

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسية بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: تسيير

التخصص: تسويق وإدارة أعمال المؤسسات

العنوان

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية
والبيئية

" دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية "

من إعداد

فاطمة طاهري

المناقشة بتاريخ 2021/06/01 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة حسية بن بوعلي - الشلف	أستاذ محاضر قسم أ	عبد الله قويدر الواحد
مقرا	جامعة حسية بن بوعلي - الشلف	أستاذ	نصيرة قوريش
ممتحنا	جامعة الجيلاي بونعامة - خميس مليانة	أستاذ	محمد خثير
ممتحنا	جامعة حسية بن بوعلي - الشلف	أستاذ محاضر قسم أ	جميلة مديوني
ممتحنا	جامعة حسية بن بوعلي - الشلف	أستاذ محاضر قسم أ	محمد فلاق
ممتحنا	جامعة الجيلاي بونعامة - خميس مليانة	أستاذ محاضر قسم أ	زهرة خلوف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

شكر وتقدير

مهدداً لقول تعالى: " وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا عَلَىٰ وَهْنٍ وَفِصَالُهُ فِي عَامَيْنِ أَنِ

أشكركم ولوالديك إليّ المصير" لقائه 14

أبدأ بحمد الله أولاً وآخراً أن وفقني وأعانني وأمدني بالصبر على إتمام هذا العمل ثم أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير ل:

- والديّ حفظهما الله على كل ما قدماه من دعم وتشجيع لإتمام هذا البحث؛
- الأستاذة المشرفة " نصيرة قوريش" على قبولها الاشراف على هذا العمل وتوجيهاتها ونصائحها المقدمة لإتمام هذا البحث؛
- الأستاذة بجامعة حسية بن بو علي بالشلف: الدكورة "مليكة طاهري" أختي وصديقتي على ما قدمته من تشجيع ومساعدة، و البروفيسور "عاشور مزريق" والدكتور "أحمد بن يوسف" بالشلف على كل الدعم والتشجيع لإتمام هذا البحث؛
- الأستاذة: الدكتور "ناصر الزيادات" جامعة ميردوخ بأستراليا ؛ البروفيسور "محمد بداوي" بجامعة عمار ثلجي بالأغواط، الدكتور "بشير زناقي" بجامعة مولاي الطاهر سعيدة، البروفيسور "خالد حسيني" بمدرسة بورتسموث للأعمال والقانون بالمملكة المتحدة على التوجيهات والنصائح المقدمة لإتمام هذا البحث خاصة في ما يخص الجانب التطبيقي من الدراسة؛
- السيد "كمال مرسل" على كل التسهيلات المقدمة للحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة التطبيقية؛
- كل من ساعدني في انجاز هذا البحث من قريب أو بعيد.

فاطمة طاهري

إهداء

إلى رمز الحنان والصبر والبقاء، أبي الغالية، ومنبع القوة والامان " أبي الغالي "،

الذي سهرنا وتعبا لننعم بالراحة، الذي قدما كل ما في وسعها لننعم ونخوض غمار الحياة بصبر

وتفان، الذي كان لنا فضل كبير في تشجيعي على مواصلة الدراسة واتمام هذا البحث

أسأل الله أن يعينني على أن أشكرهما وأحسن لهما

إلى روعي جدي وعمتي رحمهما الله

إلى إخوتي الذين أحاطوني بهمهم وعونهم ودعائم خليفته، مليكة، زاهرة، سليمة، ومنبع البهجة

أبينة وفتيحة.

إلى كل أستاذتي الذين ورسوني من مرحلة التعليم الابتدائي إلى مرحلة ما بعد التدرج

إلى كل الأصدقاء، وزملاء الدراسة والعمل وكل الاحبة في الله.

فاطمة طاهري

ملخص الأطروحة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التنافسية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته (ECDE) بوجود متغير السمعة كمتغير وسيط. استناداً إلى نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى (PLS-SEM) بالاعتماد على برنامج (Smart PLS3)، أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للمسؤولية الاجتماعية والبيئية على تنافسية مؤسسة الاسمنت ومشتقاته من خلال السمعة كمتغير وسيط جزئي في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية، ووسيط كلي في العلاقة بين المسؤولية البيئية وتنافسية المؤسسة. وهذا ما يؤكد أهمية تحسين سمعة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته لتحقيق التنافسية من خلال المسؤولية الاجتماعية والبيئية. بناءً على النتائج المتوصل إليها نوصي مسيري مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للعمل على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة وتحديد اهتماماتهم للتمكن من دمج المسؤولية الاجتماعية والبيئية ضمن استراتيجية المؤسسة لتحقيق التنافسية.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية البيئية، تنافسية المؤسسة، سمعة المؤسسة، نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationship between competitiveness and commitment to social and environmental responsibility of the Cement Corporation and its derivative (ECDE) with reputation as a mediator variable. Based on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), the study's results showed a positive effect of social and environmental responsibility on the competitiveness of the Cement Corporation and its derivative (ECDE) through reputation as a partial mediator variable in the relationship between social responsibility and the competitiveness, and a full mediator variable in the relationship between environmental responsibility and the competitiveness.

Based on the results, we recommend the directors of the Cement Corporation and its derivative (ECDE) to manage the relationship with the stakeholders and identify their interests in order to integrate social and environmental responsibility into the organization's strategy to achieve competitiveness.

Keywords : social responsibility, environmental responsibility competitiveness, reputation, PLS-SEM

الفہرست

الفهرس

3	شكر وتقدير.....
4	إهداء
5	ملخص الأطروحة.....
I	الفهرس
V	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة
2	الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية
3	المطلب الأول: النشأة التاريخية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية
8	المطلب الثاني: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية
14	المطلب الثالث: المواقف المتباينة تجاه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية.....
20	المبحث الثاني: المسؤولية البيئية للمؤسسات الاقتصادية.....
20	المطلب الأول: البيئة والنظام البيئي
27	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول المسؤولية البيئية للمؤسسات الاقتصادية

35	المطلب الثالث: الإدارة البيئية كآلية لتعزيز المسؤولية البيئية
51	المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية والبيئية وفقا للمواصفة الدولية الايزو
51	المطلب الأول: المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية
63	المطلب الثاني: المواصفة الدولية الايزو 14000 للمسؤولية البيئية
69	خلاصة
71	الفصل الثاني: الإطار النظري ل تنافسية المؤسسة الاقتصادية
71	تمهيد
72	المبحث الاول: أساسيات حول المنافسة و التنافسية
72	المطلب الأول: الأبعاد النظرية للمنافسة
77	المطلب الثاني: تعريف تنافسية المؤسسة الاقتصادية
80	المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة الاقتصادية
82	المبحث الثاني: تحليل تنافسية المؤسسة الاقتصادية
83	المطلب الأول: تحليل هيكل الصناعة
93	المطلب الثاني: التحليل الداخلي باستعمال سلسلة القيمة لتنافسية المؤسسة
95	المطلب الثالث: أدوات التحليل الشامل لتنافسية المؤسسة
101	المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية العامة ل M.E Porter
102	المطلب الأول: استراتيجية قيادة التكلفة
107	المطلب الثاني: استراتيجية التمييز
113	المطلب الثالث: استراتيجية التركيز
115	خلاصة

117	الفصل الثالث: القيمة المشتركة: تحقيق التنافسية من خلال المسؤولية الاجتماعية والبيئية.....
117	تمهيد
118	المبحث الأول: نماذج دمج المسؤولية الاجتماعية والبيئية في أعمال المؤسسة الاقتصادية
118	المطلب الأول: نموذج أصحاب المصلحة.....
130	المطلب الثاني: نموذج خط الأساس الثلاثي (Triple Bottom Line).....
138	المطلب الثالث: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام.....
152	المبحث الثاني: خلق القيمة المشتركة كمفهوم للموازنة بين تحقيق التنافسية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.....
152	المطلب الأول: تعريف القيمة المشتركة
157	المطلب الثاني: مستويات خلق القيمة المشتركة
160	المطلب الثالث: قياس القيمة المشتركة
164	المبحث الثالث: خلق القيمة المشتركة: "شركة نستله نموذجا"
164	المطلب الأول: تقديم عام لشركة نستله
168	المطلب الثاني: إلتزامات شركة نستله
180	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية والبيئية الخالقة للقيمة المشتركة في شركة نستله.
190	خلاصة
192	الفصل الرابع: تحليل تأثير المسؤولية الاجتماعية والبيئية على تنافسية مؤسسة صناعة الاسمنت ومشتقاته بالشلف
192	تمهيد
193	المبحث الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية والبيئية وتنافسية مؤسسة (ECDE)
193	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE).....

199	المطلب الثاني: تحليل تنافسية مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف
	المطلب الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية والبيئية بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE)
203	
210	المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة
210	المطلب الأول: الخلفية النظرية لفرضيات ونموذج الدراسة
217	المطلب الثاني: منهجية الدراسة
224	المطلب الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية
228	المبحث الثالث: اختبار النموذج وتحليل نتائج الدراسة
229	المطلب الأول: تقييم جودة النموذج الخارجي
238	المطلب الثاني: تقييم جودة النموذج الداخلي (الهيكلي)
247	المطلب الثالث: تحليل الوساطة ومصفوفة الأهمية والأداء
258	خلاصة
260	خاتمة
266	قائمة المراجع
288	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

- الجدول رقم 1: حالة الاعمال المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية 16
- الجدول رقم 2: العلامات البيئية المحلية وفقا للبلد 47
- الجدول رقم 3: بنود ايزو 26000 55
- الجدول رقم 4: مكونات المواصفة الدولية ايزو 14000 65
- الجدول رقم 5: العوامل البيئية 91
- الجدول رقم 6: العوامل الحاسمة للنجاح حسب القوى الخمس للمنافسة 97
- الجدول رقم 7: مصفوفة Swot 99
- الجدول رقم 8: فهم مكونات ابعاد المسؤولية الاجتماعية حسب Carroll 121
- الجدول رقم 9: مصفوفة (اصحاب المصلحة / المسؤولية الاجتماعية) 129
- الجدول رقم 10: مؤشرات قياس الأداء الشامل وفق نموذج (TBL) 136
- الجدول رقم 11: التأثيرات البيئية لوحدة الأعمال 147
- الجدول رقم 12: الجوانب الاجتماعية لوحدة الأعمال 148
- الجدول رقم 13: فئات عامة لصياغة مؤشرات الأداء التابعة 150
- الجدول رقم 14: فئات عامة لصياغة مؤشرات الأداء الرائدة 150
- الجدول رقم 15: من المسؤولية الاجتماعية والبيئية التقليدية إلى المسؤولية الاستراتيجية لخلق القيمة المشتركة 156
- الجدول رقم 16: القيم الاقتصادية والاجتماعية الممكن تحقيقها حسب مستويات خلق القيمة المشتركة 161
- الجدول رقم 17: تاريخ شركة نستله 164
- الجدول رقم 18: تطور شعار الشركة 167
- الجدول رقم 19: مقارنة خلق القيمة المشتركة لتقديم خيارات ألد وأكثر صحة 169
- الجدول رقم 20: مقارنة خلق القيمة المشتركة لتشجيع الحياة الصحية والغذاء المتوازن 170

- الجدول رقم 21: مقارنة خلق القيمة المشتركة بخصوص بناء، مشاركة وتطبيق المعرفة الغذائية. 171
- الجدول رقم 22: القيم المستهدفة بخصوص تعزيز التنمية الريفية وسبل المعيشة. 172
- الجدول رقم 23: مقارنة خلق القيمة المشتركة من خلال الالتزام بتعزيز كرامة داخل مكان العمل. 173
- الجدول رقم 24: مقارنة خلق القيمة المشتركة في مجال رعاية المياه. 174
- الجدول رقم 25: مقارنة خلق القيم المشتركة من خلال العمل بشأن تغير المناخ. 175
- الجدول رقم 26: مقارنة خلق القيمة المشتركة من خلال حماية البيئة. 177
- الجدول رقم 27: مبادئ نستهل العشرة للأعمال. 178
- الجدول رقم 28: خلق القيمة المشتركة في مجال التغذية. 180
- الجدول رقم 29: خلق القيمة المشتركة في مجال التغذية. 182
- الجدول رقم 30: خلق القيمة المشتركة في مجال التنمية الريفية. 183
- الجدول رقم 31: خلق القيمة المشتركة في مجال الاستدامة البيئية. 184
- الجدول رقم 32: خلق القيمة المشتركة في مجال الالتزام. 185
- الجدول رقم 33: خلق القيمة المشتركة في مجال المياه. 187
- الجدول رقم 34: خلق القيمة المشتركة في مجال التوازن والتنوع بين الجنسين. 188
- الجدول رقم 35: استغلال الطاقة الانتاجية. 199
- الجدول رقم 36: انتاجية عوامل الانتاج. 200
- الجدول رقم 37: نقاط البيع المعتمدة من قبل مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف. 201
- الجدول رقم 38: ربحية مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف. 202
- الجدول رقم 39: تكلفة الصنع المتوسطة لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف. 203
- الجدول رقم 40: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع. 205
- الجدول رقم 41: مصادر عبارات الاستبانة وتوزيعها على متغيرات الدراسة. 219
- الجدول رقم 42: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس. 224
- الجدول رقم 43: توزيع عينة الدراسة حسب السن. 225
- الجدول رقم 44: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي. 225

