى التعاون في المواجهات التنافسية</li> </ul>	الجهات التشريعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الإجتتماعات</li> <li>- عدد المواجهات غير الودية</li> <li>- عدد القضايا المرفوعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد مرات التغيير في سياسات المؤسسة نتيجة ضغوط الجمعيات</li> <li>- عدد مرات المطالبة بالمساعدات من قبل الجمعيات</li> </ul>	جمعيات حماية المستهلك
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد اللقاءات مع المدافعين عن البيئة</li> <li>- عدد المواجهات غير الودية</li> <li>- عدد الشكاوي والقضايا المرفوعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة</li> </ul>	البيئة

**Source :** RE.Freeman, **Strategic Management : A Stakeholders Approach,** Boston Pitman pub INC, NEW York, Usa, 1984, p25.

على الرغم من أن الكتابات الأكاديمية حول المسؤولية الإجماعية للمؤسسات قد وفرت فهما أفضل لها، إلا أنه لا يزال من الصعب العثور على منهج مقبول عموماً لقياس المسؤولية الإجماعية للمؤسسات، حيث قام Ruisseau و Carroll سنة 1999 وكذا Waddock سنة 2004 بالبحث عن كيفية تفعيل المسؤولية الإجماعية فضلاً عن كيفية التفريق بين المسؤولية الإجماعية للمؤسسات والهياكل المماثلة لها لتطوير

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

أساليب موثوقة وصالحة لقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات<sup>1</sup>، فحتى الآن تم تطوير عدد من إجراءات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي تبدو متوافقة مع تعدد المفاهيم وهذا يدل على تعقيد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والتي تم تعديلها بشكل مستمر من قبل مصالح تجارية معينة بسبب سياق الطبيعة المحددة لها في حساب Aguinis سنة 2011 و Dahlsrud سنة 2006<sup>2</sup>، حيث بذلت محاولات كبيرة لقياس أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في كل من العالم الأكاديمي والمهني المؤسساتي، ومع ذلك لم يتم إيجاد الطريقة المثلى لقياسها حيث أشار Wolfe و Aupperle سنة 1991، بأنه لا توجد طريقة أفضل لقياس الأنشطة الاجتماعية للمؤسسات<sup>3</sup>.

### الجدول 11 : بعض المحاولات الأكاديمية لقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

صاحب الدراسة	نتيجة الدراسة
Monsen و Abbott سنة 1979	مقياس يعتمد على تحليل المحتوى السنوي لتقارير المؤسسات المنشورة في مجلة Fortune للمؤسسات
Aupperle وآخرون سنة 1985	مقياس لقياس قيم مديري الأفراد والمواقف إتجاه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالإعتماد على نموذج راعي الأبعاد.
Ullman سنة 1985	مقياس لفحص مدى الإفصاح الاجتماعي عن التقارير السنوية.
Singhapakdi وآخرون سنة 1996	قياس إدراك المديرين لدور الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في فعالية مؤسساتهم.
Ruf وآخرون سنة 1998	مقياس لتقييم الأهمية النسبية للبعض الأبعاد التي تتضمنها بعض مؤشرات السمعة، التحقق من صحة تطبيق المقياس والمؤشرات.
O'Brien و Quazi سنة 2000	مقياس مع نموذج ثنائي الأبعاد لقياس المواقف إتجاه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ونتائج التنفيذ الإجراءات المسؤولة اجتماعياً.
Ferrell و Maignan سنة 2000	إمتحان مدى المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، وتقديرية إتجاه على أصحاب المصلحة، بالتركيز على ثلاثة أطراف فقط (العملاء والموظفين، والجمهور)، مما يجد من فائدة دراستهم.
Ellenbecker و Velea سنة 2001	أداة لتشجيع إستدامة الأعمال بالإعتماد على مؤشرات من الإنتاج المستدام
Keeble وآخرون سنة 2003	دراسات حالة لإستكشاف كيف يمكن أن يكون الإستخدام المناسب للمؤشرات أداة قوية لتوجيه الأعمال الإستدامة.
Azapagic سنة 2004	إطار لمؤشرات الإستدامة كأداة لتقييم الأداء والتحسينات في بعض القطاعات المحددة.

<sup>1</sup> Waddock S, **Creating corporate accountability : foundational principles to make corporate citizenship real**, Journal of Business Ethics, Vol 50, No 4, 2004, pp 313-327.

<sup>2</sup> Gianvito D'Aprile and Cosimo Talò, Op.Ct, p157.

<sup>3</sup> Dolores Gallardo-Vázquez And M. Isabel Sanchez-Hernandez , **Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level**, Journal of Cleaner Production, No 72, p15. Available online 5 March 2014 journal homepage: www.elsevier.com/locate/jclepro Site : http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.051

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

2005 Thorne و Mahoney سنة	نطاق محدد على أساس متوسطات لقيم معينة
2007 Barrasso و Nordheim سنة	مجموعة من المؤشرات المستدامة الخاصة بصناعة الألمنيوم
2008 Turker سنة	تصورات الموظفين والعملاء والحكومة الخاصة بتحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والالتزامات التنظيمية التي تعكس أعمال المؤسسة المسؤولة إتجاه جميع أصحاب المصلحة.
2008 Clarkson وآخرون سنة	مؤشر تحليل المحتوى لتقييم مستوى الكشف البيئي في تقارير الإستدامة.
2010 Darton و Chee Tahir سنة	مجموعة شاملة من مؤشرات الإستدامة والمقاييس لأصناف معينة من المؤسسات.

**Source :** Dolores Gallardo-Vázquez And M. Isabel Sanchez-Hernandez, **Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level**, Journal of Cleaner Production, p15.

إلى جانب هذه الدراسات ظهرت العديد من الدراسات الأخرى التي تناولت مفهوم الأداء الاجتماعي، حيث تمكن هذه الدراسات من استخدام مؤشرات أخرى كما هو مبين في الجدول التالي:<sup>1</sup>

### الجدول رقم 12: مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

الأهداف	صاحب المصلحة
الحاكمية، ثقافة المؤسسة، الإستراتيجيات، الكفاءة والأداء... إلخ	الإدارة العليا
الربح، قيمة السهم في البورصة	المساهمون
خصائص المنتج، نوعية الخدمة، ثقافة الزبون... إلخ	الزبائن
أمن المجتمع، سيادة، إحترام القوانين، دفع الضرائب	الحكومة
الأثار البيئية والاجتماعية، دفع الرسوم، المساهمة المالية... إلخ	المجتمع المحلي
الأجر، الأمن الوظيفي، ظروف العمل، الرضا الوظيفي... إلخ	العمال
سعر وحجم الشراء، الإستمرارية، الشراكة... إلخ	الموردون
أنظمة الدفع ومرونتها، إمكانية الإقراض... إلخ	البنوك
معلومات حول السيولة وقابلية السداد... إلخ	المستثمرون
مستوى التعاون مع المؤسسة في مجال التأمينات	مؤسسات التأمين

**المصدر:** مقدم وهبية، تقييم مدى إستجابة المؤسسات في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري-، مصدر سبق ذكره، ص 13.

<sup>1</sup> مقدم وهبية، تقييم مدى إستجابة المؤسسات في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

أشار Grave و Waddock سنة 1997 إلى الصعوبات في قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات وتقييم الأساليب البديلة، بما في ذلك المسوحات أو ما يعرف بأدوات المسح الإختياري للدراسة، قواعد البيانات أو المؤشرات، تحليل محتوى الوثائق والتقارير الاجتماعية، سلوكية وإدراك القياس، ودراسة الحالة<sup>1</sup>، أما Decock و Good في محاولة أخرى لتحديد سبل قياس الأداء الاجتماعي، عرض كل من Good و Decock خمس قياسات للأداء الاجتماعي وهي تحليل محتوى التقارير السنوية، مؤشرات التلوث، مؤشرات السمعة، بحوث الإستقصاء، المعطيات أو المعلومات المحصل عليها من المؤسسات المعنية<sup>2</sup>، كما صنف Ferrell و Maignan سنة 2000 هذه الطرق البديلة إلى ثلاثة أساليب رئيسية (تقييمات الخبراء، المؤشرات الفردية والمتعددة القضايا، دراسات المديرين)<sup>3</sup>، وعند تطوير تصنيف Ferrell و Maignan يتم إقتراح بعض المقاربات على أنها قابلة لقياس المسؤولية الاجتماعية والتي تتمثل في : مؤشرات السمعة أو قواعد البيانات، مؤشرات مبرجة بسيطة ومتعددة، تحليل محتوى منشورات المؤسسة، مقاييس قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على المستوى الفردي، ومقاييس القياس على المستوى التنظيمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

- الطريقة الأولى : مؤشرات السمعة وقواعد البيانات : تعتبر هذه المؤشرات من بين الطرق الأكثر إستخداما لتقييم الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة، حيث ظهرت في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات بعد ما تم إقتراح مؤشرات رقمية كشكل أو وسيلة لتجميع المعلومات الاجتماعية الواردة في التقارير، وحسب Darton و CheeTahir فإن المؤشرات تعمل كرقابة توجيهية للتقدم المباشر نحو الإستدامة، تفترض هذه الطريقة تعددية الأبعاد لأن تحديد مؤشر واحد سيكون مقيدا للغاية<sup>4</sup>، فتعد قاعدة بيانات (KLD) (Kinder و Lydenberg و Domini) ومؤشر Fortune وقاعدة بيانات الإستثمار الاجتماعي الكندية (CSID) من الأمثلة الشائعة لهذه الطريقة، حيث أن معدلات KLD للمؤسسات المدرجة في بورصة الأوراق المالية الأمريكية وجنوب إفريقيا، على أساس ثمانية سمات الأنشطة الاجتماعية (العلاقات المجتمعية، وعلاقات الموظفين، والبيئة، والمنتجات، معاملة النساء والأقليات، والعقود العسكرية، والطاقة النووية) أيضا يوفر مؤشر السمعة أداة منهجية لتقييم السلوكيات المسؤولة اجتماعيا من وجهة نظر إدارية، وحسب Abbott و Monsen يمكن أيضا إستخدام مؤشر السمعة للحصول على مقاييس جديدة لقياس الأنشطة الاجتماعية للأعمال<sup>5</sup>، فيصف العمل الرائد ل Abbott و Monsen سنة 1979 مقياسا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يقوم على تحليل محتوى التقارير السنوية للمؤسسات الخاصة بمجلة Fortune للمؤسسات.

<sup>1</sup> Duygu Turker , **Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study** , Journal of Business Ethics, Springer, 2008 , p 414.

<sup>2</sup> Soufyane Frimousse, **La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions**, Semaine sociale Lamy- n° 1186, p 6, 18 octobre 2004 . 14/12/2016 Site : <http://trebucq.u-bordeaux4.fr/1186-germaintrebucq.pdf>.

<sup>3</sup> Maignan, I. And O. C. Ferrell, **Measuring Corporate Citizenship in Two Countries : The Case of the United States and France**, Journal of Business Ethics, Volume 3, No 23, 2000, pp 283-297.

<sup>4</sup> Chee Tahir A And Darton R.C, **The process analysis method of selecting indicators to quantify the sustainability performance of a business operation**, J. Clean. Prod. 18, 2010, pp1598-1607.

<sup>5</sup> Abbott, W. F And Monsen R. J, **On the measurement of corporate social responsibility : self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement**, Academy of Management Journal, Volume 3, No 22, 1979, pp 501-515.

في وقت لاحق درس Ullman سنة 1985 مدى تأثير الكشف عن التحليل الاجتماعي للقرارات السنوية<sup>1</sup>، وعمل Clarkson وآخرون سنة 2008 على تطوير المحتوى لفهرس التحليل لتقييم مستوى الكشف البيئي في تقرير التنمية المستدامة<sup>2</sup>، ليكمل هذا العمل فيما بعد Ruf وآخرون سنة 1998 بوضع مقياس لتقييم الأهمية النسبية لثمانية أبعاد تضمنتها بعض مؤشرات السمعة KLD والتحقق من صحة تطبيق المقياس والمؤشرات باستخدام المسار الهرمي التحليلي، ووفقا لهؤلاء المنظرين تزامنت نتائج KLD مع الإطار القانوني والأبعاد الأخلاقية والتقديرية لنموذج Carroll سنة 1979<sup>3</sup>، ومع ذلك وجد Maignan و Ferrell سنة 2000 أن مؤشر KLD ومؤشر Fortune غير كافيان لتقييم جميع المؤسسات وذكر أن كل منهما غير كافي لأن عناصرهما لا تستند إلى الحجج النظرية، كما هناك قاعدة بيانات أخرى معروفة هي CSID والتي تقيس مجموع متوسط القوة والضعف في المؤسسة لكل من الأبعاد السبعة: المجتمع، التنوع، علاقات العمل والبيئة والعمليات الدولية والمنتجات والممارسات التجارية وحوكمة المؤسسات، وعلى الرغم من أن قاعدة البيانات هذه تعكس العلاقات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين إلا أنها لا تقوم بتفاصيل المؤسسات المدرجة في البورصة الكندية على ما يبدو، بالإضافة إلى القيود الأخرى فإن أكبر مشكلة في قواعد البيانات هذه هي مجال التقييم المحدود الخاص بها؛ إذ لم يتم تصميمها لتقييم المؤسسات في بعض البلدان<sup>4</sup>.

- الطريقة الثانية: استخدام مؤشرات الأسئلة الأحادية والمتعددة المتعلقة بالتلوث والأداءات الرقابية: هذه المعايير أبلغ عنها مجلس الأولويات الاقتصادية (CEP) The Council of Economic priorities، ومثال على ذلك مشكلة المؤشر الواحد التي تم استخدامها من قبل عدة باحثين على سبيل المثال Bragdon و Marlin سنة 1972، و Chen و Metcalf سنة 1984، و Jaggi و Freedman سنة 1982، أيضا جريمة المؤسسات هي مؤشر آخر لقياس السلوكيات المسؤولة اجتماعيا المستخدمة من قبل الباحثين Baucus سنة 1997؛ و Davidson و Worrell سنة 1990، كما يمكن أن نرى فإن طبيعة أحادية البعد لهذه الطريقة هي وجود قيود كبيرة لذلك حسب Maignan و Ferrell سنة 2000<sup>5</sup>، قد يفضل الباحثون استخدام تركيبة من هذه المؤشرات، ومع ذلك حتى مع استخدام مؤشر متعدد يطرح مشاكل في القياس، لذلك فإن هذا النهج حتى الآن له قدرة محدودة على تحديد البنية الكاملة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. بالإضافة إلى ذلك لا تركز هذه المؤشرات على مختلف النشاطات عالميا ولا تشير إلا إلى أنشطة المؤسسات في عدد محدود من البلدان، مما يحد أيضا من استخدام هذه الطريقة حسب الباحثين.

<sup>1</sup> Ullman A, *Data in search of a theory : a critical examination of the relationship among social performance, social disclosure and economic performance of US firms.* Acad. Manag. Rev, No 10, 1985, pp 540-557.

<sup>2</sup> Clarkson P.M And All, *Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: an empirical analysis.* Account. Organ. Soc, No 33, 2008, pp 303-327.

<sup>3</sup> Ruf B. M And All, *The development of a systematic, aggregate measure of corporate social performance,* Journal of Management, Volume 1 , No 24, 1998, pp 119-133.

<sup>4</sup> Duygu Turker , Op.Ct, p 414.

<sup>5</sup> Maignan I And O. C. Ferrell, *Measuring Corporate Citizenship in Two Countries,* Op.Ct, p297.

- الطريقة الثالثة : تحليل محتوى منشورات المؤسسة : طريقة أخرى تستخدم في الأدبيات يمكن أن توفر إمكانية إستنباط إجراءات جديدة للأنشطة الإجتماعية للمؤسسات حسب Mosen و Abbott سنة 1979 لاسيما في السنوات الأخيرة كما يؤكد Gray وآخرون سنة 1995 أين أصبح الحصول على المعلومات الخاصة بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات أكثر سهولة بسبب الإهتمام المتنامي الذي تدفعه المؤسسات لكشف القضايا الإجتماعية وتوفير المعلومات حول الممارسات المتعلقة بالبيئة والمجتمع وإستفسارات الموظفين والمستهلكين<sup>1</sup>، كما إن العدد المتزايد من الدراسات حول الإبلاغ الإجتماعي للمؤسسات زاد من إستخدام تحليل المحتوى كطريقة لقياس المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات وفقا لما وضحه Ruf وآخرون سنة 1998، فهذه الطريقة لديها "تقييم موضوعي لأنه بمجرد إختيار السمات الإجتماعية، يتم تسوية عملية التقييم"، ومع ذلك قد تختلف المعلومات الواردة في تقرير المؤسسة عن المخزون الفعلي للمؤسسة حسب McGuire وآخرون سنة 1988، فيمكن للمؤسسات تضليل القراء المحتملين لهذه التقارير من أجل إنشاء صورة أكثر ملاءمة، لذلك يمكن أن تمثل موثوقية المؤسسات قيودا كبيرة، حيث قدمت الدراسات السابقة التي تركز على موثوقية المعلومات البيئية للمؤسسات دليلا تجريبيا على أنه لا يوجد إرتباط كبير بين محتوى هذه التقارير والأداء الفعلي هذا ماتطرق إليه كل من Freedman و Wasley سنة 1990؛ Frazier سنة 1980، Rockness سنة 1985، Wiseman سنة 1982، كما أن هناك فوارق كبيرة في المعلومات البيئية المقدمة أو المنشورة حسب Frazier و Ingram سنة 1980<sup>2</sup>.

- الطريقة الرابعة : إستخدام المقاييس التي تقيس تصور المسؤولية الإجتماعية للأفراد : تعتبر هذه الطريقة واحدة من أكثر المقاييس المستخدمة على نطاق واسع تم تطويرها من قبل Aupperle سنة 1984 لقياس قيم المسؤولية الإجتماعية للأفراد المديرين وفقا لنموذج Carroll رباعي الأبعاد، هذا المقياس هو أول محاولة جادة لإلتقاط الطبيعة المتعددة الأبعاد للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات<sup>3</sup>، زيادة على أن المقياس مناسب للتحقيق في قيم المديرين المسؤولة إجتماعيا، إذ إنها طريقة مفيدة للحصول على معلومات حول السلوك المسؤول إجتماعيا للمؤسسات، ورغم ذلك تظهر أيضا أدوات قياس الإختيار الإجباري المفروض كقيد، عليه إنتقدها Peterson سنة 2004 ويقول " إن هذا الصك لن يكون مفيدا في تقييم أداء المؤسسة في المجالات الأربعة بشكل مستقل؛ أي أن الأداة لا تفيد في تقييم الأداء التنظيمي من قبل الموظفين الذين يرون تنظيم عملهم باعتبارها مسؤولة للغاية في المجالات الأربعة للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات أو غير مسؤول إلى حد كبير في المجالات الأربعة من أجل قياس المواقف الإدارية مع المسؤولية الإجتماعية، التي تركز على قياس القيم الفردية بدلا من قياس الأنشطة التجارية المسؤولة إجتماعيا"<sup>4</sup>، وفي وقت لاحق قام Singhapakdi وآخرون سنة 1996

<sup>1</sup> Gray R And All, Op.Ct, pp 47-77.

<sup>2</sup> McGuire J. B And All, T, **Corporate social responsibility and firm financial Performance**, Academy of Management Review, Volume 4, No31, 1988, pp 854-872.

<sup>3</sup> Ruf, B. M And All, Op.Ct, p 121.

<sup>4</sup> Peterson D. K, **The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational Commitment**, Business & Society, Volume 3, No 43, 2004, p306.

بقياس تصور دور أخلاق المديرين والمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات في نجاح مؤسساتهم، حيث يهدف هذا المقياس إلى قياس إدراك الإدارة حول دور الأخلاق والمسؤولية الإجتماعية في تحقيق الفعالية التنظيمية، كما قدم Etheredge في دراسته سنة 1999 تكرارا بناء للقائد والنتائج لم تؤكد بنية العامل الأصلي للأدوات.

على الرغم من إنتشار المقاييس لقياس الإدراك الفردي للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، فإن الأدبيات لا توفر عددا كافيا من المقاييس لقياس المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات على المستوى التنظيمي<sup>1</sup>، كما قام O'Brien و Quazi سنة 2000 بتصميم مقياس بنموذج ثنائي الأبعاد يستند إلى دراسات كل من Davis سنة 1973 و Orpen سنة 1987 و Östlund سنة 1977، حيث يستند الجدول لقياس المواقف إتجاه نطاق تنفيذ إجراءات وممارسات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات ونطاق نتائج الإلتزامات الإجتماعية للمؤسسات<sup>2</sup>، فبالرغم أن هذا المقياس مفيد لتصورات المديرين لإدراك المسؤولية الإجتماعية في مختلف السياقات الثقافية والإقتصادية إلا أنه لم يتم تصميمه لقياس مشاركة المؤسسة في الأنشطة المسؤولة إجتماعيا<sup>3</sup>، وفي سنة 2003 وضع Aupperle وآخرون مقياس لقياس القيم والمواقف الفردية إتجاه مديري المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات<sup>4</sup>، حيث بني هذا المقياس على النموذج الراعي الأبعاد لكارول الذي يعتبر أول محاولة جادة لإلتقاط طبيعة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات متعددة الأبعاد، كما إختبر كل من Ferrell و Maignan سنة 2000 القياس الإقتصادي والقانوني والأخلاقي والتقديري لمسؤوليات المؤسسات إتجاه أصحاب المصلحة فالمقياس الأكثر أهمية في هذه الفئة وفقا للمفهوم المقترح حسب Ferrell و Maignan يستند إلى مفهوم المواطنة المؤسسية التي عرفها بأنها مدى تلبية المؤسسات للمسؤوليات الإقتصادية والقانونية والأخلاقية والتقديرية المفروضة عليها من قبل أصحاب المصلحة للنموذج المفاهيمي لنظرية كارول لأصحاب المصلحة في الإدارة سنة 1979 واختبره تجريبيا في سياقين ثقافيتين مختلفين<sup>5</sup>، حيث إن تطوير هذا المقياس يعد مساهمة مهمة ودراسة متكاملة في الأدبيات، غير أن القيد الرئيسي للجدول أنهما يهتمان فقط بثلاثة أطراف العملاء والموظفين والجمهور، وقد أشار Ferrell و Maignan إلى أن "هذه الأطراف الثلاثة من أصحاب المصلحة ليسوا وحدهم القادرين على فرض مسؤوليات على المؤسسات ويمكن أن تتأثر رفاهيتهم بشكل مباشر"<sup>6</sup>.

إكتشف Keeble وآخرون سنة 2003 من خلال دراسات الحالة كيف يمكن أن يكون الإستخدام المناسب للمقاييس أداة قوية لتوجيه إستدامة الأعمال التجارية<sup>7</sup>، وقد تم تحديد بعض المقاييس الجديدة على أساس

<sup>1</sup> Etheredge J. M., **The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: An Alternative Scale Structure**, Journal of Business Ethics 18, 1999, pp 51-64.

<sup>2</sup> Dolores Gallardo-Vázquez And M. Isabel Sanchez-Hernandez , Op.Ct, p 16 .

<sup>3</sup> Quazi A. M. and D. O'Brien, **An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility**, Journal of Business Ethics, No 25, 2000, pp 33-51.

<sup>4</sup> Keeble J.J And All, **Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and project level**, J. Bus. Ethics, No 44, 2003, pp 149-158.

<sup>5</sup> Maignan I And O. C. Ferrell, **Measuring Corporate Citizenship in Two Countries**, Op.Ct, p284.

<sup>6</sup> Maignan, I. and O. C. Ferrell, **Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework** , Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 1, No 32, 2004, pp 3-19.

<sup>7</sup> Keeble And All, Op.Ct, pp 149-158.

أساس القيم المتوسطة، حيث يتم تحليل نقاط القوة والضعف في كل بُعد ويتم حساب المتوسط للقيم المخصصة لها<sup>1</sup>.

لقد وجد الباحثون صعوبة في تقديم نموذج دقيق واحد لقياس مستوى أداء المؤسسات لمسئوليتها الاجتماعية، وقد إعتد كل نموذج قياس على قياس أبعاد معينة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ومن خلال إستعراضنا لما جاء في الأدبيات نلاحظ أن هناك تقاربا كبيرا بين الكتاب والباحثين في تحديد أهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي تعد مترابطة ومتكاملة مع بعضها لتشكل في نهاية المطاف فلسفة المسؤولية الاجتماعية التي تسعى المؤسسة إلى تبنيها وبما يحقق لها الفوائد المرجوة، كما أن معظم الدراسات الحالية تستند إلى النماذج الآتية :

1- نموذج Carroll : ظهرت الأعمال الأولى في مجال قياس الأداء الاجتماعي ل Carroll في سنة 1979، حيث عرض النموذج التصميمي الأول من نوعه للأداء الاجتماعي للمؤسسات، هذا النموذج يحدد مفهوم الأداء الاجتماعي كتربط وتكامل ثلاثة أبعاد : مبادئ المسؤولية الاجتماعية، طريقة ممارسة هذه المبادئ (التحسيس الاجتماعي) وقيمها المجتمعية، وقد حدد Carroll أربعة أقسام للمسؤولية هي : الإقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية<sup>2</sup>، فنموذج Carroll من بين النماذج الأولى التي وضعت لتصميم الأداء الاجتماعي، والتي قام بوضعها سنة 1979 حيث عرض نموذجا مكونا من ثلاث أبعاد هي<sup>3</sup>:

- البعد الأول يتضمن الغايات التي تود المؤسسة تحقيقها من ممارسة المسؤولية الاجتماعية، ولا يتضمن هذا فقط تحقيق المردودية الإقتصادية وإحترام القوانين، إنما ممارسة سلوك أخلاقي يناسب المعايير والترقيات المجتمعية، وأكثر طوعية.

- البعد الثاني هو التوعية الاجتماعية، ويتم قياسها من خلال أربعة مواقف هي : الرفض، الإلزام الاجتماعي، التكيف، الإستجابة (الإستباقية)، بالنسبة لحالة الرفض ترفض المؤسسة أية تعديلات، أما بالنسبة للإلزام فهي تلتزم بالحد الأدنى القانوني، يلي ذلك التكيف وهو مرحلة متقدمة عن المرحلة السابقة، وأخيرا الإستباقية (الإستجابة الاجتماعية) حيث تعتبر الحالة المثالية في التعامل مع المسؤولية الاجتماعية.

- البعد الثالث: وهو البعد الأكثر عملية، ويضم قائمة مفتوحة من المجالات التي تغطيها المسؤولية الاجتماعية، وفقا للفترة الزمنية المتاحة للمؤسسة وللقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، حيث يمكن أن يتعلق الأمر بالمجالات الاجتماعية والبيئية والجوانب المتعلقة بالمساهمين وكذا جودة وأمن المنتجات.

2- نموذج Wood : هذا النموذج يقسم أداء المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية إلى ثلاثة مراحل<sup>4</sup> : أ. المرحلة الأولى : تحديد مبادئ المسؤولية الاجتماعية : وتتمثل هذه المبادئ في :

<sup>1</sup> Mahoney, L.S And Thorne L, **Corporate social responsibility and long-term compensation: evidence from Canada**, J. Bus. Ethics, Volume 3, No 57, 2005, pp 241-253.

<sup>2</sup> زايري بلقاسم ومقدم وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص222.

<sup>3</sup> Christophe Germain et Stéphane Trébuq, **La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions**, Semaine sociale Lamy, n° 1186, 18 octobre 2004 , p37.

<sup>4</sup> Wood, D. J., **Corporate Social Performance Revisited**, Academy of Management Journal, No 16, 1991, pp 691-718.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

- الأحقية : وتعني تحديد النشاطات التي تكون مقبولة إجتماعيا.
  - المسؤولية إيجابا المجتمع : وتعني تحديد النشاطات الإجتماعية التي تدخل في إطار مسؤولية المؤسسة.
  - القرارات الإدارية : وتعني رأي المؤسسة الإداري في قدرة المؤسسة على ممارسة مسؤوليتها الإجتماعية.
- ب. المرحلة الثانية : مرحلة تطبيق المسؤولية الإجتماعية : تتمثل في دراسة ميدانية لنشاطات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة وتنفيذ نشاطات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة .
- ت. المرحلة الثالثة : مرحلة محصلات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة : وتتمثل في البرامج الإجتماعية، القرارات الإجتماعية، التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على المجتمع.
- تري Wood أن الأداء الإجتماعي هو ناتج عن تشكيلة تنظيمية ممثلة من خلال مجموعة من الإلتزامات بالمبادئ والأنظمة الداخلية والنتائج الملاحظة، فهذه المكونات الثلاثة هي التي تربط المؤسسة بالمجتمع حسبها، حيث تعرضت Wood إلى أن المؤسسة ككيان يؤثر على أصحاب المصلحة وعلى المجتمع وعلى ذاته أيضا، ويعتمد هذا التصميم على نظرية الأنظمة المفتوحة، فالأداء الإجتماعي وفقا ل Wood هو مجموعة من التصنيفات التي تعكس نشاطات المؤسسات في شقها المتعلق بآثار ونتائج هذه النشاطات على المجتمع وعلى أصحاب المصلحة وعلى المؤسسة ذاتها، كما تتحدد طبيعة هذه النتائج من خلال الترابطات العامة والخاصة التي تحدد مبادئ المسؤولية الإجتماعية<sup>1</sup>.

### الشكل 11 : نموذج الأداء الإجتماعي للمؤسسات المقترح من طرف Wood سنة 1991.

مبادئ المسؤولية الاجتماعية	أنظمة التفاعل الاجتماعي	نتائج وآثار الأداء
الشرعية : المؤسسة التي تتعسف في استعمال الحق الذي يمنحها لها المجتمع تختفي	التقييم البيئي : جمع المعلومات الضرورية من اجل التفاعل مع المحيط الاجتماعي والبيئي والسياسي والقانوني والأخلاقي	الآثار على الأشخاص وعلى المؤسسات
المسؤولية العامة : المؤسسات مسؤولة عن آثار نشاطاتها الأولية والثانوية	إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة المصلحة هي الإلتزام الفعال اتجاه طلبات وترقيات أصحاب المصلحة الدائمين	الآثار على البيئة الطبيعية والمادية
حرية التصرف الإدارية : المسيرين والعمال هم الأطراف الفاعلة أخلاقيا	إدارة التحديات التي تواجه جمهور المجتمع إقامة أنظمة داخلية تسمح للمؤسسة بالاستجابة الجيدة للإنشغالات الإجتماعية والسياسية المؤثرة	الآثار على الأنظمة الاجتماعية والمؤسسية

**Source :** Wood D J, **Corporate Social Performance Revisited**, Academy of Management Journal, No16, 1991, p 702.

<sup>1</sup> Wood, D. J, **Measuring Corporate Social Performance : A Review**, International Journal of Management Reviews, Volume 12, No 1, 2010, pp50-84.

- 3- دراسة Ferrell و Pride : أشار الباحثان إلى أن قرارات مدراء المؤسسات بشكل عام ومدراء التسويق بشكل خاص يجب أن تأخذ في الاعتبار جملة قضايا وإعتبارات إجتماعية أساسية، وفقا لمفهوم المسؤولية الإجتماعية، وقد حددا تلك القضايا والإعتبارات كالتالي:
- حركة المستهلكين Consumer Movement : أنشطة يقوم بها أفراد مستقلين من الجماعات والمؤسسات لحماية حقوقهم كمستهلكين، وتمثل هذه الحقوق في حق الأمان، حق الحصول على المعلومات، حق الإختيار، حق سماع الرأي.
- علاقات المجتمع Community Relation : يتلهدف المجتمع لوجود عاملون بالتسويق يساهمون في تحقيق الرفاهية، كما يرغبون إلى معرفة كل ما يقوم به رجال الأعمال للتغلب على المشكلات الإجتماعية وحلها، وتطالب الجمعيات من المؤسسات أن تصغي إلى نصائحها وأفكارها التي تقدمها وتنحصر هذه المطالب في قضايا المساواة، أفراد المجتمع المعوزين، الأمان والصحة، التعليم والرفاهية العامة.
- التسويق الأخضر Green Marketing : لا يصر المستهلكون على نوعية الحياة فقط بل يصرون أيضا على البيئة الصحية، لذا فهم يستطيعون المحافظة على مستوى عالي من المعيشة خلال فترة حياتهم وبالتالي فيتم التركيز على الوقاية، تلوث البيئة، تلوث الهواء، تلوث الأرض.
- مجالات متنوعة Diversity : يضغط العاملون والمستهلكين للإطلاع والمعرفة بكل القضايا الديمغرافية وطبيعة الحياة اللتان تظهرا على نحو واضح في المؤسسات كالتنوع في قوة العمل والنمو للعام للسكان ويتم التركيز على تساوي فرص التوظيف، التكامل والبحث في كيفية الحد من الخلافات لضمان النجاح<sup>1</sup>.
- 4- نموذج Wolfgang : أشار Wolfgang في البحث الذي نشره في جامعة كاليفورنيا سنة 2000 إلى أنه يمكن تقييم مسؤولية المؤسسة من خلال الأبعاد الآتية:
- أ- المسؤولية إتجاه المجتمع والثقافة : يتضمن هذا البعد مدى مساهمة المؤسسة في الحياة الثقافية للمجتمع مثل الدين والفنون والأدب والرياضة، وآليات التعامل مع المؤسسات غير الحكومية وإستخدام الموارد المحلية في الإنتاج.
- ب- المسؤولية إتجاه الأفراد المتأثرين بأنشطة المؤسسة : تشمل علاقة إدارة المؤسسة مع العاملين مثل : ساعات العمل، الأمان الوظيفي، أو ضاع العمل، المكافآت... إلخ، كما تشمل العلاقات مع جماعات المجتمع المحلي كالأجانب والأقليات العرقية.
- ت- المسؤولية إتجاه البيئة الطبيعية : من خلال الإلتزام بالأنظمة البيئية الصادرة من الجهات ذات العلاقة، وتحليل قوائم التوازن البيئي التي تعدها المؤسسة<sup>2</sup>.
- 5- دراسة Hick : سنة 2000 يرى Hick أن المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة تتمثل في<sup>3</sup>:
- العلاقات مع المجتمع.

<sup>1</sup> Pride M William and Ferrell C.O, Op.Ct, p 68.

<sup>2</sup> فؤاد محمد حسين الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>3</sup> Hick S, **Morals Maketh The money**, Australian CPA, Volume 70, No4, 2000, pp 72-73.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

- العلاقات مع العاملين.
  - العلاقات مع المستهلكين.
  - العلاقات مع المجهزين.
  - العلاقات مع الجماعات المحلية بشكل عام ومع الجماعات المهنية بشكل خاص.
- ما يتقارب مع ما جاء به كل من Plazzi و Starcher وكذا Schiebel في دراساتهم.
- 6- دراسة بدوي محمد عباس سنة 2000 : تم تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على شكل مجالات تمثلت في المجالات التالية<sup>1</sup>:
- مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية.
  - مجال المساهمات العامة إتجاه المجتمع.
  - مجال الإهتمام بالموارد البشرية.
  - مجال تحسين جودة المنتج أو الخدمة.
- 7- دالة Schiebel : قام البروفيسور Schiebel سنة 2000 بتحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية في بحثه الذي ألقاه في جامعة Boku بفيينا، والذي حدد أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المعادلة التالية<sup>2</sup>:
- $$(FP, ECM, CL, R, OC, BIR) = F(CSR)$$
- ترمز المصطلحات المذكورة إلى ما يلي:
- FP : تحسين الأداء المالي
  - ECM : إلتزام ودافعية العاملين
  - CL : ولاء المستهلك
  - R : تقليص الخطر
  - OC : تخفيض تكاليف التشغيل
  - BIR : تعزيز سمعة وصورة العلامة التجارية
  - CSR : المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
- إذ نلاحظ أن Schiebel إعتبر أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعتبر دالة للأبعاد الستة المذكورة.
- 8- نموذج قياس CRP Europe 2000 : إعتد نموذج قياس CRP Europe 2000 على قياس معالم محددة في مجالات معينة هي: مكان العمل، مكان التسوق، البيئة، المجتمع، النمو الإقتصادي، حقوق الإنسان، الأخلاقيات بإستخدام معالم هي: المدخلات، المخرجات، النتائج، المسار.

<sup>1</sup> بدوي محمد عباس، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، مرجع سبق ذكره، ص ص 81-89.

<sup>2</sup> Schiebel Walter, Corporate Ethics As A factor For Success, Boku, Vienna, October, 2000, pp 3-4.

- 9- دراسة Starcher و Plazzi : حدا Starcher و Plazzi سنة 2001 أبعاد المسؤولية الاجتماعية بستة أبعاد أساسية تمثلت في<sup>1</sup>:
- المستهلكين : حيث أن المؤسسات تضع المستهلك في المقدمة دائما، وتركز على توفير ما يحتاجه والنوعية الجيدة.
  - العاملين : حيث تزايدت الدعوات التي تنادي بضرورة توفير ظروف عمل مناسبة، حيث تبين لأغلب المؤسسات الناجحة أن رضا المستهلكين يحقق نتائج عالية من خلال رضا العاملين.
  - شركاء العمل : أو ضحت الكثير من الدراسات أن الإعتماد على مجهزين تعتمد عليهم المؤسسة في مختلف الظروف من خلال إقامة علاقات طويلة الأمد معهم يحقق للمؤسسة النجاح ويحقق لها ميزة تنافسية عن بقية المؤسسات.
  - البيئة : في هذا الصدد يوجه Paul Hawken رئيس قمة مؤتمر الأرض الذي عقد في مدينة ريو دي جانيرو بالبرازيل سنة 1992 نصائحه للمصنعين بقوله: "أترك العالم أفضل مما وجدته، خذ من البيئة ما تحتاج فقط، لا تحاول أن تؤدي الحياة أو البيئة، ستكفر عن ذنوبك إذا قمت بذلك".
  - المجتمعات المحلية : يجب أن تهتم المؤسسات بالمجتمعات المحلية من خلال توفير فرص العمل، الرواتب الجزية، عوائد الضرائب، السكن، تقديم الدعم لبناء المشاريع المختلفة وغيرها من المساهمات الأخرى.
  - المستثمرين : أثبتت العديد من الدراسات ومنها دراسة Willard Marriott مدير تنفيذي بمؤسسة، أن المسؤولية الاجتماعية ترتبط إيجابيا مع الأداء المالي، وإن أغلب المستثمرين في المؤسسات الكبرى يعلمون أن الإعلان عن مساهماتهم بأنها مسؤولة إجتماعيا وبيئيا يحقق لها ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات في السوق<sup>2</sup>.
- 10- دراسة Heyen : حسب Heyen إعتمدت مؤسسة (SRCO) معايير أساسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تمثلت في:
- تطوير المجتمع.
  - العلاقات مع العاملين.
  - العلاقات مع المجهزين.
  - حماية البيئة والموارد الطبيعية.
  - الممارسات التسويقية.
  - التدقيق المحاسبي، الرقابة، إعداد التقارير.
  - المسؤولية المادية Physical Responsibility

<sup>1</sup> Plazzi Marcello and Starcher George, Op.Ct, pp 2-11.

<sup>2</sup> فؤاد محمد حسين الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص50.

هناك مشكلة أخرى تتعلق بقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفقا لإرتباطها بمفهوم أصحاب المصلحة من جهة، والنظر في تفاعل المكونات السلوكية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع مكوناتها المعرفية والعاطفية من جهة أخرى، ما يخلق الحاجة إلى مقياس جديد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لفهم وقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بشكل أفضل باعتبارها بنية نفسية إجتماعية متعددة الأبعاد من خلال دمج الأبعاد المعرفية والعاطفية والسلوكية، فعلى الرغم من صحة وأهمية القياسات المذكورة أعلاه، والتقدم الذي ساهمت به في الأعمال الأدبية والممارسات التجارية، فإن نطاقها يحتاج إلى التوسيع ليتمكن من قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على جميع المستويات أو السياقات<sup>1</sup>، فبالرغم من تكامل الأنظمة المعتمدة على هذا المدخل وإلمامها بكافة أصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة من خلال تخصيص مقاييس كمية ونوعية لتحقيق أهدافها المختلفة، وهو ما يصنف هذه الأنظمة ضمن أنظمة قياس الأداء الفاعلة مثلها مثل باقي الأنظمة في هذا المجال من البحث الجديد نسبيا، هناك فجوة بمعنى أن هناك حاجة إلى تطوير المقاييس التي تم تنظيمها حول منظور ثلاثي من جهة، ومن ناحية أخرى تم إثراءها بجوانب معينة التي توسع الرؤية الكلاسيكية للمؤسسة<sup>2</sup>، غير أن الحاجة تفرض تحسين مستمر لمواكبة تغيرات وتطورات البيئة الإقتصادية والتنافسية التي تتواجد بها مؤسسة الألفية الثالثة.

#### ثانيا : مبادئ وقواعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية المتعارف عليها دوليا : هناك مبادرات وتوجيهات

لمؤسسات دولية حكومية وغير حكومية تساعد المؤسسات على تبني وتقييم أدائها فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية من خلال مجموعة من المبادئ التي تشكل الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية، من بينها<sup>3</sup>:

- مبادئ الميثاق العالمي .
- قواعد مبادرة التجارة الأخلاقية.
- مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية .
- مبادئ مؤسسة الصحة العالمية.
- صندوق الأمم المتحدة لرعاية الطفولة التابع لمنظمة الأمم المتحدة.
- توجيهات منظمة العفو الدولية في مسائل حقوق الإنسان في المؤسسات.
- إستراتيجية الأسس الثلاثي Tripple Bottom Line.
- المبادرة العالمية للتقارير المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية GRI.

1- الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية : وضعت الأمم المتحدة مبادرة جماعية صادرة عن المؤسسات الكبرى لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بإقتراح "كوفي عنان" الأمين العام للأمم المتحدة سنة

<sup>1</sup> Gianvito D'Aprile and Cosimo Talò, Op.Ct, p156.

<sup>2</sup> Dolores Gallardo-Vázquez And M. Isabel Sanchez-Hernandez , Op.Ct, p 16 .

<sup>3</sup> غول فرجات وبسكري شهرزاد، مرجع سبق ذكره، ص355.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

1999 للميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية في خطابه أمام المنتدى الإقتصادي العالمي، وتعززت صورتها باعتبارها مبادرة مواطنة طوعية للمؤسسات لتفعيل دورها في المجتمع وثمرتها للجهود المخلصة من جانب المؤسسات<sup>1</sup>، حيث أنها لا تعد بمثابة جهاز رقابي بل إنها مبادرة طوعية تقوم على مبادئ المساءلة القانونية والشفافية، كما إنها مبادرة متعددة الأطراف، فبالإضافة إلى المؤسسات الكبرى هناك الحكومات المحلية والإتحادات العمالية والمعاهد التعليمية ووكالات الأمم المتحدة المختلفة وغيرها من مؤسسات المجتمع المدني، وتهدف هذه الإتفاقية إلى حشد طاقات رجال الأعمال وطرح الحلول لمواجهة تحديات العولمة، وقد تم إنجاز الأفكار التي تقوم عليها الإتفاقية في عشرة مبادئ<sup>2</sup>، عرفت هذه المبادئ بالميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية والذي أطلق في مرحلته النهائية في مقر الأمم المتحدة في 26 جويلية 2000 كما هو في الجدول التالي<sup>3</sup>:

### الجدول رقم 13: المبادئ العشرة للإتفاق العالمي

المرجع	الرقم	المبدأ
حقوق الإنسان	1	يتعين على المؤسسات التجارية دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا وإحترامها
	2	يتعين عليها التأكد من أنها ليست ضالعة في إنتهاكات حقوق الإنسان
معايير العمل	3	يتعين على المؤسسات التجارية إحترام حرية تكوين الجمعيات والإعتراف الفعلي بالحق في المساومة الجماعية
	4	يتعين عليها القضاء على جميع أشكال السخرة والعمل الجبري
	5	يتعين عليها الإلغاء الفعلي لعمل الأطفال
البيئة	6	يتعين عليها القضاء على التمييز في مجال التوظيف والمهن
	7	يتعين على المؤسسات التجارية التشجيع على إتباع نهج إحترازي إزاء جميع التحديات البيئية
	8	يتعين عليها الإضطلاع بمبادرات لتوسيع نطاق المسؤولية عن البيئة
مكافحة الفساد	9	يتعين عليها التشجيع على تطوير التكنولوجيات غير الضارة بالبيئة ونشرها
	10	يتعين على المؤسسات التجارية مكافحة الفساد بكل أشكاله، بما فيها الابتزاز والرشوة

**المصدر:** زكية مقري وعبد الحليم بليزك، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة باتنة، من الموقع: <http://iefpedia.com/.../> أثر-تبني-المسؤولية-الاجتماعية-على-تنمية-الموارد... تاريخ تصفح المقال 2016/09/25.

<sup>1</sup> عزاوي عمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 6-5.

<sup>2</sup> زبيري رمضان، مسؤولية رأس المال الاجتماعي إتحاق تحقيق تنمية بشرية مستدامة، ص 5. تاريخ 2018/08/11 الموقع: <http://iefpedia.com/.../> المسؤولية-رأس-المال-الاجتماعي-تجاه-تحقيق-تنمية-...

<sup>3</sup> زكية مقري وعبد الحليم بليزك، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

فالميثاق العالمي عبارة عن مبادرة مواطنة طوعية متعلقة بالمؤسسات تعرض تسهيلا وتعهدا من خلال عدة آليات (سياسة الحوار، المعرفة، شبكات محلية ومشاريع الشراكة)، والذي يطرح مجموعة من المبادئ الرئيسية ويكرس مفاهيم التعاون والشفافية بين قطاع الأعمال والمجتمعات التي تعمل فيها والقوى العاملة والمجتمع المدني للبدء والمشاركة في الأداء الجوهرى المتعلق بمتابعة المبادئ التي يستند عليها الميثاق، ليدرك العالم أجمع أن تقييم المؤسسات لم يعد يقتصر على ربحيتها ومراكزها المالية وإنما على مدى ومقدار إلتزامها بالعمل المسؤول والدائم إتجاه المجتمع من أجل خلق بيئة قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الإقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم، حيث أصبحت المسؤولية الإجتماعية في هذه المرحلة أكثر تجسيدا وتم تطوير معايير ومؤشرات قياس كمية تطلبها الكثير من المؤسسات الدولية خصوصا تلك التي تتعلق بالتنمية المستدامة<sup>1</sup>.

2- إستراتيجية الأساس الثلاثي Triple Bottom Line : الحد الأدنى ثلاثي الأبعاد الذي يعرف بنموذج التقارير الثلاثية الذي أطلقه الأندلسي كاسون عليه تسمية قاعدة الأساس الثلاثي Triple Bottom Line النموذج الذي تم تطويره من طرف الباحث John Elkington سنة 1997 الذي أكد أن تقييم أداء المؤسسة المسؤولة إجتماعيا يتم من خلال ثلاث جوانب هي: المردودية الإقتصادية، إلتزام البيئة والعدالة الإجتماعية، فكلمة ثلاثي (Triple) تعني : (الناس، الأرض، الربح) أي (Triple P –People– Planet–Profit) والتي يتركز عليها مفهوم التنمية المستدامة تعبيراً على الجهود التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق إلتزاماتها لتحسين الأداء الإجتماعي والبيئي زيادة على تحقيق المكسب الإقتصادي<sup>2</sup>، أي هذا النموذج يساعد المؤسسات على تقييم أدائها وفقا لثلاثة أبعاد : إقتصادية وإجتماعية وبيئية، إذ يجب أن يقاس الأداء الكلي للمؤسسة وفق ثلاثة أبعاد هي : التطور الإقتصادي وجودة البيئة ورأس المال الإجتماعي، فهذا النموذج هو إسقاط لمفهوم التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة من خلال تبنيها للمسؤولية الإجتماعية، وذلك من خلال تقييم أداء المؤسسة وفقا لثلاث أبعاد<sup>3</sup>:

- البعد الإجتماعية : الآثار الإجتماعية لنشاط المؤسسة People
- البعد البيئي : تقييم تعامل المؤسسة مع بيئتها Planet
- البعد الإقتصادي : الربح المحقق Profit

يقصد بالسطر السفلي (Bottom Line) آخر سطر من جدول حساب النتائج أي النتيجة الصافية، ويهدف نموذج الأساس الثلاثي إلى تحديد نتيجة المؤسسة على أساس قياس الأداء الثلاثي (الإجتماعي والبيئي والإقتصادي) وليس الإقتصادي فقط، وهذا ما تحتاجه المؤسسة التي ترغب في تبني إستراتيجية لدمج المسؤولية الإجتماعية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات وشفافية نظام المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص80.

<sup>2</sup> Cécile Renouard, la responsabilité 2thique des multinationales, Presses univertitaires de France, 1 ére édition, France, 2007, p145.

<sup>3</sup> مقدم وهبية، تقييم مدى إستجابة المؤسسات في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 172.

<sup>4</sup> Joël Ernult Et Arvind Ashta, Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : evolution et perspectives, Cahiers du Ceren , France, No21, 2007, p14.

**3- المبادرة العالمية للتقارير (GRI):** هي عبارة عن شبكة كبيرة من آلاف الممثلين الشخصيين (GRI) المبادرة العالمية لإعداد التقارير للمؤسسات والمؤسسات غير الحكومية والخبراء والوكالات الحكومية وغيرها في أكثر من 40 بلدا مهمتها تطوير ونشر إرشادات توجيهية لإعداد التقارير لمساعدة المؤسسات وأصحاب المصلحة في التعبير وفهم مساهماتها في التنمية المستدامة، وقد تم وضع وتطوير هذه الإرشادات من خلال جهد مشترك بين رجال الأعمال والنشطاء الاجتماعيين والبيئيين والعمال والمجتمع المالي والأمم المتحدة والجهات المعنية الأخرى في جميع أنحاء العالم<sup>1</sup>.

**ثالثا : مؤشرات وجوائز دولية في تقييم وقياس المسؤولية الاجتماعية :** هناك معايير ومواصفات ومؤشرات بادرت إليها الدول لتقييم وقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالرغم من صعوبة تقييم أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث ظهر أنه يمكن تسهيل هذه المهمة من خلال اللجوء إلى معايير دولية نموذجية يمكن الاعتماد عليها لتقييم درجة نجاح برامج المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها المؤسسات، إذ أطلقت بعض الدول مؤشرات ذات طابع اجتماعي وأخلاقي ومؤشرات لترتيب وتقييم المؤسسات وفقا لمستوياتها الاجتماعية في شكل مؤشرات البورصات وأسواق المال العالمية وكذا بعض جوائز المسؤولية الاجتماعية.

**1- مؤشرات بعض الدول :** تضم هذه المؤشرات معطيات تتعلق بمجال المسؤولية الاجتماعية بصفة مباشرة وغير مباشرة ويمكن ذكر بعض المؤشرات التي اتخذتها بعض الدول للتقييم والقياس في مجال المسؤولية الاجتماعية كالتالي :

- **مؤشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الأمريكية :** الذي يبرز أكثر من 50 مؤسسة أعمال مسؤولة اجتماعيا في الولايات المتحدة الأمريكية سنويا، ويعتمد هذا المؤشر الذي يصدر عن مركز كلية بوسطن لمواطنة المؤسسات مع معهد السمعة المؤسسية على إستطلاع آراء جمهور المستهلكين حول سمعة المؤسسات، وسؤالهم عن أداء المؤسسات من خلال إستطلاع آرائهم إلكترونيا حول ثلاثة معايير : المواطنة، الحاكمة، مكان العمل، وإحتساب المعدل التجميعي لتقييمات المستهلكين لأداء المؤسسات في الأبعاد الثلاثة تلك، وبجوابهم على أسئلة تفصيلية تحت كل معيار، يتم التوصل إلى معدلات تكون مؤشر المسؤولية الاجتماعية.

- **المؤشر الاجتماعي DSI400 Domini 400 Social Index :** يرصد أداء 400 مؤسسة أمريكية، فقد تم إبتكاره من طرف الباحثين Kinder، Lydenburg و Domini سنة 1999، هذا المقياس يصنف المؤسسة على أن لديها مسؤولية اجتماعية شاملة إذا احترمت القواعد التالية :<sup>2</sup>

- يجب أن تمثل مردودية المؤسسة من تعاملاتها في الأسلحة الحربية أقل من 2 % من مردودها الإجمالي.
- لا يجب أن تستثمر المؤسسة في نشاطات خاصة بالطاقة النووية الحربية، القمار، التبغ والخمر.

<sup>1</sup> GRI Standards Download Center - (ARABIC TRANSLATIONS).12/01/2017 Site : [www.globalreporting.org/standards/gri-standards...](http://www.globalreporting.org/standards/gri-standards...)

<sup>2</sup> James Chen , **MSCI KLD 400 Social Index**, Guide To Socially Responsible Investing, Nov 2019, 12/12/2016 Site : [www.investopedia.com/terms/d/domini\\_400.asp](http://www.investopedia.com/terms/d/domini_400.asp)

○ يجب على المؤسسة أن تنتهج سياسة إيجابية في أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المعرفة من طرف الباحث Clarkson، وهذه الأبعاد هي: العلاقة مع الموظفين، جودة المنتج، العلاقة مع المجتمع، البيئة وبعد التنوع أو الاختلاف.

- مؤشر معايير البيئة والمجتمع والحوكمة للمؤسسات الهندية الصادر في جانفي 2008.
- قامت مصر في 23 مارس 2010 بإطلاق مؤشر للبيئة والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات<sup>1</sup>.
- 2- **الجوائز في بعض الدول** : حتى يتم الحصول على إحدى الجوائز يتم تقييم المؤسسات من خلال الاعتماد على عدة معايير تتعلق بمجالات المسؤولية الاجتماعية بصفة مباشرة وغير مباشرة ويمكن ذكر بعض الجوائز :
- **جائزة التميز اليابانية Deming** : تم تأسيس جائزة التميز اليابانية Deming بعد إكمال مهام Deming وفق الدعوة الموجهة له في جويلية سنة 1950 من قبل إتحاد العلماء والمهندسين الياباني JUSE، إذ اقترح مدير إدارة الإتحاد Kenichi Koyanagi إعداد جائزة باسم Deming تقديرا لجهوده وإسهاماته ولتشجيع التطوير المتنامي في أنشطة السيطرة على الجودة في اليابان، ومنذ ذلك التاريخ يدير الإتحاد هذه الجائزة ويتكلف بمصاريفها الإدارية كافة، ويجمع المتقدمين إلى الجائزة ميزة إمتلاك الخبرات الواسعة والمبادئ الإدارية التي أسهمت في نجاح أعمالهم من خلال تحسين الجودة، الأمر الذي شجع مؤسسات أخرى عديدة على البدء بتجربتها نحو إدارة الجودة بوصفها مفتاحا مهما لنجاح العمل، كما أن التحدي الذي يعد مضمونا أساسيا للجائزة يفرز فرصة مميزة لتعلم مناهج جودة مفيدة، لذلك تسللت إدارة الجودة إلى العديد من المؤسسات وتطورت عبر الزمن فيها وأسهمت في تطور أنشطة التحسين لديها، إذ إن الآليات التي تشجع التطوير الذاتي لكل مؤسسة تتأتى من خلال عمليات الإختبار عند التقديم للجائزة، وعلى الرغم من عدم وضوح بعض المعايير يجتهد القائمون على جائزة Deming في جعل عمليات الإختبار أكثر شفافية<sup>2</sup>، وبذلك فإن الإعلان عنها ومعايير التقييم والحكم غدت الآن في متناول الجميع، على أية حال لم تتغير أسس إختبار الأساس في الجائزة فعمليا هي تعكس ظروف كل مؤسسة مرشحة، وعن النتائج المتوقعة من جائزة Deming فإن المصادر تؤكد حصول أكثر من 160 مؤسسة على الجائزة التطبيقية، وبالمحصلة فإن تطورا ثوريا قد تحقق في جودة منتجاتها وخدماتها، وعلى الرغم من ولادتها في اليابان فإن الجائزة نالت شهرتها عالميا نظرا لما حققته من نتائج ملموسة لدى المؤسسات التي سعت إليها أو توجهت بها وإتجاهات عدة منها ما يرتبط بترسيخ الجودة والإنتاجية وتحسينهما وتخفيض الكلف مع زيادة واضحة في حجم المبيعات وارتفاع واضح في الأرباح، من خلال تطبيق سلسلة للخطط الإدارية وخطط العمل المرتبطة بأهداف المديرين وصولا إلى الجودة الشاملة TQM، من خلال المشاركة الشاملة والتحسينات في البنية التحتية للمؤسسة التي تشجع على الإبتكار والإبداع، ويتوقع من الجائزة أيضا أن تحفز عمليات الإدارة نحو التحسين وتشجيع أنشطة التقييس والمعايرة، فضلا عن توحيد قوة المؤسسة الشاملة وتعزيز المعنويات وإقامة نظم

<sup>1</sup> James Chen , Loc.Ct.

<sup>2</sup> Deming Prize.15/03/2018 Site : www.tqmi.com/deming-prize

إدارية متنوعة ومن بينها نظام الإدارة الشامل<sup>1</sup>، وتعتمد آليات التقديم ومنح الجائزة على منطلقات فلسفية تعد عمليات الإختبار فرصة للتطوير المتكامل للمتقدمين وليس إختباراً بالمعنى الدارج، وأي متطلب في الجائزة كمثل توجهات المؤسسة المرشحة نحو تنفيذ (TQM)، يتم تناولها مجتمعة بعبارة أخرى فإن لجنة جائزة Deming لا تحدد أية قضايا تلزم بها المتقدم، لكن يكون الأخير مسؤولاً عن تحديد وتأشير تلك القضايا، ما يمكن من تطوير مداخل قابلة للتطبيق عملياً في أنشطة الجودة، ومن المعتاد أن تدير لجنة الجائزة الإختبارات وعمليات المنح، ويرأس اللجنة مدير هيئة المؤسسات الاقتصادية وبعضوية خبراء في إدارة الجودة الشاملة من القطاعين الصناعي والأكاديمي، وتتجزأ اللجنة إلى خمس لجان فرعية تدير عمليات الإختبار وتناقش القضايا ذات العلاقة، وتتجزأ الجائزة إلى ثلاثة تصنيفات أو أقسام هي جائزة Deming للأفراد Deming Prize for Individuals والجائزة التطبيقية Deming Application Prize ومكافأة السيطرة على الجودة لوحدات الأعمال العملياتية Quality Control Award For Operations Business Units. إن الإختبارات الخاصة بالجائزة لا تركز على التوافق مع نموذج لجنة الجائزة، لكن من المتوقع أن يستوعب المرشحون ظروفهم ومستواهم وقيمتهم ومشروعاتهم وأهدافهم الخاصة، ثم ينتهجون فلسفة التحسين التي ستقود نحو العالمية، ليس على مستوى النتائج المتحققة أو العمليات المعتمدة فحسب بل على مستوى مؤشرات الفاعلية المتوقعة في المستقبل، لذا ستأكد اللجنة من توافق المشاريع مع الأوضاع، والأنشطة مع الظروف والأهداف مستقبلاً، وتشمل تصنيفات جائزة Deming :

○ جائزة Deming للأفراد : وهي جائزة سنوية تمنح للأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة في دراسات TQM أو الطرق الإحصائية المستخدمة فيه، أو الأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة ومبدعة في إطار TQM، ولتقديم هذه الجائزة فإن المطلوب أولاً تركيزاً أو ترشيح من أحد أعضاء اللجنة للشخص المتقدم الذي لا يشترط أن يحمل الجنسية اليابانية، لكن من المهم أن تكون إسهاماته قد إستفادت منها المؤسسات اليابانية<sup>2</sup>.

○ جائزة Deming التطبيقية : تمنح أيضاً على نحو سنوي للمؤسسات أو لأقسام المؤسسات التي نجحت في تطبيق TQM والمتوافق مع المبادئ ونوع الصناعة والعمل والمجال وفعاليتها وحققت تحسينات أداء متميزة من خلال ذلك التطبيق، ويتاح لأي مؤسسة التقديم (قطاع خاص أم عام كبيرة أم صغيرة للتسويق المحلي أو التصدير)، ولا توجد حدود لعدد الحاصلين على الجائزة كل عام، وكل المؤسسات التي تتوافق مع معايير الترشح أو تتجاوزها وفق الإختبارات سيكون بمقدورها الحصول على الجائزة التي ستضم توجهاتها التعبير عن المبادئ الإدارية، وقيم الصناعة والعمل والمجال، وبيئة الأعمال الخاصة بالمؤسسة التي تكون قد أقامت أهداف وإستراتيجيات عمل متوجهة نحو الزبون وذات تحد تحت قيادة إدارية واضحة، إضافة إلى تنفيذ TQM على نحو ملائم لإنجاز تلك

<sup>1</sup> Deming Prize, Loc.Ct.

<sup>2</sup> The Deming Prize Guide, 10/10/2018 Site : [www.saferpak.com/deming\\_prize\\_art1.htm](http://www.saferpak.com/deming_prize_art1.htm)

الأهداف والإستراتيجيات، وكنتيحة للنقطة السابقة إستيعاب النتائج المنتقاة من الأهداف والإستراتيجيات، ومن المفيد الإشارة إلى أن لجنة جائزة Deming تكون مسؤولة عن الإختبارات الخاصة بجائزة Nikkei في السيطرة على الجودة Nikkei QC Literature Prize التي أسست عام 1954 من قبل مؤسسة Nippon، وعزمت المؤسسات الفائزة على الإستمرار في تطبيق وتحديث TQM، إذ تم إستحداث ميدالية الجودة اليابانية Japan Quality Medal التي ستمنح للمؤسسات التي أقامت جهود التحسين المستمر بإتجاه جودة وشمولية منتجاتها<sup>1</sup>.

- جائزة Malcom Baldrige للجودة القومية : تعتبر نموذج لقياس الجودة وأول معيار للتميز بين المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة التي يشرف عليها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية، ويصور النموذج مفهوم إدارة الجودة الشاملة بنظام متكامل يسعى إلى تحقيق رضا العملاء حيث يتكون النموذج من القيادة الإدارية، التخطيط الإستراتيجي للجودة، إدارة عملية الجودة، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، قياس الجودة وتقييمها<sup>2</sup>، والنسبة للنموذج الأمريكي نموذج جائزة Baldrige Malcolm Baldrige Quality Award، وقّع Ronald Reagan سنة 1987 قانون Malcolm Baldrige لتحسين الجودة الوطنية، إذ حمل رقم 100-107 الذي أسس لجائزة وطنية لعمليات تحسين الجودة في المؤسسات والمؤسسات الصغيرة، وتم تطوير معايير الجائزة بجهود مجموعة متخصصين من ضمنهم Juran، ومنذ ذلك الوقت غدت المعايير تعريفاً لعمليات TQM ومدخلاً مهماً للمفهوم، وفي سنة 1991 تم طلب 18000 نموذج تقديم للجائزة، إذ تمنح ثلاث جوائز كل سنة في كل تصنيف من التصنيفات الثلاث (مؤسسات التصنيع الكبيرة، مؤسسات الخدمة الكبيرة، وحدات الأعمال الصغيرة (500 عامل فأقل)، وفي السنوات القليلة الماضية تمت إضافة قطاعات أخرى يحق لها التقديم للجائزة شملت التعليم والخدمات الصحية<sup>3</sup>.

تستغرق عمليات الحصول على الجائزة عاماً من تاريخ التقديم إلى تاريخ الإعلان عن الفائزين، ومن المنطقي أن تستغرق المؤسسة 8-10 سنوات، لتطوير نظام جودة يتوافق مع معايير الجائزة، ويتطلب التسجيل للحصول على الجائزة تضافر مجموعة جهات تعمل سوية داخل المؤسسة بإتجاه الإلتقاء مع المتطلبات والبنود المشترطة وبدرجة عالية من الإتساقية، فيكون لكل جهة مسؤولية وأهداف محددة غالباً ما يجري التعبير عنها كمياً بغية تحديد مستويات نجاح تلك الجهة<sup>4</sup>، وحصيلة تلك الجهود جمع نقاط محددة من مجموع 1000 نقطة تمثل الدرجة العليا للجائزة موزعة على سبعة متطلبات أساس مع ثمانية وعشرين متطلباً فرعياً موزعة وفق الآتي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> The Deming Prize Guide, Loc.Ct.

<sup>2</sup> محبت عطية راضي وهشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة TOM- المفهوم والفلسفة والتطبيقات-، روابط للنشر وتقنية المعلومات، الطبعة الأولى، المجلد 01، 2015، ص16.

<sup>3</sup> Corporate Finance Institut, Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA), 12/04/2018 Site : asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige...

<sup>4</sup> Corporate Finance Institut, Loc.Ct.

<sup>5</sup> الخليج الإقتصادي. 2018/01/12 الموقع :

<http://www.alkhaleej.ae/analyzesandopinions/page/f850ac34-d422-4a20-aa4a-12ee0a7248bd#sthash.tz5FHveQ.dpuf>

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

- القيادة (90 نقطة) : يختبر القيادة الشخصية للمديرين التنفيذيين ودرجة إندماجهم في إيجاد وإدامة عمليات التركيز على الزبون وقيم جودة واضحة وقابلة للتطبيق، كما يختبر تكامل تلك القيم والتوقعات داخل النظام الإداري من ضمنها كيفية عنونة المسؤوليات العامة للمؤسسة ومواطنتها Citizenship، وينقسم إلى ثلاثة متطلبات فرعية هي قيادة المدير التنفيذي (45 نقطة)، ونظام القيادة والتنظيم (25 نقطة)، والمسؤولية العامة ومواطنة المؤسسة (20 نقطة) .
- المعلومات والتحليل (75 نقطة) : يختبر المجال، الصلاحية، التحليل، الإدارة وإستخدامات البيانات والمعلومات لتوجيه التميز في مجال الجودة وتحسين الأداء التنافسي (40 نقطة)<sup>1</sup> .
- التخطيط الإستراتيجي للجودة (55 نقطة) : يختبر عمليات التخطيط وكيفية تكامل متطلبات الجودة الرئيسية في إطار التخطيط الإجمالي للأعمال، ويضم هذا المتطلب بندين هما التطوير الإستراتيجي (35 نقطة والنشر الإستراتيجي (20) نقطة .
- إدارة وتطوير الموارد البشرية (140 نقطة) : يختبر المتطلب كيفية تمكين قوة العمل من أجل تطوير وإستثمار كامل طاقتها طبقاً لأهداف الأداء، كما يختبر جهود المؤسسة في بناء وإدامة بيئة تشجع على الأداء المتميز، المشاركة الكاملة والنمو الشخصي والمنظمي، ويضم أربعة بنود فرعية هي تخطيط وتقييم الموارد البشرية (20 نقطة)، ونظم عمل عالية الأداء (45 نقطة)، وتعليم، تدريب، وتطوير العاملين (50 نقطة)، وإرتياح ورضا العاملين (25 نقطة) .
- إدارة العمليات (140 نقطة) : يختبر القضايا الأساس في إدارة العمليات من ضمنها تصميم عمليات التركيز على الزبون، عمليات تسليم المنتج والخدمة، الخدمات المساندة، وإدارة التجهيز ذات العلاقة بوحدة العمل كافة خصوصاً البحث والتطوير ويضم تصميم وتقديم المنتجات والخدمات (40 نقطة)، إدارة عمليات الإنتاج وتسليم المنتج والخدمة (40 نقطة) وإدارة عمليات الخدمات المساندة (30 نقطة) وإدارة أداء المجهز (30 نقطة)<sup>2</sup> .
- نتائج العمل (250 نقطة) : يختبر أداء المؤسسة والتحسينات في مجالات العمل الرئيسية، جودة المنتج، الخدمة الإنتاجية، كفاءة التشغيل، جودة التجهيز ومؤشرات الأداء الأخرى وفقاً للمنافسين ويضم المطلب ثلاثة بنود هي نتائج جودة المنتج والخدمة ب 75 نقطة، والنتائج المالية والعملياتية للمؤسسة (130 نقطة) ونتائج أداء المجهز (45 نقطة) .
- التركيز على الزبون ورضا الزبون (250 نقطة) : يختبر نظم المؤسسة للتعلم من الزبون وبناء وديمومة العلاقات معه .

<sup>1</sup> الخليج الإقتصادي، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>2</sup> مجت عطيبة راضي وهشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص16.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

حتى تتمكن المؤسسة من التنافس مع الآخرين في إطار الجائزة يجب عليها جمع ما يزيد على 700 نقطة، ليجري تصنيفها ضمن المؤسسات المؤهلة التي ستعرض على لجنة الجائزة، وأعلى مجموع سجلته المؤسسات يتراوح بين 800 و 850<sup>1</sup>.

- **مؤشر وجائزة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات السعودية** : أطلقتها الهيئة العامة للإستثمار السعودي في سنة 2008، وذلك في خطوة منها لتشجيع المؤسسات على اعتماد أفضل الممارسات التي تساهم في إثراء القيمة البشرية والاجتماعية وتؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية .

- **بورصة البحرين للمسؤولية الاجتماعية** : أطلقتها بورصة البحرين في سنة 2009، تشمل المتعاملين فيها.

- **جائزة أبوظبي للمسؤولية الاجتماعية** : أطلقت مجموعة الإمارات للمسؤولية الاجتماعية سنة 2008 جائزة أبوظبي للمسؤولية الاجتماعية، وهي الجائزة الأولى من نوعها على مستوى دولة الإمارات ومستوى الوطن العربي في هذا المجال لتشجيع وتحفيز المؤسسات على القيام بدورها في مجال تنفيذ وتمويل برامج تخدم المجتمع بشرائحه المختلفة، وتشمل الجائزة (جائزة أبوظبي للمسؤولية الاجتماعية وجائزة الإمارات للمسؤولية الاجتماعية ثم جائزة المسؤولية الاجتماعية على مستوى الوطن العربي).

- **جائزة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الكويت** : هدفها تشجيع وزيادة تفاعل المؤسسات في القطاع الخاص مع قضايا المجتمع المختلفة، وتقييمها وفق عدة معايير أساسية تتضمن: الرؤية الإستراتيجية، الإلتزام الإداري، الأنشطة الاجتماعية، الأنشطة الثقافية، الأنشطة البيئية، الأنشطة الاقتصادية، تطوع الموظفين، الإلتزام القانوني والنتائج<sup>2</sup>.

- **جائزة المسؤولية الاجتماعية في اليمن** : هدفها تشجيع الأفراد والمؤسسات والاتحادات والجمعيات على البيئة التنافسية للإستثمار المجتمعي، وخلق التفاعل الإيجابي والبناء من قبل مؤسسات القطاع العام والخاص مع قضايا التنمية المجتمعية، وتساهم في رفع درجة الوعي لدى المؤسسات ومؤسسات القطاع العام والخاص بأهمية ومسؤولية التفاعل مع قضايا المجتمع، وتعزيز مشاركة القطاع العام والخاص في مجال المسؤولية الاجتماعية، وكذا دعم الفعاليات والأنشطة المجتمعية التي تخدم التنمية المستدامة.

**رابعا : المعايير والمؤشرات الدولية الإقليمية لتقييم وقياس المسؤولية الاجتماعية** : فكرة بدأت في مجموعات من الدول تربطها العلاقات الاقتصادية أو دول متجاورة ومتناسقة من حيث المحيط الإقتصادي، والتي عرفت بالتكتلات التي اعتمدت فيما بينها مؤشرات ومعايير في تقييم وقياس المسؤولية الاجتماعية، حيث ظهرت

<sup>1</sup> الخليج الإقتصادي، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>2</sup> مقدم وهبية، تقييم مدى إستجابة المؤسسات في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 186.

مبادرات لقياس أداء النشاطات الاقتصادية تربط بين قياس الأبعاد الثلاثة : البعد الإقتصادي والبعد الإجتماعي والبعد البيئي للمؤسسات، هذه النماذج تشكل أدوات لقياس الأداء على أساس معايير متنوعة من أهمها :

1- المؤشرات : نذكر على سبيل المثال ليس على سبيل الحصر :  
- مؤشر **Dow Jones Sustanaibility Index** : يرصد هذا المؤشر أداء 310 من أكبر المؤسسات في 33 بلد.

- مؤشر الأسواق المالية **Ftse4 Good Selection Criteria** : تصدره سوق Financial Times يقوم بقياس إلتزام المؤسسات بالمعايير البيئية وبمبادئ حقوق الإنسان.

2- نماذج وجوائز : يمكن ذكر :

- نموذج التميز **EFQM** : يسمى باللغة العربية نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الذي تم إقراره من طرف الجمعية الأوروبية لإدارة الجودة **European Foundation For Quality Management**، هذا النموذج يعد البديل الأشهر لنموذج **Malcolm Baldrige** الأمريكي ونموذج **Deming** الياباني وشعاره: "المؤسسات المتميزة تحقق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلي أو يتجاوز توقعات جميع المعنيين بها أي جميع ذوي المصالح بها"، فجميع إصداراته عبارة عن أدلة عملية وحالات تطبيقية يمكن التدريب عليها وتقديمها كإستشارات، ولكن يصعب تلخيصها نظرا لضرورة تنفيذها وفهمها من خلال التدريب والتطبيق وليس القراءة فقط هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، فالنموذج يتعلق بالجودة وممارستها ولذا فهو دائم التغيير والتطور ومن ثم يحتاج لملاحقة دائمة<sup>1</sup>، فقد صدرت آخر طبعاته سنة 2013 وستصدر له طبعات أخرى عما قريب، كما أن كثيرا من الدول والمؤسسات والمؤسسات الإستشارية تعدله ولذا فهو قابل للإجتهد في التطوير والتحسين، مما يعني أنه مرن ومتغير وليس ثابتا وجامدا، يقوم النموذج على مفاهيم ومعايير تنقسم إلى منهجيات ومداخل النظر للأمور وإلى نتائجها، وهي تشتمل على مجموعة من المعايير خصص لكل منها عدد من النقاط حسب مدى أهميته، وتشكل هذه المعايير مجتمعة نموذج إدارة الجودة الشاملة من جهة نظرها من خلال معايير الرئيسية التسعة التي تشمل : القيادة - الإستراتيجية - العاملون - الشركاء والموارد - العمليات والمنتجات والخدمات - نتائج المتعاملين - نتائج العاملين - نتائج المجتمع<sup>2</sup> - ونتائج الأعمال<sup>2</sup>، وفي ما يلي بعض أنواع المعايير المستعملة من طرف **EFQM** :

- ثبات الغرض والقيادة : قيادة الرؤية المستقبلية والملمهة بالإزدواج مع ثبات الغرض.
- بلوغ النتائج : أي تحقيق النتائج المرصية لكل أصحاب المصالح في المؤسسة.
- التوجه للعميل : خلق قيمة للعميل.
- إندماج وتنمية الأفراد : تطوير الموظفين وإدماجهم، وخلق الإبداع وتشجيع التعلم.

<sup>1</sup> Qu'est-ce que le modèle d'évaluation EFQM?, 10/10/2017 Site : [www.qualiteperformance.org/prix-qualite/prix-france...](http://www.qualiteperformance.org/prix-qualite/prix-france...)

<sup>2</sup> EFQM Model , 10/10/2017 Site : [www.efqm.org/index.php/efqm-model](http://www.efqm.org/index.php/efqm-model)

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

- تطوير المشاركة : الحفاظ على القيمة المضافة من الشراكة وتطويرها.
  - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة : الإستجابة لتوقعات أصحاب المصالح<sup>1</sup>.
- كما ترى أن النموذج يمتاز بالشمول لا سيما أن معايير الفرعية تبلغ 32 معيارا تنقسم بدورها إلى تفاصيل متفاوت عددها من معيار إلى آخر، هذا النموذج الذي نسب إلى التميز أكثر من الجودة رغم أن المؤسسة القائمة عليه في بلجيكا تحمل كلمة ودقة ليس نموذجا رقميا بل هو ديناميكي ويخضع للحس والحس والتقدير الشخصي وليس نظاما جامدا، وربما يكون هذا هو أحد أسباب نجاحه، وهو نموذج إستراتيجي وتخطيطي وتنفيذي ورقابي يتضمن نظام رقابة ومتابعة وتحسين مستمر مستدام<sup>2</sup>.

- **الجائزة العربية للمسؤولية الاجتماعية** : تعتبر الجائزة العربية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات معيارا رائدا في مجال المسؤولية الاجتماعية والإستدامة في المنطقة العربية، أطلقت الجائزة في سنة 2008 وتطورت وفقا لأعلى المعايير والقيم الدولية، إذ إستقبلت الجائزة خلال تسع دورات حوالي ألف طلب من أكثر من 750 مؤسسة/ مؤسسة شاملة 29 قطاعا من ثلاث عشرة دولة عربية سنة 2017، كما أن التقديم للجوائز يتم بطريقة إلكترونية عبر الأنترنت، وإنقسمت الجائزة العربية للمسؤولية الاجتماعية سنة 2017 إلى الفئات التالية: المؤسسات الصغيرة، المؤسسات المتوسطة، المؤسسات الكبيرة، المؤسسات الحكومية، الأعمال الجديدة، مشاريع الشراكة، الأعمال المجتمعية، فئة الطاقة، فئة الخدمات المالية، الضيافة، العمران، والتقديم للجائزة له قيمة عميقة كونها تجمع بين المعايير الأساسية للإستدامة، وتعزز قدرة المؤسسة على فهم وتطبيق هذه المفاهيم، وسيكون لكل مؤسسة متقدمة للجائزة تقرير مفصل يحتوي على التغذية الراجعة من لجنة تحكيم دولية ومستقلة ما يعود على المؤسسة بالفائدة، ويرفع مستوى ممارسات الإستدامة لديها، كما أن الجائزة خاضعة للتدقيق الخارجي من قبل طرف ثالث مستقل : مؤسسة DNV-GL، فالهدف الرئيسي من الجائزة العربية للمسؤولية الاجتماعية هو المساعدة على إنشاء نموذج للمسؤولية الاجتماعية ذو مواصفات عملية وقابل للمحاكاة في المنطقة، ومن خلال الجائزة يتم تقييم المؤسسات التي تتبنى الرؤية وإستراتيجية وتنفيذا واضحا لمبادئ المسؤولية الاجتماعية في عملياتها وبرامجها المختلفة.

3- **المعايير** : نذكر منها :

- **معيار SMEKEY** : Smekey Small And Medium Sized Enterprises : يتعلق بتقييم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو أداة تساعد المؤسسات في بلوغ إدارة مسؤولة اجتماعيا، حيث أنه مصمم لقياس ومراقبة الإجراءات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وهو مشابه للميزانية الاجتماعية، ويتكون من 270 سؤالاً يجري إختباره في 5 دول أوروبية منذ سنة 2002.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> EFQM Model , Loc.Ct.

<sup>2</sup> Qu'est-ce que le modèle d'évaluation EFQM? , Loc.Ct.

<sup>3</sup> مقدم وهيب، تقييم مدى إستجابة المؤسسات في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 184.

- معيار **SIGMA** البريطاني : مبادرة قام بطرحها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية سنة 1999، إذ وضع معيار يسمح بإدماج التنمية المستدامة في الإدارة، ويقترَب هذا المعيار من أنظمة إدارة الجودة، حيث أنه ينظم عملية ضمان فعالية إدماج أبعاد التنمية المستدامة في إدارة المؤسسة، كما أنه نظام قابل للتدقيق من طرف جهات من خارج المؤسسة<sup>1</sup>.

- معيار **EMAS** : نظام المجتمعية والإدارة البيئية (EMAS) يهدف إلى تعزيز التحسين المستمر للنتائج البيئية لجميع المؤسسات الأوروبية، وكذلك المعلومات للجمهور والأطراف المعنية.

خامسا : المعايير الدولية لقياس المسؤولية الاجتماعية : بغرض توحيد قياس المسؤولية الاجتماعية تمت إعادة تنظيم العملية على المستوى العالمي لمنح شهادة من طرف عدة مؤسسات ووكالات التقييم مقابل مواصفة تنطوي على إنشاء وتدقيق نظام إداري يعمل على تعزيز ممارسات عمل مقبولة إجتماعيا بوضع معايير مما يعود بالفائدة والنفع على سلسلة الإمداد والتوريد بأكملها، حيث تستخدم هذه المبادئ للقيام بفحص المؤسسات وإصدار الشهادات التي تفيد إلتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية، وتساعد هذه المبادئ المؤسسات على تقييم برامج المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بتنفيذها، كما أن الشهادات التي تحصل عليها المؤسسات تزيد من ثقة المتعاملين مع المؤسسة من عملاء وموردين وغيرهم، غير أنه لم يتم التوصل إلى إتفاق علمي محدد حول تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتحديد عناصرها الأساسية الشاملة<sup>2</sup>، ومن أمثله هذه المبادئ والشهادات والمعايير نذكر:

1- معيار **SD 21000** : هو معيار فرنسي في إدارة أعمال المؤسسات والتنمية المستدامة، موجه إلى جميع المؤسسات بغض النظر عن قطاع نشاطها أو حجمها، يشرح المعيار فوائد ومزايا التنمية المستدامة للمؤسسات ويقترح نظام لإدارتها في المؤسسات، ويوفر للمؤسسات مساعدة للتفكير الأولي حول كيفية تبني التنمية المستدامة عند تطوير سياساتها وإستراتيجياتها، فمعيار SD 21000 هو أساس عمل ISO 26000 (معيار الإستدامة الذي تم نشره في 1 نوفمبر 2010). SD 21000 ليس معيارا معتمدا ولكنه أداة لتنفيذ نهج التنمية المستدامة، تقوم AFNOR بتحديث نهج المعيار بتنفيذ ISO 26000 .

2- معيار **AA1000 : accountability 1000** : تم إنشاء المعيار سنة 1999 لتقديم إرشادات حول كيفية قيام المؤسسات بتحسين مساءلتها وترسيخ الإلتزام الفعلي إتجاه أصحاب المصلحة، وفي سنة 2002 تم توسيع نطاق المعيار ليضم وحدات متخصصة من أجل ممارسي المساءلة، ومنها الوحدات المتعلقة بالتصديق وصار يعرف باسم AA series، والهدف منه هو قياس ومتابعة السلوك الأخلاقي في المجالات التجارية، حيث يوفر المعيار إطار العمل الذي يمكن للمؤسسات إستخدامه لفهم وتحسين أدائها الأخلاقي، وأيضا

<sup>1</sup> العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص135.

<sup>2</sup> ISO, Social Responsibility Standardization An outline of the issues, International Institute for Sustainable Development, 2004, PP 2-3.

يعتبر وسيلة تستخدمها الأطراف الأخرى في الحكم على شرعية أهداف وأخلاقيات المؤسسات، كما يمكن إعتبره أداة للمحاسبة الإجتماعية والأخلاقية ومراجعة الحسابات والإبلاغ.<sup>1</sup>

### 3- معايير إدارة الصحة والسلامة المهنية (Occupational Health and Safety) OSHA

(Management Specifications) : هي مجموعة من اللوائح الخاصة بالصحة والسلامة في مكان العمل الصادرة عن هيئة التقييس البريطانية (BSI) والتي تتوافق مع معايير ISO الدولية والتي تمنح نفس الإعتراف لدى العملاء ومزايا أخرى أهمها تخفيض التكاليف المرتبطة بالحوادث وتكاليف التأمين، وتمثل وظيفتها بفرض قيود وإلتزامات على مدى درجة التعرض للمواد الكيميائية ومدى قدرة الموظف في الولوج إلى المعلومات والمتطلبات الضرورية، وفي إستخدام معدات الحماية الشخصية والمتطلبات اللازمة لإجراء السلامة، وتتلخص الأساليب المتبعة لتطبيق هذا المعيار كالتالي:<sup>2</sup>

- تحليل مخاطر الوظائف المختلفة (Job Hazard Analysis)
- معدات الوقاية الشخصية (Personal Protective Equipment)
- تقسيم وتصنيف المناطق الخطرة (Hazardous Classified Locations)
- تحديد مسالك الهروب (Means of Egress)
- توصيل معلومات المواد الكيميائية الخطرة (Chemical Hazard)
- برنامج الصحة المهنية (Industrial Hygiene)

يأتي معيار إدارة السلامة والصحة المهنية OSHA - BSI 18001 لغايات السماح بتحقيق الممارسات الأفضل في كل ما يتعلق بإدارة الصحة والسلامة المهنية، حيث يفرض هذا المعيار مجموعة من السياسات والضوابط والإجراءات اللازمة لغايات ضمان أفضل الممارسات في بيئة عمل آمنة، كما يمكن وصف هذا المعيار بأنه ذلك الإطار الدولي الأمثل في تحديد المتطلبات الخاصة بأفضل الممارسات المتعلقة بإدارة السلامة والصحة المهنية في كافة مستويات المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها، وتم إعداده ليلائم كافة المؤسسات وتقديم العون لها بالتخلص من الأمور التي تحيط بأنشطتها من مخاطر تشغيلية؛ بالإضافة إلى إيجاد بيئة عمل مثالية في قلب كل مؤسسة؛ وتحقيق المتطلبات على كافة الأصعدة سواء كانت قانونية أم صناعية أم متطلبات العملاء.

### 4- مواصفة نظام إدارة المساءلة الإجتماعية social accountability international

**SA8000** : مواصفة دولية لتقييم المسؤولية الإجتماعية تهتم بالعنصر البشري، بمعنى أنها تركز على الإنسان، تأسست في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1997 وتحدد مواصفة SA 8000 المتطلبات وطريقة التدقيق المناسبة لتقييم الظروف المحيطة بمكان العمل على 9 مبادئ هي المبادئ التي تحكم مؤسسة العمل الدولية، وتقوم هذه المبادئ التسعة على شروط محددة لا يجوز بحال من الأحوال مخالفتها لنيل الشهادة، تدور هذه المبادئ

<sup>1</sup> مقدم وهيبية، تقييم مدى إستجابة المؤسسات في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 183.

<sup>2</sup> Patrick sandouly, Op.Ct, p96.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

التسعة حول : عمالة الأطفال، العمالة الجبرية، الصحة والسلامة، الحرية في التعبير، التمييز سواء في التعيين أو الأجور، الممارسات الانضباطية سواء التحرش أو القهر أو ما شابه، ساعات العمل، الأجور والمرتبات، نظام الإدارة بالمؤسسة، فنظام المساءلة الاجتماعية SA 8000 هو مواصفة لتقييم المسؤولية الاجتماعية لجهات الأعمال إتجاه مجتمعاتها، والجهات المستفيدة من تطبيق نظام SA 8000<sup>1</sup>، حيث تم تصميم مواصفة SA 8000 لتستهدف جهات كيانات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق :

- الإلتزام إتجاه مواردها البشرية كقيمة وأصل من أصولها القيمة.
- إظهار إلتزامها إتجاه موظفيهم أمام الأطراف الأخرى المعنية.
- التحقق بشكل مستقل من سجل مسؤوليتها الاجتماعية.

أما من جهة الفوائد التي تجنيها المؤسسات من الحصول على شهادة SA8000 فإن الشهادة يتم إصدارها عن جهة تسجيل/ جهة إصدار مستقلة، ومن ثم فهي تعتبر مصدرا لثقة العميل في أن الجهة المعتمدة مقابل SA 8000 قامت بتطبيق العمليات الداخلية الضرورية لضمان حصول الموظفين على حقوقهم الإنسانية الأساسية، ولذلك فإن شهادة المساءلة الاجتماعية SA8000 تؤدي لزيادة ولاء الموظفين ورفع كفاءتهم في العمل والحد من معدلات دوران العمالة، ووضع قيم المؤسسة موضع التنفيذ وتحسين سمعة المؤسسة في السوق وعلامتها التجارية وكذا تحسين أوضاع تعيين وإستبقاء الموظفين وتطوير أدائهم<sup>2</sup>.

### سادسا : معايير التقييس ISO لقياس المسؤولية الاجتماعية: المؤسسة الدولية للمعايرة (للتقييس)

إيزو (International Organization for Standardization) (ISO) مؤسسة غير حكومية لا تهدف للربح بدأت نشاطها سنة 1947 ، يشارك في عضويتها 157 هيئة مواصفات قومية من مختلف الدول سواء كانت صغيرة أم كبيرة، صناعية ونامية، وكذلك من مختلف أنحاء العالم، وتقوم مؤسسة ISO بإعداد المواصفات القياسية الاختيارية مما يضيف قيمة لمختلف أنواع الأعمال التجارية والمواصفات التي يتطلبها السوق من خلال الخبراء القادمين من القطاعات الصناعية والفنية والتجارية التي طلبت هذه المواصفات القياسية، وتمثل المواصفات التي تم نشرها تحت إسم ( المواصفات القياسية الدولية ) إجماعا دوليا حول أحدث ما هو موجود في التكنولوجيا المعنية، وتعمل على رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والإختبارات ومنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على مستوى عالمي في شتى المجالات<sup>3</sup>.

1- الإيزو ISO 9000 : هي عائلة معايير أساسية عالمية، تتضمن مجموعة من المعايير ضمن نظام إدارة الجودة، ومقاييس الإيزو ISO 9000 تصدرها وتحفظها المؤسسة الدولية لتوحيد المقاييس، وتقوم بإدارتها "مصلحة الإعتقاد والتصديق" المختصة في البلدان المختلفة، إذ يتم تحديث القواعد المتبعة فيها بحسب المتطلبات التي يتفق عليها دوليا طبقا للتطور التكنولوجي وتطور المعرفة والخبرة، وهي توجيهات للتطبيق في المؤسسات

<sup>1</sup> Groupe SGS France, La certification SA 8000 - Responsabilité Sociale. 10/01/2016 Site : www.sgs.fr/fr-fr/sustainability/social...

<sup>2</sup> أيزوتك، المساءلة الاجتماعية SA8000 ، مقالات في أنظمة الإدارة. 2018/02/12 الموقع : WWW.ISO-TEC.COM/المساءلة-الاجتماعية-SA8000

<sup>3</sup> ISO, Qu'est ce que l'ISO ? Description de la norme ISO 9000. 02/11/2017 Site : www.ISO.org/fr/ISO-9001-quality-management.html

## قياس المسؤولية الإية وأثرها على تنافسية

والمؤسسات بغرض تحسين الجودة وتشمل ISO9001 التي هي واحدة من أسرة معايير ISO9000 عدة متطلبات وإقتراحات وشروط كما يلي<sup>1</sup>:

- مجموعة من الإجراءات التي تشمل جميع مفاتيح العمليات الرئيسية في قطاع الأعمال.
  - رصد العمليات للتأكد من أنها فعالة .
  - حفظ سجلات وافية .
  - فحص الناتج عن العيوب، مع إتخاذ الإجراءات المناسبة وتصحيحها إذا كان ذلك ضرورياً.
  - إستعراض منتظم للعمليات الفردية، وفعالية نظام الجودة نفسه وتسهيل التحسين المستمر.
- إن أي مؤسسة يتم مصادقتها بشكل مستقل ومعتمد لتكون متوافقة مع معايير ISO9001 يتم الإعلان عنها وتسجيلها على أنها حصلت على شهادة ISO 9001 ومن الجدير ذكره أن المصادقة على معيار ISO 9001 لا يعني بالضرورة ضمان نوعية المنتجات والخدمات النهائية لأي مؤسسة، وإنما يشهد بأن العمليات الإنتاجية والتجارية والفحص يجري تطبيقه طبقاً لنظام جودة سليم، فعلى الرغم من أن المعايير في البداية وضعت من أجل عمليات التصنيع إلا أنهم بدءوا بوضع معايير تشمل عدة أنواع من المؤسسات والهيئات المختلفة، ويعرف ISO المنتج على أنه " أي شيء مادي، أو خدمات معينة، أو برمجيات".
- تشمل ISO 9000 المعايير التالية:

- **الأساسيات والمفردات ضمن ISO9000** : في سنة 2005 أسس نظام إدارة الجودة المصطلحات ذات الصلة التي تشكل الموضوع الرئيسي لعائلة ISO9000، وتعرف أيضاً المتطلبات الأساسية ضمن ISO 2008/9001 التابعة لنظم إدارة الجودة، هذا المعيار مخصص للإستخدام في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، أو نوع المنتج بما في ذلك الخدمة، حيث أنها توفر أيضاً عدداً من المتطلبات التي تساعد المؤسسة على تحقيق رضا المستهلكين من خلال المنتجات والخدمات التي تنتجها والتي تتفق وتلبي توقعات المستهلكين، كما تتضمن أيضاً المتطلبات اللازمة للتطوير أو التخطيط المستمر في نظام إدارة الجودة، والتي تقوم بتوفيرها أيضاً أنظمة ISO2000/9004 ، وهذا هو التنفيذ الوحيد الذي يمكن الطرف الثالث من مراجعين إتحاد الجودة منح هذه الشهادات، كما تجدر الإشارة إلى أن وصف الشهادة لا يتضمن أي من إحتياجات المؤسسة والذي يقودها لإستخدام ISO9001 في إنتاجها<sup>2</sup>، كما هو موضح في الباب الأول "الغرض"- إيزو 2000/9001، ولكن تسلّم بأنه يمكن أن تستخدم هذا للإنتاج كما هو موضح في القسم الأول من إيزو 2000/9001 "مقدمة".

- **المبادئ التوجيهية لتحسين الأداء ضمن ISO 2000/9004 التابعة لنظم إدارة الجودة:** تشمل التحسين المستمر، هذا يمنحك المشورة بشأن ما يمكن أن تفعله لتحفيز النظام الناضج، وتصرح هذه الوثيقة

<sup>1</sup> ISO, Qu'est ce que l'ISO ? Description de la norme ISO 9000, Loc.Ct.

<sup>2</sup> ISO, Les normes les plus connues -ISO 9000 – Management de la qualité. Le 12/02/2017 Site : www.ISO.org/fr/ISO-9001-quality-management.html

بشكل محدد جدا بأنها ليس المقصود منها أن تكون دليلا للتطبيق، وهناك مثال لإصدار دليل عملي يمكن الإطلاع لعرض وتنفيذ ISO9001 .

هناك معايير أخرى كثيرة في سلسلة ISO 9001 يمكن الإطلاع عليها في قائمة المواصفة، فكثير منهم لا يحمل أرقام المواصفة على سبيل المثال بعض المعايير في نطاق المواصفة 10000 تعتبر جزءا من مجموعة 9000 ، فعلى سبيل المثال ISO 10007/1995 تناقش إعدادات الإدارة، والتي بالنسبة لمعظم المؤسسات ليست سوى عنصر واحد لنظام إداري متكامل، ومن ملاحظات ISO : "إن التركيز على الشهادات تميل إلى طمس حقيقة أن هناك عائلة بأكملها من معايير ISO9000 تسعى المؤسسات للحصول على قيمة أكبر منها عندما تستخدم المعايير الأساسية في سلسلة جديدة وبطريقة متكاملة، سواء مع بعضها البعض ووفقا للمعايير الأخرى المكونة لأسرة ISO9000 ككل"، علما بأن المعايير السابقة في سلسلة ISO 9000، 9002، 9003 وقد أدمجت في ISO9001 وفي معظم الحالات أي مؤسسة تدعي أنها مسجلة في ISO 9000 تكون ضمينا مسجلة في ISO 9001<sup>1</sup>.

- المتطلبات الأساسية ضمن ISO 2008/ 9001 التابعة لنظم إدارة الجودة : هي عبارة عن وثيقة من 30 صفحة تقريبا تتوفر في مؤسسة المعايير الوطنية في كل بلد محتويات المخطط في الوثيقة هي كما يلي :<sup>2</sup>

- الصفحة الرابعة : المقدمة
- صفحات من الخامس إلى السابع : مقدمة القسم 0
- الصفحات من 1 إلى 14 : المتطلبات
- الباب 1 : المجال
- الباب 2 : المرجع المعياري
- الباب 3 : المصطلحات والتعاريف المحددة ل ISO9001، غير محددة في ISO9000
- الصفحات من 2 إلى 14
- الباب 4 : نظام إدارة الجودة
- الباب 5 : مسؤولية الإدارة
- الباب 6 : إدارة الموارد
- الباب 7 : تحقيق المنتج
- الباب 8 : القياس والتحليل والتحسين

<sup>1</sup> ISO, Les normes les plus connues -ISO 9000 – Management de la qualité, Loc.Ct.

<sup>2</sup> ISO, ISO 9001: norme et certification, 10/01/2018 Site : ISO-9001.fr

في الواقع يحتاج المستخدمون إلى تطبيق جميع الفروع من 1 إلى 8، ولكن من الضروري تطبيق الفروع من 4 إلى 8 والتي تدخل ضمن نظام إدارة الجودة<sup>1</sup>.

- تحوي الصفحات من 15 إلى 22 : جداول التناظر بين ISO 9001 وغيرها من المعايير
- صفحة 23 : تحوي المراجع
- يحدد المعيار ست وثائق إلزامية:
- ضبط الوثائق (4.2.3)
- ضبط السجلات (4.2.4)
- المراجعة الداخلية للجودة (8.2.2)
- مراقبة حالات عدم المطابقة (8.3)
- الإجراءات التصحيحية (8.5.2)
- الإجراءات الوقائية (8.5.3)

بالإضافة إلى هؤلاء تتطلب ISO 2008/9001 سياسة ودليل الجودة والتي إما أن تتضمن الوثائق المذكورة أعلاه أو قد لا تتضمنها.

2- **المعيار القياسي للإدارة البيئية ISO 14000** : بعد النجاح الذي حققته مؤسسة المواصفات الدولية في مجال نظام إدارة الجودة ISO9001، إضافة إلى تصاعد الدعوات لإصدار مواصفة متخصصة بإدارة البيئة، أصدرت المؤسسة سلسلة مواصفات ISO 14000 في سنة 1996 التي تعتبر مجموعة من المتطلبات التي تهتم بتكوين نظام إدارة بيئية يمكن تطبيقه في جميع أنواع وأحجام المؤسسات، وتكيف مع الظروف الثقافية، الإجتماعية، الجغرافية، حيث تهدف هذه المواصفة إلى تدعيم حماية البيئة وتكون سلسلة ISO 14000 من عدد من المواصفات تتمحور حول كل واحدة منها مجموعة من البنود والمتطلبات ذات الطابع الفني والإداري، الغاية منها تشجيع وتنمية إدارة بيئية أكثر كفاءة وفعالية في المؤسسات المختلفة بإتجاه تطوير البيئة وتقديم وسائل مفيدة وعملية تمتاز بالفعالية والمرونة التي تعكس تطبيقات منظمة متاحة لجمع معلومات بيئية وتفسيرها وإيصالها<sup>2</sup>، وهي بذلك تعبر عن إلتزام المؤسسة الصناعية بإداء دور فاعل في فحص عملياتها بشكل شامل مع دمجها مع الإعتبارات البيئية، والبحث عن وسائل لزيادة فعالية العمليات وإقامة الدراسات الكفيلة بالحد من إنتاج النفايات في مرحلة مبكرة من مراحل الإنتاج والبحث عن فرصة لتحويل منتجاتها الثانوية غير المطلوبة إلى مواد يمكن إعادة إستخدامها بما يقدم للزائن والمساهمين فيها والجهات ذات العلاقة بالقضايا البيئية ضمانات تعزز الثقة بها وبمنتجاتها<sup>3</sup>، كما تمثل فرصة لنقل التقنية في مؤسسات ومؤسسات الدول النامية أو الدول ذات الإقتصاديات

<sup>1</sup> ISO, ISO 9001: norme et certification, Loc.Ct.

<sup>2</sup> Serria Enrique **The new ISO 14000 series : what exportes should know**, international trade foru, No3, 1996.16/10/2016  
www.questia.com/magazine/1P3-10420469/the-new...

<sup>3</sup> عمر زماله و معين أمين السيد، نظام الإدارة البيئية كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، مجلد الإقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 19، 2018، ص ص 245-247 .

المتحولة، وهي تعد مصدرا مهما للأدلة الخاصة بتقديم وتبني نظام إدارة بيئية يعتمد على أفضل التطبيقات العالمية، لذلك فإن هذه السلسلة توازي المواصفات الدولية ISO 9000 التي تمثل أداة لنقل التقنية الخاصة بأفضل التطبيقات المتاحة لإدارة النوعية، وعليه فإن النتيجة النهائية التي تسعى نحوها هذه السلسلة هي تطوير الأداء البيئي<sup>1</sup>، ويجري التأكيد عالميا على هذه السلسلة كونها تمثل مصدرا مرشدا نحو تبني نظام كفاء وفاعل لإدارة البيئة قائم على مجموعة متطلبات متسلسلة ملزمة التطبيق والتوافق ترتبط مع بعضها البعض بصورة متكاملة بغية تحقيق الهدف الأساسي للسلسلة ويقول الطرف الثالث المحايد (هيئة مستقلة للتقييم ومنح الشهادة) بتقييم المؤسسة الساعية للحصول على شهادة سلسلة ISO 14000 أو إحدى مواصفاتها.

تضم سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 14000 مواصفات قياسية إلزامية هي نظم الإدارة البيئية، مع عدد من المواصفات القياسية الإرشادية المكتملة التوثيق منها المواصفة ISO 14031، التي توضح أدوات تقييم الأداء والتدقيق البيئي الذي هو عبارة عن منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمؤسسة، وإختيار المؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات وفقا لمقياس الأداء البيئي وإعداد التقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري وفي النهاية تطوير هذا المنهج.

**3- ISO14004** : في السادس من أبريل 1992 كشفت (British ) BSI Standard Institution عن مواصفاتها القياسية لنظم الإدارة البيئية، وهي أول مواصفات قياسية للإدارة البيئية تحتوي على الموضوعات التالية: الإنبعاثات الموجودة في الهواء؛ الطرد على الموارد المائية؛ النفايات؛ الضوضاء؛ الروائح؛ الإشعاع؛ الجو والأشجار والحياة البرية؛ التجديد الحضري؛ التخطيط الطبيعي؛ تقييم التأثير البيئي؛ التغليف؛ إستخدام الخامات والطاقة، بالإضافة إلى أن الإدارة البيئية عليها الربط بين العناصر السابقة الذكر وبين العناصر التالية : إستخدام والتخلص من المنتج ؛ قواعد السلامة العامة؛ صحة العاملين وسلامتهم<sup>2</sup>، وتضم هذه المواصفة سلسلة من المواصفات الفرعية الأخرى منها ISO14004، والتي تعنى بنظم الإدارة البيئية وتعرض إرشادات عامة للمبادئ والأنظمة والتقنيات المساندة فهي توضح الخطوط العامة الموجهة لمبادئ الإدارة البيئية وأنظمتها والأساليب الداعمة لها.

**4- ISO 26000 والأداء الإجتماعي للمؤسسات** : تعد المواصفة ISO26000 بمثابة إحدى أهم المبادرات الإجتماعية في إطار رسمي لغرض تقنين أوجه وأبعاد المسؤولية الإجتماعية وإحدى أهم المواصفات الإرشادية والتي تمثل دليلا للمؤسسات والمؤسسات حول كيفية تبنيها لمفهوم المسؤولية الإجتماعية<sup>3</sup>، وتمثل ظروف عمل ISO بشأن المسؤولية الإجتماعية في الإدراك العام بأن هذه المسؤولية الإجتماعية هي أمر جوهري

<sup>1</sup> دول والتر، الإدارة البيئية تحقق التنمية المستدامة، رسالة بيئية، السنة الخامسة، العدد 18، سبتمبر 1996، ص 15.

<sup>2</sup> عبد الرحمان توفيق، مواصفات ISO 14000 للبيئة، مركز الخبرات المهنية للإدارة PMEC، الجيزة- مصر، 2013، ص ص 2-3.

<sup>3</sup> عبد السلام مخلوئي وسفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الإجتماعية على نشاط المؤسسات متعددة الجنسيات، مداخلة الملتنقى الدولي الثالث بعنوان : المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 14 - 15 فيفري 2012، ص 14.

في بقاء وإستمرارية مؤسسة، وقد تم التعبير عن هذا الإدراك في كلا من سنتي 1992 عند إنعقاد قمة الأرض الخاصة بالبيئة في ريوديجانيروو سنة 2002 عند إنعقاد القمة العالمية الخاصة بالتنمية المستدامة في جنوب أفريقيا<sup>1</sup>. يمكن تعريف ISO26000 بأنها عبارة عن مواصفة دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الإجتماعية ومن المزمع إستخدامها من قبل جميع المؤسسات بشتى أنواعها في كلا القطاعين العام والخاص، في كل من الدول المتقدمة والنامية وتلك التي تمر بمرحلة إنتقالية، إذ سوف تساعد في جهودهم الرامية للتعاون بأسلوب مسؤول إجتماعيا والذي يطلبه المجتمع بطريقة متزايدة<sup>2</sup>، كما يمكن تعريفها أيضا بأنها "مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الإجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها، كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكن المؤسسات من إدخال مفهوم المسؤولية الإجتماعية ضمن إطار الإستراتيجيات والآليات والممارسات والعمليات بها، وبما أن هذه المبادئ والتوجيهات لن تكون متساوية في الإستخدام، فإن المسؤولية تقع على المؤسسات في تحديد ما يهمها منها وتنفيذها بالتساوي والتعاون مع شركائها، وقد ترغب بعض المؤسسات الحكومية في إستخدام هذه المواصفة إلا أنها لا تستهدف أو تغير من واجبات الحكومات<sup>3</sup>، وهي مواصفة إختيارية لا يعمل بها لأغراض الترخيص والمطابقة أو التشريع أو لإبرام أي عقود لأي صفقات، كما أنها لا تقصد أن تكون من العوائق غير الجمركية للتجارة أو أن تغير من الوضع القانوني للمؤسسات، ولذلك فإنها لا تكون سندا قانونيا لأي إجراءات قضائية دفاعا أو إتهاما على أي مستوى محلي أو عالمي أو غيرها"<sup>4</sup>، إذ تعطي مؤسسة ISO الحق للدول المتحفظة على المواصفة ببناء مواصفة محلية في مجال المسؤولية المجتمعية في ضوء مبادئها الخاصة بما إستنادا إلى المواصفة العالمية ISO26000، وتعتبر المواصفة بمثابة دليل إرشادي لتطبيق مبادئ المسؤولية الإجتماعية، كما تهدف إلى دمج ممارسات المسؤولية الإجتماعية ضمن الخطط الإستراتيجية والأنظمة والممارسات والعمليات للمؤسسات<sup>5</sup>.

أ- هيكل مواصفة ISO26000 : تتضمن المواصفة العناصر الآتية:

- المقدمة : تعرض معلومات عن محتوى المواصفة القياسية الإرشادية والأسباب التي تدعو لإعدادها.
- البند الأول: المجال : يقوم هذا الجزء بتعريف موضوع المواصفة القياسية الإرشادية ومدى تغطيتها وحدود قابليتها للتطبيق.
- البند الثاني: المراجع القياسية : يحتوى هذا الجزء على قائمة بالوثائق إن وجدت، والتي يجب قراءتها بما يرتبط بالمواصفة القياسية الإرشادية.

<sup>1</sup> الشبكة السعودية للمسؤولية الإجتماعية، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية إيزو 26000 حول المسؤولية الإجتماعية، دون صفحة. 2016/02/14 الموقع : [www.csr.sa.net/post/356](http://www.csr.sa.net/post/356)

<sup>2</sup> محسن بن نايف، المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000 (نشرة تعريفية)، مؤسسة تنمية المعرفة، المملكة العربية السعودية، ص02. 2017/02/02 الموقع: [www.ISO.org](http://www.ISO.org)

<sup>3</sup> الإيزو، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية إيزو 26000 حول المسؤولية الإجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص9.

<sup>4</sup> Guest Author, ISO 26000 and the Definition of Social Responsibility, March 14th, 2011, on the web site: <http://www.triplepundit.com>.

<sup>5</sup> وهبية مقدم، تحسين الأداء البيئي والإجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية إيزو 26000 للمسؤولية الإجتماعية، ص7. 2016/10/12 الموقع : [www.csr.sa.net/sites/default/files/...](http://www.csr.sa.net/sites/default/files/...)

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

- **البند الثالث :** المصطلحات والتعاريف : يحدد هذا الجزء المصطلحات المستخدمة في المواصفة القياسية الإرشادية والتي تتطلب تعريفاً، إذ سوف يتم تقديم هذه التعاريف في هذا الجزء<sup>1</sup>.
- **البند الرابع:** سياق المسؤولية الاجتماعية الذي تعمل فيه كل المؤسسات : حيث يناقش هذا الجزء السياق التاريخي والمعاصر للمسؤولية الاجتماعية، كما يتناول أيضاً المواضيع التي تبرز من خلال طبيعة مفهوم المسؤولية الاجتماعية ويتناول أيضاً المواضيع ذات الصلة التي تم الأطراف المعنية<sup>2</sup>.
- **البند الخامس:** مبادئ المسؤولية الاجتماعية ذات الصلة بالمؤسسات : يحدد هذا الجزء مجموعة من مبادئ المسؤولية الاجتماعية المستمدة من مصادر متنوعة، ويقدم التوجيه فيما يخص هذه المبادئ، ويتم تناول المواضيع ذات الصلة التي تم الأطراف المعنية في هذا الجزء.
- **البند السادس:** التوجيه بشأن الموضوعات والقضايا الجوهرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية : يقدم هذا الجزء التوجيه بشكل منفصل بشأن مجموعة من المواضيع والقضايا الجوهرية وربطها بالمؤسسات، ويتم تناول القضايا ذات الصلة التي تم الأطراف المعنية في هذا الجزء<sup>3</sup>.
- **ملاحق إرشادية :** تحتوي المواصفة القياسية الإرشادية على ملاحق عند الحاجة إليها، الملحق (A) الخاص بقائمة مبادرات تطوعية وأدوات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية التي تعالج جانب واحد أو أكثر من المواضيع الأساسية أو دمج المسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء المؤسسة، والملحق (B) يقدم اختصارات المصطلحات المستعملة في ISO26000.
- **بيان بالمراجع المتصلة بالموضوع.**

المؤسسة الدولية للتقييس عند إعدادها للمواصفة فإنها ترجمونها تصور واقع وأداء المؤسسات عند أخذها بمفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي يمكن أن يؤثر على ميزتها التنافسية، سمعتها، والقدرة على جذب وإبقاء مواردها البشرية العاملة بها، زبائنها وعملائها، الإهتمام بالجانب المعنوي للعمال والتزامهم وإنتاجيتهم، التأثير على نظرة المالكين والمستثمرين فيها وكذلك الجهات الراعية لنشاطاتها والمجتمع المالي، علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى، الحكومات، الإعلام والصحافة، مورديها وعملائها والمجتمع الذي تعمل فيه، إذ هي موجهة في الأساس لمساعدة المؤسسات على تبني مفاهيم التنمية المستدامة، وتشجيعهم على تجاوز الواجبات القانونية التي تتعرض لها كل المؤسسات، حيث جاءت المواصفة على درجة من التفصيل والوضوح لتسهيل فهم مضمونها وتيسير العمل بها وترتكز المواصفة على عدد من المبادئ تضم الإمتثال للقانون، إحترام المبادئ والتوجيهات المعترف بها دولياً، الإعتراف بأصحاب المصلحة وإهتمامهم، المساءلة، الشفافية، التنمية المستدامة، السلوك الأخلاقي، المنهج الحذر

<sup>1</sup> الإيزو، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية إيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص9.

<sup>2</sup> بحوصي مجذوب وبحوش مديحة، دور مواصفة الإيزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، مداخلة بالمنتدى الدولي الثالث بعنوان : المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 14 - 15 فيفري 2012، ص 9.

<sup>3</sup> ISO 2010, Discovering ISO26000, Op.Ct, P3.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

وإحترام حقوق الإنسان الأساسية والتنوع<sup>1</sup>، والجدول التالي يوضح المواضيع وقضايا المسؤولية الاجتماعية التي تضمنتها المواصفة<sup>2</sup>:

### الجدول رقم 14: مواضيع المسؤولية الاجتماعية التي تضمنتها مواصفة ISO26000

المواضيع الأساسية	القضايا (تناولها في البند الفرعي)
حوكمة المؤسسات	(6.2)
حقوق الإنسان (6.3)	- العناية الواجبة (6.3.3)؛
	- حقوق الإنسان وحالات الخطر (6.3.4)؛
	- تجنب التواطؤ (6.3.5)؛
	- حل المظالم (6.3.6)؛
	- التمييز والفئات الضعيفة (6.3.7)؛
	- الحقوق المدنية والسياسية (6.3.8)؛
	- الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (6.3.9)؛
- المبادئ والحقوق الأساسية في العمل (6.3.10)؛	
ممارسات العمل (6.4)	- التوظيف وعلاقات العمل (6.4.3)؛
	- شروط العمل والحماية الاجتماعية (6.4.4)؛
	- الحوار الاجتماعي (6.4.5)؛
	- الصحة والسلامة في العمل (6.4.6)؛
	- التنمية البشرية والتدريب في مكان العمل (6.4.7)؛
المحيط (6.5)	- منع التلوث (6.5.3)؛
	- الإستخدام المستدام للموارد (6.5.4)؛
	- التخفيف من آثار تغير المناخ والتكيف (6.5.5)؛
	- حماية البيئة والتنوع البيولوجي واستعادة المواطن الطبيعية (6.5.6)؛
الممارسات التشغيلية العادلة (6.6)	- مكافحة الفساد (6.6.3)؛
	- المشاركة السياسية المسؤولية (6.6.4)؛
	- المنافسة العادلة (6.6.5)؛
	- تعزيز المسؤولية الاجتماعية في سلسلة القيمة (6.6.6)؛
	- إحترام حقوق الملكية (6.6.7)؛

<sup>1</sup> Burr Stewart, Draft ISO 26000 Standard for Social Responsibility Chair, TRB Aviation sustainability, Subcommittee A, Volume 30, No1, January 12, 2010, P 9.

<sup>2</sup> بجوصي مجذوب ونخوش مدبحة، مرجع سبق ذكره، ص 9.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

التسويق والإعلام غير المنحاز والعاقل الممارسات التعاقدية (6.7.3)؛	-	قضايا المستهلك (6.7)
حماية صحة المستهلكين وسلامتهم (6.7.4)؛	-	
الإستهلاك المستدام (6.7.5)؛	-	
قرارات خدمة المستهلك، والشكاوي ونزاعات (6.7.6)؛	-	
أدوات حماية بيانات المستهلك وخصوصياته (6.7.7)؛	-	
الوصول للخدمات الأساسية (6.7.8)؛	-	إشراك المجتمع المحلي والتنمية (6.8)
التثقيف والتوعية (6.7.9)؛	-	
إشراك المجتمع المحلي (6.8.3)؛	-	
التعليم والثقافة (6.8.4)؛	-	
خلق فرص العمل وتنمية المهارات (6.8.5)؛	-	
تطوير التكنولوجيا والوصول إليها (6.8.6)	-	إشراك المجتمع المحلي والتنمية (6.8)
والوصول للثروة وخلق الدخل (6.8.7)؛	-	
الصحة (6.8.8)؛	-	
الإستثمار الإجتماعي (6.8.9)؛	-	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على :

ISO, **Discovering ISO26000**, pp6-7. 14/04/2017 site: [www.iso.org](http://www.iso.org)

ب- أهداف مواصفة المسؤولية الإجتماعية ISO26000 في المؤسسات الصناعية : تتمثل أهداف المواصفة فيما يلي<sup>1</sup> :

- على مستوى أداء المؤسسات إتجاه المجتمع : تسعى المواصفة إلى تحقيق الأهداف التالية :
  - مساعدة المؤسسات في مخاطبة مسؤولياتها الإجتماعية، وفي نفس الوقت إحترام الإختلافات الثقافية الإجتماعية والبيئية والقانونية وظروف التنمية الإقتصادية.
  - توفير التوجيهات العملية التي تجعل من المسؤولية الإجتماعية قابلة للتطبيق والممارسة العملية، وكذا تعزيز مصداقية التقارير المعدة من أجل عرض تقييم ممارسات المسؤولية الإجتماعية.
  - التوافق مع الإتفاقيات والمبادرات الدولية المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات.
  - نشر الوعي بأهمية المسؤولية الإجتماعية والتحسيس بأهميتها ومكاسبها للمؤسسات.
  - العمل المشترك على المستوى الدولي في حقل المسؤولية الإجتماعية وتوحيد ممارساتها لتسهيل تقييمها بشكل متماثل وموحد في الدول المختلفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> GreenFlex, Norme ISO 26000-Dialoguer efficacement avec vos partie prenantes . 02/04/2018 Site : [info.greenflex.com/Norme/ISO26000](http://info.greenflex.com/Norme/ISO26000)

<sup>2</sup> ISO, **Discovering ISO26000**, Op.Ct, pp6-7.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

- **على مستوى الأداء البيئي والدور التنموي** : تسعى المواصفة إلى تحقيق الأهداف التالية :
  - جعل من الممارسات العملية للمسؤولية الاجتماعية أداة لتحقيق التنمية المستدامة، والحفاظ على الإنسان والحيوان والبيئة والإعتماد على القوانين المؤسسة لذلك مثل : حقوق الإنسان وقوانين حماية البيئة.
  - اعتبار كل قضايا التنمية مكون أصيل لمواصفة المسؤولية الاجتماعية.
  - نشر مفاهيم وممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال دمجها في البرامج التنموية والتعليمية والتثقيفية وبرامج البحث العلمي في الجامعات.
- **على مستوى علاقة المؤسسات بأصحاب المصلحة**: تسعى المواصفة إلى تحقيق الأهداف التالية :
  - تحسين العلاقة بين المؤسسة وباقي أصحاب المصلحة المتعاونين معها، وذلك من خلال خلق حوار مشترك بين الطرفين موضوعه أهمية تحقيق المنافع المتبادلة.
  - الإلتزام بحقوق كل من العاملين والمستهلكين والموردين، وتحسينها بشكل مستمر في سبيل أن تتحسن الذهنية إتجاه المؤسسة وتكاتف جهود كل الأطراف لتحقيق المصلحة العامة.
  - عدم إهمال حق المجتمع في إستفادته من مزايا تمنحها المؤسسة الإقتصادية الصناعية، مثل عدالة التوظيف ومنح المساعدات والهبات لمؤسسات المجتمع المدني، وكذا المساهمة في تحقيق التنمية بكافة أشكالها.
  - تحمل تبعات النشاطات الصناعية على البيئة فإن كانت نشاطات ملوثة يجب التخفيف من حدة التلوث مع محاولة تجنب كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على البيئة وتفاديه<sup>1</sup>.
- **الإرشادات و التوجيهات المقدمة من ISO 26000 للمؤسسات** : تقدم المواصفة توجيهات لجميع أنواع المؤسسات، بغض النظر عن حجمها أو نشاطها أو موقعها للعمل بأسلوب مسؤول اجتماعيا، إذ تقدم أهم الإرشادات بخصوص:
  - المفاهيم والمصطلحات والتعريفات المتصلة بالمسؤولية الاجتماعية.
  - خلفية وإتجاهات وخصائص المسؤولية الاجتماعية.
  - المبادئ والممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
  - المواضيع والقضايا الأساسية ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية.
  - دمج وتنفيذ وتعزيز السلوك المسؤول اجتماعيا في المؤسسة بأسرها ومن خلال سياساتها وممارساتها ضمن مجال نفوذها.
  - تحديد أصحاب المصلحة والتعامل معهم.
  - تبادل الإلتزامات والأداء والمعلومات الأخرى المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وهبة مقدم، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية إيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 8-9 .

<sup>2</sup> ISO, **Discovering ISO26000**, Op.Ct, pp7-9.

فحسب المواصفة يمكن للمؤسسات الإسترشاد بتطبيق المواصفة والإستفادة منها بعد النظر في خصائص المسؤولية الإجتماعية وعلاقتها مع التنمية المستدامة (البند 3) ، فإنه عليها إستعراض مبادئ المسؤولية الإجتماعية (البند 4)، ولممارسة المسؤولية الإجتماعية ينبغي للمؤسسات إحترام وتطبيق هذه المبادئ جنبا إلى جنب مع المبادئ المحددة في كل مادة أساسية (البند 6)، وقبل تحليل المواضيع والقضايا الأساسية للمسؤولية الإجتماعية فضلا عن كل من يتصل بها من إجراءات وتوقعات (البند 6)، ينبغي على المؤسسة النظر في ممارستين أساسيتين للمسؤولية الإجتماعية هما الإعتراف بمسؤوليتها الإجتماعية ضمن دائرة نفوذها، وتحديد الإنخراط مع أصحاب المصلحة (البند 5)، وبمجرد أن يتم فهم المبادئ والمواضيع الأساسية والقضايا ذات الصلة فإنه يتم تحديد المسؤولية الإجتماعية، إذ ينبغي على المؤسسة أن تسعى إلى إدماج المسؤولية الإجتماعية خلال قراراتها وأنشطتها، وذلك بإستخدام توجيهات البند 7، وهذا ينطوي على ممارسات مثل جعل المسؤولية الإجتماعية جزءا لا يتجزأ من سياساتها، ثقافتها التنظيمية، إستراتيجياتها، عملياتها، وبناء الكفاءة الداخلية للمسؤولية الإجتماعية، وكذا القيام بالإتصالات الداخلية والخارجية بشأن المسؤولية الإجتماعية بشكل منتظم ومراجعة هذه الإجراءات والممارسات المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية، كما أن مزيد من التوجيه بشأن المواضيع الجوهرية وتكامل ممارسات المسؤولية الإجتماعية متاح من مصادر موثوقة (المراجع) وهناك أمثلة ومبادرات تطوعية عرضت في الملاحق عند الإقتراب من ممارسة المسؤولية الإجتماعية، فالهدف الأسمى للمؤسسة هو تعظيم مساهمتها في التنمية المستدامة.<sup>1</sup>

يتبين مما تقدم أن المواصفة توفر إطار عمل يمكن للمؤسسات إستغلاله في الإضطلاع بمسؤوليتها الإجتماعية في حدود تعيين الأطراف أصحاب المصلحة والعمل معهم لتحقيق ذلك، فهي مواصفة دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الإجتماعية يمكن إستخدامها من قبل جميع المؤسسات بشتى أنواعها في كلا القطاعين العام والخاص، في كل من الدول المتقدمة والنامية وخاصة تلك التي تمر بمرحلة إنتقالية لتساعدهم في جهودهم الرامية للتعاون بأسلوب مسؤول إجتماعيا والذي يتطلبه المجتمع بطريقة متزايدة.

#### سابعا : وكالات التقييم والقياس التي تراعي جوانب المسؤولية الإجتماعية إتجاه أصحاب المصلحة:

إختلفت الآراء في الإعتماد على منهجية وكالات التقييم والقياس التي تراعي جوانب المسؤولية الإجتماعية كليا أو جزئيا ومن أبرز وكالات التقييم VIGEO ومجلة FORBES.<sup>2</sup>

1- وكالة تقييم VEGEO : تعرف VIGEO على أنها وكالة أوروبية لتقييم الأداء الإجتماعي للمؤسسات وتعرف بدورها الأداء الإجتماعي على أساس الميادين أو المجالات المعتمدة في معايير التقييم حيث تعتمد منهجية تقييم الأداء الإجتماعي لوكالة VIGEO على تحديد مجالات ومعايير التقييم الخاصة بها كالتالي:

أ- الموارد البشرية : العلاقات بين العمال، تشجيع مشاركة العمال، التماثل في الحق في المساهمة، التسيير المسؤول للوظائف، جودة نظام التعويضات، تحسين شروط العمل والصحة، إحترام النظام الساعي للعمل.

<sup>1</sup>ISO, Discovering ISO26000, Op.Ct, P10.

<sup>2</sup>عبدلي مباركة، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

## قياس المسؤولية الإية وأثرها على تنافسية

- ب- **البيئة** : الإستراتيجية البيئية، التحكم في التأثير البيئي لإستعمال الطاقة، تسيير المهملات.
- ت- **العلاقة موردا/ عميل**: ضمان المنتج، معلومات حول المستهلك، علاقة دائمة مع الموردين، تعاقدية مسؤولة، الأخذ بعين الإعتبار للعوامل الإجتماعية في سلسلة التموين، الرشوة، تطبيق ضد التنافسية.
- ث- **حوكمة المؤسسة** : فوائد المساهمين، الرقابة الداخلية، أعضاء مجلس الادارة.
- ج- **الإلتزام الإجتماعي نحو المجتمع** : التنمية الإجتماعية، الآثار الإجتماعية للمنتج، المساهمة في المنفعة العامة.
- ح- **حقوق الإنسان** : إحترام حقوق الإنسان، عدم التمييز بين الجنسين، تشغيل الأطفال، إحترام حرية الجمعيات وحقوق التفاوض الجماعي<sup>1</sup>.
- بعد عملية تحديد معايير التقييم يتم تقييم الأسئلة على أساس مجموعة من العناصر المتمثلة أولا في القيادة من خلال ثلاثة عناصر فرعية الرؤية والمحتوى والمسؤولية، ثانيا التنفيذ والذي يتمثل بدوره في ثلاثة فروع السياق، الوسائل والرقابة، ثالثا وأخيرا فعالية النتائج من خلال ثلاثة فروع وهي معايير تقييم أصحاب المصالح للإلتزامات التسييرية والإنتقادات والتوجهات<sup>2</sup>.
- تميز منهجية وكالة التقييم الإجتماعي VIGEO بفعالية ملحوظة غير أن هذا لا يمنع من وجود بعض المعوقات في بلوغ أقصى درجات الفعالية المطلوبة، وترتبط هذه الحواجز بطبيعة المتغيرات الإجتماعية الأمر الذي يخلق نوع من الصعوبة في عملية التحليل.
- 2- **مجلة FORBES** : تنشر مجلة "Forbes" تقييم أفضل 100 مؤسسة سمعة في تطبيق المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات Global CSR RepTrak 100، حيث أن القائمة تقدم من خلال دراسة معهد السمعة Reputation Institute وهي مؤسسة تقييم مستقلة تقدم مجموعة من التقييمات الخاصة بمؤسسات القطاع الخاص ومن بينها أنشطة المؤسسات وتبنيها مفاهيم وممارسات المسؤولية الإجتماعية، فمؤسسة الإستشارات العالمية المعروفة باسم Reputation Institute هي مؤسسة إستشارية لإدارة السمعة مقرها بوسطن تقوم بقياس إدراك المؤسسات لمفاهيم المسؤولية الإجتماعية من خلال مقاييس عاطفية وعقلانية:
- المقاييس العاطفية : تشمل قياس المشاعر، الإحترام، الإعجاب والثقة.
  - المقاييس العقلانية : تتمثل في قياس سبعة عوامل تشمل القيادة، الأداء، المنتجات، الخدمات، المواطنة
- Citizenship، حوكمة المؤسسات Corporate Governance، وبيئة العمل Workplace.
- يعتمد التقييم على البيانات التي يتم جمعها من الجمهور في خمسة عشر سوقا حول العالم هي أستراليا، البرازيل، كندا، الصين، فرنسا، ألمانيا، الهند، إيطاليا، اليابان، المكسيك، روسيا، كوريا الجنوبية، إسبانيا، والمملكة المتحدة.

<sup>1</sup> عبدلي مباركة، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>2</sup> Vigeo Site Officiel . 12/01/2018 Site : www.vigeo.com

يستند المسح إلى تقييم سمعة المسؤولية الاجتماعية من مقابلات مع الأفراد المستهلكون المستجيبين من الجمهور إذ وصل عددهم سنة 2017 إلى 170.000 فرد في 15 بلداً للتركيز على تصوراتهم وعلى ما يعتبرونه الأكثر مسؤولية من الناحية الاجتماعية لحكومة المؤسسة<sup>1</sup>، والتأثير الإيجابي على المجتمع ومعاملة الموظفين، حيث يسجل كل منهم بنظام RepTrak Pulse الخاص به، ويتم قياس المؤسسات مقابل ثلاثة مكونات رئيسية: بيئة العمل، المواطنة والحكومة. حيث قال الشريك التنفيذي لمعهد السمعة ستيفن Hahn-Griffiths أن هناك أهمية متجددة لأبعاد الحكومة والمواطنة في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في سنة 2017.

بالرغم من كل الدراسات المقدمة تواجه عملية إيجاد مؤشرات تفصيلية لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات عدة إشكالات حيث تحتاج إلى تجميع بيانات ومعلومات من مصادر متعددة أضف إلى ذلك عدم سهولة القياس الكمي لبعض أوجه الدور الاجتماعي للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى عدم إمكانية ترجمة بعض طلبات أصحاب المصالح بمعايير كمية، ومنه فإن قياس وتقييم الأداء إتجاه المسؤولية الاجتماعية هو إعلان صريح باهتمام المؤسسة بممارسات المسؤولية الاجتماعية، ورغبة في توطئتها في قلب النظام الإداري والإستراتيجيات العامة لها.

<sup>1</sup> Forbes, The 10 Companies With The Best CSR Reputations In 2017. 13/09/2017. Site : <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2017/09/13/the-10-companies-with-the-best-csr-reputations-in-2017/#1e77ab75546b>

## المبحث الثاني : تنافسية المؤسسات الصناعية والخدماتية ومؤشرات قياسها:

أصبحت المسؤولية الاجتماعية واحدة من القضايا المركزية في جدول أعمال المؤسسات اليوم<sup>1</sup>، ولكنها لا تزال بعيدة عن مركز إستراتيجية المؤسسة<sup>2</sup>، وتتمحور المشكلة الرئيسية في عدم فهم تأثير المسؤولية الاجتماعية على القدرة التنافسية للمؤسسات<sup>3</sup> التي تمثل بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وذلك لأنها تعمل من خلال تحسين المنتجات والخدمات وتقديمها بأفضل الأسعار على جذب أكبر عدد ممكن من العملاء لاقتنائها مما ينعكس على المؤسسة بتحقيق الحصة السوقية الملائمة لتحصيل الثروة من عائدات الإستثمار. من هنا، فإن التنافسية باتت في ثقافة المؤسسة مرادفة للفعالية والجودة وحسن الأداء والتفوق وبالتالي تحقيق النمو والإزدهار والبقاء في السوق والإستمرار فيه.

### المطلب الأول : البيئة التنافسية ومنافسة المؤسسات : تواجه المؤسسات الحديثة تحديات كبيرة

في بيئة أعمال فرضت عليها السعي للتكيف مع المتغيرات المتسارعة التي عقدت علاقاتها الأمامية والخلفية مع الأسواق وفرضت عليها منطقاً جديداً في المنافسة يعتمد على قاعدة البقاء للأطول نفساً، مما جعل المسيرين في مختلف المستويات يتجهون إلى تطبيق أهم المفاهيم الإدارية الحديثة في محاولة منهم لتحقيق السبق ومسايرة التحولات التي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين.

### أولاً : البيئة التنافسية للمؤسسة وتأثيراتها : البيئة عبارة عن مجموعة عناصر تؤثر على المؤسسة، حيث يجب

على المؤسسة أن تقوم بدراسة مختلف العناصر المكونة للبيئة التنافسية ومحاولة تحليلها لأن ذلك يمكن المؤسسة من فهم تركيبية وديناميكية البيئة وتحديد مختلف العوامل بدقة، إذ ينبغي التركيز عليها كعوامل الجذب والإستقطاب<sup>4</sup>.

1- مفهوم البيئة التنافسية : ينطلق مفهوم البيئة التنافسية من مجمل المتغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة، وتمثل في مجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها المنافسين والموردين، العملاء، والمقرضين، أصحاب الأسهم ومجمل مجموعات الضغط المباشر على المؤسسة، إذ يرى Daft سنة 2001 أن "هذه البيئة تحتوي على العناصر الأكثر إلتصاقاً بالمؤسسة وأهدافها"، ويعتبر مفهوم البيئة التنافسية الأكثر تناسبا مع مجال التنافس الذي تتنافس فيه المؤسسات، إذ تتضمن من القوى والعناصر والمتغيرات التي تؤثر وتتأثر فيما بينها<sup>5</sup>، وأهم شيء هو أن يتم تحديد أكثر عوامل النجاح التي يمكن أن تحدث تطور للمؤسسة ويطلق على

<sup>1</sup> Smith, N. C, *Corporate Social Responsibility: Whether or How?*, California Management Review, Volume 4, No45, 2003, pp 52-76.

<sup>2</sup> Stewart T. A, *Corporate Social Responsibility: Getting the Logic Right*, Harvard Business Review, Volume 12, No 84, 2006, pp 14-14.

<sup>3</sup> Porter, M. E. and M. R. Kramer, *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Op.Ct, pp78-92.

<sup>4</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص108.

<sup>5</sup> يعقوب محمد وبين يمينة خير، قياس تأثير عناصر البيئة التنافسية على القرار الإستراتيجي للمؤسسة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد6، العدد 12، 2017، ص117.

البيئة التنافسية عدة مفاهيم، البيئة الصناعية، البيئة الخارجية الخاصة، بيئة النشاط (المهام)<sup>1</sup>. عليه يمكن تعريفها بأنها المحيط الذي يشكل الجوانب الرئيسية التي تمثل نقطة الارتكاز في صياغة ورسم وإتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية، ويتشكل هذا المحيط من جانبين :

- الفرص التي يمكن للمؤسسة إستغلالها، إذ أن الفرصة هي الإفتراضات التي تحمل عواقب ايجابية، كذلك تمثل كل الاحتمالات التي تقدمها البيئة الخارجية والتي تسمح للمؤسسة بإستغلال نقاط قوتها وتقليل ضعفها<sup>2</sup>.

- المخاطر والتهديدات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو الحد من آثارها .

**2- خصائص البيئة التنافسية :** إن البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة قد تمتاز بالبساطة أو التعقيد من جهة ومن جهة أخرى بالإستقرار أو التغير، فقد وصف " أنسوف " منذ بداية السبعينات تغيرات البيئة بعدم الإستمرارية أو المفاجآت الإستراتيجي<sup>3</sup>، فدراسة ومعرفة خصائص البيئة التي تنشط فيها المؤسسة يعتبر مفتاح لإتخاذ القرارات وبناء الإستراتيجية الملائمة، مما يستلزم الدراسة والمتابعة باستمرار.

هناك مجموعة من العوامل التي جعلت من بيئة المؤسسة أكثر ديناميكية وتغير نذكر من بينها ما يلي :

-التغيرات التقنية : التكنولوجيا الحديثة، الطرق الجديدة في الإنتاج،تغيير في طرق التوزيع،فوجود تكنولوجيا معينة قد تخلق فرصا أو تهديدا، مثلا الإعتماد على تكنولوجيا الأقمار الصناعية تعتبر تهديدا للشبكات التلفزيونية المحلية، كذلك المتغيرات المعلوماتية والمعرفية<sup>4</sup>.

-التغيرات الإقتصادية والسياسية العالمية، التغيرات على مستوى البلد<sup>5</sup>.

-التغيرات الإجتماعية والسلوكية، التغيرات السياسية والقانونية، حيث تتمثل في مختلف القيود التي تتخذها الحكومة والتي تؤثر على نشاط المؤسسات كالجمارك والضرائب...الخ<sup>6</sup>.

**3- تأثيرات البيئة التنافسية :** في ظل التطورات الإقتصادية العالمية المتسارعة التي تبلورت في نظام جديد فرض نفسه وانتشر بمبادئه في أقطار المعمورة، فهيمنت سياساته على السياسات الإقتصادية الدولية مؤدية بذلك إلى إنفتاح الأسواق المحلية على السوق العالمية بدون حدود أو قيود، إذ أصبح من الضروري بل من الحيوي على المؤسسات الإقتصادية المختلفة أن تتأقلم مع هذه الأوضاع، وأن تنهياً لمخاطمة المؤسسات العالمية ذات القدرة على التغلغل في الأسواق وإكتساح مراكزها الأولى بميزات تنافسية قوية، حيث أن الحرية وإنفتاح الأسواق من خلال إلغاء الحواجز الجغرافية والإقتصادية والاجتماعية بين الدول وإنتشار التعاملات التجارية الإلكترونية بواسطة شبكة مدعومة بتطورات تكنولوجية مستمرة في مجال الإعلام والإتصال تتميز بخاصية السرعة الفائقة والقدرة على خفض

<sup>1</sup> Stefan Michel, Marianne Petit pierre, **Marketing Une introduction au marketing d'un point de vue pratique**, edubook AG, 1er édition, paris, 2010, p154.

<sup>2</sup> Arnaud Pelletier Et Patrick Cuenot, **Intelligence économique-mode d'emploi: Maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise**, pearson, France, paris, 2013, p215.

<sup>3</sup> Michel MARCHESNAY, **Management stratégique**, les édition chihab- les éditions d'organisation, paris, 1997, p84.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالي ووائل مجد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظر منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، عمان، 2007، ص258 .

<sup>5</sup> Gérard Garibaldi , **L'analyse stratégique**, édition d'organisation, paris, 2001, p151.

<sup>6</sup> أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 118.

التكاليف المختلفة ، مما جعل المنافسة ركنا أساسيا في نظام الأعمال الجديد وفرض جملة من المتغيرات يمكن حصرها في :

- تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية.
- وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات.
- سهولة الإتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الإنترنت وغيرها من آليات الإتصالات الحديثة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والإبتكار.
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وإرتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد، تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الإختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغبتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على إكتساب وتنمية القدرات التنافسية.
- يتضح أن كل هذه العوامل ستدفع المنافسين إلى بذل جهد أكثر أي المزيد من التنافس، كما أن وفرة المعلومات والتدفق السريع لنتائج البحوث والتطورات التقنية ييسر للمؤسسات الدخول في مؤسسسات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر لتكوين إمكانيات البحث والتطوير الخاصة بها، وبالتالي توفر الإستثمارات التي قد تكون متاحة لها وهذا ما يزيد بدوره من الجهود التنافسية<sup>1</sup>.

**ثانيا : منافسة المؤسسات :** إن تأثيرات البيئة التنافسية أدت إلى إحتدام المنافسة بين المؤسسات العالمية فتصاعدت حركة التحالفات الإستراتيجية بين مؤسسات من جنسيات مختلفة في قطاعات إنتاجية وإقتصادية عالمية متعددة، مؤدية بذلك إلى ترجيح كفة المنافسة الإحتكارية في صيغة إحتكار القلة على حساب المنافسة الحرة، وراح البعض يتكلم عن مفردة جديدة في قاموس التعاملات التجارية أخذت مكان المنافسة ألا وهي ظاهرة التنافسية، فأصبح كل من رجال الأعمال والإعلام والسياسة والإقتصاديين يتحدثون عنها وعن سبل تحقيقها<sup>2</sup>.

**1- مفهوم المنافسة :** إن المنافسة لغة مشتقة من التنافس، والذي يعني بذل الجهد للتفوق وتحقيق الهدف قبل المنافسين الآخرين، حيث أن المنافس هو المزاحم والمتسابق والمتباري<sup>3</sup>، أما إصطلاحا فالمنافسة تعرف على أنها "نوع من هياكل السوق تسمح بتواجد عدد كبير من المؤسسات ( العارضين ) والمستهلكين ( الطالبين ) في جميع المجالات الخاصة بالمنتجات والخدمات والمواد الأولية ورؤوس الأموال... إلخ"<sup>4</sup>، وهي أيضا " عملية التفاعل التي تحدث في السوق بين المؤسسات المختلفة للوصول إلى نفس الزبائن ومحاوله إقناعهم بهدف زيادة المبيعات، ومن ثم

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 103 .

<sup>2</sup> محمد عبد النور، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>3</sup> معجم المعاني، 2017/01/12 على الموقع : www.almaany.com

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005، ص 67 .

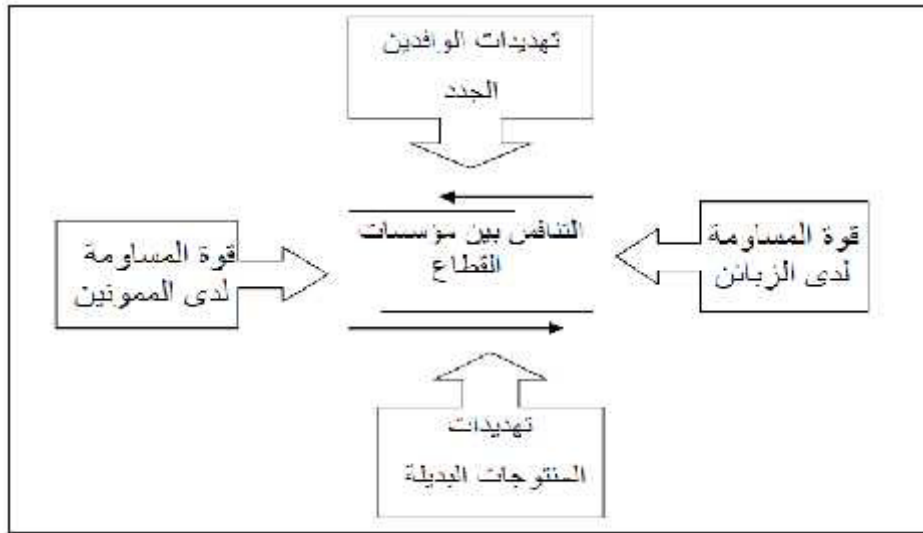
## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

زيادة الحصة السوقية وتحقيق مستوى الربح المنشود<sup>1</sup>، فعموما لقد تعددت تعاريف المنافسة، إلا أنها جميعا تصب في كونها حالة من حالات السوق، أين يتواجد عدد من المؤسسات التي تتنافس فيما بينها بجرية من خلال عرضها لمنتجات وخدمات، وإستهدافها لنفس الفئة من الزبائن، حيث تحاول كل مؤسسة جذب أكبر عدد منهم وذلك باستعمال عناصر كالجودة والإبداع وخفض الأسعار وغيرها<sup>2</sup>.

إن المنافسة هي الآلية التي تتضارب بها المؤسسات فيما بينها، وهي خاضعة لقواعد معينة تحدد الحالة العامة للسوق، أي المكان الذي يمارس فيه النشاط التنافسي. حيث تعمل هذه القواعد على تنظيم نشاط العارضين الراغبين في إشباع طلب السوق، وسعيهم لإيجاد مشترين، كما تعتمد المنافسة في الشكل والنوع على عدد العارضين المتواجدين في السوق، مع التسليم بأن عدد المستهلكين أو من يطلب السلع والخدمات هم كثر كما تعتمد أيضا على درجة تجانس السلع<sup>3</sup>.

**2- تحليل المنافسة وتأثيرات البيئة التنافسية :** إن معرفة درجة التأثير لقوى التنافس تساهم في بناء إستراتيجية تنافسية ناجحة بإدراك نقاط القوة والضعف، من أجل تقوية موقعها التنافسي، فلا يمكن الفصل بين المؤسسة والبيئة من خلال التأثير المتبادل لكل منهما على الآخر، إذ تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، وإتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية والإيجابية، وقد إقترح Porter نموذجا مشهورا يسمى نموذج القوى الخمس في الشكل الموالي<sup>4</sup>:

### الشكل رقم 12: نموذج القوى الخمس ل PORTER



**Source :** PORTER .M, L'Avantage Concurrentiel des Nations, inter Edition, Paris, 1993, p37.

<sup>1</sup> Jean marc point et Jean pierre vergnaud , *Vivre et comprendre le Marketing - Collection pratique d'entreprise*, édition EMS , paris, 2005, p120.

<sup>2</sup> Jack Lendrevie Et JulienLévy , *Theorie et Pratique du marketing*, Mercator 10 ème Ed, p201. 17/02/2017 Site : livre.fnac.com/a1840749  
<sup>3</sup> محمد عبد النور، مرجع سبق ذكره، ص37.

<sup>4</sup> فنان الطيب، دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص إدارة أعمال، جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2015، ص171.

يمكن التعبير عن مضمون الشكل كما يلي<sup>1</sup>:

أ- **حدة المنافسة بين المتنافسون الحاليين**: تتمثل حدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين مرتكز نموذج بورتر لأنه يشير إلى إلتقاء العناصر الأخرى لتحديد جاذبية الصناعة، ومن أهم العوامل المؤثرة في حدة التنافس مايلي: (عدد المنافسين، العلامات التجارية، تكلفة التحويل، حجم المؤسسات، هامش الربح، ثقافة العميل، مرونة الإنتاج، تكلفة الخروج من الصناعة).

ب- **تهديدات الوافدين (الداخليين) الجدد أو المحتملون**: الوافدون الجدد أو المحتملون هم الذين يملكون القدرة على الدخول في السوق، يأتي الوافدون الجدد إلى قطاع النشاط بقدرات جديدة، حيث يرغبون في إكتساب حصص من السوق، وهذا يؤثر على مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو إرتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع، كما يؤدي دخولهم إلى تغيرات تكنولوجية<sup>2</sup>، وتتحدد درجة خطورة الوافدين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، ويذكر Porter ستة عوامل كبرى تشكل حواجز للدخول هي<sup>3</sup>:

- **إقتصاديات الحجم (الإقتصاديات السلمية)**: تعني الخفض في التكلفة الوحودية للمنتوج أو عملية، أو وظيفة تدخل في العملية الإنتاجية للمنتوج، والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة ترتفع في الفترة، وتعد إقتصاديات الحجم أو الإقتصاديات السلمية عاملا حاسما بالنسبة للوافدين الجدد، لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير وينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة، وإما العمل على أساس حجم إنتاج صغير فيتحمل الوافدون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة، لأن عدد الوحدات ضعيل فتزداد التكلفة الوحودية للمنتج، ويمكن أن نجد عامل إقتصاديات الحجم في كل وظائف المؤسسة، كالتصنيع، الشراء، البحث والتطوير، التسويق، الخدمات، إستعمال قوة البيع والتوزيع، غير أنه بإمكان الوافدين الجدد التعامل مع أثر هذا العامل إذا ما إمتلكوا تكنولوجيا متطورة، فينتقلون إلى إقتصاديات حجم من درجة عليا.

- **تميز المنتج**: أي أن المؤسسات المتموقة سابقا بشكل جيد تملك صورة جيدة وزائن أوفياء؛ ويرجع ذلك إلى إشهار سابق، خدمات مقدمة للزائن سابقا، إختلافات في المنتج، أو لأن المؤسسة كانت سباقة إلى هذا القطاع، ويشكل تمييز حاجزا للدخول، حيث يتحمل الوافدون الجدد مصاريف باهظة ليستقطبوا زائن القطاع المؤسسات السابقة ويؤدي هذا الجهد عادة إلى خسائر في البداية، ويتطلب وقتا طويلا لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة أو الوافدين الجدد.

- **الحاجة لرأس المال**: تضطر المؤسسات الجديدة إلى إستثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة، وبخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار أو البحث والتطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة، لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما، وتتطلب تجهيزات الإنتاج والمخزونات وقروض الزائن وتغطية خسائر الإنطلاق

<sup>1</sup> فنان الطيب، مرجع سبق ذكره، ص172.

<sup>2</sup> Jean pierre Angelier, *Economie industrielle élément de méthode*, opu- Alger, 1993, p79.

<sup>3</sup> Porter .M, *L'Avantage Concurrentiel des Nations*, inter Edition, Paris, 1993, pp 7-14.

أموالا معتبرة أيضا، وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإن عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي إمتيازا للمؤسسات المتواجدة في القطاع.

- تكاليف التبديل : يمكن أن تشمل تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو اللجوء إلى مصدر جديد للتمويل، الإحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج وحتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات والروابط مع الأشخاص، فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فعلى الوافدين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج؛ حتى يقبل الزبون التحلي عن المؤسسات المتواجدة قبلهم في القطاع.

- الوصول إلى قنوات التوزيع : يعد توزيع المنتوجات بحد ذاته حاجزا لدخول الوافدين الجدد، وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة سابقا تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات للإشهار... الخ، وقد يكون للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية، أو حتى علاقات خاصة جدا تتيح لهم الإستحواذ على قنوات التوزيع، فإذا إستعصى على الوافدين الجدد تحطى هذا الحاجز فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم<sup>1</sup>.

- السياسة الحكومية : تلعب السياسة الحكومية دورا كبيرا في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدخول بتقديم تسهيلات جبائية مثلا، أو تحول دون دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض إستعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث والتي تتطلب إستثمارات جديدة مكلفة<sup>2</sup>. إن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديدا بارزا للمؤسسات القائمة حاليا بمعنى ترتبط درجة تأثير التهديد من دخول منافسين جدد بعنصريين هامين، فكلما يكون وجودهما منخفض يكون التهديد منخفض<sup>3</sup>.

- حواجز الدخول في القطاع منخفضة.

- عدم وجود مخاوف من ردات الفعل.

ت- التنافس بين مؤسسات القطاع ( شدة المزاومة): تأخذ المزاومة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالا من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالإعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات وتقديم الضمانات الملائمة للزبون، ويرجع وجود المزاومة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك وللعمليات التي تعتمد على المؤسسات ضد المنافسة آثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات، وتوصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة، وتنجم المزاومة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية والمتمثلة في عدد المنافسين في القطاع،

<sup>1</sup> فنان الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 172-173.

<sup>2</sup> M. Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, ed. Economica, 1982, pp7-14

<sup>3</sup> Jean-Pierre Helfer Et Autres, *Management Stratégique et Organisation*, paris, 2008, p96.

بطء نمو قطاع النشاط، التكاليف الثابتة، غياب التمييز، الرفع من الطاقة الإنتاجية، المنافسون مختلفون في التصور، حواجز الخروج.<sup>1</sup>

ث- **تهديدات المنتجات البديلة** : تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تادية وظيفة منتج القطاع نفسها، وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف، إذ قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع من شأنه أن يحسن الوضعية الجماعية، الأمر نفسه ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الإتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان إنتشار واسع للمنتج، أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة - سعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات أخرى حيث الربحية مرتفعة<sup>2</sup>، ويزداد تهديد السلع البديلة بصفة عامة إذا كانت رغبات المستهلك تشبع بسهولة بمنتجات أخرى من خلال العلاقة ( تكلفة - جودة)، وكذلك إذا كانت المنتجات تعتمد على تكنولوجيات جديدة.

ج- **قوة تفاوض الزبائن (المستهلكين)** : يعتبر المستهلكين من أهم قوى المنافسة حيث تعتبر القوة التفاوضية لهم عاملا هاما في مجال تحليل الموقف التنافسي ويشكلون الزبائن تهديدا للتكامل الخلفي، حيث يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة الزبائن في القطاع بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق وكذا بالأهمية النسبية لمشتريهم من القطاع، كما تتأثر قوة الزبائن التفاوضية بجملة من العوامل كالتركيز الكبير لدى المستهلكين، حجم المشتريات من القطاع، نمطية المنتجات المشتراة وعدم تميزها عن منتجات القطاع، إنخفاض تكاليف التحول التي يتحملها المشتري عند الانتقال في تعامله من مؤسسة إلى أخرى<sup>3</sup>، منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون، ضعف ربحية الزبائن، أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون، إمتلاك الزبون لمعلومات كاملة<sup>4</sup>.

ح- **قوة تفاوض الموردين** : إن تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد أمرا بالغ الأهمية بالنسبة للموردين، كما يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري، إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات، وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت جملة من الشروط والمتمثلة في درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن، غياب المنتجات البديلة، القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما، يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري، تمييز المنتج أو وجود

<sup>1</sup> Porter M., *Choix stratégiques et concurrence*, Op.Ct, pp19-20.

<sup>2</sup> Idem, pp 21-25.

<sup>3</sup> Jean louis Magakian Et Marielle Audrey Payaud , *100 fiches pour comprendre la stratégie*, 2 Emme édition, Bréal, paris, 2007, p97.

<sup>4</sup> M. PORTER, *Ibid*, pp 25-29.

تكلفة التبديل، وتهديد التكامل الأمامي<sup>1</sup>، ترتبط قوة المورد بثلاث عناصر أساسية هي طبيعة مجموعة الموردين (متمركزين، إمكانية التكامل الخلفي) وطبيعة المدخلات (إذا كانت تمثل عناصر أساسية في عملية الإنتاج) كذلك التكاليف فكلما كان التحول من مورد إلى آخر تكون التكاليف مرتفعة<sup>2</sup>.

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان 1987 التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1981 خاصة في تبادلاتها مع اليابان وزيادة حجم الديون الخارجية، إذ ظهر الإهتمام مجددا بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الإقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق إقتصاديات السوق.

**ثالثا: تنافسية المؤسسات وأنواعها:** يتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الإقتصادية وإزدهار الدول وهذا ما يصعب من تحديد تعريف دقيق ومضبوط للتنافسية، إضافة إلى عامل مهم ألا وهو ديناميكية التغير المستمر لمفهوم التنافسية، ففي بداية السبعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية ثم إرتبطت بالسياسة الصناعية خلال سنوات الثمانينات، أما في سنوات التسعينات فإرتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول، ومع بداية الألفية تنافسية الدول التي تعني مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها، وحاليا تنافسية المؤسسات .

1- مفهوم تنافسية المؤسسة : عموما لقد حاول الكثير من الباحثين والمفكرين تعريف التنافسية، إلا أنه وبسبب الغموض الحاصل فيها، إختلفت التعاريف في التفصيل باختلاف وجهات النظر واجتمعت في العموم على كونها خاصية تعكس قدرة المؤسسة على مجابهة المنافسين من خلال تلبية رغبات المستهلكين بتقديم عروض أحسن من حيث السعر و/أو الجودة، وتمكينها من حيازة الأفضلية في السوق على حساب الآخرين بما يضمن النمو والإستمرار والتطور، فعلى مستوى المؤسسة يمكن أن ندرج جملة من التعاريف لتنافسية المؤسسة .

أ- التعريف الذي يرى بأن التنافسية هي قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج إلى مستوى منخفض مقارنة بمنافسيها<sup>3</sup>، هذا التعريف يرى بأن التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحمل تكاليف أقل مقارنة بباقي المؤسسات الأخرى المنافسة، أي إكتساب المؤسسة لميزة تنافسية تركز على التكلفة، لكنه لا يتحدث عن المصلحة من الإنتاج بتكلفة أقل، إذ ما الهدف من وراء ذلك إذا كانت المؤسسة تعرض منتجها بسعر مرتفع لا يقبل به العميل أو البيع بسعر لا يغطي التكاليف، والأهم هل التخفيض في التكاليف كان على حساب جودة المنتج إلى الحد الذي يقبل العميل معه بالحصول عليه؟

<sup>1</sup> فتان طيب، مرجع سبق ذكره، ص 175.

<sup>2</sup> Armand Payan et autres, *l'analyse concurrentielle*, manuel de gestion 1, ellips édition, paris , 1999, p151.

<sup>3</sup> Cockburn J. et Siggel E., *Une méthodologie d'analyse de la compétitivité*, Fiche technique N° 6, CODESRIA, Sénégal, Mai 1995, p2.

ب- التعريف الذي ينص على أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على بيع منتجاتها بالسعر الذي يسمح لها بإداء إلتزاماتها إتجاه الغير ويضمن لها تحقيق النمو المستمر<sup>1</sup>، ونلاحظ أن هذا التعريف يركز على عامل السعر، والتنافسية تظهر في قدرة المؤسسة على تسديد إلتزاماتها نحو مختلف الأطراف الدائنين الذين تتعامل معهم، بحيث لا يكون للتسديد تأثير سلبي على المؤشرات المالية للمؤسسة، فهو يتم دون أي مشاكل ويكون في المواعيد المحددة، مما يعطي للمؤسسة صورة جيدة أمام دائنيها، أي وجود توازن بين إستخدامات المؤسسات وإلتزاماته، كما أن المؤسسة وفقا لهذا التعريف تعمل على تحقيق النمو المستمر عن طريق زيادة حجم مبيعاتها وتوسيع إستثماراتها، فهذا التعريف يركز أكثر على الجانب المالي بحيث يعتبر المؤسسة التي لها قدرة على المنافسة هي التي تمتلك مؤشرات مالية جيدة كتحقيق الأرباح وتحسين المردودية وزيادة رقم الأعمال، لكنه يهمل جانب السوق الذي توجد فيه المؤسسة أي وجود عارضين ومنافسين، حيث لا يمكننا التحدث عن التنافسية ما لم يوجد منافسون<sup>2</sup>.

ت- تعريف التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على إمتلاك حصة سوقية مهمة بشكل دائم يعود عليها بالمردودية<sup>3</sup>، هذا التعريف يشير إلى مؤشرين يعبر من خلالهما على تنافسية المؤسسة ويربط بينهما وهما القدرة على المحافظة على الحصة السوقية وتحقيق المردودية، فهو يجمع بين الجانبين التسويقي والمالي، لكنه يهمل المتغيرات التي تساعد على إكتساب الحصة السوقية المتنامية والمردودية المتزايدة، كما لم يحدد على حساب من نمى معدل نمو هذين المؤشرين، لأن ذلك قد يتحقق بسبب أن السوق ينمو بسرعة، وقد يكون على حساب الحصص السوقية للمنافسين<sup>4</sup>.

ث- تعريف التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على إكتساب أو زيادة حصتها في السوق بالإعتماد على عنصرين هما السعر والتميز في جودة المنتجات<sup>5</sup>، فوفقا لهذا التعريف فإن التنافسية تظهر من خلال إكتساب المؤسسة لحصة سوقية متزايدة ولكنه لم يتناول الجانب المالي، وما أضافه أنه تكون للمؤسسة قدرة على المنافسة إذا ما تمكنت من عرض منتجاتها بأسعار منخفضة وبجودة عالية مع ضرورة تمييز منتجاتها عن منتجات باقي المنافسين أي ميزة تمييز المنتجات، ما يؤخذ على هذا التعريف أنه لم يتطرق لعنصر التكلفة والجانب المالي للمؤسسة.

ج- تعريف مجموعة بوسطن الإستشارية BCG التي ترى بأن المؤسسة التي لها تنافسية هي القادرة على المنافسة، وهي تلك التي تمتلك أقل تكلفة، أو هي المؤسسة التي تستطيع أن تستخدم مواردها بفعالية أكبر مقارنة بباقي المنافسين وفي ظل إستخدام نفس الموارد التي يتم الحصول عليها بتكاليف متساوية، بحيث تتمكن المؤسسة

<sup>1</sup> Paraque B., **Compétitivité des entreprises et forces concurrentielles**, Bulletin de la banque de France, Supplément d'étude, 2ème trimestre 1995, p2. 01/05/2017 Site : [http://www.banquefrance.fr/fileadmin/user\\_upload/banque\\_de\\_france/archipel/publications/bdf\\_bm/etudes\\_bdf\\_bm/bdf\\_bm\\_18\\_etu\\_10\\_t2.pdf](http://www.banquefrance.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/archipel/publications/bdf_bm/etudes_bdf_bm/bdf_bm_18_etu_10_t2.pdf), le 09/03/2004.

<sup>2</sup> Commission européenne [293 final], **Une politique de concurrence proactive pour une Europe compétitive**, Bruxelles, 2004, p 3. Site <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2004:0293:FIN:FR:PDF>, le 13/09/2007.

<sup>3</sup> Cockburn J et Siggel E, Op.Ct., p6.

<sup>4</sup> لزهرة العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة<sup>2</sup>، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، 2013/2012، ص40.

<sup>5</sup> Institut Français des relations internationales, **Compétitivité : Spécialisation et comportement des entreprises**, Série Ramses 91 : Système économique et stratégie ; le monde et son évolution, Paris : Dunod, 1990, p 119.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

من الحصول على نسبة سيولة أعلى من باقي المنافسين، ولها قدرة أكبر على الإستثمار وبالتالي تحقيق معدل نمو مرتفع، وكذلك القدرة على المقاومة والبقاء في حالة تراجع السوق مع الإستمرار في تحسين ميزة التكلفة التي تكتسبها<sup>1</sup>، فهذا التعريف بالرغم من شموليته لكنه يهمل جانبين مهمين الأول هو عنصر الزمن ونقصد به توقيت تحقيق المؤسسة للعناصر المذكورة أعلاه أما العنصر الثاني فهو مكانة الإبداع في تحقيق التنافسية.

الملاحظ على جملة التعاريف المذكورة أعلاه قد ركزت على ربط تنافسية المؤسسة بتخفيض التكاليف وتحسين الجودة والتميز عن المنافسين، مع أهمية إمتلاك المؤسسة لمؤشرات مالية وتسويقية للتفوق على المؤسسات المنافسة، مما يدعونا للقول بأن تنافسية المؤسسة ترتبط أساسا بتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية، وهي حسب M. Porter ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التميز، لذا سنحاول تقديم تعريف يشمل كل التعاريف بتعريف التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على عرض منتجات ذات جودة يقبلها العميل وتميزها عن منتجات المؤسسات المنافسة، تحصل عليها نتيجة جهود البحث والتطوير التي تقوم بها وعرضها في الوقت المناسب بأسعار منخفضة لتحمل عملاءها تكاليف أقل، ما يزيد من قدرتها على البقاء والإستمرارية بزيادة حصتها في السوق وتحقيقها لأرباح أعلى من المنافسين بشكل دائم.

### 2- أنواع تنافسية المؤسسة : يمكن تصنيف تنافسية المؤسسة إلى نوعين هما<sup>2</sup> :

#### أ) التنافسية بحسب الموضوع : تتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة :

- تنافسية المنتج : تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمييار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمرا مضللا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة والخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب إختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على صيغة المنتج في الأسواق في وقت معين.

- تنافسية المؤسسة : يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالإستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الإعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية التي تجرد من بينها تكاليف البيئة، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية... الخ، من جهة أخرى فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات هوامش وإستمر ذلك مدة أطول فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحصيلها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

#### ب) التنافسية وفق الزمن : تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية :

<sup>1</sup> Boston Consulting Group (BCG), *Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité*, édition Hommes et techniques, Paris, 1980, p 33.

<sup>2</sup> عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - مصادرها وتنميتها وتطويرها، أطروحة دكتوراه فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 11 .

- التنافسية الملحوظة : تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا تتفاد بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير لا تكون كذلك في المدى الطويل<sup>1</sup>.
- القدرة التنافسية : تعرف القدرة التنافسية بأنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، إستقرار، توسع، إبتكار وتجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لإستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية. من خلال هذا التعريف نستنتج أن القدرة التنافسية تتحقق من خلال مجموعة متغيرات منها<sup>2</sup>: التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الجودة الشاملة تجديد المنتجات والتعبئة والتغليف، تخفيض الأسعار، إرضاء العملاء والبحث عن عملاء جدد، الإتصالات التسويقية، المقارنات التطويرية... الخ .
- تدفع أنواع التنافسية نحو الإهتمام بمؤشرات قياسها، وبعدها من المحددات التي تمكن من التمييز بين إنجاز التنافسية وإستمراريتها.

- رابعا : محددات التنافسية :** إن تنافسية المنتجات السلعية والخدمية محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيرها، ويمكن إيجاز أبرز محددات التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية في<sup>3</sup> :
1. **دور الحكومة :** تلعب الحكومة دورا هاما في زيادة تنافسية السلع والخدمات من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة، وإشباع السياسات الإقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للتنافسية بالإضافة إلى وضوح وشفافية القوانين المؤسسة للبيئة الإستثمارية.
  2. **تكاليف الإنتاج :** يعتبر هذا العنصر من أهم محددات التنافسية لإرتباطها بتحديد أسعار المنتجات، وترتبط التنافسية بعلاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج، بمعنى أن التنافسية لمؤسسة معينة تزداد كلما تمكنت هذه الأخيرة من تخفيض تكاليف إنتاجها.
  3. **الجودة والنوعية :** تتعزز تنافسية المؤسسة من خلال رفع وتحسين مستوى جودة ونوعية منتجاتها، وذلك عن طريق الإهتمام بنوعية وجودة مدخلات الإنتاج ومستوى مهارات العاملين، ومدى إستيعابهم للتكنولوجيا الحديثة، وبالتالي مستوى إنتاجيتهم. ويتحقق التمييز النوعي لمنتج معين من خلال كفاءة نظام التسليم والسوق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.
  4. **الكفاءات :** دور الكفاءات يعد عاملا محدد للتنافسية المؤسسة، لذلك فإن بقاء المؤسسة وإستمرارها كنظام مفتوح مرهون بمدى كفاءة مواردها البشرية، وذلك بما تمتلكه من قدرات ومهارات وما تتمتع به من رغبة في العمل، لذا فهي العنصر المهم والحاسم في تفعيل الموقع التنافسي للمؤسسة.

<sup>1</sup> عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص12.

<sup>2</sup> فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، صص11-12.

<sup>3</sup> يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، مجلة العلوم الإنسانية، الكويت، العدد35، 2007، بدون صفحة.

من كل هذا نخلص إلى أن التنافسية تعكس:

- قدرة المؤسسة على الإستجابة وإرضاء الزبائن.
- التميز أو الإختلاف عن المنافسين.
- خلق القيمة في عيون الزبون.
- تحقيق المردودية التي تضمن الإستمرار وإرضاء الأطراف الأخرى.

### خامساً : الإستراتيجيات العامة للتنافس : نميز ضمن الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن المؤسسة تبنيها في

حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، ما بين إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز<sup>1</sup>.

**1. إستراتيجية قيادة التكلفة:** في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها، والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الإعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع، فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق، ويمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط هي:

- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة.

- القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين.

إن اعتماد المؤسسة إستراتيجية الحد من التكلفة وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة والإكتفاء بهامش ربح

منخفض تمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق يسمح لها ببيع كميات كبيرة من منتجاتها.

**2. إستراتيجية التميز والإختلاف:** من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج،

تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة،

السمعة الجيدة، وتزايد نجاح هذه الإستراتيجية كزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على

المنافسين محاكاتها<sup>2</sup>، ومن ثم يتعين توفر جملة من الشروط التي تضمن التفوق، هذه الشروط هي:

- أن يكون الإختلاف واضحاً ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى

للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتميز، ومن ثم يقبل على إقتناء السلعة أو الخدمة، ويمكن تحقيق هذا الشرط

بإستعمال مواد خام جيدة، وهنا لا بد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم، وتجنب

العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج، ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر

بتسليم السلع في أحسن الظروف من خلال تسليمها في الوقت المناسب .

<sup>1</sup> زغدار أحمد، المنافسة التنافسية، دار جدير للنشر، الأردن، 2011، ص 50 .

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص ص 118- 120.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك.

قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التمييز لأنه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تنقلص<sup>1</sup>.

**3. إستراتيجية التركيز:** في ظل هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى العمل في جزء محدود من السوق بغية العمل بكفاءة وفاعلية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل، وقد تعمل المؤسسة على تدنية تكلفة إنتاج منتجها بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة منتجات المنتجين الآخرين، وقد تعتمد المؤسسة سياسة الجمع بين السياستين السابقتين أي الخروج بمنتج متميز نوعا وسعرا، لذلك فإن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط:

تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم.

عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المؤسسة.

أن تكون حدة المنافسة كبيرة ما بين المنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجذب من قطاعات أخرى.

تقوم المؤسسة بتحديد القطاع الذي تعمل فيه إنطلاقا من جاذبيته التي بها تبني المؤسسة الأرباح الممكن تحقيقها، شدة المنافسة فيه، هذا بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: تنافسية المؤسسات وخلق الميزة التنافسية : الميزة التنافسية هي ما تتميز به

المؤسسة عن بقية منافسيها وتعطيها الأفضلية عليهم، ومن أهم خصائصها هي الإنفرادية في السوق والتي ترتبط بالمؤسسة الرائدة، والأهم من ذلك هو الديمومة على إكتسابها، وتنوع الأساليب التي تركز عليها المؤسسات لإكتساب ميزة تنافسية لكنها لا تخرج عن واحدة من الإثنين هما التكلفة وتمييز المنتجات، لذا يتم التمييز بين تنافسية السعر وهي تعتمد على تخفيض التكلفة وإكتساب المؤسسة أو القطاع أو الدولة لميزة تنافسية على أساس التكلفة، والتنافسية خارج السعر تركز على إكتساب مزايا مثل الجودة والخدمة السريعة، وتشير معظم التعاريف إلى مدى إرتباط التنافسية بالتكلفة المنخفضة وتمييز المنتجات، حيث تسمح الميزة التنافسية الأولى للمؤسسة بالتحكم في أسعار البيع في السوق، ومواجهة أية حرب سعرية تطلقها المؤسسات المنافسة، بل يمكن أن تكون المؤسسة مبادرة في ذلك، كما يمكنها الإعتماد على إستراتيجية إختراق السوق بحيث تباع المؤسسة بأقل سعر وأكبر كمية ممكنة وتوسع بذلك حصتها السوقية بالكميات على حساب المنافسين، وهو ما يعني تحسين تنافسية

<sup>1</sup> زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 52 - 53.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 118 - 120.

المؤسسة، أما الميزة التنافسية المرتكزة على تمييز المنتجات من خلال إضفاء المؤسسة لخصائص على منتجاتها لا تتوفر في منتجات المؤسسات المنافسة، بحيث توجه المنتجات نحو قطاع سوقي محدد، بما يتيح للمؤسسة إتباع إستراتيجية كشط السوق، حيث تباع منتجاتها بأسعار مرتفعة ترفع من رقم أعمالها أو مبيعاتها مما يعني زيادة الحصة السوقية بالقيمة أي تحسين التنافسية وهو ما يعني أن الميزة التنافسية، وفي حال إكتساب المؤسسة لها فهذا يعني أنها ستحسن تنافسياتها.

**أولاً : تنافسية المؤسسة الاقتصادية والميزة التنافسية :** تعتبر الميزة التنافسية بعد جديد من أبعاد التنافسية، الذي إهتمت به الدراسات الحديثة بل وإعتبرته معظمها أساساً لأي عملية تطور، فقصد تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة، تعتمد المؤسسة على إحداهما لتحديدات وتحسينات مستمرة في منتجاتها وخدماتها، حيث أوضحت بعض الدراسات أن المؤسسات الأمريكية كانت تصنف ضمن الأوائل فيما يتعلق بمعدلات براءات الإختراع، ومنذ ذلك الحين تجاوزتها منافساتها اليابانية، حيث عرف معدل براءات الإختراع لديها نموا مضطرباً في فترة وجيزة، وهذا دليل على أن التوجه الحديث هو توجه نحو تمييز الأفكار الجديدة، وعليه تشجيع الإبداع بمفهومه الواسع، حيث يمكن إستيعابه وتجسيده في شكل منتجات وطرائق إنتاج وأساليب عمل حديثة تمكن المؤسسة من تقوية مزاياها التنافسية الحالية وبناء أخرى مستقبلاً<sup>1</sup>.

**1. مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها :** يتطلب بلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية معرفة المصطلحين الذي يرتكز عليهما هذا المفهوم، حيث تضمن قاموس Webster تعريف لمصطلحات الميزة التنافسية، إذ عرف الميزة بأنها الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة، وعرف التنافسية بأنها الخصائص التي تتصف بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وعليه يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن منافسيها الحاليين والمحتملين، كما يقصد بها الميزات الجديدة التي تحصل عليها المؤسسة مما يجعلها في مركز متقدم بإستمرار مقارنة بمنافسيها، كما تم وصف الميزة التنافسية بأنها المنافع والفوائد التي تحصل عليها المؤسسة لأطول فترة ممكنة، والتي لا يمكن تقليدها أو إستنساخها من قبل المؤسسات الأخرى<sup>2</sup>، كما يمكننا تعريف الميزة التنافسية بأنها تقديم مستويات عليا من الأداء، وتقديم سلع وخدمات متميزة عن المنافسين بصفة دائمة ومستمرة، مع قدرة المؤسسة على الحفاظ على ذلك لأطول فترة ممكنة. هنا تجدر الإشارة إلى أن مصطلح الميزة التنافسية ورد بصيغة مختلفة مثل : الميزة التنافسية المستمرة، الميزة التنافسية المتواصلة، إذ يرى M.Porter أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>3</sup>، ويرى

<sup>1</sup> فتان الطيب، مرجع سبق ذكره، ص163.

<sup>2</sup> زكرياء مطلق الدوري وأبو بكر أحمد بوسالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 14/13 ديسمبر 2011، ص 09.

<sup>3</sup> Porter M., *Choix stratégiques et concurrence*, Op.Ct, p48.

PHILIP KOLTER أن الميزة التنافسية هي "تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل"<sup>1</sup>، وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:<sup>2</sup>

- تبنى على إختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.
- حتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الإستناد إلى الشروط الآتية:<sup>3</sup>
- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس
- الإستمرارية، بمعنى يمكن أن تدوم خلال الزمن
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الإستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وهي هشّة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة ولم تستمر طويلا.

**2. أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية :** إن ضمان البقاء والنمو والإستمرار في السوق متوقف على إمتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين، لذا تسعى المؤسسة دوما إلى تنمية وتطوير المزايا التنافسية الحالية من خلال إكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق بالإعتماد على الإبتكار والتحسينات المستمرة للتكنولوجيا وتقديم أداء أفضل للعمليات، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي:<sup>4</sup>

- أ- **ظهور تكنولوجيا جديدة :** إن إبتكار تكنولوجيا جديدة له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن... الخ.
- ب- **ظهور حاجات جديدة للمشتريين أو تغييرها :** تعد حاجات ورغبات المستهلك متجددة بإستمرار وهذا نتيجة لإنتشار الوعي الإستهلاكي وإرتفاع المستوى المعيشي وعوامل أخرى، لذلك يحدث تجديد الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ت- **ظهور قطاع جديد في الصناعة :** إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.

<sup>1</sup> Philip kolter Et Autres, **Management marketing** , 11ème édition, édition Pearson, Paris, France, 2004, p265.

<sup>2</sup> Porter M., **Choix stratégiques et concurrence**, Op.Ct, p48.

<sup>3</sup> G.Garibaldi, **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner**, ed. d'organisation, 1994, pp 95-96.

<sup>4</sup> فويدر لويبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية، الجزائر، 2006، صص 9-11.

ث- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها : إن الميزة التنافسية تتغير بتغير التكاليف المطلقة أو المدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج... الخ.

ج- حدوث تغيرات في القيود الجمركية : إن للقيود الجمركية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق. يمكننا القول أن الميزة التنافسية في الوقت الحالي لا تعتبر فرصة في حد ذاتها بقدر ما هي تهديد لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل إهتمام كل المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق بالإعتماد على كل الطرق والوسائل، وعليه فالمؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير المستمر بغرض إمتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد والمحاكاة<sup>1</sup>.

3. أنواع الميزة التنافسية : هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز<sup>2</sup>.

أ- ميزة التكلفة الأقل **Cost Leactrship** : نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على " ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس، معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة القيمة value chain، والإستناد إلى مراقبة عوامل تطور مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة التكاليف من خلال رقابة الإجراءات مثلا، مراقبة التموضع.

ب- ميزة الإختلاف **différentiation** : تتميز المؤسسة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها إمتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع)، وتتطلب ميزة التميز من المؤسسة تجنيد مواردها، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة المتخصصة لتحقيق جوانب التميز، لإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة يتطلب ذلك مواد أولية ذات جودة عالية وسعر مرتفع، وتختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى، ويرجع ذلك إلى أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف، وعليه ضرورة الرفع من درجة التميز بالإعتماد على تنسيق أحسن بين الأنشطة على سبيل المثال: التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التمويل ورياسة الإنتاج الذي يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليص آجال التسليم، تقديم مساعدة تقنية للزبائن، كما تفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية، ليس لأن التميز غير مكلف بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة تميز نشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في المستوى نفسه مع منافسيها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فويدر لويوة، مرجع سبق ذكره، ص 9-11.

<sup>2</sup> PORTER. M, L'Avantage Concurrentiel des Nations, Op.Ct, pp 129-136.

<sup>3</sup> Idem, pp 152-162.

**ثانيا : العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية :** ذكر Porter بأن تحسن التنافسية يمكن تحقيقه بإكتساب المؤسسة لميزة تنافسية، وحصرتها في شكلين أساسيين هما ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التمييز، وعليه ستكون العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية هي المؤثرة في التنافسية، فبالنسبة لميزة التكلفة المنخفضة إن التعرف على العوامل التي تحكم تطور التكاليف في الأنشطة التي تولد قيمة سيسمح للمؤسسة بأن تكون لها معرفة دقيقة وعميقة حول مصادر تنافسياتها من خلال التكاليف والطريقة التي من خلالها تحسن تنافسياتها، أما العوامل التي من الممكن أن تعتمد عليها المؤسسات بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التأثير على التكاليف والتمييز، كما يرى بأنها نفسها في التكاليف والتمييز مع وجود اختلاف في أهميتها بين الميزتين؛ حيث نذكر<sup>1</sup>:

- إقتصاديات الحجم التي تحققها المؤسسة بزيادة حجم مبيعاتها .
- منحنيات الخبرة أو التعلم تظهر عندما تضاعف المؤسسة إنتاجها، ويقصد أنها كلما استطاعت المؤسسة أن تضاعف إنتاجها فإن تكلفة الوحدة المنتجة تنخفض بنسبة معينة.
- العلاقات التي تجمع بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، وأيضا العلاقات العمودية التي تجمع بين المؤسسة ومورديها.
- استخدام تكنولوجيا خاصة.
- إستغلال مصادر هامة ومنفردة للمواد الأولية.
- المعايير القياسية المرتبطة بخصائص وأداء المنتجات المعروضة، وكذا الخدمات المقدمة مع المنتجات كالتوصيل والتسليم والتصليح وخدمات ما بعد البيع.
- الإرتباطات الداخلية بين الوظائف داخل المؤسسة والإرتباطات مع العملاء وقنوات التوزيع.
- التوقيت الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، كأن تكون العارض الأول للمنتوج مثلا أو آخر عارض من يدخل للسوق بحيث تستخدم لذلك أبرز التكنولوجيات.
- الهيئات الحكومية المتمثلة في القوانين والتشريعات التي تضعها الدولة، وكذلك مختلف هياكل ومؤسسات الدعم والمساعدة بالإضافة إلى النقابات العمالية.

يرى Porter M بأن المؤسسة التي تسعى لإكتساب الميزتين عليها أن تتبع الإستراتيجيات القاعدية الثلاث المتمثلة في إستراتيجية التكلفة وإستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز<sup>2</sup>، في حين نجد أن Ohmae K يرى بأنه توجد أربعة اتجاهات لإكتساب ميزة تنافسية، تتمثل في تحديد عوامل النجاح المفتاحية، التركيز على بعض القطاعات، إحداث إنقلاب في قواعد المنافسة والتمييز بإستغلال مجالات المناورة الإستراتيجية، نوضحها في الشكل الآتي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> PORTER. M, L'Avantage Concurrentiel des Nations., Op.Ct, pp 93- 161.

<sup>2</sup> لزهري عابد، مرجع سبق ذكره، ص44.

<sup>3</sup> Ohmae K., Le génie du stratégie, trad. Mreiden A, Paris - Dunod, 1991, pp 27-29.

الشكل رقم 13 : الإتجاهات الأربعة للميزة التنافسية



Source : Ohmae K., *Le génie du stratégie*, trad. Mreiden A, Paris : Dunod, 1991, p26.

هذه الإتجاهات لا تتباين في جوهرها مع الإستراتيجيات القاعدية، فبالنسبة لإستغلال عوامل النجاح المفتاحية باعتبارها الأساس، حيث يمكن ذكر الإتجاهات كآلاتي :

○ الإتجاه الأول، هذا الإتجاه تعتمد عليه المؤسسة بالعمل على تحديد هذه العوامل الموجودة في السوق وإستغلالها لمصلحتها باستخدام الوسائل التي لديها بهدف التفوق على المنافسين.

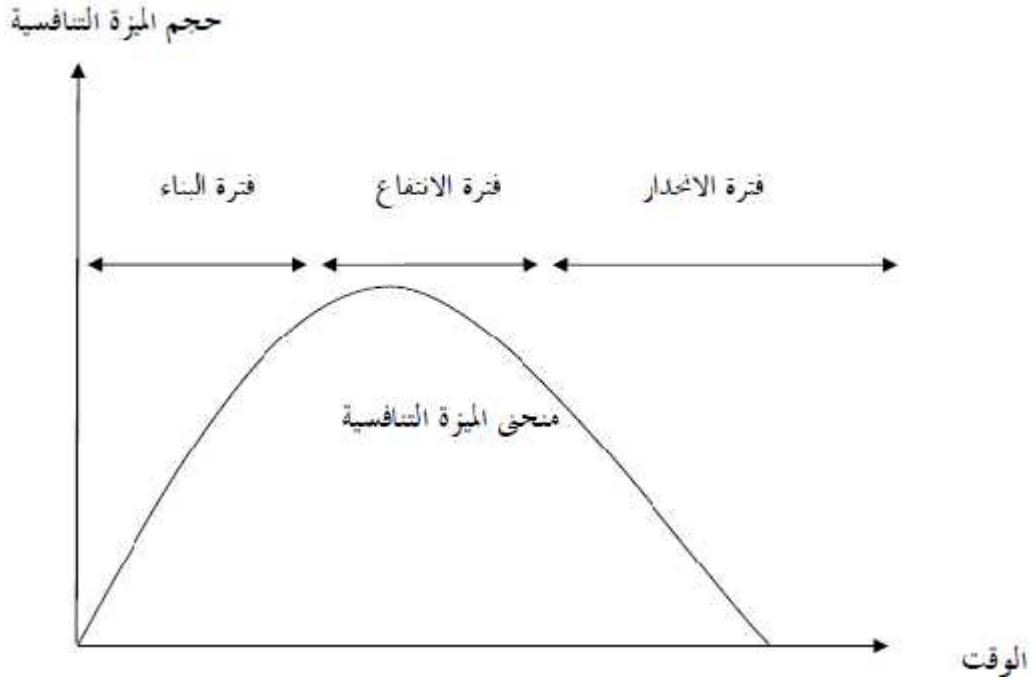
○ أما الإتجاه الثاني فقد تلجأ المؤسسة إليه عندما يكون هناك تقارب بينها وبين المؤسسات المنافسة، فتقوم بإيجاد مجال معين تختلف فيه عن منافسيها، كأن تقوم بتجزئة السوق إلى قطاعات صغيرة من مستهلكين يحملون نفس الخصائص، وتعرض لهم منتجات متميزة أو تقوم بإعادة هيكلة نشاطها أو إعادة الهيكلة المالية أو إعادة تشكيل الأصول في إطار بحثها عن التميز.

○ الإتجاه الثالث والذي تعتمد فيه المؤسسة على تغيير قواعد المنافسة، فتنبأه إذا كانت الأسواق تعرف جموداً أو معدلات نمو منخفضة بحيث تستخدم المؤسسات نفس وسائل المواجهة، فهنا يفترض بالمؤسسة أن تعمل على البحث الدقيق والعميق للسوق لإكتشاف مصادر أو عوامل للنجاح تعمل على إستغلالها وإكتسابها بأسلوب مبدع، تحدث من خلاله انقلاباً في السوق. أما الإتجاه الرابع فتلجأ إليه المؤسسة حينما تمارس نشاطها في سوق ينمو بسرعة، فالحل الذي تستخدمه لمواجهة منافسيها يتركز على الدخول لقطاعات سوقية جديدة أو عرض منتجات جديدة، وفي الحالتين المؤسسة ستبحث عن التميز، وبشكل عام فإن هذه الإتجاهات الأربعة تهدف لتجنب المواجهة مع المنافسين بإكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> لزهرة عابد، مرجع سبق ذكره، ص45.

**ثانياً : محددات الميزة التنافسية :** تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما<sup>1</sup> :  
1. **حجم الميزة التنافسية :** يتحقق للميزة التنافسية قيمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبي من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، إذ تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل<sup>2</sup> :

**الشكل رقم 14 : بناء الميزة التنافسية**



**المصدر :** تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 26.

2. **نطاق التنافس أو السوق المستهدف :** يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات

<sup>1</sup> لزهرا عابد، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>2</sup> تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 195.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومتراصة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة، كما هو موضح في الجدول التالي<sup>1</sup>.

### الجدول رقم 15 : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو التسوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي Segment Scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من التسوق أو خدمة كل سوق.
النطاق الرأسي Vertical Scope	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي)
النطاق الجغرافي Géographie Scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة) أثر مشاركة الموارد (وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة Industrie Scope	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل مؤسسة (بروكتور وجامبل) على إقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها إستهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص ص 118 - 120.

ثالثا : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية : حتى يمكن تحديد معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية لا بد من تحديد أبعاد الميزة التنافسية وأهداف خلقها.

<sup>1</sup> نبيل خليل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

1- أبعاد الميزة التنافسية : للميزة التنافسية بعدين رئيسيين<sup>1</sup> :

أ- البعد الأول : القيمة المدركة لدى العميل: فلكي تتحقق الميزة التنافسية يجب أن يدرك العملاء أن ما يحصلونه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المؤسسة هو أعلى من القيمة التي يقدمها المنافسون الآخرون فمن خلال هذا تسعى المؤسسة لأن تستغل وتوظف مواردها وإمكانياتها المتنوعة وتصبها في تحسين القيمة المدركة من طرف العملاء.

- في حقيقة الأمر هناك عدة عوامل تفعل هذا الإدراك أهمها هو عنصر السعر، الجودة، مقارنة بالسعر، وأدرجة الإقتصادية، خدمات ما بعد البيع... الخ<sup>2</sup>.

- وهناك من يرى أن الأمر أعقد من مجرد إمتلاك واحد أو أكثر من هذه العناصر بغية تحسين القيمة المدركة لدى العملاء مثل العلاقة الغير عادية مع العملاء أو ما يطلق عليه (CRM) إدارة العلاقة مع العملاء والذي يعرف على أنه : "تكامل بين الأفراد والأساليب والتكنولوجيا لتحسين العلاقة مع العملاء مثل العملاء الالكترونيين، العملاء الداخليين، حتى الموردین"، كما إن عملية تحسين القيمة المدركة لدى العملاء إتجاه المؤسسة القائمة على أساس إعتداد (CRM) لا بد أن تستند على أربعة مبادئ :

○ زيادة ولاء العملاء.

○ مواجهة ضغط المنافسة.

○ الحصول على عنصر التمايز القائم على إعطاء أولوية لخدمة العملاء.

○ زيادة فعالية السوق.

حسب كل من Dwrightgerty و Jaobaptista فإن أساس تحقيق الميزة التنافسية هو تلك القيمة

المميزة مقارنة بالمنافسين في أعين العملاء والذي يعرض قيمة مدركة من طرف العملاء أكبر من المنافسين فسوف يجني حصص من السوق.

ب- البعد الثاني: التمييز: يقصد بالتمييز اللغة أو الخدمة بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو حتى

عمل نسخة منها، ولكي يتحقق ذلك لا بد من الحصول على المصادر التي تحقق التميز والمتمثلة في أربعة مصادر:

- الموارد المالية: وهي إمتلاك المؤسسة لطرق تمويلية تحت ظروف وشروط خاصة مميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الأسعار.

- الموارد المادية: وهي تقريبا نتاج العملية السابقة، والتي عن طريقها قد تصل المؤسسة إلى حد إمتلاك

أدوات وتجهيزات والآلات وتقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية وسعر منخفض، هذه الأخيرة وعن طريق إستعمالها وإستغلالها تتوج في الأخير على شكل منتج أو خدمة متميزة عن قريناتها.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004-2003، ص ص 114-115.

<sup>2</sup> نبيل خليل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

- الموارد البشرية: وهو العنصر الأهم في المعادلة، فهذا المورد البشري وما يمتلكه من موارد وكفاءات يمثل العنصر الجوهرية في خلق التميز للمؤسسة.
- الإمكانيات التنظيمية: وهي قدرة المؤسسة على إدارة أنظمتها البشرية، التسويقية أفرادها بفعالية لمواجهة وسد احتياجات عملائها<sup>1</sup>.

رابعاً : أهداف خلق الميزة التنافسية : تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية للوصول مجموعة من الأهداف وهي<sup>2</sup> :

- خلق فرص تسويقية جديدة.
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكثر ما يهتم المؤسسة كونهما أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.
- تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

خامساً : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية : ويمكن تحديد نوعية الميزة التنافسية وفقاً لثلاثة ظروف وهي<sup>3</sup> :

1. مصدر الميزة : وتميز بين نوعين من الميزة وفقاً لهذا المعيار:
  - أ- مزايا تنافسية منخفضة : وهي سهولة التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الأقل لكل من العمل والمواد الخام.
  - ب- مزايا تنافسية مرتفعة : تستند إلى تمييز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا عدد من الخصائص أهمها:
    - يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً على القدرات الفنية الداخلية.
    - جهودات تسويقية متراكمة وعلاقات وطيدة مع كبار العملاء.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 114 - 115.

<sup>2</sup> قويدر لويوة، مرجع سبق ذكره، ص 9 - 11.

<sup>3</sup> نبيل خليل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

○ تعتمد على تاريخ طويل من الإستثمارات المتراكمة والمتميزة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مزايا للمؤسسة مثل السمعة الطيبة، وعلاقات وثيقة مع العملاء.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة : في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تجسيد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسون تقليدها جميعا.

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة : يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة بشكل أسرع وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومرتفعة مرتبة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومؤشرات قياس التنافسية :

والهيئات الإقتصادية الدولية على تحديد مفهوم محدد ودقيق للتنافسية، فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها في تنافسية السعر والتجارة ويستعمل البعض الآخر مفهوم واسع يكاد يشمل جميع نواحي النشاط الإقتصادي، وهذا ما يظهر جليا في التعداد الكبير للمؤشرات المستعملة لقياس تنافسية المؤسسات، غير أن المؤشر المهم الذي يعتمد عليه في تحليل التنافسية هو الميزة التنافسية التي تكتسبها (التكلفة والتميز)، كما توجد أشكال أخرى للمزايا التنافسية، حيث يرى D'aveni بأن الميزة التنافسية تنحصر في أربعة أشكال تعبر عن مجالات المنافسة<sup>2</sup>، النوع الأول يتمثل في تخفيض التكاليف وتحسين الجودة والنوع الثاني هو التوقيت الجيد والكفاءات، والنوع الثالث يتمثل في إمتلاك مكانة قوية في السوق من خلال وضع موانع للدخول، أما الميزة التنافسية الرابعة هي إمتلاك الموارد المالية، وبغض النظر عن طبيعة الميزة التنافسية فإنه من الضروري والمهم البحث في مؤشرات نشاط المؤسسة وقياس التنافسية والعوامل المؤثرة فيها ومظاهر القياس في المؤسسات.

أولا : مصادر الميزة التنافسية : إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات يبين أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على إستغلال مواردها الداخلية المتمثلة في المهارات المتميزة كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء وغيرها، وكذا الموارد المتميزة كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ، ففي حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا<sup>3</sup>، وعليه يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية : التفكير الإستراتيجي، الإطار الوطني، الموارد.

<sup>1</sup> نبيل خليل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص100 .

<sup>2</sup> D'aveni M., *Hyper-compétition*, trad. Garène P, Paris -Vuibert, 1995, pp 14-17.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق.

1. **التفكير الإستراتيجي** : تستند المؤسسة على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية، وتقر الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة على درجة تحقيقها، وتم تصنيف دور إستراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف : إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز<sup>1</sup>.
2. **الإطار الوطني** : إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها قدرة الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة المتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية المالية، والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا هاما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.
3. **الموارد** : يتطلب تجسيد الإستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، حيث تتجسد الكفاءة في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث أن كفاءة الموارد بالجودة المطلوبة وحسن إستغلالها يسمح لها ببناء مزايا تنافسية ويضمن لها وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:
  - أ- **الموارد الملموسة** : تصنف إلى ثلاثة أنواع:
    - المواد الأولية : لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تصنف قوائم إختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
    - معدات الإنتاج : تعتبر من أهم أصول الإنتاج والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فاعليتها لأطول وقت ممكن.
    - الموارد المالية : تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد<sup>2</sup>.
  - ب- **الموارد الغير ملموسة** : تميز فيها ما يلي:
    - الجودة : تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالإعتماد على الجودة، خاصة وأن السعر لم يعد العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة والقيمة التي يسعى للحصول عليها هي الإهتمام الأول

<sup>1</sup> نبيل خليل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص100 .

<sup>2</sup> سملاي بحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص8.

- له فهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها، وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح إستراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة العاملين.
- التكنولوجيا : إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة إختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع الأسبقية والأفضلية على منافسيها.
  - المعلومات : في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في إستماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لإكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة بإتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
  - المعرفة : تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة، إذ تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.
  - معرفة كيفية العمل : أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي إكتساب ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية فريدة، كما تمتد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول ذلك دون تسريب أو تسويق معلومات عن المؤسسات المنافسة .
  - الكفاءات : تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية، وصعبة التقليد من المنافسين<sup>1</sup>.

كما توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية، منها ثلاثة طرق عملية وبسيطة وهي:

- تحليل مصادر الميزة التنافسية.
  - تحليل السلسلة العمودية (التصور، الإنتاج، التوزيع).
  - تحليل مكونات التميز ومكونات التكاليف.
- أ- تحليل مصادر الميزة التنافسية : إن تحليل مصادر الميزة التنافسية يتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المؤسسة، حيث أنها المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري، إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها : الجودة، السعر، الخدمات عمليات بعد البيع، السرعة في معالجة الطلبات... الخ، حيث أن قيمة الشيء تختلف من شخص إلى آخر نظرا لتباين الحاجات من جهة، وحاجته إليها من جهة أخرى، فهي إذن تأخذ عدة أشكال حسب مستعمليها<sup>2</sup>.

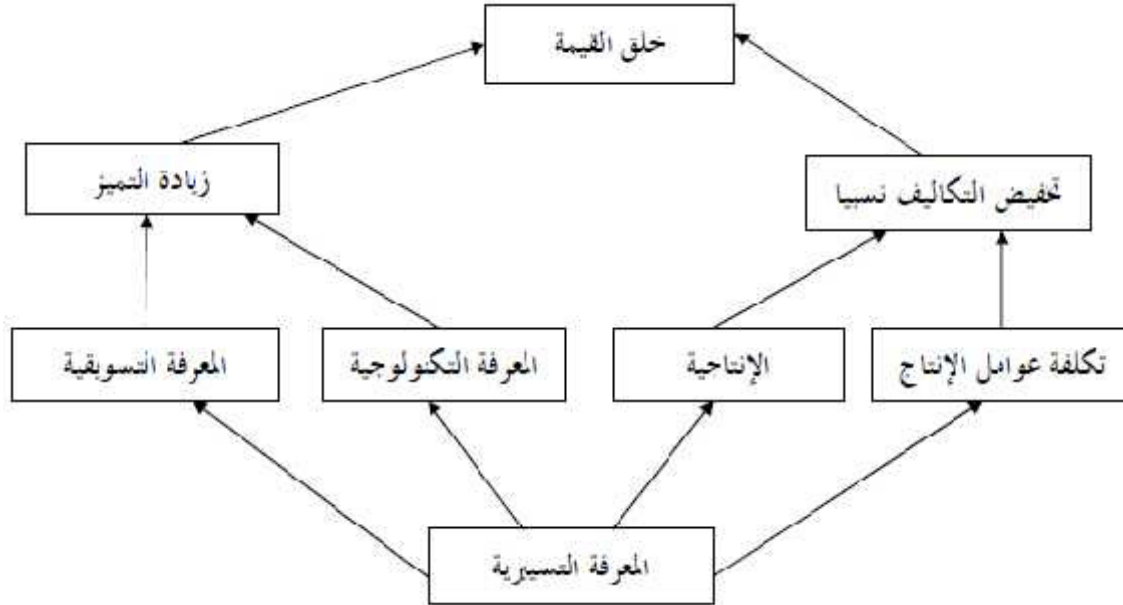
<sup>1</sup> سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص8.

<sup>2</sup> Tugral Atamer et Roland Caloni, **Diagnostic et décision stratégique**, édition Dunod, paris, 1998, p19.

ب- الأنشطة الداعمة حسب سلسلة القيمة لبورتر : هذه الأنشطة حسب بورتر تتمثل في التموين، التطور التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية، البنية القاعدية للمؤسسة التي تكمن أهميتها في مساندة الأنشطة الرئيسية.

ج- تحليل مكونات التميز والتكاليف : قام Tugral Armer و Roland Calori بتحديد مصدرين لكل من التكلفة والتميز، فالميزة التنافسية تتولد من خلال تفاعل عدة محددات حيث كل واحد منها يساهم في إعطاء المؤسسة قيمة تجعلها تميز عن منافسيها المباشرين كما يتضح من خلال الشكل الموالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم 15 : مصادر خلق القيمة



**Source :** Tugral Atamer et Roland Caloni, **Diagnostic et décision stratégique**, édition Dunod, paris, 1998, p19.

**ثانيا : طرق البحث عن الميزة التنافسية :** توجد عدة أنواع من الموارد يمكنها ولا يمكنها أن تكون مصدرا للميزة التنافسية المتواصلة، ونلخص هذه المضامين في النقاط التالية<sup>2</sup>:

1. تنجم الميزة التنافسية المستمرة والمتواصلة عن مهارات المؤسسة المحددة والخاصة بما أكثر منها في حالة المهارات العامة، فالإمكانيات الأكبر للوصول إلى الميزة التنافسية المتواصلة تنجم عن استثمار في المهارات الخاصة بالمؤسسة، لأن هذه المهارات لا يمكن نسخها بسهولة من قبل المنافسين، بينما المهارات العامة قابلة للتطبيق عبر كل المؤسسات بمختلف أنواعها .

2. تأتي الميزة التنافسية المستمرة والمتواصلة من فرق العمل أكثر من الأفراد بصفتهم الشخصية، فالميزة التنافسية الناجمة عن إنتاج الفريق توصف بأنها غامضة بصورة نسبية، بما يجعلها صعبة التقليد على المنافسين،

<sup>1</sup> Tugral Atamer et Roland Caloni, Op.Ct, p19.

<sup>2</sup> عبد الحكم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003، ص ص 137-143.

فالإستفادة من القيمة التآزرية من عدد كبير من الأفراد الذين يعملون معا هي إستفادة مكلفة تماما إذا لم تكن مستحيلة التقليد من جانب المنافسين، إذ إن فرق العمل أو الجماعات الكبيرة المتآزره توفر إحتتمالات أكبر لأن تكون مصدرا للميز التنافسية المتواصلة بسبب علة الغموض والتعقيد<sup>1</sup>.

3. تنبع الميزة التنافسية المستمرة والمتواصلة من نظم الموارد البشرية أكثر منها من ممارسات الموارد البشرية في بند واحد من بنودها، حيث إن التحدي الذي يواجه إدارة الموارد البشرية يتمثل في أن تبتكر نظاما لممارسات الموارد البشرية تخلق من خلاله تأثير متأزر، بدلا من تطوير مجموعة مستقلة من أفضل الممارسات في مجال الموارد البشرية، إذ يتطلب هذا تغييرا في الإتجاهات الجماعية من الرؤية التقليدية الوظيفية للموارد البشرية (التعيين، التدريب، التقييم، والأجور...) إلى كيان واحد متكامل، حيث كل هذه الوظائف الفرعية المستقلة ينظر إليها على أنها مجموعة من المكونات المترابطة في نظام على درجة عالية من الإعتمادية بين أجزائه، والنتيجة المنتظرة من هذه الإعتمادية والتآزر بين مكونات النظام هي أن تصبح الميزة التنافسية صعبة، إن لم تكن مستحيلة بالنسبة للمنافسين، ونشير هنا إلى أن الموارد البشرية هي أكثر الموارد قدرة على الموارد الأخرى، لذلك فهي تعتبر أكثر مصادر الميزة التنافسية المستدامة وأهم حاسم لها، لأنها الأكثر صعوبة في التقليد<sup>2</sup>.

**ثالثا : مؤشرات نشاط المؤسسة :** إن تنافسية المؤسسة ترتبط أساسا بمختلف مؤشرات نشاط المؤسسة المتمثلة

في :

- **المردودية :** توجد ثلاثة أنواع من المردودية وتتمثل في المردودية التجارية، المردودية المالية والمردودية الإقتصادية.

- **الأداء :** يعبر عن الفعالية مضافا إليها النجاحة.

- **أ- الفعالية :** هي إستخدام الموارد وفق التوليفة المثلى.

- **ب- النجاحة :** هي القدرة على تحقيق الأهداف.

- حصة المؤسسة في السوق بالكميات أو برقم المبيعات.

- إنخفاض التكاليف أي جعلها عند أدنى مستوى ممكن بشكل لا يفقده الوظائف التي يؤديها.

- تمييز الأسعار أي البيع بأسعار مختلف من خلال تجزئة السوق وفق معايير محددة.

- تحسين الجودة التي تؤدي إلى تمييز المنتج وإعطائه أكبر قيمة من طرف المؤسسة والعملاء.

كل هذه المؤشرات تعبر عن قدرة المؤسسة على البقاء، ويمكن في الحقيقة إستخلاص عدد كبير من

المؤشرات التي نرى بأنها تتباين بين مؤشرات كمية ومؤشرات كيفية، وتقودنا للحكم على تنافسية المؤسسة من

<sup>1</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص 143.

<sup>2</sup> Susane Jackson And Al, *Managing Knowledge For Sustained competitive advantage*, published by jpssey-bais, san Francisco- USA, 2003, p04.

خلال القيام بالمعايرة التنافسية Benchmarking حيث يتم مقارنتها إما بالمؤسسة الرائدة في السوق أو المعدل السائد في السوق، فإقتراب المؤسسة من مؤشرات المؤسسة الرائدة يعني تحسين تنافسيتها، وإبتعادها عنه يفسر بانخفاض هذه التنافسية، وعندما تتفوق مؤشرات المؤسسة على المعدل السائد في السوق فإن هذا يعني بأنها في رواق تنافسي جيد، والعكس كلما إنخفضت هذه المؤشرات عن المعدل السائد في السوق فإن هذا سيفسر ضعف تنافسية المؤسسة<sup>1</sup>.

يمكن معرفة موقع المؤسسة من الثنائية (فعالية - إنتاجية) من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها<sup>2</sup>.

1. **الفعالية** : نقول عن المؤسسة أنها فعالة إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها، ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها والنتائج المتوقعة.

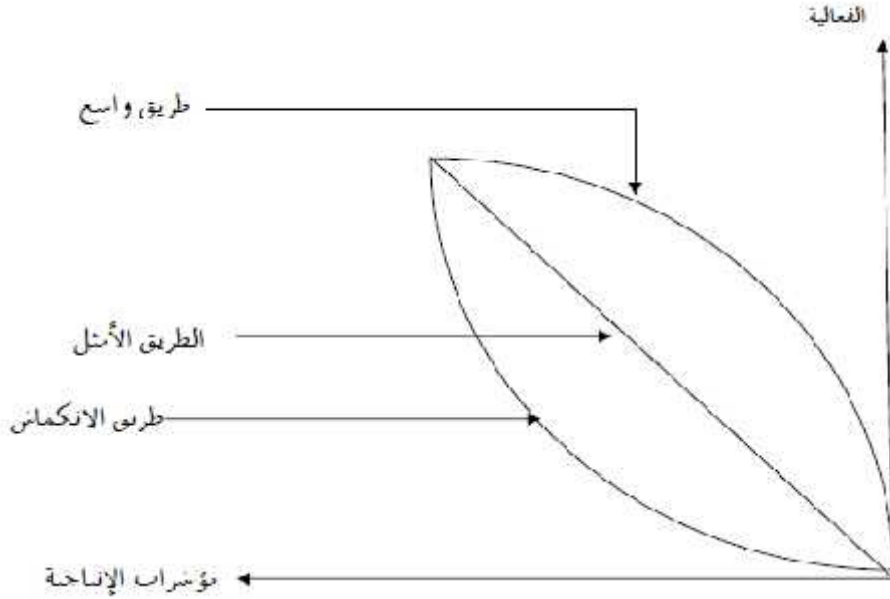
2. **الإنتاجية** : هي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها.

3. **الفعالية - الإنتاجية**: يمكن إعتبار التنافسية كمحصلة التوليفة بين الفعالية والإنتاجية ففي مواجهة وضعية إقتصادية صعبة تتجه المؤسسات نحو البحث عن التوازن الجديد بالإعتماد على وفرات في الإنتاجية، وحتى يتبين لنا ذلك يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة لأن هذه العملية تكون تقنيا أسهل وذلك سميت بطريقة الإنكماش، إلا أن هذا الإختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل بإعتبار أن عملية التخلي هذه مست المهارات التي تدرت في المؤسسة والتي يصعب تعويضها مستقبلا بخلاف الطريق الأول فإن الطريق الثاني الذي هو طريق التوسع ووجود تفكير تسويقي شامل متجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن، الموردين، البنوك، مقدمي الخدمات...) وجعلهم أكثر وفاءا يعد الأفضل بإعتبار أنه يعمد إلى بناء قوة تنافسية متناهية في بيئة معقدة حيث يتم ذلك من خلال الرفع من النتائج، وقد يتم بواسطة كسب طلبات جديدة وإستغلال فعال للوسائل المتاحة.

### الشكل رقم 16 : طريق التنافسية للمؤسسة

<sup>1</sup> Susane Jackson And Al, Op.Ct, p04.

<sup>2</sup> Elavette Et M.Niculescuk, **Les stratégies de croissance**, édition d'organisation, Paris, 1999, pp220-229.



**Source :** M E. Lavette et M.nicoulescuk, **les stratégies de croissance**, édition d'organisation, Paris, 1999, p 227.

إن معرفة الطريق المؤدي إلى إقترحام السوق يتم من خلال حساب مرونة الإنتاجية بالنسبة للفعالية ونجدها في ثلاث حالات<sup>1</sup>:

- إذا كانت المرونة أكبر من الواحد يوافق الطريق المسمى بالتوسع.
- إذا كانت المرونة تساوي الواحد يوافق الطريق الأمثل.
- إذا كانت المرونة أقل من الواحد يوافق الطريق المسمى بالإنكماش.

تعد التنافسية بالنسبة للمؤسسة صمام الأمان الذي يضمن طول البقاء في سوق يتميز بالحركية والحرية والتطورات المستمرة، إلا أن مفهومها كما سلف الذكر يكتنفه غموض يظهر جليا عند حصرها في المردودية أو الفعالية أو الإنتاجية، ومع العلم أن هذه المرادفات لها صلة بها إلا أنها تختزل الكثير من الدلالات الأخرى لمضمونها الشامل، لكونها تعكس فقط التفسير المالي الذي يمكن قياسه من التنافسية، وهنا يظهر جليا الخلط بين الأسباب والنتائج حسب بعض المتخصصين<sup>2</sup>.

إن مردودية المؤسسة وفعاليتها وإنتاجيتها يمكن قياسها ماديا، إلا أن تنافسيتها لا تلتبس إلا من خلال التقييم والتقدير المبنيان على المؤشرات المادية كالموارد المالية والتكنولوجيا المتفوقة والإمكانات الأخرى، بالإضافة إلى المؤشرات الغير مادية كالأفكار والإبداع والمهارات والمواظبة والتنظيم والإستراتيجيات المناسبة.

بعبارة أخرى إن تنافسية المؤسسة تنقسم إلى وجهين من حيث المؤشرات، الأول يعكس التنافسية السعرية، وهي مبنية على مردودية أو إنتاجية عوامل الإنتاج بالإضافة إلى إنخفاض تكاليف هذه العوامل، وهذا يعني القدرة

<sup>1</sup> Elavette Et M.Niculescuk, Op.Ct, p 229.

<sup>2</sup> Michel Ternisien Et Anne-Françoise Diguët, **Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie**, les éditions de l'industrie –collection études, paris, 2001. 12/03/2017 Site : archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.industrie..

على العمل الأفضل؛ والثاني يعكس الإبداع والتميز الذي ينعكس في إرتفاع الحصة السوقية للمؤسسة دون تغيير الأسعار أو رفع أسعار المؤسسة دون تغيير الحصة السوقية لها وهذا يعني القدرة على العمل الفريد<sup>1</sup>، إذن فتنافسية المؤسسة لا يمكن تحليلها إلا في نطاق النظرة الشاملة لمختلف مكونات المؤسسة بمساهمة جميع الأنشطة والوظائف التشغيلية المنسجمة في منهجية العمل الكلي هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المؤسسة لا تكون تنافسية إلا في ظل أسس إقتصادية تتميز فيها الأسواق بالهيكلية التي تضمن المنافسة الحرة والمؤسسة، أين تستطيع المؤسسة مقارنة تنافسياتها مع مؤسسات أخرى في نفس مجال النشاط بالمقارنة النسبية والقياس، من أجل معرفة تقدمها عنهم أو تأخرها<sup>2</sup>.

إن العمل على بناء تنافسية المؤسسة وتمييزها عن الآخرين يقتضي تدخل وسائل عدة تركز أساسا على الإدارة الإستراتيجية لمكونات المؤسسة المذكورة، بالإضافة إلى الإحاطة التامة بكل ما يجري في نطاق النشاط الخارجي لها أي السوق، من هنا يمكن القول أن الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي تقع على عاتقهم مسؤولية إنجاح العملية، وبالتالي يجب على أصحاب إتخاذ القرار في المؤسسة أن يولوا لكل ماله علاقة بالإستراتيجية الأهمية القصوى في هذا المجال.

**رابعا : مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة :** إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحا يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاحمة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبتد، وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معا، لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعا مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة، تمكن من معرفة موقع المؤسسة من التنافسية من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.

1. **الحصة من السوق:** تعتبر الحصة من السوق المؤشر الأول الذي يعكس تنافسية المؤسسة، حيث يعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداء، حيث نجد ثلاث حالات:
  - حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة أكبر من أداء المنافس.
  - حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس.
  - حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

<sup>1</sup> Michel Ternisien Et Anne-Françoise Diguet, Op.Ct, sans numérotation.

<sup>2</sup> محمد عبد النور، مرجع سبق ذكره، ص 40.

تنجم عن هذه المقارنة نتيجتين إيجابيتين:

- تسمح بالتموقع الجيد للمؤسسة.
  - تدفع المؤسسة للعمل على تحسين أدائها، ومن ثمة تنمية تنافسياتها.
- أيضا لمؤشر الحصة من السوق نسب تتعلق بمردوديتها (النسب المالية)، إنتاجيتها وربحياتها التي تسمح بقياس:
- قدرة المؤسسة على مراقبة تكاليفها وتثبيت أسعارها.
  - تميز سيورة الإنتاج (نوعية، مرونة، الأمان...).
  - كفاءتها فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية.

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق إتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الإحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الإحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين، وعندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع إفتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أوفي تكلفة عوامل الإنتاج، وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه ولكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بإفتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن<sup>1</sup>.

## 2. الإنتاجية الكلية للعوامل: (TFP : Total Factor Productivity) تعتبر الإنتاجية

الكلية لعوامل الإنتاج مؤشرا لقياس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات<sup>2</sup>، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة<sup>3</sup>، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة

<sup>1</sup> وديع مجّد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، ص 13.

<sup>2</sup> Michel Ternisien Et Anne-Françoise Diguët, Op.Ct, sans numérotation.

<sup>3</sup> وديع مجّد عدنان، نفس المرجع السابق.

التكلفة نحو الأسفل بالفروقات على الأسعار المستندة إلى TFP أو إلى تحقيق وفرة في الحجم، كما يتأثر دليل نمو التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية.

3. **الربحية** : تشكل الربحية مؤشرا كافيا لقياس التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها، إذ تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها لإمتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لإكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها، ويمكن قياس تنافسية المؤسسة بواسطة مؤشر TORIN'S الذي يقارن بين القرض ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة مع تكلفة إحلال الأصول وإذا كانت تلك النسبة أقل من الواحد الصحيح فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية<sup>1</sup>.

4. **تكلفة الصنع** : تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لإنخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا أو السببين السابقين معاً، والإنتاجية الضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسير غير فعال في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

تعتبر تكلفة الصنع المتوسطة قياسا على تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا عن التنافسية في أي فرع من فروع الإنتاج المتجانس، ما لم تكن تدنية التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يقل وجودها<sup>2</sup>، كما إن التنافسية تتجسد أكثر من خلال العلاقة بالزائن والمقارنة مع المنافسين وعليه فإن المؤشرات الأكثر تعبيرا عنها يمكن أن تكون:

- أ- السعر : مقارنة مع ما ينتظره الزبون ومع ما هو موجود في السوق.
- ب- الآجال : آجال وضع المنتجات في السوق والإستجابة للطلب.
- ت- الليونة : وتعني رد فعل المؤسسة إتجاه التغيرات التي تظهر فجأة أو بشكل منتظم في الساحة التنافسية سواء في مجال المحافظة أو الإستراتيجية أو الهيكلية أو الموارد.

<sup>1</sup> فتان طيب، مرجع سبق ذكره، ص176.

<sup>2</sup> وديع مجد عدنان، مرجع سبق ذكره، ص13 .

تقاس العلاقة مع الزبائن من خلال :

- وفاء الزبائن أي إستقرار عددهم.
- تطور حافضة الزبائن.
- رد فعل الزبائن إتجاه سلوكيات المؤسسة.
- النزاعات مع الزبائن وغيرها.

إن هذه العوامل التي تعبر عن التنافسية وتتحكم فيها، يتم تحصيل المعلومات بشأنها من مصادر مختلفة داخل المؤسسة وبمعنى آخر الإعتماد على مداخل متعددة كالمدخل الكمي، حيث تلجأ مثلاً لتحديد تنافسية المؤسسة إلى وثائق محاسبة التكاليف التي تسمح بتقديم معلومات حول التكلفة التي تتحملها المؤسسة بخصوص كل منتج أوكل نشاط، كما يمكن الإعتماد على نتائج التحليل المالي أو المحاسبي التي تقدم معلومات بشأن الأرباح والمردودية ورقم الأعمال، كما يمكن اللجوء إلى مدخل إستراتيجي الذي يعتمد على التحليل المصفوفي الذي يعمل على تحديد الأوضاع التنافسية للمؤسسة، وبالتالي فإن تحليل العوامل المحددة للتنافسية والتعرف عليها يتطلب اللجوء إلى الوثائق الداخلية للمؤسسة للوقوف على المعلومات التي تكتسبها، كما يتطلب البحث عن المعلومات اللجوء إلى خارج المؤسسة أي المحيط الذي تمارس فيه نشاطها، فتحليل التنافسية يحتاج إلى نظام للمعلومات، إذ بينت دراسة عدة مؤسسات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المؤسسة، ومن هذه النتائج في معظم الأنشطة الإقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج<sup>1</sup>، فثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي إختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال (وفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل وغيرها، بحيث يمكن للمؤسسات أن تحسن أدائها من خلال التقليد والإبداع التكنولوجي وأن الوصفة الحسنة للمؤسسة يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مؤسسات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر رخصاً، ومن الأهمية بمكان معرفة أن التركيز على تنافسية المؤسسة تعني دوراً محدوداً للدولة وتتطلب إستعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير مع ضرورة إعطاء أكثر أهمية إلى تكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس عاملاً إنتاجياً فإذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مؤسساته فإن تنافسية المؤسسة تعتمد على نوعية إدارتها والدولة مدير غير ناجح للمؤسسات وخصوصاً في مجالات القطاع الخاص، ويمكن للدولة مع ذلك أن تسهم في إيجاد مناخ ملائم لممارسة إدارة جيدة من خلال : توفير إستقرار الإقتصاد الوطني، خلق مناخ تنافسي وعلى الخصوص بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية<sup>2</sup>، إزالة الحواجز

<sup>1</sup> ودبيع محمد عدنان، مرجع سابق، ص14.

<sup>2</sup> هاية عبد الهادي التلبياني و آخرون، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية-دراسة ميدانية في مؤسسات توزيع الأدوية في محافظات غزوة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد14، العدد2، 2012، ص 210.

أما التعاون بين المؤسسات، تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له، التمويل لناحية التنظيم وحجم القروض والخدمات العمومية. يلاحظ أن أغلب مؤشرات قياس التنافسية هي مؤشرات قياس الأداء، لأن الأداء هو كفاءة وفعالية المؤسسة بالنسبة لذاتها، أما التنافسية فهي أداء المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات المنافسة، وبصفة عامة يمكن القول أن التنافسية هي خاصية يجب أن تلازم المؤسسة بصفة مستمرة، أي أنها في حد ذاتها تتميز بالديناميكية على طول مسار توجه المؤسسة نحو الوضعيات التي ترغب فيها، ولا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إرادات ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات، وبناء على ذلك يتم وضع معايير معتبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بمجموعة المنافسين، قصد تحسين الأداء التنافسي وضمان إستمرارية النشاط<sup>1</sup>.

مما سبق يتبين أن المؤسسات اليوم تعيش في محيط إقتصادي يمتاز بتداخل العديد من العوامل التي تقود هذه المؤسسات إلى تبني طرق عمل تمكنها من تحقيق الأفضلية التنافسية في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق العالمي، حيث تعتبر المنافسة السائدة بين مؤسسات الأعمال في هذا العصر وبسبب حدة هذه المنافسة أصبح من الصعب على المؤسسات التي لا تتبنى إستراتيجيات تنافسية فعالة القدرة على المنافسة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات توجيه إهتماماتها نحو بناء وتطوير إستراتيجيات تنافسية تضمن إستمراريتها وتفوقها على منافسيها، وعلى الرغم من أن العديد من المؤسسات تستطيع أن تنجح في فترات قصيرة بأهداف غير معلنة أو إستراتيجيات بديهية لكن الواقع العملي أظهر أن الإستراتيجيات البديهية لا يمكن الإستمرار بها بنجاح إذا كبر حجم المؤسسة أو تغيرت البيئة المحيطة جوهرياً، والأخطاء الإستراتيجية التي ترتكبها المؤسسات تعد خطرة ومكلفة الأمر الذي يدفع الإداريين إلى أخذ الإدارة الإستراتيجية مأخذ الجد بهدف المحافظة على المركز التنافسي لمؤسساتهم في بيئة سريعة التغير والمساعدة في خلق مستقبل، وإذا كان البقاء والإستمرار والربحية تمثل أهداف رئيسة لأي مؤسسة فإن وجود إدارة تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي وتمارسه بوعي سيكون ضماناً أكيدة في إيجاد صيغ التكيف الفعالة مع التغيرات البيئية وتحقيق أهداف هذه المؤسسات في مجالات البقاء والنمو، من جهة أخرى حسب نظرية النظم فإن المؤسسات تعمل في نظام أكبر منها تتمثل في النظم الاجتماعية والبيئية وهذا يعني أن أية عملية تغيير في إحدى هذه النظم تؤثر في كافة النظم الأخرى وإن كانت هذه الآثار متفاوتة، كما أن المؤسسات الحديثة تمثل كيانات اجتماعية وتنظيمية وجدت من أجل تسهيل المعاملات داخل وخارج المؤسسة.

<sup>1</sup> نهاية عبد الهادي التلواني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 210.

### المبحث الثالث : قياس أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسات : على الرغم من

البحث في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي ومختلف فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فإن الحجج القوية لتحليل الأثر والمردودية وإنعكاس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على تنافسية المؤسسات لم يتم تحديدها تمامًا، إذ لا يوجد نهج يسمح للمؤسسات بتقييم محدد لأنشطة أو مشاريع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

### المطلب الأول : أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصلحة على تنافسية المؤسسات : قد ينظر

للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أساس استثمار في رأس المال البشري والبيئة ومختلف العلاقات الأخرى مع أصحاب المصلحة، هذا وبالتالي يبدو من الطبيعي تقييم أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باستخدام أساليب تقييم الاستثمار أو تقييم أصحاب المصلحة<sup>1</sup>، وإن كيفية إدارة المؤسسات الاقتصادية لعلاقتها مع أصحاب المصالح أصبح عنصراً من العناصر المهمة المستعملة في تقييم الأداء التنافسي لأنه يؤدي إلى تخفيض حدة التضارب بين أصحاب المصالح المتعارضة من حملة الأسهم والموظفين والمديرين والعملاء وأطراف المجتمع المختلفة<sup>2</sup>.

أولاً : أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموظفين ( العاملين ) على تنافسية المؤسسات : إن العنصر البشري أهم مورد للمؤسسة، إذ إنه المورد الوحيد القابل للزيادة والنمو لأنه يتميز عن غيره من الموارد بتفاوت قدراته، دوافعه وميوله ما يتطلب أسلوباً معيناً في توجيهه وتحفيزه، فالطاقة البشرية هي الثروة الحقيقية للمؤسسات والمورد الذي توليه المؤسسات الرائدة الأهمية القصوى، فقد يمثل لبعض المؤسسات المورد الأكثر أهمية لأنه يحدد فرصها في البقاء والنجاح والنمو، لذلك يعتبر العنصر البشري المتغير المحوري بدون تفقد كل الأصول المادية قيمتها تماماً، وبذلك نقول أن إحترام المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموظفين من خلال أنشطة التكوين والتدريب والتطوير وإحترام حقوق العمال، ظروف العمل وغيرها من الممارسات الأخرى من شأنه أن يؤثر إيجابياً على تنافسية المؤسسة<sup>3</sup>، فلم تعد هذه الممارسات مجرد ممارسات تقليدية بل هو استثمار كامل للثروة البشرية التي أضحت الثروة الحقيقية للمؤسسات الرائدة، لذلك تعتبر الأنشطة والممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه الموظفين من الأنشطة الهامة لتطوير وإزدهار عمل المؤسسات وأصبحت هذه الممارسات تبعا لذلك في قلب التنمية الحقيقية الشاملة للمؤسسة، عليه يفترض على المؤسسة أن تنظر إلى هذه الأنشطة على أنها خالقة للقيمة وذات أهمية كبيرة في تعزيز قدرات ومهارات الموظفين الحالية والمستقبلية<sup>4</sup>، فعندما تجسد المؤسسة إلتزامها الإقتصادي في بعدها الداخلي إتجاه موظفيها تنعكس هذه الأنشطة إيجابياً عليها وعلى العامل وعلى المجتمع ككل، لذلك ينبغي على المؤسسات أن تبرز في رسالتها مدى إهتمامها بالموظفين لديها مما يلفت النظر إلى تقدير تلك المؤسسة وإحترام تصرفاتها .

<sup>1</sup> Commission of the European Communities, **Green Paper Promoting a- European Framework for C S R**, Op.Ct, P 6.

<sup>2</sup> D'Amato Alessia And All, **Sue Corporate Social Responsibility and Sustainable Busines**, A Guide to Leadership Tasks and Functions, Center for Creative Leadership Greensboro, North Carolina, Published by CCL Press, 2009.

<sup>3</sup> Jean- Pierre Citeau, Op.Ct, p127.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية مؤسسات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 264 .

تناولت دراسات العلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية والبيئية الداخلية للمؤسسة مع المتغيرات الجديدة التي أفرزتها ثورة المعلومات والمعرفة ودخول الدول إلى الإقتصاد الرقمي والمعرفي ووجدت أن العلاقة بين المؤسسة والموظفين علاقة مصالح متبادلة، فإذا قامت المؤسسة برعاية مصالح الموظفين بالشكل المناسب الذي يرضيهم فإن إخلاصهم للعمل في المؤسسة سيزداد وبالتالي تتحقق مصالح الطرفين، ومن خلال إنفاق المؤسسة على مواردها البشرية، فإنها تقوم باستثمار حقيقي تجني ثماره في المدى القصير والطويل<sup>1</sup>.

1- أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموظفين على تحسين درجة الإستقطاب والإحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة : منذ ظهور حرب عالمية للمواهب التنافسية تعتمد المؤسسات بشكل متزايد على الرفع من قدرتها على جذب المواهب الجديدة والإحتفاظ بها، إذ أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على جاذبية المؤسسة لإمكانات الموظفين وإستقطاب الكفاءات من مختلف المؤسسات الأخرى، كما يشير بعض الباحثين بشكل تجريبي إلى أن المؤسسات التي تستثمر في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي مجالات للموهبة، وأشار العديد من الباحثين على سبيل المثال كل من Turban و Greening سنة 1997<sup>2</sup>، Albinger و Freeman سنة 2000<sup>3</sup>، Nyborg و Brekke سنة 2008<sup>4</sup>، Esteban و Collier سنة 2007 إلى أن رأس المال البشري المرتفع المتعلم بشكل خاص يشعر بالإنجذاب إلى المؤسسات ذات السمعة الجيدة في المسؤولية الاجتماعية<sup>5</sup>. وبالتالي فإن جذب هذه المواهب والكفاءات يوسع من مخزون رأس المال البشري. كما يرى العديد من مدراء المؤسسات في تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وسيلة للإحتفاظ بالموظفين المؤهلين في سوق العمل الضيق، خصوصا جذب اليد العاملة المؤهلة بشكل عام من المؤسسات الكبيرة وعليه فإن تقديم وظيفة وظروف عمل جيدة هي أكثر أهمية نسبيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المؤسسات الكبيرة، وبذلك فإن نجاح أي مؤسسة يعتمد على قدرتها على جذب وتحفيز وإستبقاء مجموعة من الموهوبين والمؤهلين من العمال، وخاصة بالنسبة للعاملين المحليين وأن بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمكنت من بناء سمعتها بنجاح من خلال إتزامها بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بإعتبار صاحب العمل المحلي هو المفضل لدى أغلب المستجوبين<sup>6</sup>، فبالمقارنة بين الحالتين ؛ حالة الإدارة الملتزمة بالأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية إتجاه عمالها، وحالة الإدارة غير الملتزمة إجتماعيا، نجد أن في الحالة الأولى وعود المديرين للعاملين مصدقة بينما في الحالة الثانية نجد أن الوعود غير مصدقة بل يكون الشك مهيمنا على العلاقة بين الموظفين والإدارة، ففي الحالة الأولى نجد أن كثيرا من الموظفين يستمرون في العمل لسنوات عديدة

<sup>1</sup> Jean- Pierre Citeau, Op.Ct, p125.

<sup>2</sup> Turban DB, Greening DW Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees, Acad Manag J Volume3, No 40, 1997, pp 658-672.