- الجدول رقم 45: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية 226
- الجدول رقم 46: توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الادارية 226
- الجدول رقم 47: توزيع عينة الدراسة حسب الاستفادة من الترقية 227
- الجدول رقم 48: التحويلات الخارجية للمؤشرات 229
- الجدول رقم 49: نتائج اختبار موثوقية الاتساق الداخلي 231
- الجدول رقم 50: متوسط التباين المستخلص (AVE) 234
- الجدول رقم 51: التحويلات المتقاطعة 235
- الجدول رقم 52: معيار Fornell-Larcker 236
- الجدول رقم 53: معيار نسبة اللاتجانس - سمة احادية الارتباطات (HTMT) 237
- الجدول رقم 54: التداخل الخطي في النموذج الهيكلي 239
- الجدول رقم 55: دلالة معاملات المسار 241
- الجدول رقم 56: حجم التأثير R^2 243
- الجدول رقم 57: حجم التأثير f^2 244
- الجدول رقم 58: القوة التنبؤية Q^2 246
- الجدول رقم 59: قيم (P) لاختبار معنوية الآثار غير المباشرة 249
- الجدول رقم 60: اختبار مجال الثقة للآثار غير المباشرة 250
- الجدول رقم 61: أنواع الوساطة 250
- الجدول رقم 62: قيم (P) لاختبار معنوية الآثار المباشرة 251
- الجدول رقم 63: اختبار مجال الثقة للآثار المباشرة 251
- الجدول رقم 64: تحديد نوع الوساطة 252
- الجدول رقم 65: اختبار فرضيات الدراسة 253
- الجدول رقم 66: مصفوفة الأهمية والاداء للمتغيرات المستقلة 254
- الجدول رقم 67: مصفوفة الأهمية والأداء لأبعاد ومؤشرات للمتغيرات المستقلة 256

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: نموذج للدراسة ج
- الشكل رقم 2: أدوار البيئة 26
- الشكل رقم 3: الانتاج الانظف 39
- الشكل رقم 4: العلامة البيئية للاتحاد الاوروي 47
- الشكل رقم 5: تطور المواصفة الدولية ايزو 26000 53
- الشكل رقم 6: المواضيع الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية 61
- الشكل رقم 7: نموذج القوى الخمس ل: M.Porter 84
- الشكل رقم 8: عملية تحليل المنافسين 87
- الشكل رقم 9: نموذج أوستن لتحليل الصناعة 92
- الشكل رقم 10: سلسلة القيمة 94
- الشكل رقم 11: مستويات تحليل عوامل النجاح الحاسمة 96
- الشكل رقم 12: الاستراتيجيات التنافسية العامة ل M. Porter 101
- الشكل رقم 13: مسببات التكلفة: مفاتيح خفض التكاليف 103
- الشكل رقم 14: تحديد احتمالات التمييز 108
- الشكل رقم 15: مسببات القيمة: مفاتيح التمييز 109
- الشكل رقم 16: هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية 118
- الشكل رقم 17: خريطة اساسية لأصحاب المصلحة على مستويين (اساسي وثانوي) 125
- الشكل رقم 18: اتجاه نمو التوسع في استخدام مفهوم خط الأساس الثلاثي 132
- الشكل رقم 19: خطا الأساس الثلاثي (TBL-3Ps) 134
- الشكل رقم 20: مقاييس منظور النتائج 141
- الشكل رقم 21: ربط عروض القيمة المميزة بقياس النتائج 142
- الشكل رقم 22: النموذج العام لسلسلة القيمة 143

- الشكل رقم 23: بطاقة الأداء المتوازن المستدام 145
- الشكل رقم 24: خطوات صياغة بطاقة الأداء المتوازن المستدام 146
- الشكل رقم 25: نموذج خلق القيمة المشتركة 154
- الشكل رقم 26: نموذج خلق القيمة المشتركة 155
- الشكل رقم 27: دمج استراتيجية خلق القيمة المشتركة وعملية قياسها 162
- الشكل رقم 28: طموحات الشركة بحلول عام 2030 168
- الشكل رقم 29: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE) 195
- الشكل رقم 30: نموذج للدراسة 211
- الشكل رقم 31: مثال على الرسم التخطيطي الذي يصف نموذج المعادلة الهيكلية 222
- الشكل رقم 32: توزيع الدراسات حسب الأسباب الأكثر أهمية لاستخدام (PLS-SEM) 224
- الشكل رقم 33: قيم ألفا كرونباخ 231
- الشكل رقم 34: قيم ρ_A 232
- الشكل رقم 35: الموثوقية المركبة 233
- الشكل رقم 36: متوسط التباين المستخلص (AVE) 234
- الشكل رقم 37: تقييم النموذج الداخلي 238
- الشكل رقم 38: معاملات المسار لنموذج الدراسة 240
- الشكل رقم 39: معاملات المسار 242
- الشكل رقم 40: حجم التأثير R^2 243
- الشكل رقم 41: حجم التأثير f^2 245
- الشكل رقم 42: القوة التنبؤية Q^2 246
- الشكل رقم 43: نموذج لعلاقة (السبب - الأثر) البسيطة والنموذج العام للوساطة 248
- الشكل رقم 44: مصفوفة الأهمية والاداء للمتغيرات المستقلة 255
- الشكل رقم 45: مصفوفة الأهمية والاداء لأبعاد ومؤشرات للمتغيرات المستقلة 257

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: حجم العينة المطلوب في طريقة (PLS-SEM) للحصول على قوة إحصائية 80%	288
الملحق رقم 2: الاستبيان	289
الملحق رقم 3: قائمة السادة الأساتذة محكمي الاستبيان	296
الملحق رقم 4: النموذج في المرحلة الأولى	297
الملحق رقم 5: درجات المتغيرات الكامنة	298
الملحق رقم 6 : المرحلة الثانية لتقييم النموذج عاكس - عاكس	307

مَقْرُونَةٌ

مقدمة

تتجه بيئة الأعمال الحديثة لتكون أكثر تعقيدا بفعل عدم التأكد البيئي والتغير شديد السرعة الناجم عن العولمة والانفتاح الاقتصادي والتكنولوجي، تطور طرق وأساليب الإنتاج القائم على استخدام تكنولوجيا تصنيع سريعة التطور، انخفاض الحواجز التجارية والتطور التكنولوجي وانخفاض تكاليف الاتصالات والنقل، إضافة إلى تطور حاجات ورغبات الزبائن وازدياد مستوى إدراكهم بالمنتجات المقدمة فأصبحوا أكثر قدرة على التمييز والمفاضلة بين الخيارات المتعددة المعروضة في السوق وأكثر مطالبة بالمزيد من التجديد والابتكار؛ الأمر الذي ترتب عليه انخفاض في دورة حياة المنتجات وهذا ما أدى إلى زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية والمنافسين المحتمل دخولهم. وبذلك أصبح تعظيم الأرباح وحصد أكبر حصة سوقية هدف طبيعي لضمان البقاء والاستمرار في الصناعة والتميز في نظر زبائنهم مقارنة بالمنافسين الذي يتحدد بمدى قدرتها على التأثير والتأثر بالقوى التنافسية ضمن هيكل الصناعة.

كما سبب النشاط الزائد لهذه المؤسسات لتحقيق الأهداف السابقة في العديد من المشكلات ذات العلاقة بالمجتمع والبيئة، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بالقضايا الاجتماعية والبيئية مما دفع المؤسسات الاقتصادية نحو تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية وإلزامها بالاهتمام بحقوق الإنسان وتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين وعدم السماح بتشغيل الأطفال إضافة إلى الاهتمام بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية. فما هو الدور الصحيح للمؤسسات في المجتمع؟ هل يجب عليها محاولة حل مشكلات المجتمع وحماية البيئة؟ أم تعظيم أرباحها فقط؟ تعرض كل من جانبي النقاش حول المسؤولية الاجتماعية والبيئية لنقد قوي وتأييد قوي. وهذه الأسئلة ليست جديدة وهذا النقاش ليس حديثا لأن الجدل حول مسؤولية المؤسسات عن آثارها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية قائم منذ فجر الرأسمالية، الجديد في الأمر هو الإجماع العالمي الناشئ على أن المؤسسات الاقتصادية على اختلاف حجمها ونشاطها هي محرك التنمية الاقتصادية، الدولية والتنمية المستدامة ووجوب تحملها للمسؤولية الاجتماعية والبيئية في سياق يجعل استراتيجياتها وكل قراراتها مقترنة بمصلحة المجتمع والبيئية، مما جعل المؤسسات الاقتصادية في تحد لتحقيق أهدافها التنافسية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه في نفس الوقت.

ويختلف الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية من قبل المؤسسات الاقتصادية، حيث تطبق بعض هذه المؤسسات المسؤولية الاجتماعية والبيئية استجابة للضغوطات الخارجية فتقدم للمجتمع والبيئة أقل ما هو مطلوب منها لأنها تعتبرها زيادة في التكاليف وبالتالي ينعكس هذا سلبا على الأرباح، والبعض الآخر تطبقها طواعية ورغبة بالمساهمة في تحسين رفاهية المجتمع والحفاظ على البيئة من التلوث والحد من هدر الموارد الطبيعية معتبرة أن المسؤولية الاجتماعية والبيئية استثمار طويل الأجل له عائد على المدى الطويل يفوق التكلفة المنفقة على مختلف أوجه النشاط الاجتماعي والبيئي.

وتأسيسا على ما سبق نطرح السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية والبيئية على تنافسية مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE) ؟

وتندرج تحت السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى قدرة مؤسسة (ECDE) على تحقيق التنافسية في ظل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية؟
2. هل يوجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة (العاملون، العملاء، الموردون، المجتمع) على تنافسية مؤسسة (ECDE) لصناعة الاسمنت ومشتقاته؟
3. هل يوجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة للمسؤولية البيئية على تنافسية مؤسسة (ECDE) لصناعة الاسمنت ومشتقاته؟
4. هل يوجد علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة على تنافسية مؤسسة (ECDE) لصناعة الاسمنت ومشتقاته من خلال السمعة؟
5. هل يوجد علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة للمسؤولية البيئية على تنافسية مؤسسة (ECDE) لصناعة الاسمنت ومشتقاته من خلال السمعة؟

للإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية نفترض ما يلي:

1. يوجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة (العاملون، العملاء، الموردون، المجتمع) على تنافسية مؤسسة (ECDE) لصناعة الاسمنت ومشتقاته؛
2. يوجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة للمسؤولية البيئية على تنافسية مؤسسة (ECDE) لصناعة الاسمنت ومشتقاته؛

3. يوجد علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة على تنافسية مؤسسة