<sup>3</sup> Albinger HS And Freeman SJ, Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations, J Bus Ethics , Volume 3, No 28, 2000, pp243-253.

<sup>4</sup> Brekke KA And Nyborg K , Attracting responsible employees: green production as labor market screening, Resour Energy Econ Volume 4, No30, 2008, pp 509-526.

<sup>5</sup> Collier J And Esteban R, Corporate social responsibility and employee commitment, Bus Ethics Eur Rev, Volume 1, No 16, 2007, pp19-33.

<sup>6</sup> PW Partners, Mainstreaming CSR among SMEs in the Baltic States, quantitative research final report Estonia, 2007.

طالما كان الدخل مقبولاً بينما في الحالة الثانية نجد أن الموظفين يبحثون عن بديل باستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعاً، في الحالة الأولى نرى العامل سعيداً في عمله ولديه ولاء لهذه المؤسسة المحترمة، على العكس في الحالة الثانية نجد العلاقات مبنية على المقابل السريع لأن المقابل بعيد المدى غير مضمون، كما يمتد تأثير هذا الأمر إلى العمالة التي تتقدم إلى الوظائف المعروضة من قبل المؤسسة، فالمؤسسة التي تتعامل أخلاقياً مع موظفيها تجتذب سوق العمالة بينما المؤسسة التي لا تبالي هذه الأمور تنزف وتفقد الكثير من الكفاءات، فتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة إتجاه الموظفين تعتبر بمثابة مركز إستقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل، كما أن المورد البشري المؤهل هو ميزة تتنافس عليها المؤسسات<sup>1</sup>، إذ توصلت دراسة Fombrun وآخرون سنة 2000 إلى مجموعة من الفوائد إلى جانب تحسين الصورة الذهنية، مثل القدرة الأكبر في إستقطاب الموظفين والإبقاء عليهم، وتحسين العائد على الإستثمار، وحسب Petrick وآخرون سنة 1999 تعتبر السمعة وسيلة تنافسية للمؤسسات العالمية<sup>2</sup>.

2- أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموظفين على تحسين جودة القوى العاملة ورفع الإنتاجية وتقليل الرقابة التنظيمية في المؤسسة : تحسن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نوعية القوى العاملة في المؤسسة، فكما هو معلوم الثقة بين الموظفين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالعامل الذي يعلم أن إدارة مؤسسته ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يقدم للمؤسسة جهده ومعارفه وقدراته ويتفانى في عمله ولكن عندما يشعر العامل أن إدارة المؤسسة لا تفي بوعودها للعاملين ولا تقوم بمسؤوليتها إتجاههم على أكمل وجه فإن هذا الأمر يعتبر غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة والإنتاجية<sup>3</sup>، وبذلك فإن إلتزام المؤسسة بإحترام حقوق العامل إلى جانب إحترام أخلاقيات الإدارة كالصدق والأمانة والعدل والوفاء للعاملين يؤدي إلى زيادة ثقتهم في الإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل وتحسين وضع المؤسسة بتحسين مركزها التنافسي، حيث إن رعاية شؤون الموظفين وتحقيق الرفاهية الاجتماعية لهم والإستقرار النفسي يؤدي إلى الشعور بالفخر والإرتياح في وظائفهم مما يساعد على خفض التغيب عن العمل والعمل بجدية، كما سيجعل منهم أكثر إنتاجية وأكثر تركيزاً على الجودة من خلال تنمية قدراتهم الفنية والإنتاجية، وتطوير وصيانة الموارد البشرية وزيادة درجة الولاء وكذا تشجيع الإبتكار وتحسين سمعة المؤسسة خاصة إرتباط المسؤولية الاجتماعية بمفاهيم أساسية كتقليل السرية والعمل والشفافية والصدق في التعامل<sup>4</sup>، عند إشراك الموظفين في قرارات المؤسسة فإن هذه الأخيرة وبالإضافة إلى إستفادتها من جهودهم الفنية تحاول أن تستفيد من مبادراتهم الإبداعية وذهنياتهم على إعتبار أنهم أقرب إلى المعدات وبيئة العمل المباشرة.

<sup>1</sup> مسان كرومية، مرجع سبق ذكره، ص75.

<sup>2</sup> Fombrun CJ And All, **Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk**, Bus Soc Rev , Volume1, No 105, 2000, pp85-106.

<sup>3</sup> سعدون مهدي الساقى وعبد الناصر نور، مرجع سبق ذكره، ص199.

<sup>4</sup> مراد كواش ومفيدة سعدي، مرجع سبق ذكره، ص65.

إن توفير الأمن الصناعي والرعاية الصحية والاجتماعية للموظفين ينعكس بدوره على خدمة نشاط المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة المشتملة على المستلزمات الضرورية للحفاظ على صحة العامل وسلامته من الأخطار بمختلف أنواعها فهذا يساعد على الإنجاز الصحيح للمهام وأداء الوظائف بشكل حسن، ففي الآونة الأخيرة تم إستحداث جوائز خاصة بالسلامة المهنية تمنح للمؤسسات التي تفي بمتطلبات السلامة كاملة وهذا يميز المؤسسة عن منافسيها<sup>1</sup>.

إن المتغيرات الجديدة التي أفرزتها ثورة المعلومات والمعرفة ودخول الدول إلى الإقتصاد الرقمي والمعرفي أدى إلى نتائج جديدة من خلال إعادة تأهيل الموظفين وزيادة نسبة المشاركة في القرار والإدارة المفتوحة وإنتشار شبكة الإتصال والأنترنت وتدفق المعلومات بسرعة ما أدى بالمؤسسات إلى إعادة النظر في الدور الإجماعي في ظل المتغيرات الحديثة حيث أتما عمل على تسهيل عملية الإتصال بين الرئيس والمرؤس في العمل لتحسين مناخ العمل لأهم أقرب وعلى إطلاع تام بما يحيط بالمؤسسة من مواقف مختلفة وبالتالي فهم أسرع للمبادرة بمعالجة المواقف المختلفة ومساعدة المؤسسة على التطور والرقى، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف وتنمية روح المشاركة والعمل الجماعي بين الأفراد في المؤسسة والتكامل بين العمل والحياة الشخصية بإشتراك الموظفين في تصميم وتخطيط وتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية ما يؤدي إلى غرسها في كل عامل<sup>2</sup>، كما إن العدالة الوظيفية تولد شعورا بالإنتماء والإحساس بالثقة وتساهم بتنمية ثقافة تنظيمية إيجابية تكون المؤسسة بأشد الحاجة إليها، فإذا لم تدفع هذه الممارسات بالعامل إلى الإبتكار والتجديد فهي على الأقل لن تجعله يفكر في تبني موقف سلبى من المؤسسة أو خلق تنظيم رسمي معادي للإدارة.

3- أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموظفين على تخفيض تكلفة التكوين في المؤسسة : تعتبر عملية بناء المهارات والمستوى التعليمي للموارد البشرية قضية إستراتيجية في معظم المؤسسات، فمنها من تخصص ميزانية ضخمة لهذا الغرض دون تفتننها بأن سياسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تغطي بشكل عام إستراتيجيات الموارد البشرية، بما في ذلك برامج التعليم والتدريب المهني والتعلم مدى الحياة وبرامج التوازن بين العمل والحياة، فحسب كل من Turban و Greening سنة 1997<sup>3</sup>، Albinger و Freeman سنة 2000<sup>4</sup>، Brekke و Nyborg سنة 2004<sup>5</sup>، Zadek سنة 2006<sup>5</sup>، Collier و Esteban سنة 2007<sup>6</sup>، إلى جانب الإستراتيجيات الأساسية للمؤسسات يمكن للمؤسسات التي تستثمر بشكل فردي وإيرادي في مبادرات تعليم وتكوين الموارد البشرية أن تكتسب قوة عاملة ذات مهارات عالية حيث تزيد بشكل مباشر من جودة المخزون لرأس مالها البشري بأقل التكاليف، هذه الإستثمارات حسب كل من Lehmann و Audretsch

<sup>1</sup> مسان كرومية، مرجع سبق ذكره، ص75.

<sup>2</sup> Alain chauveau et Jean-jacques Rosé, L'entreprise Responsable, paris, 2003, p 45.

<sup>3</sup> Turban DB, Op.Ct, p 670.

<sup>4</sup> Albinger HS And Freeman SJ, Op.Ct, pp 243-253.

<sup>5</sup> Zadek S, Responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices, Corp Gov 6 (4), 2006, pp334-348.

<sup>6</sup> Collier J And Esteban R, Op.Ct, pp19-33.

سنة 2005<sup>1</sup>؛ Florida سنة 2001، Romer سنة 1990 تعرف بالإستراتيجيات القائمة على المعرفة من خلال التكاليف وتطوير رأس المال البشري الذي يعتبر المصدر الرئيسي للقدرة التنافسية<sup>2</sup>.

**4- أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموظفين على رفع قدرات الإبتكار في المؤسسة :** إن القدرة التنافسية تقيس أداء المؤسسة في المدى الطويل وقدرتها على تحقيق الربح إلى جانب قدرتها على تعويض موظفيها وتوفير عوائد مجزية لأصحاب المصلحة، كما أن القدرة التنافسية على مستوى المؤسسات لا تمثل فقط إنتاج المنتجات والخدمات عالية الجودة أو بتكاليف أقل، ولكن يمكن أيضا أن تتمثل في إنتاج منتجات جديدة أو متنوعة أو تقديم خدمات مختلفة من خلال الإبتكار الذي يعد مصدر للقدرة التنافسية<sup>3</sup>، إن التكوين يؤدي فعلا إلى تطوير وتنمية مهارة العمال وتدريبهم ويرفع من تأهيلهم للإيفاء بمتطلبات بيئة عمل تتسم بالحركة والتطور الدائم من خلال الإبتكار بالمقابل الذي يعتبر العنصر البشري أهم خالق للتجديد والإبتكار في المؤسسة، فخلق توازن بين المؤسسة والموظفين لدعم آليات التجديد والإبتكار، وإستظهار ميزات تنافسية تركز على المورد البشري المؤهل، فالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعا يسخر كل طاقاته لخدمة المؤسسة، لذلك فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن أن تساهم في تحسين أداء الموظفين عن طريق الإبتكار ما يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية على المستوى الكلي للمؤسسة ما يجعل هذا النوع من المؤسسات قادرة على زيادة جاذبيتها كموقع للإستثمار، ففي دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإسبانية التي تقوم بتصنيع أدوات للإستخدام المهني والصناعي، وجدت الدراسة على وجود علاقة إرتباط بين ممارسة الإبتكار والمسؤولية الاجتماعية تمثلت في مساهمة كل من الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين في نموذج القدرة على الإبتكار وبالتالي القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث ترى المؤسسة أن الإبتكار هو ممارسة تعاونية، وأن المؤسسات غير قادرة على الإبتكار من تلقاء نفسها بل يحركها مجتمع الإبتكار والإبداع من أصحاب المصلحة أولهم الموظفين والعملاء<sup>4</sup>.

**5- أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموظفين على تفعيل إدارة مخاطر سوق العمالة :** يمكن إستخدام المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموظفين كوسيلة للحد من مخاطر سوق العمالة الذي يخضع لقانون العرض والطلب أو إدارة هذه المخاطر مثل تجنب الصحافة السلبية أو موظفو المؤسسات المنافسة أيضا أو تدخلات المنظمات والجمعيات التي تدافع عن حقوق العمال<sup>5</sup>، فتحسن سمعة المؤسسة من خلال ممارسات المسؤولية الاجتماعية إتجاه إتجاه عاملها يحمي مصالح جميع أطرافها وكذا يدافع عن وجودها، إذ تشير أحدث دراسة بعنوان المرصد السنوي

<sup>1</sup> Audretsch DB And Lehmann EE, **Does the knowledge spillover theory of entrepreneurship hold for regions?**, Res Policy, Volume 8, No 34, pp1191-1202.

<sup>2</sup> Romer PM, **Endogenous technological change**, J Polit Econ, Volume 05, No 98, 1990, pp71-102.

<sup>3</sup> سارة الهولوي وشافية، إنعكاس تبني المسؤولية الاجتماعية إتجاه العملاء والمنافسين على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف-، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، ص117.

<sup>4</sup> Mendibil, K. And All, **How Can CSR Practices Lead to Successful Innovation in SMEs?**, Publication from the RESPONSE Project, Strathclyde, 2007, p141.

<sup>5</sup> Manuela Weber, **The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR**, 2008 Elsevier Ltd., European Management Journal, 2008, No 26, p 250. 12/01/2016 Site : <http://www.leuphana.de/csm>

للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصادرة عن Environics International إلى أن 27% من العملاء في نحو 25 دولة قاموا بمعاينة المؤسسات التي تحمل الدور الاجتماعي لخدمة أفرادها.

**ثانياً : تأثير المسؤولية الاجتماعية إيجاباً على تنافسية المؤسسات :** إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات بدون إستثناء، فوجود المؤسسة مرتبط بإنتاج سلع وخدمات موجهة للعملاء وطبيعة التعامل معهم وإقناعهم بإستهلاك هذه المنتجات، إذ يعتبر عمل مهم من أعمال إدارة التسويق في أي مؤسسة من المؤسسات، لذلك توجه المؤسسات عنايتها إلى الأنشطة المتعلقة بمسؤوليتها إيجاباً للعملاء، حيث يواجه المستهلك أعداد وكميات ونوعيات كثيرة من السلع والخدمات، مما يلقي على المؤسسات عبئاً كبيراً في محاولة الإحتفاظ بعلاقات جيدة مع العملاء الحاليين والعمل على إكتساب مزيد من العملاء المرتقبين في ظل نظام شديد المنافسة وتنوع هائل في السلع والخدمات، ولذلك تضع المؤسسات برامج لتدعيم علاقتها مع العملاء وتحمل مسؤوليتها الاجتماعية نحوهم.<sup>1</sup>

الحديث عن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية إيجاباً للعملاء على تنافسية المؤسسات من منظور العملاء يعتمد بالدرجة الأولى على الإستراتيجية التنافسية المعتمدة ووضع السوق إلى جانب نوعية الخدمة أو جودة المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات، لأن القيمة التي تسعى إليها المؤسسة حسب ما يراها الزبون تعتمد على مفهوم جودة السلعة أو الخدمة المقدمة لأنها تلبي حاجاته المعلنة، أي محاولة التوفيق بين القيمة والزائن، والجودة لا تنحصر فقط في العوامل الأصلية الجوهرية للمنتج ولكن تغطي عدة أبعاد مثل الخدمات المتاحة ما بعد البيع، السعر، المرونة وغيرها، والهدف الأساسي للمؤسسة هو توفير لرائتها منتج ذو جودة، بالمقابل عليها أيضاً التحكم في التكاليف لكي تحافظ على هامشها الربحي، وبالتالي خلق القيمة يأتي من تعظيم العلاقة : جودة / تكاليف، وتعتبر قيمة الزبون هي قيمة نسبية لأنها تختلف من زبون لآخر<sup>2</sup>، وقد أعطت اللجنة الصناعية للولايات المتحدة الأمريكية تعريفاً للتنافسية على مستوى المؤسسة بأنها "قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات أو خدمات ذات نوعية متفوقة أو بتكاليف أقل من المنافسين المحليين والدوليين" وهو ما تسعى إليه المسؤولية الاجتماعية.

1- أثر المسؤولية الاجتماعية إيجاباً على زيادة الحصة السوقية : يتضح هذا الأثر من خلال تأثير المسؤولية الاجتماعية على سمعة المؤسسة ما يؤدي إلى الإستقطاب والحفاظ على العملاء وبالتالي زيادة الحصة السوقية، على أساس هذا المنطلق إن بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورغم محدودية رأسمالها إلا أنها وبفضل جملة الخصائص التي تميزها مثل المرونة، التخصص والقرب الجوّاري من المستهلك سهل عليها تبني سلوكيات مسؤولة اجتماعياً مما سمح لها بالإنتشار والتوسع وأصبحت شريان الحياة الإقتصادية لكل بلد، فمعظم الدراسات التجريبية تشير على أن تحسين نوعية الخدمة يرتبط بشكل إيجابي مع رضا العملاء والإحتفاظ بهم وخاصة من

<sup>1</sup> عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المسؤولية الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 157.

<sup>2</sup> Christian hoarau Et robettellert, Op.Ct, P 10.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية، ما مكنتها من رفع من قيمة المبيعات والحصة السوقية كما تمكنت من تحسين السمعة، وهو ما أوضحه إستطلاع الرأي لعام 2007 حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إستونيا وسمعتها<sup>1</sup>، وفي الدول المتقدمة يعبر الزبائن عن الكثير من طلباتهم من خلال مصادر متعددة للرأي وجمعيات حماية المستهلك والنشرات والدوريات الخاصة، إذ تعتبر أداة ضاغطة على المؤسسة، من جهة أخرى فإن المؤسسات تجري باستمرار إستبيانات وإستطلاعات للرأي بشأن توجهات الزبائن وآرائهم بالسلع والخدمات المعروضة أو محتملة التطوير، إذ هذه الآراء هي مصدر مهم لإتخاذ القرارات في المؤسسة، أما في الدول النامية فلا تزال مثل هذه الجمعيات غير موجودة أو أنها في طور الإنشاء، وإن وجدت فهي قليلة التجربة ومحدودة التأثير<sup>2</sup>.

تشير البحوث إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن أن تساهم في إرتفاع الطلب من قبل العملاء لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرضا الموظفين والدعاية عن ممارستهم أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يمكن أن تكون مفيدة لضمان ولاء العملاء، وهو ما توصلت إليه نتائج دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سبعة بلدان أوروبية قام بها "ماندل والدر" خلال سنة 2007 من خلال مسح أجري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإيطالية، وتشير دراسة أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن أن تساهم في تحسين الطلب من قبل العملاء لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ أن خطر السمعة الذي يهدد المؤسسات في تحقيق قدرتها التنافسية يعتبر الهاجس المخيف خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأن شرعيتها مع أصحاب المصلحة (الموظفين والعملاء والموردين ومجتمعهم المحلي المجتمع) يكون بصفة مباشرة مما هو عليه مع المؤسسات الكبرى لذا عليها التصرف بمسؤولية إتجاه جميع الأطراف<sup>3</sup>.

إن تبني المسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها سيمنح المؤسسة فرصة لتوسيع الحصة السوقية وإكتساب شريحة جديدة من العملاء، حيث أن هناك علاقة إيجابية بين إلتزام المؤسسة الإقتصادي وقرار الشراء لدى زبائنها، إذ وجدت دراسة قام بها Schuyt في سنة 2005 شملت تحليل السلوك المستهلك الهولندي أن إلتزام المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالمسؤولية الاجتماعية لا يهدف إلى تحفيز العملاء لشراء المنتج، إلا أنها تعتبر ذلك عامل ملطف على جذب العملاء لإتخاذ قرار شراء المنتج، بعبارة أخرى فإن إهتمام المؤسسة بالحد الأدنى قد يكون ضروري لوضع المؤسسة في موقع تنافسي، حيث أن تحقيق الرضا والإشباع للحاجات الإنسانية التي لا تنحصر في حدود السلع والخدمات تمتد إلى الإلتزامات الأخرى المتمثلة في تحقيق بيئة نظيفة بجوانبها المختلفة لتحقيق نمط حياتي سليم، كما أضحت قضايا الإستدامة أكثر أهمية بالنسبة للمستهلكين حيث أن معظم الزبائن أصبحوا على

<sup>1</sup> سارة هولي وشافية، مرجع سبق ذكره، ص 119.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وشفافية نظام المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 73-90.

<sup>3</sup> Longo, M. And All, Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: The Case of Italian SMEs, Corporate Governance, No 5, 2005, pp 28-42.

علم بما يشترونه، والبحث الذي قام به CIM سنة 2007 يظهر هذه الأهمية حيث زاد عدد العملاء الذين شعروا بالذنب من 17% إلى 35% بسبب مشتريات غير أخلاقية، إذ إن هذه الأهمية للبعد الأخلاقي تقابلها نفس الأهمية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات<sup>1</sup>، حيث وجد أن البعد الاقتصادي يرتبط بشكل إيجابي مع مستوى الثقة مما يؤدي إلى رضا العملاء والإحتفاظ بهم، ومن أكثر محددات المسؤولية الاجتماعية ببعدها الاقتصادي هو عدالة السعر، وبالمثل فإن جودة المنتجات أو الخدمات لها أثر إيجابي قوي على رضا العملاء والإحتفاظ بهم، وذلك من خلال نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة من حيث الأداء، التوافق، الموثوقية والمتانة للخدمة، الجمالية وعملاء الجودة المدركة، كما ترتبط الكفاءة التشغيلية بشكل إيجابي مع رضا العملاء والإحتفاظ بهم من حيث الوقت والإنتظار، والإستجابات السريعة فإذا تبين للزبون حرص المؤسسة على الوفاء بكل إلتزاماتها إتجاهه خاصة تلك الإلتزامات ذات الطابع الإجماعي فإن هذا يعني:

- توثيق الصلة مع الزبائن لأن إحترام المسؤولية الاجتماعية يعني إحترام شروط الصحة والسلامة والأمان، وذلك يعمل على خلق الرضا والوفاء لدى الزبون (لوجود إنطباع ذهني إيجابي)، وبالتالي تفضيل خدماتها أو منتجاتها، ويعتبره كل من Carrol و Drucker الطرف الأكثر أهمية الذي يقع في المرتبة الأولى ضمن إهتمامات المؤسسة ومسؤولياتها الاجتماعية.

- الإلتزام الأخلاقي مهم أيضا فهو يبعد الشكوك حول المؤسسة التي تلتزم بقواعد العمل في السوق ولا تخرق القوانين كالغش والتدليس والإحتيال أو إنقاص الأوزان مثلا.

- إن المؤسسة التي تبادر دائما إلى التطوير المستمر للسلع والخدمات بهدف السعي للإرتقاء بحياة الزبون تعكس إهتمامها بطريقة واضحة به وليس بالعائد المادي وهكذا يكون المستهلك في ترقب دائم للمنتوج الجديد ويتلهف لتجربته وهكذا تكسب هذه المؤسسة نوعا من وفاء الزبائن<sup>2</sup>، وسيكون من اليسير أن تحصل المؤسسة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها لأن العملاء يشعرون بنوع من الولاء لتلك المؤسسة.

- إن المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات لبعض الشرائح الخاصة من الزبائن كإنتاج مؤسسات المشروبات الغازية أنواع خاصة بفئات تعاني من أمراض معينة أو تسعى إلى تخفيف الوزن أو الترشيح، وهكذا تكسب في صفها فئة أخرى من العملاء، كما يفضل العملاء التعامل مع منتجات وخدمات بعض المؤسسات وذلك لأنها تلتزم بمعالجة أضرار مختلفة الأثر مادية أو نفسية للمستخدم، والتي قد تحدث بعد البيع والإستخدام.

بالإضافة إلى ذلك، هناك حالة قوية أنه في حين أن الانخراط في أعمال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن أن تخلق فرصا جديدة في السوق، على سبيل المثال أبرز Porter و van Linde سنة 1998 أن

<sup>1</sup> سارة أهلولي وشافية، مرجع سبق ذكره، ص119.

<sup>2</sup> مسان كرومية، مرجع سبق ذكره، ص73.

سياسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تتطلب عادة الإستثمار في التقنيات والمنتجات والعمليات الجديدة التي يمكن أن تنشئ معايير صناعية جديدة أو تخلق فرصاً تجارية جديدة أو تتوافق مع الإحتياجات الاجتماعية<sup>1</sup>.

2- أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه العملاء على زيادة المبيعات : إن تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية إتجاه زبائنهم سيزيد من عددهم وبالتالي سيعظم هذا من ثروة وربحية المساهمين، فحسب Margolis وWalsh سنة 2003 سيقوم العملاء بالدعاية المجانية لتلك المؤسسة عندما يتحدثون مع نظرائهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها المؤسسة وتجدهم ينهون بمواقف جيدة حدثت لهم عند تعاملهم مع تلك المؤسسة، كما أكد العديد من الباحثين على أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت تعد إستراتيجية كونهما تجلب منافع كثيرة للمؤسسة كزيادة المبيعات أو تعزيز الصورة الذهنية<sup>2</sup>، ما أكده العديد من الباحثين Orlitzky وآخرون سنة 2003، وكذا Miras وآخرون 2014، حيث يرى Bear وآخرون سنة 2010 وكذا Stanaland وآخرون سنة 2011 أن أنشطة وممارسات المسؤولية الاجتماعية إتجاه زبائنهم طريق إستراتيجي إلى تحسين سمعة المؤسسة وزيادة العائدات المالية لا يمكن التقصير في خوضه حتى لا يكون عقبة ضد المؤسسة<sup>3</sup>.

3- أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه العملاء على زيادة إنتاجية المؤسسة : إن الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية في الأصل محاولة تطبيق معايير الجودة الشاملة ويعرفها Jablonski بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك القدرات والمواهب لكل الموظفين والإدارة لتحسين الإنتاج والجودة والخدمة بشكل مستمر، وهو ما يوجب الإدارة على المشاركة وتحسين العملية وإستخدام الفرق"، أي ممارسة الإدارة لتصميم وإنجاز وإقتراح منتجات للزبائن بأقل تكلفة وأفضل نوعية وبالتالي تزايد مستمر للمستهلكين، فتطبيق معايير الجودة مسعى تحسين مستمر يمس أبعد من مجرد المنتج، فهي تعني بجميع النواحي بالمؤسسة من أجل أن تقدم الأفضل باستمرار، وهذا بالتحكم في العمليات وإشراك جميع الموظفين، مما يتطلب تحقيق الجودة في سير عمل المؤسسة بمواردها البشرية ووسائلها ومواردها وتنظيمها من جهة، مع إقحام جميع شركائها من موردين وقنوات توزيع من جهة أخرى<sup>4</sup>.

4- أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه العملاء على تفعيل إدارة مخاطر المنافسة : يمكن إستخدام المسؤولية الاجتماعية إتجاه الزبائن كوسيلة للحد من مخاطر المنافسة أو إدارتها مثل تجنب الصحافة السلبية أو عملاء المؤسسات المنافسة أيضا أو تدخلات المنظمات والجمعيات التي تدافع عن حقوق المستهلك<sup>5</sup>، فتحسن سمعة المؤسسة من خلال ممارسات المسؤولية الاجتماعية إتجاه زبائنهم يحمي مصالح جميع أطرافها وكذا يدافع عن وجودها، إذ أشارت دراسة أخرى أجرتها مؤسسة أسترالية تعمل في مجال إستعلامات التسويق إلى أن 68% من العملاء الأستراليين عاقبوا المؤسسات عن سلوكها الغير أخلاقي بالتحول لمنتجات مؤسسات منافسة، إذ لم تعد

<sup>1</sup> Porter M. E. and Vander Linde, **Green and competitive. In On competition ed. M. E. Porter**, Harvard Business School, Boston, MA, 1998, pp351-375.

<sup>2</sup> Margolis, Joshua and Walsh James, **Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business**, Administrative Science Quarterly, No 48 , 2003, pp 268-305.

<sup>3</sup> Miras, M And All, B, **Corporate social responsibility and financial performance: a meta-analysis**, Span.J. Finance Account, Volume 2, No 43, 2014, pp 193-215.

<sup>4</sup> مسان كرومية، مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>5</sup> Manuela Weber, Op.Ct, p 250 .

المراكز المالية أساس لبناء سمعة وشهرة المؤسسة ويعد مؤشر مواطنيتها وإلتزامها بالعمل المسؤول المستمر معزز لأدائها وسمعتها.

5- أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه العملاء على تحسين العلاقة مع الهيئات الحكومية : إن المؤسسة التي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية إتجاه الزبائن عادة ما تتجنب وطأة التشريعات والقوانين الحكومية ببناء علاقات قوية بين مختلف الأطراف والحكومات، مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تتعرض لها المؤسسات أثناء ممارستها لنشاطها الإقتصادي أو يؤدي إلى التقليل من إجراءات الحكومة وقوانينها بغرض التدخل في أنشطة المؤسسات، وبالتالي الحد من التشريعات التي تقيد حرية المنافسة وإزدهار الأعمال وهذا المحيط يضع المؤسسة في وضع تنافسي قوي، فإذا أحجمت المؤسسة عن المشاركة في النقاشات الواسعة المتعلقة بسلوكها فعلى الأرجح أنها ستواجه نقدا متصاعدا بشأن نشاطاتها، وتواجه خطرا أكبر للتورط في السياسة المحلية كما قد يتأثر محيطها الإستراتيجي سلبا<sup>1</sup>، كما أن القوانين والتشريعات لا يمكن أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة في المجتمع ولكن بوجود المسؤولية الاجتماعية في الأعمال فإنها ستعوض القانون الإجتماعي.

### ثالثا : تأثير المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموردين على تنافسية المؤسسات : إن الأهمية التي يحتلها الموردون

خاصة في المؤسسات الصناعية تجعل منهم طرفا إستراتيجيا يمكن أن يكون له عدة تأثيرات على تنافسية المؤسسات<sup>2</sup>.

1- أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموردين على تحسين الجودة : يمكن أن ينظر للعلاقة بين الموردين والمؤسسات على أنها علاقة مصالح متبادلة ووثيقة جدا من خلال دعم إستمرار العلاقة المبنية على الثقة والإحترام والمصالح المشتركة مع الموردين، حيث يتوقع كل طرف من الآخر أن يصون هذه العلاقة ويحترمها ويبادر إلى تعزيزها، فعندما تتعامل المؤسسة مع مورديها بأسلوب أخلاقي فإن الموردون يفضلون إستمرار علاقتهم مع هذه المؤسسة، في هذه الحالة تكون العلاقة بين المؤسسة والموردين طويلة الأجل وتكون مبنية على الثقة والإحترام والمصالح المشتركة مما يتيح للمؤسسة أن تطلب من الموردين تقدير أسعار أقل وجودة أفضل بل وتستطيع أن تطلب منهم تعديل أسلوب عملهم أو التكنولوجيا التي يستخدمونها للوصول إلى الجودة المطلوبة، كذلك فإن الموردون يكونون مستعدين للعمل يدا بيد مع موظفي تلك المؤسسة لتطوير منتجاتها، في هذه الحالة تستطيع المؤسسة ضمان الحصول على ما تريد منهم في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة، أي الإستمرار بالتجهيز والإمداد خاصة لبعض المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية والتي قد تتوفر بكثرة في السوق في فترات معينة وتقل في فترات أخرى<sup>3</sup>، حيث أن إحترام هذا المبدأ يؤدي إلى مردود إيجابي لكلا الطرفين، وتقوم بعض المؤسسات بتدريب

<sup>1</sup> مسان كرومية، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وشفافية نظام المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 102.

<sup>3</sup> مسان كرومية، نفس المرجع السابق، ص 77.

مجهزها على مختلف أساليب وطرق تطوير العمل من أجل ضمان جودة المواد المسلمة وعدم وجود أي عيب مثلا مؤسسة TOYOTA تدرب إطارات أكثر من 180 ألف مؤسسة تقوم بتموينها.

2- **أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموردين على تخفيض التكاليف :** إن الصدق في التعامل وتسديد الإلتزامات يساعد الموردون على تطوير أعمالهم، ويمثل الصدق في التعامل ظاهرة صحية ودليلا على الثقة بين الطرفين<sup>1</sup>، أما عند تعامل هذه المؤسسة بشكل غير أخلاقي مع الموردين كأن تؤخر سداد مستحقاتهم بغير حق أو إعطائهم وعودا كاذبة أو عدم إحترام موظفيهم، فإن العلاقة بين الطرفين تكون مبنية على المكسب السريع، فالمورد لا يضمن أن تتعامل معه المؤسسة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية ويقدم الخدمة بأقل تكلفة وهو ما قد ينتج عنه إنخفاض الجودة، فهذا المورد لا يكثر برضا المؤسسة عنه في المدى البعيد لأن العلاقة قد لا تمتد كثيرا، إضافة إلى أن هذه المؤسسة لن تستطيع أن تطلب من الموردين ما تطلبه المؤسسة الأخرى التي لديها علاقة تعاون طويلة الأمد مع الموردين، وبالتالي لن تجد يد العون منهم لتطوير المنتج أو تقليل وقت التوريد والإمداد أو تطوير علاقة العمل التي تصل إلى زيادة فترة التسديد، ما يمكن المؤسسات من تحقيق فوائد مالية لتفاديها فوائد الديون.

#### رابعا : **أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه المنافسين على تنافسية المؤسسات :** إن المنافسة الشديدة التي

تواجهها المؤسسات اليوم وخاصة في ظل إقتصاد السوق الحر تحتم على المؤسسات أن تنتظر من بعضها البعض منافسة عادلة وواضحة المعالم والآليات<sup>2</sup>، لأنه طبقا للرؤية التقليدية مكاسب المنافس تمثل خسارة المؤسسة، لكن الإلتزام بالأمانة والإنصاف في التعامل تحقق ما هو طيب في المنافسات والأسواق، على الرغم من وجود تضارب مصالح طبيعي مع كل طرف يناضل من أجل النجاح حتى لو كان ذلك على حساب منافسه، فإن هناك طرق مختلفة للتنافس وإن المؤسسة تمتلك الإحساس البديهي القوي بما هو منصف وما هو غير منصف<sup>3</sup>، فبالرغم من إشتداد المنافسة كثيرا خلال السنوات الأخيرة بسبب كثرة المنتجين والمعرفة بأسرار المنتجات وإنتشار التعليم المهني وسرعة الإتصال والنقل وحرية التجارة وكذلك إنتقال أغلب الدول إلى آليات السوق المفتوحة، وفي خضم هذا التنافس تنتظر المؤسسات المتنافسة من بعضها البعض عدالة المنافسة ووضوح آلياتها والإتفاق على إجراءاتها وأن لا تكون المنافسة غير عادلة وشريفة، وإلتزام المؤسسة بما سبق يكون الأفضل والأحسن أحق في تحقيق نتائج إيجابية أكثر لأن آليات السوق والعمل الشفاف هو المحرك الأساسي للقوى العاملة في التوجه إلى ميدان العمل الذي يناسبهم، وإن الإضرار بمصالح المنافس بدون مبررات موضوعية يجعل من عملية المنافسة تدميرية للجميع وبالتالي تتضرر مصالح المؤسسات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Joras, M et Lepage J, **La Responsabilité sociétale des acheteurs**, Edition d'organisation, 2005, P 44.

<sup>2</sup> سارة الحلوي وشافية، مرجع سبق ذكره، ص 120 .

<sup>3</sup> Miras M.M. And All, Op.Ct, pp 193-215.

<sup>4</sup> مسان كرومية، مرجع سبق ذكره، ص 78.

**خامسا : أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه المجتمع على تنافسية المؤسسات :** من المؤكد أن المؤسسة الاقتصادية تعد خلية اقتصادية وإجتماعية في آن واحد لذلك يرى الباحثين أن النمو الإقتصادي تتعظم قيمته إذا إرتكز على أخلاقيات تهتم بخدمة الإنسان بنحو دائم شامل ومستمر، فتعتبر المسؤولية الاجتماعية مسألة مبادئ ومسؤولية أخلاقية وهذه المسؤولية تحقق لها العديد من المزايا والمنافع.

1- **أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه المجتمع على تحسين سمعة المؤسسة :** لقد أصبح من حق المجتمع أن يعرف النتائج المترتبة عن النشاط الذي تمارسه المؤسسات وعن تصرفات مسيريهها، ذلك أن هذا النشاط لا يؤثر فقط على القيمة الاقتصادية للمؤسسة المتمثلة في قيمتها السهمية فحسب بل يتعداها إلى القدرة على التعرف على المخاطر الناجمة عن التصرفات ذات الإنحرافات البيئية والإجتماعية والتي إن وقعت فقد تؤدي إلى الإفلاس، لذلك لقد أصبح مهما أن تعطي المؤسسات الاقتصادية الإهتمام اللازم لعمليات الإتصال الكافي مع أصحاب المصالح، وكل تقصير من جانب المؤسسة في هذا المجال لا يسمح لها بالتعرف على مدى إهتمام الغير للمؤسسة، لذلك فإن ممارسة المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسات يجب أن يحفزها التحوار والإعلام مع المجتمع<sup>1</sup>، حيث لا يمكن أن تتطور المؤسسة في مجتمع عرضة للإساءات ذات الطابع الإجتماعي، وعلى المؤسسة المسؤولة إجتماعيا أن تسعى إلى تحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص مريحة للمؤسسة من خلال زيادة التكافل الإجتماعي بين شرائح المجتمع وخلق شعور عالي بالإنتماء من قبل الأفراد مثل المعوقين وقليالي التأهيل والأقليات والشباب وغيرهم<sup>2</sup>، وهذا ما يؤدي إلى تثقيف الجمهور الخارجي حول القيم الأساسية والأخلاق للمؤسسة، فإكتساب ثقة الجمهور ورضا العملاء يساعد في خدمة أهداف المؤسسة الاقتصادية من خلال تحقق التقارب بين المؤسسة والجمهور، إذ أن الجهود التي تبذلها المؤسسة لصالح مجموعة مستهدفة معينة في المجتمع كالمساهمين في المؤسسة مثلا، قد تضر بمصالح مجموعات أخرى والعكس فإن تحقيق التوازن الدائم بين جميع المصالح يعد مكسبا للمؤسسة، ويحسن من صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال، خاصة إذا إعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة إتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة حيث تمثل المسؤولية الاجتماعية تحاوبا فعلا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع من خلال كسب صورة جيدة للمؤسسة وتحسينها وتطويرها مع مرور الوقت لضمان إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والإعتراف بوجودها ومساهماتهم في مساعيها والمساهمة في إنجاح أهدافها وفق ما خطط له مسبقا<sup>3</sup>.

2- **أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه المجتمع على تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية :** يمكن إستخدام المسؤولية الاجتماعية إتجاه المجتمع كوسيلة للحد من المخاطر أو إدارتها مثل تجنب الصحافة السلبية أو العملاء

<sup>1</sup> العايب عبد الرحمان وبنقة الشريف، إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف مؤسسات الأعمال في الجزائر، الملتقى العلمي الثالث حول مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار02 فيفري2015، دون صفحة.

<sup>2</sup> Sanie Doda, *The Importance of Corporate Social Responsibility*, Journal of Sociological Research, Volume 6, No 1, 2015, pp 87-90.

<sup>3</sup> عيشوش خيرة وكزازي عبد اللطيف، المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموظفين في إطار أخلاقيات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 14 - 15 فيفري 2012، دون صفحة.

للمؤسسات المساهمة أيضا أو المتعلقة بمقاطعة المؤسسات غير الحكومية<sup>1</sup>، فتحسن سمعة المؤسسة من خلال ممارسات المسؤولية الاجتماعية إتجاه المجتمع يحمي مصالح جميع أطرافها وكذا الدفاع عن وجودها، إذ لم تعد المراكز المالية أساس لبناء سمعة وشهرة المؤسسة ويعد مؤشر مواطنتها وإلتزامها بالعمل المسؤول المستمر معزز لأدائها وسمعتها، فعلى العموم هناك إتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الإنتقادات والضغوط المفروضة عليها<sup>2</sup>، فإن لم تقم مؤسسات الأعمال بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها، فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع لذلك الوقاية من المشكلة أفضل من علاجها، فمن المناسب ترك المؤسسات لتعمل في المجتمع لتجنب المشكلات قبل أن تتفاقم ويصعب علاجها<sup>3</sup>، فالعمل في محيط حساس ومضطرب إجتماعيا يعتبر في الأصل تهديدا لعمل المؤسسة وتواجدها، في حين أن النسيج الإجتماعي المتناسك يحسن من أداء المؤسسة، أما الحاجة لمعالجة القضايا الأخلاقية ليس بالكلام فقط وإنما بالفعل أيضا، فليس كافيا ولا حكيما أن تضطلع الحكومات بمسؤولية سن القوانين التي لا تحدم المؤسسات.

3- أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه المجتمع على زيادة الموارد المالية للمؤسسة : بدأ المساهمين والمستثمرون في بعض الدول يشترطون إلتزام المؤسسات المساهمون فيها بمبادئ المسؤولية الاجتماعية، فخلال الفترة الممتدة من 1989 إلى 1995 إرتفع الإدخار في أسهم المؤسسات الملتزمة إجتماعيا من 200 مليون جنيه إسترليني إلى ما يفوق 2 مليون جنيه؛ وتضاعف معدل نمو تلك الأسهم خلال ثلاث سنوات (1996-1999) ؛ حيث بلغت تلك النسبة في الولايات المتحدة 10% من الأموال الإستثمارية (ثلاثون دولار) خاضعة لشروط المسؤولية الاجتماعية في هذا السياق يرى Porter أن "المؤسسات الناجحة بحاجة إلى مجتمع صحي والمجتمع الصحي بحاجة إلى مؤسسات ناجحة؛ أو بشكل أعم إن البيئة التنافسية الناجحة تحتاج إلى مؤسسات ناجحة والعكس صحيح"<sup>4</sup>، ومن هذا نستنتج أن رفع قدرة المؤسسة على العطاء والتعلم والإبتكار والإبداع المجتمعي الذي يعظم من الفرص ويقلص المخاطر نظرا للدعم الذي تحظى به المؤسسة الخاصة التي يساهم مستحدثها في حل قضايا مرتبطة بالمجتمع، كما إن زيادة التكاليف الناتجة عن القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على علاقة جيدة مع المجتمع تستطيع المؤسسة تعويضها على المدى البعيد في مستوى ربحية يفوق تلك التكاليف بعد تمتعها بسمعة جيدة في الأوساط المالية والتجارية بين الموردين والعملاء وأفراد المجتمع فتحقيق الأرباح يجب أن ينظر إليها بمنظور الأجل الطويل وليس بمنظور الأجل القصير كما كان في الماضي، حيث إنفاق المؤسسة لحل المشاكل الاجتماعية يؤدي إلى خفض الأرباح في الأجل القصير، وهذا من شأنه خلق ظروف بيئية ملائمة لبقائها ونموها وإستمرار تدفق أرباحها في الأجل الطويل، وإن تبني المؤسسة للأدوار الاجتماعية تجعلها تؤثر وتتأثر بالمجتمع بإعتباره الوعاء

<sup>1</sup> Manuela Weber, Op.Ct, p 250 .

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وشفافية نظام المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص ص73-90.

<sup>3</sup> تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص ص 52-53.

<sup>4</sup> بن سفيان زهرة وبودي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

الكبير الذي تعمل في ظلّه، وإنطلاقاً من هذا لا بدّ عليها أن تقوم بدور كبير في تحقيق أهدافه من خلال مجالات متعددة ليست إقتصادية فقط، إذ يعتبر رضا المجتمع ومد جسور التعاون معه استثمار ذو مردود مستقبلي للمؤسسة من خلال محاولة تغيير نظرة المجتمع لها بأنّها مؤسسة تسعى فقط إلى زيادة الأرباح وتوسيع الإستثمار على حساب العديد من المتطلبات الأساسية للموظفين والبيئة التي تعمل فيها بما يسمح بتحقيق الزيادة في الشهرة والسمعة والسبب أن منتوجاتها متكيفة مع البيئة<sup>1</sup>.

#### سادساً : أثر المسؤولية الإجتماعية إتجاه البيئة على تنافسية المؤسسات : الحفاظ على البيئة أصبح بالنسبة

لبعض أصحاب المصالح Stakeholders كالسلطات العمومية والجمعيات البيئية أولوية الأولويات، وهو ما يفرض على المؤسسة أن تباشر في حماية البيئة الإجتماعية للحفاظ على بقائها وشرعيتها، وهذا ما يؤدي إلى :

**1- أثر المسؤولية الإجتماعية إتجاه البيئة على زيادة الإبتكار وتطوير التكنولوجيا :** إن تبنى المؤسسة لممارسات المسؤولية الإجتماعية إتجاه البيئة يغير في أنماط تسييرها ما يقودها إلى إدخال تكنولوجيات جديدة للحصول على منتجات أو عمليات جديدة أو التحسين فيها<sup>2</sup>، وكذا تطوير ونشر تكنولوجيات الطاقة المتجددة وتوسيع الأسواق للأغذية العضوية والمنتجات الخضراء والنماذج الجديدة من المؤسسات هي أمثلة لافتة عن كيف يمكن أن يكون سلوك المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات بمثابة عامل محفز للإبتكارات في المنتجات والعمليات<sup>3</sup>، إذ إن القدرات والمصادر الفريدة التي تملكها المؤسسة وتميزها في قدرتها على المنافسة مثل التراكم المعرفي وأنماط عمل فريدة داخل المؤسسة تعزز قدرتها على الإبتكار والتجديد في مواجهة تحديات السوق، فالمؤسسات التي إستثمرت على سبيل المثال في برامج ترشيد الطاقة ومنع التلوث في عملياتها الإنتاجية في التسعينات تجد نفسها الآن في وضع تنافسي أفضل في مواجهة تحديات السوق في ظل إرتفاع أسعار الطاقة أو فرض قوانين تحد من التلوث فهذه المؤسسات تمتلك من تراكم معرفي وأنماط عمل فريدة ومصادر ذاتية فريدة في التعامل مع هذه التحديات بالذات بحيث تؤهلها لتطوير حلول وإبتكارات ترفع قدرتها التنافسية.

#### 2- أثر المسؤولية الإجتماعية إتجاه البيئة على تخفيض التكاليف وزيادة الربحية :

يشمل الأداء البيئي للمؤسسات المعنيين من داخل المؤسسة مثلاً الموظفين الذين يتأثرون بالتلوث في بيئة العمل، هذا ما يقلص من التعويضات ومصاريف التأمينات، كما يشمل رفع معنويات الموظفين إتجاه مسؤولياتهم البيئية وإقتناعهم ببلوغ أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، بينما يشمل المعنيين من خارجها المجتمع المحلي الذي يتأثر بتلوث مواقع الأعمال وجماعات النشاط البيئي والدوائر القانونية والمساهمين والمستثمرين والعملاء والمجهزين للمواد وغيرهم، ما يقلص من التعويضات التي تقدمها المؤسسة في حالة الضرر وتفاذي للمؤسسة الضغوطات البيئية التي تختلف من بلد إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى، حيث تولدت أنواع عديدة من الضغوطات البيئية ما دفع بالمؤسسات للبحث عن طرق

<sup>1</sup> ابن سفيان زهرة وبودي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>2</sup> Ahmed Turki, *Les comportements écologiques des dirigeants des entreprises tunisiennes*, Les comportements écologiques des dirigeants des entreprises tunisiennes, Vol 9, No 2, 2009, P1. 02/05/2017 Site : [www.erudit.org/apropos/utilisation.html](http://www.erudit.org/apropos/utilisation.html)

<sup>3</sup> Boulouta I And Pitelis CN, *Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness*, J Bus Ethics, Volume 3, No 119, 2014, pp349-364.

ذات أبعاد إقتصادية في الكلفة وطرق إبداعية جديدة لغرض الإدارة وتخفيض التأثيرات البيئية<sup>1</sup>، لأنها مصدر المشاكل الإجتماعية حيث تخلق مشكلة تلوث البيئة وأماكن عمل غير صحية، وإن الأهمية المتعلقة بالمشاكل الإجتماعية والبيئية التي تتسبب فيها المؤسسات وما ينتج عنها من آثار سلبية على الإنسانية تدفعها إلى إجراء تغيير في صورتها إتجاه البيئة والمجتمع، بحيث تنتقل من الموقف الهادم إلى الموقف الوقائي ما يجنبها عدة تكاليف، ومن الأمثلة الموقف الذي وضعته بعض المؤسسات في نفسها نتيجة ممارساتها وتصرفاتها الخاطئة إتجاه المجتمع بجميع مكوناته<sup>2</sup>، وهنا نذكر على سبيل المثال ما حصل مع مؤسسة "SHELL" في نيجيريا، ومؤسسة UNION CARBIDE في كارثة التسريب الكيماوي في بوبال بالهند، وكذلك ما فعلته صناعات الأخشاب بتجريد الغابات مسببة فيضانات هائلة وما تفعله حاليا المؤسسات المصنعة للأدوية المعالجة للإيدز إتجاه التسعيرة التي تفرضها على الدول الفقيرة وخصوصا إفريقيا.

قام باحثون بتحليل العلاقة بين البيئة والأداء الإقتصادي حيث أجرت Walsh و Margolis دراسات إستقصائية في 127 دراسة إنحدار متعددة حللت من خلالها العلاقة بين "المؤسسات الإجتماعية" والأداء "و" الأداء المالي للمؤسسات "في الفترة ما بين سنتين 1972 و 2002، وعلى الرغم من أنها وجدت أيضا نتائج مختلطة، إستنتج الباحثون أن هناك علاقة إيجابية، ومع ذلك إنتقدوا إستخدام المتغيرات الغير المتناسقة والمنهجيات المستخدمة في البحث فيما يتعلق بالبحوث النظرية في مجال الإستدامة، فكثيرا ما يجادل الباحثون بأن العلاقة بين الأداء الإقتصادي والأداء البيئي / الإجتماعي تتبع منحنى معكوس على شكل حرف U على سبيل المثال، Schaltegger و Synnestvedt سنة 2002 وأكده Steger سنة 2006<sup>3</sup>، حيث أن مثل تلك العلاقة يمكن أن تفسر النتائج المختلطة الموجودة في دراسات تجربة المسؤولية الإجتماعية، إذ أكد Salzman بأنه يمكن أن يكون لها آثار إيجابية وكذلك سلبية على الأداء المالي اعتمادا على موقع فرد المؤسسة في المنحنى، وسنة 2004 قام Schaltegger و Wagner في دراستهم التجريبية حول صناعة الإتحاد الأوربي بإختبار الفرضية من علاقة عكسية على شكل حرف U بين البيئة والأداء الإقتصادي، ووجدوا أن المؤسسات التي تتبع إستراتيجية بيئية موجهة نحو قيمة المساهمين لها علاقة أقوى من المؤسسات التي لا تمتلك مثل هذه الإستراتيجية<sup>4</sup>، من هذه النتائج يمكن إعتبار أن تأثير المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات على الأداء الإقتصادي يعتمد على إستراتيجية المؤسسة الفردية.

بعض المؤسسات وجدت في ممارسة برامج حماية البيئة مردودا ماليا مباشرا من خلال خفض تكاليف التشغيل كنتيجة لتقليل كلفة المواد المشتراة وكلفة معالجة النفايات بتحسين كفاءة إستخدام الطاقة والحفاظ على

<sup>1</sup> هادي رضا الصفار، مرجع سبق ذكره، ص 03 .

<sup>2</sup> سارة الحلوي وشافية، مرجع سبق ذكره، ص 120 .

<sup>3</sup> Steger, U, **Building a business case for corporate sustainability. In Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social Environmental and Economic Performance**, (eds) S. Schaltegger and M. Wagner, 2006, p 417.

<sup>4</sup> Schaltegger S. and Wagner, M, **Managing and measuring the business case for sustainability: Capturing the relationship between sustainability performance, business competitiveness and economic performance. In Managing the business case for sustainability: The integration of social, environmental and economic performance**, (eds) S. Schaltegger and M. Wagner, 2006, pp 1-27.

المواد الأولية وبرامج ترشيد المياه والطاقة والصناعة النظيفة بمنع التلوث، وإن كانت قد سوقتها على أساس مساهمة من المؤسسات في حماية البيئة، إذ هنا كانت للمؤسسات السبّاقة في هذا المجال أفضلية في الأسعار على منافسيها وهو ما عزز قدرتها التنافسية، حيث إن تكاليف الإستخدام الأمثل والعادل للموارد (خصوصا الغير المتجددة) والعمل على تطوير الموارد وصيانتها مع الحد من ظاهرة التلوث وتحمل عواقبها وأعباءها قد ينقص من قيمة التكاليف بقدر إحداثها.<sup>1</sup>

3- أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه البيئة على تحسين سمعة المؤسسة وزيادة الحصة السوقية : إن إزدياد حدة المنافسة في الأسواق الدولية والصعوبات التسويقية التي تعاني منها المؤسسات في ظل التغيرات الهائلة في عالم الإقتصاد<sup>2</sup>، والضغط التي تواجهها المؤسسات من مؤسسات المجتمع المدني ومجموعات الضغط المتنوعة مثل جمعيات حماية البيئة ومكافحة التدخين والغش التجاري وغيرها من العوامل فرضت على المؤسسات الإهتمام بتحسين صورتها الذهنية من خلال تقديمها لبرامج وأنشطة بيئية يستفيد منها من المجتمع، وتتجلى المسؤولية الاجتماعية إتجاه المجتمع ككل في العمل الدائم والمسؤول لتلبية حاجات الأجيال الحاضرة مع عدم هدر حق الأجيال القادمة، وتتطلب ضرورة تحسين ظروف المعيشة وجودة الحياة لجميع الناس، فيجب أن لا تكتفي المؤسسة بإستغلال الموارد المتاحة لها من المجتمع بما يخدم أهدافها الإقتصادية بل هي مسؤولة إتجاهه على الصعيد الإقتصادي وحماية البيئة، وإن العودة بصورة ملحوظة إلى تامين النقاء البيئي والمنتجات الطبيعية قد دفع العملاء إلى الإهتمام الخاص بعمليات الإنتاج وتأثير هذه العمليات والمنتجات على البيئة، على الرغم من أن المؤسسات التجارية يجب عليها أن تفي في المقام الأول بالمعايير الشرائية للمستهلكين مثل الأسعار، وجودة السلع وتوفرها، وسلامتها وملائمتها والإستجابة إلى التغير في توقعات الأطراف الخارجية الراصدة لرسالة المؤسسة، إذ إن الدراسات تظهر تزايد الرغبة في الشراء أو عدم الشراء بسبب بعض المعايير الأخرى المستندة إلى قيم مثل قلة التأثير على البيئة، وعدم إستخدام مواد أو مكونات معدلة وراثيا. على غرار مؤسسات أخرى وجدت في الوعي البيئي والإجتماعي عند المستهلك في بعض الدول فرصة لخلق أفضلية التميز من خلال طرح منتجات صديقة للبيئة، ومع غياب المنافسة وجدت هذه المؤسسات أن بإمكانها تتخطى حاجز المنافسة في الأسعار من خلال تمييزها في طرح منتجات صديقة للبيئة أو ذات صفات إجتماعية من أن تباع في بعض الأسواق بفارق قيمة Fair Trade هذا ونجد مثلا كيف يمكن للقهوة المميزة بعلامة التجارة العادلة أعلى ب 20 في المائة من نوعية مماثلة ولكن غير مميزة، في هذا المثال يساعد منتج القهوة المميزة بعلامة "التجارة العادلة" مزارعي القهوة بقبول أسعار أعلى من الأسعار السائدة كنوع من التكافل الإجتماعي، وفي الوقت نفسه يميز منتج بصفتها جديدة في أسواق يقدرها بعض العملاء القادرين على دفع أسعار أعلى مما هو متوافر للحصول على هذه الصفات في

<sup>1</sup> نجم الغزوي وعبد الله حكمت النجار، إدارة البيئة - نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000، دار الميسرة، الطبعة الأولى، 2007، ص 12-56.

<sup>2</sup> عمر شريف وبومدين ببول، مرجع سبق ذكره، ص 8.

المنتج<sup>1</sup>، فقد عكس هذا التحول المضامين الأساسية للمفهوم الحديث للتسويق والذي يقضي بأن على متخذ القرار في المؤسسة أن يأخذ في الاعتبار مصالح المستهلك، وبالتالي فهي تعبر عن مرحلة وقائية تفرض على الجميع ضرورة الإهتمام بالموارد الطبيعية والمحافظة عليها من التلوث وذلك من أجل توفير حياة أفضل لأفراد المجتمع<sup>2</sup>، ما يؤدي بالمؤسسة إلى التوسيع من حصتها السوقية وإيجاد أسواق ومستهلكين جدد، فقد لوحظ وجود إتصال واسع بين العملاء والأداء البيئي حيث هناك ما يسمى بالعملاء الخضراء وهذه التجربة سابقة وجدت لدعم عملية الحفاظ على البيئة، وبدورها ممارسات المسؤولية الاجتماعية إتجاه البيئية تعزز صورة المؤسسة لدى الموردين والمستثمرين والجهات الأخرى المتعاملة مع المؤسسة ما يؤدي إلى رفع قدرة المؤسسة على التنافس لأجل الحصول على حصة سوقية أعلى، حيث أن السمعة والشهرة البيئية للمؤسسة تزيد من مكانتها وتطورها من بين المؤسسات المنافسة لها كصدى لأدائها البيئي المعتمد كأساس في التعامل التجاري العالمي مثل متطلبات ISO14000 كموافقة تتم بتكوين نظام إدارة بيئية يمكن تطبيقه في جميع أنواع وأحجام المؤسسات، ويهدف أساسا إلى تدعيم عملية حماية البيئة ومنع التلوث أو توازنه مع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية<sup>3</sup>.

بالإضافة إلى ما سبق، إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعطي قيمة مضافة للمساهمين وتجعلهم أكثر ثقة في المؤسسة نتيجة للسياسات الاجتماعية التي تطبقها إتجاه أصحاب المصلحة، إذ أنه كلما تحسنت نظرة الآخرين للمؤسسة كان هذا أفضل بالنسبة لها لأنه يحسن من صورتها ويزيد من شهرتها ويشري من سجلها، وهذا يجذب المستثمري، فحني ثمار الإلتزام الاجتماعي إتجاه المساهمين لمدى تأثيرهم بنتائجها المالية والغير مالية وهذا تعمل المسؤولية الاجتماعية على توليد فرص جذب المستثمرين وبالتالي يزيد من رؤوس الأموال والإستثمار المسؤول. كما أن تحسين الأداء المالي للمؤسسة نتيجة زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج وبالتالي إرتفاع حجم المبيعات بسبب تقليل تكاليف التشغيل وولاء الموظفين بالمؤسسة وزيادة قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بموظفيها الأكفاء والقضاء على جميع المشاكل الداخلية يؤدي إلى تفضيل العملاء لمنتجات وخدمات المؤسسة وبالتالي زيادة الأرباح وهذا كله يساعد في جذب المستثمرين لأنها تمثل بالنسبة لهم الحالة الأفضل وذلك عن طريق رفع قيمة الأسهم في الأمد الطويل، لما تحظى به مؤسسة الأعمال من ثقة لدى المجتمع، وما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلا<sup>4</sup>، وتؤكد العديد من الدراسات التي أجريت في بيئات مختلفة على أهمية المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> سارة الحلوي وشافية، مرجع سبق ذكره، ص 120 .

<sup>2</sup> طيب سليمان مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>3</sup> مسان كرومية، مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>4</sup> ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 53.

## المطلب الثاني : قياس أثر المسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصلحة من خلال

**مؤشرات التنافسية:** حسب Prakash-Mani و Thorpe يمكن أن يكون أساسا مضمون من خلال الحفاظ على علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة التي بدورها يمكن أن يكون لها تأثيرات نقدية، إلا أن تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة غالبا ما لا يمكن قياسها من الناحية الكمية<sup>1</sup>، كما يمكن أن تؤدي الفوائد النوعية أيضا إلى فوائد نقدية في المستقبل بحيث أن العلاقات المتبادلة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة تنعكس ماليا، كما تطرقت مجموعة من البحوث إلى نماذج تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كما هو موضح في الجدول الآتي:

### الجدول 16 : بعض الدراسات حول فوائد الأعمال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

نوع البحث	المؤلف	فوائد الأعمال
البحث النظري	Schaltegger و Burritt (2005)	إدارة المخاطر تقليل التكاليف؛ التفاضل؛ تأثير إيجابي على قيمة المساهمين؛ تحسين السمعة وقيمة العلامة التجارية؛ المحافظة رخصة للعمل
البحث النظري	Schaltegger و Figge (2000)	مكاسب الكفاءة؛ التفاضل؛ مزايا ضريبية مزايا التمويل تقليل المخاطر
بحث نظري مع أمثلة الحالة	Heal (2005)	إدارة المخاطر. مكاسب الكفاءة؛ تحسين العلاقات مع المنظمين قيمة العلامة التجارية المحسنة؛ تحسين إنتاجية الموظف؛ انخفاض تكاليف رأس المال
بحث نظري مع أمثلة الحالة	Nielinger (2003)	تطور العلامة والمنتج، زيادة إمكانات التوظيف؛ إدارة المخاطر تحسين الصورة
بحث نظري مع أمثلة الحالة	van der Porter و Linde (1998)	زيادة القدرة التنافسية من خلال مزايا العملية والمنتج على سبيل المثال، استخدام أكثر كفاءة للموارد، تقليل النفقات
دراسة حالة فردية	Kong وآخرون (2002)	تنمية السوق؛ تقليل التكاليف؛ حماية حصة السوق البقاء على المدى الطويل
دراسة حالة	Rondinelli و London (2002)	مكاسب الكفاءة وخفض التكاليف القدرة التنافسية المحسنة؛ الحفاظ على الموارد تحسينات الصورة تطوير المنتج
دراسة ميتا التجريبية البحوث	Hansen (2004)	تحسين السمعة مع التأثير الإيجابي على إكتساب العملاء والإحتفاظ، جذب الموظف / التحفيز / الإحتفاظ، والوصول إلى رأس المال، رخصة للعمل؛ إدارة المخاطر تأثير إيجابي على سعر السهم والعائد والإيرادات. إنخفاض التكاليف
الكمية التجريبية البحوث	Bertelsmann Stiftung (2005)	دافع الموظف تحسين السمعة إجتماع المساهمين التوقعات. تطوير العملاء
البحث التجريبي الكمي والنوعي	Epstein & Roy (2001)	تجنب الصحافة السلبية، مقاطعة المستهلكين والسوق السلبية تأثيرات؛ دافع الموظف تحسين الصورة والسمعة؛ إيجابي العلاقات مع المنظمين وأصحاب المصلحة

<sup>1</sup> Thorpe, J and Prakash-Mani K, **Developing value: The business case for sustainability in emerging markets**, Greener Management International 44(Winter), 2003, p 20.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

؛ مكاسب الكفاءة والتكلفة تخفيضات. وصول أفضل لرأس المال ؛ زيادة حصتها في السوق		
زيادة جاذبية المؤسسة للموظفين المحتملين	Turban Greening و (1997)	الأبحاث الكمية التجريبية

**Source :** Manuela Weber, **The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR**, 2008 Elsevier Ltd., European Management Journal, No 26, 2008, p 249. 15/03/2017 Site : <http://www.leuphana.de/csm>

كما حددت المؤسسة الكندية Focal على موقعها الرسمي الفوائد التي تحققها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في إنتاجية عالية للعاملين<sup>1</sup>، رضا عالي للمستهلكين، تحسين سمعة المؤسسة وبالتالي زيادة مبيعاتها، ولاء أكبر للعاملين، إنخفاض عدد الدعاوى القضائية، إرتفاع قيمة أسهم المؤسسة<sup>2</sup>.

Schiebel حدد فوائد إضافية يمكن للمؤسسات تحقيقها من خلال تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتمثل تلك الفوائد في تحسين علاقات أصحاب المصالح، تحسين الوضع بين المستثمرين، تخفيض تكاليف التشغيل الداخلية، تحقيق تنسيق أفضل في العمليات، تحديد التأثيرات غير المالية، تحديد أفضل للأسبقيات، التكيف المستمر، تحديد الإمكانيات الكامنة<sup>3</sup>.

حسب Wagner و Schaltegger سنة 2003 إن مزايا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تشبه

تنظيم محركات القيمة الإستدامة وقاما بتحديد هذه المزايا نظريا في خمسة آثار رئيسية :

- معالجة البيئة والقضايا الاجتماعية .
- الآثار المالية المباشرة على سبيل المثال : تفادي الغرامات، المساهمات الخيرية.
- تأثيرات السوق كالأحتفاظ بالعميل مثلا .
- آثار على الأعمال وعمليات الإنتاج مثل إنخفاض تكاليف الإنتاج.
- آثار على التعلم والتطوير التنظيمي على سبيل المثال : تحفيز الموظفين، الإبتكار وغيرها.
- الآثار غير السوقية على سبيل المثال : التقليل من مقاومة أصحاب المصلحة ضد مرافق الإنتاج الجديدة.

إختبرت Thorpe و Prakash Mani باستخدام منهجية دراسة حالة ستة عوامل لنجاح الإستدامة في الأعمال التجارية، والتي تنعكس في الآثار المذكورة أعلاه : نمو الإيرادات والوصول إلى الأسواق، تكاليف الإدخار والإنتاجية، الوصول إلى رأس المال، إدارة المخاطر والترخيص للعمل، رأس المال البشري، قيمة العلامة التجارية والسمعة<sup>4</sup>، Gueterbok وكذا Juholin سنة 2004 إستنتجا في دراسات حالة أن اعتماد

<sup>1</sup> فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وإنعكاسها على رضا المستهلك، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44.

<sup>2</sup> عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>3</sup> Schiebel, Walter, Op.Ct, PP 05-06.

<sup>4</sup> Thorpe, J and Prakash-Mani K, Op.Ct, p 20.

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يساهم في كل الفوائد القصيرة الأجل والتنافسية على المدى الطويل، أما Faulkner و Carlisle وكذا Epstein و Schnietz سنة 2006 يرون أن المسؤولية الاجتماعية تساهم في رفع القدرة التنافسية الرئيسية للمتغيرات مثل سمعة وصورة المؤسسة. وخلاصة القول لدراسات الباحثين في المجال وسبق التطرق إلى بعضهم هي أنه توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتنافسية المؤسسات، ولكن طبيعة هذه العلاقة غير مؤكدة بمؤشرات محددة، كما حدد Steiger سنة 2006 على أساس التحقيق التجريبي الكمي في الصناعة محركات ذات قيمة مماثلة بما في ذلك انخفاض التكاليف، زيادة إيرادات العلامة التجارية، القيمة والسمعة؛ الحفاظ على الترخيص للعمل؛ جذب ورضا الموظف<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ذلك تم التحقق من العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي في الدراسات النظرية والتجريبية من قبل الباحثون في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على سبيل المثال الباحثان Margolis و Walsh سنة 2003، كما تم التحقق من الإستدامة من قبل Synnestvedt و Schaltegger سنة 2002، لذلك يمكن تقسيم البحوث التجريبية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي إلى قسمين البحث النوعي والكمي.

1- **البحث النوعي** : البحث النوعي في هذا المجال يستخدم أساسا دراسات الحالة أو أفضل الأمثلة الممارسة للتحقيق في تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على القدرة التنافسية على سبيل المثال قدم Argenti في سنة 2004 دراسة حالة معمقة بالتعاون مع مؤسسات Starbuck خلصت بدروس تفيد شراكات المؤسسات غير الحكومية الناجحة، كما قدم Rondinelli و Londres سنة 2002 عدة أمثلة من ممارسة الأعمال لدعم تحليلها من فوائد التعاون البيئي عبر القطاعات، وعلى الرغم من أن معظم هذه الدراسات لا تركز بشكل واضح في حالة المؤسسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فإنها غالبا ما توفر رؤى قيمة حول فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات<sup>2</sup>.

2- **البحث الكمي** : حسب Salzman سنة 2005 وكذا Wagner سنة 2001 البحث في هذا المجال يتم باستخدام ثلاث طرق رئيسية في التجريب الكمي<sup>3</sup>، دراسات مقارنة المحفظة Portfolio - studies على سبيل المثال محافظ إستباقية بيئية وإجتماعيا ورد فعل المؤسسات، دراسات التحقق من الأحداث Investigation event studies وذلك من خلال إستجابات السوق بعد أحداث ذات صلة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالإعتماد على دراسات الإنحدار المتعدد multiple regression . إن هذه الطرق الثلاث المتمثلة في دراسات المحفظة، الحدث والإنحدار المتعدد لدراسات التحقيق عند مناقشتها للعلاقة بين

<sup>1</sup> Steger, U. **Building a business case for corporate sustainability**, Op.Ct, pp 426-433.

<sup>2</sup> Manuela Weber, Op.Ct, p 248 .

<sup>3</sup> Salzman O And All, **The business case for corporate sustainability: Literature review and research options**, European Management Journal, Volume1, No 23, 2005, p96.

المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي للمؤسسات وجدت نتائج غير حاسمة ومختلطة في دراستها الفوقية من التجريب الكمي حسب Wagner وآخرون سنة 2001 وأكد عليه Salzman<sup>1</sup>. حسب Caroll و Shabana سنة 2010، اللجنة الأوروبية سنة 2008، Kurucz سنة 2008 تؤثر المسؤولية الاجتماعية على التنافسية من خلال العديد من محددات الميزة التنافسية بما في ذلك الربحية والسمعة وإدارة المخاطر والابتكار ورأس المال البشري.

#### أولا : تصنيف آثار المسؤولية الاجتماعية على التنافسية حسب السيولة : يمكن تصنيف آثار المسؤولية

الاجتماعية على تنافسية المؤسسات ونجاحها الإقتصادي إلى آثار مالية وآثار غير مالية.

1- الآثار المالية : حسب Gerpott و Thomas سنة 2004 تشمل الآثار المالية الآثار المالية المباشرة فهي آثار لا تؤدي مباشرة إلى تدفقات نقدية ولكن يمكن قياسها من الناحية النقدية، وتشمل المزايا النقدية زيادة الإيرادات، وانخفاض التكاليف، تقليل المخاطر، والزيادات في قيمة العلامة التجارية إذا تم قياسها من منظور مالي، الشيء الذي أكده Naderer سنة 2005 فإذا تم تحليل الزيادة في قيمة العلامة التجارية الناتجة عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المنظور المالي فإنها تعكس القيمة النقدية للعلامة التجارية للمؤسسة أي القيمة المالية لهذه العلامة التجارية، حيث يتحقق تأثير مالي مباشر عندما يتم بيع العلامة التجارية وينتج تدفق مالي، ومع ذلك إذا تم الاحتفاظ بالعلامة التجارية تكون الزيادة في قيمة العلامة التجارية وتمثل هذه الزيادة فائدة نقدية قابلة للقياس<sup>2</sup>.

2- الآثار غير المالية : تشير الآثار غير المالية إلى المنافع التي لا تقاس مباشرة من الناحية النقدية ولا تظهر في القوائم المالية للمؤسسات، ولكن مع ذلك لها تأثير على القدرة التنافسية والنجاح المالي للمؤسسة، ويمكن للمؤسسات تقييم المنافع غير المالية باستخدام المؤشرات الكمية على سبيل المثال التغييرات في معدلات إعادة الشراء أو المؤشرات النوعية على سبيل المثال تقييم مواقف العملاء، ويمكن بالتالي زيادة المنافع غير النقدية بشكل منهجي فيما يتعلق بطبيعة المؤشرات لقياس الآثار ذات الصلة والتي يمكن أن تكون كمية أو نوعية.

أكدت Marín وآخرون أن جهود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعزز ظهور ردود أفعال إيجابية على العمل لأصحاب المصلحة وأن هذا لا يتعلق فقط بقيمة الأعمال التجارية بشكل عام، ولكنه يحسن أيضا من الموقع التنافسي للمؤسسة مع أصحاب المصلحة والتواصل معهم للسعي إلى ضمان السلوك المسؤول اجتماعيا مما يسمح للمؤسسات بتطوير الأصول المعنوية ورفع قيمتها<sup>3</sup>، وبناء على إنشاء العلاقات وتفاعلاتها تستطيع المؤسسات تطوير الموارد التي من شأنها تعزيز وتطوير وصيانة الآثار المتوافقة مع الفوارق المكافئة للمتطلبات، والتي

<sup>1</sup> Salzman And All, Op-Ct, pp28-30.

<sup>2</sup> Gerpott, T. J. and Thomas, S. E, *Markenbewertungsverfahren: Einsatzfelder und Verfahrensblick*, WiSt Volume 7, No 33, 2004, pp394-400.

<sup>3</sup> Marín L. And All, *Competitiveness as astrategic outcome of corporat social responsibility*, Corp. Soc. Responsibility Environ. Manage, Volume6, No 19, 2012, pp 364-376.

يصعب قياسها عن طريق الحساب أو المؤشرات أو المعالم، وقد تم بالفعل إقترح إجراء تحاليل مادية مع الجهات المعنية بالمعاملة بالمثل كخط مستقبلي للبحث الذي أجرته، كما إقترح Perrini وآخرون أن إستخدام المتغيرات الوسيطة التي تمثل هذه التفاعلات من شأنه أن يساهم في زيادة المعرفة حول الآليات التي تمارس من خلالها المسؤولية الإجتماعية تأثير إيجابي على أداء المؤسسات<sup>1</sup>، ويتوافق Orlitzky سنة 2008 و Williamsetal سنة 2006 بأن ظهور الاختلافات التجريبية بين مؤشر الأداء والمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات قد يرجع إلى إغفال بعض المتغيرات. أما من وجهة نظر إدارة أصحاب المصلحة، ذكر Jones سنة 1995 أنه من المعقول الاعتقاد بأن المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات تساهم في خلق مزايا تنافسية مستدامة تعمل على تحسين أداء المؤسسات وتشجيع وجود العلاقة الإيجابية بين المتغيرين<sup>2</sup>. Barnett أكدت ذلك الأثر الإيجابي الذي يمكن أن تحققه المسؤولية الإجتماعية على أداء المؤسسات ويرجع ذلك أساسا إلى تحقيق أفضل سلوك مسؤول إجتماعيا وجهات تأثير أصحاب المصلحة على العلاقة التجارية<sup>3</sup>، فالبحث عن الارتباط البسيط بين المتغيرين قد لا يكون صحيحا لأن المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات قد تؤدي إلى التأثير في الأداء من خلال المتغيرات الوسيطة، على سبيل ذلك قام Surroca وآخرون بإختبار إغفال بعض المتغيرات الوسيطة والضابطة في تبرير عدم وجود التباين كدليل لدعم تأثير المسؤولية الإجتماعية على الأداء وتأكيد هذا الارتباط<sup>4</sup>، وعلى نحو متزايد قدمت Beurden و Gössling مجموعة من الإقتراحات في جميع الجوانب أهمية النظر في المتغيرات الوسيطة المحتملة<sup>5</sup>، والمشاركة في الطرق التنافسية التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة من تفاعلها مع أصحاب المصلحة كما تم إضافة متغير إضافي في نموذج تحسينات الإتفاقيات العلائقية مع النهج النظري المعتمد حيث يجب أن تكون المعاملة الإيجابية بالمثل بين المؤسسة وأصحاب المصالح، وحسب Bansal فإن تعارض العديد من الدراسات مع هذا التأثير الكبير للحجم على الارتباط بين المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات والتنافسية يحدث إذا كانت العينة تتكون فقط من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرى كل من Torugsa و O'Donohue و Hecker أن مع التأثيرات المباشرة والوسيطة المقترحة يعتبر حجم المؤسسة متغيرا مسيطرا على التقييم<sup>6</sup>.

مما سبق يتبين أن المنافع غير النقدية التي يمكن قياسها بإستخدام المؤشرات الكمية تشمل التأثيرات على جذب العملاء والإحتفاظ بهم والسمعة وتوظيف الموظفين وتحفيزهم والإحتفاظ بهم مثلا، وعلى الرغم من أن هذه الآثار يمكن تقييمها نوعيا إلا أنه يمكن قياس بعضها كمؤشرات كمية مثل معدلات إعادة الشراء، ومؤشرات سمعة،

<sup>1</sup> Perrini F And All, **Deconstructing the relationship between corporate social and financial performance**, J. Bus. Ethics 102 (1 Supplement), 2011, pp59-76.

<sup>2</sup> Jones T.M., **Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics**, Acad.Manage.Rev, Volume 2, No 20, 1995, pp 404-437.

<sup>3</sup> Barnett, M.L., **Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility**, Acad. Manage. Rev. Nolume3, No 32 , 2007, pp794-816.

<sup>4</sup> Surroca J And All, **Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources**, Strateg. Manage. J, Volume5, No 31, 2010, pp 463-490.

<sup>5</sup> Beurden, P And Gössling, T, **The worth of values -a literature review on the relation between corporate social and financial performance**. J. Bus. Ethics, Volume2, No 82 , 2008, pp 407-424.

<sup>6</sup> Torugsa N.A And All., **Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector**, Jo. Bus. Ethics, Volume 4, No 109, 2012, pp483-500.

أو معدلات التذبذب بحيث يتم تصنيف هذه الآثار كمزايا غير نقدية من خلال مؤشرات كمية قابلة للقياس حيث يمكن لهذه التأثيرات غير النقدية أن تؤدي إلى آثار نقدية فمثلا حسب Gerpott و Thomas سنة 2004 يمكن تحليل قيمة العلامة التجارية من منظور سلوكي والذي يركز على فهم سلوك العملاء من خلال تقييم العملاء بالإعتماد على التفضيلات والمواقف والولاء<sup>1</sup>، كما أن الرفع من تحفيز الموظف يمكن أن يرفع من الإنتاجية وتؤدي في نهاية المطاف إلى تخفيض التكاليف، وينطبق نفس الشيء على الآثار المترتبة على توظيف الموظفين أو الاستبقاء، الأمر الذي قد يؤدي إلى التقليل من تكاليف التسويق للأفراد، ومع ذلك مثل هذه الآثار غالبا ما تكون صعبة القياس من الناحية النقدية وتحدث مع مرور الوقت، ويتم تصنيف هذه الآثار على أنها منافع غير نقدية في النموذج لضمان العلاقة والمراقبة الكافية، أما الآثار الإضافية الأخرى تدرج كإقتصاد لتكاليف نقدية في المؤسسة.

### ثانيا : تصنيف آثار المسؤولية الاجتماعية على التنافسية حسب مؤشرات التنافسية : يمكن تصنيف آثار

المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسات ونجاحها الإقتصادي حسب مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة، التي تمكن من معرفة موقع المؤسسة من التنافسية من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.

1- أثر المسؤولية الاجتماعية على الإقتصاد أو التحكم في التكاليف : تمت مناقشة وفورات التكلفة على نطاق واسع في بحوث المسؤولية الاجتماعية، وأكد الباحثين في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على سبيل المثال كل من Barnetts سنة 2007، De Bakker سنة 2005 و Godfrey وآخرون سنة 2008، Griffin و Mahon سنة 1997، Kurucz وآخرون سنة 2008، McWilliams و Siegel سنة 2000 وغيرهم على أن المؤسسات التي تستثمر في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن أن تقلل من تكاليف تشغيلها، مما يزيد من مستوى إنتاجيتها وربحيتها، على سبيل المثال كل من Baron سنة 2001، Carroll و Shabana سنة 2010، Fisman وآخرون 2005، Kurucz وآخرون سنة 2008 يرون أن تقليص التكاليف يتحقق ذلك من خلال مجال الموارد البشرية، وإدارة الموردين، والحصول على التمويل والمخاطر المجتمعية المستقبلية وفيما يتعلق بالموارد البشرية، وجد Frank سنة 2004 وكذا Nyborg و Zhang سنة 2013<sup>2</sup> أن المؤسسات ذات السمعة الجيدة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تدفع أجورا أقل لإلتزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي دوره بمثابة هيكل الحوافز الجوهرية للموظفين والنتائج المتناقضة لتكلفة التعويض المالي حسب Kim وآخرون سنة 2010<sup>3</sup>، لذلك يمكن للمؤسسة الإستفادة من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال مستويات أكثر للتبرع والعطاء بالعمل ومشاركة الموظفين في تطوير المؤسسة وإنخفاض

<sup>1</sup> Gerpott, T. J. and Thomas, S. E. Op.Ct, pp394-400.

<sup>2</sup> Nyborg K And Zhang T, Is corporate social responsibility associated with lower wages?, Environ Resour Econ, Volume 1, No 55, 2013, pp 107-117.

<sup>3</sup> Kim H-R And All, Corporate social responsibility and employee- company identification, J Bus Ethics, Volume 4, No 95, 2010, pp 557-569.

تكاليف التشغيل حسب Benabou<sup>1</sup> و Tirole<sup>1</sup>، وبالمثل، فإن نفس الآليات المفيدة بشأن الموردين والأطراف الأخرى، حيث يمكن للمؤسسات الاستفادة من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال تخفيض تكاليف رأس المال ووكالة جديدة، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي إعراف المؤسسات بالإستثمار في شفافية المؤسسات وشرعيتها وفي الحوار مع أصحاب المصلحة حسب Dahlsrud سنة 2008<sup>2</sup>.

إلى جانب الحجج في حالة الأعمال التجارية يؤكد العديد من الباحثين حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على بناء علاقات تقوم على الثقة مع الموردين والمستثمرين، ووفقا لإقتصاديي المؤسسات الجديدة، ينظر إلى الثقة عموماً على أنها إستراتيجية تقلل بشكل منهجي من حالة عدم اليقين في المعاملات الاجتماعية لذلك، فإن التعرف على شريك موثوق في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن أن يقلل من المخاطر المحتملة لجهة ضعف الإستثمار ويقلل من تكاليف الوكالة، أما حسب Schrader وآخرون المنافع غير النقدية التي يمكن قياسها بشكل أساسي تشمل نوعياً تحسين فرص الحصول على رأس المال والحصول على ترخيص عمل أو حقها في الوجود حيث يعتمد ترخيص العمل على القبول المجتمعي، إذ إن أهمية السمعة الجيدة في جعل تحسين أداء المؤسسة تعد ميزة أخرى من مزايا الممارسات التجارية المسؤولة اجتماعياً الأمر الذي يؤدي إلى تحسين وضع المؤسسة في سوق التمويل والقرض، فمن المؤكد أن المؤسسات المسؤولة اجتماعياً تستطيع جذب المزيد من الأموال وتقليل التكاليف الإجمالية للإقتراض، فتحسن علاقة المؤسسة مع المستثمرين المحتملين التي تكون تأثيراً نوعياً ليس نقدياً تزيد من إمكانيات نمو رأس المال وزيادته هذا من جهة، كما يمكن ذلك أن يؤدي إلى إنخفاض التكاليف المتمثلة في تكاليف التمويل مما تعكس هذه العلاقة ميزة نقدية للمؤسسة<sup>3</sup>، حيث أكد خبراء الإقتصاد على وجود إرتباط بين المؤسسات المسؤولة اجتماعياً وسعر الفائدة على القروض، حيث أن السمعة أمر له قيمته بالنسبة للمقرضين، إذ يمنحون قروض بفائدة أقل للمقترضين الذين لا يتعثرون في السداد ويتحملون مسؤوليتهم في إدارة مواردهم المالية، ومن هذه الدراسات دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 2006 أظهرت أن ما مقداره 2.3 تريليون دولار من أصل 24 تريليون دولار كانت قد استثمرت في المؤسسات التي أظهرت نسبة عالية ضمن مقاييس المسؤولية الاجتماعية<sup>4</sup>.

Roy و Epstein جادل بأن مكاسب الكفاءة يمكن أن تكون نتيجة إستبدال الموارد والمواد خلال تنفيذ إستراتيجية الإستدامة، وتحسين الإتصالات مع بعض أصحاب المصلحة المعنية مثل وكالات التنظيم من خلال توفير الوقت مثلاً، أو تسهيل الوصول إلى رأس المال بسبب زيادة حساسية مسائل إستدامة المستثمرين، كما هنالك مبادرات كثيرة تستهدف تحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض التكاليف مثل تخفيض تكاليف

<sup>1</sup> Be' nabou R And Tirole J, **Individual and corporate social responsibility**, *Economica*, No 77 (305), 2010, pp1-19.

<sup>2</sup> Dahlsrud A, **How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions**, *Corp Soc Responsib Environ Manag*, Volume 1, No 15, 2008, pp1-13.

<sup>3</sup> Manuela Weber, *Op.Ct*, p 248 .

<sup>4</sup> Heslin A.Peter And Ochoa D. Jenna, **Understanding and developing strategic corporate social responsibility**, *Organizational Dynamics*, Vol.37, No.2, 2008, pp125-144.

التشغيل بصفة عامة أو تقليل من انبعاثات الغازات التي تسبب تغير المناخ العالمي أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية، كما يمكن تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها، والجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مجال الموارد البشرية مثل جداول العمل المرنة، والتناوب على الوظائف وغير ذلك من البرامج المتصلة بمكان العمل تؤدي إلى خفض نسبة غياب الموظفين، وزيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين شديدي الحماس للعمل، والفعالية والكفاءة الإنتاجية، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب والرقابة التنظيمية، فإن المسؤولية الاجتماعية تضيف تحسينا على مناخ العمل السائد في المؤسسة وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف ما يؤدي إلى إنخفاض مخاطر وتكاليف التجارة، وتقوم المؤسسة بتحقيق هذه الميزة التنافسية من خلال<sup>1</sup>:

- إنخفاض تكاليف اللوجستية والمخزون والإمدادات وتكاليف الإنتاج المباشرة باستمرار.
- تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى غايات بأقل تكلفة.
- استفادة المؤسسة من التخفيضات الممنوحة من الموردين.
- كثيرا ما تستغل المؤسسة أفكار العمال في إبداع طرق وأساليب تؤدي إلى تخفيض التكاليف بشكل محسوس واستخدام الموارد المتاحة بصورة إقتصادية ورشيدة .
- تستغل المؤسسة سرعة تدفق المعلومات، نتيجة التعامل بمبدأ المسؤولية الاجتماعية مع مختلف أصحاب المصلحة، لتوفير الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف والأعباء.

2- **أثر المسؤولية الاجتماعية على تحسين الجودة** : إن تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية يؤثر على تحسين الجودة من خلال التأثير على العديد من العوامل ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالأداء المالي، فحسب المفوضية الأوروبية سنة 2013 إن المؤسسات التي تمارس المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يكون لها تأثير ملموس على جميع العوامل التي تحدد القدرة التنافسية المستقبلية مثل قدرات الابتكار والإنتاجية ورأس المال البشري والسمعة، لا سيما من خلال الابتكار والسمعة والتكلفة والحد من المخاطر ما أكدته مجموعة من الباحثين على سبيل المثال : Carroll و Shabana سنة 2010، De Bakker وآخرون سنة 2005<sup>2</sup>، Heal سنة 2008، Kurucz وآخرون سنة 2008، Mac Gillivray وآخرون سنة 2003، Walsh و Margolis سنة 2001، Orlitzky وآخرون سنة 2003 فالمسؤولية الاجتماعية حسب هؤلاء الباحثين تؤدي لمستويات أعلى من الابتكار، وتجذب رأس المال البشري وتعزز من قابلية الأعمال التجارية<sup>3</sup>، فبالرغم من عدم وجود تفسير يلقى قبول من الكل على وجود علاقة قصيرة الأجل بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء الإقتصادي والمالي، فإن العديد من الدراسات تسلط الضوء على أهمية دور مؤسسة CSR في خلق قيمة طويلة الأجل لأنها مصدر

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وشفافية نظام المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 121.

<sup>2</sup> De Bakker FG And All, A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance, Bus Soc, Volume 3, No 44, 2005, pp 283-317.

<sup>3</sup> David audretsch And All , Linking CSR to National Competitiveness and Innovation, University evolution, Entrepreneurial Activity and Regional competitiveness\_Springer ,November 9, 2014, 267.

للإبتكار مع التركيز على إحتياجات أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى ميزة تنافسية ما أكده العديد من الباحثين Kramer و Porter سنة 2006<sup>1</sup>، McWilliams وآخرون سنة 2006<sup>2</sup>، Allen و Husted سنة 2007<sup>3</sup>، Calabrese و Scoglio سنة 2012<sup>4</sup> وغيرهم، كما أكد (2000) Poon وآخرون بأن الإبتكار والإبداع لهما دور كبير في ترسيخ صورة المؤسسة ولكنهما لا يكفیان لضمان النجاح، أما Vilanova وآخرون سنة 2009 يجادل بأن المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات مرتبطة بالقدرة التنافسية للمؤسسة من خلال دورة التدريب والإبتكار، حيث يحدث التدريب عندما تقوم المؤسسة بدمج أنشطة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات في عملياتها ليوصل التدريب أفكارا وممارسات مبتكرة تؤدي إلى تحسين تنافسية المؤسسة، كما يشير العديد من الكتاب على سبيل المثال Gallego-A'Álvarez وآخرون 2011<sup>5</sup>؛ Porter و Kramer سنة 2002؛ Van der Linde و Porter سنة 1995 أن إستراتيجيات المسؤولية الإجتماعية يمكن أن تحسن القدرة على الإبتكار في المؤسسة، أما حسب المفوضية الأوروبية سنة 2008 تساهم المسؤولية الإجتماعية في خلق الإبتكار داخل المؤسسات وتحسينه من خلال ثلاث طرق رئيسية<sup>6</sup>:

- مستويات أعلى من الإبتكار ناتجة عن إشراك أصحاب المصلحة .
- فرص تجارية جديدة .
- إنشاء الهياكل التنظيمية المناسبة للإبتكار .

يشير بعض الباحثين مثل Fombrun وآخرون سنة 2000<sup>7</sup>، Jones سنة 1995<sup>8</sup> وغيرهم أنه في حين إنخراط المؤسسات المسؤولة إجتماعيا ومؤسسات الإستثمار في علاقات الثقة من خلال النظر في مصالح مختلفة من أصحاب المصلحة مثل العملاء والموظفين والموردين وغيرهم من أصحاب المصلحة، سيؤدي ذلك إلى الحصول على الفائدة التي ترضي الجميع ما يعزز السلوك التعاوني ويسمح بتدفق المعلومات وتبادل خلق المعرفة في جميع الأسواق وفي كل مجموعات أصحاب المصلحة، عليه يقترح أن المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات تعزز الانفتاح على أصحاب المصلحة الشيء الذي يعزز من عملية الإبتكار ويحسن القدرة على التعلم ويخلق القدرة على التكيف مع ديناميكيات السوق والتحديات الإجتماعية<sup>9</sup>، وتقوم المؤسسة بتحقيق هذه الميزة التنافسية من خلال :

- إرتفاع مستويات التدريب وتمكين الموظفين.

<sup>1</sup> Porter M.E. And Kramer M.R., **Strategy and Society : The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility**, Op.Ct, pp78-92.

<sup>2</sup> McWilliams A, Siegel DS, Wright PM, **Corporate social responsibility: strategic implications**, Journal of Management Studies, No 43, 2006, pp 1-18.

<sup>3</sup> Husted BW And Allen DB, **Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms: Lessons from the Spanish Experience**, Long Range Planning, No 40, 2007, pp 594-610.

<sup>4</sup> Armando Calabrese and all , Op.Ct, p51.

<sup>5</sup> Gallego-A'Álvarez I And All, **Corporate social responsibility and innovation: a resource-based theory**, Manag Decis, Volume 10, No 49, 2011, pp 1709-1727.

<sup>6</sup> European Commission, **European competitiveness report. In: European Commission**, (ed) EU Commission, Brussels, 2008.

<sup>7</sup> Fombrun CJ And All, Op.Ct, pp 85-106.

<sup>8</sup> Jones T.M, Op.Ct, pp404-437.

<sup>9</sup> Heal GM, **When principles pay: corporate social responsibility and the bottom lin**, Columbia University Press, New York, NY, 2008.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية

- زيادة مستوى المعرفة والدراية والخبرة المتراكمة.
- تحسين الموارد التكنولوجية ونظم المعلومات.
- إرتفاع مستويات جودة الإدارة التنظيمية والإدارية.
- زيادة مستوى الجودة من المنتجات.

3- أثر المسؤولية الاجتماعية على زيادة الإنتاجية : تعمل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على رفع الإنتاجية بتحسين جودة علاقات أصحاب المصلحة والمخزون من الموارد البشرية وتشجيع الابتكار<sup>1</sup>، حيث إن الجهود التي تبذلها المؤسسات في سبيل الإضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية من خلال القوة العاملة والعمليات التي تقوم بها تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض معدل وقوع الأخطاء وتعزز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار<sup>2</sup>. أما في أوروبا نجد أن 73% من قادة الأعمال يؤمنون بأن الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يسهم بشكل فعال في رفع القاعدة الإنتاجية إلى أقصى حد، وكذا من خلال زيادة القدرة على جذب موظفين يتمتعون بمهارات أعلى وإرتفاع الروح المعنوية ود رجة الإلتزام والإحتفاظ بهم، فالمؤسسات المسؤولة اجتماعيا يسهل عليها تعيين موظفين ذوي كفاءة عالية والمحافظة عليهم، ويؤدي ذلك إلى خفض تكاليف التوظيف والتدريب، ويتم في الغالب تعيين الموظفين من المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة ولهذا السبب، ستصبح القيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متسقة مع قيم الموظفين، الشيء الذي يستبعد أي تعارض من حيث القيم ويعزز بيئة العمل، لذلك تتميز المؤسسات المسؤولة اجتماعياً بكونها قادرة على إستقطاب اليد العاملة ذات الكفاءة العالية والحفاظ عليها لأن سمعتها تؤهلها لذلك. كما يولد الإلتزام الاجتماعي لدى الإطارات رغبة في الإستمرار بالعمل فيها، لأنه معروف عنها الإلتزام القانوني والأخلاقي إتجاه كل أصحاب المصالح فيها بمن فيهم العمال، وترتفع فيها مستوى الشفافية والنزاهة كونها تحترم فيها أخلاقيات الأعمال<sup>3</sup>، وتقوم المؤسسة بتحقيق هذه الميزة التنافسية من خلال :

- زيادة رضا الموظفين.
- زيادة ولاء ومعنويات الموظفين.
- زيادة درجة الإحتفاظ بأفضل الموظفين.
- نقص في عدد الغيابات (التغيب).
- زيادة مردودية وأداء الموظفين.

4- أثر المسؤولية الاجتماعية على توسيع الحصة السوقية وخلق فرص أعمال جديدة : في دراسة قام بها Owen وجد أن المؤسسات التي تمارس المسؤولية الاجتماعية تحظى بنصيب أكبر من السوق مقارنة بتلك التي

<sup>1</sup> David audretsch ,Op.Ct, p268.

<sup>2</sup> أم كلثوم جماعي وميمر بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>3</sup> مقدم وهيب، تقييم مدى إستجابة المؤسسات في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 107.

لا تمارس نشاط المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>، أما Greening وTurban حددا مجموعة من فوائد المسؤولية الاجتماعية فبالإضافة إلى الأداء المالي الأفضل، والزيادة في حجم المبيعات فإن لها أثرا إيجابيا على الصورة الذهنية<sup>2</sup> للمساهمين والعملاء الذين يبحثون دائما عن المعلومات الصادقة التي غالبا ما نجدها في المؤسسات المسؤولة اجتماعيا، فتعزيز سمعة المؤسسة ومكانة المنتج هو الذي يوسع من حصة السوق كما أن الممارسات التجارية المسؤولة تؤدي إلى تعزيز مكانة المنتج وتقوية سمعة المؤسسة، وتعد السمعة في المؤسسات الحديثة هي القيمة المادية التي تخلق منهج العمل، وتحظى باهتمام بالغ من أصحاب المصلحة، وما من شك في أن المدير التنفيذي أو المديرين أو العاملين يفضلون العمل في مؤسسة تتمتع سمعة طيبة عن أي مؤسسة أخرى، فالصورة حسب Gray وBalmer 1998 تمثل الصورة الذهنية للمؤسسة التي تحتفظ بها جماهيرها والتي تتأثر بوسائل الإتصال، فالسمعة تبني بناء على الخبرات الشخصية والخصائص ويتضمن حكما قيما من جانب أصحاب المصلحة في المؤسسة، في حين أن الصورة يمكن أن تتغير بسرعة، والسمعة تتطور مع مرور الوقت ويتأثر بالأداء المتناسق والمتواصل على مدى عدة سنوات، والسؤال الذي يطرحه الباحثون هو هل السمعة يمكنها بالفعل أن تجعل الأمور مختلفة؟ وهل يمكن للمكانة الجيدة التي تتمتع المؤسسة أن تكون سببا في زيادة المبيعات والأرباح<sup>3</sup>؟

على حد سواء، الصورة والسمعة يمكن أن تؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال إكتساب ثقة الجمهور وإرضاء العملاء وحمايتهم والتفاعل مع الرأي العام وتحسين صورة المؤسسة وسمعتها وتنمية ودعم قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية<sup>4</sup>.

لقد أشارت الدراسة الصادرة عن المنتدى الإقتصادي العالمي بعنوان Voice of the Leaders Survey والتي أجريت في أواخر عام 2003 إلى أن سمعة المؤسسة تعد من أهم معايير نجاحها، وتشير نتائج الدراسة التي تم توزيعها على 1500 مدير في أكثر من 1000 مؤسسة عالمية كبرى إلى أن 60 % تقريبا ممن شملتهم الدراسة يرون أن السمعة الجيدة يمكن أن تسهم بنحو 40 % من القيمة السوقية لأسهم المؤسسات. كما تسهم السمعة الجيدة في قدرة المؤسسة على مواصلة تحقيق الأرباح والأداء الجيد، وذلك وفقا لدراسة الأداء الخاص بألف مؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية التي صدرت عن مجلة Fortune خلال الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي المنجز من طرف مؤسسة Johnson Johnson، كما أن مؤسسة The Body Shop والتي اشتهرت بسمعة سيئة في السابق نتيجة النقد الموجه إلى مقاييسها البيئية والأخلاقية والاجتماعية، سبب لها هذا النقد صورة قائمة جعلتها دائما في موضع الشك والريبة في نظر المستهلك والمجتمع وعرضها للضعف في

<sup>1</sup> حبيب الله التركستاني، مدى تطبيق الإدارة في القطاع الخاص لنشاط المسؤولية الاجتماعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، صنعاء، اليمن، 29-30 أكتوبر 2008.

<sup>2</sup> فالخ عبد القادر الحوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

<sup>3</sup> مركز المشروعات الدولية الخاصة، مواطنة المؤسسات - مفهوم المواطنة وتطبيقها في مجال الأعمال، 2009، ص 17-19 الموقع [www.cipe.arabia.org/files/pdf/article1252.pdf](http://www.cipe.arabia.org/files/pdf/article1252.pdf)

<sup>4</sup> جميل النجار، أثر التوجه نحو أنشطة المسؤولية الاجتماعية، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 11، العدد 2، 2016، ص 65.

مواجهة منافسيها في السوق<sup>1</sup>. علاوة على ذلك، فقد أشارت نفس الدراسة إلى أنه حتى في البيئات التي لا يستطيع فيها أصحاب المنفعة الخارجيين تقدير سمعة المؤسسة بصورة مباشرة، فإن أداء المؤسسة يظل متأثر والنظرية الاقتصادية تضرب مثلاً جيداً في هذا الشأن، وهو أنه في الأسواق التي تتسم بعدم تماثل المعلومات عدم كفاية المعلومات المقدمة للعملاء عن المنتج، فإن السمعة الجيدة لا تسمح للمؤسسات باجتذاب عملاء جدد فحسب، بل والإحتفاظ كذلك بالعملاء الحاليين. كما أنه في البيئات التي لا يكون المستهلكين فيها على علم بجودة المنتج أو المواصفات الأخرى له، يستطيعون الإعتماد على الثقة في مكانة المؤسسة وتاريخها، فإذا كانت المؤسسة تقدم سلعة جيدة وتفي بتعهداتها في الماضي، فسوف يكون لذلك أثراً إيجابياً على قرارات الشراء التي يتخذها المستهلكون، والعكس صحيح إذا ما كانت المؤسسة معروفة باستغلال عملائها.

تشير العديد من الدراسات إلى أن العملاء يقدرون قيمة الثقة في المؤسسات ويبدون استعدادهم لدفع مبلغ إضافي مقابل الأمانة والإلتزام بالتعهدات ويمكن إدراك مدى إهتمام العملاء بمكانة المؤسسات من المبالغ الضخمة التي تنفقها هذه المؤسسات ليس على بناء سمعة جيدة فحسب، بل والأهم من ذلك من أجل الحفاظ على هذه السمعة. في بحث تجريبي وجدت Schwaiger أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن أن تؤثر على السمعة<sup>2</sup>، كما يتضمن The Harris-Fombrun Reputation Quotient كذلك المسؤولية الاجتماعية باعتبارها أحد الأبعاد المؤثرة في سمعة المؤسسة حسب Fombrun و Wiedmann<sup>3</sup>. فعملية تحسين سمعة المؤسسات تُبنى على أساس الكفاءة في الأداء، والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين المؤسسات وأصحاب المصالح ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المؤسسات ومدى مراعاتها للإعتبارات البيئية وإهتمامها بالإستثمار البشري ويسهم إلتزام المؤسسات بمسئوليتها الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها<sup>4</sup>، وتقوم المؤسسة بتحقيق هذه الميزة التنافسية من خلال :

- استبقاء أفضل العملاء.
  - إرتفاع مستوى رضا وولاء العملاء للمؤسسة.
  - تحسين التوقع في السوق .
  - تحسن صورة وسمعة المؤسسة.
- 5- أثر المسؤولية الاجتماعية على زيادة الربحية : يؤيد الباحثون أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإيرادات، ويمكن تحقيق ذلك بشكل غير مباشر من خلال تحسين صورة للعلامة التجارية أو

<sup>1</sup> مقدم وهيب، تقييم مدى إستجابة المؤسسات في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 101.

<sup>2</sup> Schwaiger, M, Components and parameters of corporate reputation - An empirical study, Schmalenbach Business Review, Vol 01, No 56, pp 46-71.

<sup>3</sup> Fombrun, C. J And Wiedmann, K.-P, Unternehmensreputation undder -Reputation Quotient-, (RQ). PR-Magazin, Volume 12, No 32, 2001, p 48.

<sup>4</sup> كامل مهنا، المسؤولية الاجتماعية للقطاعين العام والخاص بإزاء مؤسسات المجتمع المدني حالة لبنان، مؤسسة عامل، الشبكة العربية للمؤسسات الأهلية، لبنان، ديسمبر 2010، ص 2.

بشكل مباشر من خلال توجيه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لتطوير المنتج أو السوق<sup>1</sup>، فقد توصلت العديد من الأبحاث والدراسات السابقة وجود أثر لأنشطة المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي قصير الأجل، والذي يقاس بمقاييس الربحية قصيرة الأجل والمبنية على الأرقام المحاسبية، مثل العائد على الأصول وتكلفة التمويل، فعلى سبيل المثال أكدت مجموعة من الدراسات توفر دليل ميداني على وجود علاقة إرتباط طردية جوهرية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وكل من العائد على الأصول المستثمرة بها والعائد على حقوق الملكية<sup>2</sup>، كما تؤكد كثير من الدراسات السابقة وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومجموعة من مقاييس الربحية طويلة الأجل، والمبنية على ردود أفعال المتعاملين بالأسواق المالية مثل القيمة السوقية والعائد على أسهم المؤسسات، فعلى سبيل المثال قدمت مجموعة من الدراسات المحاسبية دليلاً ميدانياً على وجود انعكاسات إيجابية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على القيمة السوقية لها، وتحسين السيولة في الأسواق المالية<sup>3</sup> ما أكدته العديد من الدراسات الأخرى، كما بات إستيعاب الثقافة المؤسسية لمسألة الربط بين مسؤولية المؤسسات إتجاه المجتمع والإستراتيجيات المؤسسية يشكل تحدياً كبيراً اليوم، فالمستثمرون والعملاء أصبحوا أكثر تنوراً، كما شرعوا بالتدرج في إظهار تفضيلهم إتجاه المنتجات والخدمات والمؤسسات التي تولي إهتماماً للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات<sup>4</sup>، وتشير المسؤولية الاجتماعية إلى إلتزام المؤسسة في مضمونها بتعظيم أثرها الإيجابي والتقليل من أثرها السلبي على المجتمع، وهي تخص الأثر الكلي لجميع النشاطات التي تمارسها المؤسسات على المجتمع، فالمؤسسات التي تتبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية غالباً تتوقع فوائد على المدى البعيد<sup>5</sup>، ومن ناحية أخرى هناك الكثير من المؤسسات تتحمل مسؤولية إقتصادية وإجتماعية إتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بهدف تحقيق الأرباح وتوفير عائدات على الإستثمار لمساهميها، وتوفير فرص توظيف للمجتمع، كما يمكن أن تؤدي الأنشطة المسؤولة إجتماعياً إلى توليد شعبية إيجابية وترسيخ المظهر الإيجابي ومبيعات كبيرة للمؤسسة<sup>6</sup>، حيث أن البحوث التي أجريت في هذا المجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قد بينت وجود صلة حقيقية بين الممارسات المسؤولة إجتماعياً للمؤسسات والأداء المالي الإيجابي<sup>7</sup>، كما تشير دراسات حديثة صادرة عن جامعة Harvard إلى أن المؤسسات التي تطبق مفهوم المسؤولية الاجتماعية يزيد معدل الربحية فيها إلى 18% عن تلك التي ليس فيها برامج لتطبيق المسؤولية الاجتماعية، كما أن المؤسسات الملتزمة إجتماعياً زاد معدل نموها بمعدل أربعة أضعاف، وحسب دراسة قامت بها IBM أكد ثلثا الذين شملتهم الدراسة والبالغ عددهم 250 من

<sup>1</sup> Manuela Weber, Op.Ct, p 250 .

<sup>2</sup> Dhaliwal D S And All, **Nonfinancial Disclosure and analyst Forecast Accuracy : International evidence On Corporate Social Responsibility Disclosure** The Accounting Review ,Vol 87, No 3, 2012, PP 723-759.

<sup>3</sup> Fatemi, A.M. And I.J Fooladi, **Sustainable finance: A new paradigm**, Global Finance Journal, Vol 24, 2013, pp 101-113.

<sup>4</sup> طيب سليمان مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>5</sup> Pride M., William and Ferrell, C.O, Op.Ct, p 33.

<sup>6</sup> نظام سويدان وشفيق حداد، التسويق - مفاهيم معاصرة، دار الخامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص 83 .

<sup>7</sup> أم كلثوم جماعي وميمر بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

كبار المدراء في مؤسسات عالمية كبيرة قناعتهم بأن النشاطات في مجال المسؤولية الاجتماعية التكافلية تعتبر أداة هامة لخلق موارد جديدة للدخل.

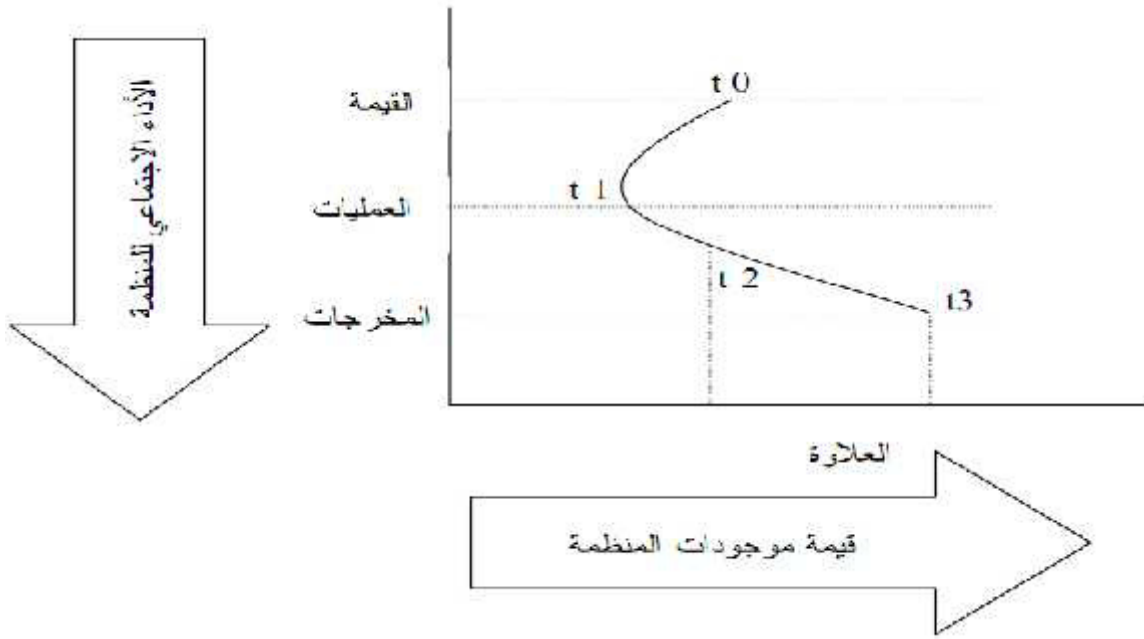
خلال عشرة أعوام ما بين 1989 إلى 1999 في بريطانيا إرتفع الإيدخار في أسهم المؤسسات التي تندرج في إطار المؤسسات الملتزمة إجتماعيا من 200 مليون جنيه إسترليني إلى ما يزيد على 2 بليون جنيه إسترليني، والأهم من ذلك هو معدل النمو لهذه الأسهم، فقد تضاعفت قيمة هذه الأسهم على مدى ثلاث سنوات فقط من سنوات 1996-1999. بدأ عدد كبير من المستثمرين في الأسهم يشترطون إلتزام المؤسسات التي يشاركون فيها بالمسؤولية الاجتماعية، ففي الولايات المتحدة الأمريكية كانت 10% من الأصول الإستثمارية أي حوالي تريليون دولار خاضعة لشروط المسؤولية الاجتماعية. تناولت العديد من البحوث والدراسات العلاقة بين الأداء الإجماعي للمؤسسة وبين الأداء المالي، حيث نشرت مجلة Business & Society سنة 1997 دراسة قام بها Hayibor و Roman و Agle نشرتها نفس المجلة سنة 1999 حول نفس الموضوع<sup>1</sup>، كما أظهرت دراسة أجريت في جامعة بوسطن أن المؤسسات التي كانت لديها إهتمامات بالمسؤولية الاجتماعية قد حققت فائضا في ربحية السهم بنسبة 5% عن المؤسسات التي لم يكن لديها إهتمام بذلك. وعلى الرغم من تحمل المؤسسات تكاليف قد تكون مرتفعة نوعا ما لأداء دورها الإجماعي، إلا إنها تستثمر هذه الأموال لبناء السمعة الجيدة، وتعتبر هذه التكاليف ثمنا لتعزيز ولاء العملاء، والحصول على رضاهم، سواء بزيادة مستوى رضا العملاء الحاليين أو الحصول على عملاء جدد، لأن المنافسة تشتد بين المؤسسات والمؤسسات المختلفة، وتتنوع عروضها مما يدفع بالعميل للبحث عن التعامل الصادق، وعن الجهات التي تعمل لصالحه، فكانت المسؤولية الاجتماعية جانبا مهماً جدا لدعم الشعور بالإطمئنان لدى العميل.<sup>2</sup>

### الشكل رقم 17 : دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة أسعار أسهم المؤسسات

<sup>1</sup> مقدم وهيبية، تقييم مدى إستجابة المؤسسات في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 105.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وشفافية نظام المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 215.

## قياس المسؤولية الإيجابية وأثرها على تنافسية



**المصدر :** فؤاد محمد حسين الحمدي، مصدر سبق ذكره، ص43.

يوضح الشكل أن سعر السهم للمؤسسة يهبط من النقطة  $t_0$  إلى النقطة  $t_1$  عندما تصل الأخبار حول القيم الجديدة للمؤسسة ذات التوجه الاجتماعي، ولكن ما إن تبدأ المؤسسة بتنفيذ العمليات الجديدة حتى يتم تغطية سعر السهم عند النقطة  $t_2$  والتي تمثل السعر القديم للسهم، وعند إنجاز المخرجات الجديدة فالمؤسسة تحقق علاوة المسؤولية الاجتماعية، ويصل سعر السهم إلى  $t_3$ <sup>1</sup>. وحسب Desbrières و Charreaux سنة 1998 قيمة السهم حسب النظرية المالية هي القيمة التي تعالجها مالية المؤسسة، وهي قيمة مالية للمساهمين أما القيمة التساهمية Shareholder value ترجع إلى مجموعة علاقات بين مسيري المؤسسات، مجالس الإدارة وأسواق البورصة أين يتدخل المساهمين أما القيمة المشتركة هو مفهوم طرح كبديل للقيمة التساهمية، هذا المفهوم للقيمة يضم مختلف المساهمين أو التساهمين لإهتمام وتبيان أن خلق القيمة لا يكمن فقط في عائد الرأسمال من طرف المساهمين ولكن في القوى المتضاربة لكل المشاركين أو أصحاب المصلحة (مساهمين، موردين، مآجورين، متعاقدين من الباطن، السلطات العامة..)، فالقيمة المشتركة Partnership value تتعلق بالمساهمين وكل أصحاب المصلحة<sup>2</sup>، وهي القيمة الحقيقية للمؤسسة في ظل المحيط والمتغيرات الداخلية والخارجية ما يؤدي بالمؤسسة إلى التحسن، وما يؤكد ذلك دراسة أعدها صندوق العكر الخيري بينت أن " المؤسسات والمصارف البحرينية الأقل إهتماماً بالمسؤولية الاجتماعية تكبدت خسائر بلغت نحو 1.5 مليون دولار في سنة 2009".

أشارت دراسة قامت بها مؤسسة Accountability سنة 2005 إلى وجود علاقة إرتباط بين مؤشر التنافسية Accountability ودرجة نشاط قطاع الأعمال في قضايا المجتمع والبيئة، حيث إن ما تلمح

<sup>1</sup> فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وانعكاسها على رضا المستهلك، مرجع سبق ذكره، ص43.

<sup>2</sup> مكي مسغوني وآخرون، المسؤولية الاجتماعية مصدر خلق القيمة المشتركة وتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، دون صفحة.

Growth Competitiveness Index للدول إليه هذه المؤشرات هو أن هناك أثرا لبعض من أنشطة المؤسسة في خدمة المجتمع والبيئة على القدرة التنافسية للمؤسسة نفسها، وفي الوقت نفسه قد يكون هناك انعكاسات إيجابية أيضا على القدرة التنافسية لإقتصاد البلد ككل في حال توافر عدد من المؤسسات الناشطة إجتماعيا، في هذا الصدد تمكنت 8 مؤسسات أوروبية رائدة في مجال المسؤولية الإجتماعية من تحقيق درجات عالية من التكامل بين تنافسيتها وربحيتها مع أدائها الإجتماعي والبيئي<sup>1</sup>، وخلصت الدراسة إلى أن مدراء هذه المؤسسات يأخذون بجديّة وبصرامة العديد من القضايا المتعلقة بطبيعة العلاقة مع أصحاب المصلحة وإحداث تغييرات مهمة لغرض الحفاظ على هذه العلاقات والإستجابة لمتطلباتها، وأخذها بعين الإعتبار يؤدي بطبيعة الحال إلى إنشاء نماذج جديدة من المؤسسات تشتمل على مزيج من الأفكار الداخلية والخارجية، فمن الواضح أنه بإختلاف أصحاب المصالح تختلف طبيعة ودرجة الإستفادة وتباين أهمية المسؤولية الإجتماعية ومنافعها لكل طرف وفق ما تنطوي عليه من أعباء مالية ومادية، وتقوم المؤسسة بتحقيق هذه الميزة التنافسية من خلال :

- زيادة قدرات المؤسسة في مجال التسويق.
- زيادة في المبيعات.
- زيادة مستوى الربحية وهامش الربح.
- زيادة مستوى الأرباح .
- زيادة في النتيجة المالية الصافية.
- إرتفاع مستوى رضا الملاك والمستثمرين عن ربحية المؤسسة.

### خلاصة :

القيمة التنافسية Competitive value حسب Teller و Hoarou سنة 2001 هي نتيجة لعلاقات المؤسسة مع بيئتها وخلق القيمة حسب الدراسة هو نتيجة الإختيارات والتوفيق لأعمال المؤسسة بغرض خلق ميزة تنافسية، ومجموع قيم الميزات التنافسية الناتجة عن تطبيق إستراتيجية تساوي القيمة الإستراتيجية strategic value، لذلك يمكن القول أن أثر إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية يشمل تأثيرها على مختلف أصحاب المصلحة من خلال خلق الميزات التنافسية، غير أن هذه الميزات التنافسية يصعب قياسها بدقة كميّا، فمن خلال البحث في أثر العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات وتنافسية المؤسسة مع ظهور بعض المؤشرات التي تشير إلى وجود هذا النوع من الترابط بين المسؤولية الإجتماعية والتنافسية، وإن اختلفت الدوافع والمبررات فإن هذه العلاقة تنبّهت لها كثير من المؤسسات الرائدة عالميا في أنشطة المسؤولية الإجتماعية .

<sup>1</sup> Jean Jonker de witte, the challenge of organizing and implementing corporate social responsibility, palgrave macmillanm, first published, 2006, p132.

## تمهيد :

إن الطرح النظري وما يحمل في طياته من معلومات قيمة وتحليل قد يكون منطلقا لدراسات على الواقع المعاش في المؤسسات الناشطة في الجزائر، فالدراسات الإقتصادية على شاكلة هذا البحث تحتاج إلى دراسة حالة يتمكن فيها الباحث من إيجاد مساحة لتطبيق ما توصل إليه في القسم النظري، فإختيار المؤسسة المناسبة ومصادر وكيفية جمع المعلومات ثم أساليب تحليلها بما يتوافق مع معطيات البحث والتصور العام قد يكون الشغل لفكر الباحث في هذا الجزء من الدراسة.

مما سبق ولغرض تحقيق أهداف الدراسة التطبيقية تم إتباع منهج دراسة الحالة في شكل دراسة تطبيقية متمثلة في دراسة حالتين لمؤسستين جزائريتين مؤسسة هنكل ومؤسسة إتصالات الجزائر بهدف ربط الجانب النظري مع الجانب التطبيقي من خلال الجمع والإلمام بمختلف المعلومات عن واقع المسؤولية الإجتماعية داخل المؤسسة وأثرها على التنافسية، إذ تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تناسب كل إختبار، ثم بيان النتائج بصورها الواقعية سواء سلبية أم إيجابية، ومن ثم تقييم ما أفرزه تحليل العلاقات بين المفاهيم الأساسية للدراسة التطبيقية في هذا البحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية، وإنطلاقا من هذا التحليل تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي :

- ✓ المبحث الأول : الدراسات السابقة والإطار العام للدراسة التطبيقية .
- ✓ المبحث الثاني : دراسة حالة مؤسسة هنكل .
- ✓ المبحث الثالث : دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر .

## المبحث الأول : الدراسات السابقة والإطار العام للدراسة التطبيقية :

على إعتبار أن البحث هو عملية تراكمية، فحتى يكون ذو قيمة علمية يجب أن يركز على دراسات سابقة، وأن يكون مختلف في جزئية معينة على هذه الدراسات، ونظرا لتعدد الدراسات السابقة وإختلاف أنواعها، فضل الباحث أن يخصص لها مبحث للتطرق إليها بالتفصيل ليتم التطرق إلى مزاياها بهدف وضع الإطار العام للدراسة التطبيقية بناء على المعلومات والنتائج المستخلصة بالإضافة إلى التحليل والتقييم.

## المطلب الأول : الدراسات السابقة : بعد الإطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع

البحث وبغية تفادي التكرار إرتأينا إستعراض الدراسات باللغة العربية وبعدها الدراسات باللغات الأخرى .

### أولا : دراسة جميلة العمري ومحمد زرقون 2015 :

**عنوان الدراسة :** دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة وكالات مؤسسات التأمين في ولاية ورقلة -

**طبيعة الدراسة :** مقال منشور في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 2015/ 08

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية (المجتمع المحلي، العملاء، البيئة الطبيعية) في تحقيق الميزة التنافسية لبعض وكالات مؤسسات التأمين في ولاية ورقلة، إذ إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وإختبار فرضياته قام الباحث بإختيار عينة عشوائية تكونت من 60 عامل، توصل الباحث من خلالها إلى مجموعة من الإستنتاجات التطبيقية يمكن حصرها في النقاط التالية :

- وجود علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين المسؤولية الاجتماعية إتجاه المجتمع وإتجاه العملاء بالنسبة للميزة التنافسية، وتفسر هذه العلاقة قوة التأثير والضغط التي يمارسها العملاء والمجتمع على المؤسسة في تحفيزها من أجل تعزيز مركزها التنافسي نحو تبني مضمات ممارسات المسؤولية الاجتماعية في أنشطتها.
- وجود علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية إتجاه المجتمع والميزة التنافسية في المؤسسة.
- هناك مسؤولية إجتماعية إتجاه العملاء بدرجة جيدة وبدرجة متوسطة إتجاه المجتمع وبدرجة ضعيفة إتجاه البيئة، وهذا يعود لأن المؤسسات محل الدراسة تنتمي إلى قطاع الخدمات وتعمل جهدها لكسب أكبر فئة من العملاء مقارنة بمنافسيها في محيط شديد المنافسة وبيئة متغيرة باستمرار في محاولة إرضاء أفراد المجتمع كليا.
- وكالات مؤسسات التأمين لا تهتم بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه البيئة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إنعدام علاقة الإرتباط بين المسؤولية الاجتماعية إتجاه البيئة والميزة التنافسية في المؤسسة، ويرجع ذلك لطبيعة عمل المؤسسات المبحوثة، وهذا عكس التوجهات الحديثة نحو تبني المعيار البيئي كركيزة للتنافس.

**ثانيا : دراسة موسى قاسم القربوي ورياض عبدالله الخوالدة :**

**عنوان الدراسة:** " دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة في مؤسسة زين للإتصالات الخلوية-"

**طبيعة الدراسة :** مقال منشور في مجلة 2014، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 1 .  
إستهدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير المسؤولية الإجتماعية بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة زين للإتصالات الخلوية من خلال الإهتمام بالعاملين، والتركيز على العملاء، وحل المشكلات الإجتماعية، والإهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في الخطط التنموية، وقد إعتمدت هذه الدراسة على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي بعد تجميع البيانات من خلال المصادر الثانوية والأولية، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع ( 175 ) إستبانة على فئتي المديرين والعاملون، وجد منها ( 151 ) صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم الإعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي في وصف متغيرات الدراسة، كما تم الإعتماد على أساليب الإنحدار البسيط والمتعدد والمتدرج في إختبار الفرضيات، إذ توصلت الدراسة إلى أن هنالك دورا إيجابياً للمسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة زين للإتصالات الخلوية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (التركيز على العميل، والإهتمام بحل المشكلات الإجتماعية، والإهتمام بالعاملين، والإهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في دعم الخطط التنموية) في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة المبحوثة.

**ثالثا : دراسة سارة بملولي وشفافية قرفي:**

**عنوان الدراسة :** " إنعكاس تبني المسؤولية الإجتماعية إتجاه المستهلكين والمنافسين على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لمجموعة من الم ص م بولاية سطيف "

**طبيعة الدراسة :** مقال منشور بمجلة مجاميع المعرفة المجلد 4، العدد رقم 4، صفحة من 1 إلى 11  
هدفت هذه الورقة البحثية إلى معرفة إنعكاس تبني المسؤولية الإجتماعية إتجاه المستهلكين والمنافسين في تحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ولتحقيق هدف البحث تم القيام بدراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف بإستعمال مجموعة من أدوات جمع البيانات والإستمارة كأداة رئيسية في البحث، حيث تم توزيع 41 إستمارة على إطرارات 9 مؤسسات إقتصادية عمومية وخاصة صغيرة ومتوسطة تنشط في مختلف المجالات الغذائية، المشروبات، الصناعة الإلكترونية ومجالات أخرى تم إختيارها من مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإقتصادية الجزائرية التي تنشط في إقليم ولاية سطيف، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد تجسيد لمبادئ المسؤولية الإجتماعية من طرف المؤسسات محل الدراسة بدرجة متفاوتة، وتميزت عينة المؤسسات المبحوثة بعدم إدراكها لهذا المفهوم ونشاطات المسؤولية الإجتماعية إتجاه المستهلكين (العملاء) وكذا إتجاه المنافسين.

رابعا : دراسة مسان كرومية 2014.

عنوان الدراسة : "المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر- دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة-"

طبيعة الدراسة : أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأفراد وحوكمة المؤسسات جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان- السنة الدراسية 2013/2014.

هدفت الدراسة إلى بحث مدى إلتزام المؤسسات الإنتاجية العاملة بولاية سعيدة بالمسؤولية الاجتماعية، وعلاقة هذه الأخيرة بحماية المستهلك والحفاظ على حقوقه وتحقيق رضاه، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 70 إستمارة إستبيان على عينة من مديري ورؤساء أقسام المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى 70 إستمارة إستبيان تم توزيعها على عينة من المستهلكين، ومحاولة تحليل علاقة الإرتباط والتأثير بين المتغيرين المستقل بأبعاده المثلثة المسؤولية الاجتماعية إتجاه كل من البيئة، المجتمع، المورد البشري والمستهلكين والعملاء، والمتغير التابع ممثلا بحقوق المستهلك ورضاهم عنها تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، منها إرتباط Pearson، الإندار المتعدد والتباين أحادي الإتجاه، وقد بينت نتائج الدراسة أن:

- كل من درجة إلتزام المؤسسات الإنتاجية بالمسؤولية الاجتماعية ورضا المستهلكين عن حماية حقوقهم كانت أعلى قليلا من الوسط الفرضي.

- أكدت نتائج تحليل علاقات الإرتباط أن العلاقة إيجابية وقوية بين المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الثلاث (المجتمع والبيئة، المورد البشري، العملاء والمستهلكين) ورضا المستهلك عن توفر حقوقه.

- أشارت نتائج التحليل الإحصائي المتعدد أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأبعادها الثلاث (المجتمع والبيئة، المورد البشري، العملاء والمستهلكين) تؤثر على درجة رضا وتوفر حقوق مستهلكين عينة الدراسة.

خامسا : دراسة (Domingo Jesús & Manuel Isabel , 2015) :

عنوان الدراسة: "العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإسبانية : دليل تجريبي من منظور أصحاب المصلحة"

« Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective»

طبيعة الدراسة : مقال منشور في مجلة "Business Research BRO Quarterly" لسنة 2015. هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أن التبني الإستراتيجي لأعمال المسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصلحة، يساهم في تحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، في ظل الواقع الإقتصادي والمالي الذي يفرض على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من أي وقت مضى تكيف وزيادة من الأداء التنافسي لضمان الإستمرارية والبقاء، حيث

قام الباحث بتحليل العلاقة المباشرة أو الوسيطة الموجودة بين تنمية مشاريع المسؤولية الاجتماعية (CSR) والأداء التنافسي من وجهة نظر مختلف أصحاب المصلحة ولتحقيق هذا الهدف، تم جمع البيانات من عينة مكونة من 481 وحدة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإسبانية باستخدام تقنية المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، إذ أظهرت النتائج أن تطوير ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تساعد على زيادة الأداء التنافسي سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من خلال قدرة هذه المؤسسات على إدارة أصحاب المصلحة.

**سادسا : دراسة Dumitru Zait وآخرون سنة 2015 :**

**عنوان الدراسة: " المسؤولية الاجتماعية والتنافسية للمؤسسة الرومانية "**

« The social responsibility and competitiveness of the Romanian firm »

**طبيعة الدراسة : مقال منشور في مجلة Science Direct**

الهدف من هذا البحث هو تشكيل على الأقل فرضية صحيحة وقابلة للاختبار حول العلاقة الإيجابية بين عمليات وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتنافسية المؤسسات من حيث الوجود والمعنى والكثافة والتأثير، ودعم البحث من خلال التطرق لممارسات المسؤولية الاجتماعية لثلاث مؤسسات رومانية تقع في المنطقة الشمالية الشرقية من البلاد، حيث تمت عملية جمع المعلومات عن طريق مقابلات مع إطارات المؤسسات الثلاث في شكل أسئلة موجهة قسمت إلى خمس مجموعات من الأسئلة كي يستطيع الباحث من خلالها التعرف على مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وموقف المؤسسة منها وبعض العناصر الأساسية لتقييم القدرة التنافسية للمؤسسات الثلاث ومدى ارتباط عمليات المسؤولية الاجتماعية بالتنافسية، وبعد عملية جمع المعلومات تمت معالجتها وتحليلها لإستخلاص إستنتاجات وتفسير النتائج باستخدام التحليل المقارن، من خلال المقارنة بمعايير GRI المتاحة في سنة 2015 للمؤسسات الأوروبية، حيث أكدت نتائج البحث بضرورة تدعيم إجراء إختبارات إضافية لتثبيت صحة الفرضيتين التي تبنت صحتها من خلال المنهج الإستقرائي، وذلك من أجل تحديد الإتجاهات المتاحة من حيث عمل المؤسسات الرومانية لزيادة الحافز المحتمل لإجراءات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فيما يتعلق بالتنافسية، فضلا عن إتباع بعض التعديلات والتطورات المنهجية في البحوث المستقبلية من أجل التحقق من صحة العلاقة الإيجابية بين المتغيرين.

**سابعا : دراسة Jesús Herrera Madueño وآخرون سنة 2015 :**

**عنوان الدراسة : " العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإسبانية : الأدلة التجريبية من وجهة نظر أصحاب المصلحة "**

« Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective »

طبيعة الدراسة : مقال منشور في مجلة BRQ Business Research Quarterly

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أن التكامل الإستراتيجي للمؤسسات المسؤولة إجتماعيا مع أصحاب المصلحة، يساعد على تحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات. وهكذا، تم تحليل وجود علاقة مباشرة أو بالوساطة بين تطوير المؤسسة المسؤولة الإجتماعية (CSR) والأداء التنافسي من وجهة نظر أصحاب المصلحة المتعددين. لتحقيق هذا الهدف تم جمع البيانات من عينة تتكون من 481 مؤسسة صغيرة ومتوسطة إسبانية باستخدام تقنية المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، حيث أظهرت النتائج أن تطوير ممارسات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات يساعد على زيادة الأداء التنافسي سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من خلال قدرة هذه المنظمات على إدارة أصحاب المصلحة.

ثامنا : ( Dolores Gallardo-V, M. Isabel Sanchez-H , 2014 ) :

عنوان الدراسة: قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لتحقيق النجاح التنافسي على المستوى الإقليمي.  
« Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level »

طبيعة الدراسة : مقال منشور في مجلة " Journal of Cleaner Production " لسنة 2014.

إنطلقت الدراسة من مبدأ أن أهمية المسؤولية الإجتماعية تتعزز في عالم الأعمال من خلال علاقاتها مع متغيرات أخرى ذات طبيعة إستراتيجية في مجال الأعمال التجارية للمؤسسات، لذلك هدفت الدراسة إلى تحديد نطاق شامل لتغطية الأبعاد الإجتماعية والإقتصادية والبيئية المختلفة، من خلال تحليل السببية مع الأداء والنجاح التنافسي، إذ قام الباحث بدراسة الموضوع على مستوى 67 مؤسسة متوسطة وكبيرة في سياق إقليمي معين، حيث أن المنطقة الرائدة في أوروبا هي التي تقوم بتعزيز سلوك مسؤولية المؤسسات وذلك حسب المنطقة الحكومية، لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المعادلات الهيكلية التي تقوم على أساس المربعات الصغرى الجزئية، ولقد أظهرت النتائج ما يلي :

- التأثير الإيجابي المباشر والمفسر للتوجه الخاص بالمسؤولية الإجتماعية نحو زيادة أداء تنافسية المؤسسات والتأثير المتوسط للأداء .
- مجموعة المؤشرات المعمول بها التي تحدد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات توفر دليل بسيط ومفيد لتنفيذ هذه الإجراءات المسؤولة للرفع من الأداء التنافسي في المنطقة.

تاسعا : دراسة ( Gianvito D'Aprile & Cosimo Talò , 2013 ) :

عنوان الدراسة:

« Mesure de responsabilité sociale des entreprises comme Construct Psychosocial: A New Echelle Multidimensional »

طبيعة الدراسة : مقال منشور في مجلة " (2014) Employ Respons Rights J " لسنة 2014.

إقترح وإختبر الباحث مسؤولية إجتماعية نفسية للمؤسسات كمقياس متعدد الأبعاد (CSR-P) لقياس التزام المؤسسة بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات من وجهة نظر أصحاب المصلحة، بواسطة ربط الأبعاد المعرفية، والتطبيقية والسلوكية من المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات لدعم المؤسسات المهنية إلى تحسين سلوكياتها البيئية والإجتماعية، حيث قام الباحث بوصف كامل لكيفية ممارسة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات التي تنطوي على العديد من أصحاب المصلحة ذات العلاقة مع المؤسسة، بعد ذلك قام الباحث باستطلاع الآراء ل 345 عامل، بما في ذلك أصحاب الأعمال والموظفين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SME) الإيطالية الذين قاموا بمأ إستبياناً للتقييم الذاتي بناء على وجهة نظر نفسية.

ولقد أظهرت النتائج مايلي:

- إتخاذ منظور موجه نحو تعدد أصحاب المصلحة والميل إلى الرعاية والسلوك المسؤول إجتماعيا يمثلان جزء من نفس المبنى، مما أدى إلى شرح شامل للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات على المستوى التنظيمي، كما قام الباحث بتطوير الآثار النظرية والعملية لتعزيز المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات في السياقات التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

عاشرا : دراسة (Duygu Turker, 2008) :

عنوان الدراسة : قياس المسؤولية الاجتماعية للشركات- دراسة تطوير المقياس

« Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study »

طبيعة الدراسة : مقال منشور في مجلة "Journal of Business Ethics" لسنة 2009.

إن الغرض من هذه الدراسة هو توفير مقياس أصلي صحيح وموثوق للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات يعكس مسؤوليات مؤسسة إتجاه مختلف أصحاب المصلحة على أساس إطار مفاهيمي مقترح من المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، حيث قام الباحث بتطوير مقياس من خلال نطاق ومنهجية عملية التنمية، ففي هذه الدراسة تم إستخدام العامل الإستكشافي التحليلي لتحديد مضروب الأساس في الهيكل السلمي، وقد تم جمع البيانات من 269 عامل في تركيا، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها تقديم هيكل رباعي الأبعاد خاص بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات (المجتمع، الموظفين والعملاء والحكومة).

تختلف الدراسات التي تناولت قياس وتقييم أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية المؤسسات سواء من حيث المجتمع والعينة المبحوثة أو الطريقة والمنهج المستخدم أو على مؤشرات القياس ويرجع ذلك لعدد من الأسباب أهمها صعوبة تقييم وقياس أثر برامج المسؤولية الإجتماعية على التنافسية وإمتداد تأثيرها لبعض العوامل التي لا يمكن قياسها من الجانب المالي في بعض المتغيرات كأسعار الأسهم أو القيمة السوقية أو الإقتصادية

للمؤسسات أو العائد على الإستثمار وغيرها من المتغيرات، إذ يتوقف نجاح بعض المؤسسات وقدرتها على تحقيق أرباح مرتفعة على سمعتها، وتعتمد هذه السمعة بالإضافة إلى العوامل المادية مثل الإهتمام برأس المال البشري والمحافظة على البيئة على بعض العوامل غير المادية مثل الثقة والجودة والإستمرارية والشفافية وغيرها التي يصعب قياسها أو تقديرها كمياً، فضلاً عن ضرورة اعتماد هذا النوع من التقييم على الدراسات الميدانية والإستقصاءات، لذلك حاول الباحث أن تتميز الدراسة من خلال:

1- تبحث الدراسة عن قياس أثر المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة على التنافسية في مؤسسة من المؤسسات المتعددة الجنسيات-هنكل- وكذا مؤسسة من مؤسسات القطاع العام الإقتصادي الجزائري-إتصالات الجزائر-، لما لذلك من أهمية في تحسين وتطوير بيئة العمل الداخلية، والإستجابة للتغيرات المؤثرة في بيئتها الخارجية أملاً في تحفيز المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها إلى تبني برامج المسؤولية الإجتماعية إتجاه مختلف أصحاب المصلحة لما له من أثر إيجابي على إستمرارية المؤسسة في ظروف جيدة.

2- تناولت الدراسة مؤسستين هامتين تنشط في قطاعين مختلفين أولاً القطاع الصناعي المتمثل في قطاع مواد التنظيف وهي مؤسسة هنكل وكذا القطاع الخدماتي العمومي من خلال قطاع الإتصالات بتناول أهم مؤسسة فيه وهي مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث تتميز المؤسستين عن غيرها بتبني برامج إستراتيجية في المسؤولية الإجتماعية وكذا تعاملها مع مختلف أصحاب المصلحة بالرغم من كثرة عدد عامليها وعملاءها وحصتها السوقية الهامة في القطاعين.

3- تسعى الدراسة من خلال إستطلاع آراء العينة المبحوثة إلى جمع معلومات أكثر إنسجاماً مع الواقع الفعلي لعمل المؤسسة، والإجابة عنها في ضوء الخبرة والرؤية لعمل المؤسستين علماً أن المعلومات التي تضمنتها أدوات جمع المعلومات تناولت أبعاد ومتغيرات ضمن تطبيق برامج المسؤولية الإجتماعية على مختلف أصحاب المصلحة كالإهتمام بالعاملين والعملاء والمجتمع والبيئة والمنافسين والموردين على حد سواء، وذلك لقياس أثرها على التنافسية من خلال التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية، وذلك بعد تحديد الخصائص الديمغرافية للعينة التي تشمل كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة.

**المطلب الثاني : الإطار العام للدراسة التطبيقية :** لم تخرج الدراسة التطبيقية الحالية عما حدده الكتاب والباحثين من مراحل وأبعاد في الفصل النظري حيث إستندت على المفاهيم النظرية والتطبيقية في معالجة إشكالية الدراسة.

**أولاً : بناء نموذج الدراسة :** تنطلق الدراسة في معالجة المشكلة من خلال فرضيتين رئيسيتين، حيث ستعمل الدراسة التطبيقية على إختبار مدى صحة الفرضيتين من عدمهن.

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة (بالموظفين، بالزبائن (العملاء)، بالموردين، بالمجتمع، بالبيئة) ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية).

-  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة (بالموظفين، بالزبائن (العملاء)، بالموردين، بالمجتمع، بالبيئة) ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل وإتصالات الجزائر.

-  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة (بالموظفين، بالزبائن (العملاء)، بالموردين، بالمجتمع، بالبيئة) ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل وإتصالات الجزائر.

➤ ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

أ-  $H_1$  - الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل وإتصالات الجزائر.

ب-  $H_1$  - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن (العملاء) ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل وإتصالات الجزائر.

ت-  $H_1$  - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموردين ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل وإتصالات الجزائر.

ث-  $H_1$  - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل وإتصالات الجزائر.

ج-  $H_1$  - الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالبيئة ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل وإتصالات الجزائر.

2. الفرضية الرئيسية الثانية : توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  )

حول أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية على تنافسية المؤسسات الصناعية (مؤسسة هنكل) والخدماتية

(إتصالات الجزائر) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) لأفراد عينة الدراسة؟

-  $H_0$  : لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) حول أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية على تنافسية المؤسسات الصناعية (مؤسسة هنكل) والخدماتية (إتصالات الجزائر) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) لأفراد عينة الدراسة.

-  $H_1$  : توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) حول أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية على تنافسية المؤسسات الصناعية (مؤسسة هنكل) والخدماتية (إتصالات الجزائر) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) لأفراد عينة الدراسة.

**ثانيا : الخلفية النظرية لأبعاد نموذج الدراسة :** سنتناول من خلاله التعريفات الإجرائية وذكر المفاهيم النظرية الأساسية المعمول بها في تحديد متغيرات نموذج الدراسة.

1- **التعريفات الإجرائية لمتغيرات النموذج :** إستندت الدراسة الحالية على المفاهيم النظرية التالية :  
➤ قياس : يقول Campbell " إنما هو عملية تحويل الأحداث الوصفية إلى أرقام بناء على قواعد وقوانين معينة- ومعنى ذلك هو أن القياس عبارة عن وصف الظواهر إلى ما هو أسهل من حيث التعامل وأكثر قابلية إلى التحويل من حالة إلى أخرى، فالقياس هو العملية التي بواسطتها نحصل على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهرة عند متغير من سمة معينة، وهو عملية منظمة يتم بها تحديد مقدار ما في المتغير المستقل من الخاصية التي نقيسها في المتغير التابع بدلالة مؤشرات قياس مناسبة.  
➤ الأثر: هو التغير الذي يطرأ على متغير سببه ونتاجه متغير آخر.

➤ المتغير المستقل: المسؤولية الإجتماعية : كما جاء في تعريف مفوضية الاتحاد الأوروبي سنة 2011 la commission union européenne : " مصطلح المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات يعني أن تقر هذه المؤسسات طواعية بأن تكون طرفا فاعلا في المجتمع وذلك بأن تساهم في حماية والحفاظ على البيئة الطبيعية التي تنشط فيها وتحمل مسؤولياتها إيجابا وعمالها وبصفة عامة إيجابا كل أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة الذين قد يؤثرون في توفير المتطلبات التي تساهم في نجاحها"، تقاس من خلال الممارسات إيجابا أصحاب المصلحة.

➤ الحوكمة: عرفت مؤسسة التمويل الدولية "IFC" حوكمة المؤسسات بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها" وهناك من يعرفها بأنها: " مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة المؤسسة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين".

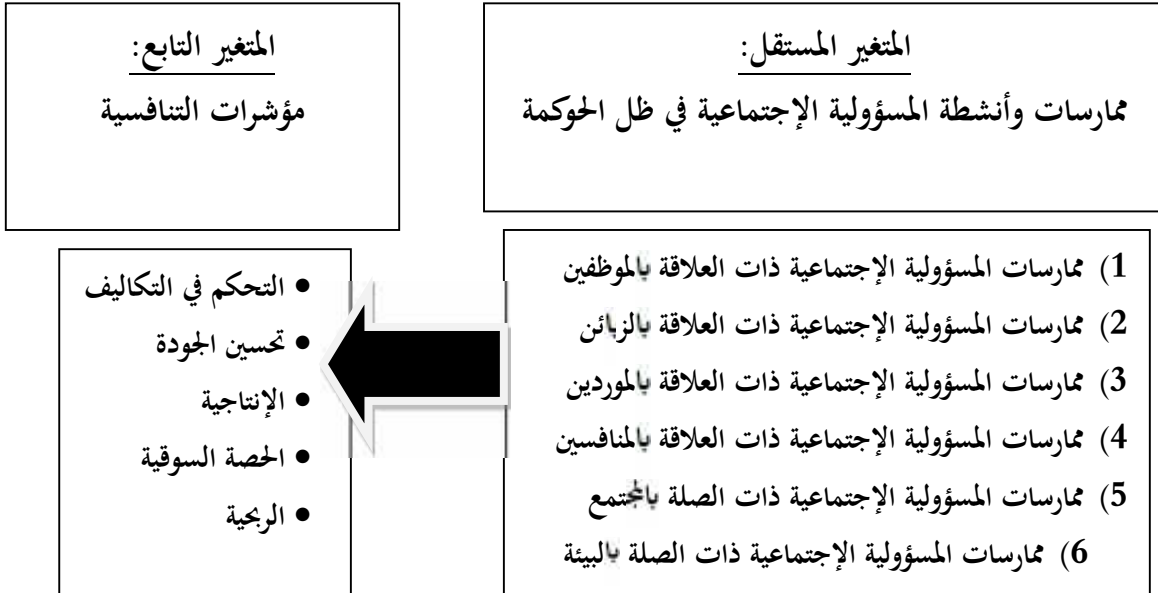
➤ المتغير التابع : التنافسية : هي قدرة المؤسسة على عرض منتجات ذات جودة يقبلها العميل وتميزها عن منتجات المؤسسات المنافسة، تحصل عليها نتيجة جهود البحث والتطوير التي تقوم بها وعرضها في الوقت المناسب بأسعار منخفضة لتحمل عملاءها تكاليف أقل، ما يزيد من قدرتها على البقاء والاستمرارية بزيادة حصتها في

السوق وتحقيقها لأرباح أعلى من المنافسين بشكل دائم. فالقدرة التنافسية للمؤسسات تقاس من خلال عدة مؤشرات أهمها: الربحية، تكلفة تقديم الخدمة، الإنتاجية، الحصة من السوق.

- المؤسسات الصناعية : تقوم بتحويل المواد الخام إلى منتجات مصنعة أو نصف مصنعة أو تحويل المنتجات نصف المصنعة إلى منتجات كاملة التصنيع أو تجهيز المنتجات الكاملة الصنع وتعبئتها وتغليفها .
- المؤسسات الخدمائية : هي تلك المؤسسات التي تتولى تقديم خدمات.

2- **نموذج الدراسة المقترح** : على الرغم من الزيادة الكبيرة في البحوث والممارسات التي تربط بين المسؤولية الاجتماعية وتنافسية المؤسسات فإنه لم يتم بعد إجراء دراسة شاملة ونموذجية لقياس الأثر بينهما في مختلف المؤسسات، وللإجابة على إشكالية البحث وتحقيقاً لأهدافه وبعد مناقشة الدراسات والأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة التي اعتمد عليها الباحث في وضع الفرضيات للإجابة على الأسئلة البحثية، وبعد تحليل البيئة التي تواجه المؤسسات "هنكل" و"إتصالات الجزائر" للوصول لحل أهم عقبات الدراسة أبرزها افتقار السوق الجزائري للمؤسسات التي تتبنى ممارسات المسؤولية الاجتماعية بالمفهوم الحديث تطلب اشتقاق وتطوير نموذج فرضي شمولي مقترح لتشخيص الأثر بين المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة وتنافسية المؤسسات، وبالتالي اقتراح نموذج الربط ليتم استخدامه من قبل أي مؤسسة ترغب في قياس التنافسية المحققة من المسؤولية الاجتماعية، كما يوضحه الشكل والذي إشمتمل على نوعين من المتغيرات كما هو موضح في الشكل:

### الشكل رقم 18 : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد أدبيات الدراسة والدراسات السابقة.

**ثالثا : توصيف متغيرات نموذج الدراسة**: يهدف نموذج الدراسة إلى قياس الأثر التنافسي الناتج عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية دون الأخذ بعين الاعتبار الأثر التنافسي الناتج عن متغيرات أخرى خارج مجال الدراسة لذلك وجب علينا إضافة متغير إصطناعي Artificial Variable كمتغير مكمل لكي نحافظ على شرط

## : المسؤولية الإيجابية على تنافسية مؤسسة هنكل و

اللاسلبية للتنافسية، حيث أنه عند افتراض أنه لا يوجد أي أثر تنافسي ناتج عن المسؤولية الاجتماعية فإن التنافسية تساوي قيمة ناتجة عن متغيرات أخرى من غير المسؤولية الاجتماعية، يمكن كتابة نموذج الدراسة على شكل المعادلة الآتية :

$$C = Y + A V$$

C : التنافسية الإجمالية

Y : المتغير التابع والذي يتمثل في تنافسية المؤسسة الناتجة عن المسؤولية الاجتماعية

A V : التنافسية الناتجة عن المتغيرات الأخرى من غير المسؤولية الاجتماعية التي لم يأخذها نموذج الدراسة التطبيقية بعين الاعتبار.

$$Y = X1 + X2 + X3 + X4 + X5 + X6$$

حيث أن :

Y : المتغير التابع والذي يتمثل في تنافسية المؤسسة الناتجة عن المسؤولية الاجتماعية

$X_i$  : المتغيرات المستقلة المرتبطة ببرامج المسؤولية الاجتماعية، تتمثل في مجموعة المتغيرات الفرعية (المؤشرات) التالية :

X1 : التفاعل بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموظفين وتنافسية المؤسسة.

X2 : التفاعل بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالزبائن (العملاء) وتنافسية المؤسسة.

X3 : التفاعل بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموردين وتنافسية المؤسسة.

X4 : التفاعل بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين وتنافسية المؤسسة.

X5 : التفاعل بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع وتنافسية المؤسسة.

X6 : التفاعل بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالبيئة وتنافسية المؤسسة.

رابعا : تحديد المتغيرات، قياسها وطريقة جمعها : قبل التطرق إلى تحديد متغيرات الدراسة، قياسها، طريقة

جمعها لابد من الإشارة إلى مصادر معلومات الدراسة الأولية والثانوية.

1- مجتمع الدراسة وعينتها : وذلك كما يلي :

أ- مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والعاملين في مختلف الإدارات في مؤسستي

هنكل وإتصالات الجزائر في الفترة بين سنة 2016/2019، حيث بلغ عدد المديرين في المؤسستين كالتالي :

يشغل في مؤسسة هنكل حوالي 63 مدير.

يشغل في المديرية العامة لإتصالات الجزائر حوالي 84 مدير.

ب- **عينة الدراسة** : استخدم أسلوب العينة القصدية (المقصودة) بناء على حكم شخصي أو تقدير ذاتي نظرا لعدم توفر المعلومات لدى الإدارة التنفيذية والعمال لذلك ارتكزت العينة على مستوى الإدارة العليا العاملة بالإدارة المركزية لمؤسسة هنكل والمديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر بهدف التخلص من المتغيرات الدخيلة لإلغاء مصادر التحريف المتوقعة نظرا لخصائص الموضوع المدروس، لكن لا بد من الوقوع في التحريف الناتج إما بسبب التحيز الشخصي أو بسبب الجهل في بعض صفات المجتمع خاصة عند وجود إرتباط غير مكتشف بين طريقة المعاينة أو التغيير الذي يسعى الباحث لدراسته، فكان حجم العينة المعتمد عليه في البحث هو 44 مفردة صالحة للدراسة واحدة ملغاة بالنسبة لمؤسسة هنكل و60 مفردة بالنسبة لمؤسسة إتصالات الجزائر، أين تم الإعتماد على جميع الإطارات الذين قبلوا الإجابة على إستبيان الدراسة، أما بخصوص المقابلة كانت العينة عشوائية حسب رغبة المبحوثين.

#### خامسا : مصادر البيانات وأداة جمع المعلومات وقياس المتغيرات : وذلك كما يلي:

1- **مصادر البيانات** : من اجل الوصول إلى نتيجة صحيحة يجب التحقق من جميع المعلومات الصحيحة من المصدر الصحيح بالأسلوب الصحيح، وغالبا ما يستعمل الباحث مصادر كثيرة ومتنوعة من اجل إثراء الموضوع والإجابة عن الإشكالية بمعلومات دقيقة ومتخصصة، على هذا النحو إعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات:

أ- **المصادر الجاهزة (الثانوية)**: والمتمثلة في المسح أو الطرح المكتبي للأدبيات الباحثة في موضوعي المسؤولية الإجتماعية وتنافسية المؤسسات، إضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

ت- **مصادر الأولية**: وتعتمد على البيانات والمعلومات التي تم جمعها من مصادر عينة الدراسة بالإعتماد على أدواتها.

#### 2- **أدوات جمع البيانات وقياس المتغيرات** : وذلك كما يلي:

أ- **أدوات جمع البيانات**: بهدف جمع بيانات من أفراد عينة البحث العاملين واستنادا لطبيعة البيانات التي يراد جمعها في ظل الإمكانيات المتاحة للوصول إلى المعلومات في ظل عدم وجود معلومات منشورة، تم الإعتماد في الدراسة التطبيقية على الملاحظة التطبيقية والمقابلة والإستبيان باعتبارها الأدوات الأكثر ملائمة لجمع البيانات الأولية لإختبار فرضيات البحث والمساعدة في قياس مدى إلتزام مؤسستي هنكل وإتصالات الجزائر بمسؤوليتها الإجتماعية إتجاه مختلف أصحاب المصلحة وأثره على تنافسيتهما بالإعتماد على مؤشرات التنافسية، وهذا ما سيبينه التحليل الإحصائي للإستمارة عن طريق البرنامج الإحصائي (Statistical Package For Social Science) version n- 22 SPSS.

• **أداة الدراسة الأولى** : الإستبانة لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج وتفسيرها والتعليق عليها ومن تم تقديم التوصيات الممكنة، قام الباحث بتصميم الإستبيان إعتمادا على الفرضيات للإجابة عن أسئلة

الدراسة، وقد تكونت هذه الاستبانة من ( 71 ) فقرة موزعة على جميع متغيرات الدراسة، ليتم تفرغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي لإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

• **أداة الدراسة الثانية :** المقابلة الشخصية لتدعيم نتائج الإستبيان، حيث قام الباحث بمقابلة بعض الإطارات والعاملين في المؤسسات قيد الدراسة لإتاحة المستجيب إبداء الرأي، من خلال طرح بعض الأسئلة المباشرة تمت الإجابة عنها تفصيليا ليقوم الباحث بكتابتها وتحليلها لإستخلاص بعض النتائج التي دعمت بعض الشيء النقص الذي كان يحتوي الإجابات عن بعض الفقرات، أو استشارة الأساتذة في مجالات متخصصة مثل الإحصاء بغرض التثبت أكثر من المعلومة أو تصحيح المفاهيم.

• **أداة الدراسة الثالثة :** إن الملاحظة العلمية وبما تتميز به من خصائص تصبح مصدرا أساسيا من مصادر الحصول على البيانات، حيث تخدم الملاحظة العلمية الكثير من أهداف البحوث، فقد تلقى الضوء على البيانات الكمية فتضيف لها بعدا كينيا ونوعيا، والملاحظة تتيح للباحث التأكد والتحقق من البيانات والنتائج، واعتمد الباحث على الملاحظة من خلال تواجده في المؤسسات والتحليل الشخصي للعلاقات والأحداث بناء على الأفكار والمعلومات النظرية، حيث تم الاستعانة بالوثائق الإدارية من مصالح مختلفة وعلى مستويات مختلفة، بحيث أفادت إفادة بالغة وتم من خلالها حل الإشكالية والوصول إلى حقائق متناهية الدقة تكشف عن الحالة العامة للمؤسسات. إضافة إلى الوسائل السابقة الذكر فقد إعتدنا على وسيلة الأنترنت في الحصول على المعلومات حول المؤسسات من خلال زيارة المواقع الرسمية للمؤسسات.

**سادسا : بناء وتقديم الإستبيان :** قام الباحث بتصميم استبانة للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها من خلال التحليل الإحصائي، وإعتادا على الفرضيات المختلفة تم تحديد أسئلة الإستبيان الذي يحقق أهداف الدراسة وفرضيات أفراد العينة المقصودة في الإستبيان، وقد تكونت هذه الاستبانة من مجموعة فقرات وزعت على جميع الإطارات القيادية العاملة في المديرية العامة للمؤسسات، بعد استشارة شخصيات تطبيقية بالمؤسسات وأخرى أكاديمية من أساتذة متخصصين، تم تقديم الإستبيان إلى إطارات المؤسسات بعد إعداده بشكل أنيق وواضح وبطريقة مرتبة منهجية محكمة، تجذب المستجيب للإجابة عن الأسئلة، كما تم تقسيمه إلى جزئين أساسيين:

**1- المقدمة :** حيث يتم في هذا الجزء التعريف بموضوع الدراسة المرع إجراؤها داخل المؤسسة وأهميتها، كما يتضمن هذا الجزء أيضا تحفيز المبحوث للإجابة عن الإستبيان ويتم الإشارة إلى أن إجابته تعتبر هامة ومفيدة لأغراض البحث، وأن المعلومات سوف تستخدم لغايات البحث وستعامل بشكل سري.

**2- مضمون الإستبيان :** من أجل إسقاط المعلومات التي تم إنتقاءها من مختلف المراجع من خلال الإستناد إلى 71 فقرة اشتملت على ثلاث محاور تقيس متغيرات الدراسة كالتالي:

أ- **البيانات العامة أو الخصائص الديمغرافية** : تضمن هذا الجزء المعلومات التعريفية والخصائص الديموغرافية الخاصة بالأفراد المحييين على الإستمارة والتي تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، مجال العمل في المؤسسة، سنوات الأقدمية.

ب- **ممارسات المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة** : يتألف هذا المحور من 45 فقرة تقيس درجة مساهمة وتطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة من خلال:

- **ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين** : يتألف من 7 فقرات تقيس بعض الممارسات والسلوكات المتمثلة في كفاية الراتب، ملائمة بيئة العمل، التكوين والتحسين ومراعاة مصالح العمال وفوائدهم وتوفير الفرص المتكافئة، مراعاة البيئة عند تقييم الموظفين، توفير إمتيازات خارج نطاق العمل لتحسين نوعية حياة الموظفين.

- **ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن (العملاء)** : يتألف من 7 فقرات تقيس بعض الممارسات وسلوكات المؤسسة المتمثلة في الوفاء بالإلتزامات بين الجودة والسعر العادل والتكيف من أجل الإستجابة لإشباع رغبات زبائنهم، إبلاغ العملاء عن الإستخدام السليم لمنتجاتها وتحذيرهم من المخاطر المحتملة بمختلف الطرق والوسائل التي تراها مناسبة لذلك، إتخاذ تدابير للاستجابة لشكاوى عملائها أو طلبات الاستفسار وحلها بسرعة، احترام حقوق الزبائن هو أولوية في تسيير المؤسسة زيادة عن المتطلبات القانونية، وتعويض الزبائن المتضررين في حالة التضرر الناتج عن إستخدام منتجاتها وكذا إستخدام وسائل متخصصة في نقل وتخزين المنتجات بالشكل الذي لا يؤدي إلى تضرر زبائنهم.

- **ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالموردين** : يتألف من 9 فقرات تقيس بعض الممارسات وسلوكات المؤسسة المتمثلة في تعزيز العلاقات التجارية المستقرة للتعاون مع المؤسسات الموردّة العاملة في المنطقة للاستفادة من الموردين، والعمل بمبدأ إدراج مسؤولية الشراء وذلك بتفضيل الموردين المسؤولين، أخذ مصالح واقتراحات الموردين بعين الإعتبار عند إبرام العلاقات التجارية، إستخدام إجراءات فعالة لمعالجة شكاوى الموردين، الإلتزام بمراعاة المبادئ التنافسية الأخلاقية التي تسيير عليها مع الموردين، احترام حقوق الموردين كمبدأ في التسيير زيادة عن المتطلبات القانونية، السعي دائماً للإلتزام بإتجاه حقوق الموردين في الآجال المحددة، تبني برامج وأنظمة لتقييم سياستها إتجاه الموردين وكذا الأخذ بعين الإعتبار كل التحذيرات والنصائح من الموردين.

- **ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالمنافسين** : يتألف من 7 فقرات تقيس بعض الممارسات وسلوكات المؤسسة المتمثلة في تجنب المنافسة غير المشروعة، الإلتزام بالصدق والنزاهة في المعاملات إتجاه منافسيها، تبني سياسات وإجراءات أخلاقية لمنع الإحتكار والمضاربة، عدم ممارسة السلوكات الغير الأخلاقية ضد أسعار المنافسين، منح مكافآت تحفيزية للعاملين الذين يبلغون عن المخالفات والممارسات السلبية غير النزيهة التي تتم داخل المؤسسة، إمتلاك دليل عمل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين في المؤسسة إتجاه المنافسين، التعاون مع المنافسين في مشاريع المسؤولية الإجتماعية لخدمة المستهلك والصالح العام.

- **ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالمجتمع** : يتألف من 8 فقرات تقيس بعض الممارسات وسلوكات المؤسسة المتمثلة في توافق الرسالة والأهداف مع أهداف وقيم المجتمع، العمل على فهم احتياجات ومتطلبات المجتمع، المساهمة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي إيماناً بدورها في دعم الإقتصاد الوطني، المساهمة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع مثل المدارس والمستشفيات والطرق والسكنات....، المساهمة في دعم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية والحضارية والإرشادية مثل عقد الندوات والمؤتمرات، الأسابيع الثقافية....، تقدم الهبات والتبرعات للمشاريع الخيرية كدار رعاية الأيتام والمسنين ومراكز التكفل بالمعوقين، تبني برامج وأنظمة لتقييم السياسة إتجاه المجتمع، بعين الإعتبار كل التحذيرات والنصائح من المنظمات غير الحكومية.

- **ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالبيئة** : يتألف من 7 فقرات تقيس بعض الممارسات وسلوكات المؤسسة المتمثلة في تبني المفهوم البيئي طوعاً كأولوية في تسيير المؤسسة زيادة عن الأنظمة القانونية البيئية، القيام برسكلة وإعادة إستعمال بقايا المنتجات، القيام بإستعمال المواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف التي يمكن إعادة إستخدامها، إصلاحها أو إعادة تدويرها، القيام بتطوير برامج لإستخدام الطاقة البديلة، العمل على التقليل من انبعاث الغازات وإنتاج النفايات، إمتلاك المعدات اللازمة للحد من التأثير السلبي على البيئة، القيام بإجراء المراجعات البيئية.

ت- **مؤشرات التنافسية الناتجة عن تطبيق معايير المسؤولية الإجتماعية** : يتألف هذا المحور من 26 فقرة

تقيس تأثير ممارسات المسؤولية الإجتماعية على التنافسية من خلال خمس مؤشرات:

- **التحكم في التكاليف**: يتألف من 5 فقرات تقيس بعض المؤشرات المتمثلة في إنخفاض تكاليف اللوجستية والمخزون والإمدادات وتكاليف الإنتاج المباشرة باستمرار، وإستخدام خلية البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى غايات بأقل تكلفة، استفادة المؤسسة من التخفيضات الممنوحة من الموردين وإستغلال أفكار العمال في إبداع طرق وأساليب تؤدي إلى تخفيض التكاليف بشكل محسوس وإستخدام الموارد المتاحة بصورة إقتصادية ورشيدة، وإستغلال سرعة تدفق المعلومات، نتيجة التعامل بمبدأ المسؤولية الإجتماعية مع مختلف أصحاب المصلحة، لتوفير الجهد والوقت والتالي تخفيض التكاليف والأعباء.

- **تحسين الجودة**: يتألف من 5 فقرات تقيس بعض المؤشرات المتمثلة في إرتفاع مستويات التدريب وتمكين الموظفين، زيادة مستوى المعرفة والدراية والخبرة المتراكمة، تحسين الموارد التكنولوجية ونظم المعلومات، إرتفاع مستويات جودة الإدارة التنظيمية والإدارية وزيادة مستوى الجودة من المنتجات.

- **الإنتاجية**: يتألف من 5 فقرات تقيس بعض المؤشرات المتمثلة في زيادة رضا الموظفين، زيادة ولاء ومعنويات الموظفين، زيادة درجة استبقاء أفضل الموظفين، نقص في عدد الغيابات (التغيب) وزيادة مردودية وأداء الموظفين.

## المسؤولية الإيجابية على تنافسية مؤسسة هنكل و

- **الحصة السوقية:** يتألف من 5 فقرات تقيس بعض المؤشرات المتمثلة في استبقاء أفضل العملاء، زيادة الحصة السوقية لمنتجاتنا، إرتفاع مستوى رضا وولاء العملاء للمؤسسة، تحسين التوقع في السوق وتحسن صورة وسمعة المؤسسة.
- **الربحية:** يتألف من 6 فقرات تقيس بعض المؤشرات المتمثلة في زيادة قدرات المؤسسة في مجال التسويق ، المبيعات، مستوى الربحية وهامش الربح، مستوى الأرباح قبل خصم الضرائب، النتيجة المالية الصافية وإرتفاع مستوى رضا الملاك والمستثمرين عن ربحية المؤسسة.

### الجدول رقم 17 : محاور الدراسة وعدد فقرات كل محور

الرقم	المحور	عدد الفقرات
01	الخصائص الديمغرافية	/
02	ممارسات المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة	45
03	مؤشرات التنافسية الناتجة عن تطبيق معايير المسؤولية الاجتماعية	26
	<b>المجموع</b>	<b>71</b>

#### المصدر: الجدول من إعداد الباحث

إن الطريقة التي تم إتباعها في عملية صياغة أسئلة الإستبيان التي تم توزيعها على عينة البحث كانت عن طريق الأسئلة المغلقة (الأسئلة السلمية) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق، موافق جداً، غير موافق، غير موافق جداً، محايد)، حيث تم تحديد الخيارات الممكنة لكل سؤال ويطلب إلى المبحوث إختيار أحدها أو أكثر حيث يتم اللجوء إلى هذا النوع من الأسئلة عندما تكون الخيارات المتاحة معروفة ومحددة.

### الجدول 18: يوضح درجات مقياس الدراسة.

التقدير	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

#### المصدر: الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

الجدول 19 : يوضح مجالات تفسير درجات مقياس الدراسة.

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	2.5-3.49	1-2.49

المصدر: الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة

بناء على ذلك إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات لدى المبحوثين مرتفع، وهذا يعني موافقة المبحوثين على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فإن مستوى التصورات يكون متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

سابعاً : برنامج وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الإختبارات : لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة على البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية version 22 SPSS n- لإدخال وترميز و تخزين وتحليل البيانات التي تم جمعها بالطرق الإحصائية المناسبة، في حين استخدمت بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي لإظهار خصائص الأفراد المبحوثين وإختبار الفرضيات. وتتخصص هذه الأساليب ومجالات إستخدامها بما يلي :

1- إختبار الصدق : حسب معاملات الإرتباط (بيرسون) كما يلي :

أ- صدق الإتساق الداخلي للعبارات: من خلال معامل الإرتباط بيرسون I الذي استخدم لقياس صدق الفقرات وكذا لبيان العلاقات الإرتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة، ويستخدم لقياس قوة إتجاه العلاقة بين قيم متغيرين ويكون على حالات:

- إرتباط موجب: يشير إلى تزايد المتغيرين المستقل والتابع معا.
- إرتباط سالب: يشير إلى تزايد في متغير يقابله تناقص في المتغير الآخر. وقيمه تتراوح بين 1- و 1 فإذا كان:

- (I=1) وجود علاقة خطية تامة بين المتغيرين X, Y، أي أن أي تغير في X يؤدي إلى تغير في Y بنفس النسبة وفي نفس الإتجاه.

- (I=0) يعني عدم وجود علاقة خطية تامة بين المتغيرين X, Y أي أن المتغيرات الحاصلة في المتغير Y لا ترتبط بالمتغيرات الحاصلة في المتغير X.

-  $r$  محصورة بين 1- و 1 تدل على وجود علاقة ما بقوة معينة حسب قيمة  $r$  فإذا اقترب  $r$  من 1 دل على قوة العلاقة، أما إذا اقترب من 0 فإن ذلك يدل على ضعف العلاقة. أما الإشارة فتدل على إتجاه العلاقة بين المتغيرين.

ب- **الصدق البنائي للإستبيان** : حتى نتحقق من صدق الإتساق الداخلي للعبارات قمنا بحساب معاملات الارتباط (بيرسون) لكل عبارة مع محورها ثم الدرجة الكلية للمقياس، وكانت معاملات الارتباط بيرسون ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0.05 ≥).

2- **إختبار الثبات** : للتأكد من مدى ثبات أداة القياس لتحديد الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة من خلال استخراج معامل (cronbach's coefficient alpha) ( فكلما كانت قيمة ألفا كرونباخ تقترب من واحد كلما ارتفع ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (Sekaran, 2003)

3- **الإحصاء الوصفي** : يتم إستخدام هذا المقياس في الإحصاء لتحديد قراءات عامة بهدف وصف ملامح هيكل مجتمع الدراسة وتوزيعه وكذا خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك بالإعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان مدى تركيز إجابات عينة الدراسة لمجموع الفقرات التي تمثل متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، لترتيب أبعادها حسب أهميتها النسبية.

4- **الإنحدار** : تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط (Simple Linear Regression) لإختبار الفرضية الرئيسية، وتحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression) لإختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الرئيسية، حيث أستخدم :

أ- **الإنحدار المتعدد Multiple Regression** : لقياس أثر المتغيرات المستقلة مجمعة على المتغير التابع.

ب- **الإنحدار البسيط Simple Regression** : لقياس أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة منفرداً على المتغير التابع، إذ قبل البدء في تطبيق تحليل الارتباط لإختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الارتباط، وذلك على النحو التالي:

أ- **إختبار قوة نموذج الدراسة وعدم تداخل المتغيرات بين المتغيرات المستقلة**: من خلال إختبار معامل تضخم التباين (VIF) وإختبار التباين المسموح (Tolerance) حيث تم التأكد من عدم وجود إرتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل (Collinearity test) بإستخدام إختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variation Inflation Factor) وإختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة وإختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) .

ب- اختبار التوزيع الطبيعي: تم التأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي (Normal distribution) باختساب معامل الالتواء (Skewness) مراعيًا أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1).

ت- اختبار ثبات صلاحية النموذج: فيما يتعلق باختبار ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات فقد تم إجراء تحليل التباين للانحدار Linear regression، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدة، استنادًا إلى ارتفاع قيم (F) وقيم (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند درجة حرية 59 (1- 60) في مؤسسة إتصالات الجزائر أو عند درجة حرية 44 (1- 45) في مؤسسة هنكل ومستوى دلالتها المستخرج من برنامج Spss إصدار رقم 22 (version n- 22) ومقارنته بمستوى الدلالة المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وذلك من خلال البيانات المخرجة في جداول Correlations, Summary of models, ANOVA, Coefficient المخرجة من برنامج spss الخاصة بالمتغيرين المستقل والتابع في الفرضية، حيث يعد وجود أثر ذو دلالة معنوية في أراء العينة إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig)  $\geq$  (أقل) من مستوى (0.05) يعني وجود أثر ذو دلالة معنوية في إجابات أفراد العينة المدروسة والعكس صحيح أي عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية، هذا ما يبينه اختبار الفرضيات .

ث- اختبار تحليل التباين الأحادي " ANOVA One - Way ": لقياس مدى إختلاف إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) لأفراد عينة الدراسة.

## المبحث الثاني : أثر المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوامة على تنافسية مؤسسة هنكل

هنكل مؤسسة أجنبية في الجزائر تنشط في القطاع الصناعي المتمثل في قطاع مواد التنظيف تبني برنامج إستراتيجي في المسؤولية الاجتماعية يهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل الداخلية، والإستجابة للتغيرات المؤثرة في بيئتها الخارجية أملا في تحفيز المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها إلى تبني برامج المسؤولية الاجتماعية إتجاه مختلف أصحاب المصلحة لما له من أثر إيجابي على إستمرارية المؤسسة في ظروف جيدة.

### المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة وبيئتها التنافسية : مجمع هنكل العالمي مؤسسة ألمانية متعددة

الجنسيات مقرها بـDusseldorf في ألمانيا، وهي تعتبر إحدى أبرز العلامات التجارية الرائدة عالميا إذ تحتل المرتبة الثالثة عالميا في مجال نشاطها.

#### أولا : تقديم المؤسسة من حيث النشأة والتطور والأهمية وكذا الخصائص : يعتبر مجمع هنكل مؤسسة عائلية

تأسست في 26 سبتمبر 1876 باسم مؤسسة منظفات الغسيل هنكل أند سي على يد Fritz Henkel الذي كان يبلغ من العمر 28 عاما بالتعاون مع شريكين آخرين في مدينة Aachen بألمانيا، إذ تعمل في جميع أنحاء العالم بعلامات تجارية وتكنولوجيات رائدة في ثلاث مجالات (المنظفات Laundry & Home Care، العناية بالجمال Beauty Care، تكنولوجيا مواد اللصق Adhesive Technologies) يبلغ رأس مالها 12 مليار دولار تستثمر في 125 دولة في القارات الخمس بما فيهم الشرق الأوسط وأفريقيا ( مصر وتونس والجزائر وسوريا والأردن وإسرائيل ولبنان ودول مجلس التعاون الخليجي(GCC) ، وكينيا، وجنوب أفريقيا، تركيا وغيرها من الدول) إلا أن معظم أعمال هنكل داخل أوروبا وأمريكا الشمالية، لكن توسعها عبر العالم زاد بإزدياد سمعتها حيث أن هذا الرقم مرشح للزيادة، ويعمل حاليا بالمجمع حوالي أكثر من 53000 ألف موظف عبر العالم، حيث تعمل المؤسسة في ثلاثة مجالات : الرعاية المنزلية مع منتجات التنظيف المنزلية مثل مساحيق الغسيل وسوائل غسل الأطباق، العناية الشخصية مع الجمال ومنتجات العناية بالفم مثل : الشامبو، معجون الأسنان، تلوينات الشعر، ومنتجات الإستحمام، والمواد اللاصقة للأغراض الإستهلاكية والصناعية، إذ تنتج أكثر من 10 آلاف منتج عالمي من أهمها "vernel"، "le chat"، "mir"، "sper"، "somatpril"<sup>1</sup>.

1- أهم التطورات التاريخية التي عرفها مجمع هنكل العالمي والبيئة التنافسية للمؤسسة : سوقت المؤسسة أول منتجاتها المتمثل في منظف شامل مصنوع أساسا من سيليكات الصوديوم، فكان أول نجاح بمنتج يحمل العلامة التجارية صودا التبييض من هنكل في سنة 1878، وبدأ هنكل بتصدير المنتجات إلى الخارج، إذ تم تصدير 200 صندوق من صودا التبييض و200 رطل من منتج التنظيف الشامل من هنكل إلى سويسرا التي إحتضنت في 29 جانفي 1913 أول موقع للإنتاج هنكل في الخارج، وهي مؤسسة هنكل أند سي في Basel

<sup>1</sup> وثائق خاصة بالمؤسسة.

Bratlin في سويسرا<sup>1</sup>، حيث بقيت تلك المؤسسة الوحيدة التابعة لهنكل خارج ألمانيا والتي تضم معملا حتى سنة 1923 وإمتدت على مساحة 9161 متر مربع حيث كانت تنتج "Persil" و "Hankou" إذ حققت في العام الأول، مبيعات بقيمة 1.5 مليون فرنك سويسري تقريبا، في سنة 1923 واجهت مبيعات بعض المنتجات الإستهلاكية من هنكل تهديدا بسبب عدم إستقرار توريد مادة الصمغ، مما دفع هنكل إلى البدء بإنتاج موادها اللاصقة الخاصة بها، وفي 26 جوان من نفس العام، تم بيع الصمغ إلى دولة مجاورة للمرة الأولى، لتطمح هنكل إلى مزيد من التوسع وتقرر دخول مجال الديكورات الداخلية وأسواق ورق الجدران، والتي كانت "سيشل" المؤسسة الرائدة عالميا فيها، بالإضافة إلى دخول قطاع التغليف، وفي سنة 1929 وسّعت هنكل مجموعة منتجاتها من خلال تقديم المنظّف الصناعي الجديد P3، والذي يسمح بإزالة الأوساخ والملوثات الأخرى عن الأسطح الصلبة، وفي سنة 1950 دخلت هنكل قطاع مواد التجميل من خلال الإستحواذ على مؤسسة "تيرا كيمي" التي كانت قد بدأت بتسويق تلك المنتجات السائلة لتلوين الشعر سنة 1947، وفي سنة 1985 إشترت هنكل حصة تجاوز 25 بالمائة من أسهم "لوكتايت" العادية من عائلة Cripple، وتوسعت تلك المساهمة لاحقا لتصل إلى 35 بالمائة بحلول العام 1996 ثم إشترت هنكل مؤسسة "لوكتايت" بالكامل في سنة 1997، وهي اليوم أكبر علامة تجارية في قطاع تقنيات المواد اللاصقة. كما إشترت هنكل علامة شوارزكوف في جانفي 1995 حيث ضاعفت هنكل مبيعاتها في قطاع العناية بالجمال، فيما أصبح إسم شوارزكوف الآن واحد من أبرز العلامات التجارية الرائدة في مجال مواد التجميل في العالم وإحدى أكبر علامات هنكل الذي يشكل رديفا للكفاءة والتميز في مجال العناية بالشعر، وتحسيدا لقيم الجودة والمعاصرة والقوة والإبتكار، مما يجعلها مظلة مثالية لمجموعة متنوعة من الأسماء التجارية التي تخدم عملاءنا من الأفراد وقطاع الصالونات الإحترافية بفضل منتجاتنا Schwarzkopf Professional.

سنة 1998 تأسست هنكل في الخليج وحققت منذ ذلك الحين نموا سريعا في الأسواق، وبعدها إستحوذت هنكل على مؤسسة "Dial" الأمريكية التي تعمل في مجال تصنيع منظفات الغسيل والمنظفات المنزلية ومنتجات العناية بالمنزل، إذ تشمل مجموعة منتجات المؤسسة كلا من قطع الصابون والصابون السائل وجل الإستحمام في مجال العناية بالجسم، بالإضافة إلى منظفات الغسيل ومعطرات الجو، وفي 30 أفريل 2000 تم عقد الشراكة بين مجمع هنكل ومجموعة ENAD الجزائر، وخرج عن العقد المبرم إسم مؤسسة هنكل-إناد الجزائر، كما قامت هنكل سنة 2008 بشراء وحدة أعمال المواد اللاصقة والمواد الإلكترونية من "أكزو نوبل" التي كانت في السابق مملوكة لمؤسسة "ناشونال ستارش"، وهذا أصبحت وحدة أعمال المواد اللاصقة مصدرا لأعلى نسبة للمبيعات في هنكل، وساهمت صفقة الإستحواذ تلك بتعزيز أعمال التعبئة والمواد اللاصقة للخشب والإلكترونيات لدى هنكل، في بداية سنة 2014، قامت عائلة هنكل بتمديد إتفاقية تجميع الأسهم، حيث تم توقيعها لفترة غير محددة ولا يمكن إنهاؤها قبل 31 ديسمبر 2033، وفي جوان 2014 وقّعت مؤسسة هنكل

<sup>1</sup> 2017/06/16 الموقع الرسمي للمؤسسة : <https://www.henkel-gcc.com/ar/company/history>

إتفاقية بقيادة "B C Partners" لتمويلها بهدف تملك كافة أسهم مجموعة Spotles في Noli sur Seine بفرنسا. تعمل مجموعة "سبوتلس" في فئات الغسيل ومكافحة الحشرات والعناية المنزلية، وتمتلك حصة سوقية رائدة في الأسواق الأوروبية ومنها فرنسا وإيطاليا وإسبانيا والمملكة المتحدة. كما وقعت هنكل إتفاقية مع مؤسسة TSG Consumer Partners لتستحوذ على ثلاثة مؤسسات أمريكية للعناية الإحترافية بالشعر، وهي Kenra و Alterna، Sexy Hair ومن خلال الصفقة تصبح هنكل واحدة من أبرز المؤسسات الرائدة في أكبر سوق عالمي لمنتجات الشعر الإحترافية، وفي سبتمبر 2014 وقعت هنكل إتفاقية لشراء مؤسسة "Bergkost" وهي مؤسسة خاصة ورائدة في مجال توريد حلول الإدارة الحرارية لقطاع الإلكترونيات عالميا، تساهم الصفقة في تعزيز ريادة هنكل العالمية في تقنيات المواد اللاصقة، إذ إفتتحت هنكل أكبر مرافق التخزين الأوتوماتيكية في مقرها بمدينة Dusseldorf، أقيمت المخازن على مساحة تضاهي ملعب كرة قدم، وتتألف من عشرة طوابق توفر مساحة لما يزيد على 25 مليون عبوة من منتجات الغسيل والعناية بالمنزل.

وقعت هنكل إتفاقية مع مؤسسة "Colgate - Palmolive" لشراء مجموعتها الكاملة من منظفات الغسيل والعلامات التجارية لما قبل الغسيل في أستراليا ونيوزيلندا، ومن خلال إستحواذها على منتجات مساحيق التنظيف والمنظفات السائلة ومنتجات ما قبل الغسيل، ومنها "Gold Power" و "Dynamo" و "Fab" و "Sard"، تصبح هنكل واحدة من كبر المؤسسات العاملة في قطاع المنظفات في منطقة أستراليا ونيوزيلندا، بإستثمارات تفوق 25 مليون يورو في عدد من المؤسسات الناشئة وصناديق رأس المال الإستثماري، وتدير مؤسسة "هنكل" حاليا أنشطتها في رأس المال الإستثماري بوحدة مخصصة لمشاريع هنكل<sup>1</sup>.

بعد الإغلاق الناجح لعمليات الإستحواذ على مؤسسة "Darex Packaging Technologies" ومجموعة Sundruhof، تعزز هنكل تقنيات المواد اللاصقة لديها وتكمل الحفظة التقنية الخاصة بها.

2- نشأة وتطور وأهمية هنكل الجزائر : في إطار إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIK سنة 1983 وذلك بموجب القرار رقم 82-416 المؤرخ في 04 ديسمبر 1982، إنبثقت عنه المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD التي تأسست سنة 1976، وتم تركيبها وتجهيزها بالآلات في أكتوبر 1977 لإستلامها في جويلية 1979 حتى تبدأ العمل، إذ هي فرع من مجمع SNIK وبتاريخ 1995/06/18 تم إدماج مؤسسة المنظفات ومواد الصيانة لعين تموشنت إلى مجمع ENAD، وذلك في إطار القانون التعديلي فأصبح المجمع يتكون من مؤسسة شلغوم العيد، مؤسسة سور الغزلان، مؤسسة عين تموشنت ووحدة الرغبة، كما أن قانون الخوصصة الموقع في 1999/11/12 سمح لمجمع هنكل بإقامة شراكة مع مجموعة أناد الجزائر، وتجسد ذلك من خلال إقامة مؤسسة مختلطة تحت إسم هنكل-أناد الجزائر Henkel H.E.A

<sup>1</sup> وثائق خاصة بالمؤسسة.

(ENAD ALGERIA) في إطار الشراكة بتاريخ 2000/05/23 حيث تمتلك هنكل 40 بالمائة من حصص المؤسسة وإناد 60 بالمائة إلى غاية 2004/12/09 أين أصبحت المؤسسة تابعة إلى مجمع هنكل العالمي، بعد إستحواذ هذا الأخير على جميع أصول المؤسسة، إذ أن مؤسسة هنكل تعيش السنة 19 من النجاح في الجزائر يقدر رأس مالها حاليا يقدر ب 6 268 000 000 دج، ويقع مقرها الإجتماعي ب 22 شارع أحمد عوكر، بواديس للسيارات 3 - 16047 دالي إبراهيم (ولاية الجزائر)، كما تُقدر يدها العاملة المباشرة وغير مباشرة بحوالي 2600 شخص يسيروها مدير عام، كما تضم المؤسسة حوالي 800 متعاون للتسويق منتوجات وحدتي عمل (الرغاية : وحدة إنتاج السوائل والمواد اللاصقة بالمنطقة الصناعية رغاية بالطريق الوطني رقم 5، شلغوم العيد: وحدة إنتاج المساحيق تقع بدائرة شلغوم العيد ولاية ميلة على جانب الطريق الوطني رقم 05) بعدما تنازلت عن وحدة عين تيموشنت: وحدة إنتاج المساحيق إلى المؤسسة التسيير الصناعي SMII في نوفمبر 2016 التي أصبحت بدورها مؤسسة مناولة بالإضافة إلى مؤسسة Biopack، كما إستثمرت المؤسسة ماقيمته 20 مليون أورو للتوسيع وحدة رغاية و6 مليون أورو من أجل تطوير معدات الإنتاج بوحدة شلغوم العيد، وتنتج الوحدتين للمؤسسة في قطاعي المنظفات الصناعية ومنتجات التنظيف وكذا الغراء والمواد اللاصقة التي تستخدم في الأنشطة التالية :

- إذابة و مواد لاصقة تعتمد على المطاط، الغراء اللاتكس.
  - مواد لاصقة الاكريليك.
  - مواد لاصقة، أصماغ السليلوز، المواد اللاصقة، الفينيل الغراء.
  - مواد لاصقة و مواد لاصقة عن طريق الإستخدام وتشمل :
    - مواد لاصقة، أصماغ صناعية للخشب.
    - مواد لاصقة، أصماغ صناعية للورق والكرتون والقرطاسية.
    - مواد لاصقة، مواد لاصقة إصطناعية للتعبئة والتغليف.
    - مواد لاصقة، أصماغ إصطناعية لصناعة الأغذية والمشروبات.
    - مواد لاصقة، مواد لاصقة إصطناعية للإستخدام المنزلي والمكاتب.
    - المنظفات : تشمل مسحوق المنظفات، المنظفات السائلة.
  - المنظفات عن طريق الإستخدام : تشمل المنظفات لغسل المنسوجات، المنظفات للسجاد، المنظفات لغسالة الصحون، المنظفات غسل الاطباق.
- تحتل المؤسسة الريادة على مستوى السوق الجزائري في المنتوجات الخاصة بهذا النوع من النشاطات سواء الموجهة للفرد المستهلك أو القطاع الصناعي كالتالي :
- المنظفات ومنتجات الصيانة من خلال أربع 4 علامات رائدة: Pril، Isis، Le Chat، Bref ... بالإضافة إلى علامات أخرى ك Dir General وغيرها.

- تكنولوجيا الغراء والمواد اللاصقة للأشخاص الطبيعيين والصناعيين من خلال أربع 4 علامات رائدة: Loctite، Technomelt، Pattex بالإضافة إلى علامات أخرى Tanjtit، Liu FuLite، SeresiteK، Tyrozone إذ تمتلك المؤسسة طاقة إنتاجية كبيرة وصلت في الثلاثي الثاني من سنة 2018 إلى حدود 60.000 طن شهريا، وذلك من خلال تحكمها في تكاليف الإنتاج، وتوفرها على تكنولوجيا عالية فيما يخص آلات الإنتاج، الأمر الذي يمكنها من توفير منتجات بجودة عالية.

مؤسسة هنكل الجزائر كمؤسسة أسهم تتلقى تعليمات صارمة من مجلس إدارة هنكل الأم وتستخدم نفس السياسات المطبقة في فروع هنكل في مختلف الدول مع الأخذ بعين الاعتبار الديناميكية أي تجاوب الإدارة المحلية مع متطلبات والظروف الذي يفرضها الواقع الإقتصادي والإجتماعي في الدولة التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها، إذ يعمل مجلس الإدارة ولجنة الإشراف ولجنة المساهمين في تعاون وثيق لصالح المؤسسة، يوافق مجلس الإدارة على الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة مع لجنة المساهمين ويناقش معها حالة تنفيذ الإستراتيجية على فترات منتظمة، وتماشيا مع الممارسات الجيدة لإدارة المؤسسات، يقوم مجلس الإدارة بإبلاغ مجلس الإشراف ولجنة المساهمين بشكل دوري وفي الوقت المناسب وبصورة شاملة بجميع القضايا ذات الصلة المتعلقة بسياسة العمل وتخطيط المؤسسات والربحية وتطوير الأعمال للمؤسسة مع المؤسسات التابعة الرئيسية لها، وكذلك المسائل المتعلقة بالتعرض للمخاطر وإدارة المخاطر، ويتم ذلك كالآتي :

أ- **لجنة المساهمين** : نيابة عن الإجتماع السنوي العام، تشارك لجنة المساهمين في إدارة الأعمال. علاوة على ذلك، فهي مسؤولة عن تعيين وإزالة شركاء مسؤولين شخصيا ولديها سلطة السلطة وسلطة الإدارة للعلاقة القانونية بين المؤسسة والشريك المسؤول شخصيا Henkel Management AG كما أنها مسؤولة عن إصدار قواعد إجرائية داخلية توجه إجراءات مجلس الإدارة، وعن تحديد فئات المعاملات التجارية التي تتطلب الموافقة.

ب- **مجلس الإشراف** : وفقا لقانون تقرير المصير الألماني ("Mitbestimmungsgesetz") الصادر سنة 1976، يضم مجلس الإشراف هنكل 16 عضوا يتألفون من عدد متساوٍ من ممثلي المساهمين والموظفين، إذ أن الغرض من مجلس الإشراف هو تقديم المشورة ومراقبة مجلس إدارة هنكل بانتظام، ترأسه لجنة المساهمين الدكتورة Simone Bagel-Trah .

ت- **مجلس الإدارة** : يعتبر مجلس إدارة هنكل الشريك الوحيد المسؤول شخصيا عن إدارة أعمال هنكل، أي أنه الجهة المسؤولة عن إتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة في 125 دولة، حيث أن المسؤولين الرئيسيين في كل دولة يتم تعيينهم من قبل مجلس الإدارة الذي يضم 6 أعضاء كالآتي :

- Hans Van Bylen الرئيس التنفيذي.  
- Carsten Knobel نائب الرئيس التنفيذي للشؤون المالية (المدير المالي للمشتريات والحلول المتكاملة لمختلف الاعمال المالية).

- Sylvie Nicol نائب الرئيس التنفيذي للموارد البشرية وخدمات البنية التحتية.
- Jan-Dirk Auris نائب الرئيس التنفيذي لنشاط التقنيات اللاصقة.
- Jens-Martin Schwärzler نائب الرئيس التنفيذي لنشاط العناية بالجمال.
- Bruno Piacenza نائب الرئيس التنفيذي لنشاط الغسيل والعناية المنزلية.

فبداية من 01/05/2016 أصبح Hans Van Bylen الرئيس التنفيذي لهنكل، إذ خلف Casper Rorsted وكان Hans Van Bylen قد شغل عضوية مجلس الإدارة منذ 2005 حيث تولى مسؤولية وحدة أعمال العناية بالجمال.

يعمل مجلس الإدارة عن كنب مع لجنة المساهمين ومجلس الإشراف من أجل رفاهية المؤسسة، ويناقش مجلس الإدارة الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة مع لجنة المساهمين وتتشاور الهيئتان بانتظام حول تقدم المؤسسة، كما يلتزم مجلس الإدارة ولجنة المساهمين ومجلس الإشراف بضمان أن تتم إدارة المؤسسة بطريقة مسؤولة وشفافة تتماشى مع تحقيق زيادة طويلة الأجل في قيمة المساهمين، ويتم ذلك وفق المبادئ الثلاثة التالية:

- خلق القيمة كأساس لنهج الإدارة.
- تحقيق الإستدامة من خلال تطبيق مبادئ الإدارة المسؤولة إجتماعيا.
- الشفافية مدعومة بسياسة معلومات نشطة ومفتوحة.

### ثانيا : إستراتيجية المؤسسة وأهدافها في ظل البيئة التنافسية : أحرزت هنكل تقدما ممتازا في تطبيق

إستراتيجيتها خلال السنة المالية 2015، وسعت منذ بداية سنة 2016 إلى تحقيق أولويات إستراتيجية جديدة هي التفوق والعولمة والبساطة والإلهام، وتعتبر هذه الأولويات الأربعة إستراتيجية للمؤسسة وتطلعاتها وطموحاتها المالية، كالتالي:

1- **التفوق: التفوق على المنافسين :** واصلت هنكل تعزيز مكانة علاماتها التجارية سنة 2013، وحققت أبرز علاماتها الثلاثة ، وهي Schwarzkopf, Loctite, Persil مبيعات تقارب 5 مليار يورو، وإرتفعت نسبة المبيعات المتحققة من أفضل 10 علامات تجارية من 57 إلى 59 بالمائة، حدد هدف سنة 2016 برفع الحصة إلى 60 بالمائة، وساهم نجاح المنتجات المبتكرة في جميع قطاعات الأعمال في تحقيق نجاح ملموس لمؤسسة هنكل، إذ حققت هنكل خلال العام 2014 أكثر من 45 بالمائة من مبيعاتها من قطاع الأعمال الإستهلاكية (وهي منتجات الغسيل والعناية المنزلية ومنتجات العناية بالجمال) وبدعم منتجات تتواجد في الأسواق منذ أقل من ثلاث سنوات، وفي قطاع أعمال تقنيات المواد اللاصقة، حققت مساهمة مبيعات المنتجات الجديدة التي جرى طرحها خلال السنوات الخمسة الماضية إرتفاعا بنسبة 30 بالمائة، كما واصلت هنكل ترسيخ العلاقة الوثيقة مع أهم عملائها في قطاع تجارة التجزئة والقطاع الصناعي سنة 2014، مما ساعد في زيادة المبيعات المتحققة من خلالها.

2- **العولمة : عولمة المؤسسة :** تلتزم هنكل باغتنام الفرص السانحة حول العالم، وعلى الرغم من التقلبات الكثيرة والتطورات السلبية في جانب العملات، ستواصل هنكل توسعة رقعة تواجدها في الأسواق الناشئة فيما تستفيد من مكانتها المتينة في الأسواق الناضجة، إذ أنه خلال السنة المالية 2014 حققت المبيعات الداخلية في الأسواق الناشئة نمواً بنسبة 7.8 بالمائة، بينما بقيت مساهمتها في إجمالي المبيعات ثابتة بنسبة 44 بالمائة في الوقت الذي انخفضت فيه قيمة العديد من العملات في تلك الأسواق وفي الأسواق الناضجة سجلت هنكل نمواً داخلياً أعلى بقليل، وعززت المؤسسة تواجدها العالمي سنة 2014 من خلال مجموعة من عمليات التملك الموجهة، والتي بلغت قيمتها الإجمالية حوالي 1.8 مليار يورو، وجاء تملك مجموعة "سبوتلس" خطوة هامة لتقوية مكانة قطاع منتجات الغسيل والعناية المنزلية في أوروبا الغربية، وتحتل هنكل الآن مركزاً مميزاً كواحدة من أكبر ثلاث مؤسسات في أسواق منتجات الشعر الاحترافية في العالم، وذلك بعد تملكها لثلاث مؤسسات أمريكية في المجال، كما ستتمكن هنكل من تسويق تقنيات التحكم الحراري لعملائها في العالم بفضل تملكها لمؤسسة "Bergquist" في الولايات المتحدة الأمريكية.

3- **البساطة : تبسيط العمليات :** تهدف هنكل إلى مواصلة تحسين الكفاءة عبر التطوير المستمر للمعايير والوسائل الرقمية وتسريع العمليات، وإستمرت المؤسسة في تطوير المعايير الموحدة ومنصات الأعمال القابلة للقياس لتحسين إجراءات وعمليات الأعمال وبالتالي تحقيق مزيد من السرعة والكفاءة، إذ تضمن ذلك البدء في تطبيق منصة SAP المتكاملة في أوروبا بعد إكتمال دمج النظام بنجاح في آسيا سنة 2014، كما تم تحويل أكثر من 45000 مستخدم في هنكل إلى بيئة عمل رقمية جديدة مما سيجعل إمكانيات أفضل للتعاون والتواصل بين الموظفين حول العالم، وفي سنة 2014 بدأت هنكل أيضاً بدمج سلسلة التوريد ونشاطات التعهيد ضمن منظومة عالمية متكاملة لسلسلة التوريد، وتوسعة شبكتها من مراكز التوريد العالمية.

4- **الإلهام : تقوية فريقنا العالمي :** يقوم نجاح هنكل على أداء فريق عالمي قوي ومؤهل، ولهذا السبب تولي المؤسسة إهتماماً خاصاً باستقطاب وتطوير أصحاب المهارات والإحتفاظ بهم خاصة في الأسواق الناشئة، وذلك من خلال برامج مصممة خصيصاً لهذا الغرض، وفي الوقت ذاته تعمل هنكل على تحسين وتعزيز إمكانيات فريقها الإداري وترسيخ ثقافة فريدة للأداء لدى مختلف العاملين معها، إذ تمت ترقية حوالي 1501 موظفاً خلال العام 2016، مما يعتبر شهادة على جدوى ذلك التوجه، ولا شك في أن التنوع الكبير في فريق العمل الذي يجمع مختلف الثقافات والخبرات هو واحد من أهم عوامل النجاح لمؤسسة عالمية بمستوى هنكل، إذ تدير المؤسسة ذلك التنوع بفعالية وحققته تقدماً كبيراً في المجال على مدى الأعوام الماضية، ففي سنة 2016 بلغت نسبة الموظفين في الأسواق الناشئة حوالي 57 بالمائة وارتفعت نسبة المديرات من الإناث إلى حوالي 33 بالمائة حول العالم بإستثناء عمليات التملك.

في هذا الشأن كتب Hans Van Bylen، الرئيس التنفيذي لدى هنكل رسالة إلى الموظفين: "سنبني مستقبلنا على أسس متينة مما سيتيح لنا تحقيق نمو مستدام وأرباحاً مستمرة في السنوات المقبلة. لدينا سجل متميز وناهر من الأداء المتفوق في الأسواق، إلى جانب مجموعة متنوعة من الأعمال والعلامات التجارية والتقنيات المبتكرة فضلاً عن المكانة الرائدة في أبرز الأسواق والفئات، يدعمها فريق عالمي يتمتع بالشغف والثقافة المتينة والأهداف والقيم المشتركة". وأضاف: "نتقاسم في هنكل هدفاً مشتركاً حيث نتطلع جميعاً إلى تحقيق القيمة المستدامة - سواء للعملاء أو المستهلكين والموظفين والمساهمين وجميع الأطراف المعنية والمجتمعات التي نعمل فيها. فقيمنا هي ما يقود أعمالنا ويوجه قراراتنا وسلوكنا"<sup>1</sup>، فخلال السنة المالية 2016، أحرزت هنكل تقدماً ممتازاً في تطبيق إستراتيجيتها للعام 2017 فيما يتعلق بالأولويات الإستراتيجية الأربعة: وهي التفوق والعمولة والبساطة والإلهام حيث يقول Hans Van Bylen "نرسم ملامح مستقبلنا بتوجيه من إستراتيجية واضحة طويلة الأمد، تقوم على غاياتنا ورؤيتنا ورسالتنا وقيمنا التي ستساهم في صياغة العلامة فنحن نرغب بتحقيق نمو مربح ومستدام حتى سنة 2020 وما بعده والتي لخصتها بإسم هنكل 2020+، ولتحقيق تلك الغاية، نريد أن نصبح أكثر تركيزاً على العملاء، وأكثر إبتكاراً ومرونة ورقمية. كما نتطلع أيضاً إلى تشجيع الإستدامة في جميع أنشطة أعمالنا، وترسيخ مكانتنا الرائدة في المستقبل. وإنطلاقاً من أسسها المتينة، تهدف هنكل إلى تحقيق نمو مستمر في الأرباح من خلال التركيز على الأولويات الإستراتيجية الجديدة لهنكل وإستراتيجية الإستدامة التي استعرضتها وأهدافها المالية للفترة المقبلة"<sup>2</sup>، حيث تتمحور الإستراتيجية حول مجموعة من الأولويات الإستراتيجية وهي التفوق، العمولة، التبسيط والإلهام وفي الوقت ذاته، نشرت المؤسسة إستراتيجيتها الجديدة للإستدامة للعام 2030، والتي تركز على تحقيق إنجاز أكبر بموارد أقل، ورفع مستوى الكفاءة ثلاثة أضعاف، إذ تنطبق إستراتيجية الإستدامة الجديدة على كافة قطاعات الأعمال وعلى سلسلة القيمة بالكامل، كما يوضحه الشكل الآتي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> <https://www.henkel-gcc.com/ar/press-media/press-releases-and-kits/2016-11-17-henkel-2020-focus-on-growth-digitalization-and-agility/729734>

<sup>2</sup> <https://www.henkel-gcc.com/ar/company/strategy>

<sup>3</sup> مقابلة مع المكلفة بالاتصال في المؤسسة.

الشكل رقم 19 : الأولويات الإستراتيجية



المصدر : وثائق مسلمة من المؤسسة

- **تحفيز النمو** : سيكون دعم النمو في الأسواق الناضجة والناشئة أولوية إستراتيجية هامة بالنسبة إلى هنكل، حيث ستعمل المؤسسة على إطلاق مجموعة من المبادرات الهادفة إلى تحقيق التواصل الفائق مع العملاء والمستهلكين، إضافة إلى تعزيز علاماتها التجارية وتقنياتها الرائدة، وتطوير إبتكاراتها وخدماتها المتميزة والإستفادة من مصادر جديدة للنمو .

- **التواصل الفائق مع العملاء والمستهلكين** : من خلال التواصل الفائق مع العملاء والمستهلكين، تهدف هنكل إلى تسريع النمو مع أبرز عملائها من خلال توثيق الشراكات، والتفوق على معدلات النمو في الأسواق بالتعاون مع كبار العملاء في وحدات الأعمال الثلاثة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تغييرات فعلية نحو العملاء، وذلك بتحويل التركيز إلى إحتياجات العملاء والمستهلكين، بالإضافة إلى تنفيذ خطط مفصلة للتواصل مع العملاء والمستهلكين بشكل تنحرف فيه جميع مستويات التنظيم في المؤسسة، كما ترغب هنكل إغتنام فرص النمو بشكل أفضل عبر تلبية إحتياجات مجموعات محددة مستهدفة من خلال توفير منتجات وخدمات وإبتكارات صممت خصيصا لتلبية تلك المتطلبات .

- **علامات تجارية وتقنيات رائدة** : تخطط هنكل كذلك إلى تعزيز مكانة علاماتها التجارية وتقنياتها الرائدة، وذلك بزيادة مبيعات علاماتها التجارية العالمية ذات الأداء الأفضل إلى جانب دعم علاماتها المحلية الرائدة: ينبغي زيادة مبيعات العلامات التجارية العشرة الأولى إلى 75% من إجمالي مبيعات المجموعة بحلول العام 2020، وتدعم تلك الجهود الإستثمارات المركزة التي تهدف إلى تعزيز العلامات التجارية الرائدة لدى هنكل، وإيجاد أفضلية تنافسية من خلال الإستفادة من التقنيات الجديدة وتطوير المنتجات والحلول المتخصصة في مختلف شرائح القطاعات.

- **الإبتكارات والخدمات الجذابة** : كما يمكن دعم النمو من خلال التحسين المستمر لقدرات هنكل على تطوير الإبتكارات والخدمات الجذابة، مما يمكن هنكل من التميز في أسواق تتسم بالتنافسية الشديدة، والإنتقال من مقارنة "التركيز على المنتجات" إلى "التركيز على الحلول" من خلال منتجات وخدمات أكثر تميزا في أعمالها الموجهة للمستهلكين وللإستخدامات الصناعية. وبحلول العام 2020، تهدف هنكل إلى تطوير إبتكارات تراكمية وتخطط لزيادة حصة المبيعات من الإبتكارات المتفوقة. وستقوم هنكل بالتطوير والإعداد لافتتاح مراكز إبتكار جديدة لوحدة أعمالها لتقنيات المواد اللاصقة في كل من Dusseldorf وشنغهاي، وذلك بهدف تعزيز قدرات الإبتكار لديها وإيجاد مزيد من الفرص لإنخراط عملائها في المجال. وفي الوقت ذاته ستقوم هنكل بتقديم مزيد من عروض الخدمات والنماذج في جميع وحدات الأعمال، بحيث يشمل ذلك تقديم استشارات الأعمال والمشورة التقنية لكافة العملاء في المجالات الصناعية والمهنية، إلى جانب عروض الخدمات الرقمية في قطاعات الاعمال الإستهلاكية - كمنصات الحجز الإلكتروني لمواعيد صالونات الشعر، ونماذج الإشتراك أو إعادة الطلب بشكل آلي.

- **مصادر جديدة للنمو :** وبالإضافة لما سبق، تدعم هنكل تركيزها الإستراتيجي على دعم النمو في أعمالها الرئيسية القائمة بإغتنام الإمكانيات الواعدة في مصادر جديدة للنمو - وذلك على سبيل المثال من خلال دخول الأسواق الجديدة والعمل على سد الفجوات في الأسواق الناشئة والناشئة، إذ ستساعد عمليات التملك المركزة على رفد أعمال هنكل وتعزيز مكانتها في الأسواق والفئات الجاذبة، والتوسع في فئات أخرى، كما أن المؤسسة ستقوم بتأسيس صندوق مخصص لرأس المال المخاطر، بحيث يوفر مبالغ تصل إلى 150 مليون يورو للإستثمار في المؤسسات الناشئة ذات الخبرات المتخصصة في المجال الرقمي أو التقني، وفيما تهدف هنكل إلى دعم النمو الداخلي، فإن عمليات التملك ستشكل جزءاً أساسياً من إستراتيجية المؤسسة الرامية إلى تقوية منتجاتها بمزيد من الدعم .

- **تسريع التحول الرقمي :** يساعد تسريع التحول الرقمي هنكل في تنمية أعمالها بنجاح، وتقوية العلاقات مع عملائها ومع المستهلكين بالإضافة إلى الارتقاء بعملياتها إلى المستوى الأمثل لتحقيق التحول في المؤسسة بأكملها. وبحلول العام 2020، ستطبق هنكل مجموعة من المبادرات المتنوعة بهدف دعم أعمالها الرقمية والإستفادة من مشاريع الأتمتة وتبادل البيانات، وتحول الهيكل التنظيمي .

- **دعم الأعمال الرقمية :** لدعم أعمالها الرقمية، تهدف هنكل إلى رقمنة تفاعلاتها مع العملاء والمستهلكين وشركاء الأعمال والمزودين عبر كامل سلسلة التوريد لكل من المستهلكين والأعمال الصناعية. ينبغي أن تتضاعف المبيعات المدعومة رقمياً لتفوق قيمتها 4 مليارات يورو بحلول العام 2020. على سبيل المثال، تنوي هنكل في أعمالها الإستهلاكية إلى تعزيز التواصل من خلال عروض تتضمن قنوات متعددة، وتربط منصات التجارة الإلكترونية بأساليب التجزئة التقليدية، فضلاً عن تطوير وتعميم المنصات الرقمية الجديدة والعمل على تعزيز إستخدام الوسائط الرقمية بشكل كبير .

- **الإستفادة من توجهات الأتمتة وتبادل البيانات :** كما تستفيد هنكل من توجهات الأتمتة وتبادل البيانات في القطاع لكي تتمكن من تحسين إمكانيات تخطيط وتوريد وإنتاج وتسليم منتجاتها وحلولها. سيساعد التحول الرقمي لسلسلة التوريد العالمية المتكاملة في رفع مستويات الخدمة للعملاء وتحسين الإستفادة من مرافق التصنيع، إلى جانب تحسين عمليات الإنتاج والخدمات اللوجستية ودعم أثر الإستدامة الذي تحققه هنكل .

- **التحول الإلكتروني للهيكل التنظيمي :** سيعتمد نجاح التحول الرقمي في هنكل على قدرات موظفيها وقدرتهم على إحداث التحول في الهيكل التنظيمي من خلال تبني عقلية "الإختبار والتعلم" بشكل سريع، ولتشجيع هذا التغيير ستقوم هنكل بتوسعة نطاق برامجها للتدريب والتطوير، كما سيتم إستحداث منصب الرئيس الرقمي، والذي يتولى مسؤوليات جوهرية على مستوى الأعمال .

- **زيادة المرونة والفاعلية :** في ظل التطاير الكبير وبيئة الأعمال الديناميكية، سيكون تعزيز المرونة في المؤسسة مطلباً حيوياً لنجاح هنكل في المستقبل، ويتضمن ذلك فرق العمل التي تحظى بالتمكين والحيوية، أسرع وقت للوصول إلى الأسواق بالإضافة إلى العمليات الذكية والمبسطة .
- **فرق تتمتع بالتمكين والحيوية :** هدف إيجاد مؤسسة أكثر مرونة تعمل فيها فرق تتمتع بالتمكين والحيوية، إذ تعمل هنكل على رعاية روح ريادة الأعمال وترسيخها لدى الموظفين، وتشجيعهم للإفتتاح على التغيير والتكيف وتعزيز قدرتهم وصلاحياتهم لإتخاذ القرارات، ويمكن دعم ذلك من خلال إرساء ثقافة أقوى للأداء في هنكل، تتضمن قنوات مفتوحة لإبداء الرأي والملاحظات، إضافة إلى المكافأة والتكريم على النتائج المتميزة.
- **أسرع وقت للوصول إلى الأسواق :** ضمن مبادراتها "أسرع وقت للوصول إلى الأسواق"، تهدف هنكل إلى تقليل فترات تسويق الابتكارات من خلال التوقع الأفضل لإحتياجات العملاء والمستهلكين، في قطاعي الغسيل والعناية بالمنزل والعناية بالجمال، على سبيل المثال، تستهدف هنكل تقليل الوقت بنسبة 30%، كما تتطلع المؤسسة إلى تسريع دخول الأسواق والوصول إلى أسواق جديدة.
- **البساطة الذكية :** تستفيد هنكل كذلك من مقاربة "البساطة الذكية" لتصبح أكثر مرونة من خلال نماذج الأعمال المرنة التي تتكيف مع أوضاع الأسواق الديناميكية، إلى جانب تحسين تدفق العمل والإجراءات .
- **تمويل النمو :** تطبق هنكل مقاربات جديدة لتنمية التمويل من خلال تحسين توزيع الموارد والتركيز على إدارة الإيرادات الصافية، إلى جانب تعزيز الكفاءة في هياكلها ومواصلة التوسع في سلسلة التوريد العالمية لديها. تساهم تلك المبادرات مجتمعة في تعزيز الأرباح وتمكين هنكل من تمويل طموحاتها للنمو للعام 2020 ما بعده.
- **توزيع الموارد بشكل يحقق القيمة :** يساعد توزيع الموارد بشكل يحقق القيمة في تحسين إدارة التكلفة من خلال زيادة الشفافية في الميزانية العالمية عبر فئات التكلفة المحددة، ومن خلال تحسين تخصيص الموارد في الميزانية.
- **إدارة الإيرادات الصافية :** تسمح إدارة الإيرادات الصافية بتعزيز الكفاءة في أنشطة هنكل الترويجية، بما يتضمن، على سبيل المثال، الاستفادة من المرئيات الحصرية للمستهلكين والمتسوقين، بالإضافة إلى التوسع في الفئات أو تطوير الفئات الجديدة بالتعاون مع شركاء التجزئة.
- **الهياكل الأكثر كفاءة :** تواصل هنكل كذلك العمل على تطبيق الهياكل الأكثر كفاءة، وذلك من خلال التحول المستمر في مراكز الخدمات المشتركة، على سبيل المثال، والتي تتعامل مع مجموعة واسعة من العمليات بطريقة تتسم بمستوى رفيع من التوحيد والرقمنة في كافة وحدات الأعمال، وبالإضافة لذلك ستواصل المؤسسة أيضاً تحسين أثرها العالمي في مجال التصنيع والتخزين.
- **سلسلة توريد عالمية واحدة :** في أعقاب بداية ناجحة في أوروبا، وإنشاء مراكز في كل من أوروبا وآسيا، سيتم تعميم تجربة هنكل لسلسلة التوريد العالمية المتكاملة في إفريقيا والتي ستشمل الجزائر.

أما فيما يخص تطلعات هنكل للعام 2020 وما بعده، ستكون إستمرار التطور الناجح لدى هنكل حيث أوضح Hans Van Bylen: "نرغب في إستكمال التطور الناجح لدى هنكل في ظل بيئة تتسم بالتطير الكبير في الأعمال، وتتميز بالعمولة والتحول الرقمي السريع وسرعة التغير في الأسواق والأثر المتزايد لندرة الموارد والمسؤولية الإجتماعية. وبحلول العام 2020 وما بعده، تتمثل طموحاتنا لعلامة هنكل في تحقيق مزيد من النمو في الأرباح وأن نكون أكثر تركيزا على العملاء وأكثر إبتكارا ومرونة، فضلا عن التحول الرقمي الكامل في عملياتنا الداخلية وأنشطتنا المباشرة مع العملاء. وبالإضافة لذلك، نهدف إلى تشجيع الإستدامة في كافة أنشطة أعمالنا وتعزيز مكانتنا الرائدة". وأضاف فان بايلن، ملخصا التوجه الإستراتيجي المستقبلي لهنكل: "ولتحقيق هذا الطموح، فإننا نركز على دعم النمو وتسريع التحول الرقمي في جميع أعمالنا ووظائفنا، وزيادة المرونة في التنظيم وفرق العمل وتمويل نموًا من خلال المبادرات الهادفة. وبالإضافة إلى النمو الداخلي، ستستمر صفقات التملك جزءا أساسيا من إستراتيجيتنا لمواصلة تعزيز أعمالنا. سنبداً تطبيق أولوياتنا الإستراتيجية بشكل حيوي وفعال من اليوم الأول، لنواصل تطورا الناجح ونحقق قيمة مستدامة". أما فيما يخص نمو الأرباح والعائدات الجذابة، ففي ظل التطير المرتفع والظروف السوقية غير الواضحة، تمكنت هنكل من تحديد طموحاتها المالية الواضحة للفترة المقبلة حتى العام 2020 فعلى مدى السنوات الأربعة المقبلة، نهدف هنكل إلى تحقيق متوسط قدره 2 - 4% في نمو المبيعات الداخلية، مع مساهمة الأسواق الناشئة التي تفوق حجم أسواقها، أما للمكاسب المعدلة للسهم الممتاز فتهدف هنكل إلى تحقيق معدل نمو سنوي مركب يتراوح بين 7 إلى 9%، يشمل هذا الطموح لمكاسب السهم الممتاز أثر تطورات العملة فيما يستثني صفقات التملك الكبرى بالإضافة إلى إعادة شراء الأسهم، كما نهدف هنكل إلى مواصلة التحسينات لهامش المكاسب المعدلة قبل خصم الفوائد والضرائب وتعزيز التدفقات النقدية الحرة.

**المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الإستان لمؤسسة هنكل :** تمت عملية توزيع الإستان بالأسلوب المباشر باليد على المديرين العاملين بالمؤسسة وليس عن طريق البريد، وذلك لضمان تعبئتها بشكل صحيح، حيث بلغ عدد الإستانات الموزعة 45 تم إسترداد 44 منها كلها صالحة للدراسة كما يوضحه الجدول الآتي :

الجدول رقم 20 : عدد الإستانات الموزعة والمستردة من مؤسسة هنكل

عدد الإستانات الموزعة	عدد الإستانات المستردة
45	44

المصدر: من إعداد الباحث

المسؤولية الإ : ية على تنافسية مؤسسة هنكل و

أولا : عرض نتائج الاستبيان : يشمل العرض قياس صدق الاستبيان ثم قياس ثباته.

1- قياس صدق الاستبيان : كان ذلك كالتالي :

أ- صدق الإتساق الداخلي للعبارات : حسب معاملات الارتباط (بيرسون) في الجدول.

ب- الصدق البنائي للاستبيان : لتتحقق من صدق الإتساق الداخلي للعبارات قمنا بحساب معاملات الارتباط (بيرسون) لكل عبارة مع محورها ثم الدرجة الكلية للمقياس، وكانت معاملات الارتباط بيرسون ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0.05) كما توضحه الجداول الآتية لكل محور:

الجدول رقم 21 : الارتباطات بين متغيرات المحور الأول مع بعضها وبين كل محور والدرجة الكلية للمقياس

معامل الارتباط بيرسون والمعنوية	متوسط ممارسات م البيئية	متوسط ممارسات م المجتمع	متوسط ممارسات م الموردین	متوسط ممارسات م الزبائن	متوسط ممارسات م الموظفين	إجمالي المسؤولية الإجتماعية
بيرسون لإجمالي المسؤولية الإجتماعية المعنوية	0.874** 0.000 44	0.025 ،872 44	0.411** ،006 44	0.809** 0.000 44	0.177 ،252 44	1 0.784** 0.000 44
بيرسون ممارسات م إ إتجاه الموظفين المعنوية	0.750** 0.000 44	-0.248 0.105 44	0.013 0.931 44	0.586** 0.000 44	0.128 0.409 44	1 0.784** 0.000 44
بيرسون ممارسات م إ إتجاه الزبائن المعنوية	0.177 0.252 44	-0.557** 0.000 44	-0.310* 0.041 44	0.169 0.274 44	1 0.409 44	0.177 0.252 44
بيرسون ممارسات م إ إتجاه الموردین المعنوية	0.734** 0.000 44	-0.189 0.219 44	0.148 0.337 44	1 0.274 44	0.169 0.274 44	0.809** 0.000 44
بيرسون ممارسات م إ إتجاه المنافسين	0.119 0.542**		1 0.148		- 0.310*	0.411** 0.013

المسؤولية الإ : ية على تنافسية مؤسسة هنكل و

0.006 44	0.931 44	0.041 44	0.337 44		0.000 44	0.440 44	
0.025	-0.248	-	-0.189	0.542**	1	-0.229	بيرسون ممارسات م إ اتجاه المجتمع
0.872 44	0.105 44	0.000 44	0.219 44	0.000 44	0.000 44	0.135 44	المعنوية
0.874**	0.750**	0.170	0.734**	0.119	-0.229	1	بيرسون ممارسات م إ البيئية
0.000 44	0.000 44	0.270 44	0.000 44	0.440 44	0.135 44	0.000 44	المعنوية

\*\* الإرتباط معنوي عند مستوى 0.01

\* الإرتباط معنوي عند مستوى 0.05

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كما نلاحظ في الجدول أن معاملات الإرتباط (بيرسون) لمتغيرات المحور الأول ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0.05) .

الجدول رقم 22 : الإرتباطات بين متغيرات المحور الثاني مع بعضها وبين كل محور والدرجة الكلية للمقياس

متوسط إجمالي التنافسية	متوسط التحكم في التكاليف	متوسط تحسين الجودة	متوسط الحصة السوقية	متوسط الربحية	متوسط الإنتاجية	معامل الإرتباط بيرسون والمعنوية
1	0.737**	0.993**	0.988**	0.966**	0.987**	بيرسون متوسط إجمالي التنافسية المعنوية
44	0.000 44	0.000 44	0.000 44	0.000 44	0.000 44	
0.737**	1	0.674**	0.661**	0.685**	0.650**	بيرسون متوسط التحكم في التكاليف المعنوية
0.000 44	0.000 44	0.000 44	0.000 44	0.000 44	0.000 44	

المسؤولية الإ : ية على تنافسية مؤسسة هنكل و

0.993**	0.674**	1	0.998**	0.944**	0.996**	بيرسون متوسط تحسين الجودة
0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	
44	44	44	44	44	44	
0.988**	0.661**	0.998**	1	0.928**	0.998**	بيرسون متوسط الحصة السوقية المعنوية
0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	
44	44	44	44	44	44	
0.966**	0.685**	0.944**	0.928**	1	0.931**	بيرسون متوسط الربحية المعنوية
0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	
44	44	44	44	44	44	
0.987**	0.650**	0.996**	0.998**	0.931**	1	بيرسون متوسط الإنتاجية المعنوية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
44	44	44	44	44	44	
0.987**	0.650**	0.996**	0.998**	0.931**	1	بيرسون متوسط تحسين الجودة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
44	44	44	44	44	44	

\*\* الإرتباط معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كما نلاحظ في الجدول أن معاملات الإرتباط (بيرسون) لمتغيرات المحور الثاني ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0.05) ≥).

2- قياس ثبات الإستبيان : كانت قيمة معامل (cronbach's coefficient alpha) (الجميع متغيرات الدراسة ( 88.5 % )، وهي نسبة مقبولة للدراسات الإجتماعية، كما وتم إستخراج قيمتها لكل متغير من متغيرات الدراسة وهذا يدل على إرتفاع نسبة مصداقية مقياس الدراسة.

الجدول رقم 23: نتائج معادلة كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة.

الرقم	المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
01	المحور الأول: تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة	45	0.650
02	المحور الثاني: التنافسية الناتجة عن تطبيق معايير المسؤولية الاجتماعية	26	0.951
	المتغيرات الديمغرافية	5	/
	المجموع الكلي	76	0.885

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير القيم الواردة في الجدول أعلاه أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة.

ثانياً : وصف خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي للفقرات : يتم ذلك من خلال :

- 1- وصف خصائص عينة الدراسة : حيث سيتم التطرق إلى كل متغير على حدى كما توضحه الجداول الآتية لكل متغير :

الجدول رقم 24 : متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة.

المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	26
	أنثى	18
	المجموع	44
		100

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير القيم الواردة في الجدول أعلاه أن عدد الذكور بلغ ( 26 ) أي ما نسبته (59.1%)، أما الإناث

فقد بلغ عددهن (18) أي ما نسبته (40.9%).

الجدول رقم 25 : متغير السن لأفراد عينة الدراسة.

المتغير	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	3	6.8
من 31 إلى 35 سنة	21	47.4
من 36 إلى 40 سنة	7	15.9
من 41 إلى 50 سنة	7	15.9
أكثر من 50	6	13.6
المجموع	44	100

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير القيم الواردة في الجدول أعلاه أنه فيما يتعلق بمتغير العمر فيلاحظ أن النسبة العالية تميل إلى الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) حيث بلغ عددها (21) أي ما نسبته (47.4%).

الجدول رقم 26 : متغير الشهادة لأفراد عينة الدراسة.

المتغير	العدد	النسبة %
بكالوريا	2	4.5
شهادة جامعية قبل التدرج	22	50.0
شهادة جامعية بعد التدرج	19	43.2
شهادة أخرى	1	2.3
المجموع	44	100

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير القيم الواردة في الجدول أعلاه أنه فيما يتعلق بالشهادة فغالبيتها أفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادة الجامعية قبل التدرج بين الليسانس والماستر حيث بلغ عددهم (30) أي ما نسبته (50%)، بينما حملة الشهادة الجامعية بعد التدرج في المؤسسة بلغ عددهم (22) أي ما نسبته (50%) وهذا يدل على أن المؤسسة تملك إطاراً بشرياً هائلاً.

الجدول رقم 27 : متغير المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة.

المتغير	العدد	النسبة %	
مستوى الوظيفي	مساهم	4	9.1
	عضو مجلس إدارة	10	22.7
	مدير أو نائب مدير	19	43.2
	رئيس قسم	10	22.7
	وظيفة أخرى	1	2.3
	المجموع	44	100

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير القيم الواردة في الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الذين يحتلون منصب مدير أو نائب مدير، حيث بلغ عددهم (19) أي ما نسبته (43.2%).

الجدول رقم 28 : متغير الخبرة لأفراد عينة الدراسة.

المتغير	العدد	النسبة %	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	4.5
	من 5 - 10 سنوات	23	52.3
	من 10 - 15 سنة	5	11.4
	من 15 - 20 سنة	12	27.3
	أكثر من 20 سنة	2	4.5
	المجموع	44	100

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير القيم الواردة في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم بعدد سنوات الخبرة ممن لديهم خبرة (من 5 إلى 10) سنوات، وقد بلغ عددهم (23) أي ما نسبته (52.3%).

2- التحليل الوصفي لفقرات المحور الأول : تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة: تشير الفقرات التالية إلى درجة مساهمة المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية، حيث توصلت نتائج التحليل الوصفي لهذا المحور إلى المعطيات الواردة في الجدول رقم 29 وذلك من خلال البيانات المخرجة في جداول **Statistiques descriptives** المخرجة من برنامج spss :

الجدول رقم 29 : تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	سلم ليكرت	المحور الأول: تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة.
4.1540	0.11821	موافق تماما	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول أعلاه حول تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة، تبين أن المتوسط الحسابي لمتوسط فقرات هذا المحور تساوي 4،1641 أي يفوق الوسط الحسابي النظري 4 وهذا يدل على وجود إتفاق لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى فقرات هذا المحور، وبغرض تدعيم التحليل الوصفي لفقرات تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة، ومن خلال مقابلة المدير العام بمقر المديرية هنكل الجزائر، الذي أجاب على سؤالين كالتالي<sup>1</sup>:

• ماذا حرصكم على تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة إتجاه مختلف الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة؟

تلتزم هنكل بقوة بحوكمة المؤسسات والإلتزام المؤسسي على المستوى المحلي والعالمي، إذ تمثل عمليات الإدارة المسؤولة والإمتثال للعديد من المتطلبات القانونية المختلفة والحساسية الثقافية حجر الزاوية في النجاح في أسواق المؤسسة الدولية، فلطالما أبدت عائلة هنكل إلتزامها المستمر منذ تأسيسها في سنة 1876 مما مكن المؤسسة من العمل ضمن منظور طويل المدى، وقد شكلت قيم المؤسسة المشتركة وثقتها المتبادلة رابطا وحدها في السعي لتحقيق هدف مشترك يتمثل في خلق قيمة مستدامة للأجيال المستقبلية، حيث تعتبر المشاركة الاجتماعية جزءا أساسيا من إحساس هنكل بالمسؤولية وهي جزء راسخ وأساسي من قيمها المؤسسية يتحقق بالتعاون مع الموظفين

<sup>1</sup>مقابلة المدير العام بمقر المديرية هنكل الجزائر.

والمتقاعدين والعملاء والمستهلكين، حيث يمكن لمؤسسة هنكل ومؤسسة فريترز هنكل دعم المشاريع الاجتماعية المستدامة حول العالم، إذ يوضح Hans Van Bylen في الموقع "إن الحفاظ على التوازن بين تحقيق النجاح الاقتصادي وحماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية هو أحد أسس ثقافتنا المؤسسية منذ عقود، وينطبق هذا التوجه على جميع وحدات ووظائف العمل لدينا، ويتبناه جميع موظفينا الذي يبلغ عددهم أكثر من 53 ألف شخص حول العالم، ليرسخوا مبادئ التنمية المستدامة في عملهم اليومي وتكون منطلق تفكيرهم وعملهم"، إذ تلتزم المؤسسة بتحقيق الريادة في الاستدامة وتحتل مكانة بارزة في التصنيفات العالمية للاستدامة، حيث تحصلت على عدة جوائز عالمية تميزها في مجال الاستدامة منها :

- واحدة من أكثر المؤسسات استدامة في العالم في قائمة "أكثر 100 مؤسسة استدامة في العالم".
- جائزة المركز الذهبي حسب تقييم مؤسسة إيكوفاديس 'EcoVadis' العالمية
- جائزة المركز الفضي في تقرير الوكالة السويسرية "روبيكو سام" السنوي.
- المرتبة الأولى حسب الأداء المتميز من بين أكثر من 4600 مؤسسة ذات قيمة سوقية تفوق الـ 2 مليار دولار حسب المؤشر العالمي التابع للمنظمة الكندية الرائدة في مجال إستشارات الإعلام والاستثمار Corporate Nice التي تقوم بإدراج وتقسيم المؤسسات الأكثر استدامة حسب نشاطها التجاري، هذا ويتم الإختيار الجائزة الذهبية في مبادرة "معاً من أجل الاستدامة" التي تشجع على تبني سلسلة (دعم وإمداد) أكثر استدامة.

- تقييم إدارة الاستدامة في هنكل شهر ديسمبر من سنة 2015 من قبل الوكالة الدولية EcoVadis حيث تم مكافئتها بفضل نتائجها الإجمالية 73 نقطة والتي تفوق الرقم الإجمالي المتوسط 41.7 وهذا يضع هنكل ضمن أعلى إثنين بالمئة في فئة الرعاية المنزلية والرعاية الشخصية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى التي تم تقييمها.
- الجائزة الفضية لفئة إنجازات الاستدامة في تقرير الاستدامة السنوي لعام 2016، شملت القائمة المؤسسات الأكثر استدامة في العالم في مختلف قطاعات الصناعة حسب تقييم الاستدامة السنوي الذي تقوم به RobecoSam حيث تم دعوة أكثر من 3000 من أكبر المؤسسات في العالم للمشاركة في تقييم كل عام، هذا ويقوم هذا الفريق المتخصص بنشر التقرير السنوي للاستدامة منذ سنة 2004.