(ECDE) لصناعة الاسمنت ومشتقاته من خلال السمعة؛

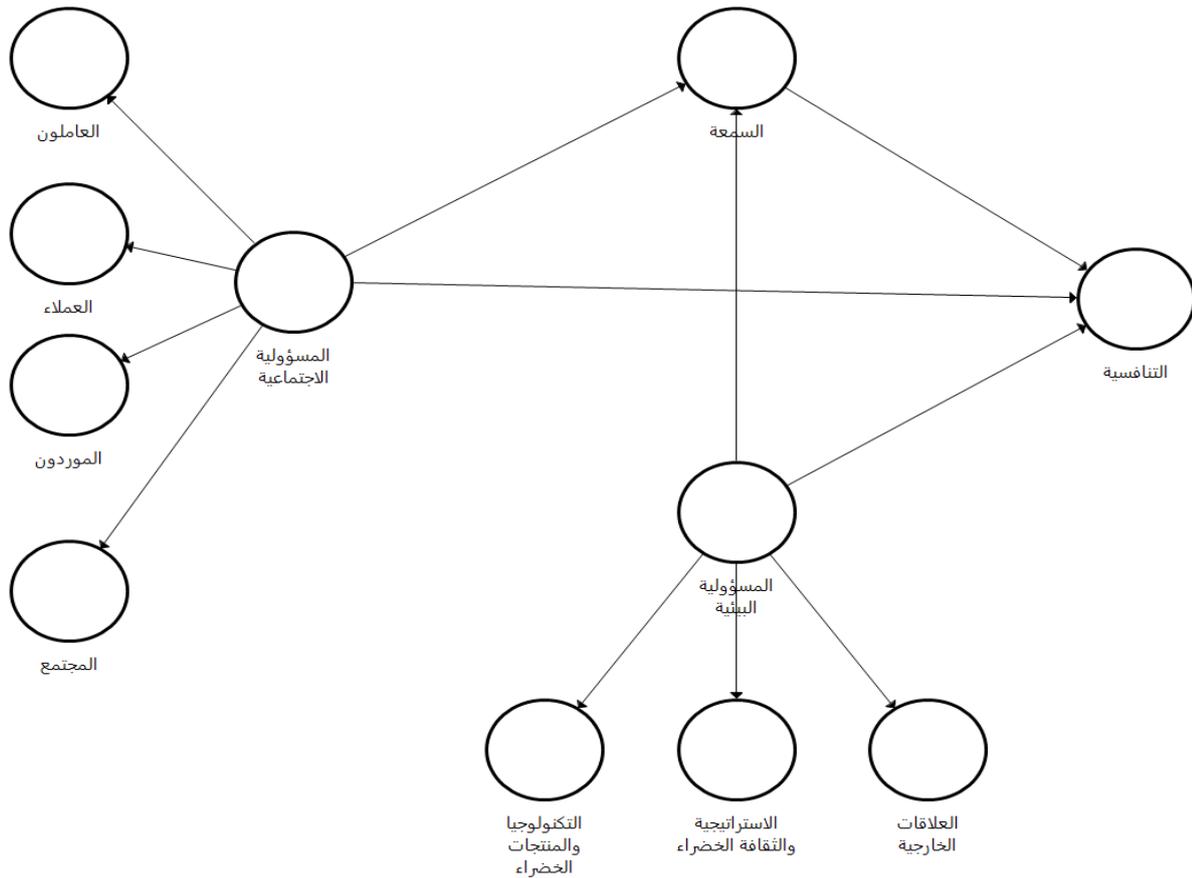
4. يوجد علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة للمسؤولية البيئية على تنافسية مؤسسة (ECDE) لصناعة الاسمنت

ومشتقاته من خلال السمعة.

نموذج الدراسة: لاختبار فرضيات البحث نختبر العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في

(المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية البيئية وسمعة المؤسسة) والمتغير التابع المتمثل في تنافسية المؤسسة.

الشكل رقم 1: نموذج للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة وبالاعتماد على Smart PLS 3

أهداف الدراسة: تمثلت أهداف الدراسة في:

- التعرف على أهمية وضرورة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية الذي يعد من الموضوعات الحديثة؛

- إبراز دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق الرفاهية للمجتمع والحفاظ على البيئة من خلال تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية كما ينبغي؛
- إيجاد إطار نظري وتطبيقي لحل التعارض بين التزام المؤسسات الاقتصادية بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية من جهة وتحقيق أهدافها التنافسية والتميز التنافسي إزاء المنافسين؛
- تحليل تنافسية مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE) والوقوف على واقع المسؤولية الاجتماعية والبيئية بها؛
- دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والبيئية والتنافسية حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE)؛
- تقديم توصيات ومقترحات التي تساعد على تحسين تنافسية مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE) من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع المسؤولية الاجتماعية والبيئية نظرا للحاجة الملحة للدراسات في هذا المجال خاصة مع التغيرات الاجتماعية وزيادة الوعي بضرورة الحفاظ على البيئة والحد من التلوث المسبب الرئيس لمشكل الاحتباس الحراري، كما تساعد هذه الدراسة المؤسسات الاقتصادية في توضيح إمكانية تحقيق التنافسية من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

المنهج المتبع في الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي بأدواته الوصف والتحليل لمعالجة الجانب النظري بهدف الإلمام بجميع خلال الاطلاع على مختلف الكتب والبحوث ذات العلاقة بكل جزء من أجزاء الدراسة ، وجمع البيانات بالاعتماد على الاستبيان ومعالجتها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار نموذج وفرضيات البحث.

حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في:

الحدود الموضوعية: هدفت الدراسة في البحث في إمكانية تحقيق التنافسية من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية بوجود السمعة كمتغير وسيط، وبهذا تتحدد الحدود الموضوعية لدراستنا في أربع متغيرات تم تحديدها بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث والمتمثلة في المسؤولية الاجتماعية والبيئية

كمتغيرات مستقلة والتنافسية كمتغير تابع بينما تم تحديد متغير السمعة كمتغير وسيط في العلاقة بينهما ؛
الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE) التابعة لمجمع
 (GICA) والواقعة بالمنطقة الصناعية بوادي سلي لولاية الشلف؛
الحدود الزمانية: تم جمع البيانات الثانوية بالاعتماد على أرشيف الوثائق الداخلية للمؤسسة خلال الفترة الممتدة
 من (2015-2017)، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة الاستبانة وزعت على موظفي الإدارة خلال الفترة
 الممتدة من شهر جويلية 2020 إلى غاية شهر نوفمبر من سنة 2020.

صعوبات الدراسة: لتحليل العلاقة بين التنافسية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية استهدفنا في البداية القيام
 بدراسة قياسية. حيث زرنا العديد من المؤسسات الاقتصادية بهدف جمع البيانات الضرورية لقياس الاداء البيئي
 والاجتماعي وتنافسية المؤسسة وفقا لمؤشرات محددة سلفا، ونظرا لصعوبة الحصول على البيانات الثانوية تم
 الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات الأولية بدلا من جمع البيانات الثانوية بالاعتماد على أرشيف المؤسسة،
 إضافة إلى عدم جدية أفراد عينة الدراسة في الاجابة على الاستبيان مما جعلنا نستبعد عدد من الاجابات.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (Lu, J, Ren, L, Yao, S, Qiao, J, Mikalauskiene. A & Streimikis. J (2020)) بعنوان
 (Exploring the relationship between corporate social responsibility and firm competitiveness)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتنافسية المؤسسة بالاعتماد على
 منهجية نوعية لاختبار تأثير المسؤولية الاجتماعية بأبعادها على عناصر التنافسية منفردة (القدرات المالية، جودة
 الإنتاج، تلبية احتياجات المستهلكين، الإنتاجية وفعالية العمل، إمكانية تقديم ابتكارات وصورة المؤسسة)، حيث
 توصلت الدراسة إلى أن جودة الإنتاج وإمكانية تقديم ابتكارات لا تتأثر بأبعاد المسؤولية الاجتماعية في حين صورة
 المؤسسة وتلبية احتياجات الزبائن تتأثر بجميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية، أما العنصر الجوهرى للتنافسية الممثل في
 القدرات المالية فيتأثر بالأبعاد الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية (البعد البيئي، الاجتماعي، والاقتصادي) بينما ترتبط
 الإنتاجية وفعالية العمل بالبعد الاجتماعي وأصحاب المصلحة والبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية. يعتبر
 الباحثون هذه النتائج مهمة لأنها تساعد في القضاء على مشكلة عدم فهم الفوائد الناتجة عن الالتزام بالمسؤولية
 الاجتماعية؛

2. دراسة (Hadj. T. B. (2020)) بعنوان (Effects of corporate social responsibility towards stakeholders and environmental management on responsible innovation and competitiveness)

دافع هذه الدراسة هو تحليل دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الثلاث (المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة الداخليين، المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة الخارجيين، الإدارة البيئية) في تحديد تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تمايز المنتجات من خلال الدور الوسيط للإبداع الاجتماعي. تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول شمال إفريقيا وبعد تصفية الاجابات الشاذة وتلك التي تحوي بيانات مفقودة تم الحصول على 131 استبانة صالحة للتحليل، تم تحليل بيانات الدراسة بالاعتماد على SPSS23 لإجراء التحليل الاستكشافي واختبار وجود تأثيرات غير مباشرة للمسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الدور الوسيط للابتكار المسؤول. أظهرت نتائج الدراسة أن تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شمال إفريقيا تتأثر بشكل كبير بالمسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة والإدارة البيئية، حيث تم نقل هذه الآثار من خلال الدور الوسيط للابتكار المسؤول اجتماعيا بوساطة جزئية في العلاقة بين كل من المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، والتنافسية، ووساطة كلية بين الإدارة البيئية والتنافسية.

3. دراسة (Li. Z, Liao. G, & Albitar. K (2020)) بعنوان (Does corporate environmental responsibility engagement affect firm value? The mediating role of corporate innovation)

هدفت هذه الدراسة إلى بناء مسؤولية بيئية شاملة للمؤسسات الاقتصادية (CER)، فحص العلاقة بين الالتزام بالمسؤولية البيئية وقيمة المؤسسة بالإضافة إلى استكشاف التأثير الوسيط للابتكار المؤسسي على هذه العلاقة بناءً على عينة من 496 شركة صينية مدرجة في البورصة من 2008 إلى 2016. أظهرت النتائج أنه عندما تبدأ المؤسسات في اعتماد اللوائح البيئية فإن المسؤولية البيئية سيكون لها تأثير سلبي على قيمة المؤسسة ومع ذلك فإنه عند مستوى معين من الالتزام الطوعي بالمسؤولية البيئية يتم تعزيز قيمة المؤسسة، إضافة ذلك يلعب الابتكار المؤسسي دورا وسيطا في العلاقة بين المسؤولية البيئية وقيمة المؤسسة. تعتبر نتائج هذه الورقة وثيقة الصلة للغاية بالحكومة والمستثمرين ومديري المؤسسات ويمكن استخدامها في صنع القرارات السياسية والاستثمارية. كما أن النتائج تشجع المؤسسات على تعزيز إحساسها بالمسؤولية البيئية من أجل تعزيز مزاياها التنافسية، وتعزيز قدرات الابتكار، وبالتالي تعزيز قيمة المؤسسة.

4. دراسة (Hadj. T, Omri. A & Al-Tit. A (2020)) بعنوان (Mediation role of responsible innovation between CSR strategy and competitive advantage: Empirical evidence for the case of Saudi Arabia enterprises)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور المسؤولية الاجتماعية (الإستراتيجية والاستجابة) في تحديد تنافسية المؤسسة الاقتصادية مع الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات الوسيطة المعدلة للابتكار المسؤول بمتغير الحجم وقطاع النشاط على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ حجمها 108 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بالمملكة العربية السعودية. لتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت نتائج الدراسة أن الابتكار المسؤول يعتبر عنصراً أساسياً في نموذج الأعمال المستدام لأنه يحدد نجاح إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وفي هذا النموذج يتم تعديل وساطة الابتكار المسؤول بشكل مختلف حسب حجم المؤسسة وقطاع النشاط، كما توصلت الدراسة إلى أن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم تعديلها بمتغير الحجم في حالة المسؤولية الاجتماعية التفاعلية في حين يعدلها قطاع النشاط في حالة المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية.

5. دراسة (Do. B, & Nguyen. N (2020)) بعنوان (The Links between Proactive Environmental Strategy, Competitive Advantages and Firm Performance: An Empirical Study in Vietnam)

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الإستراتيجية البيئية الإستباقية والميزة التنافسية وأداء المؤسسات، واستكشاف أثر المتغيرات الضابطة (حجم المؤسسة ونوع الصناعة) على تبني الإستراتيجية البيئية الاستباقية. تم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات، تم توزيعه على 232 مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية التي شاركت في برنامج القياس المقارن والإعلان عن المؤسسات المستدامة في الفيتنام، الذي ينظمه سنويا مجلس الأعمال الفيتنامي للتنمية المستدامة. لاختبار النموذج وفرضيات الدراسة استخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت نتائج الدراسة أن تبني إستراتيجية بيئية استباقية يسمح باكتساب ميزة تنافسية على أساس التمييز وقيادة التكاليف التي تعزز بدورها أداء المؤسسات على المدى القصير (أداء المنتجات والإنتاج والأداء المالي) وطويل الأجل (الأداء الاستراتيجي). كما بينت النتائج أن الإستراتيجية البيئية الإستباقية أكثر انتشاراً بين المؤسسات كبيرة الحجم وتلك التي تعمل في قطاع الخدمات.

6. دراسة (Ayala-Ponce. N, Vilchis-Vidal. A, & Picard-Ami. M. L (2018)) بعنوان:
(Corporate environmental responsibility and competitiveness: The maquiladora industry of the Mexican northern borderlands)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المسؤولية البيئية ومؤشرات الميزة التنافسية (الابتكار، صورة المؤسسة وخفض التكاليف). تم جمع البيانات من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع مديري القضايا البيئية ومن الوثائق الرسمية لسبع مصانع **Maquiladoras** الإقليمية في المكسيك. صممت المقابلة لتغطية فئتين رئيسيتين مع عدة أبعاد رئيسية:

- **المسؤولية البيئية:** الشهادات التشغيلية، السياسات، الاستراتيجيات، المعايير الداخلية، النظم القائمة لإتاحة تنفيذ برامج المسؤولية البيئية؛

- **الميزة التنافسية ذات العلاقة بالمسؤولية البيئية:** خفض التكاليف، زيادة الابتكار، تحسين صورة المؤسسة.

أكدت نتائج هذه الدراسة أنه عند تنفيذ برامج المسؤولية البيئية بشكل منظم واستراتيجي يفتح فرص الجمع بين الربحية والمساهمة في رعاية بيئة المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة. فالالتزام بالمسؤولية البيئية يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال تقديم صورة وسمعة أفضل للسمات الاجتماعية والبيئية لمنتجاتها.

7. دراسة خليل جمعة صابون (2017) بعنوان (الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية " دراسة على عينة من الشركات السودانية)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية للمؤسسات، والتعرف على مدى تأثير سمعة المؤسسة ورضا العاملين كمتغيرين وسيطين في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على نظرية أصحاب المصالح وأدبيات الدراسات السابقة في بناء النموذج. لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في عينة من المؤسسات الاقتصادية العاملة بولاية الخرطوم والتي تم اختيارها عن طريق أسلوب العينة الميسرة، حيث وزعت 354 إستبانة على المؤسسات محل الدراسة تم استرجاع 251 بنسبة 70%، تم الاعتماد على برنامج (SPSS) و(AMOS24) لتحليل البيانات و استخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في أن المسؤولية الاجتماعية لا تؤثر في كل أبعاد الميزة التنافسية، كما خلصت إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين المسؤولية الاجتماعية والإستباقية والاستجابة الخارجية وأن مشاركة العاملين لا تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. وأظهرت النتائج أيضا أن سمعة المؤسسة ورضا العاملين يتوسطان جزئيا العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية

والميزة التنافسية. على ضوء النتائج المتوصل إليها أوصت الدراسة بضرورة العمل على الاستجابة الداخلية السريعة للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية وغيرها من التغيرات التي تطرأ داخل المؤسسة لمواكبة التطور في تقديم الخدمات والمنتجات والتركيز على المسؤولية الاجتماعية الإستباقية للمحافظة على مستوى عالي من المسؤولية الاجتماعية.

8. دراسة (Marin. L, Martín. P. J & Rubio. A (2017)) بعنوان (Doing good and different! The mediation effect of innovation and investment on the influence of CSR on competitiveness)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الوسيط لكل من الإبداع والاستثمار في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية. تم إجراء مقابلات مع 17 مديراً للتحقق من الأبعاد والعناصر المستخدمة لقياس المسؤولية الاجتماعية، الإبداع، الاستثمار طويل الأجل والتنافسية التي على أساسها تم تصميم الاستبيان وتوزيعه الكترونياً على عينة أولية من 650 مديراً تنفيذياً للشركات العاملة بإسبانيا، تم اختيارهم عشوائياً وتم استرجاع 236 استبانة صالحة للاستعمال بنسبة 36.1%، لاختبار فرضيات النموذج تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت نتائج الدراسة رفض فرضية التأثير المباشر للمسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسات في حين تم تأكيد جميع فرضيات التأثير غير المباشر للمسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسات الربحية في إسبانيا من خلال كل من الإبداع والاستثمار طويل الأجل.

9. دراسة (Yuen. K. F, Thai. V. V & Wong. Y. D. (2017)) بعنوان (Corporate social responsibility and classical competitive strategies of maritime transport firms: A contingency-fit perspective)

ترى هذه الدراسة على أن الفوائد المالية من الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تتوقف على الإستراتيجية التنافسية المعتمدة من مؤسسات الشحن، ومن هذا المنطلق هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الإستراتيجية التنافسية لمؤسسات الشحن في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي لها على فرض أن المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التمييز لها فوائد مالية أكبر من تلك التي تعتمد إستراتيجية قيادة التكاليف. تم توزيع استبيان الكتروني على 223 مؤسسة شحن تعمل في سنغافورة. تم تحليل البيانات المتحصل عليها واختبار نموذج الدراسة باستخدام نمذجة الانحدار الهيكلية وتحليل الانحدار البسيط. توصلت الدراسة إلى أن الاستراتيجيات التنافسية (التكاليف والتمييز) تسهم إسهاماً قوياً في تحسين الأداء المالي، وأن التزام مؤسسات الشحن بالمسؤولية الاجتماعية يعزز الأداء المالي لها بدلاً من أن يضعفه إلا أن الفوائد المالية تكون أكبر عند إتباع إستراتيجية التمييز.

10. دراسة شافية قرفي (2016) بعنوان (دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة " دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة، في ظل بيئة الأعمال الجزائرية بالتركيز على ست مؤسسات مهمة من قطاع المشروبات كقطاع هام ضمن الصناعات الغذائية بدراسة معطياتها للفترة (2009-2013). تم استخدام كل من المقابلة والكشوف المالية للحصول على البيانات اللازمة والمرتبطة أساسا بمتغيري الدراسة: الميزة التنافسية كمتغير تابع ممثلة بمؤشراتها وهي (الجودة، الإبداع، الكفاءة، الاستجابة لحاجات العميل)، والمسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل ممثل بمجالات قياس المسؤولية الاجتماعية (العمال، العملاء، المجتمع، البيئة)، وبما أنها دراسة قياسية فقد تم اعتماد أساليب رياضية وإحصائية، من بينها: التحليل التطويقي للبيانات، تحليل التباين ذو المعيار الواحد لتحديد أي أبعاد المسؤولية الاجتماعية أكثر أهمية، والانحدار وكاي مربع في دراسة الأثر والعلاقة بين متغيرات الدراسة. خلصت النتائج إلى أنه لا يوجد تأثير مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على مؤشرات الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، وأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في عينة الدراسة لا يزال ضعيفا وان وجدت بعض الممارسات فقد جاءت من باب الحد القانوني المفروض من قبل الدولة وليس كخيار استراتيجي واضح المعالم والأهداف.

11. دراسة محمد فلاق (2014) بعنوان (مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال " دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحالة على شهادة الايزو 9000)

هدفت هذه الدراسة يتمثل في محاولة التعرف على مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000. لمعالجة الموضوع تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان الذي استهدفت من خلاله مديري ورؤساء الأقسام لـ45 مؤسسة اقتصادية موزعة على ولايات الوطن (الشلف، الجزائر العاصمة، البليدة، بومرداس، بجاية، تيزي وزو، قسنطينة، برج بوعريج، باتنة) حيث بلغ حجم العينة 220 فرد من 45 مؤسسة اقتصادية، لتحليل البيانات تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام معامل الانحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه لإختبار فرضيات النموذج المصمم. توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلاف في إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، بحيث تم تبني ثلاثة مفاهيم رئيسية وهي المفهوم الأخلاقي، المفهوم الخيري التطوعي والمفهوم الاجتماعي. كما بينت النتائج أن مسائل الربط بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية والموقع التنافسي احتلت المكانة

الأولى، حيث اعتبرت عينة الدراسة أن الأنشطة الاجتماعية نفسها يمكن أن تكون أنشطة مربحة تماما مثل الأنشطة الاقتصادية. وأظهرت النتائج أيضا أنه على الرغم من أن مستوى إدراك أهمية المسؤولية الاجتماعية كان متوسطا على العموم، إلا أن هذا لا ينفي أن المؤسسات الاقتصادية لا تقوم بأنشطة في إطار مسؤوليتها الاجتماعية، حيث أظهرت الدراسة مجموعة من الأنشطة تندرج ضمن خمسة اتجاهات (أنشطة اتجاه المالكين، العاملين، البيئة، العملاء، المجتمع المحلي). كما توصلت الدراسة إلى أنه يتوفر لدى المؤسسات الاقتصادية المبحوثة مستوى متوسط للميزة التنافسية حيث قدر بـ 3.12 وذلك للأبعاد المكونة لها (الجودة، التكلفة الأقل، الإبداع، السمعة، الاستجابة)، أما فيما يخص تحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية فأظهرت النتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الحاصلة على الإيزو 9000 في إدامتها لميزتها التنافسية.

12. دراسة (El-Garaihy, W. H, Mobarak. A. K. M & Albahussain. S. A. (2014) بعنوان (Measuring the impact of corporate social responsibility practices on competitive advantage: A mediation role of reputation and customer satisfaction)

انطلاقا من فكرة أن المؤسسات تواجه ضغوطا متزايدة للعمل بطريقة مسؤولة اجتماعيا وكذا أهمية المسؤولية الاجتماعية التي تعود على علاقتها بالميزة التنافسية والنتائج المالية وسلوك العملاء وسمعة المؤسسة، هدفت هذه الدراسة لاختبار تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية واختبار الدور الوسيط لسمعة المؤسسة ورضا العملاء في التأثير على هذه العلاقة. تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات استهدفت به 205 مؤسسة من المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية. تم استخدام برنامج AMOS.16 بالاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي لاختبار الصلاحية المعيارية للمقياس المستخدم ونمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات النموذج. توصلت الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قيد الدراسة لها تأثير إيجابي على سمعة المؤسسة ورضا العملاء والميزة التنافسية حيث أوضحت النتائج أن رضا العملاء وسمعة المؤسسة يلعبان دور الوسيط في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية وبينت النتائج أيضا وجود علاقة تأثير إيجابية بين رضا العملاء والسمعة وهذا يعني أن رضا العملاء يؤثر بطريقتين على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية تتمثل الطريقة الأولى في التأثير المباشر لرضا العملاء على التنافسية والثانية في التأثير غير المباشر على التنافسية بواسطة سمعة المؤسسة. بناء على النتائج المتوصل إليها أوصت هذه الدراسة بأنه على المؤسسات الصناعية السعودية بشكل عام وتلك الملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية أن تسعى إلى بناء علاقة جيدة مع العملاء لكسب رضاهم والحفاظ على تأثيره

الاجباي على سمعة المؤسسة وبالتالي تحسين تنافسية المؤسسة.

13. دراسة (Simpson. M, Taylor. N & Barker. K (2004)) بعنوان (Environmental responsibility in SMEs: does it deliver competitive advantage?)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق التنافسية عن طريق تبني ممارسات بيئية جيدة وإجراء تحسينات بيئية على أعمالها. اجريت الدراسة خلال الفترة (جانفي 2000 - جانفي 2001)، تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات حيث تم توزيع 280 استبانة على المؤسسات المستهدفة واسترجع ما مجموعه 63 استبانة صالحة للاستعمال. إلى جانب ذلك تم الاعتماد كذلك على المقابلة الهاتفية لما مجموعه 43 مؤسسة أجابت على الاستبيان، تم تصميم المقابلات لأخذ نظرة أعمق عن الممارسات البيئية التي تتبناها هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى قدرتها على اكتساب ميزة تنافسية من خلالها حيث دارت الأسئلة حول التحسينات البيئية وكيف كانت مرتبطة بتخفيض التكاليف، تقليل النفايات، إرضاء العملاء، المنتجات المحسنة والميزة المكتسبة من ذلك.

أظهرت نتائج الدراسة أن مجموعة كبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت على استعداد لاستثمار موارد كبيرة في معالجة القضايا البيئية لكنها وجدت صعوبة في تحقيق ميز تنافسية من هذا الاستثمار كونها لم تدرك أن التحسينات البيئية تمكنها من تحقيق وفورات في التكاليف بل تعتبرها تكلفة، ويمكن القول أن سوء الإدارة، نقص المهارات والمعرفة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو السبب في الفهم الضعيف للاستراتيجيات المتاحة لخلق ميزة تنافسية من خلال إلزامها بالمسؤولية البيئية.

موقع دراستنا من الدراسات السابقة:

صممت الباحثة نموذج الدراسة بناء على نتائج مراجعة الدراسات السابقة المعتمدة. حيث تشترك دراستنا مع أغلب الدراسات السابقة من حيث الهدف إذ ركزت أغلب الدراسات إما على تحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتنافسية المؤسسة أو علاقة المسؤولية البيئية وتنافسية المؤسسة إلا أن دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة كونها هدفت إلى تحليل التأثير المباشر وغير المباشر من خلال سمعة المؤسسة لكل من المتغيرين المستقلين المسؤولية الاجتماعية والبيئية على تنافسية المؤسسة والسعي لتحديد أي المتغيرين له تأثير أكبر على تنافسية المؤسسة.