تؤكد هذه النتائج الممتازة أن إستراتيجية المؤسسة على الطريق الصحيح وأن هنكل على قدر كبير من المسؤولية الاجتماعية من أجل مستقبل مستدام، وفي فروع هنكل الجزائر هناك إلتزام متين تماماً كالمؤسسة العالمية فهي جزء منها، إذ أن هنكل الجزائر تلتزم تماماً إتجاه الريادة في مجال الاستدامة في كل يوم، مهما كان موقع عملها ونوعه، فإن هنكل تركز على الاستدامة لتحقيق التوازن بين النجاح الاقتصادي وحماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية، فقد عملت هنكل الجزائر على تفعيل إستراتيجية الاستدامة العالمية في جميع أنشطتها وعبر كامل سلسلة القيمة من الإنتاج إلى الشراكة مع العملاء وحتى دعم المنظمات الخيرية المحلية وإنخراط الموظفين فيها.

• ماهي الأطراف ذات الأولوية؟

"إن إيجاد القيمة المستدامة هو غايتنا والتزامنا الذي يوحدنا جميعا في عملنا لدى هنكل، حيث نرغب في تحقيق القيمة سواء للعملاء والمستهلكين أو لفرق العمل والموظفين، أو لمساهميننا وللمجتمعات التي نعمل فيها، حيث يبذل موظفو هنكل دوماً جهدهم وشغفهم وحماسهم من أجل تحقيق ذلك. فنثقافتنا المؤسسية وأهدافنا، رؤيتنا ورسالتنا وقيمنا، توحد فريق العمل المتنوع وتوفر إطاراً ثقافياً وتوجيهياً واضحاً، بينما تحدد القواعد السلوكية الملزمة عالمياً من خلال سلسلة من القواعد السلوكية. فهي تقدم التوجيه والإرشاد فيما يتعلق بسلوك الموظفين وتصرفاتهم في جميع مجالات الأعمال والثقافات التي نعمل فيها. حيث نهدف في شركتنا، جنباً إلى جنب مع موظفينا وشركائنا وجميع الأطراف المعنية، إلى خلق قيمة مستدامة في كل ما نقوم به. فالمؤسسة تسعى جاهدة لإحداث توازن بين الأفراد والربح وكوكب الأرض الذي نعيش فيه، ودائماً ما شكل التزامنا القوي بمبدأ الإستدامة دافعاً رئيسياً لأدائنا المتميز حيث تتبنى المؤسسة نهجاً رادياً طويل المدى إزاء جميع عناصر الإستدامة، وهي لا تهدف بذلك إلى الإمتثال للمعايير الحالية فحسب بل أيضاً إلى خلق معايير جديدة، لذلك نهدف هنكل إلى تطوير أشكال مختلفة من الشراكات الإستراتيجية مع شركاء مختارين لينسجموا مع نموذج أعمالنا المبتكرة، كما نعمل على تطوير إمكانات إضافية للنمو من خلال التوسع في شراكاتنا الإستراتيجية، ويعتبر "الإبتكار المفتوح" جزءاً هاماً من إستراتيجيتنا للبحث والتطوير، حيث نستفيد بشكل كامل من شبكتنا العالمية للبحث والتطوير والتي تضم الشركاء الخارجيين مثل الجامعات والمؤسسات البحثية والموردين والعملاء - فهم يمثلون جزءاً حيوياً هاماً من إجراءات الإبتكار وتطوير منتجاتنا. فالعملاء بشكل خاص لا يقتصرون على كونهم مصدراً للأفكار الجديدة والتوجيه، بل يشكلون المحرك الأساسي للبحث وتطوير أعمالنا بوتيرة متسارعة إلى الأمام"<sup>1</sup>.

كما جاءت نتائج الإستبيان لكل طرف من أصحاب المصلحة في هذا المحور مرتبة كما يلي:

- التحليل الوصفي لفقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين : جاءت النتائج كما

هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم 30 : ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين

أ/ الرقم	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	سلم ليكرت	الترتيب
1	موظفو المؤسسة يتقاضون راتباً كافياً لضمان مستوى معيشي مقبول.	3.98	0.792	موافق	5
2	توفر سياسات المؤسسة بيئة عمل آمنة، سليمة وصحية لجميع موظفيها.	4.18	0.540	موافق تماماً	3

<sup>1</sup>مقابلة المدير العام بمقر المديرية هنكل الجزائر.

## المسؤولية الإيجابية على تنافسية مؤسسة هنكل و

3	تدعم المؤسسة الموظفين الذين يرغبون في الحصول على تكوين إضافي بوضع تسهيلات وإمميزات.	4.27	0.544	موافق تماما	1
4	تأخذ مصالح وإقتراحات الموظفين بعين الإعتبار في عملية صنع قرار المؤسسة.	3.77	0.522	موافق	7
5	تأخذ بيئة العمل بعين الإعتبار عند تقييم الموظفين.	4.20	0.509	موافق تماما	2
6	توفر المؤسسة فرص متكافئة لجميع موظفيها.	4.16	0.568	موافق تماما	4
7	توفر المؤسسة امتيازات خارج نطاق العمل لتحسين نوعية حياة الموظفين.	3.93	0.545	موافق	6
<b>متوسط فقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين</b>		<b>4.0714</b>	<b>0.2712</b>	موافق تماما	/

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين تتراوح ما بين (4.27 و 3.77) يطابق الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط حسابي 4.07 وهذا يدل على وجود إتفاق لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات من حيث الممارسات داخل مؤسسة هنكل حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي:

\* إحتلت الفقرة 3 " تدعم المؤسسة الموظفين الذين يرغبون في الحصول على تكوين إضافي بوضع تسهيلات وإمميزات " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.27 و بإختراف معياري 0.544.

\* إحتلت الفقرة 5 " تأخذ بيئة العمل بعين الإعتبار عند تقييم الموظفين " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.20 و بإختراف معياري 0.509.

\* إحتلت الفقرة 2 " توفر سياسات المؤسسة بيئة عمل آمنة، سليمة وصحية لجميع موظفيها " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.18 و بإختراف معياري 0.540.

\* إحتلت الفقرة 6 " توفر المؤسسة فرص متكافئة لجميع موظفيها. " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.16 و بإختراف معياري 0.568 .

\* إحتلت الفقرة 1 " موظفو المؤسسة يتقاضون راتبا كافيا لضمان مستوى معيشي مقبول " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.98 و بإختراف معياري 0.792 .

\* إحتلت الفقرة 7 " توفر المؤسسة امتيازات خارج نطاق العمل لتحسين نوعية حياة الموظفين " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.93 و بإختراف معياري 0.545 .

\* إحتلت الفقرة 4 " تأخذ مصالح وإقتراحات الموظفين بعين الإعتبار في عملية صنع قرار المؤسسة " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.77 و بإختراف معياري 0.522.

بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أكبر من الوسط الفرضي مما يدل على أن المستقيمين يوافقون على

محتواها، مما يعني أن المؤسسة تمارس مسؤوليتها الاجتماعية إتجاه مواردها البشرية من خلال المؤشرات المستخدمة في الفقرات، وبغرض تدعيم التحليل الوصفي لفقرات ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموظفين ومن خلال مقابلة مديرة تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة بمقر المديرية هنكل الجزائر، التي أجابت على الأسئلة كالتالي :<sup>1</sup>

• ماهي ممارسات المسؤولية الاجتماعية لهنكل إتجاه موظفيها ومن يسهر على تطبيقها؟

" نعمل دائما على تقدير موظفينا وبث روح التنافس بينهم ومكافأهم. نشكل معا فريقا عالميا وتجمعنا مجموعة قوية من القيم، حيث يسود الإحترام جميع تعاملاتنا كما نعمل على تطوير قدراتنا وتشجيع التنوع في جميع المجالات، فدأبنا هو تحمل المسؤولية والتحلي دوما بالنزاهة في تصرفاتنا، والإلتزام بأن نكون قدوة ومثلا يحتذى به".

• هل يتقاضون موظفو المؤسسة راتبا كافيا لضمان مستوى معيشي مقبول؟

" تدفع المؤسسة لعمالها راتبا شهريا يضمن لهم القدرة الشرائية، حيث تبحث المؤسسة دائما عن دراسة المتغيرات الإقتصادية في الجزائر من أجل ذلك. ونعتبره حق مشروع من أجل بلوغ الأهداف"، إذ تستخدم المؤسسة نظام المعلومات SAP في توفير جميع المعلومات لكل الموظفين كل في إطار وظيفته وكذا من خلال التواصل على مختلف وسائل التواصل الإجتماعي (Email، face book، Instagram، snapchat،) ، توظف المؤسسة باستخدام طريقة العقود الغير المحدودة مع الزيادة السنوية للأجور بنسب مئوية، كما تستخدم نظام تحفيز وتحسين الكفاءات فعال 1- 25 MCLVL categorie وكذا التحفيزات المادية Bonus من خلال شراء بعض الأدوات أو الآلات التي يحتاجها الموظف مثلا : شراء لكل إطار في المديرية هواتف ذكية Smart phone من نوع A5 Samsung ب 41500 دج لتسهيل التواصل بين مختلف الموظفين وكل حسب وظيفته ومنصبه، Tim building وذلك من خلال القيام برحلات، وكذا برمجة ساعات رياضية kreno match أو ساعات كمال الأجسام للرجال والرشاقة للنساء وغيرها، كما تركز المؤسسة على الإستفسارات التي تتم بصفة دورية سنوية حول مدى رضى العمال براتبهم الشهري Annual salary .surveys

• هل توفر سياسات المؤسسة بيئة عمل آمنة، سليمة وصحية لجميع موظفيها؟

" توفر مؤسسة هنكل الجزائر لموظفيها شروط تطابق التشريع المعمول به في الجزائر والمتعلق بالموظفين ومجال العمل بمواصفات ومعايير المنظمة العالمية للعمل والتوجيهات العامة للمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OCDE. كما أن العلاقة الجيدة مع نقابات العمال في المؤسسة تسمح بالتعاون على توفير المكان الملائم للعمل، وتحمل مسؤولية سلامة وصحة الموظفين في العمل".

• هل تأخذ مصالح وإقتراحات الموظفين بعين الإعتبار في عملية صنع قرار المؤسسة؟ وهل توفر

المؤسسة فرص متكافئة لجميع موظفيها؟

<sup>1</sup> مقابلة مديرة تنمية الموارد البشرية.

" تدرس كل الإقتراحات دون إستثناء من الأعلى إلى الأسفل، كما تحترم هنكل جميع حقوق الموظفين وتمتيز بالعدالة بين مختلف المستخدمين دون مراعاة الجنسية أو لون البشرة أو غير ذلك وحتى أنه يتم مناداة الرؤساء بإسمائهم مثل ما ينادون الرؤساء مرؤسيهم بإسمائهم وهذا بطلبالمسؤولين أنفسهم وذلك حتى يتم العمل بعيدا عن الضغوط النفسية ويكون هناك إتصال فعال، كما تسعى إلى تلبية كل ما يحتاجه موظفيها فمثلا يتم توفير النقل لجميع المستخدمين ويتم إتخاذ مثل هذه القرارات بعد إجتماع الموظفين مثلا كان إطارات يتغذون في مطعم وبعد مصادقة الجميع تم تغيير المطعم... وإستدلت المكلفة بتسسر الموارد البشرية بقول Hans Van Bylen " تصيغ المؤسسة المستقبل بروح ريادية وثابة تركز على تقاليد العمل العائلي، لدينا تقاليد سامية كمؤسسة أساسها العمل العائلي تهدف إلى خلق قيمة مستدامة. كما نسعى دائما لتحقيق رؤية المؤسسة طويلة الأجل مسترشدين في ذلك بقيمتنا السامية. تشكل هذه التقاليد والقيم بجانب ما نملكه من أسس مالية قوية حجر الأساس لبناء مستقبل ناجح". حيث قامت هنكل الجزائر بتوظيف 20 موهبة من الطلبة الذين تصدروا المراتب الأولى في الجامعات الجزائرية الكبرى من خلال برامج تطوير الخريجين Graduate Development \_ Program (GDP) وأيضا من خلال مشاركتها في المعارض والملتقيات الخاصة بمجال العمل مثلا مشاركتها في الطبعة الحادي عشر من المعرض الوطني للتوظيف (Carrefour Employ)، الذي نظمته وكالة الإتصالات C3، والذي يعقد في الفترة من 18 إلى 20 أبريل في فندق رياض الفتح 2017، وفي هذا الشأن أيضا تقول المكلفة بتسسر الموارد البشرية " إن التواصل مع الموظفون المرتقبون من الجمهور مهم بالنسبة لنا حيث نوفر لهم فرص متكافئة من خلال المعلومات المتوفرة بكل الطرق والوسائل من خلال الهاتف أو الفاكس أو مختلف المواقع الإلكترونية أو تعبئة الإستمارة المرفقة على الموقع، ويجيب فريق خبراء من المؤسسة على جميع أسئلتهم حيث توفر على موقعها الرسمي الإجابة على السؤال الذي يطرحه الجمهور مثلا : "إني مهتم بالإلتحاق بهنكل، كيف يمكنني التقديم؟" **يعلق الموقع على هذا السؤال** " يمكنك البحث عن الوظائف المتوفرة والتقديم مباشرة عبر موقع هنكل الإلكتروني( الرابط لصفحة الوظائف والتقديم). فريق الموارد البشرية لدينا سيتواصل معك بعد فحص ملفاتك. نظرا لتوحيد عملية التوظيف لدينا، فهي لا تشمل التقديمات غير المطروحة. إن لم تعثر على الوظيفة التي تبحث عنها، الرجاء إنشاء ملف تعريف شخصي داخل أداة التطبيق الخاصة بنا وتنشيط التنبيهات للوظائف التي ترغب فيها. سيتم إعلامك تلقائيا فور نشر الوظائف الجديدة التي قد تكون موضع إهتمامك. للمزيد من المعلومات يمكنك الرجوع لصفحة الأسئلة الشائعة الخاصة بالوظائف (الرابط للصفحة) يمكنك أيضا التواصل مع فريق الموارد البشرية وتلقي آخر المستجدات عن فرص العمل عبر الفيسبوك ، لينكدان ، و الإنستغرام"<sup>1</sup>.

- هل تدعم المؤسسة الموظفين الذين يرغبون في الحصول على تكوين إضافي بوضع تسهيلات وإمميزات؟ وهل تدعم المؤسسة التكوين خارج نطاق المؤسسة ؟

<sup>1</sup> [https://www.henkel-gcc.com/ar/contact-us#Tab-883546\\_6](https://www.henkel-gcc.com/ar/contact-us#Tab-883546_6)

إستدلت المكلفة بتسسر الموارد البشرية بشريط فيديو ل **Hans Van Bylen** يقول فيه " تدعم المؤسسة الموظفين الذين يرغبون في الحصول على تكوين إضافي بوضع تسهيلات وإمميزات مالية ومهنية وكذا تدعم المؤسسة التكوين خارج نطاق المؤسسة سواء في الجامعات أو مراكز التكوين أو غير ذلك، بل أبعد من ذلك تدعم هنكل التنوع والشمولية حيث تشكل الخلفيات المتنوعة للموظفين وخبراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم وإبداعهم وتقديرهم للإختلافات الفردية بينهم أساسا لتنافسيتها<sup>1</sup>، وكمؤسسة ذات نشاطات تمتد في كل أنحاء العالم، يعمل لدى هنكل أكثر من 53000 شخص في وحدات ووظائف أعمال مختلفة، في بلدان مختلفة من 120 جنسية في ما يزيد على 125 دولة، كما يعمل أكثر من 85 بالمائة من موظفينا خارج المقر الرئيسي للمؤسسة بألمانيا، وأكثر من نصفهم في الأسواق الناشئة مع تجارب وخلفيات وتواريخ شخصية مختلفة في تجربة مؤسسية عائلية هو ما يربطنا وما يجعلنا ناجحين"<sup>2</sup>. المكلفة بتسسر الموارد البشرية " نلتزم إلتزاما قويا إتجاه تحقيق المزيج المثالي من العاملين في فرقنا في كافة أنحاء المؤسسة حول العالم، فهذه الفرق تلبي إحتياجات عملائنا بما تمتلكه من معرفة ومهارة وخلفية ثقافية، ونحن مؤمنون بأن التنوع في فرق العمل يحفز الإبتكار ويخلق أساليب جديدة لحل المشاكل إلا أنه بحاجة إلى ثقافة شمولية وقيادة فذة للمساعدة في القيام بالمهام على أكمل وجه"<sup>3</sup>. ويتم التكوين بصفة دورية في مختلف المجالات حتى الإسعاف Secourisme، كما يتم تبادل الإطارات الذين يعملون في هنكل من مختلف الدول لتبادل الخبرات والتجارب وحتى اللغات مثلا: حضور احد الإطارات من ألمانيا أو من تونس في هنكل الجزائر مايعرف داخل المؤسسة ب Echange work chop formation payante.

#### • هل يتم تدريب الموظفين إذا استلزم الأمر ذلك وكيف يتم ذلك؟

المكلفة بتسسر الموارد البشرية " إستثمرت هنكل الجزائر ما قيمته 30 مليون دينار جزائري في تكوين الموظفين سنة 2016 وفي سنة 2018 إستثمرت ما قيمته 40 مليون دينار جزائري وهذا بهدف إدراك موظفو المؤسسة للإستراتيجية الموضوعة والأهداف المسطرة من طرف مجلس إدارة المؤسسة.

#### • هل تأخذ بيئة العمل بعين الإعتبار عند تقييم الموظفين؟

تقييم الموظفين يكون على أسس بلوغ الأهداف ، إذ تحدد الأهداف المرجوة من كل عامل في ظرف زمني وبطريقة معينة، فبعد الإنتهاء من المهمة مباشرة يمكن للعامل نفسه تقييم عمله، كما أن عملية المراقبة في هنكل تتم تلقائيا فكل شخص يراقب الآخر بمجرد القيام بعمله.

#### - التحليل الوصفي لفقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن (العملاء) : جاءت

النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

<sup>1</sup> <https://www.henkel-gcc.com/ar/company/diversity-and-inclusion>

<sup>2</sup> Video youtube : <https://www.youtube.com/watch?v=SIc3h5Hselc>

<sup>3</sup> <https://www.henkel.com/company/diversity-and-inclusion>

الجدول رقم 31 : ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن

الترتيب	سلم ليكرت	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن (العملاء)	ب/ الرقم
6	موافق تماما	0.487	4.36	تعمل المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها بين الجودة والسعر العادل	1
1	موافق تماما	0.479	4.66	تتكيف المؤسسة دائما من أجل الإستجابة لإشباع رغبات زبائننا	2
4	موافق تماما	0.505	4.52	تقوم المؤسسة بإبلاغ العملاء عن الإستخدام السليم لمنتجاتها وتحذيرهم من المخاطر المحتملة بمختلف الطرق والوسائل التي تراها مناسبة لذلك.	3
2	موافق تماما	0.497	4.59	تتخذ المؤسسة تدابير للإستجابة لشكاوى عملائها أو طلبات الاستفسار وحلها بسرعة	4
5	موافق تماما	0.493	4.39	إحترام حقوق الزبائن هو أولوية في تسيير المؤسسة زيادة عن المتطلبات القانونية.	5
3	موافق تماما	0.501	4.57	تعوض المؤسسة الزبائن المتضررين في حالة التضرر الناتج عن إستخدام منتجاتها.	6
7	موافق تماما	0.487	4.36	تستخدم المؤسسة وسائل متخصصة في نقل وتخزين المنتجات بالشكل الذي لا يؤدي إلى تضرر زبائننا.	7
/	موافق تماما	0.1782	4.4935	متوسط فقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن (العملاء) تتراوح ما بين (4.66 و 4.36) يفوق الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط حسابي 4.49 وهذا يدل على وجود إتفاق تام جدا لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات من حيث الممارسات داخل مؤسسة هنكل حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي:

\* إحتلت الفقرة 2 " تتكيف المؤسسة دائما من أجل الإستجابة لإشباع رغبات زبائننا " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.66 وإنحراف معياري 0.497 .

\* إحتلت الفقرة 4 " تتخذ المؤسسة تدابير للإستجابة لشكاوى عملائها أو طلبات الاستفسار وحلها بسرعة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 59,4 و بانحراف معياري 0.500 .

\* إحتلت الفقرة 6 " تعوض المؤسسة الزبائن المتضررين في حالة التضرر الناتج عن إستخدام منتجاتها " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.57 و بانحراف معياري 0.501 .

\* إحتلت الفقرة 3 " تقوم المؤسسة بإبلاغ العملاء عن الإستخدام السليم لمنتجاتها وتحذيرهم من المخاطر المحتملة بمختلف الطرق والوسائل التي تراها مناسبة لذلك " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.52 و بانحراف معياري 0.505 .

\* إحتلت الفقرة 5 " إحترام حقوق الزبائن هو أولوية في تسيير المؤسسة زيادة عن المتطلبات القانونية. " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.39 و بانحراف معياري 0.493 .

\* إحتلت الفقرة 1 " تعمل المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها بين الجودة والسعر العادل " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.36 و بانحراف معياري 0.487 .

\* إحتلت الفقرة 7 " تستخدم المؤسسة وسائل متخصصة في نقل وتخزين المنتجات بالشكل الذي لا يؤدي إلى تضرر زبائنها " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4.36 و بانحراف معياري 0.487 .

بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أكبر بكثير من الوسط الفرضي مما يدل على أن المستقصبين يوافقون تماما على محتواها، مما يعني أن المؤسسة حسب المبحوثين تمارس مسؤوليتها الإجتماعية إتجاه زبائنها في مؤسسة هنكل من خلال المؤشرات المستخدمة في الفقرات، وبغرض تدعيم التحليل الوصفي لفقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن ومن خلال مقابلة مدير المبيعات بالمؤسسة بمقر المديرية هنكل الجزائر، الذي أجاب على أسئلة الفقرات كالتالي: <sup>1</sup>

• هل أن إحترام حقوق الزبائن هو أولوية في تسيير المؤسسة زيادة عن المتطلبات القانونية ؟

إستدل مدير المبيعات بقول Bylen Hans Van " نعتبر عملائنا ومستهلكينا محور أعمالنا، وكمؤسسة رائدة في القطاع، نستخدم تقنياتنا في مجموعة فريدة ومتنوعة من التطبيقات الموجهة للقطاع الصناعي وللمستهلكين. يتعاون فريق الخبراء لدينا مع العملاء لتطوير الحلول المتخصصة التي تساعدنا في التغلب على تحديات معينة يواجهونها في أسواقهم ". " رسالتنا تقديم أفضل خدمة للعملاء والمستهلكين في جميع أنحاء العالم بإعتبارنا الشريك المفضل والأكثر جدارة بالثقة بما لدينا من مكانة رائدة في جميع الأسواق والفئات ذات الصلة - وذلك من خلال فريق مفعم بالحماسة توحدته قيم مشتركة"، وتقول المكلفة بتسيير المبيعات أن هنكل "تولي جُل إهتمامها بالعملاء والمستهلكين وتضعهم دائما نصب أعينها في كل ما تقوم به. وهذا الأمر بالغ الأهمية لنجاح المؤسسة على المدى الطويل. نسعى للتفوق على منافسينا في فهم إحتياجات عملائنا ومستهلكينا وذلك لكي نتمكن من تقديم أفضل المنتجات والإبتكارات الناجحة فضلا عن تقديم خدمات هي الأعلى جودة والأكثر تميزا.

<sup>1</sup> مقابلة مدير المبيعات.

وإذا نجحنا في ذلك، فسنتمكن من تحقيق نمو مريح والوصول إلى مكانة رائدة في جميع الأسواق والفئات ذات الصلة على مستوى العالم. تميز هنكل عالميا بامتلاكها أعمالا متنوعة ومتوازنة. حيث تحتل مراكز قيادية في وحدات أعمالها الثلاث على مستوى الأعمال الصناعية والإستهلاكية بفضل علاماتها التجارية الشهيرة وإبتكاراتها وتقنياتها. هنكل لتقنيات المواد اللاصقة هي المؤسسة العالمية الرائدة في سوق المواد اللاصقة، وتتمتع بشهرة واسعة لدى جميع القطاعات الصناعية في جميع أنحاء العالم. أما في مجالات الغسيل والعناية بالمنزل والعناية بالجمال، فتتبوأ هنكل مكانة بارزة في الكثير من الأسواق حول العالم.

### • كيف تعمل المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها بين الجودة والسعر العادل؟

يتم ذلك في مؤسسة هنكل بالإعتماد على التكنولوجيا والبحوث العلمية المتواصلة للتقليص من سعر التكلفة بجودة عالية ما يظهر جليا في منتجات المؤسسة.

### • هل تتكيف المؤسسة دائما من أجل الإستجابة لإشباع رغبات زبائننا؟

"يخدم عملائنا والمستهلكين في جميع أنحاء العالم فريق مختص موحد بالقيم المشتركة، ويدعي أنه الشريك الموثوق، مع مناصب رائدة في أسواقنا وفئاتنا الرئيسية، حيث أن منتجات هنكل الجزائر جعلت منها رائدة في الجزائر لمدة 18 سنة كما تعتبر جميع منتجات المؤسسة ذات جودة ونوعية عالية في السوق نظرا لمطابقتها لجميع المعايير المعمول به عالميا، إذ تمتلك المؤسسة عدة شهادات ISO في مجالات مختلفة، ISO 50001 للحفاظ على الماء والكهرباء؛ ISO 9001 على النوعية؛ ISO 18001 الصحة وامن العمل؛ ISO 14001 على المحيط".

كما قامت المؤسسة مؤخرا بتوسيع نشاطها في الجزائر من خلال الإستثمار في صناعة مستحضرات التجميل من خلال إنتاج علامات: Fa، schwartzkopf، Diadermine...، وتغطي المؤسسة أكثر من 90 بالمائة من السوق الجزائرية من خلال أكثر من 70.000 نقطة بيع تتواجد في 48 ولاية تعمل يوميا على ترقية منتوجاتها التي تضم منتجات موسمية وغير موسمية تتسم بالتجديد المستمر حسب متطلبات السوق، حيث تضع هنكل مخطط رقمي للتطلبيات، وترافق المؤسسة موزعو الكميات الكبرى تتعامل المؤسسة مع 45 موزع على المستوى الوطني حيث كل موزع يبيع في الولاية أو الولايتين المحددة له من المديرية العامة حيث تدفع لهم المؤسسة مصاريف النقل حتى وصولها للزبون النهائي كما تمنح تخفيضات حسب أهمية الزبون rabais، ristournes..، remise لتطوير المجال التجاري في الجزائر، حيث ان فرقة التسويق هنكل تدرس على الأقل 15 دراسة تسويق في السنة لإنتاج منتجات توافق كليا رغبات المستهلك الجزائري.

### • هل تتخذ المؤسسة تدابير للإستجابة لشكاوى عملائها أو طلبات الاستفسار وحلها بسرعة؟

"التواصل مع الزبائن مهم بالنسبة لنا حيث نوفر لهم المعلومات بكل الطرق والوسائل من خلال الهاتف أو الفاكس أو مختلف المواقع الإلكترونية أو تعبئة الإستمارة المرفقة على الموقع، ويجب فريق خبراء من المؤسسة على جميع أسئلتهم حيث توفر على موقعها الرسمي الإجابة على السؤال الذي يطرحه الجمهور"

• إني أبحث عن علامة تجارية تابعة لهنكل كيف يمكنني الحصول عليها؟

يعلق الموقع على هذا السؤال " يمكنك العثور على المجموعة الكاملة لعلاماتنا التجارية في " العلامات التجارية والأعمال) " رابط إلى صفحة العلامات التجارية والأعمال التجارية المحلية، ستجد تفاصيل وافية عن العلامات التجارية المتاحة في بلدك. ستجد أيضا رابطا إلى الموقع الإلكتروني الخاص بالعلامة التجارية، حيث يمكنك العثور على مزيد من التفاصيل حول المنتج الذي تبحث عنه. يمكنك أيضا العثور على روابط لشراء منتجاتنا عبر الموقع الإلكتروني للكثير من علاماتنا التجارية"<sup>1</sup> .

• مع من يمكنني التواصل في حال عدم رضائي بالمنتج؟

تواصل هنكل مع زبائننا بمختلف الوسائل، إذ أن أبواب المؤسسة مفتوحة و يمكن ذلك أيضا من خلال الموقع الإلكتروني في الفضاء المخصص للزبائن إذ نجد العبارات التالية : "يؤسفنا أن منتجنا لم يلي تطلعاتك. الرجاء التواصل معنا باستخدام الإستمارة المرفقة أدناه. لتسريع العملية، يمكنك إختيار الإستمارة التابعة لفئة المنتج: تكنولوجيا اللواصق، العناية بالجمال أو الغسيل والعناية بالمنزل. لا تنسى أن تذكر إسم المنتج. المختصون لدينا سيتواصلون معك حالما يكون ذلك متاحا" .

• إن كنت تبحث عن صحيفة بيانات الخاصة بسلامة المواد، يمكنك زيارة قاعدة بيانات سلامة المواد. نظرا لامتلاكنا ثلاث وحدات عمل عالميا (تقنيات اللواصق، العناية بالجمال، الغسيل والعناية بالمنزل) الرجاء إختيار فئة المنتج أولا. من ثم يمكنك إختيار اللغة والدولة للعثور على صحيفة البيانات التي تبحث عنها. صحائف البيانات التقنية لمنتجات اللواصق متوفرة أيضا في قاعدة بيانات TDS database للبحث عن العناصر التابعة لمنتج معين من منتجات هنكل، يمكنك الرجوع لقائمة العناصر المؤسسة وفقا لنظم المطهرات، يمكنك البحث في قاعدة البيانات لإيجاد إسم المنتج، والدولة، واللغة.

• هل تستخدم المؤسسة وسائل متخصصة في نقل وتخزين المنتجات بالشكل الذي لا يؤدي إلى تضرر زبائننا؟

نجد الإجابة على هذا السؤال في الموقع " لا يقتصر إلتزامنا إتجاه العملاء والمستهلكين على فهم وتحقيق مطالباتهم والإستجابة إليها فحسب، بل نعمل على تجاوز هذه التوقعات من خلال توفير أفضل قيمة وأعلى جودة وأحسن خدمة إلى جانب الإبتكارات والعلامات التجارية والتقنيات الرائدة لخلق قيمة مستدامة. حيث يعدّ تقليل إنبعاثاتنا هدفا مهما ضمن مفهوم النقل والخدمات اللوجستية لدينا، فتحسين الأثر اللوجستي يبدأ من مرحلة تطوير المنتج. نعمل من أجل تحسين العمل في المنتجات والتغليف فيما يتعلق بالوزن والحجم، شرط أن يكون ذلك ممكنا دون التأثير على الأداء والراحة والثبات في المنتج. وإلى جانب تحسين المنتج والتغليف، يساعدنا تحسين الهيكل اللوجستي في تقليل الإنبعاثات الناشئة عن أنشطة النقل" .

• هل تشعر المؤسسة بالمسؤولية إتجاه الزبائن بحيث تعوض الزبائن المتضررين في حالة التضرر الناتج

<sup>1</sup> [https://www.henkel-gcc.com/ar/contact-us#Tab-883546\\_6](https://www.henkel-gcc.com/ar/contact-us#Tab-883546_6)

عن إستخدام منتجاتها؟

يلق الموقع على هذا السؤال " نعم تشعر المؤسسة بالمسؤولية إتجاه الزبائن بحيث تعوض الزبائن المتضررين في حالة التضرر الناتج عن إستخدام منتجاتها، حيث ترشد قيمنا كافة أعمالنا وقراراتنا ومنهجيتنا. ففي كل يوم، نحتاج لإتخاذ العديد من القرارات في بيئة أعمال تتسم بانعدام الإستقرار. وفي الوقت ذاته نتميز بتنوعنا الكبير: فنحن فريق ذي خلفيات ثقافية متنوعة وتجارب وخبرات متعددة، ونعمل في أسواق وقطاعات شديدة الإختلاف. ولهذا السبب تعتبر القيم الواضحة التي يتقاسمها ويفهمها ويعيشها كل شخص في هنكل، مهمة جدا لنجاحنا المستقبلي".

- التحليل الوصفي لفقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموردين: جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم 32 : ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموردين

الترتيب	سلم ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالموردين	د/ الرقم
3	موافق	0.495	4.18	تعزز المؤسسة العلاقات التجارية المستقرة للتعاون مع المؤسسات الموردة العاملة في المنطقة للإستفادة من الموردين.	1
2	موافق	0.446	4.18	تعمل المؤسسة بمبدأ إدراج مسؤولية الشراء وذلك بتفضيل الموردين المسؤولين.	2
5	موافق تماما	0.493	4.11	تأخذ مصالح وإقتراحات الموردين بعين الإعتبار عند إبرام العلاقات التجارية	3
8	موافق	0.362	3.91	لدى المؤسسة إجراءات فعالة لمعالجة شكاوى الموردين	4
7	موافق	0.263	3.98	تلتزم المؤسسة مع مورديها بمراعاة المبادئ التنافسية الأخلاقية التي تسير عليها	5
1	موافق تماما	0.553	4.20	إحترام حقوق الموردين هو مبدأ في تسيير المؤسسة زيادة عن المتطلبات القانونية.	6
6	موافق تماما	0.334	4.07	تسعى المؤسسة دائما بالإلتزام إتجاه حقوق الموردين في الآجال المحددة.	7
4	موافق تماما	0.495	4.18	تبنى المؤسسة برامج وأنظمة لتقييم سياستها إتجاه الموردين.	8

المسؤولية الإ : ية على تنافسية مؤسسة هنكل و

9	موافق	0.561	3.68	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل التحذيرات والنصائح من الموردین.
/	موافق	0.17197	4.0556	متوسط فقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموردین

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموردین تتراوح ما بين (4.20 و 3.68) يطابق الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط حسابي 4.07 وهذا يدل على وجود إتفاق لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات من حيث الممارسات داخل مؤسسة هنكل حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي:

\* إحتلت الفقرة 6 " إحترام حقوق الموردین هو مبدأ في تسيير المؤسسة زيادة عن المتطلبات القانونية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.20 و بانحراف معياري 0.553.

\* إحتلت الفقرة 2 " تعمل المؤسسة بمبدأ إدراج مسؤولية الشراء وذلك بتفضيل الموردین المسؤولين " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.18 و بانحراف معياري 0.446 .

\* إحتلت الفقرة 1 " تعزز المؤسسة العلاقات التجارية المستقرة للتعاون مع المؤسسات الموردة العاملة في المنطقة للإستفادة من الموردین. " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.18 و بانحراف معياري 0.495 .

\* إحتلت الفقرة 8 " تتبنى المؤسسة برامج وأنظمة لتقييم سياستها إتجاه الموردین " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.18 و بانحراف معياري 0.495 .

\* إحتلت الفقرة 3 " تأخذ مصالح وإقتراحات الموردین بعين الإعتبار عند إبرام العلاقات التجارية " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.11 و بانحراف معياري 0.493 .

\* إحتلت الفقرة 7 " تسعى المؤسسة دائماً بالإلتزام إتجاه حقوق الموردین في الآجال المحددة " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.07 و بانحراف معياري 0.334 .

\* إحتلت الفقرة 5 " تلتزم المؤسسة مع مورديها بمراعاة المبادئ التنافسية الأخلاقية التي تسيير عليها " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.98 و بانحراف معياري 0.263 .

\* إحتلت الفقرة 4 " لدى المؤسسة إجراءات فعالة لمعالجة شكاوى الموردین " المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.91 و بانحراف معياري 0.362 .

\* إحتلت الفقرة 9 " تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار كل التحذيرات والنصائح من الموردین " المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.68 و بانحراف معياري 0.561.

بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أكبر من الوسط الفرضي مما يدل على أن المستقيمين يوافقون على محتواها، مما يعني أن المؤسسة تمارس مسؤوليتها الإجتماعية إتجاه مورديها من خلال المؤشرات المستخدمة في

الفقرات إلا أن المؤسسة حسب المبحوثين لا تأخذ بعين الاعتبار كل التحذيرات والنصائح من الموردين مقارنة بالممارسات الأخرى، فهي غير مؤكدة تماما يمكن تفسيرها بوجود ضبابية حول حجم وكمية التحذيرات والنصائح المقدمة من الموردين كما يمكن رد ذلك إلا أن مثل هذه الخطط تعد على مستوى الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة بحضور خبراء مختصين في المجال والتأكد من ذلك بعد دراسة هذه نقائص تقنيا فإذا ثبت ذلك يتم تسويته في أقصى حد ممكن.

بغرض تدعيم التحليل الوصفي لفقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموردين ومن خلال مقابلة المكلفة بمشتريات المؤسسة بمقر المديرية هنكل الجزائر، التي أجابت على أسئلة الفقرات كالتالي: <sup>1</sup>

● هل تعزز المؤسسة العلاقات التجارية المستقرة للتعاون مع المؤسسات الموردة العاملة في المنطقة للإستفادة من الموردين؟

وقال أيضا " نعمل من خلال التعاون الوثيق مع الموردين من أجل الحفاظ على أعلى معايير الجودة والكفاءة والمسؤولية والإستدامة، وتضمن أعمالنا للمشتريات العالمية أرفع مستويات الجودة وكفاءة التكلفة، مما يمكننا من تقديم أفضل المنتجات لعملائنا. أما علاقات العمل طويلة الأمد فنختار فيها الموردين ممن يحققون أعلى الإمكانيات من حيث الابتكار والارتقاء بتكلفة التصنيع والإجراءات اللوجستية إلى المستويات المثلى " <sup>2</sup>.

● هل تعمل المؤسسة بمبدأ إدراج مسؤولية الشراء وذلك بتفضيل الموردين المسؤولين؟

يعدّ تقديم المنتجات المبتكرة وتشجيع الإستدامة اثنين من أبرز مكونات إستراتيجيتنا، حيث يلعب شركاؤنا وموردونا دورا أساسيا في الجانبين، ومن خلال البحث عن الأفكار الجديدة وجهودنا لدعم إستغلال تلك الأفكار بنجاح، فإننا نسعى باستمرار إلى الخروج عن حدود شركتنا والبحث عن شراكات إستراتيجية مع مجموعة واسعة من المجموعات المستهدفة. تعمل هنكل حاليا مع موردين وشركاء آخرين للأعمال من حوالي 130 دولة، فأكثر من 70 بالمائة من حجم مشترياتنا يأتي من دول تنتمي إلى منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي، إلا أننا بدأنا الإنتفا على أسواق جديدة في دول غير أعضاء في منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي. ومهما كان موقع المورد أو شريك الأعمال، فإننا نتوقع منهم جميعا التصرف بشكل ينسجم مع أخلاقياتنا وقيمنا المؤسسية. ولهذا السبب، نفرض المتطلبات الدقيقة ذاتها على كافة الموردين في كل الدول، ويشمل ذلك على سبيل المثال أداء الموردين في مجال الإستدامة، تماشيا مع جهود تطبيق إستراتيجيتها واصلت هنكل الجزائر توحيد أنشطة الإنتاج والخدمات اللوجستية في كافة قطاعات أعمالها وتكاملها مع عمليات المشتريات لتندمج جميعا في تنظيم عالمي لسلسلة الدعم والإمداد، حيث بدأ التنظيم الجديد بالعمل في أوائل شهر نوفمبر 2014، كما نجد أن المؤسسة تسعى دائما إلى تطوير التكنولوجيا المحلية لتوافق معايير الجودة وأخلاقيات العمل من أجل تقليص تموين الإنتاج بالإعتماد على إستيراد المادة الأولية ومواد التغليف ما يؤدي إلى زيادة نسبة التكامل الصناعي وكذا يسمح بتوفير مناصب شغل،

<sup>1</sup> مقابلة المكلفة بمشتريات المؤسسة

<sup>2</sup> <https://www.henkel.com/partners-and-suppliers/suppliers>

فبعدما كانت تستورد المواد الأولية ومواد التغليف، ففي نهاية سنة 2016 كانت المؤسسة تمون محليا مانسبته 55 بالمائة من المواد الاولية و94 بالمائة من مواد التغليف أي ما يعادل كليا مانسبته 66 بالمائة من التموين المحلي، حيث تسعى إدارة المؤسسة إلى الوصول إلى مانسبته 70 بالمائة من التموين المحلي قبل سنة 2020 ونسبة 80 بالمائة قبل 2022.

• **تلتزم المؤسسة مع مورديها بمراعاة المبادئ التنافسية الأخلاقية التي تسير عليها؟**

تستدل السيدة المكلفة بالاتصال بقول كاترين مينغيس، نائب الرئيس التنفيذي للموارد البشرية ورئيس مجلس الإستدامة "نتوقع من جميع موردينا التصرف بشكل ينسجم مع أخلاقياتنا وقيمنا المؤسسية بما يتماشى مع متطلبات الإستدامة". فمثلا تتعاون هنكل مع مورديها لتحقيق التقدم في الإستدامة عبر كافة مراحل سلسلة القيمة، ابتداء من المواد الخام، حيث تلتزم هنكل بالإدارة المسؤولة للموارد الخام، وبخاصة حماية الموارد الطبيعية والتنوع الحيوي، نستخدم المكونات القائمة على مواد خام متجددة بهدف تحسين سمات المنتجات وخصائصها الكلية، وفي كافة الحالات التي يكون فيها ذلك متوافقا مع الإعتبارات البيئية والإقتصادية والإجتماعية. وضمن تلك المسؤولية، نحرص على أن تكون كافة المواد المتعلقة بزيت النخيل وزيت لب النخيل التي نشترها ونستخدمها في منتجاتنا، منتجة من خلال ممارسات مستدامة<sup>1</sup>، إذ يتم شراء مختلف المواد الأولية والتجهيزات بإختيار الموردون في مؤسسة هنكل بعد التقييم التجاري التقني من خلال المصفوفات التي تلزم إضافة إلى معيار السعر Financial aspect، وآجال التموين Extraction times على مطابقة مجموعة من الشروط كالاتي :

- إحترام القوانين والأعراف الإجتماعية
- المسؤولية الفردية وسمعة هنكل
- إحترام مختلف أصحاب المصلحة
- السلامة والصحة والبيئة
- إحترام تضارب المصالح
- جنسية المؤسسات والتبرعات
- السلوك إتحاء الشركاء التجاريين وممثلي مختلف الإدارات الأخرى
- السلوك في السوق وجها لوجه مع المنافسين
- حماية الأصول ومراقبة المعلومات الحساسة من حيث المنافسة
- تجنب المخاطر التعاقدية
- القواعد المتعلقة بالتداول الداخلي
- النزاهة المالية
- الإبلاغ عن الانتهاكات والتنفيذ والعقوبات

<sup>1</sup> <https://www.henkel-gcc.com/ar/sustainability/our-value-chain>

• هل تأخذ مصالح وإقتراحات الموردين بعين الاعتبار عند إبرام العلاقات التجارية ؟

إن التواصل مع الموردين مهم بالنسبة لنا حيث نوفر لهم المعلومات بكل الطرق والوسائل من خلال الهاتف أو الفاكس أو مختلف المواقع الإلكترونية أو تعبئة الإستمارة المرفقة على الموقع، ويجب فريق خبراء من المؤسسة على جميع أسئلتهم حيث توفر على موقعها الرسمي الإجابة على السؤال الذي يطرحه الموردون " ...إني مهمتهم بإنشاء شراكة مع هنكل. ما هي الخطوة التالية؟ " حول الأنواع المختلفة من الشراكات التي يتطلع إلى عقدها مع المؤسسة... " يعلق الموقع على هذا السؤال ب " هنالك فرص كثيرة للدخول في شراكة مع هنكل. ستجد المعلومات في موقع هنكل فرص هنكل الإستثمارية متوفرة لمختلف المبتكرات. وهذا يشمل المنتجات والتقنيات المتطورة مثل الطباعة ثلاثية الأبعاد والإبتكارات التابعة لتوزيع السلع الإستهلاكية مثل أنتزنت الأشياء والتغليف الذكي.

فيما يتعلق بالشراكات المرتبطة بالبحوث : نحن نبحث عن الشركاء الذين يمتلكون سلفا براءة الاختراع ذات الصلة بوحدة من وحدات عملنا الثلاث. في هذا الحال، يمكنك الرجوع لمطابقة براءات الاختراع مع شروطنا ومتطلباتنا . إذا استوفيت الشروط، يمكنك إيداع الفكرة الحائزة على براءة الاختراع في الخطوة التالية إذا كنت تمتلك فكرة مبتكرة متعلقة بحلول وحدة الغسيل والعناية بالمنزل ولم تنل هذه الفكرة براءة الاختراع يمكنك إيجاد المزيد من الشرح والإرشادات المفصلة حول كيفية إيداع حلولك بالإستعانة بالإستمارة المرفقة هنا. نحن نبحث عن الإبتكارات الرقمية المندرجة تحت مظلة Henkelx مثل حدث "Show and Tell Start-up". يمكنك التسجيل في هذه الفعالية لإغتنام الفرصة الثمينة لعرض أفكارك. في عملية اختيار وتطوير الممولين، نضع في إعتبارنا أداءهم المتعلق بالإستدامة. يمكنك الرجوع إلى صفحة الممولين<sup>1</sup>.

- التحليل الوصفي لفقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين : جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم 33 : ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين

ج/الرقم	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالمنافسين	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	سلم ليكرت	الترتيب
1	تتجنب المؤسسة دائما المنافسة غير المشروعة.	4.23	0.424	موافق تماما	2
2	تلتزم المؤسسة بالصدق والنزاهة في المعاملات إتجاه منافسيها	4.14	0.462	موافق تماما	3

<sup>1</sup> <https://www.henkel-gcc.com/ar/partners-suppliers>

المسؤولية الإيجابية على تنافسية مؤسسة هنكل و

4	موافق تماما	0.554	4.14	تتبنى المؤسسة سياسات وإجراءات أخلاقية لمنع الإحتكار والمضاربة.	3
7	موافق	0.305	4.00	لا تمارس المؤسسة السلوكات الغير الأخلاقية ضد أسعار المنافسين.	4
6	موافق	0.371	4.05	تمنح المؤسسة مكافآت تحفيزية للعاملين الذين يبلغون عن المخالفات والممارسات السلبية غير النزيفة التي تتم داخل المؤسسة.	5
1	موافق تماما	0.462	4.30	تمتلك المؤسسة دليل عمل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين في المؤسسة إتجاه المنافسين.	6
5	موافق	0.302	4.05	تتعاون المؤسسة مع منافسيها في مشاريع المسؤولية الإجتماعية لخدمة المستهلك والصالح العام	7
/	موافق	0.19538	4.1266	متوسط فقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين تتراوح ما بين (4.30 و 4.00) مايفوق الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط حسابي 4.12 وهذا يدل على وجود إتفاق تام لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات من حيث الممارسات داخل مؤسسة هنكل حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي:

\* إحتلت الفقرة 6 " تمتلك المؤسسة دليل عمل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين في المؤسسة إتجاه المنافسين " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.30 وبانحراف معياري 0.462 .

\* إحتلت الفقرة 1 " تتجنب المؤسسة دائما المنافسة غير المشروعة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.23 وبانحراف معياري 0.424 .

\* إحتلت الفقرة 2 " تلتزم المؤسسة بالصدق والنزاهة في المعاملات إتجاه منافسيها. " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.14 وبانحراف معياري 0.462 .

\* إحتلت الفقرة 3 " تتبنى المؤسسة سياسات وإجراءات أخلاقية لمنع الإحتكار والمضاربة " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.14 وبانحراف معياري 0.554 .

\* إحتلت الفقرة 7 " تتعاون المؤسسة مع منافسيها في مشاريع المسؤولية الإجتماعية لخدمة المستهلك والصالح العام " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.05 وبانحراف معياري 0.302.

\* إحتلت الفقرة 5 " تمنح المؤسسة مكافآت تحفيزية للعاملين الذين يبلغون عن المخالفات والممارسات السلبية غير النزيهة التي تتم داخل المؤسسة " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.05 و بانحراف معياري 0.371  
\* إحتلت الفقرة 4 " لا تمارس المؤسسة السلوكيات الغير الأخلاقية ضد أسعار المنافسين " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4.00 و بانحراف معياري 0.305.

بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أكبر تماما من الوسط الفرضي مما يدل على أن المستتقصين يوافقون على محتواها، مما يعني أن مؤسسة هنكل حسب المبحوثين تمارس مسؤوليتها الإجتماعية إتجاه منافسيها من خلال المؤشرات المستخدمة في الفقرات، وبغرض تدعيم التحليل الوصفي لفقرات تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين، ومن خلال مقابلة المكلفة بالاتصال بمقر المديرية هنكل الجزائر، التي أجابت على السؤال كالتالي: <sup>1</sup>

• هل تلتزم المؤسسة بالصدق والنزاهة في المعاملات إتجاه منافسيها؟

بصفة مؤسسة هنكل تسعى إلى العمل بشكل أخلاقي في جميع أنشطتها، لا يمكن فصل صورها وسمعتها عن السلوك المناسب لكل من موظفيها، إذ يتوقع من موظفي هنكل إحترام القوانين والمعايير وتجنب تضارب المصالح والتقدير للعادات والتقاليد والسلوكيات المحلية للعديد من البلدان والثقافات التي تعمل فيها هنكل، إذ لا تأخذ هنكل إحتصارات أخلاقية، فالسلوك الغير اللائق لا يتم أبدا في مصلحة هنكل ولا يتم التسامح مع الإنتهاكات، فالإمتثال هو جزء لا يتجزأ من عمليات الأعمال في هنكل، إذ يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن منظمة الإمتثال Henkel's التي تعمل على المستويات الثلاثة: "الوقاية" و"الكشف" و"التفاعل"، وتضمن القوانين والمعايير الداخلية تحت إشراف "المستشار العام" و"مسؤول الإمتثال الرئيسي" (CCO)، حيث قامت هنكل بتأسيس منظمة إمتثال على مستوى المجموعة مع مكتب الإمتثال المركزي للمؤسسة، بالإضافة إلى موظفي الإمتثال المحليين والإقليميين، ويتم دعم CCO من قبل لجنة الإمتثال والمخاطر متعددة التخصصات (CRC) وبواسطة أعضاء مختلفين من وظائف ومؤسسات هنكل أين يتم تحديد مهام ومسؤوليات مختلفة بوضوح، وتدير أنشطة الإمتثال على مستوى المجموعة وتنسيق الدورات التدريبية والإشراف على الوفاء باللوائح الداخلية والخارجية وتدعم تطوير وتنفيذ معايير داخلية ملزمة عالميا، كما يتم بانتظام الإبلاغ عن مواضيع الإمتثال ومناقشتها وملائمتها مع مجلس الإدارة ولجنة التدقيق التابعة لمجلس الإشراف ولجنة المساهمين والهيئات المتعددة الأخرى على مستوى المؤسسة والمستوى المحلي، وهذا تمتلك المؤسسة دليل عمل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين في المؤسسة إتجاه المنافسين، إذ أن المنافسين الرئيسيين لهنكل في قسم التنظيف هم كل من Unilever, Procter, Gamble and Reckitt Benckiser وفي قسم التجميل، منافسيها الرئيسيين هم مؤسسة Unilever, Procter and Gamble, L'Oréal، وفي قسم المواد الكيميائية والمواد اللاصقة،

<sup>1</sup> مقابلة المكلفة بالاتصال.

## المسؤولية الإيجابية على تنافسية مؤسسة هنكل و

يوجد العديد من المنافسين، ولكن المنافسين الرئيسيين هم مؤسسات متعددة الجنسيات مثل Postec وFowler، حيث تتجنب المؤسسة دائما المنافسة غير المشروعة وتلتزم المؤسسة بالصدق والنزاهة في المعاملات إتجاه منافسيها ولا تمارس السلوكيات الغير الأخلاقية ضد أسعار المنافسين والإحتكار والمضاربة.

تنطوي ثقافة هنكل على المراقبة المستمرة وتحسين عملية الإمتثال، إذ تم تدقيق نظام إدارة الإمتثال العالمي الخاص من قبل مدققين خارجيين في سنة 2017 إستنادا إلى معيار التدقيق IDW PS 980 وتحت النظر الواجب في ISO 19600، فيما يتعلق بمدى ملائمة عمليات الإمتثال وتنفيذها وفعاليتها في مجالات قانون المنافسة ومكافحة الفساد، إذ تعتبر مؤسسة هنكل واحدة من المؤسسات الألمانية القليلة التي حصلت مرارا وتكرارا على هذا التدقيق الخاص.

- التحليل الوصفي لفقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع : جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

### الجدول رقم 34 : ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع

الترتيب	سلم ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالمجتمع	ه/الرقم
2	موافق تماما	0.408	4.20	تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع مصالح المجتمع .	1
1	موافق تماما	0.499	4.27	تعمل المؤسسة على فهم إحتياجات ومتطلبات المجتمع .	2
6	موافق تماما	0.409	4.14	تساهم المؤسسة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي إيماناً بدورها في دعم الإقتصاد الوطني.	3
4	موافق تماما	0.370	4.16	تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع مثل المدارس والمستشفيات والطرق والسكنات....	4
8	موافق	0.216	4.00	تساهم المؤسسة في دعم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية والحضارية والإرشادية مثل عقد الندوات والمؤتمرات، الأسابيع الثقافية....	5
7	موافق تماما	0.211	4.05	تقدم المؤسسة هبات وتبرعات للمشاريع الخيرية كدار رعاية الأيتام والمسنين ومراكز التكفل بالمعوقين .	6
5	موافق	0.479	4.16	تبنى برامج وأنظمة لتقييم سياستها إتجاه المجتمع.	7

المسؤولية الإ : ية على تنافسية مؤسسة هنكل و

	تماما				
8	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل التحذيرات والنصائح من المنظمات غير الحكومية.	4.18	0.390	موافق	3
	متوسط فقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع	4.1449	0.16385	موافق	/

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع تتراوح ما بين (4.27 و 4.00) يفوق تماما الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط حسابي 4.13 وهذا يدل على وجود إتفاق تام لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات من حيث الممارسات داخل مؤسسة هنكل حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي:

\* إحتلت الفقرة 2 " تعمل المؤسسة على فهم إحتياجات ومتطلبات المجتمع. " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.27 وبإنحراف معياري 0.499 .

\* إحتلت الفقرة 1 " تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع مصالح المجتمع " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.20 وبإنحراف معياري 0.408 .

\* إحتلت الفقرة 8 " تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل التحذيرات والنصائح من المنظمات غير الحكومية " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.18 وبإنحراف معياري 0.390 .

\* إحتلت الفقرة 4 " تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع مثل المدارس والمستشفيات والطرق والسكنات... " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.16 وبإنحراف معياري 0.370 .

\* إحتلت الفقرة 7 " تتبنى برامج وأنظمة لتقييم سياستها إتجاه المجتمع. " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.16 وبإنحراف معياري 0.479 .

\* إحتلت الفقرة 3 " تساهم المؤسسة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي إيمانًا بدورها في دعم الإقتصاد الوطني " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.14 وبإنحراف معياري 0.409 .

\* إحتلت الفقرة 6 " تقدم المؤسسة هبات وتبرعات للمشاريع الخيرية كمدار رعاية الأيتام والمسنين ومراكز التكفل بالمعوقين " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4.05 وبإنحراف معياري 0.211 .

\* إحتلت الفقرة 5 " تساهم المؤسسة في دعم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية والحضارية والإرشادية مثل عقد الندوات والمؤتمرات، الأسابيع الثقافية... " المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 4.00 وبإنحراف معياري 0.216 .

بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أكبر تماما من الوسط الفرضي مما يدل على أن المستقيمين يوافقون على محتواها، مما يعني أن المؤسسة تمارس مسؤوليتها الإجتماعية إتجاه المجتمع من خلال المؤشرات المستخدمة في الفقرات، وبغرض تدعيم التحليل الوصفي لفقرات تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة

بالمجتمع، ومن خلال مقابلة السيدة المكلفة بالاتصال بمقر المديرية هنكل الجزائر التي أجابت على الأسئلة كالتالي:<sup>1</sup>

• هل تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع مصالح المجتمع؟

تلتزم هنكل الجزائر بالعطاء في المجتمع وتحمل مسؤولية سلامة وصحة والنهوض بنوعية الحياة في المجتمع، فطالما يمكن لمؤسسة فريترز هنكل دعم المشاريع الاجتماعية المستدامة حول العالم، فهي تدعم الأنشطة في مجال الاحتياجات الاجتماعية والتعليم والعلوم واللياقة والصحة والفنون والثقافة والبيئة، وترتكز في ذلك على أربعة قواعد:

- ✓ التطوع المؤسسي : دعم جميع الموظفين والمتقاعدين في أعمالهم الاجتماعية الطوعية عبر المبادرة "MIT. "Make an impact on Tomorrow"
- ✓ الشراكات الاجتماعية : في الشراكات الاجتماعية تدعم المبادرات الاجتماعية والمؤسسات العامة في مواقع هنكل حول العالم.
- ✓ إنخراط العلامة التجارية : بالإضافة إلى إرتباطات هنكل الاجتماعية، لدى علاماتها التجارية أيضا إرتباطات ومبادرات إجتماعية بالمشاركة مع المؤسسات العامة حول العالم.
- ✓ الإغاثة الطارئة: : تستجيب هنكل للكوارث الطبيعية بسرعة وبطريقة عملية بتوفير الدعم عالميا عبر منظمة "the Fritz Henkel Stiftung" عندما تدعي الحاجة ".

• هل تعمل المؤسسة على فهم احتياجات ومتطلبات المجتمع؟

تساهم هنكل في التقدم الاجتماعي وفهم احتياجات ومتطلبات المجتمع من خلال مجموعة من المساهمات الملموسة والمباشرة حيث أن منتجاتها بذاتها جاءت من أجل تحسين القطاعات فمثلا منظفات المؤسسة تعمل على تحسين مستوى النظافة والصحة لدى الأسر أما تقنيات المواد اللاصقة جاءت كإستجابة للأفراد والصناعيين.

• هل تساهم المؤسسة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي إيماناً بدورها في دعم الإقتصاد الوطني؟

تساهم مؤسسة هنكل الجزائر في زيادة الناتج المحلي الإجمالي إيماناً بدورها في دعم الإقتصاد الوطني، فهي تنشط في الجزائر وتدفع الضرائب سنويا دون تهرب أو غش حيث بلغت قيمة الضرائب والرسوم المدفوعة من قبل المؤسسة 4.9 مليار دينار جزائري سنة 2016، و 5.1 مليار دينار جزائري سنة 2017.

• ماهي الممارسات التي تطبقها هنكل إتجاه المجتمع؟

نظرا لكون الإستدامة جوهر أعمال المؤسسة وإستراتيجيتها، فقد شاركت هنكل في العديد من الجهود التي تشجع على الإستدامة، بدءا من تثقيف الأطفال في المدارس وتعريف الموظفين في المؤسسة وإمتداد الجهود إلى المجتمع بعد التشجيع على تبني وتطبيق افضل الممارسات، ومن بين الأنشطة القائمة في الجزائر برنامج هنكل

<sup>1</sup>مقابلة المكلفة بالاتصال.

للإستدامة في المدارس وبرنامج هنكل للإستدامة الموجه للآباء، والذي يهدف إلى تثقيف صانعي القرارات المستقبلية وتقليل الأثر الكربوني كآلي :  
✓ برنامج هنكل للإستدامة للأطفال " التعليم من أجل مستقبل أكثر إستدامة" : برنامج يهدف إلى تعليم

لأطفال في الصفوف الثالث والرابع عن أهمية الإستدامة وتأثير تصرفاتهم اليومية على بيئة العالم ككل، كتوفير المياه وتقليل النفايات. والمقابل، يؤثر الأطفال على أسرهم من أجل تبني ممارسات أفضل. وانضمت هنكل الجزائر إلى المشروع الخاص بالإستدامة سنة 2016 لتوعية صناع القرار في المستقبل (الأطفال) حول أهمية الإستدامة، وفي سنة 2016، قامت هنكل بتثقيف 1140 طالب، وفي سنة 2017، حققت تقدماً أكبر من خلال تثقيف 1400 طالب وفي سنة 2018 1993 طالب وتهدف مؤسسة هنكل للوصول إلى عدد أكبر من الطلاب في سنة 2019.

✓ برنامج سفير الإستدامة من هنكل : يهدف البرنامج إلى تثقيف موظفي هنكل حول أهمية الإستدامة وتاريخ مبادرات الإستدامة في المؤسسة منذ نشأتها، في الوقت الذي تسلط فيه الضوء على الخطط المستقبلية لرؤية هنكل للإستدامة 2030. فالبرنامج يعتبر الموظفين سفراء للإستدامة كل حسب دوره، ليدعموا مبادرات المؤسسة الرامية لتحقيق الإستدامة.

✓ تحلى لمة : قامت المؤسسة على مدى 6 سنوات السابقة بتوزيع مايزيد عن 40.000 وجبة غذائية وذلك في شهر رمضان تحت شعار "تحلى لمة".

✓ أكاديمية هنكل للنساء : أعلنت هنكل الجزائر عن اطلاق الطبعة الاولى لبرنامج التكوين للنساء المقاولات "أكاديمية هنكل للنساء"، و تتضمن برنامج تكوين موجه للنساء الحاملات لمشاريع مقاولاتية وإستثمارية. المبادرة تحققت بالشراكة مع جمعية نساء ارباب العمل "ساف" التي تندرج في اطار مقارنة على المدى الطويل لهنكل الجزائر لمصاحبة المرأة الجزائرية في بروزها في المجال الإجتماعي المهني، وأشار بيان صحفي صادر عن هنكل الجزائر أن دعم المقاولاتية يندرج في خضم المبادئ المعتمدة لتشجيع إنشاء المؤسسات، حيث تستثمر المؤسسة في تطوير الأدوات البيداغوجية والتربوية الضرورية لنجاح المشاريع المقاولاتية ومصاحبة الاشخاص الراغبين في النجاح، وتستهدف المبادرة النساء من مختلف المدن الجزائرية ومن جميع الفئات الإجتماعية المهنية وسوف يركز على أساسيات إدارة الأعمال بالإضافة إلى القيادة والرفاهية، من خلال ورش التدريب. سيستفيد المشاركون أيضا من جلسات التوجيه مع كبار المسؤولين التنفيذيين في هنكل الذين سيتبادلون خبراتهم معهم، بعد أن قدم المرشحون المختارون مشاريع موجهة نحو الإحتياجات الحالية والمستقبلية للجزائر في مجالات الصناعة والإقتصاد الدائري والتكنولوجيات الرقمية، وتكمن أحد أهداف هذه المبادرة في تشجيع المزيد من النساء على متابعة المجالات العلمية والتقنية، و شددت سولاف قروي رئيسة هنكل الجزائر أن "هنكل مؤسسة بروح وفكر مقاولاتي ومواطنة، حيث تقوم بالإستثمار في مشاريع ذات بعد إجتماعي تسمح بتدعيم التنافسية للإقتصاد الجزائري".

## المسؤولية الإيجابية على تنافسية مؤسسة هنكل و

- التحليل الوصفي لفقرات ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالبيئة : جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم 35 : ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالبيئة

الترتيب	سلم ليكرت	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات الصلة بالبيئة	و/الرقم
5	موافق	0.792	3.98	تبنى المؤسسة المفهوم البيئي طوعا كأولوية في تسيير المؤسسة زيادة عن الأنظمة القانونية البيئية.	1
3	موافق تماما	0.563	4.09	تقوم المؤسسة برسكلة وإعادة إستعمال بقايا المنتجات	2
2	موافق تماما	0.553	4.20	تقوم المؤسسة بإستعمال المواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف التي يمكن إعادة إستخدامها، إصلاحها أو إعادة تدويرها	3
7	موافق	0.479	3.84	تقوم المؤسسة بتطوير برامج لإستخدام الطاقة البديلة	4
6	موافق	0.302	3.95	تعمل المؤسسة على التقليل من إنبعاث الغازات وإنتاج النفايات.	5
1	موافق تماما	0.479	4.34	تملك المؤسسة المعدات اللازمة للحد من التأثير السلبي على البيئة.	6
4	موافق	0.403	4.02	تقوم المؤسسة بإجراء المراجعات البيئية .	7
/	موافق تماما	0.28803	4.0617	متوسط فقرات ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالبيئة	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالبيئة تتراوح ما بين ( 4.34 و 3.84) ما يفوق الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط حسابي 4.08 وهذا يدل على وجود إتفاق لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات من حيث الممارسات داخل مؤسسة هنكل حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي:

\* إحتلت الفقرة 6 " تملك المؤسسة المعدات اللازمة للحد من التأثير السلبي على البيئة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.34 وإحراف معياري 0.479 .

- \* إحتلت الفقرة 3 " تدعم تقوم المؤسسة باستعمال المواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف التي يمكن إعادة استخدامها، إصلاحها أو إعادة تدويرها " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.20 و بانحراف معياري 0.553 .
- \* إحتلت الفقرة 2 " تقوم المؤسسة برسكلة وإعادة استعمال بقايا المنتجات " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.09 و بانحراف معياري 0.563 .
- \* إحتلت الفقرة 7 " تقوم المؤسسة بإجراء المراجعات البيئية. " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.02 و بانحراف معياري 0.403 .
- \* إحتلت الفقرة 1 " تبني المؤسسة المفهوم البيئي طوعا كأولوية في تسيير المؤسسة زيادة عن الأنظمة القانونية البيئية " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.98 و بانحراف معياري 0.798 .
- \* إحتلت الفقرة 5 " تعمل المؤسسة على التقليل من إنبعاث الغازات وإنتاج النفايات " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.95 و بانحراف معياري 0.302 .
- \* إحتلت الفقرة 4 " تقوم المؤسسة بتطوير برامج لإستخدام الطاقة البديلة " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.84 و بانحراف معياري 0.479 .

بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أكبر من الوسط الفرضي مما يدل على أن المستثمرين يوافقون على محتواها، مما يعني أن المؤسسة تمارس مسؤوليتها الإجتماعية إتجاه البيئة من خلال المؤشرات المستخدمة في الفقرات، وبغرض تدعيم التحليل الوصفي لفقرات تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالبيئة، ومن خلال مقابلة مديري الإنتاج في شلغوم العيد ورغاية، اللذان أجاب على سؤالين كالتالي :<sup>1</sup>

#### ✓ هل تبني المؤسسة المفهوم البيئي ؟

هذا وتضع هنكل إلتزامها بمسؤولية سلامة وحماية البيئة، حيث أنها تضع هذا في مقدّمة قيمها الأساسية حتى أنها تنجز أولى أهدافها للإستدامة قبل الموعد المحدد، إذ يجب الإشارة إلى أن الإستراتيجية التي وضعت منذ سنة 2012 تحدد هدفا بارزا على المدى الطويل يتمثل في تحقيق إنجازات أكبر بموارد أقل، وزيادة كفاءة الموارد بواقع 3 أضعاف بحلول العام 2030، وكان هدف هنكل هو تحسين العلاقة بين قيمة منتجاتها وأثرها البيئي بنسبة 30 بالمائة في فترة السنوات الخمسة بين عامي 2011 و2016، ومع نهاية العام 2014، حققت هنكل تقدما ملموسا حيث عززت كفاءة قدرها 20 بالمائة في إستهلاك الطاقة و 19 بالمائة في إستعمال المياه و 18 بالمائة في حجم النفايات (22 بالمائة بإستثناء نفايات أعمال الإنشاء والهدم) بالإضافة إلى 25 بالمائة في مجال السلامة المهنية، وتتطلع المؤسسة إلى مواصلة تحسين الأداء خلال العام 2015، وتعمل على وضع أهداف إنتقالية جديدة لتحقيقها بحلول سنة 2020، فالمؤسسة لا ترى ريادة في الإستدامة كمسؤولية وحسب بل تعتبرها فرصة تمكنها من مواصلة تعزيز مكانتها التنافسية في المجال، إذ تقوم إستراتيجية الإستدامة على ثلاثة مبادئ أساسية هي المنتجات والمؤسسات والأفراد، حيث تركز المؤسسة على تطوير المنتجات التي توفر قيمة أكبر وأداء

<sup>1</sup> مديري الإنتاج في شلغوم العيد ورغاية.

أفضل بآثر بيئي أقل بالتعاون مع شركائها، وتتطلع هنكل إلى تحسين منتجاتها عبر مختلف مراحل تطوير المنتج من الفكرة والأبحاث حتى الإنتاج والإستهلاك، بينما تعتبر المشاركة الفعالة للموظفين أحد أعمدة تحقيق الأهداف الطموحة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بحلول العام 2030، ومن الأدوات الهامة التي ساندت هنكل في تحقيق رؤيتها هو برامج "سفر الإستهلاك"، والذي يمنح الموظفين فهما واضحا للإستهلاك ويمكنهم من توضيح أهمية الإستهلاك لزملائهم في العمل وللموردين والمستهلكين والعملاء وطلاب المدارس، ومنذ إنطلاق البرنامج في جانفي 2012، أصبح أكثر من 3800 موظف في 70 دولة سفراء للإستهلاك وتواصلوا مع ما يزيد على 36000 تلميذ في 37 دولة، كما يلعب تعاون هنكل مع تجار التجزئة دورا هاما، حيث أن مجموعات التجزئة تشكل شريكا مهما لهنكل في طريقها إلى الإستهلاك المستدام، فهي توفر منصات متميزة لتثقيف المستهلكين حول المنتجات الأكثر إستهلاك وتشجيعهم على إستهلاك تلك المنتجات بأسلوب يتحلى بالمسؤولية إتجاه البيئة، فالعملاء والمستهلكون يركزون بشكل مستمر على أثر عمليات ومنتجات المؤسسة التي تستخدم يوميا في ملايين المنازل في كافة مراحل سلسلة القيمة، وتبلغ نسبة الأثر البيئي خلال إستهلاك المستهلكين لتلك المنتجات حوالي 90 بالمائة، ولهذا فإن المؤسسة تسعى إلى تشجيع الإستهلاك المسؤول للمنتجات من خلال أنشطة التواصل المركزة .

للحفاظ على هذه المكانة الريادية في المستقبل قامت المؤسسة بتطوير إستراتيجية طويلة الأمد للإستهلاك، ووضع أهداف واضحة وطموحة للعام 2030، إذ بحلول هذا العام ستكون كافة منتجات وعمليات هنكل أكثر كفاءة بثلاثة أضعاف مما هي عليه اليوم ما يعرف بالعامل 3، حيث يرتبط هذا الهدف بواحد من أبرز التحديات المركزية التي تواجهها في المستقبل، وهي فصل النمو عن إستهلاك الموارد، فهنكل تريد بدلا من ذلك أن تحقق مزيدا من القيمة لعملائها وللمستهلكين وللمجتمعات التي تعمل فيها، فيما تقلل من أثرها على البيئة في الوقت ذاته أي إنجاز أكثر بموارد أقل هذه الفكرة التي تمثل جوهر إستراتيجيتها للإستهلاك، والتي تقود كافة أنشطة وإجراءات عملها، تدير هنكل 188 موقعا للإنتاج حول العالم من بينها موقعين في هنكل الجزائر كلها تعمل بشكل مستمر لتقليل الأثر البيئي فيما تحافظ على المعايير الرفيعة للجودة والسلامة، حيث قامت المؤسسة بوضع أهداف محددة وواضحة لمواقعها الإنتاجية، إنطلاقا من رغبتها في تعظيم أثرها والمساعدة في توجيه النمو نحو أهدافها طويلة الأمد والرامية إلى تعزيز كفاءتها، فمثلا لتقليل حجم النفايات لأقل قدر ممكن، يعمل مطورو التغليف لدى المؤسسة بشكل مستمر من أجل تصميم التغليف الذكي بإستهلاك أقل كمية ممكنة من المواد، وإستهلاك المواد القابلة لإعادة التدوير عبر الأنظمة العامة، حيث تتبع المؤسسة ثلاثة مبادئ أساسية في جميع أقسام المؤسسة هي الوقاية، التقليل وإعادة التدوير .

• هل تقوم المؤسسة بتطوير برامج لإستهلاك الطاقة البديلة ؟

تقوم المؤسسة بتطوير برامج لإستهلاك الطاقة البديلة في عدة صور منها :

✓ تعبئة منتجات هنكل مع "البلاستيك الاجتماعي" : أول استخدام للمواد المعاد تدويرها من مراكز تجميع بنك البلاستيك، إذ نجح خبراء من قسم تطوير التعبئة والتغليف في المغسلة والرعاية المنزلية في دمج البلاستيك المعاد تدويره في 25000 زجاجة لغسيل الملابس ومنتجات التنظيف، وكانت مؤسسة هنكل أول مؤسسة عالمية متخصصة في السلع الاستهلاكية سريعة النمو تتعاون مع بنك بلاستيك اجتماعي بهدف جمع النفايات البلاستيكية قبل دخولها إلى المحيط.

✓ تقنية IoT Tech : توفر هنكل تقنية IoT Tech بيانات الطقس وتساعد على توفير الطاقة : أعلنت مؤسسة هنكل ومؤسسة المنازل الذكية Netatmo عن نتائج الإستدامة الإيجابية لتطبيق تقنية المنزل الذكي في مصانعها، إذ تستخدم Henkel محطات Net Home للطقس في Netatmo في جميع مصانعها الخاصة بالمغسلة والعناية المنزلية لربط بيانات الطقس بالإجراءات والتغيرات المحتملة في عمليات التصنيع الخاصة بها، ومن خلال المنتجات المتاحة بسهولة مثل Netatmo، يمكن للمصانع التخطيط من خلال تحليل وضعها الحالي وإشتقاق الإجراءات المناسبة لبرامج إستهلاك الطاقة والمرافق.

3- التحليل الوصفي لفقرات المحور الثاني تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على التنافسية : الفقرات التالية تشير إلى درجة تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على التنافسية، حيث توصلت نتائج التحليل الوصفي لهذا المحور إلى المعطيات الواردة في الجدول رقم 36 وذلك من خلال البيانات المخرجة في جداول **Statistiques descriptives** المخرجة من برنامج spss :

الجدول رقم 36: التحليل الوصفي لفقرات المحور الثاني تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على التنافسية

الترتيب	سلم ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متوسط المحور الثاني تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على التنافسية
/	موافق	0.35364	4.0332	

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول أعلاه حول تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على التنافسية، تبين أن المتوسط الحسابي لمتوسط فقرات هذا المحور تساوي 4.0603 أي يفوق الوسط الحسابي النظري 4 وهذا يدل على وجود إتفاق إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى فقرات هذا المحور الذي يقيس أثر المسؤولية الاجتماعية على التنافسية، حيث جاءت النتائج لكل متغير في هذا المحور مرتبة كما يلي:

- تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على التحكم في التكاليف : جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم 37 : تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على التحكم في التكاليف

الترتيب	سلم ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحكم في التكاليف	أ / الرقم
4	محايد	0.876	3.52	إنخفاض تكاليف اللوجستية والمخزون والإمدادات وتكاليف الإنتاج المباشرة باستمرار	1
3	موافق	0.505	3.52	تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى غايات بأقل تكلفة	2
2	موافق	0.471	3.68	إستفادة المؤسسة من التخفيضات الممنوحة من الموردين	3
5	موافق	0.506	3.50	كثيرا ما تستغل المؤسسة أفكار العمال في إبداع طرق وأساليب تؤدي إلى تخفيض التكاليف بشكل محسوس وإستخدام الموارد المتاحة بصورة إقتصادية ورشيدة .	4
1	موافق	0.000	4.00	تستغل المؤسسة سرعة تدفق المعلومات، نتيجة التعامل بمبدأ المسؤولية الاجتماعية مع مختلف أصحاب المصلحة، لتوفير الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف والأعباء.	5
/	موافق	0.206245	3.645455	متوسط فقرات التحكم في التكاليف	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على التحكم في التكاليف تتراوح ما بين (4.00 و 3.50) ما يوافق الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط حسابي 3.64 وهذا يدل على وجود إتفاق لإجابات أغلبية أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات في التحكم في التكاليف داخل مؤسسة هنكل حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي:

\* إحتلت الفقرة 5 " تستغل المؤسسة سرعة تدفق المعلومات، نتيجة التعامل بمبدأ المسؤولية الاجتماعية مع مختلف أصحاب المصلحة، لتوفير الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف والأعباء " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.000

\* إحتلت الفقرة 3 " إستفادة المؤسسة من التخفيضات الممنوحة من الموردين " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.481.

## المسؤولية الإيجابية على تنافسية مؤسسة هنكل و

\* إحتلت الفقرة 2 " تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى غايات بأقل تكلفة " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري 0.500 .

\* إحتلت الفقرة 4 " كثيرا ما تستغل المؤسسة أفكار العمال في إبداع طرق وأساليب تؤدي إلى تخفيض التكاليف بشكل محسوس وإستخدام الموارد المتاحة بصورة إقتصادية ورشيدة. " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 0.502 .

\* إحتلت الفقرة 1 " إنخفاض تكاليف اللوجستية والمخزون والإمدادات وتكاليف الإنتاج المباشرة بإستمرار " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 0.907 .

بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أصغر من الوسط الفرضي مما يدل على أن بعض المستتصين إلتزموا الحياد في الموافقة على محتواها، مما يعني أن أثر ممارسات المسؤولية الإجتماعية على التحكم في التكاليف غير مؤكد تماما يمكن تفسيره بوجود ضبابية لأن هذا الأثر لا يظهر مباشرة حيث يرتبط بعوامل أخرى، ويتميز هذا الأثر بالتعقيد نظرا للتشابك العلاقات.

- تأثير ممارسات المسؤولية الإجتماعية على تحسين الجودة: جاءت نتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم 38 : تأثير ممارسات المسؤولية الإجتماعية على تحسين الجودة**

الترتيب	سلم ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحسين الجودة
5	موافق	0.888	3.84	1 إرتفاع مستويات التدريب وتمكين الموظفين
2	موافق تماما	0.471	4.32	2 زيادة مستوى المعرفة والدراية والخبرة المتراكمة
1	موافق تماما	0.506	4.50	3 تحسين الموارد التكنولوجية ونظم المعلومات
4	موافق	0.000	4.00	4 إرتفاع مستويات جودة الإدارة التنظيمية والإدارية
3	موافق تماما	0.471	4.32	5 زيادة مستوى الجودة من المنتجات
/	موافق	0.4430101	4.195455	متوسط فقرات تحسين الجودة

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات أثر ممارسات المسؤولية الإجتماعية على تحسين الجودة تتراوح ما بين (3.84 و 4.50) ما يفوق الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط

## المسؤولية الإ : ية على تنافسية مؤسسة هنكل و

حسابي 4.19 وهذا يدل على وجود إتفاق تام لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات في تحسين جودة مؤسسة هنكل حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي:

\* إحتلت الفقرة 3 " تحسين الموارد التكنولوجية ونظم المعلومات " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.50 وبإحتراف معياري 0.506

\* إحتلت الفقرة 2 " زيادة مستوى المعرفة والدراية والخبرة المتراكمة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.32 وبإحتراف معياري 0.471 .

\* إحتلت الفقرة 5 " زيادة مستوى الجودة من المنتجات " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.32 وبإحتراف معياري 0.471

\* إحتلت الفقرة 4 " إرتفاع مستويات جودة الإدارة التنظيمية والإدارية. " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.00 وبإحتراف معياري 0.000.

\* إحتلت الفقرة 1 " إرتفاع مستويات التدريب وتمكين الموظفين " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.84 وبإحتراف معياري 0.888 .

بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أكبر من الوسط الفرضي مما يدل على أن المستفتين يوافقون على محتواها، مما يعني أنه يوجد أثر لممارسات المسؤولية الإجتماعية على تحسين الجودة من خلال المؤشرات المستخدمة في الفقرات إلا أن هذا الأثر يختلف حسب المبحوثين في إرتفاع مستويات التدريب وتمكين الموظفين فيمكن أن يرجعه البعض إلى عوامل أخرى لاترتبط بالمسؤولية الإجتماعية حسبهم، غير أن الأغلبية وافقت على الفقرة.

- تأثير ممارسات المسؤولية الإجتماعية على تحسين الإنتاجية : جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم 39 : تأثير ممارسات المسؤولية الإجتماعية على تحسين الإنتاجية

الترتيب	سلم ليكرت	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	متوسط فقرات الإنتاجية
3	موافق تماما	0.506	4.50	1 زيادة رضا الموظفين
4	موافق تماما	0.506	4.50	2 زيادة ولاء ومعنويات الموظفين
5	موافق تماما	0.506	4.50	3 زيادة درجة استبقاء أفضل الموظفين
1	موافق تماما	0.390	4.82	4 نقص في عدد الغيابات (التغيب )
2	موافق تماما	0.390	4.82	5 زيادة مردودية وأداء الموظفين

المسؤولية الإ : ية على تنافسية مؤسسة هنكل و

/	موافق تماما	0.267949	4.62727	متوسط فقرات الإنتاجية
---	-------------	----------	---------	-----------------------

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات أثر ممارسات المسؤولية الإجتماعية على الإنتاجية تتراوح ما بين (4.82 و4.50) مايفوق تماما الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط حسابي 4.62 وهذا يدل على وجود إتفاق تام لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات في إنتاجية مؤسسة هنكل حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي:

\* إحتلت الفقرة 4 " نقص في عدد الغيابات (التغيب )" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.82 وبإنحراف معياري 0.390 .

\* إحتلت الفقرة 5 " زيادة مردودية وأداء الموظفين " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.82 وبإنحراف معياري 0.390 .

\* إحتلت الفقرة 1 " زيادة رضا الموظفين " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.50 وبإنحراف معياري 0.506، بالتساوي مع الفقرة 2 و3 التي رتبت في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي حسب ترتيب الفقرات من الأعلى إلى الأسفل.

\* إحتلت الفقرة 2 " زيادة ولاء ومعنويات الموظفين." المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.50 وبإنحراف معياري 0.506 .

\* إحتلت الفقرة 3 " زيادة درجة استبقاء أفضل الموظفين " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.50 وبإنحراف معياري 0.506 .

بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أكبر تماما من الوسط الفرضي مما يدل على أن المستفيدين جد موافقون على محتواها، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة واضحة لممارسات المسؤولية الإجتماعية على تحسين الإنتاجية من خلال المؤشرات المستخدمة في الفقرات.

- تأثير ممارسات المسؤولية الإجتماعية على تحسين الحصة السوقية: جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم 40 : تأثير ممارسات المسؤولية الإجتماعية على تحسين الحصة السوقية

الترتيب	سلم ليكرت	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحصة السوقية
5	موافق	0.506	3.50	1 زيادة الحصة السوقية لمنتجاتنا
1	موافق	0.471	4.32	2 إرتفاع مستوى رضا وولاء العملاء

المسؤولية الإ : ية على تنافسية مؤسسة هنكل و

	تماما			للمؤسسة	
4	موافق	0.888	3.84	تحسين التموقع في السوق	3
2	موافق تماما	0.471	4.32	تحسن صورة وسمعة المؤسسة	4
3	موافق تماما	0.471	4.32	زيادة قدرات المؤسسة في مجال التسويق	5
/	موافق	0.532793	4.059091	متوسط فقرات الحصة السوقية	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات أثر ممارسات المسؤولية الإجتماعية على الحصة السوقية تتراوح ما بين (4.32 و 3.50) مايفوق الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط حسابي 4.05 وهذا يدل على وجود إتفاق لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات في الحصة السوقية لمؤسسة هنكل حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي:

\* إحتلت الفقرة 2 " إرتفاع مستوى رضا وولاء العملاء للمؤسسة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.32 وبإنحراف معياري 0.471، بالتساوي مع الفقرة 4 و 5 التي رتبت في المرتبة الثانية والثالثة حسب ترتيب الفقرات من الأعلى إلى الأسفل.

\* إحتلت الفقرة 4 " تحسن صورة وسمعة المؤسسة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.32 وبإنحراف معياري 0.471.

\* إحتلت الفقرة 5 " زيادة قدرات المؤسسة في مجال التسويق " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.32 وبإنحراف معياري 0.471 .

\* إحتلت الفقرة 3 " تحسين التموقع في السوق." المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.84 وبإنحراف معياري 0.888 .

\* إحتلت الفقرة 1 " زيادة الحصة السوقية لمنتجاتنا " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.50 وبإنحراف معياري 0.506 .

بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أكبر من الوسط الفرضي مما يدل على أن المستفتين يوافقون على محتواها، مما يعني أنه يوجد أثر لممارسات المسؤولية الإجتماعية على تحسين الحصة السوقية من خلال المؤشرات المستخدمة في الفقرات إلا أن هذا الأثر يختلف حسب المبحوثين بعض الشيء في الفقرة 3 " تحسين التموقع في السوق " الذي يرجعونه حسبهم إلى نقص وعي المجتمع الجزائري بإستراتيجية المسؤولية الإجتماعية، غير أن الأغلبية وافقوا على الفقرة، ويختلف هذا الأثر أيضا في الفقرة 1 " زيادة الحصة السوقية لمنتجاتنا " فيمكن أن يرجعه

## المسؤولية الإيجابية على تنافسية مؤسسة هنكل و

البعض إلى عوامل أخرى لا ترتبط بالمسؤولية الاجتماعية حسبهم لأن هذا الأثر لا يظهر مباشرة ويتطلب مدة من الوقت، غير أن الأغلبية وافقت على الفقرة.

- تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على تحسين الربحية: جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم 41 : تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على تحسين الربحية**

الترتيب	سلم ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الربحية
1	موافق تماما	0.471	4.32	زيادة قدرات المؤسسة في مجال التسويق
2	موافق تماما	0.471	4.32	زيادة في المبيعات
3	موافق	0.506	3.50	زيادة مستوى الربحية وهامش الربح
4	موافق	0.506	3.50	زيادة مستوى الأرباح قبل خصم الضرائب
5	موافق	0.506	3.50	زيادة في النتيجة المالية الصافية
6	محايد	0.520	3.09	إرتفاع مستوى رضا الملاك والمستثمرين عن ربحية المؤسسة
/	موافق	0.393525	3.704545	متوسط فقرات الربحية

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الربحية تتراوح ما بين (4.32 و 3.09) ما يوافق الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط حسابي 3.74، وهذا يدل على وجود إتفاق على العموم لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات في ربحية مؤسسة هنكل حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي:

\* إحتلت الفقرة 1 " زيادة قدرات المؤسسة في مجال التسويق " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.32 وانحراف معياري 0.471 .

\* إحتلت الفقرة 2 " زيادة في المبيعات " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.32 وانحراف معياري 0.471 .

\* إحتلت الفقرة 3 " زيادة مستوى الربحية وهامش الربح " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 0.506، بالتساوي مع الفقرة 4 و 5 التي رتبت في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي حسب ترتيب الفقرات من الأعلى إلى الأسفل.

\* إحتلت الفقرة 4 " زيادة مستوى الأرباح قبل خصم الضرائب. " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 0.506.

\* إحتلت الفقرة 5 " زيادة في النتيجة المالية الصافية " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 0.506.

\* إحتلت الفقرة 6 " إرتفاع مستوى رضا الملاك والمستثمرين عن ربحية المؤسسة " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.09 وانحراف معياري 0.520.

بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أكبر من الوسط الفرضي في الفقرة 1 و2 مما يدل على أن المستثمرين يوافقون على محتواها، مما يعني أنه يوجد أثر لممارسات المسؤولية الإجتماعية على زيادة قدرات المؤسسة في مجال التسويق وزيادة في المبيعات أما الفقرات 3 و4 و5 يختلف هذا الأثر حسب المبحوثين بعض الشيء غير أن الأغلبية وافقوا على الفقرات مما يعني أنه يوجد أثر ضعيف لممارسات المسؤولية الإجتماعية على زيادة مستوى الربحية وهامش الربح والنتيجة المالية الصافية ومستوى الأرباح قبل خصم الضرائب وإرتفاع مستوى رضا الملاك والمستثمرين عن ربحية المؤسسة .

### المطلب الثالث : نتائج الإختبارات الإحصائية وإختبار الفرضيات : حتى يتم إختبار الفرضيات

كان لابد من القيام بمجموعة من الإختبارات الإحصائية لتوفر شروط الإنحدار في العينة.

أولا : نتائج الإختبارات الإحصائية: كانت نتائج الإختبارات الإحصائية كالتالي :

**1- إختبار قوة نموذج الدراسة وعدم تداخل المتغيرات بين المتغيرات المستقلة:** حيث أن الجدول التالي

يبين نتائج هذه الإختبارات.

**الجدول رقم 42 : نتائج إختبارات (VIF) و(Tolérance)**

VIF	Tolérance	المحور الأول: تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة
2.361	0.424	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين
1.471	0.680	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن (العملاء)
2.237	0.447	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالموردين
1.593	0.628	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالمنافسين
2.049	0.488	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالمجتمع
3.356	0.298	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالبيئة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## المسؤولية الإيجابية على تنافسية مؤسسة هنكل و

نلاحظ أن قيم إختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1.471 و 3.356)، وان قيم إختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.298 و 0.680) وهي أعلى من (0.05) ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود إرتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

2- إختبار التوزيع الطبيعي: حيث كانت نتائج هذا الإختبار كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 43 : نتائج معامل الالتواء (Skewness)

Kurtosis	Skewness	الفقرة
-0.469	0.248	المحور الأول: تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة
0.094	-0.278	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين
-0.673	-0.494	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن (العملاء)
-0.235	0.5520	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالموردين
-0.838	0.4430	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالمنافسين
-0.356	0.6010	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالمجتمع
-0.468	-0.288	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالبيئة
-1.638	0.397	المحور الثاني: التنافسية الناتجة عن تطبيق معايير المسؤولية الإجتماعية
0.157	-0.615	التحكم في التكاليف
-1.565	0.5010	تحسين الجودة
-1.515	0.5910	الإنتاجية
-1.510	0.5870	الحصة السوقية
-1.956	0.181	الربحية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3- إختبار ثبات صلاحية النموذج : كما هو موضح في الجداول أدناه بدلالة معنوية قيم (F) وقيم (T) عند درجة حرية 43 (1- 44)، حيث يعد وجود أثر ذو دلالة معنوية في أراء العينة إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig)  $\geq$  (أقل) من مستوى (0.05) يعني وجود أثر ذو دلالة معنوية قى إجابات أفراد العينة المدروسة والعكس صحيح أي عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية، وهذا ما سيبينه إختبار الفرضيات .

ثانيا : إختبار الفرضيات : سيتم إختبار كل من الفرضيتين الرئيسيتين والفرضيات الفرعية لها كالتالي :

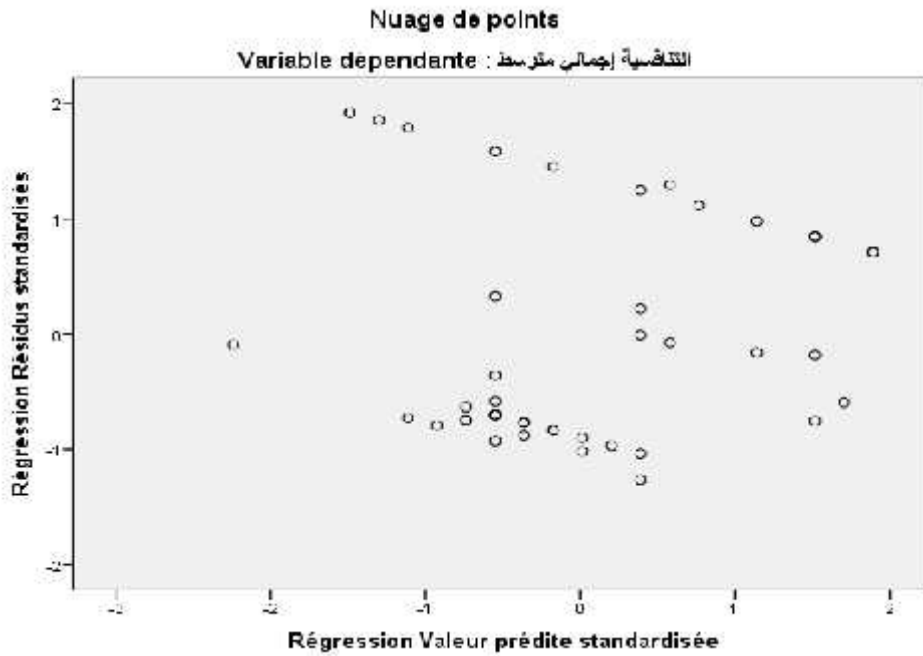
1- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية وتنافسية المؤسسات لمؤسسة هنكل.

-  $H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية مجتمعة وتنافسية المؤسسات (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

-  $H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية مجتمعة وتنافسية المؤسسات (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

أ- من خلال الإنحدار البسيط : وذلك بالإعتماد على متوسط جميع مؤشرات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين والزبائن (العملاء) والموردين والمنافسين والمجتمع والبيئة مجتمعة دون الفصل في الأثر الخاص بكل مؤشر، كما يوضحه الشكل والجدول التاليين :

الشكل رقم 20 : الرسم البياني



المصدر: مخرجات برامج SPSS

جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم 44 : نتائج الانحدار الخطي بين المتغير التابع والمستقل

معامل Bêta	معامل الانحدار B1	الدلالة الإحصائية Sig	F المحسوبة	معامل التحديد R2	الدلالة الإحصائية (Sig)	معامل الإرتباط R
-0.201	1.019	0.024 <sup>b</sup>	5.516	0.116	0.012	0.341

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل الإرتباط بيرسون  $R=0.341$  بقيمة الدلالة  $0.012 = \text{Sig.}$  (unilatéral) هي أقل من 5% أي أن الإرتباط بين المتغير المستقل في المحور الأول تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالموظفين والزبائن (العملاء) والموردين والمنافسين والمجتمع والبيئة مجتمعة والمتغير التابع في المحور الثاني مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) ذو دلالة معنوية، كما نلاحظ من الجدول بأن معامل التحديد (الإرتباط المعدل)  $=0.116$  R-deux، وهذا يعني بأن المتغير المستقل يفسر نسبة حوالي 11.6% من التباين في التنافسية وهي نسبة مقبولة، بمعنى أن (88.4%) من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة، يمكن تفسيرها لكثرة المتغيرات المؤثرة في التنافسية.

بدلالة قيمة  $F (5.516)$  عند مستوى المعنوية  $0.024$  وهي أقل من 5% أي أن الانحدار معنوي معادلته حسب ما تشير إليه المعطيات الإحصائية في الجدول :

$$y = -0.201 + 1.019 X$$

Y : المتغير التابع مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية).

X : المتغير المستقل تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالموظفين والزبائن (العملاء) والموردين والمنافسين والمجتمع والبيئة مجتمعة.

مما يقتضي قبول الفرضية البديلة الرئيسية الأولى -H1- : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من 5% بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية مجتمعة وتنافسية المؤسسات (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

فكلما تغير المتغير المستقل المسؤولية الإجتماعية بوحدة واحدة فإنه يؤثر على تغير المتغير التابع التنافسية ب

. 1.019

## المسؤولية الإيجابية على تنافسية مؤسسة هنكل و

ب- من خلال الإنحدار المتعدد : وذلك بالإعتماد على متوسط كل مؤشر من مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموظفين والزبائن (العملاء) والموردين والمنافسين والمجتمع والبيئة على حدى دون الفصل في الأثر الخاص بكل مؤشر، كما يوضحه الجدولين التاليين :

الجدول رقم 45 : نتائج الارتباط المتعدد بين المتغير التابع والمستقل

معامل الارتباط R	معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية Sig	معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية Sig	معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية Sig
0.539	0.3120	0.02	180.0	0.121	0.276	0.035

معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية Sig	معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية Sig	معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية Sig
0.136	0.190	-0.315	0.019	0.395	0.04

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم 46 : نتائج الإنحدار المتعدد بين المتغير التابع والمستقل

معامل التحديد R2	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig	Bêta	معامل الإنحدار B1	معامل الإنحدار B2	معامل الإنحدار B3	معامل الإنحدار B4	معامل الإنحدار B5	معامل الإنحدار B6
0.291	2,529	0.037 <sup>b</sup>	4.557	0.037	0.04	-0.205	0.651	-0.975	0.368

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بيرسون  $R=0.539$  بقيمة دلالة إحصائية أقل من 5% أي أن الارتباط المتعدد بين المتغير المستقل في المحور الأول تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالموظفين والزبائن (العملاء) والموردين والمنافسين والمجتمع والبيئة والمتغير التابع في المحور الثاني مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) ذو دلالة معنوية، كما نلاحظ من الجدول بأن معامل التحديد (الارتباط المعدل)

$R\text{-deux} = 0.291$ ، وهذا يعني بأن المتغير المستقل يفسر نسبة حوالي 29.1 % من التباين في التنافسية وهي نسبة مقبولة، بمعنى أن (70.9%) من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة، يمكن تفسيرها لكثرة المتغيرات المؤثرة في التنافسية.

بدلالة قيمة F (2.529) عند مستوى المعنوية 0.037 وهي أقل من 5% أي أن الإنحدار المتعدد معنوي معادلته حسب ما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول :

$$Y = 4.557 + 0.037 X_1 + 0.04 X_2 - 0.205 X_3 + 0.651 X_4 - 0.975 X_5 + 0.368 X_6$$

**Y** : المتغير التابع مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية).

**X** : المتغير المستقل تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة

**X1** : ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين .

**X2** : ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن (العملاء) .

**X3** : ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموردين.

**X4** : ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين.

**X5** : ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع.

**X6** : ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالبيئة.

مما يقتضي قبول الفرضية البديلة الرئيسية الأولى -H1- : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من 5% بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالموظفين والزبائن (العملاء) والموردين والمنافسين والمجتمع والبيئة وتنافسية المؤسسات (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

لتوضيح أي المتغيرات له أثر كبير، يتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية :

- أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين ومؤشرات التنافسية : من خلال الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموظفين ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموظفين ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

الجدول رقم 47 : نتائج الانحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموظفين

معامل الإرتباط R	الدلالة الإحصائية (Sig)	معامل التحديد R2	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig	معامل الإندثار B1	Bêta
0.312	0.02	0.097	4.521	0.039 <sup>b</sup>	0.406	2.378

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل الإرتباط بيرسون  $R=0.312$  بقيمة الدلالة  $Sig. = 0.02$  (unilatéral) هي أقل من 5% أي أن الإرتباط بين المتغير المستقل في المحور الأول تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالموظفين والمتغير التابع في المحور الثاني مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) ذو دلالة معنوية، كما نلاحظ من الجدول أن معامل التحديد (الإرتباط المعدل)  $R\text{-deux} = 0.097$ ، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر نسبة حوالي 9.7% من التباين في التنافسية وهي نسبة مقبولة، بمعنى أن (90.3%) من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة، يمكن تفسيرها لكثرة المتغيرات الأخرى المؤثرة في التنافسية.

بدلالة قيمة  $F$  المحسوبة (4.521) عند مستوى المعنوية 0.039 وهي أقل من 5% أي أن الإندثار معنوي معادلته حسب ما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول:

$$y=2.378+0.406X$$

$y$  : المتغير التابع مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية).

$X$  : المتغير المستقل تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالموظفين.

مما يقتضي قبول الفرضية البديلة الفرعية الأولى  $H_1$  - : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من 5% بين تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموظفين وتنافسية المؤسسات (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

## المسؤولية الإيجابية على تنافسية مؤسسة هنكل و

فكلما تغير المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموظفين بوحدة واحدة فإنه يؤثر على تغير المتغير التابع التنافسية ب 0.406

- أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالزبائن ومؤشرات التنافسية : من خلال الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالزبائن (العملاء) ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

-  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالزبائن (العملاء) ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

-  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالزبائن (العملاء) ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

الجدول رقم 48 : نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالزبائن

معامل الإرتباط R	الدلالة الإحصائية (Sig)	معامل التحديد R2	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig	معامل الإنحدار B1	Bêta
0.180	0.121	0.0320	1.405	0.243	0.3570	2.429

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل الإرتباط بيرسون  $R=0.180$  بقيمة الدلالة  $\text{Sig.} = 0.121$  هي أكبر من 5% أي أن الإرتباط بين المتغير المستقل في المحور الأول تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالزبائن والمتغير التابع في المحور الثاني مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) غير معنوي.

بدلالة قيمة F المحسوبة (1.405) عند مستوى المعنوية 0.243 وهي أكبر من 5% أي أن الإنحدار غير معنوي .

مما يقتضي قبول الفرضية العدمية الفرعية الرابعة -H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من 5% بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن وتنافسية المؤسسات (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

- أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموردين ومؤشرات التنافسية : من خلال الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموردين ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

-H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموردين ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

-H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموردين ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

الجدول رقم 49 : نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموردين

معامل الإرتباط R	الدلالة الإحصائية (Sig)	معامل التحديد R2	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig	معامل الإنحدار B1	Bêta
0.276	0.035	0.076	3.468	0.07	0.5680	1.730

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل الإرتباط بيرسون  $R=0.276$  بقيمة الدلالة  $\text{Sig.} = 0.035$  (unilatéral) هي أقل من 5% أي أن الإرتباط بين المتغير المستقل في المحور الأول تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالموردين والمتغير التابع في المحور الثاني مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) ذو دلالة معنوية، كما نلاحظ من الجدول بأن معامل التحديد ( الإرتباط المعدل )  $R\text{-deux} = 0.076$ ، وهذا يعني بأن المتغير المستقل يفسر نسبة حوالي 7.6% من التباين في التنافسية وهي نسبة غير مقبولة، بمعنى أن (92.4%) من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة، يمكن تفسيرها لكثرة المتغيرات الأخرى المؤثرة في التنافسية.

بدلالة قيمة F المحسوبة (3.468) عند مستوى المعنوية 0.07 وهي أكبر من 5% أي أن الإنحدار غير معنوي، مما يقتضي قبول الفرضية البديلة الفرعية الثالثة -  $H_0$  - : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من 5% بين تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموردين وتنافسية المؤسسات (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

- أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين ومؤشرات التنافسية : من خلال الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

-  $H_0$  - : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

-  $H_1$  - : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

الجدول رقم 50 : نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين

معامل الإرتباط R	الدلالة الإحصائية (Sig)	معامل التحديد R2	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig	معامل الإنحدار B1	Bêta
0.136	0.19	0.018	0.7870	0.38	0.245	3.020

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل الإرتباط بيرسون  $R=0.136$  بقيمة الدلالة  $\text{Sig.} = 0.19$  هي أكبر من 5% أي أن الإرتباط بين المتغير المستقل في المحور الأول تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالمنافسين والمتغير التابع في المحور الثاني مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) غير معنوي. بدلالة قيمة F المحسوبة (0.4130) عند مستوى المعنوية 0.523 وهي أكبر من 5% أي أن الإنحدار غير معنوي .

مما يقتضي قبول الفرضية العدمية الفرعية الرابعة -  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من 5% بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين وتنافسية المؤسسات (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

- أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع ومؤشرات التنافسية : من خلال الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

-  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

-  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

الجدول رقم 51 : نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع

معامل الإرتباط R	الدلالة الإحصائية (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig	معامل الإنحدار B1	معامل Bêta
-0.315	0.0190	0.099	4.614	0.038	-0.679	6.848

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل الإرتباط بيرسون  $R = -0.315$  بقيمة الدلالة  $Sig. = 0.019$  (unilatéral) هي أقل من 5% أي أن الإرتباط بين المتغير المستقل في المحور الأول تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالمجتمع والمتغير التابع في المحور الثاني مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) عكسي ذو دلالة معنوية، كما نلاحظ من الجدول أن معامل التحديد (الإرتباط المعدل)  $R\text{-deux} = 0.019$ ، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر نسبة حوالي 1.9% من التباين في التنافسية وهي نسبة مقبولة، بمعنى أن (98.1%) من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة، يمكن تفسيرها لكثرة المتغيرات الأخرى المؤثرة في التنافسية.

بدلالة قيمة F المحسوبة (4.614) عند مستوى المعنوية 0.038 وهي أقل من 5% أي أن الإنحدار معنوي معادلته حسب ما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول:

$$y=6.848-0.679X$$

Y : المتغير التابع مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية).

X : المتغير المستقل تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالمجتمع.

مما يقتضي قبول الفرضية البديلة الفرعية الخامسة - H1- : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من 5% بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع وتنافسية المؤسسات (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

فكلما تغير المتغير المستقل المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع بوحدة واحدة فإنه يؤثر عكسيا على تغير المتغير التابع التنافسية ب 0.679

- أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالبيئة ومؤشرات التنافسية : من خلال الفرضية الفرعية السادسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالبيئة ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

- H0- : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالبيئة ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

- H1- : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالبيئة ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

الجدول رقم 52 : نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالبيئة

معامل الإرتباط R	الدلالة الإحصائية (Sig)	معامل التحديد R2	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig	معامل الإنحدار B1	معامل الإرتباط R
0.395	0.004	0.156	7.748	0.008	0.485	2.065

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بيرسون  $R=0.395$  بقيمة الدلالة  $\text{Sig.} = 0.004$  (unilatéral) هي أقل من 5% أي أن الارتباط بين المتغير المستقل في المحور الأول تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالبيئة والمتغير التابع في المحور الثاني مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) ذو دلالة معنوية، كما نلاحظ من الجدول بأن معامل التحديد (الارتباط المعدل)  $R\text{-deux} = 0.156$ ، وهذا يعني بأن المتغير المستقل يفسر نسبة حوالي 15.6% من التباين في التنافسية وهي نسبة مقبولة، بمعنى أن (84.4%) من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة، يمكن تفسيرها لكثرة المتغيرات الأخرى المؤثرة في التنافسية. بدلالة قيمة  $F$  المحسوبة (7.748) عند مستوى المعنوية 0.008 وهي أقل من 5% أي أن الإنحدار معنوي معادلته حسب ما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول:

$$y=2.065+0.485X$$

$y$  : المتغير التابع مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية).

$X$  : المتغير المستقل تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالبيئة.

مما يقتضي قبول الفرضية البديلة الفرعية السادسة -  $H1$  - : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من 5% بين تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالبيئة وتنافسية المؤسسات (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة هنكل.

فكلما تغير المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالبيئة بوحدة واحدة فإنه يؤثر على تغير المتغير

التابع التنافسية ب0.485

2- الفرضية الرئيسية الثانية : هل توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha 0.05$ ) بين آراء الباحثين حول أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية المؤسسات الخدمائية (مؤسسة هنكل) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) لأفراد عينة الدراسة؟

$H_0$  - لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء الباحثين حول أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية المؤسسات الخدمائية (مؤسسة هنكل) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) لأفراد عينة الدراسة.

$H_1 -$  : توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء الباحثين حول أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية المؤسسات الخدمائية (مؤسسة هنكل) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) لأفراد عينة الدراسة.

لإختبار صحة هذه الفرضية حول مدى الإختلاف في آراء الباحثين في عينة المدروسة حول أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية على تنافسية المؤسسات الخدمائية (مؤسسة هنكل) التي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)، فقد تم اللجوء إلى إختبار التباين الأحادي " ANOVA One – Way من البرنامج الإحصائي (SPSS) التي كانت أهم نتائجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 53 : نتائج الإنحدار المتعدد بين المتغيرات الديمغرافية

معامل الإرتباط R	معامل التحديد R2	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig	معامل الإنحدار B	B1	B2	B3	B4	B5
0.604	0.365	4.373	0.003	3.578	-0.085	-0.186	0.093	-0.059	0.345

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم 54 : نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا للمتغيرات الديمغرافية مجتمعة.

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	داخل المجموعات
0.003	4.373	0.393	5	1.964	داخل المجموعات
		0.090	38	3.413	خارج المجموعات
			43	5.377	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أن متوسط المربعات خارج المجموعات أي مجموع المربعات الخطأ الذي يبلغ 3.413 أكبر من داخل المجموعات يبلغ (1.964) ماجعل قيمة F (4.373) حيث بلغت المعنوية (0.003) وهو يقل عن (0.05) أي معنوي وهذه النتائج تشير إلى وجود فروقات ذات دلالة معنوية تعزى للإختلاف في المتغيرات الديمغرافية مجتمعة، وبالتالي قبول الفرضية البديلة  $H_1 -$  : توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى

المعنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين آراء المبحوثين حول أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية المؤسسات الخدمائية (مؤسسة هنكل) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) لأفراد عينة الدراسة.

بغرض تدعيم نتائج إختبار الفرضية الثانية، ومن خلال مقابلة المكلف بالحاسبة و التسيير المالي بمقر المديرية هنكل الجزائر، التي أجابت على السؤال كالتالي<sup>1</sup>:

✓ ما هو أثر تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تحسين مؤشرات تنافسية للمؤسسة؟

مجمع هنكل من بين الرواد العالميون من خلال التنوع والعمق غير مسبوق في التقنيات التي تخدم جميع الأسواق العالمية والقطاعات المختلف، أما في أعمال هنكل الجزائر الاستهلاكية، تحتل هنكل الجزائر مكانة رائدة في السوق الجزائرية كذلك في العديد من الأسواق وفئات المنتجات حول العالم، بالنسبة لها، فإن الريادة تتجاوز التعريف السائد بأن تكون من الأوائل في الحصة السوقية أو حجم الأعمال، فالمكانة السوقية المتينة مهمة دون شك، إلا أن الريادة بالإبتكار والعلامات التجارية والتقنيات تتطلب أكثر من ذلك، فهي تتطلب أولاً القيادة في تحقيق القيمة، وتحتاج إلى الريادة في المرونة والإستجابة لما تشهده الأسواق من تفاوت، والتغير المستمر في إحتياجات العملاء ومتطلبات المستهلكين كما هو الحال في الإبتكار والجودة والخدمة والإستدامة .

كانت السنوات الثلاث الأخيرة ناجحة لهنكل الجزائر، حققت فيها أداء قويا في الأعمال وأهدافها المالية، كما حققت تقدما كبيرا في المبادرات والمشاريع الإستراتيجية الرئيسية للغاية بالنسبة لها على الرغم من ظروف السوق الصعبة والمتقلبة، إذ وصلت المؤسسة إلى مستويات قياسية جديدة في المبيعات والأرباح، حيث لأول مرة تجاوزت المبيعات السنوية لأكثر من 20 مليار دينار جزائري سنة 2016، وهذا معلم هام للشركة، كما قدمت هوامش قياسية وأعلى مستويات جديدة في أرباح واحدة معدلة للسهم، إذ كان أداء أعمال المؤسسة مدفوعا مرة أخرى بعلاماتها التجارية القوية والتقنيات الرائدة والإبتكارات الفائزة بالإضافة إلى التركيز الواضح على التكاليف.

واصلت هنكل تعزيز مكانة علاماتها التجارية، حيث إرتفعت مبيعات هنكل الجزائر إلى 23,20 مليار دينار جزائري سنة 2018 مقارنة بـ 19.7 مليار دينار جزائري سنة 2015 وكان هناك نمو في المبيعات العضوية، وإرتفعت الأرباح المعدلة قبل الفوائد والضرائب (EBIT) والعائد المعدل على المبيعات ونمت الأرباح المعدلة للسهم المفضل (EPS)، وتطورت أسهم هنكل أضعف من مؤشر داكس، وكانت نسب الاداء المالي كالآتي :

- نمو إسمي قوي جدا في المبيعات بنسبة +4.9%، ونمو عضوي قوي في المبيعات بلغ +3.0%.

<sup>1</sup> مقابلة المكلف بالحاسبة و التسيير المالي.

- إرتفاع هامش الربح قبل إحتساب الفوائد والضرائب إلى مستوى جديد: +40 نقطة أساس على 18.0%.

- نمو ملحوظ في الأرباح الممتازة لكل سهم مفضل +8.5% .