لاختبار نموذج الدراسة، استخدمت الباحثة على نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى (PLS-SEM) بالاعتماد على برنامج (Smart PLS3) لأنها الأنسب لموضوع الدراسة حسب ما أوصت به اغلب الدراسات السابقة التي اعتمدت على نفس المنهجية باستخدام برامج مختلفة. كما تم استخدام منهج دراسة الحالة لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف في بيئة الأعمال الجزائرية على خلاف الدراسات السابقة التي اعتمدت في دراستها التطبيقية على عينة من المؤسسات في بيئات أعمال مختلفة (أوروبا، آسيا، شمال افريقيا).

تقسيمات البحث:

لتحقيق أهداف البحث تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، خصصت الفصول الثلاث الأولى لمعالجة الجانب النظري أما الفصل الرابع فقد خصص للجانب التطبيقي.

عالج الفصل الأول الإطار النظري للمتغيرين المستقلين المسؤولية الاجتماعية والبيئية من خلال ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية، المبحث الثاني تم التطرق فيه للإطار النظري للمسؤولية البيئية، أما المبحث الثالث فقد خصص للمسؤولية الاجتماعية والبيئية في إطار المواصفة الدولية للتقييس.

الفصل الثاني تم التطرق فيه للإطار النظري للمتغير التابع المتمثل في تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال ثلاث مباحث، ركزنا في المبحث الأول على الإطار النظري للمنافسة والتنافسية، بينما خصصنا المبحث الثاني لتحليل التنافسية على مستوى المؤسسة باعتبارها المستوى المستهدف في الدراسة، أما المبحث الأخير فتناولنا فيه الاستراتيجيات التنافسية العامة.

تم الربط بين متغيرات الدراسة في الفصل الثالث من خلال التطرق إلى مفهوم جديد للموازنة بين تحقيق التنافسية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية من خلال ثلاث مباحث، في المبحث الأول تم التطرق إلى مختلف مقاربات تقييم الأداء الشامل للمؤسسة التي تأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي والبيئي، المبحث الثاني تضمن مفهوم خلق القيمة المشتركة باعتباره مقارنة حديثة طرحها بورتر في أبحاثه تمكن المؤسسات من تجاوز التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال من ضغوطات للعمل بشكل مسؤول اجتماعيا وبيئيا وتحديات التنافسية، أما المبحث الأخير فتم فيه عرض نموذج لشركة عالمية رائدة في مجال تبني القيمة المشتركة وهي شركة نستله.

يمثل الفصل الرابع إسقاطا لنموذج الدراسة تطبيقيا بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE) المصمم بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة. ضم هذا الفصل ثلاث مباحث، في المبحث الأول تم تحليل تنافسية مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف وواقع المسؤولية الاجتماعية والبيئية لها، في حين تناول المبحث الثاني منهجية الدراسة بالتطرق إلى عرض الخلفية النظرية لفرضيات ونموذج البحث وطريقة المعالجة إضافة إلى وصف عينة الدراسة وفقا للخصائص الديموغرافية. أما المبحث الأخير فقد تم فيه تقييم جودة نموذج القياس والنموذج الهيكلي واختبار فرضيات البحث باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى (PLS-SEM) بالاعتماد على برنامج (Smart PLS3) بهدف استخلاص النتائج التي على أساسها يتم تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات منها ما يتعلق بالموضوع لتحسين تنافسية المؤسسة ومنها ما يتعلق باقتراح دراسات مستقبلية لاستكمال البحث في الموضوع بعمق أكثر.

الفصل الأول: الإطار النظري

المسؤولية الاجتماعية والبيئية

للمؤسسة الاقتصادية

الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد

ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية، الإدارية والتكنولوجية في أنحاء العالم. ومن أبرز هذه المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية؛ أي أن على المؤسسة دمج الجانب البيئي والاجتماعي ضمن استراتيجياتها، حيث أصبحت المجتمعات أكثر وعياً وإدراكاً من أي وقت مضى بضرورة استجابة المؤسسات لتطلعات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم بما يزيد عن الحد الأدنى المفروض قانوناً وأن تكون هذه المؤسسات نموذجاً للمواطنة الصالحة.

ولمعالجة موضوع المسؤولية الاجتماعية والبيئية سنركز في هذا الفصل على الجوانب التالية:

- المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية؛
- المبحث الثاني: المسؤولية البيئية للمؤسسات الاقتصادية؛
- المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية والبيئية وفقاً للمواصفة الدولية الأيزو.

المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية

اكتسب مفهوم المسؤولية الاجتماعية مكانة بارزة في الأدب الأكاديمي ومجتمع الأعمال في السنوات الأخيرة، وزاد إدراك المؤسسات الاقتصادية للدور الذي يجب أن تؤديه في المجتمع إضافة إلى متابعة تطور أرباحها على المدى القصير والطويل. سنركز في هذا المبحث على معالجة الجوانب التالية:

- **المطلب الأول: النشأة التاريخية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية؛**
- **المطلب الثاني: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية؛**
- **المطلب الثالث: المواقف المتباينة تجاه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية.**

المطلب الأول: النشأة التاريخية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية

إن أول من كتب في المسؤولية الاجتماعية للشركات هو الاقتصادي الأمريكي جون موريس كلارك الذي صدر له أول مقال يحمل عنوان "التغيرات الجوهرية في المسؤولية الاقتصادية **The Changing Basis of Responsibility Economic** وكان ذلك عام 1916¹. تلى ذلك الكتاب الذي أصدره هو **Bowen** عام 1953 بعنوان **social responsibility of the Businessman** "الذي يعتبر أول عمل لمناقشة العلاقة بين المؤسسات الاقتصادية والمجتمع".² إضافة إلى **Theodore Krepes** الذي أسس للنقاش الحالي حول تقارير خط الأساس الثلاثي **triple bottom line reporting** مع كتاباته حول "التدقيق الاجتماعي" حيث قال أن أي تدقيق يجب أن يقيس تقدم المؤسسة مقابل بعض معايير المسؤولية الاجتماعية الأساسية. كما قام **Morrell** (أستاذ الدراسات الأمريكية في معهد كايس للتكنولوجيا) بتسليط الضوء على سؤال تواصلت محاولات الإجابة عنه: "هل هناك أي حدود للعمل التطوعي وما هو دور الحكومة في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية؟" وكانت أول منشوراته "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية" عام 1970 الذي تحدث فيه عما قامت به المؤسسات تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية في الستين سنة الأولى من القرن العشرين وأعيد نشره عام 1988 تحت عنوان: **(Social Responsibilities of Business : Company and)**

¹. العايب عبد الرحمان، "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، ص: 56.

². Wang, S (2015), **Literature review of corporate social responsibility: In Chinese strategic decision-making on CSR**, Springer, Berlin, P: 7.

1. (Community, 1900–1960).¹ وتم إضفاء الطابع الرسمي على هذا المفهوم عام 1960 وانتشر في عام 1970.²

وفيما يأتي تفصيل لأهم مراحل تطور الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية وتطور مفهومها.

أولاً: مراحل تطور الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية

يمكن تلخيص مراحل تطور الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية فيما يلي:³

1. الثورة الصناعية والإدارة العلمية: لقد ركزت المؤسسات الاقتصادية اثناء الثورة الصناعية على تحسين ادائها الاقتصادي لتحقيق أعظم ربح بهدف توسيع نشاطها الاقتصادي إلا أن السعي لتحقيق هذه الأهداف أدى إلى زيادة استغلال الموارد البشرية: تشغيل الأطفال، النساء، وعموم العاملين لساعات طويلة في ظروف عمل قاسية، أجور متدنية، نقص الوعي البيئي بخطورة التلوث ومختلف المشاكل البيئية نظراً لوفرة الموارد الطبيعية. من خلال ما سبق طرحه فإن مسؤولية المؤسسات الاقتصادية تمثلت في تعظيم القيمة الاقتصادية للمالكين وإهمال مصلحة العاملين والمجتمع والبيئة. وبهدف زيادة كفاءة استغلال الموارد خاصة الموارد البشرية، اندفع بعض رجال الاعمال وملاك المصانع لدراسة كيفية تحسين انتاجية العاملين بدراسة الوقت والحركة وكيفية انجاز العمل بأفضل طريقة مع التركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية من خلال تحسين الأجور. وعليه يمكن القول أن المؤسسات الاقتصادية قد وعت جانبا بسيطا من مسؤوليتها الاجتماعية تمثل في تحسين أجور العاملين.

2. العلاقات الانسانية وتجارب المهورثون: أدى تزايد الشعور بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري الذي ساءت أوضاعه خلال الثورة الصناعية إلى إجراء التجارب الشهيرة بمصنع المهورثون لدراسة تأثير الاهتمام بالعاملين وظروف العمل على الانتاج والانتاجية. وبناء على النتائج التي تم التوصل اليها بدأ الاهتمام بالعاملين والعناصر المادية

¹. Williams. O. F (2014), Corporate social responsibility: The role of business in sustainable development, 1st edition, Routledge, LONDON, P : 8.

². Pour B. S, Nazari, K & Emami. M (2014), Corporate social responsibility: A literature review, African Journal of Business Management, 8(7), P :2

³. طاهر محسن منصور الغالي واخرون (2010)، " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) " ، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 55.

للعمل، لتوفير ظروف أحسن للعاملين وبالتالي زيادة الانتاجية والارباح للمالكين، وهذا يمثل نقلة نوعية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية مقارنة بالمرحلة السابقة.

3. **مرحلة ظهور خطوط الانتاج وتضخم حجم المنشآت:** أدت خطوط الانتاج التي ابتكرها **Henry Ford** إلى انتاج كميات كبيرة من السيارات وتضخم حجم المؤسسات الاقتصادية الأمر الذي ترتب عنه زيادة العاملين خاصة صغار السن، التلوث الجوي نتيجة العدد الكبير من السيارات والجودة المنخفضة للوقود المستعمل وهذا يعني عدم مراعاة للمؤسسات الاقتصادية لمسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة.

4. **تأثير الافكار الاشتراكية:** تعد الأفكار الاشتراكية تحد للمؤسسات الاقتصادية الخاصة التي نادت بضرورة تحمل مسؤوليتها الاجتماعية تجاه أطراف أخرى خاصة العاملين، حيث كانت أبرز مطالبهم التي نادوا بها : تحسين ظروف العمل، التقاعد، الضمان الاجتماعي، اصابات العمل والاستقرار الوظيفي.

5. **مرحلة الكساد الكبير والنظرية الكينزية:** إن تركيز المؤسسات الاقتصادية على تسويق أكبر كمية ممكنة من المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات المستهلك أدى إلى حصول الكساد العالمي الكبير واختيار المؤسسات الاقتصادية وتسريح آلاف العاملين ... مما نجم عنه دعوات مهمة لتدخل الدولة لحماية مصالح العاملين أبرزها نظرية كينز الشهيرة التي تدعو لتدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي. كل هذا أدى إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.

6. **مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والثورة الصناعية:** تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة، فقد تخلصت الكثير من الدول من الحكم الديكتاتوري والفاشي والأنظمة العسكرية التي استبدلت بنظم ديمقراطية، وتوسع مفهوم الديمقراطية الصناعية وتعزيز دور النقابات خاصة ما يتعلق بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين. كل هذه التطورات انعكست بشكل كبير على المؤسسات الاقتصادية، حيث نتج عنها المشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور، اشراك العاملين بالإدارة، نظم التأمين الاجتماعي والصحي، قوانين معالجة حوادث العمل وظهور جمعيات حماية المستهلك في العالم الغربي. كل هذا يمثل نقلة نوعية حقيقية في انتقال المؤسسات الاقتصادية من الطرح النظري الى التطبيق العملي للمسؤولية الاجتماعية.

7. **مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات:** تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات وزيادة تأثيرها في قرارات المؤسسات الاقتصادية، تزايد عدد الاضرابات التي أحدثت خسائر كبيرة للعديد من المؤسسات

الاقتصادية، تعمق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية نتيجة المكاسب المحققة في ظل النظام الديمقراطي وتطور وسائل الاعلام. واتساع دعوات المطالبة بحماية البيئة ونشر الوعي البيئي وإدراك الناس للتلوث الحاصل بسبب الصناعية.

8. **مرحلة القوانين والمدونات:** لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة بشكل قوانين ودساتير أخلاقية. بدأت المؤسسات الاقتصادية بصياغتها وتبني بنودها وأظهرت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية في شعاراتها ورسالاتها بشكل صريح، كما بدأت بتوعية العاملين بالقواعد والضوابط ذات العلاقة بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية. إضافة إلى ما سبق ذكره فقد ظهر مفهوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية واجريت العديد من الدراسات حول العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية وتطورت مقياس الاداء الاجتماعي.

9. **مرحلة جماعات الضغط:** تميزت هذه المرحلة بزيادة قوة جماعات الضغط (حماية المستهلك، حماية البيئة والمحافظة عليها...) إما بالتأثير المباشر على المؤسسات الاقتصادية أو غير المباشر من خلال الضغط على الحكومات. فالمسؤولية الاجتماعية أصبحت في هذه المرحلة أكثر نضجا كفكرة نظرية، وأقوى حضورا على أرض الواقع كممارسة بحكم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية تطلبها كثير من المنظمات الدولية خاصة تلك التي تهتم بالتنمية المستدامة.

10. **مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:** تميزت هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد وظهور العولمة والخصخصة، انتشار شبكات المعلومات وازدهار صناعة تكنولوجيا المعلومات واتساع نمو قطاع الخدمات وهذا ما أدى إلى ظهور قيم جديدة وجرائم جديدة وأنواعا من الانتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد. كل هذا حفز المؤسسات الاقتصادية على تطوير مبادراتها الاقتصادية.

ثانيا: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية

لقد استند مفهوم المسؤولية الاجتماعية في صياغته وبلورته على ثلاث حقائق اساسية تتمثل في:¹

1. **الحقيقة المعنوية:** تهتم بالقيم الاجتماعية التي تؤثر في النشاطات الداخلية للمؤسسة الاقتصادية أي أن مفهوم

المسؤولية الاجتماعية يركز على العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية وقيم المجتمع الذي تتعامل معه؛

¹ سناء عبد الرحيم سعيد وعبد الرضا ناصر الباوي (2010)، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية -، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، جامعة بغداد، العراق، ص: 207.

2. الحقيقة العقلانية أو الشرعية: تهتم بالشرعية التي يمنحها المجتمع للمؤسسة الاقتصادية، من خلال قواعد المجتمع التي تؤثر في أهدافها الاستراتيجية وجهودها في الالتزام بالتوقعات الاجتماعية ومن هذه القواعد (قوانين المخرجات الاجتماعية، والغرامات، والمقاطعة الاجتماعية)؛

3. الحقيقة الاقتصادية: تصف المسؤولية الاجتماعية بأنها إحدى الوسائل المهمة التي تحقق المنفعة الذاتية للأعمال، لأنها تسهم في اكتساب القيمة المضافة من خلال مساعدة المؤسسة الاقتصادية على استيعاب حاجات وإسهامات الجماعات المختلفة من أصحاب المصالح من داخلها وخارجها، وبما يترتب عليه من الاحتفاظ بالشرعية الاجتماعية وتعظيم النواتج المالية على المدى البعيد، وتساعد المسؤولية الاجتماعية أيضا على الاحتفاظ بالعلاقة المتوازنة بين أعمال المؤسسة الاقتصادية وقيم المجتمع في ظل ظروف التغير المستمر الذي تتعرض له هذه العلاقة .

ومر تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالمراحل الثلاث التالية:¹

1. المفهوم الكلاسيكي **Classical concept**: ترجع خلفية هذا المفهوم إلى أفكار العالم الاقتصادي آدم سميث التي تنصب في جانبها الأساسي على كون كافة المؤسسات الاقتصادية تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح بما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية. وتأسيسا على ذلك فإن الإطار الفلسفي لهذا المفهوم في التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية يعبر عن السلوك والقيم الشخصية لرجال الأعمال كونهم يؤمنون بالقيم العقلانية التي تتمثل في تحقيق الأرباح، وأنهم مسؤولون أمام المؤسسات الاقتصادية وليس المجتمع ككل انطلاقا من مبدأ " ما هو جيد للمؤسسة الاقتصادية جيد للمجتمع "، كما يرون أن التعامل مع المستهلك ينطلق من كونه هو الذي يقرر الشراء وأنها ليست مسؤولة عنه فيما يتخذه من قرارات، وليس من الضروري أن تولي اهتماما كبيرا في توضيح نوعية المنتج، سلامته وتقديم المعلومات التفصيلية عنه؛

2. المفهوم الإداري **Managerial concept**: أدرك الاقتصاديون والإداريون في أواخر 1930 أن هناك فجوة كبيرة بين المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية والطبيعة الجديدة للأعمال، وخلال الفترة 1940-1950 وبعد سلسلة من النقاشات الفكرية بدأت معظم المؤسسات الاقتصادية في التحول من الهدف الأحادي (تعظيم الأرباح) إلى إضافة هدف آخر، المتمثل في تعظيم الرضا لدى المديرين أنفسهم ومختلف المتفاعلين معها بشكل متوازن. بناء

¹. ثامر البكري (2012)، استراتيجيات التسويق الأخضر تطبيقات، حالات دراسية، دراسات سابقة، ط1، اثرء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 34.

على ما سبق فإن أحد أهم الافتراضات التي يقوم عليها هذا المفهوم يتمثل في كون المؤسسات الاقتصادية نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالمجتمع، لذا عليها الاعتماد على نظام اتصالات مفتوح بينها وبين المجتمع لتحقيق اهدافها؛

3. المفهوم البيئي Environmental concept: ظهر هذا المفهوم عام 1960 بإدراك المديرين أن مسؤوليتهم الاجتماعية لا تنحصر داخل المؤسسة أو بالسوق فقط بل تمتد إلى أطراف أخرى تتمثل في عموم المجتمع. وخير من أوضح هذه النظرة هما **Ralph Neder & John Galbary** اللذان درسا تأثير المؤسسات الصناعية الكبيرة خاصة العاملة في مجال صناعة السيارات على المجتمع وكانت النتيجة أنه "عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية فليس هناك أي حق يترك أو يعلو على تلك المصلحة". وهذا يعني وجوب وضع المصلحة العامة للمجتمع فوق أي اعتبار. وعليه يمكن القول ان المفهوم البيئي يعبر عن القيم العقلانية لإدارة المؤسسة الاقتصادية بتحقيق مصلحتها الذاتية ومصالح المجتمع في مجال القرارات التي تتخذها بما فيها حماية البيئة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالمجتمع مسؤول كذلك على التفاعل مع المؤسسة ذات التوجه الاجتماعي والبيئي للارتقاء بنوعية الحياة للأفراد والمجتمع كهدف مشترك للجميع.

المطلب الثاني: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية

تغطي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية نطاقاً واسعاً، ولا يوجد توافق في الآراء حول تعريف المصطلح، ففي مقال كان الهدف منه تحديد كيف تم تعريف المسؤولية الاجتماعية تم حصر 37 تعريفا وتحليلها. اقتصرت على الفترة الممتدة ما بين (1980 – 2003).¹ يرى (Bedeian.1993) أنه من الأفضل تعريف المسؤولية الاجتماعية من خلال الاجابة عن السؤال الآتي: (ما العمل الذي يعد عملاً مسؤولاً اجتماعياً؟)، واقترح لذلك ثلاثة معايير:²

- أن تتبع المؤسسات الاقتصادية المعيار الأساسي فوق كل شيء أي أن لا تسبب أي ضرر، وهذا يضمن القيام بسلوك مسؤولاً اجتماعياً وقانونياً أيضاً؛
- على المؤسسات الاقتصادية أن تتحمل المساءلة عن أي تأثير يلحق بالمجتمع نتيجة أعمالها، وأن تقلل النتائج السلبية لأعمالها الى أدنى حد؛

¹.Dahlsrud. A (2008), **How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions**, Corporate social responsibility and environmental management, 15 (1), p :3.

². بشرى عبد الحمزة عباس (2011)، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 7، العدد 30، جامعة كربلاء، العراق، ص: 238.

• يجب على المؤسسات الاقتصادية من خلال أعمالها أن تعزز رفاهية المجتمع على المدى البعيد، وعليها أن تدرك أن استمرار بقائها مرهون بوجود مجتمع سليم.

أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من طرف المنظمات والهيئات: نعرض في ما يلي تعاريف المنظمات والهيئات للمسؤولية الاجتماعية

1. منظمة الاعمال من اجل المسؤولية الاجتماعية: عرفت منظمة الأعمال للمسؤولية الاجتماعية المسؤولية الاجتماعية على " أنها إدارة الأعمال على نحو يفي بتوقعات المجتمع الأخلاقية، التجارية والتوقعات العامة من تلك المؤسسة أو يتجاوز التوقعات لما هو أفضل"¹؛

2. مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة: تم تعريف المسؤولية الاجتماعية من قبل مجلس الأعمال للتنمية المستدامة على أنها " التزام المؤسسات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، العمل مع الموظفين وأسرههم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين نوعية حياتهم"²؛

3. منظمة الأمم المتحدة: عرفت منظمة الأمم المتحدة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، على أنها " توسع المفهوم باستخدام عبارة "تحلي المؤسسات بروح المواطنة العالمية"، التي تغطي كلا من حقوق ومسؤوليات المنظمات عبر الوطنية في السياق الدولي. وبإمكان المنظمات عبر الوطنية أن تظهر تحليها بروح المواطنة الصالحة عن طريق اعتناق واستصدار عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها عالمياً في ممارسات المنظمات وفي دعم السياسات العامة الملائمة على السواء في مجالات حقوق الإنسان، وفي ظروف العمل وحماية البيئة"³؛

4. اللجنة الأوروبية: عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها " مفهوم تدمج بموجبه المؤسسات الاقتصادية الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي"⁴؛

¹. Kotler. P & Lee. N (2005), **Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause**, John Wiley & Sons, CANADA, p : 3.

². Dahlsrud. A (2008), **Op-Cit**, p :7.

³. محمد فلاق (2014)، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال " دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحالة على شهادة الايزو 9000"، أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، الجزائر، ص:24.

⁴. Dahlsrud. A (2008), **Op-Cit**, p :7.

5. **البنك الدولي:** حسب البنك الدولي يقصد بالمسؤولية الاجتماعية " التزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة، والعمل مع الموظفين، أسرهم، المجتمع المحلي والمجتمع عامة من أجل تحسين نوعية حياتهم، بأساليب تفيده قطاع الأعمال والتنمية على السواء"¹؛

6. **الحكومة الكندية:** تم تعريف المسؤولية الاجتماعية من قبل الحكومة الكندية على أنها " الطريقة التي تدمج بها المؤسسات الاهتمامات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في قيمها وثقافتها وصنع القرار والاستراتيجية والعمليات بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة ومن ثم تنشئ ممارسات أفضل داخل المؤسسة، وخلق الثروة وتحسين المجتمع"²؛

7. **المنظمة الدولية للتقييس:** عرفت المسؤولية الاجتماعية من طرف المنظمة الدولية للتقييس على أنها " مسؤولية المؤسسة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع فضلا عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات المساهمين"³.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة من قبل المنظمات والهيئات البعض منها حللت أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفقا لنظرية أصحاب المصلحة والبعض الآخر حلل أبعادها وفقا لخط الأساس الثلاثي (البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي).

ثانيا: تعريف الأكاديميين للمسؤولية الاجتماعية: تعددت التعاريف التي وردت من الأكاديميين للمسؤولية الاجتماعية واختلفت وجهات نظرهم في تعريف المسؤولية الاجتماعية. حيث تم تعريفها من قبل **Bowen(1953)** على أنها: " التزامات رجال الأعمال بمتابعة سياساتهم، أو اتخاذ قراراتهم، أو اتباع خطوط العمل المرغوبة من حيث أهداف وقيم المجتمع"⁴، مركزا بذلك على البعد الاجتماعي. وفي نفس السياق عرفها **Webb and Harris** على أنها: " التزام المؤسسة في التقليل من أي تأثيرات ضارة أو القضاء عليها وتحقيق أقصى قدر تأثير إيجابي على المجتمع

1. محمد فلاق (2015)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال الجزائرية شركات الاتصالات الخلوية"جيزي، موبيليس، أريديو" أمودجا، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 2، العدد 2، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، ص: 209.

2. Hediger. W (2010), **Welfare and capital-theoretic foundations of corporate social responsibility and corporate sustainability**, The Journal of Socio-Economics, 39(4), P : 519.