يمثل التعاون المكثف مع الشركاء والموردين عبر سلسلة القيمة أفضلية تنافسية مميزة لمؤسسة هنكل، حيث أنتجت هنكل في ثلاثة سنوات الأخيرة أكثر من 70 في المائة من المبيعات مع المنتجات التي تم طرحها في السوق في السنوات الثلاث الماضية، ويجدر الإشارة أن 60 بالمائة من رقم أعمال هنكل الجزائر تحقق من خلال الابتكارات، ويذكر أن الهدف للعام 2018 هو رفع تلك الحصة إلى 60 بالمائة، وساهم نجاح المنتجات المبتكرة في جميع قطاعات الأعمال في تحقيق نجاح ملموس لمؤسسة هنكل، إذ حققت هنكل خلال ثلاث سنوات أكثر من 70 بالمائة من مبيعاتها من قطاع الأعمال الاستهلاكية (وهي منتجات الغسيل والعناية المنزلية) وبدعم منتجات تتواجد في الأسواق منذ أقل من خمس سنوات، وفي قطاع أعمال تقنيات المواد اللاصقة، حققت مساهمة مبيعات المنتجات الجديدة التي جرى طرحها خلال السنوات الخمسة الماضية إرتفاعا بنسبة 40 بالمائة، كما واصلت هنكل ترسيخ العلاقة الوثيقة مع أهم عملائها في قطاع تجارة التجزئة والقطاع الصناعي مما ساعد في زيادة المبيعات المتحققة من خلالها، وفي قول المدير العام لهنكل الجزائر "المؤسسة سجلت أداء قويا في السنوات الثلاث، حيث استطعنا أن نحسن المبيعات والأرباح في ظل التحديات المتزايدة التي تشهدها بيئة الأعمال، وقد ساهمت وحدتي شلغوم العيد ورغاية في هذا التطور الإيجابي" وأضاف قائلاً: "لقد حققنا زيادة كبيرة في الأرباح المعدلة قبل إحتساب الفوائد والضرائب، إذ بلغ هامش الربح المعدل قبل إحتساب الفوائد والضرائب 18 في المئة، كما حققنا نموا ملحوظا في الأرباح المعدلة لكل سهم مفضل. بالإضافة إلى ذلك، نجحنا في إنجاز ثلاثة مشاريع إستحواد مما سيوفر دعما كبيرا لمحفظتنا أعمالنا" وتابع "نتوقع بشكل سنة أن تستمر حالة التقلب وعدم اليقين في السوق، وسوف يكون لأسعار العملات تأثير سلبي متزايد، كما من المرجح أن تستمر الظروف الصعبة في أسواق السلع الاستهلاكية، لكننا ملتزمون تماما بمواصلة التطوير الناجح لأعمال وتنفيذ أولوياتنا الإستراتيجية، وافقنا وأغلقتنا أيضا العديد من عمليات الإستحواد التي ستكمل وتعزز محفظتنا الإستثمارية في كل من أعمالنا التجارية والصناعية".

في جوان سنة 2019 تم التأكيد مجددا على أداء هنكل الجزائر المتميز في مجال الإستدامة من قبل وكالات التصنيف الدولية، وتم الإعتراف بهنكل كأحد "رواد الصناعة" العالميين في مجال الإستدامة، إذ أن المؤسسة تجري عمليات تدقيق دورية ومنتظمة في مواقع الإنتاج والإدارة، وبشكل متزايد على مقاوي الباطن والمراكز اللوجستية للتحقق من الإمتثال لقوانين المؤسسة ومعاييرها بهدف التقييم والتحسين المستقل والموضوعي للحوكمة وعملياتها وضوابطها، فتعتبر هنكل عمليات التدقيق أدوات رئيسية لتحديد المخاطر والتحسينات المحتملة، كما تجري المؤسسة عمليات تدقيق على مستوى كل ولايات الوطن في مجالات المشتريات والمبيعات والتسويق والتمويل

وتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية وسلسلة التوريد والعمليات وكذلك السلامة والصحة والبيئة (SHE)، وستواصل هنكل الجزائر الاعتماد على التزام وخبرات موظفيها من أجل مزيد من التقدم.

حققت المؤسسة تقدما مدهشا وتفوقت على أهدافها للمرحلة بين عامي 2015 و2019:

- تخفيض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون الناشئة عن مواقع الإنتاج بنسبة 30 بالمائة.
- تحسنت كفاءة الطاقة بنسبة 18 بالمائة.
- إستهلاك المياه بنسبة 23 بالمائة.
- حجم النفايات بنسبة 17 بالمائة.
- السلامة المهنية بنسبة 33 بالمائة.
- وبالإجمال، حسّنت هنكل العلاقة بين القيمة المتحققة والأثر البيئي بواقع 38 بالمائة، كما تواصل هنكل الجزائر تعزيز مجموعتها وعلامتها التجارية التي تتميز بأهمها :
  - إنتاج مجموعة جذابة من العلامات التجارية التي تتمتع مكانة مرموقة وشهرة واسعة.
  - تعزيز تواجد هنكل ومنتجاتها في كل الأسواق الجزائرية.

مجلس الإدارة لجمع هنكل العالمي راض عن النتائج التي حققتها هنكل الجزائر، حيث تقدم بشكر للموظفين على مساهماتهم في نجاح أعمالها في السنوات الثلاث، وبذلك أثبتت إستراتيجية هنكل الجزائر الواضحة للإستدامة كفاءتها العالية مما مكنها من إنجاز أربعة من بين خمسة أهداف إنتقالية قبل موعدها المحدد بعام كامل، أين يلعب الموظفون دورا بالغ الأهمية في تحقيق تلك النجاحات والأهداف، إذ تم تحقيق التطوير الناجح للمؤسسة بفضل موظفي هنكل الجزائر المبدعين والعاطفين والمتحمسين، إذ إن روحهم في العمل وروح المبادرة هي التي تحدث الفرق في بيئة سوق شديدة التنافس، يتم توحيدهم من خلال القيم المشتركة والمستوحاة من هدف مشترك قوي ألا وهو خلق قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة ذات العلاقة بالمؤسسة، فالمؤسسة تؤمن بتبني ودمج ثقافة التنوع والشمولية في ثقافتها وأسلوب عملها، إذ بذلك تحفز وتنتج الإبداعات والإبتكارات والإختراعات، ونجاحها يقوم على فريق قوي وتنوع قوى العمل يميزها عن منافسيها ويمكنها من تحقيق الصدارة ويدعم قدرتها على تحقيق نتائج ممتازة، إذ يعمل في هنكل الجزائر أكثر من 2600 موظف في وحدات ووظائف أعمال مختلفة، في ولايات مختلفة مع تجارب وخلفيات وتواريخ شخصية مختلفة في جميع المجالات، حيث يساهم كل موظف في مؤسسة هنكل الجزائر في إحداث فرق، وتشكل خبرات الموظفين وإبداعاتهم جوهر ميزة المؤسسة التنافسية، كما تقدر المؤسسة جميع الموظفين وتبث فيهم روح التنافس الإيجابي وتكافؤهم لتقدم أداءا مميذا وتخلق قيمة مستدامة، فكل موظف هو قدوة حسنة يتحمل شخصيا مسؤولية التنمية الفردية، ويعمل بنزاهة ويؤدي عمله وفقا لأعلى المعايير، وهدف إستراتيجية هنكل للإستدامة هو تحقيق المزيد باستخدام موارد أقل ورفع الكفاءة بواقع ثلاثة أضعاف بحلول العام 2030.

## : المسؤولية الإيجابية على تنافسية مؤسسة هنكل و

من خلال دراسة حالة هنكل نخلص أن هنكل تعمل على تحقيق أولوياتها الإستراتيجية من أجل تحقيق الأهداف المالية المنشودة وضمان نجاح طويل المدى للمؤسسة، إذ يمنحها الأداء المالي المتميز وخلق القيمة المستدامة فرصة للعمل بشكل أكثر مرونة في المستقبل فضلا عن فسح المجال أمام نمو نشيط ومربح، ولن تقتصر الفائدة على مساهمي المؤسسة فحسب بل ستشمل موظفيها والمجتمعات التي تعمل بها .

: أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

## المبحث الثالث : أثر المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوامة على تنافسية مؤسسة إتصالات الجزائر:

إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية تنشط في القطاع الإقتصادي الجزائري، إذ تعتبر من أهم المؤسسات الخدمانية التي تتميز عن غيرها بتبني برنامج إستراتيجي في المسؤولية الاجتماعية وكذا تعاملها مع مختلف أصحاب المصلحة بالرغم من كثرة عدد عامليها وعملاءها وحصتها السوقية المهيمنة في القطاع.

**المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة وبيئتها التنافسية :** باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 والمحدد للأحكام العامة الخاصة بالبريد والمواصلات الذي جاء لإلغاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم وإستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين مستقلين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" والثانيهما يحمل على عاتقه مسؤولية تطوير شبكة الإتصالات في الجزائر ممثل في "إتصالات الجزائر"، حيث أن المؤسسة مطالبة بإداء مهام الخدمة العمومية بحيث تعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت وشبكة الأنترنت " ADSL " في الجزائر.

**أولا : تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر من حيث النشأة والتطور والأهمية وكذا الخصائص :** (Algérie télécom) المتعامل التاريخي والرائد في مجال الإتصالات ومن القوى المحركة والركيزة الأساسية في الإقتصاد الجزائري، فهي مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم SPA تنشط في سوق الشبكة وخدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر كانت تابعة للتوظيف العمومي إلى أن تأسست في إطار إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 والمحدد للأحكام العامة الخاصة بالبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام المؤسسة العمومية الإقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال افتتحي ب 100.000.000 دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 20.000 سهم ملك للدولة 100 %، مسجلة كلها ومحزر ومسندة بكل خصوصياتها التي تثبت حق الملكية، مسيرة وموجهة بمجلس إدارة مكون من رئيس مجلس إدارة وثلاثة أشخاص معينين من أجل مهام المراقبة، وسبعة أشخاص من أجل مجلس النواب العام، حدد عمرها ب 99 سنة ممثلة بالسيد "مسعود شتيح" الرئيس المدير العام، من جهة وفيدرالية البريد والمواصلات التابعة للإتحاد العام للعمال الجزائريين ممثلة بأمينها العام السيد "مُجد تشولاق" من جهة أخرى، وهي مسجلة تحت مستخرج سجل تجاري رقم B 02 0018083 في مركز السجل التجاري في يوم 11 ماي 2002 الكائن مقرها الإجتماعي بالطريق الوطني رقم

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

5 الديار الخمس - المحمدية - الجزائر 16130، إذ كان على إتصالات الجزائر وإطاراتها الإنتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم يمتاز بالمنافسة الشرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الإتصالات على المنافسة.

في إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة وإستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم<sup>1</sup>.

في 03 سبتمبر سنة 2006 رفع رأسمالها الإجتماعي إلى 50.000.000.000 دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 10.000.000 سهم، واليوم توظف المؤسسة حوالي 22 000 شخص ويقدر رأسمالها الإجتماعي ب 61.275.180.000 دج، تقدم المؤسسة مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزيائن القطاعين المنزلي والأعمال، مصممة لإبتكار سياسات وإستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء مثل: الهاتف، الأنترنت ADSL، الجيل الرابع للهاتف الثابت GLTE4، خدمة الويسي (wici) ، خدمات التداول عن طريق الفيديو (Visioconférence) ، تصميم أو إنشاء المواقع الإلكترونية ( بنقرة واحدة)، المكتبة الإلكترونية ( في مكتبتنا)، الرقابة الأبوية (fi@mane) ، خدمة الدفع الإلكتروني ( خلاص)، تقديم حلول متكاملة للمؤسسات والمؤسسات العمومية... حيث كان شعار المؤسسة قبل سنة 2014 " أين ما كنتم " وبداية من سنة 2014 أصبح " دائما أقرب ".

1- فروع مجمع إتصالات الجزائر: تعتبر إتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الإتصالات، حيث يعمل كل قطب ككيان مستقل ماليا وإداريا غير أن مجلس الإدارة واحد وهي :

أ- فروع إتصالات الجزائر "موبيليس" : مؤسسة ذات أسهم مختص في الهاتف الخليوي (النقال)، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98.5 بالمائة في سنة 2017 وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 14، 3 مليون مشترك نهاية سنة 2015.

<sup>1</sup> الموقع الرسمي الخاص بالمؤسسة : www.algeriatelecom.dz

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

ب- **إتصالات الجزائر الفضائية**: مؤسسة ذات أسهم مختصة في شبكة " إتصالات الجزائر الفضائية" المختصة في تكنولوجياات السائل والأقمار الصناعية، تعتبر هيكل دعم جديد تمتلك معدات حديثة وضخمة حوالي 45 محطة أرضية محلية، 4 محطات دولية. Intelsat و Arabsat، 1 محطة ساحل INMARSAT، 1 شبكة VPCAT SCPC، القمر الصناعي المتنقل (GMPCS): مزود بثريا THURAYA في الجزائر مع 2022 مشترك، شبكة Business VSAT DVB / RCS 2000 TERMINALS .Business، 5 شبكات iDirect VSAT Networks.

ت- **إتصالات الجزائر للأنترنت " جواب"**: فرع أساسي هام مختص في تكنولوجيا الأنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأنترنت ذو السرعة الفائقة، وللإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الأنترانات Intranet وبمقرات الربط بالأنترنت عن طريق شبكة " جواب" بقدرة 930 000 زبون (إتصال، خدمة العملاء)، 4 046 مقاهي أنترنت cybercafés، 23 مزود خدمة أنترنت (ISP)، 10.000.000 مستخدم للأنترنت، وتحتوي الشبكة 7000 وصل RTC، 3000 وصل إلى الروابط المتخصصة.

### 2- مهام مؤسسة إتصالات الجزائر وأهدافها : تنحصر مهام وأهداف المؤسسة كالآتي :

أ- **مهام المؤسسة** : تم تنظيم نشاط مؤسسة Algérie Télécom بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-460 المؤرخ 30 نوفمبر 2005 للموافقة على الترخيص لإنشاء وتشغيل شبكة إتصالات عامة وتوفير خدمات الهواتف الثابتة الدولية والمسافات الطويلة والحلقة المحلية للجمهور، فمؤسسة إتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لديه أكثر من 30 عاما من الخبرة والتواجد في جميع أنحاء البلاد في مجال الإتصالات السلكية واللاسلكية والإتصالات الساتلية، ويمكن إبراز أهم مهامها في النقاط التالية :

- توفير خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والوسائل النصية والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية.
- تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيا الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الإتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الإعلام الآلي بصفة خاصة.
- تطوير وتشغيل وإدارة الإتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص.
- إنشاء وتشغيل وإدارة جميع أوجه الترابط الشبكي مع مشغلي الشبكات المحلية.
- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر من خلال زيادة عروض الخدمات الهاتفية، وكذا تحسين جودة الخدمات المقدمة، وجعلها أكثر قدرة على المنافسة .

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

ب- أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر: سطرت إدارة مجمع إتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة، وهي الجودة والفعالية ونوعية الخدمات وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرها إتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الإتصالات بالجزائر، وتسهر المؤسسة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:

- تطوير وإستمرار وتسيير شبكات الإتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء وإستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات .
- زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية وتسهيل الولوج لخدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية وذلك للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستخدمين خاصة المناطق الريفية؛
- تحسين جودة الخدمات بالشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة إستجابة لإحتياجات العملاء
- السوق ومن أجل الرفع من تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة؛ وكذا تطوير خدمات جديدة للعملاء بإستخدام التكنولوجيا الحديثة ومن خلال ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء .
- تقديم الخدمات المساعدة التقنية.
- تحسين قيمة المبيعات من خلال توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق وكذا الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء .
- تطوير شبكة وطنية فعالة للإتصالات السلكية واللاسلكية والمشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام والإتصال في الجزائر.
- تنفيذ تقارب الصوت والبيانات وضمن توصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المتناهية بإستخدام مختلف قنوات تدفق المعلومات؛
- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الإتصالات عبر الأقمار الصناعية) انتلسات وإنمارسات، والمحطات الطرفية، ونظم الإتصالات الشخصية المتنقلة العالمية (... في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية.
- إضافة إلى رغبتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني وإقتصادي وإجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، كما تهدف إلى تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كمؤسسة إعلام وإتصال في الجزائر.

ت- الهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات في المؤسسة : يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المرتبطة بالمنظمات وأعمالها، حيث تتحدد من خلاله أساليب الإتصالات والصلاحيات والمسؤوليات، وتتحدد فيه أيضا أساليب إنجاز المهام وتبادل المعلومات وإتخاذ القرارات، ولكي يكون فعالا ومفيدا لابد من وجود علاقات وإرتباطات بين مختلف الأقسام والوظائف والمستخدمين، ولغرض معرفة الوضعية القائمة في المؤسسة تم الإعتماد على مجموعة من الأسئلة وجهت الى بعض مسؤولي المؤسسة وذلك للحكم على درجة

## : أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

توفر خواص الهيكل التنظيمي (المركزية، المعيارية، الرسمية)، ومدى وجود علاقات وإرتباطات بالمؤسسة حيث إستنتجنا مايلي :

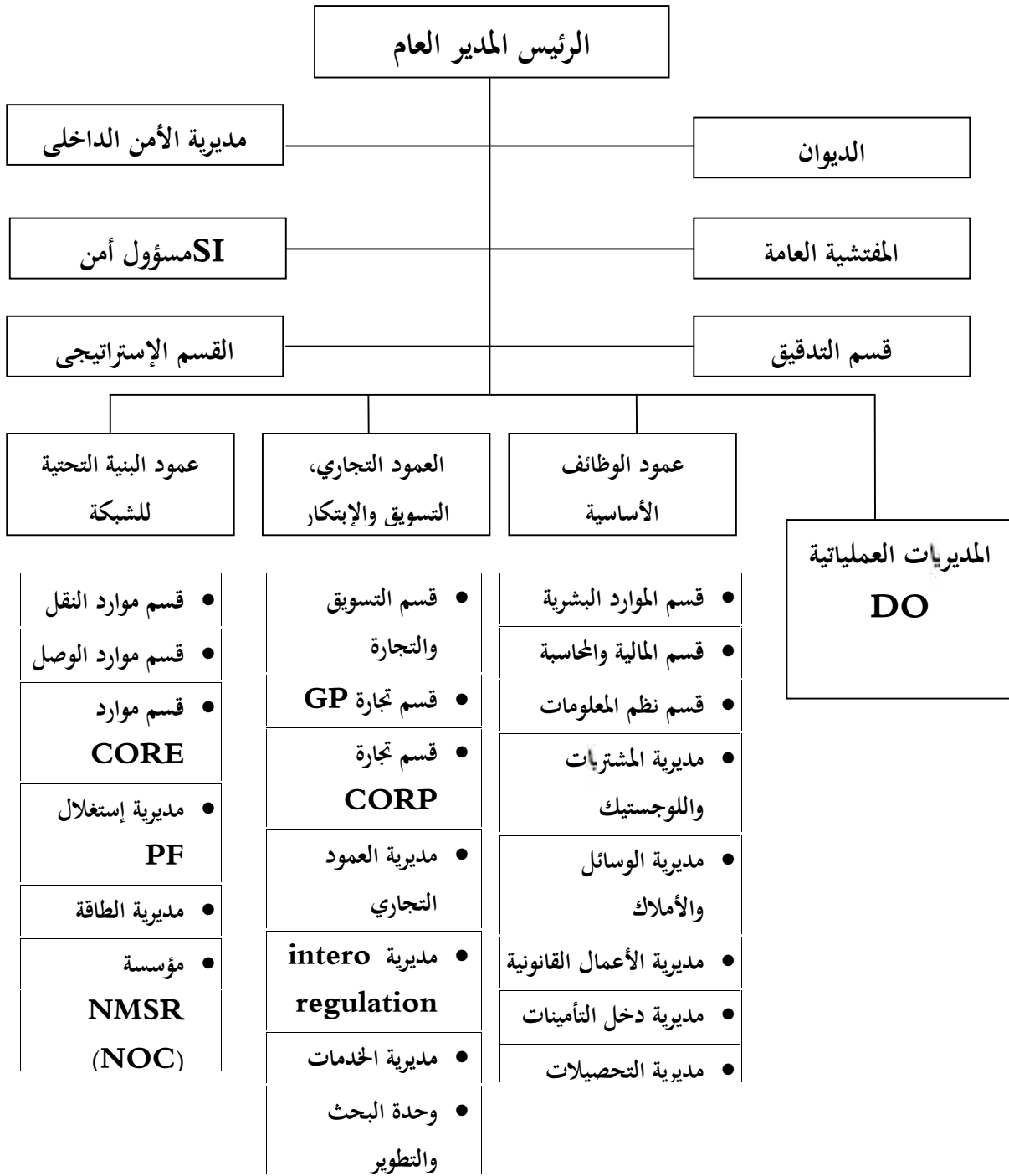
- ✓ يوجد وصف مكتوب وموزع على العاملين يبين ويحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، حيث يتعرض كل من يخالف قواعد ومعايير العمل إلى عقوبات واضحة ومحددة.
- ✓ يوجد تسلسل سلمي بجميع علاقات السلطة وقنوات الإتصال الرسمية.
- ✓ تعتمد الإدارة العليا على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

- **توزيع المسؤوليات في المؤسسة** : حاولت مؤسسة إتصالات منذ نشأتها إعتتماد الهيكل التنظيمي الهرمي بقاعدة عريضة يسمح بالمزاوجة بين الإقتصاد الموجه من السلطة العليا والتخصص من جهة وتفويض السلطة وتحفيز المبادرة من جهة أخرى، وقسمت المؤسسة إلى أربع مستويات رئيسية خلال إصلاحات 2003، وهي المديرية العامة بالعاصمة والمديريات الجهوية والوحدة العملية الولائية والهيكل العملية (الوكالة التجارية ACTEL، المراكز المحلية للإتصالات CLT الإنتاج)، واستمر العمل به دون تغيير غير أنه شهد بعض التعديلات، حيث يمكن تبسيط المستويات الهيكلية الحالية للمؤسسة في أربع مستويات وهي : المديرية العامة DG، المديرية الجهوية للإتصالات DRT، المديرية العملية للإتصالات DOT .

- **المديرية العامة** : تعتبر أعلى سلطة بالمؤسسة ورأس الهيكل التنظيمي، وتقع بالديار الخمس المحمدية بالجزائر العاصمة، تمارس سلطة الإشراف الذي يخول للرئيس المدير العام "PDG" بالتنسيق مع مجلس الإدارة تنصيب أو عزل المدراء العمليين للوحدات ومديري المشاريع والمديرين المساعدين والمديرين الأقليميين (الجهويين) ووضع الإستراتيجيات والبرامج الكلية للمؤسسة، كما هو موضح في الهيكل التنظيمي الموالي:

: أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

الشكل رقم 21 : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لإتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث طبقا لوثائق مسلمة من قسم الموارد البشرية

- المديرية الإقليمية (الجهوية): إن مؤسسة إتصالات الجزائر لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطاتها تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، فالمؤسسة تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة التي تعمل تحت وصايتها 13 مديرية إقليمية لكل من: الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان، الأغواط أين تم التقسيم حسب الأقاليم، حيث تشرف كل مديرية

## : أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

على أكثر من ولاية، إلا انه تغيرت مسؤوليات وسلطات هذه الأخيرة، فبعدها أن كانت تتمتع بسلطات إشراف وتسيير واسعة على الوحدات العملية والمراكز التابعة لها في حدود منطقتها الجغرافية، أصبحت اليوم هذه السلطات والمهام من صلاحيات المديرية العملية بالولايات، كما أنها تحتوي على مفتشية جهوية ومديريات فرعية تشرف على معظم العمليات والأنشطة في مجال اختصاصها، حيث يوجد اليوم 3 مديريات فرعية أساسية ( المديرية الفرعية للوظائف الأساسية، المديرية الفرعية التجارية والمديرية الفرعية التقنية) بعدما تم تحويل بعض المديريات الفرعية مباشرة إلى المديرية العملية مثل المديرية الفرعية للمحاسبة والمديرية الفرعية للمستخدمين والمديرية الفرعية للوسائل والخاصة بالإتصالات، كما تتوفر هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد إتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات عملية ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني.

- **المديرية العملياتية DOT** : هي ثالث مستوى بعد المديرية الإقليمية، تتمتع باستقلالية مالية وميزانية وسلطات واسعة ومهام تسيير وإشراف على الوكالات التجارية التابعة لها، ففي إطار توزيع وزيادة مهامها وسلطاتها تحتوي على مصالح رئيسية هامة جدا مرتبطة مباشرة بالوحدات التقنية والتجارية التابعة لها في المديرية العامة كمصلحة الوسائل، مصلحة المستخدمين، مصلحة الزبائن والتسويق، مصلحة الشبكات تتمتع بصلاحيات واسعة تسمح لها بتسيير أنشطتها بنفسها دون العودة للمديرية الإقليمية أو المديرية العامة بهدف زيادة إنتاجيتها وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويبين الشكل الموالي هيكلها التنظيمي:

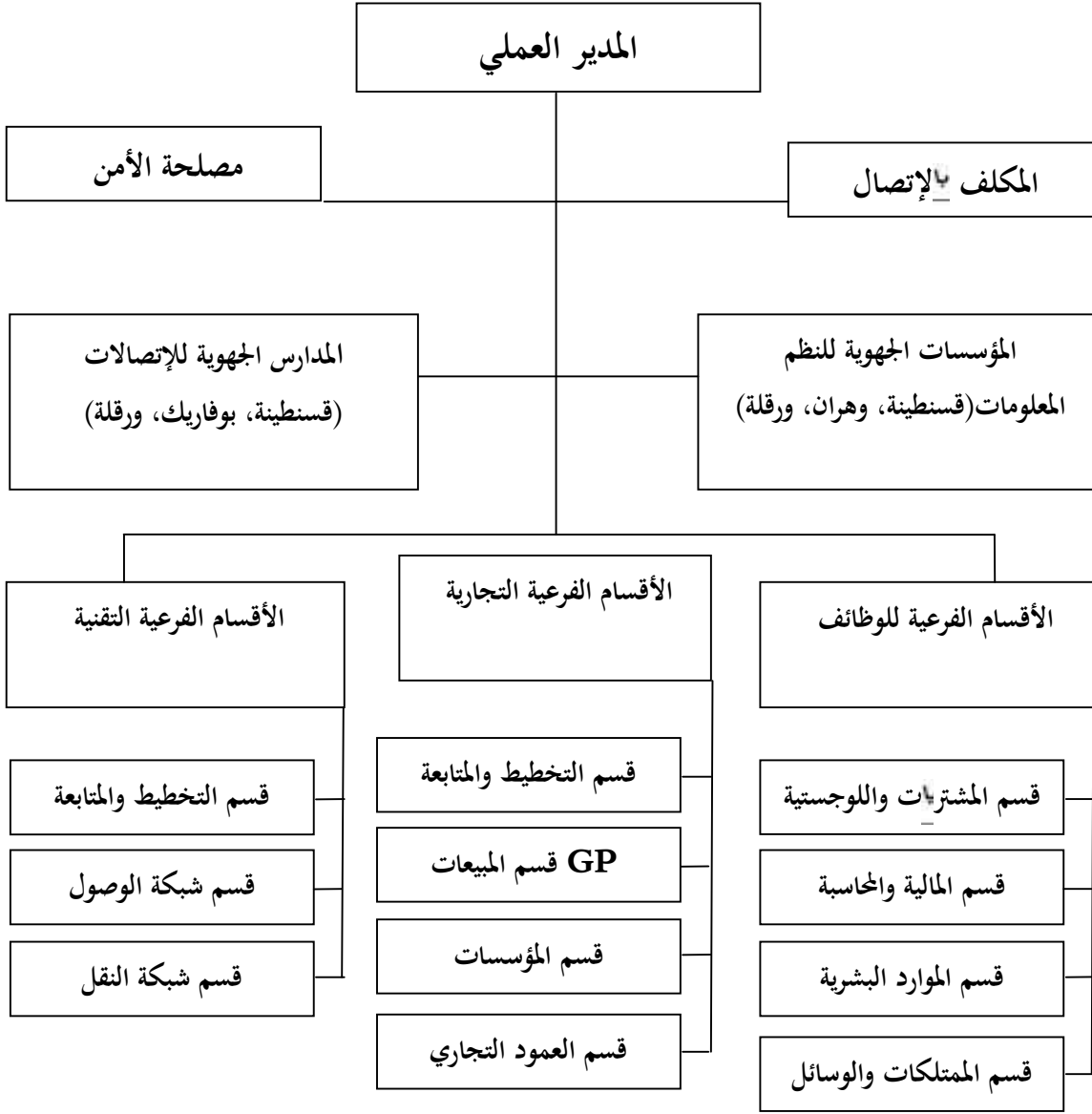
- **الوكالة التجارية** : بخصوص الشبكة التجارية لإتصالات الجزائر فقد وصلت إلى نحو 232 وكالة تجارية، 251 نقطة حضور علما أن 42 وكالة تجارية إنتهت بها الأشغال و81 وكالة تجارية جارية بها أشغال التهيئة (56 وكالة تجارية تجاوزت نسبة تقدم الأشغال بها 50%) و63 وكالة تجارية سيتم إطلاق الأشغال بها عما قريب. كما تحتوي المؤسسة 113 قسم التجاري و212040 خط للأكشاك الهاتفية التي تغطي 4 425 كشك هاتفية 49 414 أكشاك الخدمات المتعددة (KMS)، وتعتبر الوكالات التجارية بمثابة الواجهة الرئيسية لكافة زبائن إتصالات الجزائر مهمتها الرئيسية تسويق وبيع المنتجات والخدمات وتحصيل إيرادات المؤسسة من خلال تلبية كل رغبات المشتركين، وتتبع لها عدة أقسام تجارية وتسعى للوصول لرضا وولاء المستهلكين عن طريق خدمتهم بكفاءة وفعالية، وهي عنصر الوصل بين المؤسسة وزبائنهم، تحتوي على مكاتب أمامية تقابل وتحتك بالزبون ومكاتب خلفية تسهر على دعم الأنشطة الأخرى حيث بلغ عدد التجهيزات 5.128.262 تجهيز تابع لإتصالات الجزائر، تتكون من ثلاث أقسام رئيسية هي القسم المالي والقسم التجاري وقسم خاص بالزبائن، فمن خلالها يتم توفير كل الخدمات والتكفل بالنشاطات المتعلقة بالزبائن كما يلي:

- تقديم عروض الخدمات وتوضيح إجراءات ما قبل البيع.
- استقبال وتوجيه الزبائن من خلال بيع وتقديم خدمات ومعالجة الاحتجاجات .
- تقوم بالفوترة والمخالصة والتحصيل ومعالجة وتسيير إنجاز الطلبات.

: أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

- التكفل بالعمليات ما بعد البيع وإقتراح إجراءات بحث وتحديد المتطلبات .

الشكل رقم 22 : الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لإتصالات الجزائر



المصدر: وثائق مسلمة من قسم الموارد البشرية

قبل توزيع الإستبيان تمت الدراسة داخل المؤسسة بالإعتماد على جمع المعلومات والبيانات عن طريق أسلوب الملاحظة الشخصية عند التواجد الميداني بالمؤسسة، إضافة إلى المقابلات الشخصية مع كل من مسؤولين ومسيرين المؤسسة بالمديرية العامة الذين قبلوا الرد على الأسئلة المطروحة بما أن موضوع البحث يتعلق بكل أصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم المؤسسة، وتم تحليل الإجابات المحصل عليها ثم تطويرها وتقييمها بالرجوع إلى الجانب النظري من البحث، كما تم إستخدام أسلوب التحليل الوثائقي المقدمة من قبل رئيس قسم الموارد البشرية والمكلفة بتكوين المتربصين للتعرف على الأساليب والتقنيات والطرق المستخدمة داخل المؤسسة، بالإضافة

## 1- أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر :

إلى إتباع توجيهات المكلف بالإعلام الآلي للإطلاع على الموقع الإلكتروني للمؤسسة والمعلومات الخاصة بكل طرف.

### ثانيا : البيئة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر وأصحاب المصلحة : إن التحولات التي عرفها قطاع

الإتصالات في الجزائر والذي فتح المجال أمام المنافسة، فرض على مؤسسة إتصالات الجزائر مجموعة من التحديات في ظل الطفرة التكنولوجية الذي يحاول القطاع الخاص والعام الإستفادة منها وإستغلال أحسن للتقنيات التي تتيحها الذي افرز بدوره تنافس تكنولوجي وتسويقي لنيل المزيد من الحصة السوقية والظفر بثقة الزبون وولائه.

### 1- البيئة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر: تعاني مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف والأنترنز الثابت

منافسة شرسة من طرف المؤسسات الثلاث موبيليس، جيزي، نجمة، لكن يمكن وصفها بأنها منافسة غير مباشرة حيث أن منتجات المؤسسة والمؤسسات المذكورة غير متجانسة تماما بل تقدم نفس الخدمة ألا وهي الإتصال، فالأولى تعتمد أساسا على الهاتف الثابت والإتصالات السلكية والأخرى تعتمد على الهاتف النقال والإتصالات اللاسلكية من هنا يمكن إعتبارها سلع أو خدمات بديلة، وتزداد حدة التنافس عند تغير أذواق وإحتياجات العملاء لصالح الخدمات اللاسلكية على حساب الخدمات السلكية التي تعتبر قديمة نوعا ما. مؤسسة إتصالات الجزائر وإنطلاقا من البيئة التنافسية التي تعيشها وإستغلالا لمواردها وتفعيلا لأنشطتها الداخلية تسعى اليوم لإحداث تغيير وتطوير بالمفهوم الواسع إنطلاقا من إستراتيجياتها وهيكلها التنظيمي مروراً بتوزيع مسؤولياتها ومختلف أنشطتها إنتهاء بعلاقاته الخارجية مع منافسيه وزائنها وتتمين ذلك كله بالطفرة التكنولوجية التي تسعى للإستحواذ عليها وتملك أسرار ومقومات الإزدهار الحضاري المستدام، خاصة وإن شبكة الإتصالات السلكية واللاسلكية ذات التدفق العالي والعالي جدا لا بد أن تكون بإستطاعتها تقديم القدرات اللازمة عبر كامل التراب الوطني مع ضمان الجودة والسلامة وفقا للمعايير الدولية، حيث تمثل هذه الشبكة القاعدة التي تقوم عليها جميع الإجراءات التي تهدف إلى وضع عبر الأنترنز خدمات للمواطنين، والمؤسسات والإدارات، ويكمن الهدف الرئيسي لمؤسسة إتصالات الجزائر في وضع بنية تحتية للإتصالات السلكية واللاسلكية ذات التدفق العالي والعالي جدا مؤمنة وتحقق خدمات ذات جودة عالية عبر كامل السوق، ولهذا تم إتخاذ بعض الإجراءات وأخرى يجري إتخاذها ذات أهمية بالغة تهدف إلى تعزيز وتكثيف وتنويع تكنولوجيات النفاذ وتأمين البنية التحتية ذات التدفق العالي والعالي جدا التي تتعلق خاصة برخص الجيل الثالث والرابع وتعميم نشر الألياف البصرية عبر التراب الوطني وتقليص الفجوة الرقمية (الخدمة الشاملة للإتصالات السلكية واللاسلكية).

### 2- الميزج الإتصالي لمؤسسة إتصالات الجزائر وأصحاب المصلحة : تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر الممثلة

بالمديرية العامة والمديريات العملية والوكالات التجارية بإعداد سياسات إتصالية شخصية وغير شخصية للتوطيد العلاقة مع مختلف أصحاب المصلحة الخارجيين وبذلك فهي تعتمد على عناصر الميزج الإتصالي لإيصال رسالتها إلى أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة خارج محيط المؤسسة لإشباع رغبات زبائنها والحصول على زبائن جدد، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي :

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

أ- **الإعلان:** تقوم المؤسسة بالتنسيق مع " الوكالة الوطنية للنشر والإشهار \* " بالجزائر العاصمة ينشر الإعلانات الخاص بتعريف السياسات والأهداف والمبادئ التي تؤمن بها المؤسسة وكذا المنتجات وتمييز الخدمات عن باقي المنتجات المنافسة.

ب- **تنشيط المبيعات:** تعتمد المؤسسة لتحقيق المبيعات في مدى القصير على سياسة تنشيط المبيعات والمتمثلة في المسابقات المعروضة عبر التلفزة والخاصة بالجوائز المغرية والتي تستطيع من خلالها جذب أكبر عدد من أفراد المجتمع والزبائن، كما تقوم بعدة تخفيضات سعرية مثلا: بطاقات مسبقة الدفع فإذا قام الزبون بشراء بطاقات بكميات تفوق 6 أو 60 بطاقات فإنه يستفيد من تخفيضات خاصة بكل نوع من البطاقات، بالإضافة إلى التخفيضات على التسعيرات الخاصة بمكالمات بطاقة أمل وتخفيضات الهاتف الثابت المتمثلة في عرض راحة وفي خدمة الأنترنت مثل WIFI إذ يتم تقديم المودام وثلاث أشهر إشتراك مجانيا.

ت- **النشر:** تقوم المؤسسة بنشر المعلومات والخدمات التي تقدمها في مجال الإتصال باستعمال الجرائد والصحف اليومية والأسبوعية ومن بينها الإعلان عن الأسعار الجديدة بدون أن تدفع اجر هذه المنشورات، وتعتمد في ذلك على الصحفيين المهتمين بنشاط المؤسسة، حيث تتميز المؤسسة بعلاقة جيدة مع هذه الشريحة وكما سبق ذكر تسعى المؤسسة دائما إلى تكريم الصحفيين والإهتمام بإنشغالهم على مدار السنة.

ث- **البيع الشخصي:** تسهر الوكالات التجارية بالتنسيق مع رجال البيع من أعوان الاستقبال وبيعي البطاقات وكذا مقدمي خدمة الهاتف على إختلاف أشكالها، على خدمة زبائنهم المشتركين، ومحاولة جذب الزبائن الجدد من المجتمع، وتعتمد في ذلك على مهارات هذه القوى البيعية بعد التكوين المستمر عبر فترات زمنية متعددة خلال السنة.

ج- **العلاقات العامة:** تتمثل في جميع الجهود الإدارية التي يقوم بها مدير الوكالة ورؤساء المصالح بالتنسيق مع أعوان الاستقبال، وتشمل هذه الجهود عملية إقناع جميع الأطراف ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر في مجال خدمة الهاتف والأنترنت من ناحية، ومن ناحية أخرى محاولة كسب رضاهم لتحقيق الولاء للمؤسسة، بحيث يمكنهم الدفاع عن المؤسسة، مقارنة بالمؤسسات المنافسة، ولتحقيق ذلك تركز المؤسسة على النقاط التالية:

- استقبال رؤساء المؤسسات التي تريد التعاقد مع الوكالة لشراء منتجاتها.
- وضع سجل الإقتراحات وآخر لاستقبال شكاوي عملاء المؤسسات.
- التنسيق مع الجهود الإعلامية في عملية إيصال خدمات المؤسسة مثل حصة منتدى التلفزيون التي باشرت لقاءات المدير العام لإتصالات الجزائر .

ح- **التسويق المباشر:** يعتبر التسويق المباشر أداة لبناء حوار مباشر ودائم مع العملاء باستعمال عدة وسائل منها: الهاتف والأنترنت.

## : أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

وتهدف المؤسسة من خلال هذا المزيج الإتصالي إلى بناء إستجابة مباشرة بدون وسائط بينها وبين مختلف الأطراف ذات العلاقة وذلك بإستعمال منتجاتها من خدمة الهاتف الذي تعتبر وسيلة مجانية في عملية الإتصال، كما تستعمل المؤسسة خدمة الأنترنت في عملية الإعلان عن خدماتها ونظرا لتطور هذا النظام وسرعة انتشارها عبر أحياء المدينة أو مقاهي الأنترنت، فالمؤسسة تستقبل إقتراحات وتساؤلات جميع أصحاب المصلحة من خلال إتصالهم الشخصي بالمؤسسة، بإستعمال البيانات الآتية: سجل نفسك! ادخل رقمك السري! هذا ما يبين إهتمام المؤسسة بكل طرف من أصحاب المصلحة بمفرده، لمعرفة مختلف آراء وذهنيات زبائنهم، وذلك للتحكم المباشر لأصحاب المصلحة حول المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة عكس الإعلانات التقليدية.

حيث تقصد المؤسسة بالمستخدمين لموقعها كل المتصفحين الذين يبحرون أو يقرؤون أو يشاهدون أو يستعملون الموقع الإلكتروني والذين بدورهم يكونون طرف من أصحاب المصلحة.

خ- **البيانات القانونية لموقع إتصالات الجزائر<sup>1</sup>** : يخضع الدخول إلى الموقع الإلكتروني [www.algerietelecom.dz](http://www.algerietelecom.dz) وإستعماله للبيانات القانونية الحالية الآتي بيانها، كما يخضع للقوانين و/أو الأنظمة المطبقة، حيث يقتضي الإتصال بهذا الموقع الإلكتروني وإستعماله والنفاد إليه للموافقة التامة ودون تحفظ من طرف المستخدم على جميع الأحكام الواردة في البيانات القانونية الحالية كالتالي:

- المادة 1 : المعلومات القانونية : تشير هذه المادة إلى هوية مختلف المتدخلين في إطار إنجاز الموقع ومتابعته، ويوفر رقم الهاتف : 82 38 38 21 (213)، وعنوان البريد الإلكتروني [contact@algerietelecom.dz](mailto:contact@algerietelecom.dz)

- المادة 2 : قابلية الدخول إلى الموقع : مبدئيا، يمكن للمستخدمين الدخول إلى الموقع الإلكتروني 24/24 ساعة على مدار الأسبوع (7/7 أيام)، بإستثناء حالات الانقطاع المبرجة أو غير المبرجة، لدواعي الصيانة أو في حالة وجود قوة قاهرة، وفي حال ما إذا تعذر الولوج إلى الموقع الإلكتروني، تلتزم إتصالات الجزائر بالقيام بكل ما في وسعها لحل مشكلة الدخول إلى الموقع.

- المادة 3 : الملكية الفكرية: كل المحتويات المدرجة في الموقع الإلكتروني الحالي، كالتصميمات الجرافيكية، الصور، النصوص، الفيديوهات، الصور المتحركة، الأصوات، الشعارات، نسق الرسومات المتبادلة "Gifs" والرموز المنسقة لجذب كل متصفح أو مستخدم، بالإضافة إلى تنسيقها تعد ملكية حصرية للمؤسسة، ما عدا العلامات والشعارات أو المحتويات الخاصة بمؤسسات أخرى شريكة أو غيرها، كما يمنع منعاً باتاً كل نسخ أو توزيع أو تعديل أو إعادة إرسال أو نشر، ولو جزئيا، لمختلف هذه العناصر حيث أن عدم إحترام هذا البند يعد تزويرا يتحمل صاحبه مسؤوليته المدنية والجزائية.

<sup>1</sup> الموقع الرسمي الخاص بالمؤسسة :

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

- المادة 4 : سياسة ملفات تعريف الإرتباط (الكوكيز) : قد يحتاج تصفح الموقع الإلكتروني إلى تثبيت ملفات تعريف الإرتباط (الكوكيز) على مستوى الحاسوب المستخدم، حيث أن ملف تعريف الإرتباط (الكوكيز) عبارة عن ملف صغير الحجم لا يسمح بتحديد هوية المستخدم، ولكنه يقوم بتخزين المعلومات المتعلقة بدخول الحاسوب إلى الموقع، وتهدف هذه المعلومات المجمعة بهذا الشكل إلى تسهيل التصفح اللاحق للموقع.
- المادة 5 : عنوان الإتصال : للتبليغ عن أي مشكلة، يمكن للمستخدم أن يتصل بالمسؤول عن الموقع، على العنوان التالي [contact@algerietelecom.dz](mailto:contact@algerietelecom.dz)

**3- إستراتيجية المؤسسة :** يمثل المؤسسة أمام المنظمات الإدارية، المالية والاجتماعية والهياكل العامة والخاصة وكل الأشخاص خارج المؤسسة الرئيس المدير العام (PDG)، إذ هو رئيس مجلس الإدارة فمن أولى مهامه تعريف وإعداد مشروع الإستراتيجية العامة للمؤسسة ويقدم لها القيادة الرشيدة من خلال التقرب من كل هياكل المؤسسة، كما أنه يسهر على ترجمة الإستراتيجية إلى خطط متوسطة وطويلة المدى وإلى سياسات مقسمة حسب القطاعات المتوفرة لدى المؤسسة، كما أنه يسهر على وضع هياكل لنظم المعلومات على مستوى المؤسسة، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه في المديرية العامة كل من الديوان، مديرية الأمن الداخلي، المفتشية العامة، قسم التدقيق، القسم الإستراتيجي مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المتخصصة ومن مهامه السهر على<sup>1</sup>:

- المحافظة على ثروة وأسهم المؤسسة وتحسين نسبة استرجاع المستحقات التي تشكل المورد الوحيد لتمويل المؤسسة والسبيل الأنجع وتوفير ظرف عمل وعيش أفضل للأفراد، وكذا صيانة فعالة لشبكات والتجهيزات من أجل التحسين المستمر لأدائها.
- القضاء على مشكلة تنازع الصلاحيات وجمع وإدماج الموارد الهامة بمراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليه من المصالح المختلفة للمحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة، وكذا من أجل تحقيق الأهداف وتحقيق الخطط والبرامج المعتمدة.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح حيث يسهر على الإستعمال العقلاني لكل من الموارد البشرية، المالية، المادية وذلك من أجل تحقيق الهدف وينظر في الإقتراحات المقدمة.
- السهر على إقامة الميزانيات المحاسبية والضريبية من طرف الهياكل المعنية ويقوم بتحضير تقرير التسيير لمجلس الإدارة.
- ترقية المنتوجات والخدمات المتوفرة لدى إتصالات الجزائر وتطوير التسويق العملي حيث يسهر على ترويج سياسة الجودة وأهداف الجودة إلى جميع مستويات المؤسسة وذلك بهدف تعظيم الحافز لدى العمال على تقديم المزيد من الجهد للحفاظ على حصص أكبر في السوق الذي يتواصل نموه أكثر فأكثر والتخلي على التصرفات

<sup>1</sup> مقابلة رئيس قسم الموارد البشرية بالمديرية العامة للمؤسسة.

## أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر :

السلبية وتكريس ثقافة منظمة مبنية على أساس المردودية والفعالية، وكذا تطوير ثقافة المؤسسة في سوق المنافسة بتشجيع المبادرة والانفتاح على التكنولوجيا العالمية الجديدة.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الإستبيان لمؤسسة إتصالات الجزائر: تمت عملية

توزيع الإستبيان بالأسلوب المباشر باليد على المديرين العاملين بالمؤسسة وليس عن طريق البريد، وذلك لضمان تعبئتها بشكل صحيح، حيث بلغ عدد الإستبيانات الموزعة والمستردة من مؤسسة إتصالات الجزائر 60، وزعت، وبعد تدقيق الإستبيانات ومراجعتها لأغراض التحليل تم قبولها لصلاحيتها للتحليل وعليه فقد كان عدد الإستبيانات الخاضعة للتحليل 60 إستبانه.

### الجدول رقم 55 : عدد الإستبيانات الموزعة والمستردة على المؤسسات محل الدراسة

عدد الإستبيانات المستردة	عدد الإستبيانات الموزعة
60	60

المصدر: من إعداد الباحث

أولا: عرض نتائج الإستبيان : يشمل العرض قياس صدق الإستبيان ثم قياس ثباته.

1- قياس صدق الإستبيان : كان ذلك كالآتي :

أ- صدق الإتساق الداخلي للعبارات: حسب معاملات الإرتباط (بيرسون) في الجدول.

ب- الصدق البنائي للإستبيان : لتتحقق من صدق الإتساق الداخلي للعبارات قمنا بحساب معاملات الإرتباط (بيرسون) لكل عبارة مع محورها ثم الدرجة الكلية للمقياس، وكانت معاملات الإرتباط بيرسون ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0.05) كما توضحه الجداول الآتية لكل محور:

### الجدول رقم 56 : الإرتباطات بين متغيرات المحور الأول مع بعضها وبين كل محور والدرجة الكلية للمقياس

إجمالي	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	معامل الإرتباط بيرسون والمعنوية
المسؤولية الإجتماعية	ممارسات م إ الموظفين	ممارسات م الزبائن	ممارسات م المورددين	ممارسات م إ المنافسين	ممارسات م إ المجتمع	ممارسات م إ البيئية	
1	0.756**	0.262*	0.818**	0.380**	0.056	0.838**	بيرسون إجمالي المسؤولية الإجتماعية المعنوية
60	0.000	0.043	0.000	0.003	0.672	0.000	
	60	60	60	60	60	60	
0.756**	1	0.073	0.582**	-.004	-.180	.687**	بيرسون ممارسات م إ تجاه الموظفين

أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر :

0.000 60		0.579 60	0.000 60	0.973 60	0.168 60	0.000 60	المعنوية
0.262* 60	0.073 60	1 60	0.255* 60	-0.178 60	-.499** 60	0.207 60	بيرسون ممارسات م إ إتجاه الزبائن
0.043 60	0.579 60		0.049 60	0.173 60	0.000 60	0.112 60	المعنوية
0.818** 60	0.582** 60	0.255* 60	1 60	0.093 60	-0.185 60	0.739** 60	بيرسون ممارسات م إ إتجاه الموردین
0.000 60	0.000 60	0.049 60		0.478 60	0.157 60	0.000 60	المعنوية
.380** 60	-0.004 60	-0.178 60	0.093 60	1 60	0.534** 60	0.019 60	بيرسون ممارسات م إ إتجاه المنافسين
.003 60	0.973 60	0.173 60	0.478 60		0.000 60	0.887 60	
0.056 60	-0.180 60	- 0.499** 60	-0.185 60	0.534** 60	1 60	-0.219 60	بيرسون ممارسات م إ إتجاه المجتمع
0.672 60	0.168 60	0.000 60	0.157 60	0.000 60		0.093 60	المعنوية
0.838** 60	0.687** 60	0.207 60	0.739** 60	0.019 60	-0.219 60	1 60	بيرسون ممارسات م إ البيئية
0.000 60	0.000 60	0.112 60	0.000 60	0.887 60	0.093 60		المعنوية

\*\* الإرتباط معنوي عند مستوى 0.01

\* الإرتباط معنوي عند مستوى 0.05

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كما نلاحظ في الجدول أن معاملات الإرتباط (بيرسون) لمتغيرات المحور الأول ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0.05) .

: أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

الجدول رقم 57 : الإرتباطات بين متغيرات المحور الثاني مع بعضها وبين كل محور والدرجة الكلية للمقياس

معامل الإرتباط بيرسون والمعنوية	متوسط الإنتاجية	متوسط الربحية	متوسط الحصة السوقية	متوسط تحسين الجودة	متوسط التحكم في التكاليف	متوسط إجمالي التنافسية
بيرسون متوسط إجمالي التنافسية المعنوية	0.988** 0.000 60	0.964** 0.000 60	0.989** 0.000 60	0.994** 0.000 60	0.771** 0.000 60	1 0.000 60
بيرسون متوسط التحكم في التكاليف المعنوية	0.697** 0.000 60	0.713** 0.000 60	0.705** 0.000 60	0.716** 0.000 60	1 0.000 60	0.771** 0.000 60
بيرسون متوسط تحسين الجودة المعنوية	0.997** 0.000 60	0.943** 0.000 60	0.998** 0.000 60	1 0.000 60	0.716** 0.000 60	0.994** 0.000 60
بيرسون متوسط الحصة السوقية المعنوية	0.999** 0.000 60	0.926** 0.000 60	1 0.000 60	0.998** 0.000 60	0.705** 0.000 60	0.989** 0.000 60
بيرسون متوسط الربحية المعنوية	0.928** 0.000 60	1 0.000 60	0.926** 0.000 60	0.943** 0.000 60	0.713** 0.000 60	0.964** 0.000 60
بيرسون متوسط الإنتاجية المعنوية	1 0.000 60	0.928** 0.000 60	0.999** 0.000 60	0.997** 0.000 60	0.697** 0.000 60	0.988** 0.000 60

: أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

60	60	60	60	60	60
----	----	----	----	----	----

\*\* الإرتباط معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كما نلاحظ في الجدول أن معاملات الإرتباط (بيرسون) لمتغيرات المحور الأول ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0.05 ≥).

2- قياس ثبات الإستبيان : كانت قيمة معامل (cronbach's coefficient alpha) (لجميع متغيرات الدراسة ( 87.5% )، وهي نسبة مقبولة للدراسات الإجتماعية، كما وتم إستخراج قيمتها لكل متغير من متغيرات الدراسة وهذا يدل على إرتفاع نسبة مصداقية مقياس الدراسة.

الجدول رقم 58 : نتائج معادلة كرونباخ الفا لمحاور الدراسة.

الرقم	المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
01	المحور الأول: تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة	45	0.624
02	المحور الثاني: التنافسية الناتجة عن تطبيق معايير المسؤولية الإجتماعية	26	0.951
	المتغيرات الديمغرافية	5	/
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>76</b>	<b>0.875</b>

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير القيم الواردة في الجدول أعلاه أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة.

ثانيا : وصف خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي للفقرات : يتم ذلك من خلال :

1- وصف خصائص عينة الدراسة : حيث سيتم التطرق إلى كل متغير على حدى كما توضحه الجداول الآتية لكل متغير :

الجدول رقم 59 : متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة.

النسبة %	العدد	المتغير
58.3	35	ذكر
41.7	25	أنثى
<b>100</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>

: أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير القيم الواردة في الجدول أعلاه أن عدد الذكور بلغ ( 35 ) أي ما نسبته (58.3%)، أما الإناث فقد بلغ عددهن (25) أي ما نسبته (41.7%).

**الجدول رقم 60 : متغير السن لأفراد عينة الدراسة.**

النسبة %	العدد	المتغير
5	3	أقل من 30 سنة
45	27	من 31 إلى 35 سنة
13.3	8	من 36 إلى 40 سنة
13.3	8	من 41 إلى 50 سنة
23.3	14	أكثر من 50
<b>100</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير القيم الواردة في الجدول أعلاه أنه فيما يتعلق بمتغير العمر فيلاحظ أن النسبة العالية تميل إلى الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) حيث بلغ عددها (27) أي ما نسبته (45%).

**الجدول رقم 61 : متغير الشهادة لأفراد عينة الدراسة.**

النسبة %	العدد	المتغير
10	6	بكالوريا
50	30	شهادة جامعية قبل التدرج
38	23	شهادة جامعية بعد التدرج
1.7	1	شهادة أخرى
<b>100</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير القيم الواردة في الجدول أعلاه أنه فيما يتعلق بالشهادة فغالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادة الجامعية قبل التدرج بين الليسانس والماستر حيث بلغ عددهم (30) أي ما نسبته (50%)، بينما حملة الشهادة

: أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

الجامعية بعد التدرج في المؤسسة بلغ عددهم ( 23 ) أي ما نسبته (38%) وهذا يدل على أن المؤسسة تملك إدارات بشرية هائلة.

**الجدول رقم 62 : متغير المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة.**

النسبة %	العدد	المتغير	مستوى الوظيفي
13.3	8	مساهم	
16.7	10	عضو مجلس إدارة	
36.7	22	مدير أو نائب مدير	
31.7	19	رئيس قسم	
1.7	1	وظيفة أخرى	
<b>100</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>	

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير القيم الواردة في الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الذين يحتلون منصب مدير أو نائب مدير، حيث بلغ عددهم (22) أي ما نسبته (36.7%).

**الجدول رقم 63 : متغير الخبرة لأفراد عينة الدراسة.**

النسبة %	العدد	المتغير	الخبرة
3.3	2	أقل من 5 سنوات	
50	30	من 5 - 10 سنوات	
8.3	5	من 10 - 15 سنة	
28.3	17	من 15 - 20 سنة	
10	6	أكثر من 20 سنة	
<b>100</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>	

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير القيم الواردة في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم بعدد سنوات الخبرة ممن لديهم خبرة (5) سنوات أو أقل، وقد بلغ عددهم (30) أي ما نسبته (50%).

: أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

2- التحليل الوصفي لفقرات المحور الأول : تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة :

الفقرات التالية تشير إلى درجة مساهمة المؤسسة في مجال المسؤولية الإجتماعية، حيث توصلت نتائج التحليل الوصفي لهذا المحور إلى المعطيات الواردة في الجدول رقم 64 وذلك من خلال البيانات المخرجة في جداول **Statistiques descriptives** المخرجة من برنامج spss :

الجدول رقم 64 : تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة

المحور الأول:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	سلم ليكرت
تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة.	4.1641	0.115000	موافق

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول أعلاه حول تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة، تبين أن المتوسط الحسابي لمتوسط فقرات هذا المحور تساوي 4,1641 أي يفوق الوسط الحسابي النظري 4 وهذا يدل على وجود إتفاق لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى فقرات هذا المحور.

بغرض تدعيم التحليل الوصفي لفقرات تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة في مؤسسات إتصالات الجزائر، ومن خلال مقابلة الرئيس المدير العام للمؤسسة والتي حددت في ظرف عشر دقائق نظرا لكثرة الإرتباطات والمسؤوليات، طرحنا سؤالين للإجابة كالتالي:<sup>1</sup>

- ماذا حرصكم على تطبيق ممارسات المسؤولية الإجتماعية إتجاه مختلف الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة؟ وماهي الأطراف ذات الأولوية؟

عادل خمان الرئيس المدير العام " تولى مؤسستنا أهمية كبيرة للمسؤولية الإجتماعية خاصة وأن للمؤسسات علاقات دولية، كما أنها تمثل الجزائر في المناسبات العالمية وترى في المسؤولية الإجتماعية إستراتيجية تؤدي إلى خلق الفارق وإكتساب عدة ميزات تنافسية، وهذا ما تؤكد المؤسسة في كل معاملاتها ودليل ذلك الرسالة الموجهة مني شخصيا، التي يمكن الرجوع إليها في الصفحة الرسمية للمؤسسة "، حيث يقصد بالرسالة<sup>2</sup> "تتمتع إتصالات الجزائر، بحكم تاريخها وقيمها وكجزء من إلتزامها بخدمة الصالح العام، بكم هائل من الخبرات المثبتة وتجربة معترف بها، إضافة إلى توظيفها لأفضل الوسائل التي ترقى لمستوى تطلعاتها. كما تعد إتصالات الجزائر اليوم، بفضل

<sup>1</sup> مقابلة الرئيس المدير العام للمؤسسة.

<sup>2</sup> الموقع الرسمي الخاص بالمؤسسة :

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

إستثماراتها الكبيرة، طرفا فاعلا ملتزما بصفة مباشرة في مسار رقمنة المجتمع والإقتصاد، من خلال مرافقة هذا التحول اليومي نحو تحقيق المزيد من التقدم والرفي الذي غدا اليوم في المتناول. فلقد أصبحت إتصالات الجزائر تركز جل إهتماماتها على زبائنها وتحرص أيما حرص على تلبية إحتياجاتهم ومتطلباتهم وتسعى دائما لإرضائهم. فمفهوم الحرص على توفير الخدمة والمسؤولية راسخة في هوية المؤسسة وروح موظفيها، لأن الأهم بالنسبة لنا يمكن في تمكين جميع مواطنينا من الوصول والإستفادة من جميع المزايا المرتبطة بمجال تكنولوجيايات الإعلام والإتصال، والمساهمة بهذا الشكل في تحقيق رفاهيتهم وراحتهم، بغض النظر عن توقعهم الجغرافي. من خلال التركيز على مهامنا الأساسية، نسعى اليوم جاهدين إلى توسيع عملية نشر شبكات أكثر متانة وتوفير خدمات مختلفة بأسعار جد مغرية لجميع المواطنين أينما كانوا وحيثما وجدوا. فقد قامت إتصالات الجزائر، إيماناً منها بمبادئها الأساسية ورؤيتها الواضحة، بوضع خارطة طريق بأفاق 2019 كلها عزم وتصميم على ربط جميع الجزائريين والمؤسسات بشبكة الأنترنت ذات التدفق الجدد عالي كشرط ضروري لتحقيق إقتصاد رقمي يعود بالنفع على الوطن بأكمله.

ترتكز إتصالات الجزائر، في إطار وضع الشروط المواتية لإرساء إقتصاد رقمي في الجزائر وهيئة حلقة إيجابية لإضفاء القيمة، على ثلاثة محاور أساسية وهي:

- ✓ تحسين جودة الشبكة كما ينظر إليها كل زبون.
- ✓ وضع زبائنا في محور قراراتنا وإجراءاتنا.
- ✓ توفير خدمات بأسعار تتماشى وتطلعات الزبون.

يزود الموقع الإلكتروني بأخر المستجدات المتعلقة بالمؤسسة، بالإضافة إلى معلومات مفيدة لزبائنا الخواص والمهنيين على حد سواء، حيث يتسنى لهم عند الاقتضاء التواصل معنا للحصول على مزيد من المعلومات. أود أن أشكركم على الثقة التي وضعتموها في إتصالات الجزائر، وأؤكد لكم بأننا نبذل قصارى جهدنا ونوظف كل خبراتنا ولن ندخر أي جهد لخدمتكم على أحسن وجه".

### - هل تعتقدون أن هذه الممارسات يمكن أن تؤدي لتحسين تنافسية المؤسسة؟

عادل خمان الرئيس المدير العام " إن هذه الممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إتجاه الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة برمجت منذ نشأة المؤسسة، غير أنها شهدت تطورا وتقدما في التطبيق لأن المؤسسة ترى فيها طريق النجاح، كما أن هذا الطريق هو الذي جعل المؤسسة تبحث دائما عن الأفضل في الخدمة والتمثيل لصالح سمعة المؤسسة وكذا الحفاظ على العلاقات العامة مما يزيد من تنافسية المؤسسة خصوصا في أن المؤسسة تشهد حاليا منافسة لا يستهان بها من طرف المتعاملين الإقتصاديين جيزي وأوريدو، وما يبين حرصنا على متابعة جميع العلاقات بالتفصيل هو تمديد صلاحيات المدراء الولائيين العمليين للإتصالات من أجل القيام بجزء من مهامنا المتمثلة في:

- ✓ مهمة متعلقة بالسير الحسن لهياكل المؤسسة في ظروف جيدة.

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

- ✓ تنشيط الوظائف التجارية والتقنية مع ضمان متابعة الجودة والخدمات المتقدمة من طرف جميع ملحقات المؤسسة لضمان العلاقات الجيدة مع مختلف الأطراف وضمان التنسيق بين المتعاملين في مجال نشاطهم .
- ✓ الحرص على إحترام قواعد النظافة في أماكن العمل من طرف شركاء المؤسسة .
- ✓ تنفيذ مشاريع التطوير للهياكل العملية وضمان التنسيق بينها والتنسيق مع مختلف المتعاملين في محيطها .
- كما يساعد المدراء الولائيين العمليين للإتصالات في مهامهم هذه كل من :
  - المكلف بالإتصال والعلاقات العامة على مستوى المديرية العملية الذين يشاركون في إنجاز عمليات الإتصال مع مختلف الأطراف لتحقيق أهداف البرنامج المسطر، كما يقومون بنشر المعلومات في وسائل الإعلام الداخلية والخارجية، والمشاركة في جميع النشاطات والتظاهرات لتشريف وتلميع صورة العلامة التجارية لإتصالات الجزائر.
  - رئيس قسم الشؤون القانونية والتأمين الذي يراقب عقود المؤسسة بالمقارنة مع القوانين السارية المفعول بخصوص جميع العمليات المسجلة ما يسمح بتحقيق مصلحة جميع أصحاب المصلحة مع المؤسسة وتسيير المنازعات والتنسيق مع المتعاملين .
  - إضافة إلى تمديد صلاحيات المدراء الولائيين العمليين للإتصالات يوجد أقسام مهيكلة خاصة بهذا الشأن وهي :
    - المفتشية العامة INSPECTION GENERALE: وتكون تحت رقابة شخصي مباشرة وهي مكلفة ب:
      - ✓ السهر على تطبيق المخطط السنوي الجهوي بالتنسيق مع المديرية الفرعية للمديرية الجهوية ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية.
      - ✓ مراقبة قاعدة الأعمال السنوية طبقا لإستراتيجية المؤسسة مع تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش والقيام بتحقيقات في حالة ظهور أي مشكلة في المؤسسة.
  - ✓ القسم الإستراتيجي: Division stratégie : وتنحصر مهامه فيما يلي:
    - ✓ التغذية الإعلامية العامة وهي المسؤولة عن استضافة الموقع الإلكتروني A-télécom ،
    - ✓ تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس المدير العام.
    - ✓ التنسيق بين المديرية عبر المعلوماتية.
    - ✓ الإطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات أو ما شابه ذلك.
- من خلال التطرق إلى ممارسات المسؤولية الاجتماعية إتجاه كل طرف من أصحاب المصلحة على حدى، جاءت النتائج لكل إتجاه من أصحاب المصلحة كما يلي:

أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر :

أ- التحليل الوصفي لفقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين : جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم 65 : ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين

أ / الرقم	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين	المتوسط الحسابي	الإحرف المعياري	سلم ليكرت	الترتيب
1	موظفو المؤسسة يتقاضون راتبا كافيا لضمان مستوى معيشي مقبول.	3.97	0.780	موافق	5
2	توفر سياسات المؤسسة بيئة عمل آمنة، سليمة وصحية لجميع موظفيها.	4.18	0.537	موافق تماما	3
3	تدعم المؤسسة الموظفين الذين يرغبون في الحصول على تكوين إضافي بوضع تسهيلات وإمميزات.	4.23	0.563	موافق تماما	2
4	تأخذ مصالح وإقتراحات الموظفين بعين الإعتبار في عملية صنع قرار المؤسسة.	3.78	0.490	موافق	7
5	تأخذ بيئة العمل بعين الإعتبار عند تقييم الموظفين.	4.27	0.516	موافق تماما	1
6	توفر المؤسسة فرص متكافئة لجميع موظفيها.	4.15	0.547	موافق تماما	4
7	توفر المؤسسة امتيازات خارج نطاق العمل لتحسين نوعية حياة الموظفين.	3.88	0.715	موافق	6
/	متوسط فقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين	4.0667	0.26363	موافق	/

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين تتراوح ما بين (4.27 و 3.88) يطابق الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط حسابي 4.06 وهذا يدل على وجود إتفاق لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات من حيث الممارسات داخل مؤسسة إتصالات الجزائر حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي:

\* إحتلت الفقرة 5 " تأخذ بيئة العمل بعين الإعتبار عند تقييم الموظفين " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.27 وإحرف معياري 0.516.

\* إحتلت الفقرة 3 " تدعم المؤسسة الموظفين الذين يرغبون في الحصول على تكوين إضافي بوضع تسهيلات وإمميزات " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.23 وإحرف معياري 0.563.

\* إحتلت الفقرة 2 " توفر سياسات المؤسسة بيئة عمل آمنة، سليمة وصحية لجميع موظفيها " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.18 وإحرف معياري 0.537.

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

\* إحتلت الفقرة 6 " توفر المؤسسة فرص متكافئة لجميع موظفيها." المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.15 و0.547 وانحراف معياري.

\* إحتلت الفقرة 1 " موظفو المؤسسة يتقاضون راتبا كافيا لضمان مستوى معيشي مقبول " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.97 و0.780 وانحراف معياري.

\* إحتلت الفقرة 7 " توفر المؤسسة امتيازات خارج نطاق العمل لتحسين نوعية حياة الموظفين " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.88 و0.715 وانحراف معياري.

\* إحتلت الفقرة 4 " تأخذ مصالح وإقتراحات الموظفين بعين الإعتبار في عملية صنع قرار المؤسسة " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.78 و0.490 وانحراف معياري.

بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أكبر من الوسط الفرضي مما يدل على أن المستقصين يوافقون على محتواها، مما يعني أن المؤسسة تمارس مسؤوليتها الاجتماعية إتجاه مواردها البشرية من خلال المؤشرات المستخدمة في الفقرات إلا أن المؤسسة حسب المبحوثين لا تأخذ مصالح وإقتراحات الموظفين بعين الإعتبار في عملية صنع قرار المؤسسة مقارنة بالممارسات الأخرى، فهي غير مؤكدة تماما يمكن تفسيرها بوجود ضبابية حول دور الموظفين في المشاركة في صنع القرار ويمكن رد ذلك إن مثل هذه الخطط تعد على مستوى المديرية العامة الرئيسية للمؤسسة بحضور خبراء مختصين في المجال.

بغرض تدعيم التحليل الوصفي لفقرات تطبيق المؤسسة لمعايير المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموظفين، ومن خلال مقابلة رئيس قسم الموارد البشرية بالمديرية العامة للمؤسسة طرحنا الأسئلة كالتالي <sup>1</sup>:

### - ماهي ممارسات المسؤولية الاجتماعية لإتصالات الجزائر إتجاه موظفيها ومن يسهر على تطبيقها؟

شوقي سمير رئيس قسم الموارد البشرية " تهتم المؤسسة بموظفيها وتؤمن بأنهم العامل الأساسي لنجاحها، كما أن المؤسسة بمخلف مسوياتها بداية بالمسؤول الأول عن المؤسسة حتى المسؤول الأدنى يهتمون بالموظف وتوفير كل ما يحتاجه سواء في حياته المهنية أو أي شيء آخر يزيد من مردوديته، وما يؤكد هذا الإهتمام هو التقسيم الهيكلي للمؤسسة بغرض الإهتمام بشؤون الموظفين المتمثل في:

### - هل يتقاضون موظفو المؤسسة راتبا كافيا لضمان مستوى معيشي مقبول؟

- **الرئيس المدير العام** : هو المسؤول الأول بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة عن تحديد رواتب الموظفين التي تعتبر كافية لضمان مستوى معيشي مقبول، حيث أن مجلس الإدارة يسعى دائما لتلبية رغبات الموظفين الممثلين من خلال أعضاء النقابة الذين يتم انتخابهم ويحضرون جميع الإجتماعات الخاصة بالموظفين سواء من حيث الإمتيازات أو الإقتطاعات والإجراءات التأديبية.

<sup>1</sup> مقابلة رئيس قسم الموارد البشرية بالمديرية العامة للمؤسسة.

## أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر :

- **قسم المالية والمحاسبة بالمديرية العامة :** الذي يسهر على ضمان جميع المستحقات المالية والمادية للموظفين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال قسم المالية والمحاسبة بالمديريات الولائية بالتنسيق مع مصلحة تسيير العمال لضمان التسيير الإداري للعمال وتحضير الأجور والوثائق الخاصة بالعمال وتحضير المعطيات والتقارير الإحصائية الخاصة بالعمال في إطار نظام المعلومات للموارد البشرية، كما أن مصلحة الشؤون القانونية والتأمين التي تقوم بتسيير التأمين من خلال التعاقد مع مختلف وكالات التأمين أو التكوين أو خدمة تشمل هياكل المؤسسة" ماوضحه السيد "الحبيب مامي" المسؤول عن هذا القسم.

كما تعرب المؤسسة عن امتنانها وتقديرها وإشادتها بإسهام الموظفين في نجاح المؤسسة وتكرمهم وتهديهم هدايا في كل المناسبات الرسمية كأول ماي عيد العمال والاحتفال باليوم العالمي للمرأة المصادف لـ 08 مارس... من كل سنة، تتقدم إتصالات الجزائر بأحر التهاني لكافة الموظفين على حسب المناسبة، وتتمنى لهم المزيد من النجاحات في مساهمهم المهني وحياتهم الشخصية على حد سواء.

### - هل توفر سياسات المؤسسة بيئة عمل آمنة، سليمة وصحية لجميع موظفيها؟

مديرية الأمن الداخلي : التي تعمل تحت إشراف الرئيس المدير العام والتي تضمن تطبيق إجراءات وضوابط وشروط الأمن والوقاية في المؤسسة، كما تشارك في إنجاز ووضع إجراءات وقواعد السلامة وتطبيقها في المؤسسة، أما قسم المشتريات واللوجستيك المسؤول عن التأكد من تنظيم وتنفيذ وإصلاح البنية التحتية من مباني... الخ، وكذا تنظيم عمليات الإزالة والنقل وإقترح الحلول لتحسين وتبسيط المواقع، وضمان التمويل بالموارد والمعدات اللازمة للإستغلال والسير الحسن للوحدات.

### - هل تأخذ مصالح وإقتراحات الموظفين بعين الإعتبار في عملية صنع قرار المؤسسة؟

يعتبر قسم الموارد البشرية بالمديرية العامة DRH العمود الفقري للمؤسسة من مهامها:

- ✓ إعداد الدراسات والإنشاء والإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
- ✓ المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الإعتبار تسيير المال والكفاءات.
- ✓ تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات.
- ✓ إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي من خلال مصالح التسيير والتكوين التي تنظم وتحدد متطلبات الميزانية وبرامج التكوين والبيداغوجية، كما تقوم بإجراء ومتابعة اتفاقيات مع مؤسسات التكوين وإعداد تقارير حول مشاكل التكوين.
- ✓ إدارة الموارد البشرية والقدرات بمختلف فروعها مسؤولة عن إدارة شؤون الموظفين والرواتب، التدريب الإداري ويضمن تنسيق وتنفيذ برامج التدريب السنوي، إدارة الخدمات اللوجستكية، القدرات المادية ويتم ذلك من خلال:
- ✓ التأكد من إنشاء سجلات الموظفين.

## : أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

✓ التأكد من البيانات وأنظمة جمع المعلومات للحفاظ على رصد العناصر المتغيرة في الأجر كالغيابات... الخ، مع ضمان تحديث نظام المعلومات.

✓ التأكد من تقارير الرصد العادية للرواتب وتنفيذ قواعد وإجراءات الرواتب الإدارية مع ضمان مراقبة الأقساط والمساهمات.

✓ التأكد من تسليم الموظفين الوثائق الإدارية (شهادات وكشوف الأجر...) وتقديم المشورة للموظفين في أي مسألة.

✓ التأكد من إيداع وحفظ الوثائق الداخلية وملفات الموظفين لإنتاج وضمن موثوقية التقارير والإحصاءات المطلوبة.

- هل تدعم المؤسسة الموظفين الذين يرغبون في الحصول على تكوين إضافي بوضع تسهيلات وإمميزات؟

تتم وتنظم المديرية العامة وعبر مصالح التكوين حملات تكوين عبر جميع المديرات العملياتية لإتصالات الجزائر في الوطن لأنها تعد ذلك إستثمارا في مواردها البشرية، تظهر عوائده في تحسين الأداء، فهو يهدف إلى الرفع من كفاءات الأفراد لمستويات أداء مرضية وعالية، حيث يستفيد عمال المؤسسة من التكوين خاصة في حال إدخال تكنولوجيا أو خدمات جديدة أو بصفة روتينية لزيادة المعارف والقدرات، يتم التكوين في مراكز تكوين خاصة يتم التعاقد معها لمدة محددة مقابل دفع مصاريف تكوين لكل فرد، وقد تكون هذه المدارس خاصة محلية أو أجنبية في دول أخرى مثل فرنسا، الصين، كندا، الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكون في مدارس تابعة للمؤسسة بالاستعانة بأساتذة من خلال توقيع اتفاقيات شراكة مع الجامعات والمدارس الجزائرية أو إطرارات المؤسسة يوكل إليها تكوين العمال في مجالات مختلفة مثل العمل المحاسبي، التدقيق، المالية، الأنترنت وخدمة العملاء، وبعض الاختصاصات التقنية مثل الألياف البصرية، تركيب وتثبيت الشبكات، وغيرها من الاختصاصات التي تحتاجها المؤسسة.

○ أنواع التكوين: يشمل التكوين في المؤسسة ثلاثة أنواع :

✓ التكوين قصير المدى: يقصد به التكوين الذي يهدف إلى تحسين أداء العامل للإستجابة لمهمة معينة ومدته لا تتجاوز شهر أو 30 يوما.

✓ التكوين متوسط المدى: وهو يستغرق مدة تتراوح ما بين شهر إلى 12 شهر، يتمثل عادة في تربصات تحسين الكفاءات (stage de perfectionnement).

✓ التكوين طويل المدى: وهو التكوين الذي تتجاوز مدته 12 شهرا.

○ مصادر إحتياجات التكوين: يتم إختيار نوع وطبيعة التكوين حسب إحتياجات التكوين لدى الأفراد،

ويمكن القول أن هذه الإحتياجات تنبع من مصادر رئيسية:

: أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

✓ **إحتياجات ناتجة عن تقييم الكفاءات** : بعد الإتمام من عملية تقييم كفاءات الأفراد يتم استخراج النقائص وبالتالي طبيعة التكوين المطلوب.

✓ **إحتياجات تابعة من الأهداف التي ترسمها وتحددها المديرية العامة**: حيث يتطلب تحقيق الأهداف التي تحددها توفر مجموعة من الكفاءات، مما يؤدي إلى ظهور حاجة لوضع برامج للتكوين تساعد على توفير تلك الكفاءات قصد تحقيق الهدف الإستراتيجي.

✓ **إحتياجات مرتبطة بتحديات داخلية أو خارجية**: حيث أن المؤسسة تعيش وسط محيط يفرض عليها مجموعة من التحديات والتي تؤدي إلى ظهور إحتياجات لتكوين العمال ورفع من كفاءتهم على مواجهة مختلف التغيرات والتطورات التي يفرضها المحيط.

✓ **إحتياجات مرتبطة بالمنصب المقلد**: قد تكون حاجة التكوين صادرة من العامل نفسه بهدف رفع كفاءته لأداء وظيفته على أكمل وجه بشرط أن تكون هذه الحاجة مرتبطة مباشرة بمنصب الشغل الذي يتقلده.

#### - هل تدعم المؤسسة التكوين خارج نطاق المؤسسة ؟

تشجع وتدعم المؤسسة كل من يبادر في تكوين خارج المؤسسة من أجل رفع كفاءته ومردوديته حيث تحصى موظفين في إطار تكوين دكتوراه في مختلف التخصصات حيث توفر المؤسسة لهؤلاء الموظفين الوقت القانوني المقدر ب 6 ساعات أسبوعيا إضافة إلى الوقت الذي يتحكم فيها رؤساء هؤلاء الموظفين، مع تسهيلات في إختيار المناصب التي تساعد في التكوين فمأخرا إستخدمت المؤسسة مبدأ العمل بالأفواج حيث أن هناك فوج صباحي وفوج مسائي وينطبق ذلك على بعض المصالح دون غيرها.

#### - هل يتم تدريب الموظفين إذا استلزم الأمر ذلك وكيف يتم ذلك؟

إدارة قسم التدريب هي المسؤولة عن المساهمة في تعريف الإحتياجات التدريبية مع توفير وضمان التدريب الكافي للإحتياجات، وكذا تنظيم وإدارة الدورات التدريبية مع ضمان الوسائل اللازمة ونشر الجداول الزمنية للتدريب على أسس شبه محددة وإجراء وتقييم التدريب من خلال وضع إستبيانات التقييم لتشخيص ووضع ملخصات وإعداد التقارير المساعدة في تحسين نوعية التدريب.

#### - هل توفر المؤسسة فرص متكافئة لجميع موظفيها؟

توفر المؤسسة فرص متكافئة لجميع موظفيها، حيث تتم عملية ترقية الموظفين بالإستناد إلى معايير محددة، إذ إن لكل منصب شهادة معينة إما تقني سامي بالنسبة لرئيس مكتب وليسانس بالنسبة لرئيس مصلحة، مدير فرعي، مدير وكالة أو مدير مركز، كما يتعين توفر سنوات خبرة تحددها مصلحة المستخدمين حسب الحاجة وحساسية المنصب وتراعى السيرة الحسنة للعامل ومهنيته وكفائته وتركيبته وموافقة المدير المباشر له، غالبا تتم الترقية في حالات معينة أثناء زيادة فروع ومصالح جديدة وفي حالة وجود منصب شاغر أو تقاعد موظف أو وفاته، استقالته، أو بأمر من المدير بتعيين شخص مكان شخص آخر نظرا لأسباب يراها المدير مقنعة لعزله من منصبه،

## أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر :

للمدير الجهوي صلاحيات واسعة في هذا الشأن، إلا أن صلاحياته تقلصت في الآونة الأخيرة في التصحيح الهيكلي الجديد لتقسم على المستوى الأدنى وهي المديرية العملية. كتنظيم للترقيات الحاصلة بعد مقابلات عديدة مع العمال فان المؤسسة في وضع لا بأس به من هذا الجانب بحيث أن 90 % من العمال الحاصلين على ترقيات وان كانوا ليسوا الأحسن، إلا أنهم يستحقون ويمارسون مباشرة مهامهم بكفاءة.

### - هل تأخذ بيئة العمل بعين الاعتبار عند تقييم الموظفين ؟

تتم عملية الرقابة وتقييم الموظفين بعد قيام رئيس المصلحة بالتوجيه والرقابة على العمال التابعين له، وهذا التقييم يشمل التقييم المعنوي والقابل للقياس، فالعامل قد يجتهد ويعمل بكد لكنه لا يقدم أرقاما ونتائج مرضية، فمثلا قد يسعى في فترة معينة جاهدا للتفاوض وإقناع الزبائن ويسهر على تقديم الخدمات لهم بكل تفاني، بالمقابل لا يصل إلى رقم مبيعات جيد مقارنة بزملائه حتى مع ما بذله من مجهود في سبيل تحقيق ذلك، وقد يتمكن رجل مبيعات آخر بجهد بسيط بتحقيق أرقام أحسن، وهذا الاختلاف يعود لإعتبارات أخرى قد تكون في خصائص السلعة أو مناطق توزيعها والتغير المستمر في أذواق وتفضيلات المستهلكين أو حتى إلى عامل المنافسة الخارجية والسلع البديلة، من هذا المنطلق على المراقب والمقيم أن يراعي الجانبين القابل للقياس مثل الكمية وإجمالي المبيعات، عدد ساعات العمل، عدد الزبائن الجدد الذي تم إستقطابهم من طرف عامل معين أو مصلحة أو وكالة في فترة من الفترات، وكذا قيمة التحصيلات بالمقابل ليس للمدير أو المراقب والمقيم إن أغفل الجانب المعنوي غير القابل للقياس في تقييمه للعامل أو الوكالة أو المديرية المعنية مثل الإخلاص والتفاني في العمل، سلوكيات وعلاقات رجل البيع، ونسبة ودرجة ولاء الزبون التي حققها. يمكن للمقيم معرفة وتتبع العمليات التي قام بها العامل في فترة معينة بالرجوع إلى برنامج " قايا " لان لكل عامل رقم سري ويسجل البرنامج كل ما يقوم به من فتح وإغلاق الخطوط وإصدار الفاتورة وإضافة خدمات معينة أو إلغائها أو فتح حساب جديد لمعامل أو إلغاء إشتراكه، مما يكشف للمقيم مساهماته والكشف عن أخطائه وهفواته لتدراكها في المستقبل أو حتى معاقبته إن استلزم الأمر.

○ معايير تقييم الكفاءات البشرية : هناك مجموعة من المعايير التي تلجأ إليها المديرية العملية لإتصالات

الجزائر في تقييم كفاءات أفرادها التي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

### الجدول رقم 66 : معايير تقييم الكفاءات البشرية في المديرية العملية .

الملاحظة	العلامة	المعايير
	10/	-حجم ونوعية العمل.
	10/	-المعارف وفهم التوجيهات.
	10/	-مسؤولية وتنظيم العمل.
	10/	-الإتصال الداخلي والخارجي.
	10/	إتخاذ القرار والحكم الذاتي.
	50/	المجموع

## أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر :

المصدر : وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية

و تجدر الإشارة إلى أن المديرات العمليّات لإتصالات الجزائر تقوم بتقييم كفاءتها البشرية بصفة دورية عادة ماتكون كل شهرين، إذا تحصل العامل على علامة أقل من 30 ، فإنه يخضع لدورة تكوينية لتطوير كفاءته بهدف الرفع من أداء المؤسسة .

ب- التحليل الوصفي لفقرات ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالزبائن (العملاء) : جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم 67 : ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالزبائن

ب/ الرقم	ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالزبائن (العملاء)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	سلم ليكرت	الترتيب
1	تعمل المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها بين الجودة والسعر العادل	4.43	0.500	موافق تماما	6
2	تتكيف المؤسسة دائما من أجل الإستجابة لإشباع رغبات زبائننا	4.72	0.454	موافق تماما	1
3	تقوم المؤسسة بإبلاغ العملاء عن الإستخدام السليم لمنتجاتها وتحذيرهم من المخاطر المحتملة بمختلف الطرق والوسائل التي تراها مناسبة لذلك.	4.52	0.504	موافق تماما	3
4	تتخذ المؤسسة تدابير للإستجابة لشكاوى عملائها أو طلبات الاستفسار وحلها بسرعة	4.57	0.500	موافق تماما	2
5	إحترام حقوق الزبائن هو أولوية في تسيير المؤسسة زيادة عن المتطلبات القانونية.	4.52	0.504	موافق تماما	4
6	تعوض المؤسسة الزبائن المتضررين في حالة التضرر الناتج عن إستخدام منتجاتها.	4.53	0.503	موافق تماما	5
7	تستخدم المؤسسة وسائل متخصصة في نقل وتخزين المنتجات بالشكل الذي لا يؤدي إلى تضرر زبائننا.	4.38	0.490	موافق تماما	7
/	متوسط فقرات ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالزبائن	4.5238	0.1853	موافق تماما	/

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## : أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن (العملاء) تتراوح ما بين (4.72 و 4.38) يفوق الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط حسابي 4.52 وهذا يدل على وجود إتفاق تام جدا لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات من حيث الممارسات داخل مؤسسة إتصالات الجزائر حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي:

\* إحتلت الفقرة 2 " تتكيف المؤسسة دائما من أجل الإستجابة لإشباع رغبات زبائنهم " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.72 وبتأخراف معياري 0.454

\* إحتلت الفقرة 4 " تتخذ المؤسسة تدابير للإستجابة لشكاوى عملائها أو طلبات الاستفسار وحلها بسرعة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 57,4 وبتأخراف معياري 0.500

\* إحتلت الفقرة 3 " تقوم المؤسسة بإبلاغ العملاء عن الإستخدام السليم لمنتجاتها وتحذيرهم من المخاطر المحتملة بمختلف الطرق والوسائل التي تراها مناسبة لذلك " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.52 وبتأخراف معياري 0.504 .

\* إحتلت الفقرة 5 " إحترام حقوق الزبائن هو أولوية في تسيير المؤسسة زيادة عن المتطلبات القانونية. " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.52 وبتأخراف معياري 0.504

\* إحتلت الفقرة 6 " تعوض المؤسسة الزبائن المتضررين في حالة التضرر الناتج عن إستخدام منتجاتها " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.53 وبتأخراف معياري 0.503.

\* إحتلت الفقرة 1 " تعمل المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها بين الجودة والسعر العادل " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.43 وبتأخراف معياري 0.500.

\* إحتلت الفقرة 7 " تستخدم المؤسسة وسائل متخصصة في نقل وتخزين المنتجات بالشكل الذي لا يؤدي إلى تضرر زبائنهم " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4.38 وبتأخراف معياري 0.490.

بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أكبر بكثير من الوسط الفرضي مما يدل على أن المستفيدين يوافقون تماما على محتواها، مما يعني أن المؤسسة حسب المبحوثين تمارس مسؤوليتها الإجتماعية إتجاه زبائنهم في مؤسسة إتصالات الجزائر من خلال المؤشرات المستخدمة في الفقرات .

بغرض تدعيم التحليل الوصفي لفقرات تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن، ومن خلال مقابلة رئيس قسم التجارة والتسويق الذي أجاب على الأسئلة كالتالي: <sup>1</sup>

تعتبر مصلحة الزبائن سفير العلامة التجارية فهي الرابط الرئيسي في إنشاء علاقة ودية وتوطيدها بين الزبائن والمؤسسة حيث تتكفل بالانشطات المتعلقة بالزبائن كما يلي:

- تهتم بضمنان الواجهة اليومية بين الزبون والمتعامل، كما تتكفل وتنظم الإتصال مع الزبائن لتوجههم نحو مختلف المصالح لتستقبل وتسجل طلباتهم.

<sup>1</sup> مقابلة رئيس قسم التجارة والتسويق بالمديرية العامة.

## : أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

- تستقبل الزبائن لمخالصة الفواتير وتقوم بتحسين مداخل المؤسسة.
- تستقبل احتجاجات الزبائن وتسهر على تسيير الخدمات والإرشاد والإجابة على جميع تساؤلات الزبائن وتضمن خدمة ما بعد البيع للمنتجات والخدمات، وترقية عروض الزبائن التجارية.
- تسهيل إدخال وإستعمال الخدمات ذات القيمة الإضافية .

ومن خلال المقابلة التي جمعنا مع السيد قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة كالآتي :

### • هل أن إحترام حقوق الزبائن هو أولوية في تسيير المؤسسة زيادة عن المتطلبات القانونية ؟

تعتبر إتصالات الجزائر من بين المؤسسات التي تحرص على خدمة زبائنها زيادة عن المتطلبات القانونية بالإعتماد على الأدوات التسويقية المختلفة إذ تعتمد على ركائز تسويقية تتمثل في تحديد سياسات خاصة بالمنتج والتسعير وتوزيع المنتجات والخدمات، وكذا السياسة الإتصالية التي تهدف للوصول إلى أقصى مبيعات ممكنة يقابلها أكبر عدد من المشتركين في خدمة الهاتف والخدمات الأخرى.

### • كيف تعمل المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها بين الجودة والسعر العادل؟

تلتزم المؤسسة بالتمسك بتوفير الخدمة الشاملة للزبائن من خلال إتاحة النفاذ عبر كل التراب الوطني تكون ذات نوعية وبأسعار معقولة؛ فتسهر إتصالات الجزائر بإستمرار على ضمان جودة وتوفير الخدمة المقدمة لزبائنهم بالسعر العادل، فبخصوص المشاريع التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمة فقدت أشارت الحصيلة عن الإيقاف التدريجي للتكنولوجيا القديمة TDM علما أنه بقي منها أقل من 100 000 زبون، عصرنة الأجهزة بإستبدالها بأجهزة أخرى حديثة تتحمل 20 ميغابت/ث فما فوق، تغيير جميع الكوابل النحاسية القديمة التي تعد السبب الرئيسي وراء التعطلات بنسبة تتعدى 95.0% وتم استبدال أكثر من 2 مليون زوج نحاس و0.5 مليون مبرمجة خلال السنة الجارية، وتوسيع الشريط الدولي العابر وتأمينه بعدة محارج (الجزائر العاصمة، عنابة ووهران)، تأمين شبكة عمود الأنترنت الفقري للنقل الحالي بنظام الحلقة، تكوين العمال في مهن الإتصالات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات الحديثة وإستضافة المحتوى وطنيا وتقريبه أكثر من المستخدمين.

تكلف خلية تسيير الجودة ولوحات القيادة بتحديد وتنظيم مهام المراقبة ووضع سياسة جودة في المؤسسة لتقوم بوضع برامج الجودة ومتابعتها بإستخدام لوحات القيادة التي تسمح بمراقبة الإجراءات والتصحيح وتقوم بحماية تسيير الوحدات، كما تقدم مؤسسة إتصالات الجزائر خدمات مباشرة للزبون فهناك الزبائن العاديين وكبار الزبائن من مؤسسات وهيآت عمومية بالإعتماد أساسا على :

- **مصلحة المبيعات: (التسويق)** التي تعتبر داعم للوحدات التجارية لتحسين قوة المبيعات حيث تقوم بتحديد الوسائل الضرورية لبلوغ الأهداف التجارية للوحدات التابعة لها وتنجز إستطلاعات رضا الزبائن لتحليل سلوكهم كما تقوم بتحديد أهداف المبيعات لكل وحدة ومتابعتها .

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

- مصلحة الفوترة والتحصيل التي تقوم بإعداد الفواتير وتحصيل وتقوم بتحصيل الديون بطريقة ودية لتحديد ميزانية الفوترة أي رقم الأعمال كما تتأكد من مصداقية المعلومة عند الحوار مع الزبائن من أجل المشاركة في إرضائهم.

تعتمد مؤسسة إتصالات الجزائر في عملية تسعير خدماتها الموجهة إلى زبائنها على إستراتيجيات موافقة للتطورات الخاصة بالسوق الجزائرية في مجال خدمة الهاتف، يتم تحديد أسعار الخدمات المقدمة من طرف الوكالات التجارية على مستوى المديرية العملاقية للإتصالات في مؤسسة إتصالات الجزائر وذلك على مستوى المديرية العامة وبالضبط مديرية التسويق من طرف قسم العمليات التجارية (actions commerciales et animations) وذلك بعد إجراء دراسات ميدانية في سوق خدمات الإتصال ومراعاة حاجات ورغبات الزبون المشترك بغاية إرضاءه والمحافظة على أكبر قدر ممكن من العملاء المشتركين للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة. تقوم المؤسسة بوضع سياسة تسعيرية وذلك عن طريق القيام بدراسة السوق عن طريق دراسة عينات من حيث: الدخل، السن، المستوى المعيشي والثقافي، مستوى القيود المفروضة من طرف الدولة، العادات والتقاليد كما تراعي المؤسسة مستوى الأسعار المفروضة في السوق التنافسي ومستوى التكاليف بالإضافة إلى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وفي حالة تغيير الأسعار نحو الإرتفاع أو الإخفاض ووضع أسعار جديدة تقوم المؤسسة بإعلام جميع الوكالات التجارية على كامل التراب الوطني وذلك بواسطة فاكسات ترسل بالضبط إلى رؤساء مصالح التسويق والزبائن بالمديرية العملاقية للإتصالات.

ويمكننا إبراز أهم الخدمات التسويقية التي تقدمها المؤسسة فيما يلي:

- خدمة الفاتورة: يسدد الزبون العادي ( 06 ) ستة فواتير في السنة كل شهرين، فتقدم له فاتورة عن طريق البريد مستهلكة الدفع ولأن الزبون هو أساس وموضوع إهتمام المؤسسة تقدم له تسهيلات لكسب رضاه مثل: تسديد المستحقات على مجموعة أقساط يتم تحديد عددها باتفاق بين الطرفين، كما يستقبل المكتب الاحتجاجات كانقطاع الخط الهاتفي، بعد الأسلاك الهاتفية، مبلغ الفاتورة، كما تقدم المؤسسة خدمات الصيانة مجانياً.

- خدمة الفاتورة المفصلة: يعمل هذا المكتب على تقديم الفاتورة المفصلة، حيث يستطيع الجهاز الحصول على الأرقام المتصلة به والمدة وحتى تحديد مبلغ المكالمات.

- خدمة البطاقات المدفوعة الأجر مقدما: هذه الخدمة ستساعد المشتركين على التحكم بإجراء مكالماتهم وفقا لقيمة البطاقة والتي تمكنهم من إجراء المكالمات الوطنية، المحلية، الدولية، الهواتف النقالة والأنترنيت دون إشتراك ودون تعاقد ومن أي هاتف في الجمهور وستحصل المؤسسة على المبلغ لهذه الخدمة مقدما نقداً.

- خدمة الهاتف المدفوع مقدما "PREPAIDPHONESERRICE": هذه الخدمة تعطي ميزة للمشارك لشحن هاتفه بالوحدات المطلوبة، وبالتالي يمكن إجراء المكالمات وفق ميزانية معينة، كما تستفيد المؤسسة بالحصول على قيمة المكالمات مقدما، مما يساهم في خفض المديونية.

## أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر :

- خدمات المجان 100 " FREEPHONESERVICE " : هذه الخدمة مخصصة للمؤسسات والمؤسسات التي ترغب بتزويد زبائنها بالمعلومات على المنتجات والخدمات المتوفرة لديها عن طريق خط هاتفي مخصص لهذه الخدمة ولا يتحمل المتصل كلفة الإتصال بل تقوم المؤسسة المعنية بالتكفل بجميع المكالمات الهاتفية الوارد إليها من الزبائن على الأرقام المجانية المخصصة لها، فهذه الخدمة سهلة وسريعة تساعد المؤسسات والمؤسسات في الترويج، الإعلام، كسب زبائن جدد والتضامن، رفع مستوى المبيعات وينمي عدد الإتصالات التجارية، بشكل سنة سيعمل المشروع على توفير خدمات مميزة للمشاركين حيث سيتمكنهم من حل المشاكل الناتجة عن إرتفاع قيمة فواتير الهاتف وخلق التنوع في أنماط الإتصال.

- خدمة الهواتف العمومية: بواسطة هذه الخدمة يمكن فتح مناصب شغل تساهم في التنمية، مع العلم أن فواتير الهاتف العمومي شهرية يستفيد عادة بنسبة 45% من إجمالي الفاتورة ويستفيد من مجانية الإشتراك. خدمة الخطوط المتخصصة: هذه الخدمة تستفيد منها البنوك والمؤسسات، بحيث يتم الربط بينها وبين الحماية المدنية والشرطة وبين المؤسسة الأم وفروعها عبر حقول مغلقة أو مفتوحة.

- خدمة الخمس أرقام : هذه الخدمة تمنح لكل زبون في إختيار خمس أرقام يتصل بهم ويستفيد بتخفيض 50% من قيمة المكالمات.

في الحقيقة هناك عدة خدمات تسويقية يستفيد منها الزبائن حسب المواسم والفترات والغرض الأساسي منها هو تشجيع الزبون على زيادة إستهلاكه من خدمات المؤسسة وبالتالي رفع المبيعات، من جهة أخرى فان هذه الأنشطة بالإضافة للمعارض والإعلانات المسموعة والمرئية والمكتوبة وكل أوجه الدعاية والإشهار عبر كافة الوسائل تساهم مساهمة بليغة في رفع ولاء الزبون وبالتالي تفعيل الأنشطة البيعية والتسويقية لتحقيق أهداف ومخططات المؤسسة.

### • هل تتكيف المؤسسة دائما من أجل الإستجابة لإشباع رغبات زبائنها؟

تتكيف المؤسسة دائما من أجل الإستجابة لإشباع رغبات زبائنها وذلك من خلال :

✓ **تسهيل الخدمة** : بفضل هذه الخدمات ترفع إتصالات الجزائر عن زبائنها عناء التنقل إلى الوكالات التجارية لتقديم طلباتهم كما تطلعهم على نتائج دراسة الجدوى عبر البريد الإلكتروني، فمن خلال إطلاق هذه الخدمات الجديدة، تؤكد إتصالات الجزائر حرصها على تلبية إحتياجات وطلبات زبائنها والإستجابة لتطلعاتهم على أحسن وجه، كما تجدد إلتزامها الدائم بتعزيز إستراتيجيتها القائمة على التقرب أكثر من زبائنها، وذلك بإطلاق الخدمات التالية:

✓ **تعمل إتصالات الجزائر على تحسين تجربة العملاء** من خلال إطلاق خدمة جديدة تسمح بتسجيل طلبات الحصول على خط هاتفي ثابت عبر الأنترنت. للقيام بذلك، ما على الزبون سوى الدخول على الموقع الإلكتروني لإتصالات الجزائر، قسم "طلب خط هاتفي ثابت" على الرابط

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

يتلقى الزبون رسالة إلكترونية تؤكد له نجاح عملية التسجيل. بعد ذلك، [www.algerietelecom.dz/fr/demande-na](http://www.algerietelecom.dz/fr/demande-na) : وملاءمة إستمارة التسجيل في الخدمة. بعد ذلك،

✓ إتصالات الجزائر تمكن زبائنها من تعبئة حساب الأنترنت بتشكيل الرقم 1500 من أي هاتف فور انقضاء مدة صلاحية الإشتراك من خدمة التعبئة الاحتياطية "Idoomly"، وهي خدمة مجانية تسمح للزبائن بإعادة تفعيل حساب الأنترنت ADSL الخاص في أي وقت وكذلك خلال عطلة نهاية الأسبوع والأعياد، دون الحاجة إلى التنقل إلى الوكالات التجارية لتعبئة الحساب .

✓ إتصالات الجزائر تطلق خدمة التعبئة الجديدة بإستعمال البطاقة الذهبية، وذلك بالشراكة مع بريد الجزائر. ✓ وتسمح هذه الخدمة الجديدة للزبائن إتصالات الجزائر بتعبئة حسابات الأنترنت الخاصة بهم وتسديد فواتيرهم الهاتفية في أي وقت وبكل أمان بواسطة البطاقة الذهبية عبر فضاء الزبون لإتصالات الجزائر عبر الرابط : [/https://ec.algerietelecom.dz](https://ec.algerietelecom.dz)

✓ إتصالات الجزائر تطلق خدمة البريد الصوتي إيدوم للهاتف الثابت حيث تتيح هذه الخدمة للزبائن الخواص والمهنيين المشتركين في عرض إيدوم للهاتف الثابت إبقاء خطهم الهاتفي قابلا لاستقبال المكالمات 24/24 سا و7/7 أيام دون تضييع أية مكالمة، إن تعذر عليهم الرد على مكالمة هاتفية، يمكن للمرسل أن يترك رسالة صوتية بعد 06 دقائق (30 ثانية) يتم تفعيل هذه الخدمة تلقائيا بالنسبة للمشاركين بتشكيل الرقم 1511 من خط ثابت وإتباع التعليمات الصوتية.

كما أطلقت إتصالات الجزائر عملية إرسال تليغات استلام الفواتير الهاتفية عبر الرسائل النصية القصيرة، فبفضل هذه الخدمة يتلقى الزبون رسالة نصية قصيرة تعلمه بمبلغ فاتورته وآخر أجل لتسديدها حيث تم إرسال أكثر من 1.1 مليون رسالة نصية قصيرة في اليوم الأول من إطلاق العرض بنجاح، فهذه الخدمة مجانية تمكن الزبائن أيضا من الاطلاع على كافة المستجدات المتعلقة بالعروض والعروض الترويجية لإتصالات الجزائر، لمزيد من المعلومات تدعو المؤسسة إلى الإتصال بمصلحة الزبائن على الرقم 12 أو التقدم إلى أقرب وكالة تجارية.

✓ **التوزيع والتنوع:** تعتمد الوكالة في سياسة توزيع خدماتها على طرق تسويقية تتمثل في تحديد المواضيع التي ستغطي فيها الشبكة خدمة الهاتف وأنواعه والأنترنت، وهذه السياسة مرتبطة بدراسة سوقية تقوم بها لجان تقنية من مركز الإنتاج بالتنسيق مع مصلحة التسويق لمعرفة طلبات وإحتياجات هذا السوق حسب عدد الزبائن من جهة وملائمة المنطقة من ناحية التغطية الشبكية لإتصالات الجزائر.

- **الهاتف الثابت :** شبكة الهاتف الثابت السلكي تتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني، وتعني الشبكة الهاتفية المقدمة عبر الخطوط أو الراديو وتقدم المؤسسة هذه الخدمة بعد إشتراك الزبون في الشبكة وخدمة الهاتف، حيث تضع مؤسسة إتصالات الجزائر ممثلة بالوكالة التجارية كل الوسائل الضرورية لتموين الزبون بخدمات الهاتف الثابت، وتتمثل هذه الوسائل في إعداد الأعمدة والكابل إنطلاقا من مركز

## : أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

الإنتاج إلى موقع الزبون، بعد أن يستفيد الزبون من الإشتراك الشبكي للهاتف برقم خاص للهاتف بصفة دائمة، ويمكن للمؤسسة تغيير الرقم لضرورة تقنية، ويتم إعلام الزبون مسبقا بذلك.

- خدمات الهاتف الثابت: إتصالات الجزائر تعرض خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت:
  - إعلام ببدء في الإنتظار: هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمات (النداء) بإخباره بأن هناك مشترك آخر يحاول الإتصال به وذلك بإشارة سمعية المشترك يستطيع أن لا يبالي أو يترك النداء الجديد، أو يجرى النداء الأول ويأخذ الجديد، كما يمكن له أن يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني .
  - النداء بدون ترقيم: هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكيا دون تشكيكه والذي تم برمجته وذلك عند رفع السماعه وبعد مرور 05 ثوان يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكيا، هذه الخدمة موجهة إلى الأطفال الصغار، الأشخاص المعاقين وحادي البصر، الأشخاص المسنين.
  - المحاضرة الهاتفية: هذه الخدمة تسمح بالنداء للمشاركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بإحدى المكالمات أو الربط بين عدة مكالمات على الهاتف المستعمل فقط يجب توفر الزر (R) ، بفضل هذه الخدمة يمكنكم إجراء إجتماعات بعيدة المدى للسماح لتجميع عدد من المحاورين في نفس الوقت.
  - تحويل النداء PREPRID CARDSERVICE : هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يقوم بتحويل المكالمات في حالة الإتصال بالهاتف الثابت أو اللاسلكي أي يمكن تحويل المكالمات التي تأتيه إلى رقم آخر في جهاز آخر؛ يختاره شرط أن يكون موجود داخل نفس المقاطعة.
  - الترقيم المختصر : هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام ) برقم واحد لتقديم خدمة قصيرة الأرقام .
  - خدمة الكاشف الرقمي: هذه الخدمة تسمح بكشف أو تعريف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز هاتفكم، أي يستطيع الجهاز التعرف على الرقم ويقوم بإظهاره.
  - الرقم السري (code) : بواسطة هذه الخدمة لا يستطيع شخص غريب إستعمال الجهاز إلا في حالة حصوله على الرقم السري.
  - إقفال الإستعمال الدولي: هذه الخدمة تسمح للمشارك بأن يتحكم أو يجرى إستعمال الدولي 00 وذلك من جهازه، والتحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري والذي يتحصل عليه من الوكالات التجارية لإتصالات الجزائر.
  - الكشف المفصل : هذه الخدمة تسمح للمشارك بالحصول في أية كل فترة على قائمة الإتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة بفضل هذه الخدمة يمكنكم الإطلاع على كل المكالمات التي قمت بها وهذا من أجل تسيير عقلائي.
  - الخط الساخن : وتتيح هذه الخدمة الإتصال المباشر، الإتصالات الفورية، الإتصال دون إزعاج ( دون تأخير، الإنتظار ...)

## : أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

- الرقم الأخضر: للمصالح التجارية بمنحكم الرقم الأخضر 800\*.
- الإتصالات الهاتفية على E: بفضل البطاقة E يمكن نقل الدعائم بسعة تصل حتى 02 ميجابت في الثانية الواحدة، وبالتالي يمكن إتاحة الفرصة للحصول على 30 صوت أي 30 إتصال في الوقت نفسه مبرمجة على خط واحد .
- **الهاتف الثابت اللاسلكي " wll "** : أو ما يعرف بالهاتف دون كابل، ففي إطار تجديد منتجات المؤسسة، قامت إتصالات الجزائر بإنتاج أجهزة هاتفية والتي تسمح للمشارك الإتصال من هاتفه الثابت بدون كابل، هذه الأجهزة سهلة التركيب ولا تحتاج إلى أعمدة لوضع الكابل بين المشارك ومركز الإنتاج الهاتفي والمعروف براديو الدائرة المحلية **WLL** . " والمسماة باللغة الانجليزية " Wireless local loop " . هذا النوع من الهاتف يمكن الزبون المشارك من التنقل بالهاتف إلى أي مكان داخل شبكة الإتصالات بالوطن، وكذا إمكانية الإتصالات البحرية باستعمال بطاريات شحن تستهلك الطاقة الكهربائية.
- **الأنترنت** : أدى التعميم الواسع لإستعمال آلة الكمبيوتر من أجل تطوير تسيير المؤسسات خلال السنوات الأخيرة إلى بروز حاجة كبيرة فيما يخص ترابط شبكات الكمبيوتر وتجسدت هذه الحاجة إلى حلقة شبكية وطنية أو جهوية، تشجع المؤسسة على إستعمال خدمة الأنترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها المختلفة على مستوى القطر الوطني مع تخفيض تكلفة الإشتراك من أجل السماح لأكثر عدد ممكن من الزبائن الإبحار في تكنولوجيا الأنترنت، كما تسهر المؤسسة على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالأنترنت وكذا تسويقها مثل، " محاضرات الفيديو، " الصوت عبر الأنترنت"، " الصوت والصورة"، الأنترنت في النقال.. الخ، من خلال الإعتماد على **شبكة المعطيات**، وللاستجابة للطلب تقترح إتصالات الجزائر إتصالات متخصصة رقمية على خطوط ذات ألياف بصرية كحل مقدم على أساس التكنولوجيا (شبكة RMS، شبكة RTC، شبكة DZPAC، شبكة DJAWEB).
- وتعرض إتصالات الجزائر الأنترنت عبر الهياكل التالية:
  - "DJAWEB": إتصالات الجزائر "جواب" تعمل على المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الأنترنت ذات التدفق العالي، من بين خدماتها الإطلاع على صفحات الويب والبريد الإلكتروني، ونقل FTP ، استضافة مواقع الويب، تقديم الخدمات الخاصة والعديد من الخدمات.
  - "ADSL" فوري وإيزي: تقدم هذه الهياكل خدمات الدخول للأنترنت ذات السرعة العادية أو الفائقة والتي تتراوح بين 128 Kbit/s إلى 2 Mbit/s حسب إحتياجات الزبائن.
  - شبكة "WIFI": تسمح هذه التكنولوجيا دون أي ضغط بتحقيق ترابط بين نهايات الأنترنت ومحطات العمل عبر إتصالات راديو ذات تادية سريعة ونوعية مرتفعة في نطاق محدود 300 متر .

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

وعليه حاولت المؤسسة الإستحواذ على أكبر شريحة ممكنة من الزبائن بإدخال عروض جديدة عليهم تتمثل في خدمة الأنترنت اللاسلكية، خدمة الأنترنت في الهاتف السلكي (IDOOM) وفي الهاتف الثابت . (AHKI)

✓ **المناسبات** : تشارك المؤسسة زبائنها المناسبات المختلفة بمنحهم بعض التخفيضات فمثلا :

• بمناسبة حلول عيد الأضحى المبارك، تتقدم إتصالات الجزائر بأحر التهاني للشعب الجزائري مع أطيب التمنيات بمزيد من السعادة والإزدهار، وتدعو زبائنها الكرام إلى الإستفادة من مكالمات مجانية من الثابت نحو الثابت خلال يومي العيد "...بمناسبة موسم الحج 2018 تعلم إتصالات الجزائر كافة زبائنها الكرام عن إطلاق عرض ترويجي خاص بموسم الحج إلى غاية 20 سبتمبر 2018، هذا العرض صالح على جميع المكالمات نحو متعاملي الثابت والنقل بالمملكة العربية السعودية، بسعر إستثنائي يقدر بـ 3.5 دج 30 ثانية، وسيسمح هذا العرض الخاص الذي تطلقه إتصالات الجزائر بمناسبة موسم الحج لسنة 2018 لزبائننا المشتركين في خدمة "IDOOM FIXE" بالإستفادة من أفضل الأسعار المعمول بها للبقاء على إتصال مع أقاربهم وذويهم المتواجدين بالبقاع المقدسة من أجل أداء مناسك الحج"<sup>1</sup>.

• هل تتخذ المؤسسة تدابير للإستجابة لشكاوى عملائها أو طلبات الاستفسار وحلها بسرعة؟

قسم العمود التجاري:

يمكن للزبائن عبر الموقع الرسمي لمؤسسة الإتصالات تقديم الشكاوى التي تأخذ بعين الإعتبار في وقت قصير كما أن مصلحة علاقات الزبائن:

- تحرص على إرضاء الزبائن عن طريق الوحدات التجارية والتقنية .
- تحرص على التكفل العام بالواجهة التقنية والتجارية لتبليغ أهدافها التجارية .
- تعالج إحتياجات الزبائن وتتدخل بينهم وبين الوحدات التجارية .
- تعالج المؤسسة إحتياجات الزبائن وتسعى إلى حل مشاكلهم التقنية بالإعتماد على مراكز الإنتاج التي تقوم بمهام تركيب الخطوط الهاتفية الجديدة وتحويل الخطوط الهاتفية من مكان إلى آخر أو حذف الخطوط الهاتفية، وكذا توصيل خدمة الأنترنت للمشاركين الراغبين بذلك.
- كما يجدر الإشارة أن المؤسسة قامت بتخفيضات في تكاليف نقل الهاتف الثابت واللاسلكي وتخفيضات في تكاليف الملكية للخط الهاتفي من شخص لآخر، وكل هذه التخفيضات في الأسعار هي بمثابة سياسة تسعيرية لبلوغ غاية الزبون وإرضاءه.
- ولتسهيل عملها قسمت هذه المصلحة إلى عدة مكاتب وهي:
- الميزة الإستراتيجية .
- تسيير مشخص لوضعية الزبون .