3. فالج عبد القادر الحوري، ممدوح الزيادات وهائل عبابنة (2014)، " إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية" ، مجلة شؤون اجتماعية. المجلد 31، العدد 121، 1-68. ص: 120.

4. Filizöz. B & Fişne. M (2011), " **Corporate social responsibility: a study of striking corporate social responsibility practices in sport management**", Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol 24, pp :1406-1407.

في المدى الطويل".¹ كما عرفها **Petere Druker** بأنها: "هي التزام المؤسسات الاقتصادية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه".² ويرى **Baron** ان المسؤولية الاجتماعية هي: "توفير خاص لمصلحة عامة".³ وعلى النقيض تمام يرى **M.Friedman** أنه يوجد مسؤولية واحدة ووحيدة للأعمال وهي استعمال مواردها والمشاركة في الأنشطة المصممة لزيادة أرباحها طالما أنها تبقى ضمن قواعد اللعبة أي أنها تشارك في مناسبات حرة ومفتوحة دون خداع أو تزوير.⁴

أما **Carroll** فيرى أنها تتمثل في: "أربعة جوانب: مسؤولية اقتصادية، قانونية، أخلاقية ومسؤولية خيرية".⁵ وفي نفس السياق عرفها **Holme and Watts** على أنها: "الالتزام المستمر من جانب الأعمال بالتصرف بطريقة أخلاقية والمساهمة في التنمية الاقتصادية مع تحسين نوعية حياة القوى العاملة".⁶ ويرى **McWilliams, A., & Siegel, D** أنها: "الإجراءات التي يبدو أنها تعزز بعض الخير الاجتماعي، بما يتجاوز مصالح المؤسسة الاقتصادية وما يتطلبه القانون".⁷ وعرفها **Steiner & Miner** على أنها: "تمثل نشاطا مرتبطا ببعدين أساسيين: داخلي **Internal Responsibility** يتمثل في تطوير العاملين وتحسين حياتهم والآخر خارجي **External Responsibility** يتمثل في مبادرات المؤسسة الاقتصادية في التدخل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها المجتمع".⁸ أما **Hopkins** فعرفها على أنها: "التعامل مع أصحاب المصلحة للمؤسسة الاقتصادية بطريقة أخلاقية أو مسؤولة بهدف تحقيق أعلى مستوى معيشة مع الحفاظ على رغبة الأشخاص داخل وخارج المؤسسة".⁹

من خلال التعاريف المذكورة سابقا نجد أن **M. Friedman** يرى أن المسؤولية الوحيدة للمؤسسة هي

¹. Rahim. R. A, Jalaludin. F. W, & Tajuddin. K (2011), "**The importance of corporate social responsibility on consumer behaviour in Malaysia**", **Asian academy of management journal**, 16(1), 119-139, P : 122.

². محمد فلاق (2014)، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال " دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحالة على شهادة الازو 9000"، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

³. Siegel. D. S, & Vitaliano. D. F. (2007), "**An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility**", **Journal of Economics & Management Strategy**, 16(3), PP: 773-792, P :4.

⁴. Dasgupta. S & Ghatge. A (2015), "**Understanding the Theoretical Convergence of Corporate Social Responsibility Reporting in Practice: A Thematic analysis of Automobile Websites**", **International Journal of Business and Social Science**, 6(2), p :176.

⁵.Carroll. A. B (1991), "**The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders**", **Business horizons**, 34(4), p : 40.

⁶. Hediger. W (2010), **Op-Cit**, P : 519.

⁷. McWilliams. A & Siegel. D (2001), "**Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective**", **Academy of management review**, 26(1), PP: 117-127, P :117.

⁸. طاهر محسن منصور الغالي واخرون (2010)، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

⁹. Hediger. W (2010), **Op-Cit**, pp: 518-526.

تحقيق الارباح مركزا بذلك على البعد الاقتصادي، في حين قدم **Carroll** تعريفا شاملا للمسؤولية الاجتماعية بتحديد أربعة أبعاد لها (اقتصادي، قانوني، أخلاقي وخيري) أما باقي التعريفات فركزت أغلبها على البعد الاقتصادي وأصحاب المصلحة، وتضيف الحكومة البريطانية واللجنة الأوروبية عملية ادماج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في قيمها وثقافتها وصنع القرار، الاستراتيجية والعمليات بالتعاون الوثيق مع أصحاب المصلحة.

وتأسيسا على ما سبق يمكننا تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية على أنها: "المساهمة بالسلوكيات الأخلاقية والمبادرات الخيرية اتجاه أصحاب المصلحة بدمج اهتماماتهم ضمن الاستراتيجية الكلية للمؤسسة لتحقيق اهدافها التنافسية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة".

ثالثا: المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية: ومع تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية منذ 1960م ظهرت مفاهيم لها علاقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية منها:

1. المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة: الاستدامة أو استدامة المؤسسات الاقتصادية مصطلحان متجذران في جهود الأمم المتحدة المبذولة لتعزيز التنمية المستدامة والتي تعرف على أنها: "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الاجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة." وعلى الرغم من ارتباط المصطلح في الماضي بالإشراف البيئي في المقام الأول إلا أن مفهوم التنمية المستدامة يشمل في سياق الأعمال الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. لقد تبنت معايير إعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية نفس إطار اعداد التقارير الخاص بمبادرة الابلاغ العالمي (GRI) المتمثل في التركيز الثلاثي على المستويات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية وعليه فمفهوم الاستدامة في شكله الحالي يرادف إلى حد بعيد مفهوم المسؤولية الاجتماعية ويكمن الفرق بينهما في كون الأول يهتم بتحقيق التوازن بين المستويات الثلاث (اقتصادي، اجتماعي، بيئي) على مستوى عالمي أما الثاني يدمجها في أنشطة أعمال المؤسسات الاقتصادية.¹

2. المسؤولية الاجتماعية ومواطنة المؤسسات: المؤسسة المواطنة هي التي تسعى لتحقيق مصالح اصحاب المصلحة بالمشاركة الفعالة في الأعمال الخيرية والبرامج التعليمية والالتزام بحماية البيئة والمساهمة في تحسين ظروف المجتمع، والعمل وفقا لمبادئ الشفافية والمسؤولية وانتاج السلع والخدمات الامنة ذات الجودة العالية ويجب ان تصبح

¹. Beal. B. D (2014), "**Corporate social responsibility: Definition, core issues, and recent developments**", Sage Publications, USA, P : 12.

المواطنة الصالحة للمؤسسات ممارسة منتظمة وليست حدثاً فردياً يتعلق بالقيام بعمل نبيل كما يجب ان تصبح جزءاً من ثقافة المؤسسة الاقتصادية.¹

وحدد مركز مؤسسة المواطنة بجامعة بوسطن ستة شروط لتصنيف المؤسسة الاقتصادية في مرتبة المؤسسة المواطنة وهي:²

- تسعى لتحقيق الارباح وتوفير مناصب شغل ودفع ما هو على ذمتها من ضرائب ورسومات؛
- تكون ممارساتها تستجيب للمعايير الاخلاقية؛
- تحسن معاملتها مع موظفيها وعدم هضم حقوقهم وتقوم بأعمال خيرية لصالح المجتمع ؛
- تسويق منتجات وخدمات ذات جودة عالية ولا تشكل أي خطر على البيئة وعدم تلويثها؛

3. المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الأعمال: الخلق هو: الدين والطباع والسجايا وهي تعبير عن الصورة المعلنة والباطنة للإنسان. أما تصرفياً يشير مصطلح الأخلاق إلى القوة الراسخة التي تقود الإنسان إلى الاختيار بين الخير والشر، وهي مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الافراد والجماعات وتساعدهم في تحديد الشيء الصحيح والخطأ، ومن ثم تحديد الكيفية التي يتم بها انجاز الاشياء الصحيحة.³ أما أخلاقيات الأعمال فتعرف على أنها: "اتجاه الإدارة وتصرفها تجاه موظفيها وزبائنها والمساهمين والمجتمع عامة وقوانين الدولة ذات العلاقة بعمل المؤسسات الاقتصادية."⁴ كما تعرف على أنها: "كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة النزيهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبائن والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية." ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك ليحدد الهدف الأساس من الاهتمام بأخلاقيات الأعمال بأنه ليس فقط تعلم الفرق بين الصواب والخطأ، بل يمتد لتوفير الأدوات التي يتعامل بها الأفراد مع التعقيدات الأخلاقية، أي الاخذ بعين الاعتبار التفكير بالتداعيات الأخلاقية الخاصة بالقرارات الاستراتيجية.⁵

¹. وهيبه مقدم (2014)، " تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري- "، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، ص: 97.

². بلمهدي عبد الوهاب وحاج صحراوي حمودي (2015)، "دور المسؤولية الاجتماعية كآلية لتحقيق مواطنة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة عين الكبيرة سطيف. تنمية الموارد البشرية"، (2)6، ص: 548.

³. ميادة حياوي مهدي ورزاق محور داود (2011)، "تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية أنموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (21)7، جامعة الكوفة، العراق، ص: 123.

⁴. وهيبه مقدم (2014)، مرجع سبق ذكره، ص: 93

⁵. ميادة حياوي مهدي ورزاق محور داود (2011)، مرجع سبق ذكره، ص: 123.

المطلب الثالث: المواقف المتباينة تجاه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية

تباينت المواقف حول المسؤولية الاجتماعية بين المؤيدين والمعارضين ولكل فئة حجج تبرر موقفها نعرضها فيما يلي:

أولاً: حجج المعارضين للمسؤولية الاجتماعية: تنطلق الحجج المعارضة لقيام المؤسسات الاقتصادية بالمسؤولية الاجتماعية لكونها تتعارض مع الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية والمتمثل في تحقيق الأرباح وبالتالي فهي منسجمة تماماً مع المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية.¹

1. **المسؤولية الاجتماعية والأرباح:** تعتبر الحجج الاقتصادية الكلاسيكية بقيادة الاقتصادي **Milton Friedman** الذي يرى أن الإدارة لديها مسؤولية واحدة ووحيدة هي: "تعظيم الأرباح للمساهمين"، وأن القضايا الاجتماعية ليست محل اهتمام رجال الأعمال وهذه المشاكل يجب حلها من خلال العمل غير المقيد لنظام السوق الحر. فإذا لم يتم حلها من قبل السوق الحرة فعندئذ يقع على عاتق الحكومة والتشريع القيام بالمهمة. لكن فيما بعد خفف **Milton Friedman** حجته من خلال تأكيده على أن مهمة الإدارة هي: "تحقيق أكبر قدر ممكن من المال مع الالتزام بالقواعد الأساسية للمجتمع".² كما جادل **Aneel Karnani** في تقرير خاص في **Wall Street Journal** بأن المسؤولية الاجتماعية "وهم، وخطر محتمل". في هذا التقرير، يجادل **Karnani** بأنه في الحالات التي يمكن أن يعزز فيها السعي للربح الخاص من المرجح أن يحقق الرفاهية العامة، لهذا ليس هناك حاجة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وغير مطلوبة. وفي الظروف التي من غير المرجح أن يؤدي فيها السعي لتحقيق الربح إلى تعزيز الرفاهية الاجتماعية، فإن المسؤولية الاجتماعية لن تكون فعالة، نظراً لأن المسؤولية الاجتماعية تتطلب من المؤسسات الاقتصادية أن تتصرف بطرق ليست في مصلحتها المباشرة.³

2. **المسؤولية الاجتماعية والتنافسية:** إحدى الحجج الأخرى المهمة هي أنه من خلال تشجيع المؤسسات الاقتصادية على تحمل المسؤولية الاجتماعية فإنها تكون في موقف محفوف بالمخاطر من حيث المنافسة العالمية، وأحد عواقب المسؤولية الاجتماعية هي أن المؤسسات الاقتصادية يجب أن تستوعب التكاليف التي نقلتها سابقاً إلى المجتمع على شكل هواء قدر، نفايات صلبة وسائلة، منتجات غير آمنة وعواقب التمييز. كما أن زيادة تكاليف

¹. عبد الرزاق سالم الرحالة (2011)، "المسؤولية الاجتماعية"، ط1، دار الاعصار العلمي، الاردن، ص: 87.

². Buchholtz. A. K & Carroll. A. B (2009), "**Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management**", 7th edition, South-Western Cengage Learning, USA, p: 49.