<sup>1</sup> [www.algeriatelecom.dz/fr/demande-na](http://www.algeriatelecom.dz/fr/demande-na)

## أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر :

- معالجة كم معتبر من الإتصالات بتكاليف منخفضة .
- التمكن من المعلومة التي تصبح أداة إستراتيجية لخدمة المؤسسة، حيث أنشأت مركز الإتصالات (الرقم 100) في خدمة زبائن إتصالات الجزائر حيث يمكنهم من الحصول على المعلومات وتسجيل شكاوهم، ولمزيد من المعلومات المتعلقة بأوقات عمل الوكالات التجارية التي تضمن إستمرارية الخدمة ليلا، تدعو إتصالات الجزائر زبائنها إلى الإتصال بمصلحة الزبائن على الرقم 12 أو زيارة الموقع الإلكتروني لإتصالات الجزائر [www.algeritelecom.dz](http://www.algeritelecom.dz)

- تسهر إتصالات الجزائر على توفير خدماتها لفائدة زبائنها صباحا ومساء وهذا من أجل السهر على تلبية إحتياجاتهم وتطلعاتهم على أكمل وجه.
- كما تتعهد إتصالات الجزائر بمواصلة إستراتيجيتها التنموية خلال هذه السنة الجديدة عبر تجسيد مختلف المشاريع بإستعمال كل المهارات التقنية مع التأكيد مجددا على إلتزامها العميق بخدمة كافة المواطنين.
- هل تستخدم المؤسسة وسائل متخصصة في نقل وتخزين المنتجات بالشكل الذي لا يؤدي إلى تضرر زبائنها؟

- بعد المقابلة التي جمعت الباحث مع السيد " زكريا عراب " مهندس الدراسات وتصميم الشبكات والسيد " أمين بن محمد " مهندس دولة في الإتصالات اللذان وضحا أن المؤسسة تضمن إستغلال وتسخير شبكات الوصول عن طريق قسم شبكات الوصول المحلية، أما قسم التخطيط والمتابعة يضمن دراسة وتطوير شبكة الإتصال للمشاريع الجديدة وتوسيعها كما تضمن تحضير أماكن وضع معدات الإتصال (الهندسة المعمارية - النظافة - التكيف - الحماية - الوقاية - الأمن) وتضمن صيانة الهياكل القاعدية من خلال قسم شبكة النقل التي تتكون من:
- شبكات بيانات الرزم العمومية X.25 DZPAC 7600 وصل.
  - 10 جيجابت في الثانية Gbit/s و 2.5 جيجابت في الثانية Gbit/s و 80 جيجابت في الثانية Gbit/s و 400 جيجابت في الثانية Gbit/s.
  - شبكة الراديو الريفية: 103 شبكة تضم أكثر من 1500 موقع.
  - 961 بلدية (APC) ملحقة بالألياف الضوئية.
  - مرافق وتجهيزات تخص 5 128 262 مشترك نهاية سنة 2015.

إن الوسائل التي تستخدمها المديرية العملية لإتصالات الجزائر يمكن حصرها في :

- الخدمات الساتلية : هذه التكنولوجيا هي النشاط الرئيسي لإتصالات والتي توفر الحلول التقنية والإدارية والقدرة على توفير التعليم والمرافق والمعدات وصيانتها وتقديم الدعم للحكومات والمؤسسات في تطوير شبكاتهم من خلال الإتصالات عبر الأقمار الصناعية، حيث أن القمر الصناعي هو الأداة المفضلة للإتصالات السلكية واللاسلكية، مما مكن من تطوير الخدمات المختلفة بما فيها المحطات الطرفية (الطرفيات ذات الفتحات الصغيرة جدا ) في المقام الأول بالنسبة للمؤسسات التي تسعى لربط مواقع متباعدة جغرافيا، يتكون نظام الإتصالات عبر

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

الأقمار الصناعية من عدة عناصر، منه قمر صناعي ومركز مراقبة وهياكل أرضية متكاملة لتسيير حركة المعلومات، ويمكن إنجاز الخدمات المقدمة فيما يلي:

○ VAST: هي تكنولوجية حديثة للإتصالات عبر الأقمار الصناعية قادرة على تأمين خدمات الهاتف، النسخ ونقل المعطيات والمحاضرات المرئية في نطاق تغطية الأقمار، ويمكن إستغلال هذه الخدمات من طرف بنوك، مؤسسات خاصة أو عامة وطنية أو أجنبية في حدود نطاق التغطية.

○ شبكة "IN MARSAT": شبكة عالمية للإتصالات عبر الأقمار الصناعية كانت في الأصل موجهة لخدمات النقل الجوي والبحري وقد تم توسيع هذه الخدمات إلى النشاطات البرية.

○ خدمة "GMPCS": ثريا المقترحة من قبل إتصالات الجزائر تتمثل في هاتف نقال يعمل حتى في المناطق التي لا يغطيها "GMS" التي تعمل على الأرض وحتى في البحار .

ابتداء من سبتمبر 2004 إنتهجت المؤسسة إستراتيجية جديدة على كل المستويات، إنطلاقا من التجاري إلى التقني وحتى في مجال التوسع الهيكلي، مما مهد لإنطلاق فعلي لمختلف النشاطات، إستراتيجية إتصلية جد فعالة، سياسة تجارية جديدة وطرق جديدة لتطوير الشبكة، وفي هذا السياق فقد خصصت المؤسسة إستثمارات مالية ضخمة قدرت ب 203.976 مليون دينار جزائري خلال السنوات 2004-2008 أي ما يعادل 2.5 مليار دولار أمريكي، كل هذا أعطى نتائج جيدة ترجمت بزيادة فائقة في عدد المشتركين للهاتف النقال .

حيث تسعى المؤسسة إلى تمكين زبائننا من اكتشاف مزايا الإنترنت على شبكة الأنترنت بأكبر قدر من الراحة وبسرعة فائقة، مما يتيح لهم التمتع بنوعية إتصال عالي الأداء بالأنترنت، كما تواصل إستثماراتها من خلال اعتماد أحدث التكنولوجيات وذلك بهدف توسيع تغطية التراب الوطني بشبكة الأنترنت، وتحسين الربط الشبكي ومرافقة تطور إستخدامات زبائننا.

● هل تشعر المؤسسة بالمسؤولية إتجاه الزبائن بحيث تعوض الزبائن المتضررين في حالة التضرر الناتج عن إستخدام منتجاتها؟

أ- في مجال الصيانة : تعلم إتصالات الجزائر زبائننا الكرام مسبقا بعمليات البرمجة والصيانة وأكبر مثال على ذلك إعلان يوم الخميس 2018/11/29 الخاص بإشعار برمجة عملية صيانة نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة حيث أحاطت زبائننا علما بأنه سيتم تعليق عمليات تسديد الفواتير الهاتفية وتعبئة حسابات الأنترنت (ADSL/4GLTE/WIFI) خلال عملية الصيانة، وصرحت عبر موقعها الإلكتروني الرسمي بأنه " من خلال إنشاء هذا النظام الجديد، تسعى إتصالات الجزائر إلى تحسين تجربة العملاء، وأثناء تشكيلة منتجاتها والإستجابة لتطلعات عملائها من خلال تقديم عروض أكثر مرونة تتماشى وإحتياجاتهم، حيث يظل إرضاء الزبون محور انشغالات المؤسسة"، وفي الأخير إعتذرت إتصالات الجزائر من زبائننا عن الإزعاجات الناجمة عن

## أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر :

هذه العملية<sup>1</sup>، كما تسهر إتصالات الجزائر باستمرار على ضمان تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة لزبائنها وتعذر عن الإزعاجات الناجمة عن أشغال الصيانة الخارجة عن إرادتها حيث أعلمت إتصالات الجزائر مسبقا زبائنها الكرام بإنشاء فريق يسهر على تحسين إدارة حركة الأنترنت وذلك بهدف التخفيف من حدة الأثر الذي قد يترتب ونبهت المؤسسة بأن هذه الصيانة قد تؤدي إلى تسجيل بعض الاضطرابات على شبكة الأنترنت لمدة محددة عادة ماتكون ليلا أين يكون الناس نيام، حيث تنشر على موقعها الرسمي بيانات بأنه ستتم مباشرة أشغال صيانة على سبيل المثال نشرت في موقعها الرسمي "ستتم مباشرة أشغال صيانة نظام الكابل البحري للألياف البصرية SMW-4 الرابط بين الإسكندرية (مصر) وباليرمو (إيطاليا) التي تتمثل في استبدال بعض الأجهزة (أجهزة التوجيه) 17 بلدا يمر من خلالها، وذلك ابتداء من يوم الثلاثاء ... من الساعة 01.00 صباحا إلى غاية الساعة 06.00 صباحا. إلى غاية يوم... وسترتب عن هذه الأشغال بعض الاضطرابات في حركة الأنترنت عبر الكابل SMW-4، غير أنه سيتم الحفاظ على حركة الأنترنت عبر الشبكة الوطنية وذلك بفضل الوصلة البرية التي وضعتها مصالح المؤسسة مع شبكة المتعامل التونسي والتي سيتم تفعيلها طوال مدة الأشغال، تفاديا لهذا الشكل أية انقطاعات للشبكة الوطنية حيث تم تخصيص الشريط الدولي العابر بشكل على سبيل الأولوية لمعاملها الهاتف النقال الثلاثة بالإضافة إلى الزبائن التابعين للقطاع الإقتصادي، في حين أن مجموع زبائننا سيستخدمون بشكل اعتيادي سعة التخزين المتوفرة على مستوى كل من الجزائر، وهران وقسنطينة."

ت- التحليل الوصفي لفقرات ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموردين: جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم 68 : ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموردين

د/الرقم	ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات الصلة بالموردين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	سلم ليكرت	الترتيب
1	تعزز المؤسسة العلاقات التجارية المستقرة للتعاون مع المؤسسات الموردة العاملة في المنطقة للإستفادة من الموردين.	4.18	0.469	موافق	4
2	تعمل المؤسسة بمبدأ إدراج مسؤولية الشراء وذلك بتفضيل الموردين المسؤولين.	4.20	0.443	موافق	3
3	تأخذ مصالح وإقتراحات الموردين بعين الإعتبار عند إبرام العلاقات التجارية	4.10	0.511	موافق	5
4	لدى المؤسسة إجراءات فعالة لمعالجة شكاوى الموردين	3.90	0.354	موافق	8
5	تلتزم المؤسسة مع مورديها بمراعاة المبادئ التنافسية	4.03	0.317	موافق	7

<sup>1</sup> الموقع الرسمي الخاص بالمؤسسة :

أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر :

				الأخلاقية التي تسيير عليها	
1	موافق	0.524	4.22	إحترام حقوق الموردين هو مبدأ في تسيير المؤسسة زيادة عن المتطلبات القانونية.	6
6	موافق	0.354	4.10	تسعى المؤسسة دائما بالإلتزام إتجاه حقوق الموردين في الآجال المحددة.	7
2	موافق	0.490	4.22	تتبنى المؤسسة برامج وأنظمة لتقييم سياستها إتجاه الموردين.	8
9	موافق	0.524	3.72	تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار كل التحذيرات والنصائح من الموردين.	9
/	موافق	0.01670	4.0741	متوسط فقرات ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموردين	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموردين تتراوح ما بين ( 4.22 و 3.72) يطابق الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط حسابي 4.07 وهذا يدل على وجود إتفاق لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات من حيث الممارسات داخل مؤسسة إتصالات الجزائر حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي:

\* إحتلت الفقرة 6 " إحترام حقوق الموردين هو مبدأ في تسيير المؤسسة زيادة عن المتطلبات القانونية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.22 و بانحراف معياري 0.524.

\* إحتلت الفقرة 8 " تتبنى المؤسسة برامج وأنظمة لتقييم سياستها إتجاه الموردين " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.22 و بانحراف معياري 0.490 .

\* إحتلت الفقرة 2 " تعمل المؤسسة بمبدأ إدراج مسؤولية الشراء وذلك بتفضيل الموردين المسؤولين " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.20 و بانحراف معياري 0.443 .

\* إحتلت الفقرة 1 " تعزز المؤسسة العلاقات التجارية المستقرة للتعاون مع المؤسسات الموردة العاملة في المنطقة للإستفادة من الموردين. " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.18 و بانحراف معياري 0.469 .

\* إحتلت الفقرة 3 " تأخذ مصالح وإقتراحات الموردين بعين الإعتبار عند إبرام العلاقات التجارية " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.10 و بانحراف معياري 0.511 .

\* إحتلت الفقرة 7 " تسعى المؤسسة دائما بالإلتزام إتجاه حقوق الموردين في الآجال المحددة " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.10 و بانحراف معياري 0.354 .

\* إحتلت الفقرة 5 " تلتزم المؤسسة مع مورديها بمراعاة المبادئ التنافسية الأخلاقية التي تسيير عليها " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4.03 و بانحراف معياري 0.317 .

## : أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

\* إحتلت الفقرة 4 " لدى المؤسسة إجراءات فعالة لمعالجة شكاوى الموردين " المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.90 وبانحراف معياري 0.354 .

\* إحتلت الفقرة 9 " تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار كل التحذيرات والنصائح من الموردين " المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.72 وبانحراف معياري 0.524 .

بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أكبر من الوسط الفرضي مما يدل على أن المستفتين يوافقون على محتواها، مما يعني أن المؤسسة تمارس مسؤوليتها الإجتماعية إتجاه مورديها من خلال المؤشرات المستخدمة في الفقرات إلا أن المؤسسة حسب المبحوثين لا تأخذ بعين الإعتبار كل التحذيرات والنصائح من الموردين مقارنة بالممارسات الأخرى، فهي غير مؤكدة تماما يمكن تفسيرها بوجود ضبابية حول حجم وكمية التحذيرات والنصائح المقدمة من الموردين كما يمكن رد ذلك إلا أن مثل هذه الخطط تعد على مستوى المديرية العامة للمؤسسة بحضور خبراء مختصين في المجال.

بغرض تدعيم التحليل الوصفي لفقرات تطبيق المؤسسة لمعايير المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموردين، ومن خلال مقابلة مديرة المشتريات واللوجستيك بمقر المديرية إتصالات الجزائر، الذي أجاب كالتالي :<sup>1</sup>

تلتزم المؤسسة مع مورديها بمراعاة المبادئ التنافسية الأخلاقية التي تسيير عليها حيث يعمل قسم المشتريات واللوجستية المسؤول عن تسيير وحفظ العلاقات مع الموردين على تعزيز العلاقات التجارية المستقرة للتعاون بين المؤسسة والمؤسسات الموردة العاملة في المنطقة للإستفادة من الموردين كما أن المؤسسة تبني برامج وأنظمة لتقييم نجاعة وكفاءة سياستها إتجاه الموردين هذا ما يؤكد إحترام حقوق الموردين كمبدأ في تسيير المؤسسة زيادة عن المتطلبات القانونية، فيتم الإعلان عن المناقصات والإستشارات على الموقع الرسمي للمؤسسة وفي كل مواقع التواصل بين المؤسسات، حيث تخصص المؤسسة على الموقع الرسمي إطار للإستشارات والمناقصات للتوريد وتخطب مورديها بالعبارة التالية " أنتم أصحاب المؤسسات الراغبين في التعاقد من الباطن مع إتصالات الجزائر لا تترددوا في الاطلاع على الباب الخاص بالمناقصات والاستشارات للتعرف على كل المستجدات المتعلقة بها، حيث تجدون هذه المعلومات : المناقصات والاستشارات الجديدة، الإعلانات الثانية لهذه الأخيرة، عدم جدوى المناقصات والاستشارات، إلغاءاتها وتمديد آجالها... " <sup>2</sup>.

كما تتعامل المؤسسة مع مورديها في إطار عقود مكتوبة تكون على شكل اتفاقيات وتضع المؤسسة قبل ذلك بين أيدي مورديها دليل للإتصال البيني على موقعها الرسمي، حيث أصدرت المؤسسة آخر دليل صالح من 2018/10/31 إلى غاية 2019/10/30 يمكن لأي مورد تحميله والإطلاع على بنوده والذي يحتوي على :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مديرة المشتريات واللوجستيك.

<sup>2</sup> الموقع الرسمي الخاص بالمؤسسة :

<https://www.algeriatelecom.dz/ar/home>

<sup>3</sup> CATALOGUE D'INTERCONNEXION D'ALGERIE TELECOM 2018 telecharger par le site suivant :

<http://www.algeriatelecom.dz/docs/document/autres/catalogue-d-interco-2018-2019-1141.pdf>

- 1- المصطلحات والتعاريف .
- 2- الهدف من دليل ( كتالوج ) الربط البيني وشروط الترابط.
- 1-2 هدف كتالوج الربط البيني.
- 2-2 ترتيبات الربط البيني.
- 3 - وصف خدمات الربط البيني المقدمة من مؤسسة Algérie Telecom
- 1-3 خدمات التوجيه المروري المحولة .
- 2-3 تطور العرض.
- 3-3 شروط تنفيذ ربط الإتصال البيني وتوفير خدمات التوجيه حركة المرور .
- 1-3-3 الخدمات المتعلقة ببرمجة كتل الأرقام .
- 2-3-3 أبعاد وصلات الربط البيني.
- 3-3-3 تشغيل واجهة التوصيل البيني.
- 4-3-3 خدمة مكالمات الطوارئ.
- 5-3-3 خدمة إرسال تعريف خط الإتصال.
- 6-3-3: إختيار الناقل وقابلية نقل الأرقام .
- 4- الشروط الفنية للتوصيل البيني .
- 4- 1 واجهة نقل
- 2-4 بروتوكول التشوير الممكن إستخدامه للتوصيل البيني
- 3-4 تزامن الشبكة
- 5- جودة الخدمة
- 1-5 جودة النقل
- 2-5 تبديل الجودة .
- 6- خدمات الصيانة
- 7- نوع الخدمة المستأجرة المؤجرة من النوع المستأجر ونوع التوصيل البيني AT
- 1-7 الخطوط المستأجرة وخطوط التوصيل البيني .
- 2-7 تخطيط أوامر خدمات الربط البيني .
- 3-7 وقت الإنجاز وتخصيصه
- 8- موقع المؤسسة ونقاط الربط البيني .

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

9 - الفواتير من خدمات الربط البيني

10 - أسعار الإتصالات الجزائرية

10-1 أسعار إنهاء المكالمات

3-10 أسعار الخطوط الرقمية المتخصصة المؤجرة.

1-3-10 جدول الرسوم للخطوط المؤجرة ...

3-10-1 العلاقات الوطنية

أ- TDM الخطوط المستأجرة ...

ب- سندات إيثرنت المستأجرة

ت- ربط 10 جيجا أنترنت

3-10-2 تأمين الروابط.

3-10-3 زيادة، تقليل ونقل الروابط:

3-10-4 الإتصالات الدولية والأنترنات النطاق الترددي

كما تم فصل مديرية المشتريات ومنحها الاستقلالية نظرا لأهمية وحساسية المورد كمتعامل رئيسي مع

المؤسسة، حيث يمكن تشبيه هذا القسم بمصلحة الأرصاد الجوية، تتمثل مهامها في:

○ السهر على التحري لتقلبات أسعار المواد الأولية بغرض إختيار أحسن الموردين جودة وأقل تكلفة وإدراج مسؤولية الموردين المسؤولين.

○ إعداد مشروع المشتريات والقيام بعرضها على المديرية العامة وذلك من أجل المناقشة عليها، وأخذ مصالح وإقتراحات وتحذيرات ونصائح الموردين بعين الإعتبار عند إبرام العلاقات التجارية.

○ إعتقاد التسيير المثالي لمخزون المواد الأولية، إستهلاكات الإنتاج، والمنتجات الملحقة اللواحق وذلك عن طريق برمجة قانونية فيما يخص التسليم من الموردين، كما لدى المؤسسة إجراءات فعالة لمعالجة شكاوى الموردين ومحاسبتهم، وتسعى المؤسسة دائما بالإلتزام إتجاه حقوق الموردين في الأجل المحددة.

○ إحترام التوجيهات والتوصيات المتعلقة بالإدارة المالية والمحاسبية وذلك فيما يخص حجم برامج المشتريات مع الأخذ بعين الإعتبار نسبة تحقيق الأهداف التجارية.

ث- التحليل الوصفي لفقرات ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين : جاءت النتائج

كما هو مبين في الجدول التالي :

: أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

الجدول رقم 69 : ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين

ج/ الرقم	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بـالمنافسين	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	سلم ليكرت	الترتيب
1	تتجنب المؤسسة دائما المنافسة غير المشروعة.	4.22	0.454	موافق	2
2	تلتزم المؤسسة بالصدق والنزاهة في المعاملات إتجاه منافسيها	4.13	0.468	موافق	4
3	تتبنى المؤسسة سياسات وإجراءات أخلاقية لمنع الإحتكار والمضاربة.	4.15	0.515	موافق	3
4	لا تمارس المؤسسة السلوكات الغير الأخلاقية ضد أسعار المنافسين.	4.02	0.390	موافق	7
5	تمنح المؤسسة مكافآت تحفيزية للعاملين الذين يبلغون عن المخالفات والممارسات السلبية غير النزيهة التي تتم داخل المؤسسة.	4.07	0.362	موافق	5
6	تمتلك المؤسسة دليل عمل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين في المؤسسة إتجاه المنافسين.	4.27	0.446	موافق	1
7	تتعاون المؤسسة مع منافسيها في مشاريع المسؤولية الإجتماعية لخدمة المستهلك والصالح العام	4.07	0.312	موافق	6
/	متوسط فقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بـالمنافسين	4.1310	0.1955	موافق	/

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين تتراوح ما بين (4.02 و 4.27) مايفوق الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط حسابي 4.13 وهذا يدل على وجود إتفاق تام لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات من حيث الممارسات داخل مؤسسة إتصالات الجزائر حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي:

\* إحتلت الفقرة 6 " تمتلك المؤسسة دليل عمل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين في المؤسسة إتجاه المنافسين " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.27 وإنحراف معياري 0.446 .

\* إحتلت الفقرة 1 " تتجنب المؤسسة دائما المنافسة غير المشروعة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.22 وإنحراف معياري 0.454 .

\* إحتلت الفقرة 3 " تتبنى المؤسسة سياسات وإجراءات أخلاقية لمنع الإحتكار والمضاربة " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.15 وإنحراف معياري 0.515 .

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

\* إحتلت الفقرة 2 " تلتزم المؤسسة بالصدق والنزاهة في المعاملات إتجاه منافسيها. " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.13 وبتأخراف معياري 0.468 .

\* إحتلت الفقرة 5 " تمنح المؤسسة مكافآت تحفيزية للعاملين الذين يبلغون عن المخالفات والممارسات السلبية غير النزيهة التي تتم داخل المؤسسة " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.07 وبتأخراف معياري 0.362 .

\* إحتلت الفقرة 7 " تتعاون المؤسسة مع منافسيها في مشاريع المسؤولية الاجتماعية لخدمة المستهلك والصالح العام " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.07 وبتأخراف معياري 0.312.

\* إحتلت الفقرة 4 " لا تمارس المؤسسة السلوكيات الغير الأخلاقية ضد أسعار المنافسين " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4.02 وبتأخراف معياري 0.390.

بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أكبر تماما من الوسط الفرضي مما يدل على أن المستتقصين يوافقون على محتواها، مما يعني أن مؤسسة إتصالات الجزائر حسب المبحوثين تمارس مسؤوليتها الاجتماعية إتجاه منافسيها من خلال المؤشرات المستخدمة في الفقرات.

بغرض تدعيم التحليل الوصفي لفقرات تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الاجتماعية إتجاه المنافسين، ومن خلال مقابلة رئيس قسم نظم المعلومات بمقر المديرية إتصالات الجزائر، الذي أجاب كالتالي<sup>1</sup>:

### • هل تحترم المؤسسة قواعد المنافسة النزيهة والشفافة ؟

تخضع إتصالات الجزائر إلى رقابة سلطة الضبط شأنها شأن باقي المؤسسات العاملة في قطاع الإتصالات، حيث تعتبر سلطة ضبط البريد والإتصالات الإلكترونية (ARPC) هيئة مستقلة للبريد والإتصالات الإلكترونية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تم إنشاءها في إطار القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 جمادى الأولى سنة 1421 الموافق ل 05 أوت سنة 2000، المعدل والمتمم الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي ألغي بالقانون 18-04 المؤرخ في 24 شعبان سنة 1439 الموافق ل 10 مايو سنة 2018 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والإتصالات الإلكترونية والذي جدد إنشاء سلطة ضبط سوقي البريد والإتصالات الإلكترونية في المادة 11 منه، وترد مهام سلطة الضبط في المادة 13 من القانون المذكور وتشمل ما يلي:

✓ السهر على وجود منافسة فعلية ومشروعة في سوقي البريد والإتصالات الإلكترونية إتخاذ كل التدابير الضرورية لترقية أو استعادة المنافسة في هاتين السوقين.

✓ السهر على تجسيد تقاسم منشآت الإتصالات الإلكترونية في ظل إحترام حق الملكية.

✓ تخصيص الذبذبات لمعاملتي شبكات الإتصالات الإلكترونية المفتوحة للجمهور في الحزم التي تمنحها لها الوكالة الوطنية للذبذبات ومراقبة إستخدامها وفق مبدأ عدم التمييز.

<sup>1</sup> مقابلة رئيس قسم نظم المعلومات.

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

- ✓ إعداد وتحيين وضعية الذبذبات التي تخصصها للمتعاملين وتبليغها بانتظام إلى الوكالة الوطنية للذبذبات.
- ✓ إعداد مخطط وطني للتقييم ودراسة طلبات الأرقام ومنحها للمتعاملين.
- ✓ منح التراخيص العامة لإنشاء و/أو إستغلال شبكات الإتصالات الإلكترونية وتوفير خدمات الإتصالات الإلكترونية وتراخيص الشبكات الخاصة وكذا تراخيص تقديم خدمات أداءات البريد.
- ✓ المصادقة على تجهيزات البريد والإتصالات الإلكترونية طبقا للمواصفات والمعايير المحددة عن طريق التنظيم.
- ✓ الفصل في النزاعات التي تنشأ بين المتعاملين عندما يتعلق الأمر بالتوصيل البيني والنفاد وتقاسم المنشآت والتجوال الوطني.
- ✓ تسوية النزاعات التي تنشأ بين المتعاملين والمستخدمين بوضع إجراء يحدد كيفية معالجة شكاوى المستخدمين.
- ✓ الحصول من المتعاملين على جميع المعلومات الضرورية للقيام بالمهام المخولة لها.
- ✓ التعاون في إطار مهامها مع السلطات الأخرى أو الهيئات الوطنية كانت أم أجنبية ذات الهدف المشترك
- ✓ إعداد ونشر التقارير والإحصائيات الموجهة للجمهور المتعلقة بالبريد والإتصالات الإلكترونية بصفة منتظمة.
- ✓ إعداد ونشر تقرير سنوي يتضمن قراراتها وآراءها وتوصياتها، مع إحترام واجب التحفظ حماية لخصوصية وسرية الأعمال، ويرسل إلى البرلمان بغرفتيه، والوزارة الأولى، والوزارة المكلفة بالبريد والإتصالات الإلكترونية.
- ✓ نشر في المذكرة الرسمية لسلطة الضبط قراراتها مع مراعاة حماية السرية وأسرار الأعمال.
- ✓ السهر على إحترام متعاملي البريد والإتصالات الإلكترونية للأحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة على الخصوص بالبريد والإتصالات الإلكترونية والأمن السيبراني.
- ✓ السهر على حماية حقوق المستخدمين في خدمات الإتصالات الإلكترونية ومرتفقي البريد.
- ✓ نشر كل معلومة مفيدة لحماية حقوق المستخدمين، وكذا القيام بعمليات تنظيم تحسيسية وتوعوية لفائدة هؤلاء.
- ✓ المشاركة في تمثيل الجزائر في المنظمات الدولية المختصة في مجالي البريد والإتصالات الإلكترونية
- ✓ تسديد المساهمات والنفقات المختلفة التي تستحقها على الجزائر المنظمات الإقليمية والدولية المختصة في مجالي البريد والإتصالات الإلكترونية والتي تكون الجزائر عضوا فيها، بناء على إثباتات يرسلها إليها الوزير المكلف بالبريد والإتصالات الإلكترونية.
- ✓ إجراء أي رقابة تدخل ضمن إطار صلاحياتها وفقا للتنظيم المعمول به وأحكام دفتر شروط المتعاملين.
- تتجنب المؤسسة دائما المنافسة غير المشروعة ولا تستعمل أبدا العلامات والشعارات أو المحتويات الخاصة بمؤسسات أخرى شريكة أو غيرها، كما تلتزم المؤسسة بالصدق والنزاهة في المعاملات إتجاه منافسيها حيث تكذب

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

المؤسسة جميع الإشاعات التي تتعرض لها في بيانات رسمية على سبيل المثال " تبعا لما تم نشره عبر مواقع التواصل الاجتماعي يوم 29 أوت 2018، بخصوص احتمال انقطاع كامل لخدمة الإنترنت يوم الخميس 30 أوت 2018، ارتأينا إلى تقديم التوضيحات التالية: على عكس ما تم تداوله عبر شبكات التواصل الاجتماعي حول احتمال تسجيل انقطاع كامل للإنترنت، تعلم إتصالات الجزائر زبائنها الكرام بأنه لن يتم تسجيل أي انقطاع لخدمة الإنترنت يوم الخميس الموافق لـ 30 أوت 2018" دون أن تنسب الإشاعة لأحد المتعاملين المنافسين.

تتبنى المؤسسة سياسات وإجراءات أخلاقية لمنع الإحتكار والمضاربة فعلى سبيل المثال بعد اكتشاف محلات تباع تذاكر تعبئة الإنترنت بطريقة غير قانونية وهي تذاكر تعبئة حسابات ADSL والجيل الرابع G LTE4، تحذر إتصالات الجزائر كافة زبائنها الكرام عن وجود "تذاكر تعبئة" الإنترنت خارج شبكتها التجارية والتي تحمل علامات مزورة لإتصالات الجزائر. حيث تم اكتشاف العديد من المحلات الغير معتمدة والتي تتداول هذه التذاكر بشكل غير قانوني. وقد قامت مصالح إتصالات الجزائر القانونية بإيداع شكوى لدى المصالح الأمنية المختصة فور اكتشافها لهذا الأمر، حيث توضح إتصالات الجزائر مجددا أن تذاكر التعبئة تباع حصريا على مستوى وكالاتها التجارية وأنها لا تتحمل أية مسؤولية في حال شراء تذاكر التعبئة خارج شبكتها التجارية.

تمنح المؤسسة مكافآت تحفيزية للعاملين الذين يبلغون عن المخالفات والممارسات السلبية غير النزيهة التي تتم داخل المؤسسة، ولم يسبق أن حدث ذلك داخل المؤسسة حيث أن جميع موظفو المؤسسة يلتزمون بكل شعارات المؤسسة لأهم يحسون أنهم جزءا منها، كما تمتلك المؤسسة دليل عمل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين في المؤسسة إتجاه المنافسين.

### - هل تتعاون المؤسسة مع منافسيها في مشاريع المسؤولية الاجتماعية لخدمة المستهلك والصالح العام؟

يسير قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال على المستوى الدولي عن طريق منظمات تتكون من العديد من بلدان العالم، تعمل من أجل تحديد البرامج المشتركة وكذا الخطط التوجيهية التي لها إنعكاسات هامة على مستقبل الإقتصاد العالمي، فإن الجزائر على غرار الدول الأخرى عن طريق وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال قد انخرطت في هذا النظام العالمي، وتشارك بصفة فعالة في حوارات ومبادرات وتظاهرات المنظمات الدولية والإقليمية ودون الإقليمية المتعلقة بتطوير البريد والإتصالات/تكنولوجيات الإعلام والإتصال، ويتعلق الأمر بما يلي: الإتحاد الدولي للإتصالات، الإتحاد البريدي العالمي، المنظمة الدولية للإتصالات الفضائية، المنظمة الدولية للإتصالات المتنقلة الفضائية، الإتحاد الإفريقي للإتصالات، الإتحاد الإفريقي للبريد، المنظمة العربية لتكنولوجيات الإتصال والمعلومات، المنظمة العربية للإتصالات الفضائي، المنظمة الجهوية الإفريقية للإتصالات الفضائية، العلاقات مع المؤسسات الدولية والجهوية الأخرى.

أما بخصوص المنافسين المحليين فكثيرا ما تتعاون وتنسق المؤسسة معهم من أجل تحقيق المصلحة العامة للزبائن فمثلا عند مباشرة أشغال صيانة نظام الكابل البحري للألياف البصرية SMW-4 ترتبت عن هذه

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

الأشغال بعض الاضطرابات في حركة الأنترنت، غير أن المؤسسة سخرت كل إمكانياتها للحفاظ على حركة الأنترنت عبر الشبكة الوطنية وذلك بفضل الوصلة البرية التي وضعتها مع شبكة المتعامل التونسي والتي قامت بتفعيلها طوال مدة الأشغال، تفاديا بهذا الشكل أية انقطاعات للشبكة الوطنية حيث تم تخصيص الشريط الدولي العابر بشكل على سبيل الأولوية لمعاملتي الهاتف النقال الثلاثة (موبيليس، جيزي، أوريدو) بالإضافة إلى الزبائن التابعين للقطاع الإقتصادي.

وكثيرا ما تتعاون وتنسق المؤسسة المنافسين المحليين (موبيليس، جيزي، أوريدو) في دعم الجمعيات الوطنية المعتمدة الفاعلة في مجال تكنولوجيات الإعلام والإتصال التي نشأت منذ سنوات والتي تتعاون معها كمنظمات غير حكومية سبق ذكرها يمكن حصرها في: <sup>1</sup> الجمعية الوطنية لمهندسي البريد والإتصالات السلكية واللاسلكية، الجمعية الوطنية لموظفي البريد والإتصالات السلكية واللاسلكية، الجمعية الوطنية للإعلام والإتصال، الجمعية الوطنية للإعلام والإتصال أوساط الشباب، الجمعية الجزائرية لتكنولوجيات الإعلام والإتصال، جمعية الباحث الجزائريين في تكنولوجيات الإعلام والإتصال، الأكاديمية الجزائرية للإتصال والتطوير... حيث يمول كل المتعاملين الإقتصاديين هذه الجمعيات من أجل المصلحة العامة للمجتمع الجزائري للتنظيم تظاهرات علمية وثقافية من جهة وأيضا يمكن لهذه الجمعيات تقديم إضافة باكتشاف المواهب والأفكار والإختراعات والتطلع على المعلومات.

التعاون الدولي : لكونه يهدف إلى تحسين وضعية المؤسسات، فإن التعاون الدولي يشكل محورا مهما ومعتبرا في مخطط عمل مؤسسة إتصالات الجزائر، وبالفعل فسعيها إلى التطوير عن طريق تحديث منشآت الإتصالات وإعتمادها وتعميمها، وترقية إستعمال تكنولوجيات وإدماج المجتمع في ظل إقتصاد قائم على العلم والمعرفة، فإن الأهداف المسطرة فيما يخص مشاريع التعاون الدولي، تتمحور أساسا حول تملك ونقل التكنولوجيات الحديثة والمعرفة وكذا تعزيز القدرات <sup>2</sup>.

على صعيد التعاون الثنائي: تسهر القطاع على تحديد إستراتيجية بمعية المتعاملين والوكالات والمؤسسات للعمل على بلوغ الأهداف المسطرة، وأيضا تقوية قدراتهم التكنولوجية والإنتاجية وتحويل إقتصادهم. من هذا المنطلق، تشرع الوزارة في إقامة شراكات إستراتيجية مع العديد من البلدان وترقيتها وتعزيزها، وذلك عن طريق إعداد برامج تعاون تدرج ضمن هذه الأهداف، وكذلك فإن لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال علاقات مع نظيراتها في العديد من الدول، كما أنها تشارك في اللجان المشتركة وكذا في تحضير اللجان العليا ولجان التشاور السياسي . لقد تم التوقيع على عدد معتبر من مذكرات التفاهم والاتفاقات والاتفاقيات في مجال البريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال، بين الجزائر وشركائها في العالم، فيما يبقى عدد منها قيد الدراسة أو المراجعة أو التفعيل. بالإضافة إلى ذلك، يجري العمل تحديث الإطار التشريعي (إعداد تعديل على نص القانون) للبريد والإتصالات السلكية واللاسلكية والأخذ بعين الإعتبار تطور الخدمة الشاملة والخدمة العمومية وإدراج ملائمة

<sup>1</sup><https://www.mptn.gov.dz/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%B9%D9%8A%D8%A7%D8%AA>

<sup>2</sup><https://www.mptn.gov.dz/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D9%88%D9%86%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D9%8A>

## أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر :

الشبكات وفتح فرع التوزيع للشباب أصحاب المشاريع في إطار تشغيل الشباب، ... إلخ لتمكين القطاع من مواكبة تكنولوجيات الإعلام والإتصال الجديدة عن طريق إدخال مفاهيم جديدة مثل فتح سوق الأنترنت الثابت وتقاسم البنيات التحتية (التجوال المحلي) وقابلية نقل الأرقام والحياد التكنولوجي.

ج- التحليل الوصفي لفقرات ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع : جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

**الجدول رقم 70 : ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع**

الترتيب	سلم ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات الصلة بالمجتمع	هـ / الرقم
2	موافق	0.390	4.18	تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع مصالح المجتمع .	1
1	موافق	0.555	4.28	تعمل المؤسسة على فهم إحتياجات ومتطلبات المجتمع.	2
6	موافق	0.399	4.10	تساهم المؤسسة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي إيماناً بدورها في دعم الإقتصاد الوطني.	3
3	موافق	0.360	4.15	تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع مثل المدارس والمستشفيات والطرق والسكنات....	4
8	موافق	0.291	4.02	تساهم المؤسسة في دعم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية والحضارية والإرشادية مثل عقد الندوات والمؤتمرات، الأسابيع الثقافية....	5
7	موافق	0.220	4.05	تقدم المؤسسة هبات وتبرعات للمشاريع الخيرية كدار رعاية الأيتام والمسنين ومراكز التكفل بالمعوقين .	6
4	موافق	0.444	4.15	تتبنى برامج وأنظمة لتقييم سياستها إتحاف المجتمع.	7
5	موافق	0.360	4.15	تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار كل التحذيرات والنصائح من المنظمات غير الحكومية.	8
/	موافق	0.15488	4.1354	متوسط فقرات ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع	

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع تتراوح ما بين (4.28 و 4.02) يفوق تماما الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط حسابي 4.13 وهذا يدل على وجود إتفاق تام لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات من حيث الممارسات داخل مؤسسة إتصالات الجزائر حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي :

## : أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

- \* إحتلت الفقرة 2 " تعمل المؤسسة على فهم إحتياجات ومتطلبات المجتمع. " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.28 و إبإخراف معياري 0.555
- \* إحتلت الفقرة 1 " تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع مصالح المجتمع " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.18 و إبإخراف معياري 0.390.
- \* إحتلت الفقرة 4 " تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع مثل المدارس والمستشفيات والطرق والسكنات.... " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.15 و إبإخراف معياري 0.360 .
- \* إحتلت الفقرة 7 " تتبنى برامج وأنظمة لتقييم سياستها إتجاه المجتمع. " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.15 و إبإخراف معياري 0.444.
- \* إحتلت الفقرة 8 " تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار كل التحذيرات والنصائح من المنظمات غير الحكومية " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.15 و إبإخراف معياري 0.360.
- \* إحتلت الفقرة 3 " تساهم المؤسسة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي إيماناً بدورها في دعم الإقتصاد الوطني " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.10 و إبإخراف معياري 0.399.
- \* إحتلت الفقرة 6 " تقدم المؤسسة هبات وتبرعات للمشاريع الخيرية كدار رعاية الأيتام والمسنين ومراكز التكفل بالمعوقين " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4.05 و إبإخراف معياري 0.220.
- \* إحتلت الفقرة 5 " تساهم المؤسسة في دعم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية والحضارية والإرشادية مثل عقد الندوات والمؤتمرات، الأسابيع الثقافية.... " المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 4.02 و إبإخراف معياري 0.291.
- بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أكبر تماما من الوسط الفرضي مما يدل على أن المستقيمين يوافقون على محتواها، مما يعني أن المؤسسة تمارس مسؤوليتها الإجتماعية إتجاه المجتمع من خلال المؤشرات المستخدمة في الفقرات .

بغرض تدعيم التحليل الوصفي لفقرات تطبيق المؤسسة لمعايير المسؤولية الإجتماعية إتجاه المجتمع، ومن خلال مقابلة رئيس قسم نظم المعلومات بمقر المديرية إتصالات الجزائر، الذي أجاب كالتالي :<sup>1</sup>

### • هل تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع مصالح المجتمع؟

نعم، تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع مصالح المجتمع حيث سيسمح توفير شبكة الإتصالات السلوكية واللاسلكية الفعالة بإضافة إلى العروض التنافسية للتدفق العالي عبر التراب الوطني بزيادة تنافسية المؤسسات وتعزيز إستقطابها بإضافة إلى إنعاش الإقتصاد المحلي، كما إن تطوير تكنولوجيايات الإعلام والإتصال يعزز الوصول إلى المعرفة ويساهم في تحسين الحياة اليومية للأفراد بصفقتها عامل للتماسك الأقليمي والإجتماعي، بقوة في توفير الخدمات الفعالة للمواطنين : العمل عن بعد، التعامل عن بعد (الإدارة الإلكترونية)، التسوق عبر الأنترنت والرعاية

<sup>1</sup> رئيس قسم نظم المعلومات.

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

المنزلية... ، بالإضافة إلى إن إدراج شبكات الإتصال في مخططات التهيئة العمرانية والإقليمية يقلل من الفجوة الرقمية بجميع جوانبها الجغرافية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية وبالتالي سيكون من السهل الحفاظ على تطوير النشاطات السكانية داخل بعض المناطق المعزولة من الوطن.

### • هل تعمل المؤسسة على فهم إحتياجات ومتطلبات المجتمع؟

من المقرر في هذا الصدد، مواصلة نشاطات عصرنه خدمات المؤسسة وتكثيفها وتفعيل كافة الإجراءات والوسائل التي تسمح بتحسين ظروف خدمة الزبائن وتنوع العروض والخدمات المقترحة، مما سيساهم في تقليص الفروقات الإقليمية والتباينات الاجتماعية، وفي هذا الإطار يقوم تعزيز البنيات التحتية للإتصالات السلكية واللاسلكية على ثلاث محاور رئيسية كالتالي:

أ- استكمال وتحديث شبكة النفاذ عن طريق رفع مستوى البنيات التحتية الموجودة ضمن المجال التكنولوجي للتكفل بالتطورات التقنية وإحتياجات السوق من حيث تنوع وتحسين نوعية الخدمات، مع تسهيل النفاذ باستعمال تكنولوجيات الإعلام والإتصال، وإقامة شبائيك آلية وتطوير تطبيقات للخدمات عن بعد أو عبر شبكات الهاتف النقال واستقبال أفراد المجتمع بتركيب أجهزة خدمة متعددة الأداءات في المراكز التجارية الكبرى وفي الأماكن العمومية المؤمنة، تشتغل بصيغة الخدمة الذاتية على مدار الساعة وكل أيام الأسبوع، وكذا تطوير البنيات التحتية الجديدة عن طريق زيادة قدرات شبكة التدفق العالي والعالي جدا (نشر الألياف البصرية والجيل الرابع للهاتف الثابت) خاصة من أجل تسريع إخراج المناطق البيضاء، الريفية والمعزولة وكذا تلبية حاجيات السوق مع تحقيق ديمومة المهام ذات المنفعة العامة التي تجز لفائدة الفئات السكانية الهشة، وأبرز دليل زيارة الرئيس المدير العام لإتصالات الجزائر " طيب قبال " لولاية تندوف يوم الاثنين 16 جانفي 2017، لعقد إجتماع مع السيد "مرموري أمومن" والي ولاية تندوف، من أجل تجسيد مشروع تأمين شبكة الأنترنت الخاص بولايتي أدرار وتندوف، عن طريق إنشاء وصلة أنترنت جديدة بالجنوب الغربي للبلاد على مسافة 1000 كلم، هذا المشروع الذي انطلقت بالفعل أشغال دراسته من ولاية تندوف، ليقوم بعدها السيد الرئيس المدير العام لإتصالات الجزائر بزيارة عمل وتفقد لمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية أدرار وهذا يومي 05 و06 فيفري 2017 وتندرج هذه الزيارة ضمن المهمة النبيلة والرئيسية التي تعمل المؤسسة من أجلها وتسهر لتجسيدها، وهي خدمة المواطن من أجل تحسين نوعية الخدمة وترقيتها وعصرتها، وخلال هذه الزيارة، عقد الرئيس المدير العام لإتصالات الجزائر السيد "طيب قبال" إجتماعا مع السيد "ليماني مصطفى" والي ولاية أدرار من أجل تجسيد مشروع تأمين شبكة الأنترنت الخاص بولايتي أدرار وتندوف، ومن جهة أخرى وخلال الجولة التي قام بها السيد الرئيس المدير العام خلال زيارته لولاية أدرار لكل الهياكل التجارية والتقنية للمؤسسة، كان الهدف الأول هو الاطلاع على مستوى الخدمات المقدمة والتكفل بأنشغالات الزبائن وسكان ولاية أدرار، وكذا الاطلاع على ظروف عمل موظفي المؤسسة في ولاية أدرار وتحفيزهم وتشجيعهم على تقديم المزيد من الجهود لأداء مهامهم النبيلة في خدمة المواطن الجزائري، كما تم افتتاح

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

قاعة الإعلام الآلي بمدرسة "تسايت" حيث تم تزويدها بحواسيب وبطاقات "المكتبة الإلكترونية"، إيماناً منا بأن أطفالنا يستحقون أفضل التكنولوجيات الحديثة لأنهم بكل بساطة مستقبل الجزائر.

ب- نشر التواجد وتقريب الخدمات بمنح الأولوية لفتح نقاط خدمة جوارية في التجمعات السكانية الحضرية الكبرى وفي المناطق النائية من خلال اقتناء المكاتب المتنقلة ونشرها لتدعم وتبعث الحركة في الأوساط الريفية والمناطق والنواحي التي تواجه صعوبات أو المعزولة، من أجل تحقيق تثبيت سكانها، مما يساهم في ضمان الإنسجام الاجتماعي عبر نشاط موجه لتحقيق ثلاثة أهداف تتمثل في إستمرارية الخدمة وتكافؤ فرص النفاذ والشفافية.

• هل تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع مثل المدارس والمستشفيات والطرق والسكنات....؟

تمكن مجمع إتصالات الجزائر، بمد ما يزيد عن 81.000 كلم من الألياف البصرية على الصعيد الوطني كما أنجز مجمع عدة مشاريع إستراتيجية في مجال نشر شبكة الألياف البصرية، حيث تم ربط 1620 بلدية ومقاطعة يفوق تعداد سكانها 1000 مواطن بين 2013 و 2017 فضلا عن ربط 1571 ملحقة بلدية، وكذا إلحاق 11 148 مدرسة بشبكة الهاتف والأنترن من أصل 21 233 مدرسة، بالإضافة إلى حوسبة 3 023 مكتب بريد من إجمالي 3 282، كما قامت إتصالات الجزائر بمرافقة المؤسسات التابعة لقطاعات أخرى لاسيما إنجاز مشروع بطاقة "الشفاء" لحساب الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء والصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء، الربط البيئي لمختلف البلديات والدوائر بمقرات الولاية التابعة لها لاستخراج البطاقات الرمادية، جوازات السفر البيومترية، بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وغيرها من المشاريع.

كما ترافق إتصالات الجزائر جميع المؤسسات والإدارات في تحقيق أهدافها من أجل خدمة المجتمع بطريقة عصرية، حيث تشكل هذه الفئة ما يعرف بالحسابات الكبرى. فالحسابات الكبرى هي أكبر الفواتير المحصلة مقابل الإستخدام الأكبر للخدمات المنتجة من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر وبذلك يتم تحقيق رقم حساب أكبر مقابل تلك الخدمات وتندرج مديرية الحسابات الكبرى تحت مديرية التسويق وتسيير النوعية، إن عناصر الحسابات الكبرى تندرج تحت إسم Liste top50 قائمة الزبائن الشهيرة الكبرى وهو عدد افتتاحي لمديرية الحسابات الكبرى لمؤسسة إتصالات الجزائر، حيث يتم تسديد فواتير الحسابات الكبرى إما نقداً أو عن طريق الشيكات أو حوالات إلى رقم حساب المؤسسة، وتشكل الحسابات الكبرى من الزبائن التالية:

- أ- المشتركين الخواص وأغلب المؤسسات والمؤسسات العاملة في القطاع الخاص .
- ب- كل المؤسسات والإدارات العمومية التي يمكن حصر بعضها كالتالي :
- الوزارات: وزارة الداخلية، وزارة الصحة، وزارة الخارجية، وزارة البيئة والمحيط، وزارة العدل، وزارة التجارة، وزارة الدفاع، وزارة السياحة، وزارة المجاهدين
- المؤسسات العمومية الاقتصادية : سوناطراك، الخطوط الجوية الجزائرية، سونلغاز، المؤسسة الوطنية لسكة الحديدية، المؤسسة الوطنية لنقل الحضري.

## : أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

- جميع المؤسسات الأمنية والعسكرية : الجمارك، الأمن الوطني، الحماية المدنية، الشرطة، الجيش الشعبي الوطني.

- المؤسسات البنكية والمالية: البنك المركزي BC ، البنك الوطني الجزائري BNA ، البنك الخارجي الجزائري BEA ، القرض الشعبي الجزائري CPA ، بنك التنمية المحلية BDL .

- الصناديق المالية : الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط CNEP ، مؤسسة التأمين CAAT ، بالإضافة إلى SAA ، CAAR ، CNMA ، CNAR .

• هل تساهم المؤسسة في دعم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية والحضارية والإرشادية مثل عقد الندوات والمؤتمرات، الأسابيع الثقافية.....؟

حرصا منها على إرضاء المجتمع إتصالات الجزائر تهنئ الشعب الجزائري في جميع المناسبات الدينية والأيام التاريخية من كل سنة في السنوات الأخيرة (الاحتفال بالمولد النبوي الشريف، رمضان الكريم، عيدين الفطر والأضحى، ذكريات اندلاع ثورة الفاتح نوفمبر 1954، ذكريات عيد الاستقلال، عيد المرأة 08 مارس، السنة الأمازيغية...) حيث تؤكد إتصالات الجزائر مواصلة إستراتيجيتها التنموية وسعيها الدائم لعصرنة شبكات الإتصالات السلكية واللاسلكية وتحسين تطوير تكنولوجيات الإعلام والإتصال في الجزائر من خلال تجسيد مختلف المشاريع من أجل تسريع وتيرة التنمية الإقتصادية للوطن، في ظل التحلي بالمهارات التقنية وتأكيد إلتزام المواطنة العميق لدى كافة المواطنين، وإستجابة لتطلعات زبائننا الكرام، تضمن إتصالات الجزائر خدماتها وتعلم زبائننا بتجديد فرقها التجارية والتقنية وأوقات إفتتاح الوكالات التجارية في مختلف أرجاء الوطن في هذه الأيام وليلا في شهر رمضان بإعتبار هذه الأوقات عطلة لكل الجزائريين لضمان إستمرارية الخدمة وإصلاح التعطلات وصيانة الشبكة على امتداد هذا اليوم. وفي إطار المسابقة المنظمة على صفحتها الرسمية " تصميم تطبيق للتصويت على الصور والفيديوهات على الفايسبوك"، يسر إتصالات الجزائر الإعلان عن إسم الفائز: السيد نبيل شهاب. سمحت هذه المسابقة التي أطلقتها إتصالات الجزائر في 16 جويلية 2017 على صفحتها الرسمية <https://www.facebook.com/algerietelecomgroupe> للمطورين الشباب بتصميم تطبيقات خاصة بهم، حيث تم تقييم هذه الأخيرة وفقا لمعايير إختيار من طرف لجنة تحكيم مكونة من مختصين في تكنولوجيات الإعلام والإتصال، حيث نظمت إتصالات الجزائر يوم 09 أكتوبر 2017 حفل تقوم من خلاله بتكريم فائز المسابقة السيد نبيل شهاب وتسليمه جائزة أفضل تطبيق، تسعى إتصالات الجزائر من خلال هذه المبادرة إلى تشجيع ودعم الشباب الرواد في مجال تكنولوجيات الإعلام والإتصال.

كما تهنئ إتصالات الجزائر الشعب الجزائري بمناسبة السنة الأمازيغية الجديدة "يناير 2968" فبعد إعتمادها إجازة وطنية واعترافا بالهوية البربرية للجزائر تلتزم إتصالات الجزائر بإدراج اللغة الأمازيغية في وثائقها الإدارية وكذا في كافة حملاتها الإعلامية. وكذا تتقدم إتصالات الجزائر إلى كافة الصحفيين والصحفيات بأسمى آيات التهاني بمناسبة إحياء الجزائر اليوم الوطني للصحافة المصادف لـ 22 أكتوبر من كل سنة، متمنية لهم المزيد من النجاحات

## : أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

وتعنتم في كل سنة هذه الفرصة لنشيد من خلالها بالإحترافية والمصدقية التي تتسم بها الأسرة الإعلامية خاصة منها المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وأن إتصالات الجزائر تؤكد سعيها الدائم لتوطيد علاقتهما مع الإعلام الجزائري، وتعزيز هذه الشراكة.

أيضا ترعى إتصالات الجزائر الطبعة الثانية والثلاثين للمخيم الكشفي العربي، فمن منطلق إلتزامها الثابت إتجاه الشباب قامت إتصالات الجزائر برعاية المخيم الكشفي العربي في طبعته الثانية والثلاثين التي إحتضنته الجزائر في الفترة الممتدة من 25 أوت إلى 5 سبتمبر 2018 المحضرة من 1200 كشاف يمثلون 18 بلدا إلى جانب وفد من الولايات المتحدة كضيف شرف. من خلال رعايتها لهذا الحدث تجسد إتصالات الجزائر مرة أخرى على أرض الواقع قيم المواطنة التي تتحلى بها المؤسسة، وأكدت إتصالات الجزائر مرة أخرى دعمها لمختلف الحركات الشبابية الرامية إلى تعزيز التراث التاريخي والثقافي والسياحي للجزائر للجيل الجديد من الشباب القادم من البلدان العربية وغيرها. كما ترعى إتصالات الجزائر الفضاء الثقافي والترفيهي Medina-tic، حيث رافقت إتصالات الجزائر "Medina-tic" التي تعد فضاء ثقافيا وترفيهيها يفتتح أبوابه للزوار على امتداد موسم الاصطياف، ابتداء من 05 جوان 2018 إلى غاية 30 من شهر سبتمبر 2018، فالمدينة الذكية "Medina-tic" الكائنة بالعاشور تقترح عليكم تظاهرات ثقافية متنوعة، حيث ستضع تحت تصرف زوارها مكتبة، مقهى أدبي، قاعة حفلات وسينما في الهواء الطلق إلى جانب فضاءات ترفيهية وأماكن للألعاب مخصصة للأطفال، ملعب رياضي ومطاعم طوال فعاليات هذا الحدث، فمن خلال رعايتها لهذا الحدث، تلتمز إتصالات الجزائر ككل مرة بمرافقة المجتمع المدني وتجسد مرة أخرى قيم المواطنة التي تتحلى بها المؤسسة.

### • هل تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار كل التحذيرات والنصائح من المنظمات غير الحكومية؟

نعم، تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار كل التحذيرات والنصائح من المنظمات غير الحكومية الناشطة في مجال المؤسسة والتي تتعاون معها بطريقة دائمة، والتي يمكن حصرها في الجمعيات التالية :

✓ ANIPT : الجمعية الوطنية لمهندسي البريد والإتصالات السلكية واللاسلكية التي تم إعتماها في 11 نوفمبر 1990.

✓ ANCPT : الجمعية الوطنية لموظفي البريد والإتصالات السلكية واللاسلكية التي تم إعتماها في 15 ديسمبر 1990.

✓ ANIC : الجمعية الوطنية للإعلام والإتصال التي تم إعتماها في 16 ماي 1992.

✓ ANICMJ : الجمعية الوطنية للإعلام والإتصال أوساط الشباب التي تم إعتماها في 24 سبتمبر 1995.

✓ AATIC : الجمعية الجزائرية لتكنولوجيات الإعلام والإتصال التي تم إعتماها في 17 جويلية 2011.

: أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

✓ ACATIC : جمعية الباحث الجزائريين في تكنولوجيايات الإعلام والإتصال التي تم إعتماها في 02 أفريل 2013.

✓ AACD : الأكاديمية الجزائرية للإتصال والتطوير التي تم إعتماها في 21 جويلية 2013.

ح- التحليل الوصفي لفقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالبيئة: جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

**الجدول رقم 71 : ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالبيئة**

الترتيب	سلم ليكرت	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالبيئة	و/ الرقم
5	موافق	0.748	4.02	تتبنى المؤسسة المفهوم البيئي طوعا كأولوية في تسيير المؤسسة زيادة عن الأنظمة القانونية البيئية.	1
3	موافق	0.555	4.12	تقوم المؤسسة برسكلة وإعادة إستعمال بقايا المنتجات	2
2	موافق	0.567	4.18	تقوم المؤسسة بإستعمال المواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف التي يمكن إعادة إستخدامها. إصلاحها أو إعادة تدويرها	3
7	موافق	0.444	3.85	تقوم المؤسسة بتطوير برامج لإستخدام الطاقة البديلة	4
6	موافق	0.344	4.02	تعمل المؤسسة على التقليل من إنبعاث الغازات وإنتاج النفايات.	5
1	موافق	0.475	4.33	تملك المؤسسة المعدات اللازمة للحد من التأثير السلبي على البيئة.	6
4	موافق	0.406	4.07	تقوم المؤسسة بإجراء المراجعات البيئية .	7
/	موافق	0.27622	4.0833	متوسط فقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالبيئة	

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالبيئة تتراوح ما بين ( 4.33 و 3.85) مايفوق الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط حسابي 4.08 وهذا يدل على وجود إتفاق لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات من حيث الممارسات داخل مؤسسة إتصالات الجزائر حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي:

\* إحتلت الفقرة 6 " تملك المؤسسة المعدات اللازمة للحد من التأثير السلبي على البيئة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.33 وإحراف معياري 0.475 .

## : أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

\* إحتلت الفقرة 3 " تدعم تقوم المؤسسة بإستعمال المواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف التي يمكن إعادة إستخدامها، إصلاحها أو إعادة تدويرها " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.18 و بانحراف معياري 0.567 .

\* إحتلت الفقرة 2 " تقوم المؤسسة برسكلة وإعادة إستعمال بقايا المنتجات " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.12 و بانحراف معياري 0.555 .

\* إحتلت الفقرة 7 " تقوم المؤسسة بإجراء المراجعات البيئية. " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.07 و بانحراف معياري 0.406 .

\* إحتلت الفقرة 1 " تبني المؤسسة المفهوم البيئي طوعا كأولوية في تسيير المؤسسة زيادة عن الأنظمة القانونية البيئية " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.02 و بانحراف معياري 0.748 .

\* إحتلت الفقرة 5 " تعمل المؤسسة على التقليل من إنبعاث الغازات وإنتاج النفايات " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.02 و بانحراف معياري 0.344 .

\* إحتلت الفقرة 4 " تقوم المؤسسة بتطوير برامج لإستخدام الطاقة البديلة " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.85 و بانحراف معياري 0.444 .

بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أكبر من الوسط الفرضي مما يدل على أن المستفتين يوافقون على محتواها، مما يعني أن المؤسسة تمارس مسؤوليتها الإجتماعية إتجاه البيئة من خلال المؤشرات المستخدمة في الفقرات إلا أن المؤسسة حسب المبحوثين لا تقوم بتطوير برامج لإستخدام الطاقة البديلة مقارنة بالممارسات الأخرى، فهي غير مؤكدة تماما يمكن تفسيرها بوجود ضبابية حول إستخدام الطاقات البديلة من قبل مؤسسة إتصالات الجزائر الخدمائية.

بغرض تدعيم التحليل الوصفي لفقرات تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالبيئة، ومن خلال مقابلة رئيس وحدة البحث والتطوير بمقر المديرية إتصالات الجزائر، الذي أجاب كالتالي <sup>1</sup>:

• هل تبني المؤسسة المفهوم البيئي طوعا كأولوية في تسيير المؤسسة زيادة عن الأنظمة القانونية البيئية؟

تتبني مؤسسة إتصالات الجزائر المفهوم البيئي طوعا كأولوية في تسيير المؤسسة زيادة عن الأنظمة القانونية البيئية، حيث تكلف مديرية الطاقة والمحيط DEE ، بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها، فنظرا لكون التشكيلة المقدمة من إتصالات الجزائر عبارة عن خدمات فان مزيجها التسويقي يختلف بإضافة العوامل الثلاثة الآتية:

- الشواهد المادية: وهي تتضمن كافة الجوانب الملموسة التي تؤثر على البيئة التي تقدم فيها الخدمة وأي أدوات ومعدات تستخدم في تقديم الخدمة وتحقق المؤسسة بها التميز وقد اهتمت إتصالات الجزائر بهذا الجانب

<sup>1</sup> مقابلة رئيس وحدة البحث والتطوير.

## : أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

لأنه يمثل الواجهة والمكان الذي يحوي الزبون لذا يجب أن يتميز بالهدوء والراحة وعدم وجود أي من العوامل التي قد تساهم في تغيير انطباع الزبون إتجاه المؤسسة.

- المشاركين: ويتضمن كافة الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة للعميل سواء كانوا أعوان استقبال أو أمن أو رؤساء أقسام ومساعدین.

- العمليات: تشمل كافة الأنشطة التي تؤد أثناء تقديم الخدمة وتمثل في إدارة التفاعل بين مقدمي الخدمة ومتلقيها وقد سهرت المؤسسة على توفير كافة الوسائل التي من شأنها تسهيل هذا التفاعل وزيادة الإتصال بين مقدمي الخدمات.

فيما يتعلق بالبيئة ينبغي لعلامة "إتصالات الجزائر" أن تساهم بتناغم تطور المجتمع مع إحترام هيكله وبيئة كل منطقة من خلال تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، تقليص طوابير الإنتظار، تأمين المعاملات، رقمنة عمليات المراقبة والحسابات اليومية والشهرية، بما يخص وسائل وأدوات الإنتاج، يتعلق الأمر بتقليص الأشغال اليدوية إلى أقصى حد ممكن عبر تعميم حوسبة العمليات وإستعمال وسائل حديثة وأنجع.

كما تحرص المؤسسة أثناء تعاقدتها مع مؤسسات أخرى (المناولة) عند التوريد أو أداء خدمة معينة على إستعمال المواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف التي يمكن إعادة إستخدامها، إصلاحها أو إعادة تدويرها وتطوير برامج لإستخدام الطاقة البديلة وكذا التقليص من إنبعاث الغازات وإنتاج النفايات وإمتلاك المعدات اللازمة للحد من التأثير السلبي على البيئة.

3- التحليل الوصفي لفقرات المحور الثاني تأثير ممارسات المسؤولية الإجتماعية على التنافسية : الفقرات التالية تشير إلى درجة تأثير ممارسات المسؤولية الإجتماعية على التنافسية، حيث توصلت نتائج التحليل الوصفي لهذا المحور إلى المعطيات الواردة في الجدول رقم 72 وذلك من خلال البيانات المخرجة في جداول Statistiques descriptives المخرجة من برنامج spss :

الجدول رقم 72 : التحليل الوصفي لفقرات المحور الثاني تأثير ممارسات المسؤولية الإجتماعية على التنافسية

الترتيب	سلم ليكرت	الإختلاف المعياري	المتوسط الحسابي	متوسط المحور الثاني تأثير ممارسات المسؤولية الإجتماعية على التنافسية
/	موافق	0.3560	4.0603	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول أعلاه حول تأثير ممارسات المسؤولية الإجتماعية على التنافسية، تبين أن المتوسط الحسابي لمتوسط فقرات هذا المحور تساوي 4.0603 أي يفوق الوسط الحسابي

## أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر :

النظري 4 وهذا يدل على وجود إتفاق لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى فقرات هذا المحور الذي يقيس أثر المسؤولية الاجتماعية على التنافسية، حيث جاءت النتائج لكل متغير في هذا المحور مرتبة كما يلي:

أ- تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على التحكم في التكاليف : جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

**الجدول رقم 73 : تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على التحكم في التكاليف**

الترتيب	سلم ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحكم في التكاليف	أ / الرقم
5	محايد	0.907	3.42	إنخفاض تكاليف اللوجستية والمخزون والإمدادات وتكاليف الإنتاج المباشرة باستمرار	1
3	موافق	0.500	3.57	تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى غايات بأقل تكلفة	2
2	موافق	0.481	3.65	إستفادة المؤسسة من التخفيضات الممنوحة من الموردين	3
4	موافق	0.502	3.55	كثيرا ما تستغل المؤسسة أفكار العمال في إبداع طرق وأساليب تؤدي إلى تخفيض التكاليف بشكل محسوس وإستخدام الموارد المتاحة بصورة إقتصادية ورشيدة .	4
1	موافق	0.000	4.00	تستغل المؤسسة سرعة تدفق المعلومات، نتيجة التعامل بمبدأ المسؤولية الاجتماعية مع مختلف أصحاب المصلحة، لتوفير الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف والأعباء.	5
/	موافق	0.206641	3.636667	متوسط فقرات التحكم في التكاليف	

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على التحكم في التكاليف تتراوح ما بين (4.00 و 3.42) مايفوق الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط حسابي 3.63 وهذا يدل على وجود إتفاق لإجابات أغلبية أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات في التحكم في التكاليف داخل مؤسسة إتصالات الجزائر حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي:

## أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر :

\* إحتلت الفقرة 5 " تستغل المؤسسة سرعة تدفق المعلومات، نتيجة التعامل بمبدأ المسؤولية الإجتماعية مع مختلف أصحاب المصلحة، لتوفير الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف والأعباء " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.00 وإنحراف معياري 0.000

\* إحتلت الفقرة 3 " إستفادة المؤسسة من التخفيضات الممنوحة من الموردين " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.65 وإنحراف معياري 0.481.

\* إحتلت الفقرة 2 " تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى غايات بأقل تكلفة " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.57 وإنحراف معياري 0.500 .

\* إحتلت الفقرة 4 " كثيرا ما تستغل المؤسسة أفكار العمال في إبداع طرق وأساليب تؤدي إلى تخفيض التكاليف بشكل محسوس وإستخدام الموارد المتاحة بصورة إقتصادية ورشيدة." المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.55 وإنحراف معياري 0.502.

\* إحتلت الفقرة 1 " إنخفاض تكاليف اللوجستية والمخزون والإمدادات وتكاليف الإنتاج المباشرة بإستمرار " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.42 وإنحراف معياري 0.907 .

بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أصغر من الوسط الفرضي مما يدل على أن بعض المستتقصين إلتزموا الحياد في الموافقة على محتواها، مما يعني أن أثر ممارسات المسؤولية الإجتماعية على التحكم في التكاليف غير مؤكد تماما يمكن تفسيره بوجود ضبابية لأن هذا الأثر لا يظهر مباشرة حيث يرتبط بعوامل أخرى غير معروفة.

ب- **تأثير ممارسات المسؤولية الإجتماعية على تحسين الجودة :** جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

**الجدول رقم 74 : تأثير ممارسات المسؤولية الإجتماعية على تحسين الجودة**

الترتيب	سلم ليكرت	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحسين الجودة
5	موافق	0.889	3.92	1 إرتفاع مستويات التدريب وتمكين الموظفين
2	موافق تماما	0.481	4.35	2 زيادة مستوى المعرفة والدراية والخبرة المتراكمة
1	موافق تماما	0.502	4.55	3 تحسين الموارد التكنولوجية ونظم المعلومات
4	موافق	0.000	4.00	4 إرتفاع مستويات جودة الإدارة التنظيمية والإدارية
3	موافق	0.481	4.35	5 زيادة مستوى الجودة من المنتجات

: أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

	تماما			
/	موافق	0.4451877	4.233333	متوسط فقرات تحسين الجودة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على تحسين الجودة تتراوح ما بين (4.55 و 3.92) ما يفوق الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط حسابي 4.23 وهذا يدل على وجود إتفاق تام لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات في تحسين جودة مؤسسة إتصالات الجزائر حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي:

\* إحتلت الفقرة 3 " تحسين الموارد التكنولوجية ونظم المعلومات " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.55 وبانحراف معياري 0.502

\* إحتلت الفقرة 2 " زيادة مستوى المعرفة والدراية والخبرة المتراكمة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.35 وبانحراف معياري 0.481 .

\* إحتلت الفقرة 5 " زيادة مستوى الجودة من المنتجات " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.35 وبانحراف معياري 0.481

\* إحتلت الفقرة 4 " إرتفاع مستويات جودة الإدارة التنظيمية والإدارية. " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.00 وبانحراف معياري 0.000 .

\* إحتلت الفقرة 1 " إرتفاع مستويات التدريب وتمكين الموظفين " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.92 وبانحراف معياري 0.889 .

بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أكبر من الوسط الفرضي مما يدل على أن المستقيمين يوافقون على محتواها، مما يعني أنه يوجد أثر لممارسات المسؤولية الاجتماعية على تحسين الجودة من خلال المؤشرات المستخدمة في الفقرات إلا أن هذا الأثر يختلف حسب المبحوثين في إرتفاع مستويات التدريب وتمكين الموظفين فيمكن أن يرجعه البعض إلى عوامل أخرى لا ترتبط بالمسؤولية الاجتماعية حسبهم، غير أن الأغلبية وافقت على الفقرة.

ت- تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على تحسين الإنتاجية: جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

: أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

الجدول رقم 75 : تأثير ممارسات المسؤولية الإجتماعية على تحسين الإنتاجية

الترتيب	سلم ليكرت	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متوسط فقرات الإنتاجية	
3	موافق تماما	0.502	4.55	زيادة رضا الموظفين	1
4	موافق تماما	0.502	4.55	زيادة ولاء ومعنويات الموظفين	2
5	موافق تماما	0.502	4.55	زيادة درجة استبقاء أفضل الموظفين	3
1	موافق تماما	0.403	4.80	نقص في عدد الغيابات (التغيب)	4
2	موافق تماما	0.403	4.80	زيادة مردودية وأداء الموظفين	5
/	موافق تماما	0.26965	4.6500	متوسط فقرات الإنتاجية	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات أثر ممارسات المسؤولية الإجتماعية على الإنتاجية تتراوح ما بين (4.80 و4.55) مايفوق تماما الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط حسابي 4.65 وهذا يدل على وجود إتفاق تام لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات في إنتاجية مؤسسة إتصالات الجزائر حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي:

\* إحتلت الفقرة 4 " نقص في عدد الغيابات (التغيب) " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.80 و0.403 .

\* إحتلت الفقرة 5 " زيادة مردودية وأداء الموظفين " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.80 و0.403 .

\* إحتلت الفقرة 1 " زيادة رضا الموظفين " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.55 و0.502 ،  
بالتساوي مع الفقرة 2 و3 التي رتبت في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي حسب ترتيب الفقرات من الأعلى إلى الأسفل.

\* إحتلت الفقرة 2 " زيادة ولاء ومعنويات الموظفين." المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.55 و0.502 .

\* إحتلت الفقرة 3 " زيادة درجة استبقاء أفضل الموظفين " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.55 و0.502 معياري .

بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أكبر تماما من الوسط الفرضي مما يدل على أن المستقيمين جد موافقون على محتواها، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة واضحة لممارسات المسؤولية الإجتماعية على تحسين الإنتاجية من خلال المؤشرات المستخدمة في الفقرات.

: أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

ث- تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على تحسين الحصة السوقية: جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم 76 : تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على تحسين الحصة السوقية

الترتيب	سلم ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحصة السوقية	
5	موافق تماما	0.502	3.55	زيادة الحصة السوقية لمنتجاتنا	1
1	موافق	0.481	4.35	إرتفاع مستوى رضا وولاء العملاء للمؤسسة	2
4	موافق تماما	0.889	3.92	تحسين التمويع في السوق	3
2	موافق تماما	0.481	4.35	تحسن صورة وسمعة المؤسسة	4
3	موافق تماما	0.481	4.35	زيادة قدرات المؤسسة في مجال التسويق	5
/	موافق	0.53677	4,103333	متوسط فقرات الحصة السوقية	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الحصة السوقية تتراوح ما بين (3.55 و 4.35) ما يفوق الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط حسابي 4.10 وهذا يدل على وجود إتفاق لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات في الحصة السوقية لمؤسسة إتصالات الجزائر حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي:

\* إحتلت الفقرة 2 " إرتفاع مستوى رضا وولاء العملاء للمؤسسة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.35 وانحراف معياري 0.481 بالتساوي مع الفقرة 4 و5 التي رتبت في المرتبة الثانية والثالثة حسب ترتيب الفقرات من الأعلى إلى الأسفل.

\* إحتلت الفقرة 4 " تحسن صورة وسمعة المؤسسة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.35 وانحراف معياري 0.481.

\* إحتلت الفقرة 5 " زيادة قدرات المؤسسة في مجال التسويق " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.35 وانحراف معياري 0.481 .

\* إحتلت الفقرة 3 " تحسين التمويع في السوق." المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.889 .

\* إحتلت الفقرة 1 " زيادة الحصة السوقية لمنتجاتنا " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 0.502 .

## أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر :

بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أكبر من الوسط الفرضي مما يدل على أن المستفتين يوافقون على محتواها، مما يعني أنه يوجد أثر لممارسات المسؤولية الإجتماعية على تحسين الحصة السوقية من خلال المؤشرات المستخدمة في الفقرات إلا أن هذا الأثر يختلف حسب المبحوثين بعض الشيء في الفقرة 3 " تحسين التموقع في السوق " غير أن الأغلبية وافقوا على الفقرة، ويختلف هذا الأثر أيضا في الفقرة 1 " زيادة الحصة السوقية لمنتجاتنا " فيمكن أن يرجعه البعض إلى عوامل أخرى لا ترتبط بالمسؤولية الإجتماعية حسبهم لأن هذا الأثر لا يظهر مباشرة ويتطلب مدة من الوقت، غير أن الأغلبية وافقت على الفقرة.

ج- تأثير ممارسات المسؤولية الإجتماعية على تحسين الربحية: جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 77 : تأثير ممارسات المسؤولية الإجتماعية على تحسين الربحية

الترتيب	سلم ليكرت	الإحرف المعياري	المتوسط الحسابي	الربحية
1	موافق تماما	0.481	4.35	زيادة قدرات المؤسسة في مجال التسويق
2	موافق	0.481	4.35	زيادة في المبيعات
3	موافق	0.502	3.55	زيادة مستوى الربحية وهامش الربح
4	موافق	0.502	3.55	زيادة مستوى الأرباح قبل خصم الضرائب
5	موافق	0.502	3.55	زيادة في النتيجة المالية الصافية
6	محايد	0.511	3.10	إرتفاع مستوى رضا الملاك والمستثمرين عن ربحية المؤسسة
/	موافق	0.391078	3.741667	متوسط فقرات الربحية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات أثر ممارسات المسؤولية الإجتماعية على الربحية تتراوح ما بين (4.35 و 3.10) ما يوافق الوسط الحسابي النظري بمتوسط وسط حسابي 3.74، وهذا يدل على وجود إتفاق على العموم لإجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه الفقرات في ربحية مؤسسة إتصالات الجزائر حيث جاءت نتائج الفقرات مرتبة كما يلي:

\* احتلت الفقرة 1 " زيادة قدرات المؤسسة في مجال التسويق " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.35 وإحرف معياري 0.481 .

## أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر :

- \* إحتلت الفقرة 2 " زيادة في المبيعات " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.35 وانحراف معياري 0.481.
- \* إحتلت الفقرة 3 " زيادة مستوى الربحية وهامش الربح " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 0.502، بالتساوي مع الفقرة 4 و5 التي رتبت في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي حسب ترتيب الفقرات من الأعلى إلى الأسفل.
- \* إحتلت الفقرة 4 " زيادة مستوى الأرباح قبل خصم الضرائب." المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 0.502.
- \* إحتلت الفقرة 5 " زيادة في النتيجة المالية الصافية " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 0.502.
- \* إحتلت الفقرة 6 " إرتفاع مستوى رضا الملاك والمستثمرين عن ربحية المؤسسة " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 0.511.

بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أكبر من الوسط الفرضي في الفقرة 1 و2 مما يدل على أن المستقيمين يوافقون على محتواها، مما يعني أنه يوجد أثر لممارسات المسؤولية الإجتماعية على زيادة قدرات المؤسسة في مجال التسويق وزيادة في المبيعات أما الفقرات 3 و4 و5 يختلف هذا الأثر حسب المبحوثين بعض الشيء غير أن الأغلبية وافقوا على الفقرات مما يعني أنه يوجد أثر لممارسات المسؤولية الإجتماعية على زيادة مستوى الربحية وهامش الربح والنتيجة المالية الصافية ومستوى الأرباح قبل خصم الضرائب ويرجع إلى ذلك في الإختلاف المعلوماتي في المجال المحاسبي والمالي الذي ينجر عليه إختلاف في تقدير هذه الآثار، إلا أن إرتفاع مستوى رضا الملاك والمستثمرين عن ربحية المؤسسة غير مؤكد تماما يمكن تفسيره بأن أفراد العينة لا يمكنهم تقدير هذا الرضا الذي يتعلق بالدولة كمالك ومستثمر.

### المطلب الثالث : نتائج الإختبارات الإحصائية وإختار الفرضيات :

أولا : نتائج الإختبارات الإحصائية: كانت كالتالي :

- 1- إختبار قوة نموذج الدراسة وعدم تداخل المتغيرات بين المتغيرات المستقلة: حيث أن الجدول التالي يبين نتائج هذه الإختبارات.

الجدول رقم 78 : نتائج إختبارات (VIF) و(Tolérance)

VIF	Tolérance	المحور الأول: تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة
1.995	0.501	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين
1.429	0.700	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن (العملاء)

أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر :

2.386	0.419	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالموردين
1.487	0.672	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالمنافسين
1.920	0.521	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالمجتمع
2.851	0.351	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالبيئة

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن قيم إختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1.429 و 2.851)، وان قيم إختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.351 و 0.700) وهي أعلى من (0.05) ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود إرتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

**2- إختبار التوزيع الطبيعي:** حيث كانت نتائج هذا الإختبار كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم 79 : نتائج معامل الالتواء (Skewness)**

Skewness	الفقرة
0.154	المحور الأول: تطبيق المؤسسات لمعايير المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة
-0.171	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين
-0.549	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن (العملاء)
0.3800	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالموردين
0.2370	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالمنافسين
0.6110	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالمجتمع
-0.269	ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالبيئة
	المحور الثاني: التنافسية الناتجة عن تطبيق معايير المسؤولية الإجتماعية
-0.668	التحكم في التكاليف
0.3360	تحسين الجودة
0.4270	الإنتاجية
0.4240	الحصة السوقية
-0.012	الربحية

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

: أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

3- إختبار ثبات صلاحية النموذج : كما هو موضح في الجداول أدناه بدلالة معنوية قيم (F) وقيم (T) عند درجة حرية 59 (1- 60)، حيث يعد وجود أثر ذو دلالة معنوية في أراء العينة إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig)  $\geq$  (أقل) من مستوى (0.05) يعني وجود أثر ذو دلالة معنوية قى إجابات أفراد العينة المدروسة والعكس صحيح أي عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية، وهذا ما سيبينه إختبار الفرضيات .

ثانيا : إختبار الفرضيات : سيتم إختبار كل من الفرضيتين الرئيسيتين والفرضيات الفرعية لها كالتالي :

1- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية وتنافسية المؤسسات لمؤسسة إتصالات الجزائر.

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية مجتمعة وتنافسية المؤسسات (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية مجتمعة وتنافسية المؤسسات (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

أ- من خلال الإنحدار البسيط وذلك بالإعتماد على متوسط جميع مؤشرات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين والزبائن (العملاء) والموردين والمنافسين والمجتمع والبيئة مجتمعة دون الفصل في الأثر الخاص بكل مؤشر.

الجدول رقم 80 : نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع والمستقل

معامل الإرتباط R	الدلالة الإحصائية (Sig)	معامل التحديد R2	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig	معامل الإنحدار B1	معامل Bêta
0.356	0.005	0.127	8.414	0.005 <sup>b</sup>	1.102	-0.528

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل الإرتباط بيرسون  $R=0.356$  بقيمة الدلالة  $Sig. = 0.005$  (unilatéral) هي أقل من 5% أي أن الإرتباط بين المتغير المستقل في المحور الأول تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالموظفين والزبائن (العملاء) والموردين والمنافسين والمجتمع والبيئة مجتمعة والمتغير التابع في المحور الثاني مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) ذو دلالة معنوية، كما نلاحظ من الجدول بأن معامل التحديد ( الإرتباط المعدل )  $=0.127$

## أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر :

R-deux، وهذا يعني بأن المتغير المستقل يفسر نسبة حوالي 12.7 % من التباين في التنافسية وهي نسبة مقبولة، بمعنى أن (87.3%) من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة، يمكن تفسيرها لكثرة المتغيرات المؤثرة في التنافسية.

بدلالة قيمة F (8.414) عند مستوى المعنوية 0.005 وهي أقل من 5% أي أن الإنحدار معنوي معادلته حسب ما تشير إليه المعطيات الإحصائية في الجدول :

$$y = -0.528 + 1.102 X$$

Y : المتغير التابع مؤشرات التنافسية مجتمعة ( التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية).

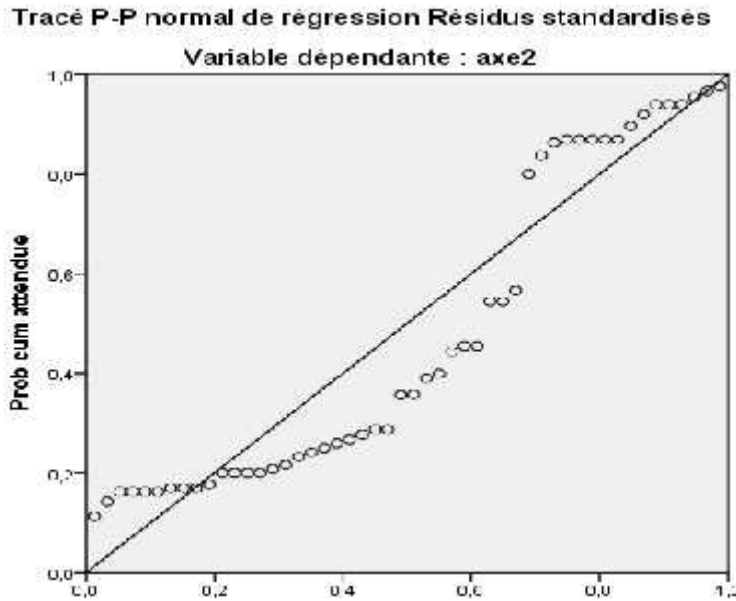
X : المتغير المستقل تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالموظفين والزبائن (العملاء) والموردين والمنافسين والمجتمع والبيئة مجتمعة.

مما يقتضي قبول الفرضية البديلة الرئيسية الأولى -H1- : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من 5% بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية مجتمعة وتنافسية المؤسسات (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

فكلما تغير المتغير المستقل المسؤولية الإجتماعية بوحدة واحدة فإنه يؤثر على تغير المتغير التابع التنافسية ب

. 1.102

### الشكل رقم 23 : الرسم البياني للإنحدار بين المتغيرين في مؤسسة إتصالات الجزائر



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

: أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

ب- من خلال الإنحدار المتعدد وذلك بالإعتماد على متوسط كل مؤشر من مؤشرات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين والزبائن (العملاء) والموردين والمنافسين والمجتمع والبيئة على حدى دون الفصل في الأثر الخاص بكل مؤشر، كما يوضحه الشكل والجدول التاليين :

الجدول رقم 81 : نتائج الإرتباط المتعدد بين المتغير التابع والمستقل

معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R
الموظفين	الموردين	الزبائن	المجتمع	البيئة	المنافسين	المؤشرات الإحصائية
Sig	Sig	Sig	Sig	Sig	Sig	Sig
0.299	0.315	0.257	0.01	0.024	0.007	0.487

.

معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R
الموظفين	الموردين	الزبائن	المجتمع	البيئة	المنافسين	المؤشرات الإحصائية
Sig	Sig	Sig	Sig	Sig	Sig	Sig
0.262	0.368	0.276	0.016	0.002	0.084	0.002

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم 82: نتائج الإنحدار المتعدد بين المتغير التابع والمستقل

معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R
B6	B5	B4	B3	B2	B1	Bêta	Sig	F	R2
0.277	-0.689	0.472	-0.01	0.199	0.126	2.454	0.022 <sup>b</sup>	2.739	0.237

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل الإرتباط بيرسون R=0.487 بقيمة الدلالة Sig. = 0.022 (unilatéral) هي أقل من 5% أي أن الإرتباط المتعدد بين المتغير المستقل في المحور الأول تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالموظفين والزبائن (العملاء) والموردين والمنافسين والمجتمع والبيئة والمتغير التابع في المحور الثاني مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) ذو دلالة معنوية، كما نلاحظ من الجدول بأن معامل التحديد ( الإرتباط المعدل )

## : أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

$R\text{-deux} = 0.237$ ، وهذا يعني بأن المتغير المستقل يفسر نسبة حوالي 23.7% من التباين في التنافسية وهي نسبة مقبولة، بمعنى أن (76.3%) من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة، يمكن تفسيرها لكثرة المتغيرات المؤثرة في التنافسية.

بدلالة قيمة F (2.739) عند مستوى المعنوية 0.022 وهي أقل من 5% أي أن الإنحدار المتعدد معنوي معادلته حسب ما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول :

$$Y = 2.454 + 0.126 X_1 + 0.199 X_2 - 0.01 X_3 + 0.472 X_4 - 0.689 X_5 + 0.277 X_6$$

**Y** : المتغير التابع مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية).

**X** : المتغير المستقل تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة

**X1** : ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين .

**X2** : ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن (العملاء) .

**X3** : ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموردين.

**X4** : ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين.

**X5** : ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع.

**X6** : ممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالبيئة.

مما يقتضي قبول الفرضية البديلة الرئيسية الأولى -H1- : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من 5% بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالموظفين والزبائن (العملاء) والموردين والمنافسين والمجتمع والبيئة وتنافسية المؤسسات (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

لتوضيح أي المتغيرات له أثر كبير، يتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية :

**1-** أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين ومؤشرات التنافسية : من خلال الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

: أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

-  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

-  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

الجدول رقم 83 : نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين

معامل الإرتباط R	الدلالة الإحصائية (Sig)	معامل التحديد R2	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig	معامل الإنحدار B1	Bêta
0.299	0.01	0.089	5.686	0.02 <sup>b</sup>	0.403	2.419

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل الإرتباط بيرسون  $R=0.299$  بقيمة الدلالة  $Sig. = 0.01$  (unilatéral) هي أقل من 5% أي أن الإرتباط بين المتغير المستقل في المحور الأول تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالموظفين والمتغير التابع في المحور الثاني مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) ذو دلالة معنوية، كما نلاحظ من الجدول أن معامل التحديد ( الإرتباط المعدل )  $R\text{-deux} = 0.089$ ، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر نسبة حوالي 8.9 % من التباين في التنافسية وهي نسبة مقبولة، بمعنى أن (91.1%) من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة، يمكن تفسيرها لكثرة المتغيرات الأخرى المؤثرة في التنافسية.

بدلالة قيمة F المحسوبة (5.686) عند مستوى المعنوية 0.02 وهي أقل من 5% أي أن الإنحدار معنوي معادلته حسب ما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول:

$$y=5.686+0.403X$$

Y : المتغير التابع مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية).

X : المتغير المستقل تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالموظفين.

## أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر :

مما يقتضي قبول الفرضية البديلة الفرعية الأولى - H1- : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من 5% بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين وتنافسية المؤسسات (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

فكلما تغير المتغير المستقل المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموظفين بوحدة واحدة فإنه يؤثر على تغير المتغير التابع التنافسية ب 0.403

2- أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن ومؤشرات التنافسية : من خلال الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن (العملاء) ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

- H<sub>0</sub> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن (العملاء) ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

- H<sub>1</sub> : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن (العملاء) ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

الجدول رقم 84 : نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن

معامل الإرتباط R	الدلالة الإحصائية (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig	معامل الإنحدار B1	Bêta
0.257	0.024	.0660	4.113	0.047	.4940	1.825

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل الإرتباط بيرسون  $R=0.257$  بقيمة الدلالة  $\text{Sig.} = 0.024$  (unilatéral) هي أقل من 5% أي أن الإرتباط بين المتغير المستقل في المحور الأول تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالزبائن والمتغير التابع في المحور الثاني مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) ذو دلالة معنوية، كما نلاحظ من الجدول بأن

: أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

معامل التحديد  $R=0.066$  (الإرتباط المعدل) R-deux، وهذا يعني بأن المتغير المستقل يفسر نسبة حوالي 6.6% من التباين في التنافسية وهي نسبة مقبولة، بمعنى أن (93.4%) من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة، يمكن تفسيرها لكثرة المتغيرات الأخرى المؤثرة في التنافسية.

بدلالة قيمة F المحسوبة (4.113) عند مستوى المعنوية 0.047 وهي أقل من 5% أي أن الإنحدار معنوي معادلته حسب ما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول:

$$y=1,825+0,494X$$

Y : المتغير التابع مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية).

X : المتغير المستقل تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالزبائن.

مما يقتضي قبول الفرضية البديلة الفرعية الثانية - H1- : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من 5% بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن وتنافسية المؤسسات (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

فكلما تغير المتغير المستقل المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالزبائن بوحدة واحدة فإنه يؤثر على تغير المتغير التابع التنافسية ب 0.494 .

**3-** أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموردين ومؤشرات التنافسية : من خلال الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموردين ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

**- H0-** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموردين ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

**- H1-** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموردين ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

: أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

الجدول رقم 85 : نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموردين

معامل الإرتباط R	معامل التحديد R2	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig	معامل الإنحدار B1	معامل Bêta
0.315	0.099	6.374	0.014	0.6710	1.328

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل الإرتباط بيرسون  $R=0.315$  بقيمة الدلالة  $Sig. = 0.007$  (unilatéral) هي أقل من 5% أي أن الإرتباط بين المتغير المستقل في المحور الأول تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالموردين والمتغير التابع في المحور الثاني مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) ذو دلالة معنوية، كما نلاحظ من الجدول بأن معامل التحديد (الإرتباط المعدل)  $R=0.099$ ، وهذا يعني بأن المتغير المستقل يفسر نسبة حوالي 9.9% من التباين في التنافسية وهي نسبة مقبولة، بمعنى أن (90.1%) من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة، يمكن تفسيرها لكثرة المتغيرات الأخرى المؤثرة في التنافسية.

بدلالة قيمة F المحسوبة (6.374) عند مستوى المعنوية 0.014 وهي أقل من 5% أي أن الإنحدار معنوي معادلته حسب ما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول:

$$y=1,328+0.671 X$$

Y : المتغير التابع مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية).

X : المتغير المستقل تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالموردين.

مما يقتضي قبول الفرضية البديلة الفرعية الثالثة -H1- : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من 5% بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموردين وتنافسية المؤسسات (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

فكلما تغير المتغير المستقل المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالموردين بوحدة واحدة فإنه يؤثر على تغير المتغير التابع التنافسية ب 0.671 .

4- أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين ومؤشرات التنافسية : من خلال الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة

: أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

الجدول رقم 86 : نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين

معامل الإرتباط R	الدلالة الإحصائية (Sig)	معامل التحديد R2	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig	معامل الإنحدار B1	Bêta
0.084	0.262	0.007	0.4130	0.523	0.153	3.428

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل الإرتباط بيرسون  $R=0.084$  بقيمة الدلالة  $Sig. = 0.262$  (unilatéral) هي أكبر من 5% أي أن الإرتباط بين المتغير المستقل في المحور الأول تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالمنافسين والمتغير التابع في المحور الثاني مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) غير معنوي.

بدلالة قيمة F المحسوبة (0.413) عند مستوى المعنوية 0.523 وهي أكبر من 5% أي أن الإنحدار غير معنوي .

مما يقتضي قبول الفرضية العدمية الفرعية الرابعة -  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من 5% بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمنافسين وتنافسية المؤسسات (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

5- أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع ومؤشرات التنافسية : من خلال الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة

: أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

الجدول رقم 87 : نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع

معامل الإرتباط R	الدلالة الإحصائية (Sig)	معامل التحديد R2	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig	معامل الإنحدار B1	Bêta
-0.276	0.016	0.076	4.787	0.033	-0.635	6,685

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل الإرتباط بيرسون  $R = -0.276$  بقيمة الدلالة  $Sig. = 0.016$  (unilatéral) هي أقل من 5% أي أن الإرتباط بين المتغير المستقل في المحور الأول تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالمجتمع والمتغير التابع في المحور الثاني مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) عكسي ذو دلالة معنوية، كما نلاحظ من الجدول بأن معامل التحديد ( الإرتباط المعدل )  $R\text{-deux} = 0.076$ ، وهذا يعني بأن المتغير المستقل يفسر نسبة حوالي 7.6% من التباين في التنافسية وهي نسبة مقبولة، بمعنى أن (92.4%) من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة، يمكن تفسيرها لكثرة المتغيرات الأخرى المؤثرة في التنافسية.

بدلالة قيمة F المحسوبة (4.787) عند مستوى المعنوية 0.033 وهي أقل من 5% أي أن الإنحدار معنوي معادلته حسب ما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول:

$$y = 6.685 - 0.635X$$

y : المتغير التابع مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية).

X : المتغير المستقل تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالمجتمع.

: أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

مما يقتضي قبول الفرضية البديلة الفرعية الخامسة - H1- : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من 5% بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع وتنافسية المؤسسات (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

فكلما تغير المتغير المستقل المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع بوحدة واحدة فإنه يؤثر عكسيا على تغير المتغير التابع التنافسية ب0.635.

**6-** أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالبيئة ومؤشرات التنافسية : من خلال الفرضية الفرعية السادسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالبيئة ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

**-H<sub>0</sub>** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالبيئة ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

**-H<sub>1</sub>** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالبيئة ومؤشرات التنافسية (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

الجدول رقم 88 : نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير التابع وممارسات المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالبيئة

معامل الإرتباط R	الدلالة الإحصائية (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig	معامل الإنحدار B1	معامل Bêta
0.368	0.002	0.135	9.062	0.004	0.4740	2.126

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل الإرتباط بيرسون  $R=0.368$  بقيمة الدلالة  $Sig. = 0.002$  (unilatéral) هي أقل من 5% أي أن الإرتباط بين المتغير المستقل في المحور الأول تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالبيئة والمتغير التابع في المحور الثاني مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) ذو دلالة معنوية، كما نلاحظ من الجدول بأن معامل التحديد ( الإرتباط المعدل )  $R=0.135$ ، وهذا يعني بأن المتغير المستقل يفسر نسبة حوالي

## : أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

13.5 % من التباين في التنافسية وهي نسبة مقبولة، بمعنى أن (86.5%) من المتغيرات لم يتناولها النموذج المعتمد في هذا الدراسة، يمكن تفسيرها لكثرة المتغيرات الأخرى المؤثرة في التنافسية. بدلالة قيمة F المحسوبة (9.062) عند مستوى المعنوية 0.004 وهي أقل من 5% أي أن الإنحدار معنوي معادلته حسب ما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول:

$$y=2.126+0.474X$$

Y : المتغير التابع مؤشرات التنافسية مجتمعة (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية).

X : المتغير المستقل تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة ذات العلاقة بالبيئة.

مما يقتضي قبول الفرضية البديلة الفرعية السادسة - H1- : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من 5% بين تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالبيئة وتنافسية المؤسسات (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) لمؤسسة إتصالات الجزائر.

فكلما تغير المتغير المستقل المسؤولية الإجتماعية ذات العلاقة بالبيئة بوحدة واحدة فإنه يؤثر على تغير المتغير التابع التنافسية ب0.474.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: هل توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (  $\alpha 0.05$  ) بين آراء الباحثين حول أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية المؤسسات الخدمائية (مؤسسة إتصالات الجزائر) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) لأفراد عينة الدراسة؟

- H<sub>0</sub> : لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين آراء الباحثين حول أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية المؤسسات الخدمائية (مؤسسة إتصالات الجزائر) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) لأفراد عينة الدراسة.

- H<sub>1</sub> : توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين آراء الباحثين حول أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية المؤسسات الخدمائية (مؤسسة إتصالات الجزائر) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) لأفراد عينة الدراسة.

## أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر :

لإختبار صحة هذه الفرضية حول مدى الإختلاف في آراء الباحثين في العينة المدروسة حول أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسات الخدمائية (مؤسسة إتصالات الجزائر) التي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)، فقد تم اللجوء إلى إختبار التباين الأحادي " ANOVA One – Way " من البرنامج الإحصائي (SPSS) التي كانت أهم نتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 89 : نتائج الإنحدار المتعدد بين المتغيرات الديمغرافية

معامل الإرتباط R	معامل التحديد R2	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig	معامل الإنحدار B	B1	B2	B3	B4	B5
0.350	0.122	1.505	0.204	3.841	0.185	-0.038	-0.108	0.067	-0.055

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم 90 : نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا للمتغيرات الديمغرافية مجتمعة.

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.204	1.505	0.183	5	0.914	داخل المجموعات
		0.122	54	6.563	خارج المجموعات
			59	7.477	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أن متوسط المربعات خارج المجموعات أي مجموع المربعات الخطأ الذي يبلغ 6.563 أكبر من داخل المجموعات يبلغ (0.914) ما جعل قيمة F (1.505) حيث بلغت المعنوية (0.204) وهو يزيد عن (0.05) أي غير معنوي وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية تعزى للإختلاف في المتغيرات الديمغرافية مجتمعة، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية.

بغرض تدعيم نتائج الإختبارات حول التنافسية الناتجة عن تطبيق معايير المسؤولية الاجتماعية، ومن خلال مقابلة المدير العام بمقر المديرية إتصالات الجزائر، الذي أجاب كالتالي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة المدير العام بمقر المديرية إتصالات الجزائر.

: أثر المسؤولية الإجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

• كيف تساهم عملية تطبيق ممارسات المسؤولية الإجتماعية في زيادة قدرات المؤسسة في مختلف المجالات ؟

إن الزيادة التي تجنيها المؤسسة من خلال هذه الممارسات لا تنحصر في مجال معين ولا يمكن حصرها حتى في المجال الواحد لكن يمكن التطرق عليها على سبيل الذكر :

1- الإبتكار: تحرص المؤسسة دائما على مسايرة رغبات وإحتياجات زبائننا وحتى تتمكن من ذلك لا بد عليها دائما إبتكار مايناسب هذه الرغبات والإحتياجات حيث تسعى الموارد البشرية للمؤسسة توفير الأفضل هذا ماتبرزه النقاط التالية :

أ- تأهلت الباحثة الجزائرية سيليا خشني ممثلة إتصالات الجزائر وممثلة الجزائريين الوحيدة، إلى الدور النهائي من بين مئات المشاركين في الموسم العاشر للبرنامج التلفزيوني "نجوم العلوم" المخصص للمبتكرين الذين يتنافسون على تطوير حلول مبتكرة في قطاع تكنولوجيا الإعلام والطاقة والبيئة والصحة عن طريق التصويت عبر موقع نجوم العلوم عن طريق الفاييسبوك أو عن طريق الايميل للفوز بلقب الموسم العاشر، وقد تميزت الجزائرية سيليا خشني التي تشغل منصب مديرة وحدة البحث والتطوير بمؤسسة إتصالات الجزائر التي اشتغلت من قبل مع عبد الرحيم بورويس أحد خريجي برنامج نجوم العلوم وأحد الفائزين باللقب، وقد نجحنا معا في الحصول على 04 براءات اختراع متميزة وخامسة في مكتب براءات الاختراعات الأمريكي (USPTO) وقد تميز مشروعها عن باقي منافسيها من خلال نموذجها الأولي والذي يتمثل في رصد وحجب التصوير عبر طائرات الدرونز لحماية الحياة الشخصية للأفراد في المنازل<sup>1</sup>، ولهذا الغرض فإن الجمهور دعم وقام بتصويت على ممثلة الجزائر الوحيدة.

ب- مجمع إتصالات الجزائر يشارك في معرض المنتجات الجزائرية بنواكشوط : من خلال تغطية الحدث عبر الأقمار الصناعية عبر القمر الصناعي Alcomsat-1 يشيد مجمع إتصالات الجزائر بمشاركته في معرض المنتجات الجزائرية الذي أجريت فعالياته من 15 إلى غاية 29 أكتوبر 2018 بالعاصمة الموريتانية نواكشوط، أين سجل متعاملو الإتصالات السلكية واللاسلكية الوطنيون تواجدهم بالمعرض من خلال المعدات والتجهيزات الكبيرة التي استخدمت لتغطية الحدث عبر الإتصالات السلكية واللاسلكية الفضائية، وقد اغتنمت إتصالات الجزائر الفضائية بالتعاون مع الوكالة الفضائية الجزائرية، هذه الفرصة لرفع هذا التحدي من خلال توفير شبكة أنترنت ذات تدفق عالي على امتداد فعاليات هذا الحدث، الأمر الذي سمح بضمان تغطية مثلى ومستمرة لخدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية ذات تدفق عالي جدا تصل إلى 100 ميغا، عبر إستخدام القمر الصناعي الجزائري للإتصالات السلكية واللاسلكية Alcomsat-1، فمن خلال هذه المشاركة الناجحة، يتطلع المتعامل الوطني إلى إبراز حجم الإمكانيات التي يتوفر عليها القمر الصناعي الجزائري من حيث الأداء وذلك من أجل المساهمة في تطوير إفريقيا في مجال الإتصالات السلكية واللاسلكية الفضائية.

<sup>1</sup><https://www.starsofscience.com/voting/ar?fbclid=IwAR0hN3CV0qknOGpSyxT0uuehRO7IHTriLJ0hbtNifKh5DAoOr2dHCZpY1Rg>

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

ت- توجت في مارس 2018 نعيمة محرز إطار سامي بمديرية العلاقات مع المؤسسات بمؤسسة إتصالات الجزائر بالجائزة الأولى ضمن فئتها من جوائز مشاريع القمة العالمية لمجتمع المعلومات 2018 الذي يكافئ أفضل المشاريع في مجال تكنولوجيايات الإعلام والإتصال، الموزعة على مختلف الفئات، وذلك بهدف تعزيز بناء مجتمع المعلومات، حيث يتم تنظيمه كل سنة من طرف الإتحاد الدولي للإتصالات في إطار القمة العالمية لمجتمع المعلومات (SMSI)، حيث تسلمت جائزتها بحفل تم تنظيمه بمدينة جينيف السويسرية بحضور الأمين العام للإتحاد الدولي للإتصالات السيد Houlin Zhao وبمشاركة 50 دولة و2000 مشارك. حيث حققت السيدة نعيمة بجدارة واستحقاقات المرتبة الأولى في فئتها في المنافسة العالمية أ تحت عنوان African fiber optic Backbone Trans-Saharan (BTS) في فئة "التعاون الدولي والأقليمي" وذلك نظرا لتأثيره على المجتمع وعلاقاته بأهداف التنمية المستدامة" المحددة في مخطط عمل الإتحاد الدولي للإتصالات بجينيف<sup>1</sup>.

تكرس هذه المكافآت جهود الإبتكار والإبداع الكبيرة لعمال إتصالات الجزائر عموما والمرأة الجزائرية خصوصا في مجال تكنولوجيايات الإعلام والإتصال على وجه التحديد ولمزيد من المعلومات حول هذه المشاريع، يمكنكم الدخول إلى الرابط التالي :

<https://www.itu.int/net4/wsis/stocktaking/projects/Project/Details?projectId=1514887279>

- ### 2- العروض الترويجية: من خلال إبتكار عروض ترويجية جديدة في كل مرة تؤكد إتصالات الجزائر إلتزامها بإرضاء زبائنها وتعزيز إستراتيجيتها الرامية إلى التقرب أكثر من أجل الإستجابة لتطلعات زبائنها وتلبية إحتياجاتهم ومتطلباتهم على نحو أمثل ومرافقتهم في الإستمتاع بحياتهم وتحقيق إنجاز نشاطاتهم وتحقيق التحول الرقمي وتلبية إحتياجاتهم بالولوج إلى عصر الرقمنة والتمتع بمزايا الإتصال على نحو أفضل وعلى أكمل وجه في كل مكان وزمان وبأسعار أكثر تنافسية في السوق، ولطالما شهدت منتوجات المؤسسة صفة التحديد والإبتكار حيث أعلنت في:
- في 30 مارس 2014، أطلقت Algérie Télécom مجموعتها الجديدة من عروض الأنترنت، المسماة "Idoom ADSL"، بسرعة تتراوح من 1 إلى 8 ميغابت / ثانية. [Mbit/s](#)
  - منذ 28 مايو 2014، وفرت عددا غير محدود من المهاتفه الثابتة عبر مجموعة جديدة من العروض "Idoom Fixed".
  - منذ 8 سبتمبر 2014، قدمت مؤسسة Algérie Télécom خدمات الإتصال الهاتفي للجيل الرابع من الطراز الثابت لعملائها القارين.

<sup>1</sup><https://www.itu.int/net4/wsis/stocktaking/projects/Project/Details?projectId=1514887279>

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

- في 20 أبريل 2015، أطلقت مؤسسة الإتصالات الجزائرية أول خدمة Wi-Fi في الهواء الطلق في البلاد التي تسمى "WiCi"، وهو حل مبتكر يمكن أن يغطي المناطق الحضرية الكبيرة ذات النطاق العريض اللاسلكي.
- في 25 أبريل 2016، أطلقت مؤسسة Algérie Télécom عرض ADSL الجديد غير المحدود الخاص بها بسرعة تصل إلى 20 ميغابت / ثانية 15.
- إتصالات الجزائر تطلق عرضها الترويجي الخاص بتعبئات خدمة الجيل الرابع 4G LTE، حيث دعت إتصالات الجزائر زبائنهم للإستفادة الكاملة من خدمة الأنترنت من خلال إطلاق فئات تعبئة جديدة بقيمة 100 دج و 200 دج، بمزايا مغرية ونفاذ مجاني لشبكات التواصل الإجتماعي، من خلال إطلاق هذا العرض الترويجي الصالح من 10/07/2018 إلى 08/08/2018، إتصالات الجزائر تطلق فئات تعبئة جديدة: أطلقت المؤسسة فئات تعبئة جديدة لأنترنت ايدوم للجيل الرابع IDOOM 4G بمزايا رائعة تسمح للزبائن الخواص بالتمتع الكامل بخدمة الأنترنت، تحت إسم *Pass 100* دج و *Pass 200* دج.
- في 31 جانفي 2016 أعلنت مؤسسة إتصالات الجزائر عن تسويق أول خدمة *VoLTE* في الجزائر.
- في 25 أوت 2018 تتطلع المؤسسة إلى تلبية متطلبات زبائنهم المهنيين وتطلق إتصالات الجزائر عرضها الجديد "Idoom Fibre pro" الموجه للمؤسسات بأفضل الأسعار وبمزايا إستثنائية تسمح للمهنيين بالإستفادة الكاملة من خدمتي الهاتف والآنترنت بأسعار تنافسية.
- أصبح العرض الترويجي الخاص بتعبئات خدمة الجيل الرابع 4G LTE عرضا دائما، وفي هذا الصدد تدعوكم إتصالات الجزائر للإستفادة الكاملة من خدمة الأنترنت من خلال فئات التعبئة الجديدة بقيمة 100 دج و 200 دج، بمزايا مغرية ونفاذ مجاني لشبكات التواصل الإجتماعي، حيث تتم عملية التعبئة *Pass 100* دج و *Pass 200* دج بإستعمال تذاكر التعبئة فئة 100 دج و 200 دج المتوفرة على مستوى الوكالات التجارية أو بإستعمال بطاقة الذهبية، عبر فضاء الزبون لإتصالات الجزائر.
- تدعو إتصالات الجزائر زبائنهم إلى التمتع بمزايا تدفق الجيل الرابع من خلال صيغ التعبئة الجديدة. *Idoom 4G LTE* من خلال اقتناء بطاقة التعبئة من فئة 500 دج إلى 3500 دج، أصبح الزبون يستفيد من حجم بيانات من 5 إلى 100 جيجا صالح لمدة من الزمن وبعد إستهلاك الحجم، يستفيد الزبون من نفاذ مجاني إلى شبكات التواصل الإجتماعي المختلفة: فايسبوك، تويتر، سناب شات، إنستا غرام ولينكد إن بالإضافة إلى نفاذ مجاني إلى موقع يوتوب.
- إتصالات الجزائر تمنح مكرر إشارة لاسلكي عالي الأداء وجهاز هاتف للزبائن الجدد المشتركين في عرض 4 ميغا فما فوق (8 أو 20 ميغا) للزبائن *Idoom ADSL* و *Idoom Fibre*، العرض كان صالح في الفترة من 11 نوفمبر إلى 10 ديسمبر 2018.

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

- في 18 نوفمبر 2018 رفع تدفق أنترنت المشتركين من 1 ميغا إلى 2 ميغا وخصت هذه العملية الزبائن الخواص "Idoom ADSL" و "Idoom Fibre" المشتركين في عرض 1 ميغا.
- في 20 نوفمبر إلى غاية 19 ديسمبر 2018 إستفاد الزبائن الخواص الجدد من جهاز مودم ألياف بصرية مجاني عن كل إشتراك جديد في عرض Idoom Fibre لمدة ثلاثة (03) أشهر أو أكثر! ، للتمتع بالمزايا المتعددة لخدمتي الهاتف والأنترنت ذي التدفق العالي جدا.
- في 20 نوفمبر 2018 تطلق إتصالات الجزائر عرضها الجديد "Idoom Fibre" محترف "الموجه للزبائن المهنيين على غرار : الحرفيين، المؤسسات الصغيرة جدا، الجمعيات وأصحاب المهن الحرة عبر الشبكة الجديدة للألياف البصرية، وذلك بأسعار جيدة إلى جانب مزايا فريدة تسمح للمهنيين بالتمتع الكامل بخدمتي الهاتف والأنترنت، حيث يتمثل عرض "Idoom Fibre" محترف "في حزمة تشمل إتصالات الأنترنت بتدفق عالي جدا وخطا هاتفيا ثابتا يستفيد من خلال الزبون من مكالمات مجانية وغير محدودة على المستوى المحلي والوطني فضلا عن تخفيضات على أسعار المكالمات نحو الدولي، بإقتراح إتصالات الجزائر صيغتين لفائدة زبائن عرض "محترف" وذلك اعتمادا على إحتياجات الزبون من حيث سرعة التدفق 4 ميغا أو 8 ميغا، بالإضافة إلى مكالمات مجانية وتخفيضات نحو المحلي والوطني والدولي وتخفيض أسعار مكالمات نحو المحمول، فعلى الزبائن الراغبين في اكتتاب عرض "Idoom Fibre" محترف "أن يقوموا بتسديد مصاريف جهاز المودم وتكاليف التركيب وفقا لسعر العرض المعمول به، شريطة إجراء إختبار الأهلية وإحترام فترة الإلتزام المقدرة بـ 12 شهرا.
- إتصالات الجزائر تكشف الستار عن عرضها الجديد "Idoom 4G" ، فالمكالمات الهاتفية إنطلاقا من إشتراك IDOOM 4GLTE أصبحت ممكنة بفضل تكنولوجيا VoLTE ، هذه الأخيرة تحسن نوعية الصوت وأيضا تخفض زمن الإستجابة.
- تطلق إتصالات الجزائر فئات تعبئة جديدة لأنترنت الجيل الرابع 4G بمزايا رائعة تسمح للزبائن الخواص بالتمتع الكامل بخدمة الأنترنت عالي التدفق حيثما وجدوا وفي أي وقت شاؤوا.
- إتصالات الجزائر تطلق التكنولوجيا الجديدة Idoom fibre الأنترنت الألياف البصرية ذو التدفق العالي جدا إلى غاية 100 ميغابت في الثانية موجهة إلى الزبائن الخواص وخط ثابت مع مكالمات غير محدودة، حيث توفر Idoom fibre لإتصالات الجزائر سهولة كبيرة في إستخدام الأنترنت سواء من حيث التصفح أو التحميل وتقليل زمن الإستجابة الذي يتيح للزبائن مشاهدة الفيديوهات على الأنترنت من خلال البث الحي ومشاهدة التلفزيون بدقة عالية إلى جانب إجراء مكالمات هاتفية عبر الأنترنت مع ضمان الراحة وجودة الخدمة بفضل هذه التكنولوجيا تتطلع إتصالات الجزائر إلى تعزيز مكانتها كمؤسسة رائدة في مجال الإتصالات السلكية واللاسلكية بإستعمال آخر التكنولوجيات وتقديم العديد من الخدمات المبتكرة وتطوير شبكات متينة وأكثر موثوقية وهذا من أجل توفير راحة كبيرة لزبائنهم في إستخدام تكنولوجيات الإعلام والإتصال.

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

● إطلاق عروض جديدة للجيل الرابع "G LTE4" مع إدراج مزايا رائعة حيث إستفاد الزبائن من نفاذ إلى الأنترنت للجيل الرابع "G LTE4" مع جهاز مودم وهدية الترحيب بسعة 15 جيجا أوكتيه بسعر 4500 دج، كما تقترح إتصالات الجزائر نفس الحزمة إضافة إلى خدمة الهاتف "VoLTE" وهدية بقيمة 500 دج رصيد مكالمات نحو الهاتف الثابت والنقال الوطني بسعر 5 500 دج، حيث دخل هذا العرض حيز التنفيذ إعتبارا من يوم السبت 17 جوان 2017.

● تطلق إتصالات الجزائر عرض ترويجي خاص بتعبئة حساب الأنترنت ADSL، حيث يسمح هذا العرض للزبائن بالحصول على مكافآت عند كل تعبئة ADSL، للإستفادة من هذا العرض والحصول على المكافأة، على الزبون تعبئة 2000 دج عن طريق التذكرة أو بطاقة التعبئة للإستفادة من مكافأة مجانية قدرها 500 دج أو تعبئة 3000 دج للحصول على مكافأة مجانية قدرها 1000 دج. تؤكد إتصالات الجزائر مرة أخرى، من خلال هذا العرض الترويجي الصالح إلى غاية 31 ديسمبر 2017، إلتزامها ورغبتها في الإستجابة بشكل أفضل لتوقعات زبائنها الكرام.

قامت سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بالمصادقة على هذه العروض الجديدة والأحكام المتعلقة بالزبائن المتواجدين في فترة الإلتزام.

### ● ماهي مؤشرات تقييم تنافسية مؤسسة إتصالات الجزائر ؟

تتخذ المؤسسة مجموعة من المؤشرات والمعايير لتقييم تطورها والتي تعتبر المؤشرات الأساسية لتطور تكنولوجيايات الإعلام والإتصال للمؤسسات الناشطة في نفس القطاع في مختلف دول العالم.

✓ شبكات الهاتف الثابت : يتم إستخدام المؤشرات التالية في التقييم:

- القدرة الكلية للمحولات العمومية الداخلية.
- الإشتراكات في الهاتف الثابت.
- الإشتراكات في بروتوكول نقل الصوت عبر الأنترنت.
- نسبة الإشتراك في خدمة الهاتف الثابت المنزلي.
- نسبة الإشتراك في خدمة الهاتف الثابت في المناطق الحضرية.
- عدد خطوط الأكشاك متعددة الخدمات.

✓ شبكات الهاتف النقال : يتم إستخدام المؤشرات التالية في التقييم :

- الإشتراكات في خدمة الهاتف النقال الخليوي، سواء بالدفع المسبق أو الدفع البعدي.
- الإشتراكات في خدمة الهاتف النقال الخليوي، عن طريق سرعة الولوج للبيانات.
- نسبة تغطية التراب الوطني بشبكة الهاتف النقال الخليوي.
- نسبة تغطية السكان بشبكة الهاتف النقال الخليوي.

## أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر :

- نسبة تغطية السكان على الأقل بشبكة هاتف نقال من الجيل الثالث على الأقل.
- ✓ الأنترنت : يتم إستخدام المؤشرات التالية في التقييم :
  - عرض نطاق الأنترنت : يتم إستخدام :
  - عرض نطاق الأنترنت الدولية، بالميجابايت/ثانية.
  - عرض نطاق الأنترنت الوطنية، بالميجابايت/ثانية.
  - الإشتراكات في الأنترنت الثابتة (سلكية) : يتم إستخدام :
  - الإشتراكات في الأنترنت الثابتة (سلكية).
  - الإشتراكات في النطاق العريض الثابت (سلكي).
  - الإشتراك في أنترنت الهاتف الثابت عن طريق التكنولوجيا.
  - الإشتراك في أنترنت الهاتف الثابت عن طريق التدفق.
  - الإشتراكات في النطاق العريض الهيرتزي : يتم إستخدام :
  - الإشتراكات في النطاق العريض الهيرتزي (كل ما هو لاسلكي: النقال، الوي ماكس، الجيل الرابع LTE والقمر الصناعي SAT).
  - الإشتراكات في النطاق العريض عبر القمر الصناعي
  - الإشتراكات في النطاق العريض عبر النظام الهيرتزي الأرضي الثابت (وبماكس والجيل الرابع). (LTE الحركة
- ✓ حركة الهاتف الثابت : يتم إستخدام المؤشرات التالية في التقييم :
  - حركة الهاتف الثابت نحو الثابت الوطني، بالدقائق
  - حركة الهاتف الثابت نحو الهاتف النقال، بالدقائق
  - حركة الهاتف الثابت نحو الثابت الدولي، الإتصالات الداخلة والخارجة بالدقائق
- ✓ حركة الهاتف النقال : يتم إستخدام المؤشرات التالية في التقييم :
  - حركة الهاتف النقال وطنية، بالدقائق
  - حركة الهاتف النقال نحو الدولي، بالدقائق
  - الحركة الدولية الداخلة نحو شبكة الهاتف النقال، بالدقائق
  - التنقل خارج الشبكة الأصلية (التنقل الخارج)، بالدقائق
  - حركة التنقل المسندة للمشاركين الأجانب (التنقل الداخل)، بالدقائق
  - الرسائل القصيرة المرسلة
  - الرسائل القصيرة الدولية
  - الرسائل المتعددة الوسائط MMS

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

- حركة نقل الصوت عبر بروتوكول الأنترنت، بالدقائق.
- الحركة الهاتفية الدولية، الداخلة والخارجة، بالدقائق.
- الإشتراكات في النطاق العريض الهيرتزي
- حركة الأنترنت الوطنية
- ✓ نوعية الخدمات : يتم إستخدام المؤشرات التالية في التقييم :
- نسبة التعطل لكل 100 خط هاتفي ثابت في السنة.
- نسبة إصلاح أعطاب الهاتف الثابت خلال يوم العمل الموالي.
- ✓ الخدمات ذات القيمة المضافة : يتم إستخدام المؤشرات التالية في التقييم :
- عدد الأكشاك متعددة الخدمات.
- عدد الوكالات التجارية للإتصالات.
- عدد الوكالات التجارية لمعاملتي الهاتف النقال.
- عدد مديريات الإتصالات.
- عدد مقاهي الأنترنت.
- عدد مراكز الإتصال.
- عدد مراكز التضخيم.
- عدد نقاط البيع المعتمدة.
- ✓ المعدات والبنية التحتية : يتم إستخدام المؤشرات التالية في التقييم :
- ○ الشبكة السلكية : : يتم إستخدام :
- عدد وقدرة المعدات السلكية (DSLAM، MSAN، FTTx، etc)
- وضع الألياف البصرية (كلم).
- عدد البلديات الموصولة بشبكة الألياف البصرية.
- عدد المدارس (ابتدائية، المتوسطات، الثانويات) الموصولة بالألياف البصرية.
- عدد مؤسسات الصحة الموصولة بالألياف البصرية.
- عدد الفضاءات المشتركة الموصولة بالألياف البصرية.
- ○ شبكات الهاتف الثابت/ الجيل الثاني والثالث : يتم إستخدام :
- عدد محطات قواعد الإرسال والاستقبال (BTS) .
- عدد محطات قواعد المراقبة (BSC).
- عدد مراكز التبديل للهاتف النقال (MSC) .
- عدد e-Nod B

## : أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة إتصالات وإتصالات الجزائر

- شبكة الهاتف الثابت (LTE 4G) : يتم إستخدام :
- عدد محطات e-Nod B
- قدرة الدخول إلى G4
- شبكة الهاتف الثابت عبر القمر الصناعي (الساتل) : يتم إستخدام :
- عدد المتعاملين
- عدد محطات الطرفية ذات الفتحات الصغيرة VSAT
- عدد مرات الدخول
- عدد المحطات الأرضية
- عدد الفتحات HUB

أعرب المدير العام لمؤسسة إتصالات الجزائر عن إرتياحه للأداء المتميز الذي حقته مؤسسته، و أرجع بن عبد الواحد تحقيق هذه النتائج إلى تطبيق إستراتيجية جديدة موجهة للقطاع الخاص سنة 2017 والتي سمحت لمؤسسة إتصالات الجزائر الفضائية بتسجيل نمو معتبر وأرقام قياسية مقارنة بالسنوات السابقة.

### خاتمة الفصل :

إن تطبيق مؤسستي هنكل واتصالات الجزائر لممارسات المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموظفين، الزبائن، الموردين، المنافسين، المجتمع، البيئة التي أصبحت عالمية في ظل الحوكمة أثر على تنافسياتها من خلال تخفيض التكاليف، الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية و الربحية، إذ تمكنت مؤسسة هنكل من إحتلال الريادة داخل السوق الجزائرية وهذا نتيجة قدراتها وكفاءاتها الداخلية إتباع أساليب تسويقية تتماشى والمرحلة التي تعيشها البلاد من إنفتاح على الأسواق الخارجية وما صاحبه من تحولات في مجال حوكمة المؤسسات، وهي تسعى جاهدة لتعزيز هذا الموقع بتطوير وتحسين أدائها وإكتساب ميزات تنافسية أخرى من خلال المسؤولية الاجتماعية تمكنها من الريادة في هذا الزخم التنافسي، كما أن اتصالات الجزائر مؤسسة خدماتية تقوم بإعداد الدراسات الخاصة بتطوير الخدمات ومواكبة التكنولوجيا الحديثة وتبذل كل الجهود لتطوير خدماتها وترقيتها نحو الأحسن من خلال إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وإهتمامها بمختلف أصحاب المصلحة حتى الجانب البيئي، وهذا ما يبرر أن المؤسسة تستخدم الإستراتيجيات الحديثة في التسيير لمواكبة التكنولوجيا الحديثة وإرضاء زبائنها .

## خاتمة :

بعد أن كان هدف المؤسسة الأساسي هو هدف اقتصادي، أصبحت القضايا الاجتماعية اليوم تشكل أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة بصفة عامة ومصصلحة الأفراد والمجتمع بصفة خاصة كما يجب أن يكون المحيط الذي تعمل فيه محور إهتمامها، لذلك فإن الإهتمام المتزايد بموضوع حوكمة المؤسسات وتطبيق مبادئها ساهم بشكل فعال في الإهتمام بمختلف أصحاب المصلحة ذات العلاقة مع المؤسسة، بعد أن كان الإهتمام فقط بالمساهمين، وبالتالي من مزايا تطبيق حوكمة المؤسسات بشكل جيد توفير فرص الثقة في العلاقات التي تربط مختلف أصحاب المصلحة ومنع تبديد الموارد مما يساهم في منع وقوع تضارب المصالح وإعتبار المسؤولية الاجتماعية إستراتيجية من أجل قيادة المؤسسة نحو أهدافها، ففي ظل تطبيق الحوكمة تزايد الإهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال وثار تساؤل حول الأسباب التي تشجع المؤسسات على الإلتزام بهذه المسؤولية خاصة في ضوء ما تنطوي عليه من أعباء مالية ومادية، حيث أن بعض الخبراء يرون في أن الإمتثال لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية يمثل عبئا إضافيا يزيد من تكاليف الإنتاج ويضر بالتنافسية خاصة المؤسسات الصناعية، ويصر البعض الآخر على أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية هي آلية مفيدة لتحسين كفاءة الإنتاج، والحد من التأثيرات السلبية إتجاه مختلف أصحاب المصلحة، أي أن إلتزام المؤسسات بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية بإعتماد عدة إستراتيجيات من شأنه أن يحقق لها التفوق التنافسي عن طريق تحسين مختلف مؤشرات التنافسية المتمثلة في التحكم في التكاليف، الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية و الربحية.

كما تتوقف الميزة التنافسية للمؤسسات في القدرة على تعزيز الإستراتيجيات المحمدية من حيث الكلفة، أي من حيث سعر السلع والخدمات وإنتاجها وتوزيعها بأهمية أساسية في إطار إستراتيجية تحسين التنافسية بالإعتماد على المسؤولية الاجتماعية أين يجب أن تكون منتوجات المؤسسة تراعي رغبات زبائنهم ولا تضر بالصحة العامة للمجتمع و تلتزم بشروط الجودة البيئية. ففي نهاية الأمر تعتبر ممارسات المسؤولية الاجتماعية من أهم أدوات تحسين تنافسية المؤسسات، وبقدر ما يحقق تطبيق المسؤولية الاجتماعية من فائدة لأصحاب المصلحة فهي تفيد المؤسسات وتزيد من أرباحها في الوقت نفسه، وبذلك فهي مفهوم أعمق من العمل الخيري الذي يعتبر أحد أشكال تحمل المسؤولية ويعتمد على العطاء الموجه حيث تقوم به المؤسسات لسد وإشباع احتياجات آنية، لذلك يجب أن يكون العطاء مبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية لترك أثرا إيجابيا واضح في حياة الفرد والمجتمع وتتطلب الأخذ بعين الاعتبار الآثار الخارجية لنشاط المؤسسة على مختلف أصحاب المصلحة، خاصة وأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو وليد متطلبات التنمية المستدامة و الحوكمة في المؤسسات وهذا المفهوم يقوم على الإستثمار في مختلف الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة (أصحاب المصلحة). لذلك هناك مشكلة تتمثل في قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفقا لروابطها مع أصحاب المصلحة، وعلى الرغم من وجود أساليب مختلفة من أساليب

القياس في الدراسات السابقة إلا أن جميعها تقريبا لديها قيود معينة، فلفهم وقياس كيفية تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أصحاب المصلحة كانت هناك حاجة إلى مقياس جديد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كمفهوم متعدد الأبعاد ونفسي إجتماعي وفقا لتوقعات أصحاب المصلحة المختلفين وكيف يؤثر ذلك على تنافسية المؤسسات.

من خلال الدراسة المنجزة وجد الباحث أن الاستفهام الأساسي الذي يطرح حول موضوع أثر تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية المؤسسات هو طبيعة المعايير والمؤشرات المعتمدة لقياس هذا الأثر، فلقد تعددت المنهجيات و المعايير من مختلف الباحثين والهيئات و المنظمات، في حين نجد أن المنهجية المطبقة من طرف الدراسة إقترحت نموذج كسبيل لقياس أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسات في ظل الحوكمة من خلال اعتماد أثر مختلف أصحاب المصلحة من الموظفين، العملاء، الموردون، المنافسين، المجتمع، البيئة الذين تشملهم ممارسات وأنشطة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية في مختلف المجالات التي تؤثر بدورها على مختلف مؤشرات التنافسية المتمثلة في التحكم في التكاليف، الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية و الربحية، و تم تدعيم هذه الدراسة النظرية بدراسة حالة لمؤسستين هنكل وإتصالات الجزائر.

لقد حاول الباحث من خلال تناول موضوع قياس أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسات إبراز مختلف المفاهيم التي تتعلق بالحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وأثر تطبيق برامجها على تنافسية المؤسسات، و من أجل ذلك قام الباحث بمعالجة الموضوع من خلال الجمع بين الدراسة النظرية من جهة والدراسة التطبيقية من جهة أخرى، حيث تتناول الدراسة النظرية فصلين أساسيين :

يقدم الأول مفهوم الإطار الفكري للحوكمة و علاقتها بالمسؤولية الاجتماعية التي تتخذها المؤسسات كإستراتيجية لإدارة علاقاتها مع مختلف أصحاب المصلحة.

بعد انتهاء الفصل الأول يأتي الفصل الثاني ليتناول نماذج ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية وكذا المفاهيم الأساسية للتنافسية في المؤسسات ومؤشرات قياسها بغرض تحديد آثار برامج المسؤولية الاجتماعية في مختلف المجالات التي تشمل أصحاب المصلحة على المؤشرات التي تقيس تنافسية المؤسسة .

في ضوء ما تم إستعراضه في الأدبيات من مفاهيم نظرية لموضوع البحث، وما أظهرته المعايير التطبيقية والتتبع الشخصي لواقع المؤسستين من جهة أخرى، فضلا عن البيانات التي جمعت من خلال الملاحظة والمقابلة

والإستبيان الذي تم عرض وتحليل نتائجه باستخدام الأساليب الإحصائية التي رآها الباحث مناسبة، أجابت الدراسة عن الإشكالية المطروحة وجميع الأسئلة الفرعية، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

- المسؤولية الاجتماعية مخرج من مخرجات الحوكمة التي تعتبر أسلوب إدارة إستراتيجي لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية في ظل ظروف بيئة معقدة وعلاقات متشابكة تغلب عليها خاصية تضارب المصالح.

- إن تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية إتجاه مختلف أصحاب المصلحة يؤدي إلى تحسين تنافسية المؤسسات.

- تلتزم المؤسسات في مجال الحوكمة ويرجع ذلك إلى إرضاء المساهمين و الدور الفعال لجهاز الرقابة الداخلي الذي له دور كبير في التأثير على مجلس الإدارة و قرار المدراء.

- تهتم مؤسسة هنكل ومؤسسة إتصالات الجزائر بأنشطة وممارسات المسؤولية الاجتماعية في مختلف المجالات المتعلقة بمختلف أصحاب المصلحة من الموظفين، العملاء، الموردون، المنافسين، المجتمع، البيئة، وتتخذها إستراتيجية تنافسية.

- يرد الباحث نجاح هذه الممارسات في المؤسسات إلى ممارسة إدارة المسؤولية الاجتماعية وإستخدام مبادئها في تشخيص وتخطيط وتحديث إستراتيجية المؤسسة ونشرها والرقابة عليها.

- فيما يخص تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية إتجاه الزبائن فإن الإجابات تؤكد أن إتصالات الجزائر تضع خبراتها وطموحاتها وكذا قدراتها في تطبيق هذه الممارسات بالدرجة الأولى مقارنة بالممارسات الأخرى.

- في كلتا المؤسسات كشفت الدراسة عن وجود أثر إيجابي مقبول لممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالموظفين، العملاء، الموردون، المنافسين، المجتمع، البيئة على كل أبعاد أو مؤشرات تنافسية من التحكم في التكاليف، الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية و الربحية، ويرد الباحث قبول نسبة الأثر بكثرة المتغيرات الأخرى التي تؤثر على التنافسية.

- كشفت نتائج الدراسة عن إختلاف الإجابات لأفراد عينة الدراسة في مؤسسة هنكل، وهذا ناتج عن الإدراك الكامل لإطارات المؤسسة لأهمية إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية غير أن كل يعمل في وظيفة تختلف عن الأخرى فمثلا مصلحة المشتريات تهتم بالموردون عكس مصلحة المبيعات تهتم بالزبائن لكن الكل يسعى إلى تجسيد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية في مجال إختصاصه.

- 
- 
- إن تطبيق مؤسستي هنكل واتصالات الجزائر لممارسات المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموظفين، الزبائن، الموردين، المنافسين، المجتمع، البيئة التي أصبحت عالمية في ظل الحوكمة أثر على تنافسيتها من خلال تخفيض التكاليف، الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية و الربحية.
  - تمكنت مؤسسة هنكل من إحتلال الريادة داخل السوق الجزائرية وهذا نتيجة قدراتها وكفاءاتها الداخلية بإتباع أساليب تسويقية تتماشى والمرحلة التي تعيشها البلاد من إنفتاح على الأسواق الخارجية وما صاحبه من تحولات في مجال حوكمة المؤسسات، وهي تسعى جاهدة لتعزيز هذا الموقع بتطوير وتحسين أدائها وإكتساب ميزات تنافسية أخرى من خلال المسؤولية الاجتماعية تمكنها من الريادة في هذا الزخم التنافسي.
  - بما أن اتصالات الجزائر مؤسسة خدمتية فهي تقوم بإعداد الدراسات الخاصة بتطوير الخدمات ومواكبة التكنولوجيا الحديثة وتبذل كل الجهود لتطوير خدماتها وترقيتها نحو الأحسن من خلال إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وإهتمامها بمختلف أصحاب المصلحة حتى الجانب البيئي، وهذا ما يبرر أن المؤسسة تستخدم الإستراتيجيات الحديثة في التسيير لمواكبة التكنولوجيا الحديثة وإرضاء زبائنها .
  - أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة ناتج عن إدراك المؤسستين لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع بعض الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود أثر بين المتغيرين.
  - إن للمسؤولية الاجتماعية دورا هاما وحيويا في ريادة مؤسستي هنكل واتصالات الجزائر يبرز أثره في تحقيق النتائج المسطرة في المؤسستين بكفاءة و فعالية .

## قائمة المراجع

### أولا المراجع باللغة العربية :

#### - الكتب :

1. الاتحاد الدولي للمحاسبين ، الإرشادات الدولية للممارسة الجيدة تقويم وتحسين الحوكمة في المنشآت، ترجمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، مؤسسة عسير، المملكة العربية السعودية، نشرية خاصة، 2009 .
2. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية - ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن 2002.
3. أحمد سامي عدلي ابراهيم القاطي، المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، بحث مقدم لغرض الاشتراك بالمسابقة البحثية لعام 2010 حول موضوع المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات.
4. أحمد فرغلي محمد حسن، دراسات مستقبلية في المحاسبة البيئية والموارد الطبيعية - كراسات مستقبلية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1997 .
5. أحمد محمد نور وعبيد حسين والسيد شحاتة، دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 .
6. إسرائ يوسف ذنون وخالد غازي التمي، أهمية الوعي التكاليفي البيئي في تحقيق التنمية المستدامة، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات في النمو الإقتصادي والتنمية المستدامة في الدول العربية، الطبعة 1، بيروت، فبراير 2013.
7. إسماعيل محمود عبد الرحمان، محاسبة التلوث البيئي، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014.
8. أفيناش ديكسيت، ترجمة تادر إدريس التل، صنع السياسات الإقتصادية: منظور علم سياسة تكاليف الصفقات، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 1998.
9. أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة البيئية، الدار الجامعية، المراجعة البيئية، الإسكندرية- مصر، 2005.
10. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 .
11. بدوي محمد عباس، المحاسبة البيئية بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، ط2، 2012.
12. بن درويش وعدنان بن حيدر، حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007.
13. هجعت عطية راضي وهشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة TOM- المفهوم والفلسفة والتطبيقات-، روابط للنشر وتقنية المعلومات، الطبعة الأولى، المجلد 01، 2015.
14. تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008 .

15. تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2001.
16. التميمي هادي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان:الأردن، 2007.
17. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
18. جوران نيلز، روي جان ووتر ماجتر، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن، افكار عالمية معاصرة، ترجمة علاء أحمد صلاح بإشراف عبد الرحمن توفيق القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003.
19. جيمس غوارتيني وروبرت لوسون، -الحرية الاقتصادية في العالم -التقرير السنوي لعام- فانكوفو، 2002.
20. خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر-، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .
21. الخضري محسن أحمد، حوكمة المؤسسات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.
22. روبرت كابلان ودافيد نورتن، لوحة تسجيل الأداء وقياسه، الجزء الثاني، المؤسسة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، مصر، 1997.
23. زغدار أحمد، المنافسة التنافسية، دار جدير للنشر، الأردن، 2011 .
24. زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
25. سليمان محمد مصطفى، حوكمة المؤسسات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007.
26. سويدان نظام وحداد شفيق، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
27. شارلز وجارث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية الجزء الأول مدخل متكامل، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001.
28. الشيرازي عباس، نظرية المحاسبة، الطبعة الأولى، الكويت، 1990.
29. صادق جعفر ، لمحات من واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مملكة البحرين، إصدارات الدائرة التطوعية، المنامة، البحرين، 2007.
30. طارق عبد العال حماد، حوكمة المؤسسات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية، مصر، 2005.
31. طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان الطبعة الثانية، 2008.
32. طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ، عمان دار وائل للنشر، ط3، 2010.

33. طاهر محسن منصور الغالي ووائل مُجد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، عمان، 2007.
34. طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية مؤسسات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2009 .
35. عبد الحكم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003.
36. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن- المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
37. عبد الرحمان توفيق، مواصفات ISO 14000 للبيئة، مركز الخبرات المهنية للإدارة PMEC، الجيزة- مصر، 2013 .
38. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المسؤولية الإجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
39. عبد العزيز صالح جيتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
40. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء - مدخل جديد لعالم جديد، دارالفكر المصري، القاهرة، 2002.
41. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة المؤسسات ودور مجالس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، مصر، 2007.
42. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001 .
43. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005.
44. غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
45. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000 .
46. كامل مهنا، المسؤولية الإجتماعية للقطاعين العام والخاص بإزاء مؤسسات المجتمع المدني حالة لبنان، مؤسسة عامل، الشبكة العربية للمؤسسات الأهلية، لبنان، ديسمبر 2010 .
47. اللجنة الإقتصادية لإفريقيا، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر فاعل لتحقيق التنمية المستدامة، الإجماع الثالث والعشرون للجنة الخبراء الحكومية الدولية، المغرب، 2008.
48. محمد السيد سرايا، أصول وقواعد التدقيق الشامل (الإطار النظري، المعايير والقواعد ومشاكل التطبيق العملي)، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007.
49. محمد الصيرفي، المسؤولية الإجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
50. مُجد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005 .

51. محمد المبروك أبوزيد، المحاسبة الدولية وإنعكاساتها على الدول العربية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة الأولى، مصر، 2005.
52. محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، الإسكندرية، 2000.
53. محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2005.
54. محمد مرعي مرعي، الإدارة بالنتائج الاقتصادية وبالخصيلة الاجتماعية، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000.
55. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
56. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004.
57. مصطفى يوسف كافي، الأزمة الاقتصادية العالمية وحوكمة المؤسسات، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2013.
58. ناصر عبد الحميد، حوكمة المؤسسات في الأسواق الناشئة، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، مصر، 2014.
59. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
60. نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار، إدارة البيئة - نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000، دار الميسرة، الطبعة الأولى، 2007.
61. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في المؤسسات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
62. نجم عبود نجم، البعد الأخضر للأعمال: المسؤولية البيئية لرجال الأعمال، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
63. نزار عبد الحميد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
64. نظام سويدان وشفيق حداد، التسويق - مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
65. نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
66. نعيم دهمش، مبادئ المحاسبة - الأصول العلمية والعملية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
67. جمال المغربل وياسمين فؤاد، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، ورقة عمل رقم 138 المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، سبتمبر 2008.

68. وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

69. وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم... المبادئ)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.

70. وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003.

#### - رسائل الدكتوراه والبحوث العلمية :

1. تامر ياسر البكري، المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي- دراسة تسويقية لأراء عينة من المديرين العاملين في المؤسسات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 1996.

2. سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

3. العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010-2011.

4. عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحوحوكمة المؤسسات-دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015.

5. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية -مصادرها وتنميتها وتطويرها، أطروحة دكتوراه فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

6. غلاي نسيم، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، 2015.

7. فتان الطيب، دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص إدارة أعمال، جامعة جيلالي لباس - سيدي بلعباس-، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2015.

8. فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وإنعكاسها على رضا المستهلك ، دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال منشورة، جامعة المستنصرية، 2003.

9. زهر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، 2012/2013.

10. مجدد عبد النور، تكنولوجيا الإعلام والاتصال كعامل مساعد في تنافسية المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال، جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015.

11. مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر- دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة-، أطروحة غير منشورة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأفراد وحوكمة المؤسسات جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان- السنة الدراسية 2013/2014.

12. مقدم وهيبية، تقييم مدى إستجابة المؤسسات في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية-دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2013-2014.

### - المجلات العلمية :

1. أحمد مداني ومداح عبد الهادي، دور تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين كفاءة أسواق الأوراق المالية- دراسة حالة سوق الإمارات للأوراق المالية-، مجلة الإقتصاد والمالية، مجلد 2، العدد الأول.

2. أحمد هاني محمد النعيمي وآمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة إستطلاعية في المؤسسة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية-، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، 2011.

3. أمل عبد الحسين، واقع إستخدام المحاسبة البيئية في المؤسسات الصناعية دراسة تطبيقية على عدد من المؤسسات الصناعية في العراق، 2017/10/10 الموقع:  
<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=97039>

4. آمنة تونسي وابراهيم بورمان، دور الثقافة البيئية في تدعيم تطبيق المحاسبة البيئية في ظل متطلبات التنمية المستدامة - حالة مؤسسة سوناطراك-، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 27 جوان 2017.

5. بلاسكة صالح، تطبيق مجلس إدارة المؤسسة لمبادئ الحوكمة - دراسة عينة من مؤسسات المساهمة في الجزائر-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، المجلد 10، العدد 17، ديسمبر 2016.

6. بلبركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 3، العدد الخامس، جانفي 2014.

7. بن عمارة نوال، طرق الإفصاح والقياس في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المركز الجامعي بالوادي، العدد الأول، 2010.

8. بوعامة أمال، أهمية الإفصاح الإختياري عن الموارد البشرية في القوائم المالية مع الإشارة إلى المعيار المحاسبي الدولي الثامن والثالثين، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 6، العدد 7.

9. بوقصة سليمة، تعزيز دور حوكمة المؤسسات للتصدي لمخاطر الأزمات المالية العال، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2، العدد 15 ، ديسمبر 2015.
10. ثامر عادل الصقر، محاسبة الموارد البشرية : المفهوم والأهمية دراسة على عينة من المؤسسات العراقية في البصرة - مجلة دراسات البصرة-، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، العدد 16، الطبعة الثامنة، 2013.
11. جبر إبراهيم الداعور ومحمد نواف عابد، مدى إتزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإسلامية المجلد 15 العدد الأول، غزة- فلسطين، 2013 .
12. جميل النجار، أثر التوجه نحو أنشطة المسؤولية الإجتماعية، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 11، العدد 2، 2016.
13. حساني رقية وسكور آمال، أثر هيكل الملكية كميكانيزم داخلي لحوكمة المؤسسات على أداء البنوك التجارية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ديسمبر 2015.
14. حسين الأسرج، المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، المعهد العربي للتخطيط، العدد التسعون، الكويت، فيفري 2010.
15. حمزة العرابي وإيمان نواره، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة المؤسسات، مقال منشور بمجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2، العدد 14، جوان 2016.
16. حنان سبع وسميرة فرحات، واقع تبني حوكمة المؤسسات على مستوى المؤسسات العربية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد السادس، جوان 2017 .
17. خملي فريد وشوق فوزي، دور لجان المراجعة في إرساء دعائم حوكمة المؤسسات وجودة التقارير المالية دراسة تجرية مؤسسة سبكييم في مجال تجسيد مبادئ الحوكمة، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، العدد 02 ، 2016.
18. دول والتر، الإدارة البيئية تحقق التنمية المستدامة، رسالة بيئية، السنة الخامسة، العدد 18، سبتمبر 1996.
19. رشا حمادة، القياس والإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره في القوائم المالية دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة- دمشق، مجلة جامعة دمشق، كلية الإقتصاد، المجلد الثامن عشر، العدد الأول، 2002.
20. ريجاي ميهام ومحمود رمزي، مؤسسات المساهمة مابين الحوكمة والقوانين والتعليمات - دراسة حالة المؤسسات المساهمة العامة العمانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، جامعة دمشق، سورية.
21. سارة بلولي وشافية، إنعكاس تبني المسؤولية الإجتماعية إتجاه العملاء والمنافسين على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف-، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1.
22. سعيد بوهراوة وحليمة بوكروشة، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية- تجربة البنك المركزي الماليزي-، المجلد الجزائرية للتنمية الإقتصادية، عدد 02 ، جوان 2015.

23. سعيداني نبيلة، الأساليب والنماذج المستخدمة في محاسبة الموارد البشرية، مجلة الإقتصاد الصناعي، المجلد 2، العدد 12، جوان 2017.
24. سهيلية يمينة وبريش عبد القادر، حوكمة المؤسسات والأزمة المالية العالمية، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، المجلد الثاني، العدد السابع، أفريل 2017.
25. الصبان محمد عبد السلام، المحاسبة الإجتماعية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، السنة الخامسة عشرة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1987.
26. الصوفي فارس جميل، القطيش حسن فليح وقرقيش جهاد، أهمية التكاليف والإفصاح البيئي في ترشيد القرارات الإدارية في المؤسسات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد التاسع والعشرون، 2012.
27. ضيافي نوال، المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية دراسة مجمع شي علي للأنايب-سيدي بلعباس-، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، 2013. 2016/11/12 الموقع : <http://www.csr.sa.net/post/452>
28. طيب سليمان مليكة، إدراك المستهلك الجزائري للمسؤولية الإجتماعية لمؤسسة **condor** للأجهزة الكهرومنزلية دراسة عينة من مستهلكي المؤسسة، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية ، مجلد 8، العدد الأول.
29. عامر الحسيني، المجلة الإقتصادية الإلكترونية، 15 ماي 2011، العدد 6456، متوفر على الموقع : [http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/07/blog-post\\_159.html](http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/07/blog-post_159.html)
30. العايب عبد الرحمان، دور التدقيق الداخلي في الممارسة السليمة لحوكمة المؤسسات على ضوء المعايير الدولية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 16 لسنة 2016.
31. عبد الحميد مانع الصبح، أثر التضخم على ملائمة وموثوقية المعلومات المحاسبية الواردة في البيانات المالية- دراسة ميدانية على الشركات الصناعية اليمنية ، المجلة العربية للمحاسبين، المجلد الثاني، العدد الأول، 2005.
32. عبد الرحمن أحمد عبد الكريم، المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، مجالاتها، معوقات الوفاء بها : دراسة ميدانية تطبيقية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 11 ، العدد 10، 1997.
33. عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء الإجتماعي في المؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في مؤسسات صناعة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري -قسنطينة، العدد 18 ديسمبر 2002 .
34. علي الزيات وفارس الخرابشة، أثر الأزمة المالية على الأسواق المالية العالمية- حالة تطبيقية على سوق الأوراق المالية الأردني-، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 21 ، العدد الأول، جانفي 2013.
35. عمر زمالة و معين أمين السيد، نظام الإدارة البيئية كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، مجلد الإقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 19، 2018.

36. عناني عبدالله، دور لجنة التدقيق في دعم وتعزيز حوكمة المؤسسات، مقال منشور بمجلة الباحث الاقتصادي، العدد السابع، جوان 2017.
37. عيساوي عوض خلف، دور الإفصاح المحاسبي في حوكمة المؤسسات، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 4، العدد 11، 2008.
38. عيشور ذهبية، أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على مصداقية القوائم المالية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة جلفة، العدد السادس 2017.
39. غول فرحات وبسكري شهرزاد، تحديد قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات في الإقتصاد والتجارة المالية، المجلد 05، العدد 02، 2016.
40. لزهرة العابد، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتنافسية إقتصاديات دول العالم الإسلامي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 43، جوان 2015، مجلد أ، جامعة قسنطينة 2، الجزائر 2015.
41. لشلاش عائشة وبوعلي هيشام، لجنة التدقيق كأحد دعائم حوكمة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية لبعض ولايات الغرب الجزائري-، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد الثالث - العدد 1 مارس 2017 .
42. ليلي بوحديد إلهام يحياوي، أهمية الحصيلة الاجتماعية في محاسبة الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة حالة، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 03، ديسمبر 2015.
43. م.م. ثابت حسان ثابت وسيد أحمد حاج عيسى، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، العدد السادس.
44. مازري عبد الحفيظ، أثر مشكلة عدم تناظر المعلومات على كفاءة الأسواق المالية، مجلة البشائر الإقتصادية، العدد 6، سبتمبر 2016.
45. محمد عطيه مطر، أثر النظم المحاسبية والمعايير المهنية في تعزيز وكفاءة نظم حوكمة المؤسسات - المساهمة الأردنية-، مجلة دراسات - الجامعة الأردنية-، المجلد 36، العدد 2، جويلية 2009.
46. مراد كواش ومفيدة سعدي، التوجه المقاولاتي المسؤول اجتماعيا ودوره في إرساء التنمية المستدامة، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد السابع، جوان 2017.
47. مؤيد علي الفضل، العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة المؤسسة-دراسة حالة الأردن -، مجلة آفاق إقتصادية، العدد 112، المجلد 28، إتحاد غرفة التجارة والصناعة، الإمارات العربية المتحدة، 2007.
48. نزار عبد الحميد البزاوي، تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي: تطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتحقيق في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العدد الأول، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، جوان 2008.
49. نهاية عبد الهادي التلباني و مروان سليم الأغا وسائد حسن الشراب، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية-دراسة ميدانية في مؤسسات توزيع الأدوية في محافظات غزة-، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 2، 2012.

50. نورة محمد ومليكة حفيظ شبايكي، حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية، مجلة جديد الإقتصاد، عدد رقم 12، ديسمبر 2017.
51. وفاء التميمي، واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في التسويق للمؤسسات المنتجة لمستحضرات التجميل: دراسة ميدانية مبنية على آراء مجموعة من مديري مؤسسات إنتاج مستحضرات التجميل، مقال منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 6، العدد الثالث، 2010.
52. واثم ملاح، دور حوكمة المؤسسات في تحقيق الثقة في المعلومة المحاسبية، مقال منشور، مجلة الآفاق للدراسات الإقتصادية، العدد الأول.
53. يعقوب محمد وبن يمينة خير، قياس تأثير عناصر البيئة التنافسية على القرار الإستراتيجي للمؤسسة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 12، 2017.
54. يوسف قروج وفتيحة قصاص، عقود النجاعة كآلية لتفعيل الحوكمة ودورها في ترشيد النفقات في المؤسسات العمومية- دراسة حالة المؤسسات التربوية في الجزائر- ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السادس ديسمبر 2016 .
55. يوسف محمود جربوع، مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في المؤسسات بقطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، جانفي 2007.
56. يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، مجلة العلوم الإنسانية، الكويت، العدد 35، 2007 .

#### - الملتقيات :

1. إلياس بن ساسي ومرتم فيها خير، قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقارنة أوليفار وليماسون الحائز على جائزة نوبل 2009، الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25- 26 نوفمبر 2013.
2. أم كلثوم جماعي وسمير بن عبد العزيز، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية ، 14 - 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير.
3. بحوصي مجذوب وبخوش مديحة، دور مواصفة الإيزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان : المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 14 - 15 فيفري 2012
4. بقدرور عائشة وبكار آمال، المسؤولية الاجتماعية بين الإلزام والإلتزام، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، يومي 14 - 15 فيفري 2012.

5. بلعابد نجاة وبلعيد حياة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية ، 14-15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
6. بلعادي عمار وحاو حدو رضا، دور حوكمة المؤسسات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الملتقى الدولي حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع-رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي يومي 7 و 8 ديسمبر 2010.
7. بن جيمة مريم وبن جيمة نصيرة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية ، 14 - 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
8. بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية يومي : 14- 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
9. بوحفص رواني ومهدي شرقي، الإصلاحات في مجال حوكمة المؤسسات كأداة لتحسين أخلاقيات الأعمال- تجارب بعض الدول المتقدمة والنامية -، الملتقى الدولي الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة جامعة باجي مختار- عنابة، يومي 18-19/09/2009.
10. بودي عبد القادر وبن سفيان زهرة، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي: 14 \_ 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
11. بومدين بروال، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، مداخلة بالملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية - 18 و 19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب-البليدة.
12. بومدين يوسف، إدخال مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور المؤسسات في التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول : "عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر-عرض تجارب دولية-"، جامعة الجزائر 3، 3-4 ماي 2010.
13. حارس كريم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية ( دراسة تطبيقية في مملكة البحرين)، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع الريادة والابداع : إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، 2005.
14. حبيب الله التركستاني، مدى تطبيق الإدارة في القطاع الخاص لنشاط المسؤولية الاجتماعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، صنعاء، اليمن، 29-30 أكتوبر 2008.
15. حسين مصطفى هلالي، الإبداع المحاسبي في الإفصاح عن المعلومات البيئية في التقارير المالية، ملتقى أدوار المحاسبين ومراقبي الحسابات في قرارات الإدارة وتنمية الموارد وورش عمل إبداعات محاسبية، القاهرة، 2005.

16. خالد بن يوسف برقاي، آراء الشباب الجامعي حول المسؤولية الاجتماعية دراسة استطلاعية لآراء طلاب وطالبات جامعة أم القرى بمكة المكرمة، الملتقى السنوي لمراكز الأحياء، مكة المكرمة-السعودية، 2007.
17. خبابه عبدالله وخبابه صهيب، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( حالة الجزائر)، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية، 14 - 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
18. خبابه عبدالله، الحوكمة آلية فعالة للقضاء على الفساد الإقتصادي- حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة جامعة باجي مختار -عنابة، 18-19/09/2009.
19. زكريا مطلق الدوري وشفيق شاعر العملة، إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور إستراتيجي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية -جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية.
20. زكريا مطلق الدوري وأبوبكر أحمد بوسالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13/14 ديسمبر 2011.
21. سعدون مهدي الساقى وعبد الناصر نور، محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال، مؤتمر دولي التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2006.
22. سكاك مراد وهباش فارس، دور التدقيق الإجماعي في إطار الحوكمة المسؤولة إجتماعيا في ظل الإفتتاح الخارجى، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، أيام 20 - 21 أكتوبر 2009، من الموقع [www.univ-ecose.tif.com/seminars/financialcrisis/45.pdf](http://www.univ-ecose.tif.com/seminars/financialcrisis/45.pdf)
23. سليمان ناصر وبن زيد ربيعة، دور الحوكمة في إدارة مخاطر الصكوك الإسلامية، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والإقتصاديات كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، 19 و 20 نوفمبر 2013.
24. صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي الأول حول دور القطاع الخاص في التنمية، تقييم واستشراف، بيروت، 23-25 مارس 2009.
25. صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة المؤسسات، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي: 14 - 15 فيفري 2012.

26. طاري محمد العربي وتغليسية لمين، **حوكمة المؤسسات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية**، الملتقى الوطني حول: حوكمة المؤسسات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 6 - 7 ماي 2012.
27. طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، **تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة**، مداخلة لقسم إدارة الأعمال-جامعة الزيتونة وجامعة البترا -، عمان-الأردن، 2006.
28. طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وشفافية نظام المعلومات : دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية**، فعاليات المؤتمر السنوي للمؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2000. 30 /11/ 2016 الموقع: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/...>
29. العايب عبد الرحمان وبقة الشريف، **إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف مؤسسات الأعمال في الجزائر**، الملتقى العلمي الثالث حول مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار 02 فيفري 2015.
30. العايب عبد الرحمان، **ميكانيزمات تحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة المؤسسات وتأثيرها في الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة**، ملتقى دولي بعنوان الأزمة المالية الإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، 2009.
31. عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، **تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط المؤسسات متعددة الجنسيات**، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 14 - 15 فيفري 2012.
32. عبد القادر بربش وزهير غراية، **دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي: 14 - 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
33. عبدلي مباركة، **دور وكالات التقييم الاجتماعي في قياس الأداء الاجتماعي لأصحاب المصالح حالة المؤسسات جزائرية**، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي: 14 - 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
34. عزاوي عمر ومولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايح، **دوافع تبني المؤسسات أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي**، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية ، 14- 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
35. علوي فاطمة، **المسؤولية الاجتماعية بين المبادرة والشرعية**، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 14 - 15 فيفري 2012.

36. عمر شريف وبومدين بوال، المسؤولية الاجتماعية كدافع لتبني سياسة بيئية مسؤولة من طرف المؤسسات، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية يومي: 14 - 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
37. عنابي بن عيسى وفاطمة الزهرة قسول، إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية ، 14 - 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
38. عيشوش خيرة وكرزابي عبد اللطيف، المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموظفين في إطار أخلاقيات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 14 - 15 فيفري 2012.
39. فاطمة الزهراء عراب، المسؤولية الاجتماعية للإستثمار الأجنبي المباشر ودورها في التنمية في الدول النامية، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي: 14 - 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
40. فؤاد محمد حسين الحمدي، مدى إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها، المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مركز دراسات وبحوث السوق والمستهلك، صنعاء، 29-30 أكتوبر، 2008.
41. قويدر لويزة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية، الجزائر، 2006.
42. كمال بوعظم وزايد عبد السلام، حوكمة المؤسسات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات مع الإشارة إلى واقع حوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال الدولية، الملتقى الدولي الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة، جامعة باجي مختار - عنابة، 18-19/09/2009.
43. محمد إبراهيم التويجري، مدى تطبيق الإدارة في القطاع لنشاط المسؤولية الاجتماعية . دراسة استقلالية على التراث السعودية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، صنعاء، 29-30 أكتوبر 2008.
44. محمد بن يحيى آل مفرح، القطاع الخاص والمسؤولية المجتمعية- أكثر من 100 نموذج من المجتمع الخليجي-، ورقة عمل إلى المؤتمر الخيري الخليجي الرابع تحت شعار (نحو عمل خيري للجميع)، 3 و4 مارس 2010.
45. محمد عادل عياض، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مدخل لمساهمة المؤسسات في الإقتصاد التضامني، الملتقى الدولي حول الإقتصاد التضامني، جامعة تلمسان، 2005.
46. محمد عمران، البورصة المصرية وحوكمة المؤسسات، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة المؤسسات وأسواق المال العربية، شرم الشيخ، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.

47. مسعودة شريفي وكريمة حاجي، المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في المؤسسات المعاصرة: رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية، 14 - 15 فيفري 2012، جامعة بنشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
48. مقدم وهيب، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية، جامعة شلف- كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 13 - 14 ديسمبر، 2011.
49. منى مسغوني وآخرون، المسؤولية الاجتماعية مصدر لخلق القيمة المشتركة وتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي.
50. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير المؤسسات على المجتمع : الإتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف / 2004.
51. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، التنمية المستدامة والإدارة المجتمعية (الأدوار المستقبلية للحكومات المركزية والمحليات والقطاع الخاص والمجتمع المدني)، أوراق عمل المؤتمر العربي الرابع للإدارة البيئية المنامة-البحرين. 2017/04/12 الموقع : [libraries.najah.edu/publisher/17788](http://libraries.najah.edu/publisher/17788)
52. موسى رحمانى وفضوم حوحو، المسؤولية الاجتماعية بين الرؤيا الإسلامية والرؤية الوضعية المعاصرة ودورها في التنمية المستدامة، مداخلة في الملتقى الدولي حول: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الإقتصاد الإسلامي، جامعة قالمة، يومي 3 و 4 ديسمبر 2012.
53. موسى سهام وخالدي فراح، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، ملتقى وطني حول حوكمة المؤسسات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة يومي 6- 7 ماي 2012.
54. مولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايح، دور الإقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الملتقى الدولي حول الإقتصاد الإسلامي-الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي غرداية، غرداية: الجزائر، 23-24 فيفري 2011.
55. مولاي لخضر عبد الرزاق وحسين شنيني، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات، مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات الطبعة الثانية : نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011. 2017/10/10 الموقع : <https://manifest.univ-ouargla.dz/.../الأداء...المالي...الأداء/1261-أثر-ت...>
56. نويجي فاطمة الزهراء وبجيح خيرة، أخلاقيات الأعمال كدافع للإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية التنوع، الأخلاقيات والأنصاف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 25 - 26 فيفري 2014.

57. هادي رضا الصقار، المحاسبة عن البيئة المستدامة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي بعنوان " أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة "، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، عمان - الأردن، 17-19 أفريل 2006.

#### - المواقع الإلكترونية :

1. أيزوتك، المساءلة الاجتماعية SA8000 ، مقالات في أنظمة الإدارة. 2018/02/12 الموقع : [WWW.ISO-TEC.COM/المساءلة-الاجتماعية-SA8000-](http://WWW.ISO-TEC.COM/المساءلة-الاجتماعية-SA8000-)
2. باتر محمد علي وردم، متى تطالب الدول النامية بالمديونية البيئية من الدول الصناعية؟، 2017/02/01 الموقع:
3. بن ساسي الياس وإيمان بن عزوز، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية العلاقة والأهداف، تاريخ تصفح المقال 2016/09/25 من الموقع dspace.univ-ouargla.dz:8080/jspui/bitstream/.../benssassi\_ilyes.pdf
4. تميزر أحمد وضيافي نوال، التأسيس النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والعوائد المحققة من جراء تبنيتها، مقال بصيغة word متاح على الموقع
5. الخليج الإقتصادي. 2018/01/12 الموقع : <http://www.alkhaleej.ae/analyzesandopinions/page/f850ac34-d422-4a20-aa4a-12ee0a7248bd#sthash.tz5FHveQ.dpuf>
6. زايد مراد، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المتغيرات العالمية - حالة الجزائر، تاريخ تصفح المقال 2016/09/25 من الموقع [iefpedia.com/.../](http://iefpedia.com/.../) -في- ظل-المتغيرات ...
7. زايري بلقاسم و مقدم وهيبة ، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال و قياس الأداء اتجاهها. 2016/10/11 الموقع : <https://manifest.univ-ouargla.dz/documents/.../le%20comportemen...>
8. زيري رمضان، مسؤولية رأس المال الاجتماعي إتجاه تحقيق تنمية بشرية مستدامة. تاريخ 2018/08/11 الموقع:
9. زكية مقري وعبد الحليم بليرك، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة باتنة، دون صفحة، بتاريخ 2016/09/25 من الموقع : [iefpedia.com/.../](http://iefpedia.com/.../) -تبنى-المسؤولية-الاجتماعية-على-تنمية-الموارد...
10. الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية إيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية. 2016/02/14 الموقع :

11. فالح عبد القادر الحوري وممدوح الزيادات وهائل عباينة، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات الأردنية في اطار واقع المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية في مؤسسات الإتصالات الخلوية الأردنية ، تاريخ تصفح المقال 2016/09/25 من الموقع [www.kantakji.com/.../](http://www.kantakji.com/.../) إدارة-الصورة-الذهنية-للمؤسسات-الأردنية-في-...ا...
12. فؤاد محمد عيسى، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر -دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات-، منشور، 2009.
13. محسن بن تاييف، المسؤولية الاجتماعية إيزو26000 (نشرة تعريفية)، مؤسسة تنمية المعرفة، المملكة العربية السعودية. 2017/02/02 الموقع: [www.iso.org](http://www.iso.org)
14. محمد فلاق، خارطة طريق لتطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية، 2017/12/10 الموقع: <https://www.csr.sa.net/post/379>
15. محمد فلاق، معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية، 2016/10/10 متاح على الموقع: <http://www.csr.sa.net/index.php/274>
16. مركز المشروعات الدولية الخاصة، مواطنة المؤسسات - مفهوم المواطنة وتطبيقاتها في مجال الأعمال، 2009 الموقع
17. معجم المعاني، 2017/01/12 على الموقع: [www.almaany.com](http://www.almaany.com)
18. مقدم وهيبية، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، الموقع: [iefpedia.com/.../](http://iefpedia.com/.../) إقتصاديات-البيئة-و-المسؤولية-الاجتماعية... تاريخ التصفح 2017/12/20.
19. وهيبية مقدم، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية إيزو26000 للمسؤولية الاجتماعية. 2016/10/12 الموقع:
20. ياسر قاسم، قياس المسؤولية الاجتماعية وطرق عرضها في القوائم المالية، 2017/11/24 من الموقع: [accdiscussion.com/acc22149.html](http://accdiscussion.com/acc22149.html)
21. يوسف بوخلخال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ظل الحاسبة الاجتماعية (الإفصاح المحاسبي)، 2016/11/12 الموقع: [www.researchgate.net/publication/297760222...](http://www.researchgate.net/publication/297760222...)
22. يوسفات علي وبودي عبد الصمد، مدى تبني عناصر المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز (ولاية أدرار) من وجهة نظر المستخدمين، 2016/11/14 مقال متاح على الموقع: [iefpedia.com/.../](http://iefpedia.com/.../) مدى-تبني-عناصر-المسؤولية-الاجتماعية-في-مؤسسة...

- **Livres :**

1. Ahmed el Aouadi, les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprises, le cas Marocain, Working paper, IAE d'Aix- Marseille, Mars 2001
2. Alain chauveau et Jean-jacques Rosé, **L'entreprise Responsable**, paris, 2003.
3. Alchian.A, Property rights, in Eatwell.J, Milgate.M, ET Newman.P.ed, The New Palgrave: A Dictionary of Economics, the Macmillan press limited, 1987.
4. Alfred. D. Chandler, stratégie et structure de l'entreprise, édition d'organisation, 1972. Le 30/11/2016 Site : <https://www.amazon.fr/Strat%C3%A9gies-structures-lentreprise-Alfred-Dupont-Chandler/dp/2708111124>
5. Annick C., Toute la fonction ressources humaines, Edition Dunod, France, 2006.
6. Armand Payan et autres, l'analyse concurrentielle, manuel de gestion 1, ellips édition, paris , 1999.
7. Armand Waecock,s.A,Bodwell.c,and graves, s.B, Responsibility : The new business ImperativeAcademy of Management executive, 2002.
8. Arnaud Pelletier Et Patrick Cuenot, Intelligence économique-mode d'emploi: Maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise, pearson, France, paris, 2013.
9. Association française de normalisation, Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise ORSE et Agence française de normalisation AFNOR , Développement durable et entreprises, Editions AFNOR, France, 2003.
10. Berkowitz, N., Eric & Kerin, A., Roger & Hartley, W.Steven and Rudelius, William, Marketing, Fifth Edition, Irwin, McGraw-Hill, Inc, 1997. 16/06/2016 Site : [www.amazon.com/Marketing-Roger-Kerin/dp/1259924041](http://www.amazon.com/Marketing-Roger-Kerin/dp/1259924041)
11. Bodie Et Merton, Finance, Prentice, New Jersey, 1998.
12. Boston Consulting Group (BCG), Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité, édition Hommes et techniques, Paris, 1980.
13. Bronchain p. Towards a Sustainable Corporate Social Responsibility, European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition, Ireland, 2003.
14. Cadbury, Report of the committe on The financial Aspects of Corporate Governance, London, 01December 1992.
15. Calabrese A, Costa R, Menichini T.. Using Fuzzy AHP to manage Intellectual Capital assets: An application to
16. Cécile Renouard, la responsabilité 2thique des multinationales, Presses univeritaires de France, 1 ére édition, France, 2007.
17. Charkham Jonathan , Keeping better company corporate governance ten years, Oxford University Press, second edition, october 2011.

- 
18. Charreaux G et Desbrières Ph, gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale , in Charreaux G. et P. Wirtz : Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives, Paris, Economica, 2006.
  19. Charron J.L, Separi.S, Organisation et gestion de l'entreprise, DECF3, Dunod, Paris, Annales 2006.
  20. Christian hoarau Et robettellert, création de valeur et mangement de l'entreprise, vuibert, Paris, 2001.
  21. Commission européenne ,Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Livre vert , Bruxelles, 2001. 14/12/2016 Site : [www.rse-et-ped.info/livre-vert-promouvoir-un...](http://www.rse-et-ped.info/livre-vert-promouvoir-un...)
  22. Commission européenne [293 final], Une politique de concurrence proactive pour une Europe compétitive, Bruxelles, 2004. le 13/09/2007 Site <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2004:0293:FIN:FR:PDF>.
  23. Commission of the European Communities, Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Bruxelles, Belgique, 2001. Le 12/10/2017 Site : <http://eur-lex.europa.eu>.
  24. Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD), Répondre aux attentes en évolution : la responsabilité sociale des entreprises, 1999, 05/05/2017 Site : [observateurocde.org/news/archivestory.php/aid/198/Le\\_d\\_E...](http://observateurocde.org/news/archivestory.php/aid/198/Le_d_E...)
  25. Corporate Finance Institut, Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), 12/04/2018 Site : [asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige...](http://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige...)
  26. D'Aveni M., Hyper-compétition, trad. Garène P, Paris -Vuibert, 1995.
  27. Dimitri W., Les ressources humaines, édition d'organisation, 3ème édition, paris, 2005.
  28. Elavette Et M.Niculescuk, Les stratégies de croissance, édition d'organisation, Paris, 1999.
  29. European Commission, European competitiveness report. In: European Commission, (ed) EU Commission, Brussels, 2008.
  30. Fabienne B., Comment faire et présenter son bilan social, édition la lettre du cadre territorial, paris, 2003.
  31. Fernandez Alain, les nouveaux tablesu de bord de décideurs, éditions d'Organisation, Paris , France, 2000.
  32. François coulomb, Management des entreprises, ed ellipes, Paris, 2007.
  33. Frank Hond And al, Managing corporate social responsibility in action talking, (Corporate social responsibility series), Ashgate Publishing Company, USA, 2007.
  34. Frédéric Parrat, Le gouvernement d'entreprise, Dunod, paris, 2003.
  35. Genevière Féron, Charles-Henri d'Arcimoles, Pascal Bello & Najib Sassenou, le développement durable : des enjeux stratégiques pour l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris, France, 2002.
  36. Georg Muller-Christ, Sustainable Management Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management, Springer, London , 2011.

- 
37. George Logan, John L. Colley Jr., Wallace Stettinius, Jacqueline L. Doyle, What is corporate Governance, MC-Graw-Hill professional, USA. 30/11/2016 [www.amazon.com/What-Corporate-Governance-MCGRAW...](http://www.amazon.com/What-Corporate-Governance-MCGRAW...)
  38. Gérard Garibaldi , L'analyse stratégique, édition d'organisation, paris, 2001.
  39. Gérard Garibaldi, Stratégie concurrentielle: choisir et gagner, ed. d'organisation, 1994.
  40. Gond J.P, Igalens. J. La responsabilité sociale de l'entreprise , collection Que Sais-je ? Puf, édition6, Nov 2008.
  41. Guest Author, ISO 26000 and the Definition of Social Responsibility, March 14th, 2011, on the web site: <http://www.triplepundit.com>.
  42. H.Mintzberg, tracking Strategy : towards a general theory , Oxford University press, 2007. Le 30/01/2017 Site : [www.hemi-syncproductsandprograms.com/tracking/tracking...](http://www.hemi-syncproductsandprograms.com/tracking/tracking...)
  43. Heal GM, When principles pay: corporate social responsibility and the bottom lin, Columbia University Press, New York, NY, 2008.
  44. Hélène Ploix, Gouvernance d'entreprise , 2eme édition, Pearson Education, paris, France.
  45. Hillier B, The economics of asymmetric information, Edition pal grave Macmillan, 1997.
  46. Institut Français des relations internationales, Compétitivité : Spécialisation et comportement des entreprises, Série Ramses 91 : Système économique et stratégie ; le monde et son évolution, Paris : Dunod, 1990.
  47. ISO, Social Responsibility Standardization An outline of the issues, International Institute for Sustainable Development, 2004.
  48. Jack Lendrevie Et JulienLévy , Theorie et Pratique du marketing, Mercator 10 ème Ed. 17/02/2017 Site : [livre.fnac.com/a1840749](http://livre.fnac.com/a1840749)
  49. James Chen , MSCI KLD 400 Social Index, Guide To Socially Responsible Investing, Nov 2019, 12/12/2016 Site : [www.investopedia.com/terms/d/domini\\_400.asp](http://www.investopedia.com/terms/d/domini_400.asp)
  50. Jean Gerbier, Organisation 8, Fonctionnement De L'entreprise, Edition Tec Doc-Lavoisier, Paris, 1993.
  51. Jean Jonker de witte, the challenge of organizing and implementing corporate social responsibility, palgrave macmillanm, first published, 2006.
  52. Jean louis Magakian Et Marielle Audrey Payaud , 100 fiches pour comprendre la stratégie, 2 Emme édition, Bréal, paris, 2007.
  53. Jean marc point et Jean pierre vergnaud , Vivre et comprendre le Marketing - Collection pratique d'entreprise, édition EMS , paris, 2005.
  54. Jean Michel Plane, Théorie des organisations, 3ème ed DUNOD, 2008.
  55. Jean Paul Marechal, éléments d'analyse économique de la firme, édition Didact éco, 1999.
  56. Jean Paul thommer, Introduction à la gestion d'entreprise, 5ème édition versus verlag, 1er partie, 2011.
  57. Jean pierre Angelier, Economie industrielle élément de méthode, opu- Alger, 1993.
  58. Jean- Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques” , Edition Armand colin, 2002.

- 
59. Jean-Pierre Helfer, Michel KALIKA ET Jacques ORSONI, Management Stratégique et Organisation, paris, 2008.
  60. Kaplan, R. S. Et Norton, D., Le tableau de bord prospectif, Paris, Les Editions d'Organisation, 1998. 12/06/2016 Site : [www.abebooks.fr/.../le-tableau-de-bord-prospectif](http://www.abebooks.fr/.../le-tableau-de-bord-prospectif)
  61. Mark D Abkowitz, Ph.D., Environmental Risk Communication: What Is It and How Can It Work? , Nashville, August 2002. 10/10/2018 Site [drr.upeace.org/english/documents/references/topic3-drr...](http://drr.upeace.org/english/documents/references/topic3-drr...)
  62. MARK S. MIZRUCHI, Berle and Means revisited the governance and power of large U.S. corporations, University of Michigan, April 2004. Voir le site: [http://www.onefd.edu.dz/cours\\_2as/fichiersPDF/GestionEcon/Management/PDF2/F236\\_MANAGEMENT2\\_L04.pdf](http://www.onefd.edu.dz/cours_2as/fichiersPDF/GestionEcon/Management/PDF2/F236_MANAGEMENT2_L04.pdf)
  63. Martine Maadani Et Karim Saido, Management et pilotage de la performance, édition Hachette livre, Paris, France.
  64. Michel capron et francoise quairel-lanoizelée, la responsabilité sociale d'entreprise, éditions la découverte, paris , 2007.
  65. Michel Marchesnay , Management Stratégique , les édition ADREG, 2004.
  66. Michel MARCHESNAY, Management stratégique, les édition chihab- les éditions d'organisation, paris, 1997.
  67. Ohmae K., Le génie du stratégie, trad. Mreiden A, Paris - Dunod, 1991.
  68. Oliver Williamson, The Mechanisms of Governance, Oxford University Press Inc, New York, 1996.
  69. P. Milgom et J. Roberts, Economie, organisation et management, PUG, 1997.
  70. Paquerrot. M, Stratégie d'enracinement des dirigeant, performance de la firme et structure de contrôle, Le gouvernement des entreprises (édition Charreaux), Edition Economica, 1997.
  71. Pascal Charpentier, Management et gestion des organisations, Armand colin, Paris, 2007.
  72. Paul Pinto, La performance durable, edition Dunod, Paris, 2003.
  73. Philip kolter, Bernard Dubois et Delphine manceau, Management marketing , 11ème édition, édition Pearson, Paris, France, 2004.
  74. Schermerhorn, John R., Management, 7th ed. (New York: John Wiley and Sons Inc, 2002.
  75. Schiebel Walter, Corporate Ethics As A factor For Success, Boku, Vienna, October, 2000.
  76. Solomon, H. et Hanson. G, La morale en affaires- clé de réussite, Les Editions d'Organisation, Paris, 1985.
  77. Stefan Michel, Marianne Petit pierre, Marketing Une introduction au marketing d'un point de vue pratique, edubook AG, 1er édition, paris, 2010.
  78. Steger, U, Building a business case for corporate sustainability. In Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social Environmental and Economic Performance, (eds) S. Schaltegger and M. Wagner, 2006.
  79. Susane Jackson And Al, Managing Knowledge For Sustaines compétitive davantage, published by jpssey-bais, san Francisco- USA, 2003.
  80. Tugral Atamer et Roland Caloni, Diagnostic et décision stratégique, édition Dunod, paris, 1998.

---

---

81. Wheelen T And Hunger J, Strategic management and Business Policy 8th, publication by Pearson Prentice Hall INC in United States of America, 2002.

- **Thèse de doctorat :**

1. Floriane BOUYOUD, Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, thèse de doctorat en management, le CNAM, Paris, 2010.
2. Ivan Rodic, RSE-le développement d'un cadre européen, mémoire de fin d'études, Institut européen de l'université de Genève, 2007.
3. Lovasoa Et Nirina Ramboarisata, Analyse institutionnelle de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE)- des institutions financières coopératives- , thèse doctorat en administration , septembre 2009 .

- **Article**

1. Abbott, W. F And Monsen R. J, On the measurement of corporate social responsibility : self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement, Academy of Management Journal, Volume 3, No 22, 1979.
2. Ahmed Turki, Les comportements écologiques des dirigeants des entreprises tunisiennes, Les comportements écologiques des dirigeants des entreprises tunisiennes, Vol 9, No 2, 2009. 02/05/2017 Site : [www.erudit.org/apropos/utilisation.html](http://www.erudit.org/apropos/utilisation.html)
3. Akerlof George, The Market for Lemons : Quality Uncertainty and the Market Mechanism, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, No. 3, Aug., 1970. Stable URL:
4. Albinger HS And Freeman SJ, Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations, J Bus Ethics , Volume 3, No 28, 2000.
5. Alchian.A And Demsetz.H, Production, Information costs And Economic Organization, The American Economic Review, vol 62, N°5, December 1972.
6. Alexandre H ,Paquerot M, Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, finance contrôle stratégie- vol 3 n°2 – 2001 .
7. Anderson A. H, Social responsibility accounting howtoget stated? C.A , magazine, September, 1978.
8. André Boyer et Marie José Scotto, Gouvernance d'entreprise et responsabilité sociale au Maroc: l'évolution de l'OCP, Working Paper IPAG Business School , 75006 Paris, 2014-256. <http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html>
9. Andrei Shleifer and Roberts Vishny, A survey of corporate governance, The journal of finance , Vol 52, No 2, Jun 1997.
10. Anselmsson, Johan and Johansson, Corporate Social Responsibility and the Positioning of grocery brands An exploratory study of retailer and manufacturer brands at point of purchase, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol.35, No.10, 2007. from [www.emeraldinsight.com/0959-0552.htm](http://www.emeraldinsight.com/0959-0552.htm). cited on 3/3/2009.
11. Anto m. H., and Astuti D. R. Persepsi Stakeholder terhadap Pelaksanaan Corporate Social Responsibility, Kasus Pada bank Syariah Di Diy. SINERGI, Vol. 10, No. 1, January 2008.

- 
12. Armando Calabrese , Roberta Costa, Tamara Menichini, Francesco Rosati And Gaetano Sanfelice, Turning Corporate Social Responsibilitydriven Opportunities in Competitive Advantages: a Two-dimensional Model, *Revue Knowledge and Process Management*, Volume 20, Number 1 , 2013. Published online in Wiley Online Library ([www.wileyonlinelibrary.com](http://www.wileyonlinelibrary.com)) DOI: 10.1002/kpm.1401
  13. Audretsch DB And Lehmann EE, Does the knowledge spillover theory of entrepreneurship hold for regions?, *Res Policy*, Volume 8, No 34.
  14. Barnett, M.L., Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility, *Acad. Manage. Rev.* Nolume3, No 32 , 2007.
  15. Be´nabou R And Tirole J, Individual and corporate social responsibility, *Economica*, No 77 (305).
  16. Becht, Marco and Bolton, Patrick and Röell, Ailsa A, Corporate Governance and Control, ECGI Finance Working Paper, N. 02, October 2002.12/11/2016 [papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\\_ID343461...](http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID343461...)
  17. Benoît Ferrandon, panorama des théories de la firme, les nouvelles logiques de l'entreprise, entreprises et entrepreneurs, cahiers français, N°309, juillet-août 2002.
  18. Berle.A, Means.G, The Modern corporation and private property, *Journal of law & Economics*, vol xxvi, 1932.
  19. Beurden, P And Gössling, T, The worth of values -a literaturereview on the relation between corporate social and financialperformance. *J. Bus. Ethics*, Volume2, No 82 , 2008.
  20. Biehal ,G.J.And. Sheinin,D.A, The Influence of Corporate Messages on The Product Portfolio, *Journal of Marketing*, vol. (71), No. (2), 2007.
  21. Boulouta I And Pitelis CN, Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness, *J Bus Ethics*, Volume 3, No 119, 2014.
  22. Bourguignon A., Définir la performance : une simple question de vocabulaire, *Revue Française de Comptabilité*, n°269juillet-août 1995.
  23. Brekke KA And Nyborg K , Attracting responsible employees: green production as labor market screening, *Resour Energy Econ* Volume 4, No30, 2008.
  24. Bruno Boidin, Nicolas Postel, Sandrine Rousseau, Philippe Vasseur, la responsabilité social des entreprises une perspective intitutionnaliste, *presse universitaires du septentrion, France*, 2009. 12/05/2017 Site: [www.amazon.es/responsabilité-sociale-entreprises...](http://www.amazon.es/responsabilité-sociale-entreprises...)
  25. Burr Stewart, Draft ISO 26000 Standard for Social Responsibility Chair, TRB Aviation sustainability, Subcommittee A, Volume 30, No1,January 12, 2010.
  26. CAROLL Archie B And Kareem M SHABANA, The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice, *International journal of Management review*, USA, 2010.
  27. Carrigan, M. and Attalla, A., The myth of the ethical consumer – do ethics matter in purchase behavior?”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 No. 7, 2001.
  28. Carroll Archie, The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business- Horizons*, July. August,1991.

- 
- 
29. Carroll, A.B, A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement, *Bus. Soc.*, Vol 39, No 4, 2000.
  30. Charreaux.G, Quelle théorie pour la gouvernance: de la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive, *Encyclopédie des ressources humaines, Economica*, 2002.
  31. Chee Tahir A And Darton R.C, The process analysis method of selecting indicators to quantify the sustainability performance of a business operation, *J. Clean. Prod.* 18, 2010.
  32. Chow Chee W., Kamal M. Haddad And James E Williams, Applying the balanced scorecard : to small companies", *Management accounting*, Vol.79, No.2, 1997.
  33. Christophe Germain et Stéphane Trébucq, La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, *Semaine sociale Lamy*, n° 1186, 18 octobre 2004.
  34. Chung, Ki-Han Yu, Ji-Eun Guk Choi, Myeong- and Jae-Ik Shin.. The Effects of CSR on Customer Satisfaction and Loyalty in China: The Moderating Role of Corporate Image, *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. (3), No. (5), 2015.
  35. Clarkson P.M., Li Y Richardson And G.D Vasvari F.P, Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: an empirical analysis, *Account. Organ. Soc*, No 33, 2008.
  36. Cockburn J. et Siggel E., Une méthodologie d'analyse de la compétitivité, *Fiche technique N° 6, CODESRIA, Sénégal, Mai1995*.
  37. Collier J And Esteban R, Corporate social responsibility and employee commitment, *Bus Ethics Eur Rev*, Volume 1, No 16, 2007.
  38. Committee reports, Report of the committee on accounting for human resources, *Committee reports: supplement to volume XLIX of the accounting reviews, the accounting review*, Volume 49, 1974.
  39. D'Amato Alessia , Henderson Sy And Bil Florence, *Sue Corporate Social Responsibility and Sustainable Busines, A Guide to Leadership Tasks and Functions*, Center for Creative Leadership Greensboro, North Carolina, Published by CCL Press, 2009.
  40. Daft R. L., *Organization, Theory and Design*, Thomson, 2004, 2017/12/12 Site : <https://www.amazon.com/Organization-Theory-Design-Richard-Daft/dp/1305629949>
  41. Dahlsrud A, How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, *Corp Soc Responsib Environ Manag*, Volume 1, No 15, 2008.
  42. David audretsch ,Erik Lehmann, Michele Meoli, Silvio Vismara Editors *University Entrepreneurship, Linking CSR to National Competitiveness and Innovation, University evolution, Entrepreneurial Activity and Regional competitiveness\_Springer* ,November 9, 2014.
  43. David Crowther And Esther Ortiz Martinez, *Corporate social responsibility: history and principles* , *Social Responsibility World*, Penang, Ansted University Press, 2004 .
  44. David F Linowes, *Socio Economic Accounting* , the *Journal of Accountancy*, Vol 19, November 2009.

- 
45. David Vogel, *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington, DC: The Brookings Institute, 2005.
  46. De Bakker FG, Groenewegen P And Den Hond F, A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance, *Bus Soc*, Volume 3, No 44, 2005.
  47. Demsetz. H, Toward a theory of property rights, *American Economic review*, vol 57, May1967.
  48. Dhaliwal D.,S., Radhakrishnan, A. Tsang, And Y.G. Yang, Nonfinancial Disclosure and analyst Forecast Accuracy : International evidence On Corporate Social Responsibility Disclosure *The Accounting Review* ,Vol 87, No 3, 2012.
  49. Diana Mutti, Natalia Yakovleva, Diego Vasquez-Brust And Martin H.Di Marco, *Corporat Social responsibility in the mining industry: Perspectives from stakeholder groups in argentina* , *Resources policy*, 2010.
  50. Didier cazal, rse et parties prenantes : quelque fondements conceptuels ?, les cahiers de la recherche, centre lillois d'analyse et de recherche sur l'Evolution des entreprises, Mai 2005.
  51. Dolores Gallardo-Vázquez And M. Isabel Sanchez-Hernandez , *Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level*, *Journal of Cleaner Production*, No 72. Available online 5 March 2014 journal homepage: [www.elsevier.com/locate/jclepro](http://www.elsevier.com/locate/jclepro) Site : <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.051>
  52. Donaldson T. et Preston L.E. , *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications* , *Academy of Management Review*, vol.20(1) , 1995.
  53. Duygu Turker , *Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study* , *Journal of Business Ethics*, Springer, 2008 .
  54. Elasarg H, *Corporate Social Responsibility Challenges and Prospects for Development in Arab countries*, *Munich Personal RePEc Archive*, June 2011.
  55. Eric PERSAIS, *les rapports sociétaux : enjeux et limites*, *Revue française de gestion*, Paris, France, n° 152, Septembre - octobre 2004.
  56. Ernult.Jet Ashta.A, *Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives* , *Cahiers du Ceren*, numéro 21, 2007.
  57. Estes R.W , *Corporate Social Accounting* , *Journal New York Wiley*, 1976.
  58. Etheredge J. M., *The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: An Alternative Scale Structure*, *Journal of Business Ethics* 18, 1999.
  59. Etienne St. Jean,*PME de sous-traitance forestière : vers un nouveau modèle D'affaires plus performant ?*, *Department of Management Sciences,Research Institute on SMEs, Université du Québec à Trois-Rivières, Entrepreneurial review practices*, Volume 2 Issue 2 Winter 2012.
  60. *European environmental agency , environmental recent developement in toolsfor intergration :taxes ;environnement issues series* , N18, December 2000.
  61. Eweje,G.and Bentley,T, *CSR and staff retention in New Zealand companies:A literature review*, *Auckland, NZ: Massey University- Department of Management and International Business Research, Working Paper series no.6*, 2006. Le 10/05/2017 Site : <http://hdl.handle.net/10179/635>.

- 
62. Fatemi, A.M. And I.J Fooladi, Sustainable finance: A new paradigm, *Global Finance Journal*, Vol 24, 2013.
  63. Fombrun CJ, Gardberg NA And Barnett ML, Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk, *Bus Soc Rev* , Volume1, No 105, 2000.
  64. Fombrun, C. J And Wiedmann, K.-P, Unternehmensreputation und der - Reputation Quotient-, (RQ). *PR-Magazin*, Volume 12, No 32, 2001.
  65. Furubotn.E.G And Pejovich. S, Property rights and Economic theory : a survey of recent literature, *Journal of Economic literature*, N°12, December 1972.
  66. Gallego-A´lvarez I, Prado-Lorenzo JM And Garcí´a-Sa´nchez I-M , Corporate social responsibility and innovation: a resource-based theory, *Manag Decis*, Volume 10, No 49, 2011.
  67. Gerpott T. J. and Thomas, S. E, Markenbewertungsverfahren: Einsatzfelder und Verfahrensu`berblick, *WiSt* Volume 7, No 33, 2004.
  68. Gianvito D'Aprile And Cosimo Talò, *Measuring Corporate Social Responsibility as a Psychosocial Construct: A New Multidimensional Scale*, # Springer Science+Business Media New York 2013, Published online: 17 July 2013.
  69. Godard L., Schatt A, Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux , *Revue française de gestion*, vol.31, 2005.
  70. Gray R., R. Kouhy And S. Lavers, Corporate Social and Environmental Reporting : A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Volume 2, No 8, 1995.
  71. H.Mintzberg, The case for corporate social responsibility, *Journal of Business Strategy* , N 4, 1983.
  72. Hayek, F.A. von, *The Corporation in a Democratic Society: In whose Interest Ought it to and Will it be Run?*, in F.A. von Hayek, *Studies in Philosophy, Politics and Economics* , London, 1967.
  73. Henderson D, The role of business in the world of today, *Journal of Corporate Citizenship*, N 17, 2005.
  74. Henri Savall, Véronique Zardet. *Maîtriser les coûts et performances cachés pour une performance durable*. *Economie et Management*, 2014.
  75. Heslin,A.Peter And Ochoa D. Jenna, Understanding and developing strategic corporate social responsibility, *Organizational Dynamics*, Vol.37,No.2, 2008.
  76. Hick, S., *Morals Maketh The money*, *Australian CPA*, Volume 70, No4, 2000.
  77. [http://www.moroc-ecologie.net/article.php3?id\\_article](http://www.moroc-ecologie.net/article.php3?id_article)
  78. Husted BW And Allen DB, Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms: Lessons from the Spanish Experience, *Long Range Planning*, No 40, 2007.
  79. Inoue Y And Lee S, Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries, *Tourism Management*, No 32, 2011.
  80. Isabelle ALLEMAND Et Bénédicte BRULLEBAUT, *Le développement durable : un état des lieux*, cahiers du CEREN n° 21, groupe ESC Dijon Bourgogne, France, 2007.
  81. Jean-Jacques Pluchart , *La gouvernance des entreprises socialement responsables* , *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 94, Janvier 2013 . Le

---

---

20/12/2016, site : <https://www.cairn.info/publications-de-Jean-Jacques-Pluchart--66094.htm>

82. Jensen and Meckling, theory of the firm /managerial Behavior -Agency costs and Ownership structure, Journal of financial economics, vol 3, 1976 .

83. Joél Ernult Et Arvind Ashta, Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : evolution et perspectives, Cahiers du Ceren , France, No21, 2007.

84. Jones T.M., Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics, Acad.Manage.Rev, Volume 2, No 20, 1995.

85. Joras, M et Lepage J, La Responsabilité sociétale des acheteurs, Edition d'organisation, 2005.

86. Kang KH And Lee S And Huh C, Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry, International Journal of Hospitality Management, No 29, 2010.

87. Kaplan Robert And David Norton, The balanced Scorecard - Translating Strategy into action, Boston Harvard Business School Press, 1996. 10/05/2016 Site : [www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=...](http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=...)

88. Kaplan, R., And Norton, D, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, Volume 74, no. 1 January–February 1996.

89. Karnani A, Doing Well by Doing Good, The Grand Illusion, California Management Review, Volume 53, N 2, 2011.

90. Keeble J.J, Topiol S And Berkeley S, Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and project level, J. Bus. Ethics, No 44, 2003.

91. Keith Davis, Can business Afford to Ignore responsibilities, California management review 2, 1960. Le 20/11/2017 Site : <https://doi.org/10.2307/41166246>

92. Keith DAVIS, The case for and against business assumption of responsibilities, The academy of management Journal, vol 16, n° 2, Jun 1973.

93. Kershaw, R. And S. Kershaw, Developing a balanced scorecard to implement strategy at St, Elsewhere hospital, Management, Accounting Quarterly, N 2, 2001.

94. Kim H-R, Lee M, Lee H-T And Kim N-M, Corporate social responsibility and employee– company identification, J Bus Ethics, Volume 4, No 95, 2010.

95. Lobontiu,G, Strategies and Strategic Management in Small Business Department of Management, Politics and Philosophy Copenhagen Business School, 2002.

96. Longo, M., M Mura And A Bonoli, Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: The Case of Italian SMEs, Corporate Governance, No 5, 2005.

97. M. Peyrul, Un modèle dynamique de stratégie de l'entreprise, Revue économique, 1967. Le 30/10/2017 Site : [www.persee.fr/doc/reco\\_0035-2764\\_1967\\_num\\_18\\_1...](http://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1967_num_18_1...)

98. Magloire Lanha, Résolution des problèmes d'information en micro finance - Analyse à partir de la stratégie de Vital-Finance Bénin-, Mondes en développement , De Boeck Université, vol. 119, N 3, 2002. le 15/09/2017 sur site: <http://docplayer.fr/11792659-Resolution-des-problemes-d-information-en-microfinance-analyse-apartir-de-la-strategie-de-vita-microbank.html>

- 
- 
99. Mahoney, L.S And Thorne L, Corporate social responsibility and long-term compensation: evidence from Canada, *J. Bus. Ethics*, Volume 3, No 57, 2005.
  100. Maignan, I. and O. C. Ferrell, Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework , *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 1, No 32, 2004.
  101. Maignan, I. And O. C. Ferrell, Measuring Corporate Citizenship in Two Countries : The Case of the United States and France, *Journal of Business Ethics*, Volume 3, No 23, 2000.
  102. Manuela Weber, The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR, 2008 Elsevier Ltd., *European Management Journal*, 2008, No 26. 12/01/2016 Site : <http://www.leuphana.de/csm>
  103. Maon F, Lindgreen A And Swaen V, Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development, *International Journal of Management Reviews*, Vol 12, N 1, 2010.
  104. Marc Vilanova and Josep Maria Lozano and Daniel Arenas, Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness, *Journal of Business Ethics* 2009, Springer 2008. Le 20/11/2015 Site :
  105. Margolis, Joshua and Walsh James, Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business, *Administrative Science Quarterly*, No 48 , 2003.
  106. Marín, L., Rubio, A And Ruiz de Maya, S, Competitiveness as astrategic outcome of corporate social responsibility, *Corp. Soc. Responsibility Environ. Manage*, Volume6, No 19, 2012
  107. Martinet A.C, l'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique, *revue française de Gestion*, vol.28,141, 2002.
  108. MC Jensen And Eugene Fama, The separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, Vol 26, No 2, Jun 1983.
  109. McGuire J. B., Sundgren A. And Schneewiess, T, Corporate social responsibility and firm financial Performance, *Academy of Management Review*, Volume 4, No31, 1988.
  110. McWilliams A, Siegel DS, Wright PM, Corporate social responsibility: strategic implications, *Journal of Management Studies*, No 43, 2006.
  111. Melvin Eisenberg, The Modernisation of Corporate Law: An Essay for Bill Cary, *University of Miami Law Review* 187, 37, 1982.
  112. Mendibil K, J. Hernandez, X. Espinach, E. Garriga And S. Macgregor, How Can CSR Practices Lead to Successful Innovation in SMEs?, Publication from the RESPONSE Project, Strathclyde, 2007.
  113. Mia Mahmudur Rahim, CSR, sustainability, Ethics and Governance, article Series Editors, Samuel O.Idowu, London Metropolitan University, Calcutta House, London, United Kingdom, René Schmidpeter, Ingolstadt, Germany, *Legal Regulation of corporate social responsibility-A Meta-Regulation Approach of Law for Raising CSR in a Weak Economy*, 2012.
  114. Michael Power, La sûreté de l'audit-l'obsession du contrôle, ed. La Découverte, Paris. Pluchart J.J. (coord) , le reporting sociétal", *Cahier technique DFCG*, 2010. 14/10/2016 Site : [www.theses.fr/2010INPT0135](http://www.theses.fr/2010INPT0135)

- 
115. Michel Ghertman, Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction, *Revue française de gestion* 1, no 142, 2003.
116. Michel Ternisien Et Anne-Françoise Diguët, *Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie*, les éditions de l'industrie –collection études, paris, 2001. 12/03/2017 Site : [archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.industrie..](http://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.industrie..)
117. Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, *The New York Times Magazine*, Copyright , 1970 by The New York Times Company, September 13, 1970. Le 20/11/2017 Site : [www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf](http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf)
118. Miras, M.M., Carrasco A. And Escobar B, *Corporate social responsibility and financial performance: a meta-analysis*, *Span.J. Finance Account*, Volume 2, No 43, 2014.
119. Moez Ben Yedder et Férid Zaddem, *La responsabilité Sociale de L'entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements ?* *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail(REMEST)*, vol 4, N 1, 2009. 12/10/2016 Site : [www.remest.ca/documents/YeddertREMESTVol4no1.pdf](http://www.remest.ca/documents/YeddertREMESTVol4no1.pdf)
120. Mohr, L.A., *Corporate social responsibility: competitive disadvantage or advantage?*, In *Proceedings of the 1996 Marketing and Public Policy Conference*, (Chicago: American Marketing Association, 1996.
121. Niehm, L.S And Swinney, J.And & Miller, N.J., *Community socialresponsibility and its consequences for family business performance*, *J. Small Bus. Manage.* 46 (3), 2008.
122. Nyborg K And Zhang T, *Is corporate social responsibility associated with lower wages?*, *Environ Resour Econ*, Volume 1, No 55, 2013.
123. Oliver E. Williamson, *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*, *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXVIII September 2000.
124. Oliver E.Williamson, *Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations*, *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No. 2, 1979.
125. Organization for Economic Cooperation and Development, *Principles of Corporate Governance*, September 2015. 16/10/2016 site <http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>
126. Orly Lobel, *Interlocking Regulatory and Industrial Relations: The Governance of Workplace Safety*, *Administrative Law Review* 1071, 2005.
127. Paquerrot.M, *L'enracinement des dirigeants et ses effets*, *Revue française de gestion*, N°111.
128. Paraque B., *Compétitivité des entreprises et forces concurrentielles*, *Bulletin de la banque de France*, Supplément d'étude, 2ème trimestre 1995. 01/05/2017 Site : [http://www.banquefrance.fr/fileadmin/user\\_upload/banque\\_de\\_france/archipel/publications/bdf\\_bm/etudes\\_bdf\\_bm/bdf\\_bm\\_18\\_etu\\_10\\_t2.pdf](http://www.banquefrance.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/archipel/publications/bdf_bm/etudes_bdf_bm/bdf_bm_18_etu_10_t2.pdf), le 09/03/2004.
129. Patil And Yuvraj Dilip, *Corporate Social Responsibility Towards Environmental Management*, *Social Science Research Network* , 2014. 14/10/2017 Site : <http://ssrn.com/abstract=2403680>.
130. Patrick sandouly, *LE MOT : OHASA 18001*, *Economia*, Paris, N°24 , Octobre 2002.

- 
131. Perez R. , Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise C , Revue des Sciences de Gestion, vol. 211-212 , janvier-avril 2005.
132. Perrini F, Russo A., Tencati And A., Vurro, C. Deconstructing the relationship between corporate social and financial performance, J. Bus. Ethics 102 (1 Supplement), 2011.
133. Peterson D. K, The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational Commitment, Business & Society, Volume 3, No 43, 2004.
134. Pigé B, Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires, finance contrôle stratégie-, vol1- n°3- , septembre 1998.
135. Plazzi, Marcello and Starcher George, Corporate Social Responsibility And Business Success, The European Baha'i Business Forum, 1997, revised 2006, p1. le 20/12/2017  
site :  
<https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2018/06/csr-corporate-social-responsibility-and-business-success.pdf>
136. PORTER .M, L'Avantage Concurrentiel des Nations, inter Edition, Paris, 1993.
137. PORTER M, Choix stratégiques et concurrence, ed. Economica, 1982.
138. Porter M. E. and Vander Linde, Green and competitive. In On competition ed. M. E. Porter, Harvard Business School, Boston, MA, 1998.
139. Porter M.E. And Kramer M.R., Strategy and Society : The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, December 2006.
140. Porter.M And Kramer. M, Creating Shared Value, Harvard Business Review, November- December 2011.
141. Pride M., William and Ferrell, C.O, Marketing concepts and strategies, Houghton, Mifflin company, Boston, Ninth Edition, 1997.
142. PW Partners, Mainstreaming CSR among SMEs in the Baltic States, quantitative research final report Estonia, 2007.
143. Quazi A. M. and D. O'Brien, An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics, No 25, 2000.
144. R. John Schermerhorn "Management", 6th Ed., John Wiley & Sons, Inc., 2001.
145. Rajan R.G And Zingales L, The Influence of financial Revolution on the Nature of the Firm, American Economic Review, vol.91, 2001
146. REUANAD. J et NUSSBAUNER. S, Audite interne et contrôle de gestion, Eyrolles édition d'organisation, France, 2011.
147. Romer PM, Endogenous technological change, J Polit Econ, Volume 05, No 98, 1990.
148. Ruf B. M., Muralidhar K And Paul, K, The development of a systematic, aggregate measure of corporate social performance, Journal of Management, Volume 1 , No 24, 1998.
149. Salzmann O, Ionescu-Somers A And Steger U, The business case for corporate sustainability: Literature review and research options, European Management Journal, Volume 1, No 23, 2005.
150. Sanie Doda, The Importance of Corporate Social Responsibility, Journal of Sociological Research, Volume 6, No 1, 2015.

- 
- 
151. Saulquin J-Y. et Schier G., Des perceptions managériales aux pratiques RSE : une étude exploratoire, *Revue Gestion* 2000, Vol 6, novembre-décembre 2007
  152. Savoie, A. et E.M. Morin, Les représentations de l'efficacité organisationnelle : développements récents in JACOB (R., A. RONDEAU et D. LUC (dir.), transformer l'organisation-La gestion stratégique du changement, Montréal, Gestion, Collection « Racines du savoir »), 2002.
  153. Schaltegger S. and Wagner, M, Managing and measuring the business case for sustainability: Capturing the relationship between sustainability performance, business competitiveness and economic performance. In *Managing the business case for sustainability: The integration of social, environmental and economic performance*, (eds) S. Schaltegger and M. Wagner, 2006.
  154. Schwaiger, M, Components and parameters of corporate reputation - An empirical study, *Schmalenbach Business Review*, Vol 01, No 56.
  155. Serria Enrique The new iso 14000 series : what exportes should know, international trade foru, No3, 1996.16/10/2016 [www.questia.com/magazine/1P3-10420469/the-new...](http://www.questia.com/magazine/1P3-10420469/the-new...)
  156. Smith, N. C, Corporate Social Responsibility:Whether or How?’, *California Management Review*, Volume 4, No45, 2003.
  157. Soufyane Frimousse, La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions, *Semaine sociale Lamy*– n° 1186, 18 octobre 2004 . 14/12/2016 Site : <http://trebucq.u-bordeaux4.fr/1186-germaintrebucq.pdf>.
  158. Stewart T. A, Corporate Social Responsibility: Getting the Logic Right, *Harvard Business Review*, Volume 12, No 84, 2006.
  159. Surroca J., Tribo J.A. And Waddock S, Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources, *Strateg. Manage. J*, Volume5, No 31, 2010.
  160. Thorpe, J and Prakash-Mani K, Developing value: The business case for sustainability in emerging markets, *Greener Management International* 44(Winter), 2003.
  161. Toms, Firm Resources, Quality Signals and Environmental Reputation: Some United Kingdom Evidence, *British Accounting Review*, Vol 34, 2002.
  162. Torugsa N.A., O'Donohue, W And Hecker R, Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: empirical evidencefrom an Australian manufacturing industry sector, *Jo. Bus. Ethics*, Volume 4, No 109, 2012.
  163. Tracey Swift And Simon Zadek , Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations,The Copenhagen Centre and institute of social and ethical accountability , July 2002.
  164. Turban DB, Greening DW Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees, *Acad Manag J* Volume3, No 40, 1997.
  165. Ullman A, Data in search of a theory : a critical examination of the relationship among social performance, social disclosure and economic performance of US firms. *Acad. Manag. Rev*, No 10, 1985.
  166. UNIDO And the World Summit on Sustainable Development, *Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, Vienna, 2002.

- 
- 
167. United Nations, Integrated Environmental and Economic Accounting An Operational Manual, Handbook of National Accounting, Studies in Methods Series F, New York, No78, 2000. 10/11/2017 Site : [unstats.un.org/.../SeriesF/SeriesF\\_78E.pdf](http://unstats.un.org/.../SeriesF/SeriesF_78E.pdf)
168. United State, Ministry of Environment, Environmental Accounting Guidelines, 2002. 10/10/2016 Site : [www.env.go.jp](http://www.env.go.jp)
169. Vasseneix.E, L'entreprise durable Une question de méthode , Cadres-CFDT, n°429, juin2008, 10/11/2016 Site : <https://www.larevuecadres.fr/articles/entretien-avec-emmanuel-vasseneix-l-entreprise-durable/3978>
170. Waddock S, Creating corporate accountability : foundational principles to make corporate citizenship real , Journal of Business Ethics, Vol 50, No 4, 2004.
171. Wartick S. et Cochran P, The evolution of the corporate social performance model, Academy of Management Review, vol 10, n° 4.
172. Wikipedia, économie des organisations, l'encyclopédie libre, le 15/09/2017, [http://fr.wikipedia/wiki/tu%c3%A9orie-des\\_co%c3%bbts-de-transaction](http://fr.wikipedia/wiki/tu%c3%A9orie-des_co%c3%bbts-de-transaction)
173. Winkler And Adalbert , Financial Development , Economic Groth and Corporate Governance, Working paper Series : Finance and Accounting . 12/10/2016 site : [www.econpapers.repec.org/paper/frafranaf/12htm](http://www.econpapers.repec.org/paper/frafranaf/12htm)
174. Wood, D. J, Measuring Corporate Social Performance : A Review, International Journal of Management Reviews, Volume 12, No 1, 2010.
175. Wood, D. J., Corporate Social Performance Revisited, Academy of Management Journal, No 16, 1991.
176. Yves. Simon Et Henri. Teznas du Montcel, Théorie de la firme et réforme de l'entreprise, Revue Economique, vol 28, N°3, 1977.
177. Zadek S, Responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices, Corp Gov 6 (4), 2006

- **Cougré :**

1. Boudjemil. A, Performance des ressource humaines, Séminaire international sur : Développement de ressources humaines, faculté des sciences économique et des sciences de gestion, Ouargla, 2004.
2. Capron M. Et Quairel-Lanoizelee F., Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en- Provence, 2005.
3. Christophe Germain Et Stephen Gates , Le niveau de développement des indicateurs de la responsabilité social dans les outils de pilotage de control de gestion : une analyse des pratiques des entreprises, 28 eme congrès de l'association française de comptabilité (AFC), Poitiers, France, 23-25mai 2007.
4. Dohou.A et Berland.N, Mesure de la performance globale des entreprises , 28eme congrès de l'association francophone de comptabilité « comptabilité et environnement », CEREGE, mai2007.
5. Elkington J, Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business, New Society Publishers,1998.
6. Gautier A., S. Berger-Douce et C. Brodhag, La RSE- une source de création de valeur partagée en PME?, 10ème conférence biennale de la société européenne

---

---

d'économie écologique, Rennes, France, Juin 2013. 12/12/2017 Site : [www.researchgate.net/publication/278735797\\_La...](http://www.researchgate.net/publication/278735797_La...)

7. Gerad Charreaux, le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises, TAE DIJON-CREGO/LATEC, Université de Bourgogne , Mai 1998.
8. Gérard Charreaux, Structure de propriété, relation d'agence et performance financière, Working Paper, Centre de recherches en 25 gestion des organisations, octobre 1989.
9. Gérard Charreau, Vers une théorie du gouvernement des entreprises, Séminaire doctoraux des IAE de Dijon et de Lyon III, Université de Bourgogne, Mai 1996.
10. L'ONUDI et le Sommet mondial pour le développement durable, responsabilité sociale des entreprises: Implications pour les petites et moyennes entreprises dans les pays en développement, Vienne, 2002.
11. Marie D'HUART Et Serge DE BACKER, RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE, Les publications de l'IEPF, Canada, 2007.
12. Marie Françoise Guyonnand et Frédérique Willard, Du management environnemental au développement durable des entreprises, ADEME, France, Mars 2004.
13. Mary Pflum, Wal-Mart Commits to Going Green, ABC News 14 September 2007, Julie Schmit, 'Going Greener: Wal-Mart Plans New Solar Power initiative, USA today 19 September 2010.14/11/2016 Site : [www.academia.edu/23956783/Corporate\\_Social...](http://www.academia.edu/23956783/Corporate_Social...)
14. Shéphane Trébuco, La gouvernance d'entreprise héritier de conflit idéologique et philosophiques, Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, Université Paris-Dauphine, 20 et 21 Mars 2003.

- **Site Electronic :**

1. [www.cipe.arabia.org/files/pdf/article1252.pdf](http://www.cipe.arabia.org/files/pdf/article1252.pdf)
2. [www.csr.sa.net/post/356](http://www.csr.sa.net/post/356)
3. GreenFlex, Norme Iso 26000-Dialoguer efficacement avec vos parties prenantes . 02/04/2018 Site : [info.greenflex.com/Norme/ISO26000](http://info.greenflex.com/Norme/ISO26000)
4. Groupe SGS France, La certification SA 8000 - Responsabilité Sociale. 10/01/2016 Site : [www.ssgsgroup.fr/fr-fr/sustainability/social](http://www.ssgsgroup.fr/fr-fr/sustainability/social).
5. CSRpedia, 3P Pollution Prevention Pays, CSR Program by 3M Co, 19 May 2011. 19 /05/ 2017 Site : <http://www.csrpedia.com/programs/3p-pollution-prevention-pays-229>
6. [http://fr.wikipedia.org/responsabilit%3%A9\\_sociale\\_des\\_entreprise#D.C3.A9fi\\_nition\\_th.c3orique\\_et\\_pratique\\_de\\_responsabilite\\_social\\_des\\_entreprises](http://fr.wikipedia.org/responsabilit%3%A9_sociale_des_entreprise#D.C3.A9fi_nition_th.c3orique_et_pratique_de_responsabilite_social_des_entreprises).
7. [iefpedia.com/.../تحقيق-تنمية-مسؤولية-](http://iefpedia.com/.../تحقيق-تنمية-مسؤولية-)
8. International Union for Conservation of Nature , Environmental Accounting : What's It All About? , The world Conservation Union. 12/11/2016 Site : [www.unpei.org](http://www.unpei.org).
9. ISO 2010, Discovering ISO 26000. International Organization for Standardization. 02/12/2016 Site : [www.iso.org/publication/PUB100258.html](http://www.iso.org/publication/PUB100258.html)

- 
10. Iso, Les normes les plus connues -ISO 9000 – Management de la qualité. Le 12/02/2017 Site : [www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html](http://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html)
  11. La PME et la durabilité, une gestion qui améliore les capacités d'innovation des entrepreneurs, [http://www.cairn.info/article.php? ID revue: RFG& ID Numpublié = RFG 144&ID](http://www.cairn.info/article.php?ID_revue:RFG&ID_Numpublié=RFG_144&ID).
  12. Mohamed Tarek yousef , Corporate Governance-An Overview – Around the Globe, Grant Thornton – Egypt, p02. Site: <http://www.eiod.org/uploads/Publications/Pdf/Corp.%20Governance-1.pdf>.
  13. the ICT service industry, Expert Systems with Applications, 2013. 11/10/2016 Site : <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2012.12.081>
  14. The ISO 26000, Working Group on Social Responsibility-Working definition, Sydney, February 2007.02/12/2016 Site : [www.indianet.nl/pdf/briefing\\_iso\\_sr.pdf](http://www.indianet.nl/pdf/briefing_iso_sr.pdf)
  15. Veronica L., Le bilan social un outil de gestion important, VIII Séminaire International sur lescoopératives, université nationale de la plata, Canada, 2004.
  16. Worldbank, 20/05/2016 Site : [Sworldbank.org/.../0,,print:Y~isCURL:Y~contentMDKpagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1052299,00.html](http://Sworldbank.org/.../0,,print:Y~isCURL:Y~contentMDKpagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1052299,00.html)
  17. Forbes, The 10 Companies With The Best CSR Reputations In 2017. 13/09/2017. Site : <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2017/09/13/the-10-companies-with-the-best-csr-reputations-in-2017/#1e77ab75546b>
  18. GRI Standards Download Center - (ARABIC TRANSLATIONS).12/01/2017 Site : [www.globalreporting.org/standards/gri-standards...](http://www.globalreporting.org/standards/gri-standards...)
  19. EFQM Model , 10/10/2017 Site : [www.efqm.org/index.php/efqm-model](http://www.efqm.org/index.php/efqm-model)
  20. Qu'est-ce que le modèle d'évaluation EFQM?, 10/10/2017 Site : [www.qualiteperformance.org/prix-qualite/prix-france...](http://www.qualiteperformance.org/prix-qualite/prix-france...)
  21. Iso, ISO 9001: norme et certification. 10/01/2018 Site : [iso-9001.fr](http://iso-9001.fr)
  22. Vigeo Site Officiel . 12/01/2018 Site : [www.vigeo.com](http://www.vigeo.com)
  23. Deming Prize.15/03/2018 Site : [www.tqmi.com/deming-prize](http://www.tqmi.com/deming-prize)
  24. The Deming Prize Guide, 10/10/2018 Site : [www.saferpak.com/deming\\_prize\\_art1.htm](http://www.saferpak.com/deming_prize_art1.htm)
  25. Iso, Qu'est ce que l'ISO ? Description de la norme ISO 9000. 02/11/2017 Site : [www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html](http://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html)
  26. Truth Economic consultancy : Corporate Governance on line , 14/12/2017 Site : [http://www.truth-uae.com/AR\\_def2.aspx](http://www.truth-uae.com/AR_def2.aspx)

## قائمة المصادر :

### أولا : المصادر باللغة العربية :

1. بلبركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 3، العدد الخامس، جانفي 2014.
2. تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008 .
3. زكية مقري وعبد الحليم بليزك، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة باتنة، من الموقع: [iefpedia.com/.../](http://iefpedia.com/.../) أثر-تبني-المسؤولية-الاجتماعية-على-تنمية-الموارد... تاريخ تصفح المقال 2016/09/25.
4. سهيلية يمينة وبريش عبد القادر، حوكمة المؤسسات والأزمة المالية العالمية مقال منشور بالمجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد- 07 :أفريل- 2017 المجلد الثاني.
5. طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ، عمان دار وائل للنشر، الطبعة 3، 2010.
6. فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وانعكاسها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية، 2003.
7. محمد السيد سرايا، أصول وقواعد التدقيق الشامل (الإطار النظري، المعايير والقواعد ومشاكل التطبيق العملي)، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007.
8. مقدم وهيبة، تقييم مدى إستجابة المؤسسات في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية -دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري-، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، السنة الدراسية، 2014/2013.
9. من إعداد الباحث بإعتماد أدبيات الدراسة و الدراسات السابقة.
10. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998 .
11. نوار محمد ومليكة حفيظ شبايكي، حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية، مجلة جديد الإقتصاد، عدد رقم 12، ديسمبر 2017، ص 19.

1. ISO, **Discovering ISO26000**. 14/04/2017 site: [www.iso.org](http://www.iso.org)
  2. Carroll Archie, **The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business- Horizons, July. August,1991.
  3. Christian hoarau Et robettellert, **création de valeur et mangement de l'entreprise**, vuibert, Paris, 2001.
  4. Didier cazal, **rse et parties prenantes : quelque fondements conceptuels ?**, les cahiers de la recherche centre lillois d'analyse et de recherche sur l'Evolution des entreprises, Mai 2005.
  5. Dolores Gallardo-Vázquez And M. Isabel Sanchez-Hernandez, **Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level**, Journal of Cleaner Production.
  6. Dominique fray Et Fred Gault, **Mesure de le gestion des connaissances**, Publications d'OCDE , Canada , 2003.
  7. Iskander.M.and N. Chamlou, **Corporate Governance : A framework for Implementation**, Globalization and Firm Competitiveness in the middle East and North Africa Region, edited by : S.Fawzy, Washington : World Bank, 2000.
  8. Jean Paul thommer, **Introduction à la gestion d'entreprise**, 5ème édition versus verlag, 1er partie, 2011.
  9. M E. Lavette et M.nicoulescuk, **les stratégies de croissance**, édition d'organisation, Paris, 1999.
  10. Manuela Weber, **The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR**, 2008 Elsevier Ltd., European Management Journal, No 26, 2008, . 15/03/2017 Site : <http://www.leuphana.de/csm>
  11. Michel Marchesnay, **Management Stratégique**, les éditions ADREG 2004.
  12. Nolate Guediat et al, **Le contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprises**, 3ème édition, France- Paris, 2004.
  13. Ohmae K., **Le génie du stratégie**, trad. Mreiden A, Paris : Dunod, 1991.
  14. Oliver E.Williamson, **The Economic Intitutions of Capitalism**, Colier Macmillan Publishers, London.
  15. PORTER .M, **L'Avantage Concurrentiel des Nations**, inter Edition, Paris, 1993.
  16. R.John Schermerhorn, **Management**, 6th Ed, John Wily And Sons, Inc., 2001.
  17. RE.Freeman, **Strategic Management : A Stakeholders Approach**, Boston Pitman pub INC, NEW York, Usa, 1984.
  18. Tugral Atamer et Roland Caloni, **Diagnostic et décision stratégique**, édition Dunod, paris, 1998.
  19. Wood D J, **Corporate Social Performance Revisited**, Academy of Management Journal, No16, 1991.
  20. OliverE.Williamson, **Transaction Cost Economics : The Governance of Contractual Relations**, Journal of law and Economics, vol 22, n- 2, 1979.
  21. Martine Maadani, Karim Saido, **Management et pilotage de la performance**, édition HACHETTE livre, Paris, France.
-

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



سيدي بلعباس في 13 سبتمبر 2018

## شهادة

أنا الممضي أسفله الأستاذ بورحلة علال، أستاذ التعليم العالي بجامعة سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، أشهد أنني قمت بتحكيم الاستبيان المقدم من قبل الطالب مغربي عبد القادر، المتعلق بتحضير أطروحة دكتوراه عنوانها " قياس أثر المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية المؤسسات الصناعية والخدماتية: دراسة حالة شركة هنكل وشركة اتصالات الجزائر".

سلمت هذه الشهادة بطلب من الطالب مغربي عبد القادر، للإدلاء بها في حدود ما يسمح به القانون.

الأستاذ بورحلة علال

الأستاذ/الدكتور  
بورحلة علال

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، مجلة العلوم الاقتصادية  
الهاتف 048 71 46 40 جامعة سيدي بلعباس

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

سيدي بلعباس في 22 سبتمبر 2018

جامعة جيلالي ليايس

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير

### شهادة تحكيم

أنا الممضي أسفله الأستاذ/الدكتور: بن سعيد محمد ، أستاذ التعليم العالي ، جامعة جيلالي

ليايس ، سيدي بلعباس

أشهد بأنني قمت بتحكيم الاستبيان الذي أعده الطالب مغربي عبد القادر من أجل إعداد

رسالة دكتوراه بعنوان " قياس أثر المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية

المؤسسات

سلمت هذ الشهادة بطلب من الطالب مغربي عبد القادر للإدلاء بها في حدود ما يسمح به

القانون

امضاء الأستاذ المحكم

أ.د. بن سعيد محمد  
رئيس فرقة بحث : مالية وإدارة أعمال دولية  
مخبر تسيير المؤسسات  
كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية و علوم التسيير  
جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس - الجزائر

معيدة في 2019/02/10

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيده

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

## شهادة تكبير

نحن المضي أسفله الأستاذ/الدكتور زروقي براهيم، أستاذ التعليم العالي ، جامعة سعيده

أشهد بانني قمت بتحكيم الاستبيان الذي أعده الطالب مغربي عبد القادر من أجل إعداد رسالة دكتوراه

بعنوان " قياس أثر المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية المؤسسات "

سلمت هذ الشهادة بطلب من الطالب مغربي عبد القادر للإدلاء بها في حدود ما يسمح به القانون

إبراهيم زروقي (المعلم)



تلمسان في 2019/02/10

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

## شهادة تدعيم

نحن المضي أسفله الأستاذ/الدكتور كرزايي عبد اللطيف، أستاذ التعليم العالي ، جامعة تلمسان

أشهد بأنني قمت بتحكيم الامتحان الذي أعده الطالب مغربي عبد القادر من أجل إعداد رسالة دكتوراه

بعنوان " قياس أثر المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية المؤسسات "

سلمت هذ الشهادة بطلب من الطالب مغربي عبد القادر للإدلاء بها في حدود ما يسمح به القانون

إمضا. الأستاذ (المعلم)

مواثيق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

تمسان في يوم 13 نوفمبر 2019

جامعة أوبكر بلقايد تلمسان  
المركز الجامعي بمغنية معهد الآداب واللغات

### شهادة تحكيم

أنا الممضي أسفله الأستاذ لعشريس عباس، أستاذ محاضر بالمركز  
الجامعي بمغنية، معهد الآداب واللغات،

أشهد أنني قمت بتحكيم الجانب اللغوي المتعلق بتحضير أطروحة دكتوراه  
عنوانها " قياس أثر المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية  
المؤسسات الصناعية و الخدماتية : دراسة حالة شركة هنكل و مؤسسة  
اتصالات الجزائر " .

سلمت هذه الشهادة بطلب من الطالب مغربي عبد القادر , للإدلال بها في  
حدود ما يسمح به القانون.

الأستاذ:  
د. لعشريس عباس  
أستاذ محاضر - أ.  
استاذ اللغويات / جامعة تلمسان

قياس أثر المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية المؤسسات الصناعية والخدماتية دراسة حالة هنكل وإتصالات الجزائر الملخص : تعتبر المسؤولية الاجتماعية والحوكمة من أهم المداخل الإدارية التي تهتم بتحسين تنافسية المؤسسات في ظل محيط إقتصادي ومالي معقد، لذلك هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أن التكامل الاستراتيجي للممارسات المسؤولة اجتماعيا الأكثر اهتماما وتشابكا مع أصحاب المصلحة في ظل سعي مختلف المؤسسات إلى تطبيق حوكمة المؤسسات كنموذج تسييري حديث يساعد على تحسين تنافسيهما، ركزت هذه الدراسة على إشكالية كيفية قياس الأثر التنافسي للمسؤولية الاجتماعية بناء على معلومات من مجموعة من مؤسستين صناعية هنكل وخدماتية إتصالات الجزائر بإستخدام منهج دراسة حالة و جمع المعلومات من خلال المقابلة، الملاحظة و الإستبيان لعينة مكونة من جميع المديرين في المؤسستين وتوضيح الأثر بين متغيرات الدراسة بإستخدام الإنحدار ودراسة أثر كل نشاط من أنشطة ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بكل طرف من أصحاب المصلحة (الموظفين، الزبائن، الموردن، المجتمع، البيئة) على تحسين التنافسية بناء على مؤشرات (التحكم في التكاليف، تحسين الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تساهم في زيادة تنافسية المؤسسات سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال قدرة المؤسسة على إدارة أصحاب المصلحة وتم تحليل وجود علاقة أثر مباشرة أو وساطة بين تطوير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتنافسية من منظور أصحاب المصلحة المتعددين.

كلمات المفتاحية : المسؤولية الاجتماعية، الحوكمة، أصحاب المصلحة، التنافسية، قياس.

### « Mesurer l'impact de la responsabilité sociale en matière de la gouvernance sur la compétitivité des entreprises industrielles et de services -Cas Henkel et Algérie Telecom »

**Résumé :** La responsabilité sociale et la gouvernance sont des principaux concepts organisationnels qui s'intéressent au développement de la compétitivité des entreprises dans un environnement économique et financier complexe. Cette étude vise pour montrer que l'intégration stratégique de pratiques socialement responsables est plus concerné et engagé liée aux parties prenantes dans le point où plusieurs entreprises cherchent à mettre en œuvre la gouvernance d'entreprise en tant que modèle managérial moderne contribuant à améliorer sa compétitivité. L'étude est basé sur la Problématique de mesurer l'impact de la responsabilité sociale sur la compétitivité a la base des informations recueillies auprès de deux entreprises industriel Henkel et de prestation de services Algérie Telecom, en utilisant la méthodologie descriptive, étude de cas et l'entretien, observation et questionnaire en tant qu'outils de collecte d'informations auprès d'un échantillon de tous les gestionnaires des deux entreprises et de clarifier l'impact entre les variables de l'étude en utilisant la régression en étudiant l'impact de chacune des pratiques en matière de responsabilité sociétale liées à chacune des parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, communauté, environnement) sur l'amélioration de la compétitivité repose sur ses indicateurs (Maîtrise des coûts, amélioration de la qualité, productivité, part de marché, rentabilité) Les résultats de l'étude ont montré que les pratiques de la responsabilité sociale des entreprises contribuent à accroître la compétitivité des entreprises, à la fois directement et indirectement, grâce à la capacité de ces entreprises à gérer leurs parties prenantes, une relation directe ou médiatisée entre développement de la responsabilité sociale des entreprises et performance concurrentielle a été analysée dans une perspective multipartite.

**Mots-clés :** responsabilité sociale, gouvernance, parties prenantes, compétitivité, mesure.

### «Measuring the impact of social responsibility in the area of governance on the competitiveness of industrial and service firms -Case Study of Henkel and Algérie Telecom»

**Abstract :** Social responsibility and governance are key organizational concepts that are interested in developing the competitiveness of firm in a complex economic and financial environment. This study aims to show that the strategic incorporation of socially responsible practices is more concerned and engaged with stakeholders, as different firms seek to apply corporate governance as a managerial model that helps to improve their competitiveness. The study focused on the problem of how to measure the competitive impact of social responsibility based on the information collected from two firms industrial firm Henkel and firm Algeria Telecom using a case study methodology and the interview, observation and questionnaire for collecting data from a sample of all managers in both firm and clarify the impact between the study variables using regression by examining the impact of each CSR practices related to each stakeholder (Employees, clients, suppliers, community, environment) on the improvement Competitiveness based on indicators (cost control, quality improvement, productivity, market share, profitability) Outcomes show that the practices of CSR contributes to increasing the competitive performance both directly and indirectly, through the ability of these firms to manage their stakeholders and analyzed the existence of a direct relationship or mediation between the development of CSR and competitive performance from a multi-stakeholder perspective.

**Keywords :** social responsibility, governance, stakeholders, competitiveness, measurement.