³. Beal. B. D (2014), **Op-Cit**, P:68

المنتجات الناتجة عن تضمين الاعتبارات الاجتماعية في هيكل الأسعار قد تؤدي إلى رفع أسعار المنتجات مما يجعلها أقل قدرة على المنافسة في الأسواق الدولية وبالتالي تبديد مزايا البلد التي اكتسبها من خلال التقدم التكنولوجي.¹

3. أصحاب هذا الاتجاه يرون كذلك أن المفاهيم الأخلاقية تنطبق على الأفراد أولاً لا على المؤسسات الاقتصادية، لأن الأفراد وحدهم يستطيعون صنع المفاهيم الأخلاقية وتطبيقها، وطالما أن المسؤولية قضية أخلاقية بالدرجة الأولى، إذا فهي مسألة ضمير وهذا لا يمكن إلا للشخص الطبيعي ولا ينطبق على المؤسسة لكونها شخصية معنوية؛²

4. صعوبة المساءلة القانونية والمحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية بسبب عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي، إضافة إلى عدم وجود جهة رسمية عليا يمكن أن تتابع مدى الإنجاز الاجتماعي المتحقق وهذا يمكن أن يؤدي إلى ترك المجال للدعاء بدور اجتماعي أبرز من الحقيقة أو قد يؤدي إلى إنكار حق المؤسسة الاقتصادية رغم تبنيتها دوراً اجتماعياً أكبر؛³

5. إن الالتزام بمهام المسؤولية الاجتماعية يحول المؤسسة الاقتصادية إلى شكل لا يختلف عما هو سائد في المنظمات الحكومية، إضافة إلى أن إنفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية يعني تحملها كلفة إضافية تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها، وبالتالي تنعكس سلباً على موقفها وقوتها التنافسية في السوق.⁴

ثانياً: حجج المؤيدين للمسؤولية الاجتماعية: يرى أصحاب هذا الاتجاه عدم تعارض مصالح المجتمع مع أهداف المؤسسات الاقتصادية على المدى البعيد مستندين إلى الحجج التالية:

1. حالة الاعمال للمسؤولية الاجتماعية **The Business Case for CSR**: تستند حالة الأعمال الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية كما هو موضح في الجدول الموالي على الادعاء بأن جهود المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تخلق قيمة كبيرة للمؤسسات الاقتصادية. لقد تم طرح عدد من الحجج المختلفة حول كيفية مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفوائد للمؤسسات الاقتصادية. على سبيل المثال، تم اقتراح أن برامج المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تعزز شرعية المؤسسة الاقتصادية وسمعتها، وتزيد من قدرتها على التكيف مع السوق المتغيرة، وتجعلها أكثر قدرة على بناء علاقات متآزرة أو مربحة مع شركائها في التبادل. كما أن نشاط المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يولد نوعاً من رأس

¹. Buchholtz. A. K & Carroll. A. B (2009), Op-Cit, p :50.

². محمد فلاق (2016)، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال"، دار البازوري، الأردن، ص: 67.

³. طاهر محسن منصور الغالي واخرون (2010)، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

⁴. أم كلثوم جماعي وسمير عبد العزيز، "الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 15 - 16 فيفري 2012، جامعة بشار، الجزائر، ص: 4.

المال الأخلاقي الذي يخفف من ردود الفعل السلبية لأصحاب المصلحة في الحالات التي يبدو فيها أن المؤسسة الاقتصادية قد فشلت في التصرف في مصالح أصحاب المصلحة بالموازاة مع مصالحها.¹

الجدول رقم 1: حالة الاعمال المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية

<p>يمكن للمؤسسات أن تخفف من التكاليف والمخاطر المرتبطة بأصحاب المصلحة غير الراضين عن طريق المشاركة في مستويات مناسبة من المسؤولية الاجتماعية. على سبيل المثال، قد تؤدي ممارسات الحوكمة الجيدة إلى وصول أرخص لرأس المال، كما أن زيادة الاهتمام بالشواغل البيئية يؤدي إلى عدد أقل من الدعاوى القضائية.</p>	<p>الحد من التكاليف والمخاطر</p>
<p>قد تؤدي الاستجابة لمطالب أصحاب المصلحة إلى فرص سوقية كبيرة وتطوير قدرات قيمة. على سبيل المثال، قد تكون المؤسسات التي تستجيب بشكل فعال لاحتياجات المستهلكين في البلدان الأقل نمواً في وضع أفضل للاستفادة من الفرص المستقبلية في تلك البلدان، والمؤسسات الاقتصادية التي تطور القدرة على التكيف والاستجابة بفعالية لمطالب أصحاب المصلحة الحاليين قد تكون أكثر قدرة على التعامل مع عدم اليقين والتغيير في المستقبل.</p>	<p>تعظيم الأرباح والميزة التنافسية</p>
<p>يمكن منح المؤسسات الاقتصادية التي تشارك في المسؤولية الاجتماعية مزيداً من المرونة التشغيلية أو "الترخيص بالعمل" وقد تستفيد من تعزيز السمعة الحسنة أو السمعة التي قد تكون بمثابة شكل من أشكال التمايز.</p>	<p>السمعة والشرعية</p>
<p>قد تسمح جهود المسؤولية الاجتماعية بتحديد طرق إنشاء قيمة مشتركة كجزء من شبكة أو نظام اجتماعي من خلال تمكين المؤسسات الاقتصادية من تجاوز التركيز على الاهتمامات الفردية والتوجه إلى اهتمامات أصحاب المصلحة والمجتمع الذي تعمل فيه.</p>	<p>التشارك خلق القيمة</p>

المصدر:

- Beal. B. D (2014), "**Corporate social responsibility: Definition, core issues, and recent developments**", Sage Publications, USA, p :64.

وتوصلت منظمة "الاعمال من أجل المسؤولية الاجتماعية"² من خلال بحوثها إلى أن المؤسسات الاقتصادية استفادت من مجموعة من المزايا المتصلة بالنتائج النهائية نتيجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تتمثل في:³

¹. Beal. B. D (2014), **Op-Cit**, P : 63.

². منظمة عالمية رائدة غير هادفة للربح تزود المؤسسات بالمعلومات والادوات والتدريب وتقدم لها خدمات استشارية متصلة بدمج المسؤولية الاجتماعية ضمن عملياتها واستراتيجياتها المرتبطة بالأعمال التجارية.

³. فيليب كوتلر ونانسي لي، "المسؤولية الاجتماعية للشركات" ترجمة علا أحمد اصلاح (2011)، ط1، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، ص: 20.

2. ازدياد في المبيعات وحصتها من السوق: قدمت المسوح التي قامت بها مؤسسة كون روبر أدلة قوية على إمكانية تحقيق المؤسسات الاقتصادية فوائد كبيرة من ربط نفسها بإحدى القضايا حسبما توضح النتائج التالية المستخلصة من المسح الذي أجرته للمستهلكين:

- " ذكر 84 % منهم أن لديهم صورة ذهنية ايجابية عن المؤسسة الاقتصادية التي تفعل شيئاً ما لجعل العالم أفضل؛"

- " ذكر 78 % من الأشخاص البالغين أن هناك احتمالاً أكبر أن يشتروا منتجاً من أجل دعم قضية يهتمون بها؛"

- ذكر 66 % أنهم على استعداد لتغيير العلامات التجارية لدعم قضية يهتمون بها؛

- ذكر 62 % منهم أنهم على استعداد لتغيير متاجر التجزئة التي يتعاملون معها لدعم قضية ما".

وأفضل الأمثلة للمبادرة الاجتماعية التي زادت من المبيعات والحصة من السوق هي حملة أميركان اكسبرس من أجل ترميم تمثال الحرية في أوائل الثمانينات، حيث تعهدت المؤسسة في هذه الحملة بأنه في كل مرة يستخدم فيها حملة البطاقات الائتمانية بطاقتهم ستقدم مساهمة لتمويل عملية الترميم فضلاً عن مساهمة إضافية عن كل طلب إصدار بطاقة جديدة، وقد جمعت الحملة أموالاً بمبلغ 1.7 مليار دولار وزيادة في استخدام البطاقات بنسبة 27 % و 10 % في إصدار البطاقات الجديدة.

3. تقوية مكانة العلامة التجارية: في كتابهما "روح العلامة التجارية" يقدم كل من "Hamish Pringle and Marjorie Thompson" حججاً قوية تؤكد أن ربط المؤسسة الاقتصادية أو علامة تجارية ما بعمل خيري أو قضية اجتماعية مناسبة يمكن أن يقدم مساهمة عظيمة "لروح العلامة التجارية" وخلصا إلى أن المستهلكون يتجاوزون المسائل العملية المتعلقة بالأداء الوظيفي للمنتج أو مزايا المنتج العقلانية والجوانب العاطفية والسيكولوجية لشخصية العلامة التجارية وصورتها الذهنية ليتجهوا صوب قمة هرم ماسلو للاحتياجات ويسعون وراء تحقيق الذات؛¹

4. ازدياد الجاذبية بالنسبة للمساهمين وتحسين الأداء المالي: يذهب البعض إلى الانخراط في المبادرات الاجتماعية المؤسسية يمكن أن يزيد من قيمة الأسهم، وهم يشيرون إلى القدرة على استقطاب مستثمرين جدد وتقليل التعرض للمخاطرة في حال حدوث أزمات مؤسسية أو إدارية. ويرى Praveen Sinha،

¹ محمد فلاق (2016)، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

ChekitanDev, and Tania Salas أن الطلب على الاستثمارات في المؤسسات الاقتصادية التي ينظر لها على أنها مسؤولة اجتماعيا يمكن تحسينه. كما برهنت دراسة كثيرا ما يتم الاستشهاد بها، قامت بإجرائها جامعة جنوب غرب لوزيانا بعنوان " تأثير التقارير المنشورة عن السلوك غير الاخلاقي على أسعار الأسهم" على أن الدعاية الحيفة بسلوك المؤسسات غير الأخلاقي تخفض أسعار الأسهم مدة لا تقل عن ستة أشهر. ووفقا لمقال منشور على الموقع SocialFounds.com في أبريل 2002، خلصت دراسة أكاديمية أجريت في جامعة دي بول إلى أن المؤسسات المائة التي تتكون منها قائمة مجلة " أخلاقيات الأعمال" لأفضل مواطن مؤسسي كان أداءها المالي أفضل من بقية مؤسسات مؤشر ستاندرآند بورز 500.¹

5. القدرة على تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم وتوظيفهم: يمكن أن تنتج الآثار في هذا المجال من سمعة أفضل من جهة، ومن جهة أخرى ، يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية بشكل مباشر على الموظفين حيث قد يكونوا أكثر تحفيزاً للعمل في بيئة عمل أفضل أو تحمسا للمشاركة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مثل برامج التطوع. وبالمثل ، يمكن أن تؤثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية بشكل مباشر أو غير مباشر على جاذبية المؤسسة للموظفين المحتملين.²

6. التأثيرات الإيجابية على صورة المؤسسة وسمعتها: صورة المؤسسة تمثل "الصورة الذهنية لها التي تحتفظ بها جماهيرها" والتي تتأثر برسائل الاتصال. تبنى السمعة بالاعتماد على الخبرات والسمات الشخصية ويتضمن تقدير القيمة من جانب أصحاب المصلحة في المؤسسة الاقتصادية. الصورة يمكن أن تتغير بسرعة في حين تتطور السمعة بمرور الوقت وتتأثر بالأداء والتواصل المستمر على مدى عدة سنوات. يمكن أن تؤثر الصورة والسمعة على تنافسية المؤسسة.³

7. بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع ككل: إن التطور الصناعي والتوسع في مجالات الخدمة المختلفة وزيادة الميل إلى الإستهلاك صاحبه العديد من التأثيرات السلبية الجانبية والتي لا يمكن أن تتحمل مسؤولية مكافحتها الدولة لوحدها نظرا لمحدودية مواردها وإمكاناتها، وبالتالي يصبح من الضروري أن تساهم المؤسسات الاقتصادية بتخصيص جانب من عوائدها لمواجهة وتقليل الآثار السلبية على الحياة والمجتمع، وهنا لا يمكن أن

¹. فيليب كوتلر ونانسي لي، ترجمة علا أحمد اصلاح (2011)، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

². Weber. M (2008), "The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR". European Management Journal, 26(4), PP: 247-261.P : 249.

³. Weber. M (2008), Op-Cit, P : 249

يترك المجال دون وجود إطار منظم للعلاقات يستوعب مبادرات المؤسسات الاقتصادية التي تعزز الثقة والتعاون بين الدولة والمجتمع.¹

8. تجنب الإجراءات الحكومية: إن المؤسسات الاقتصادية تمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية لكي تتجنب الإجراءات الحكومية، والتي هي مكلفة لها من جهة، وتحد من مرونتها في اتخاذ القرارات من جهة أخرى. بمعنى آخر فإن القانون والتشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة بالمجتمع ولكن بوجود المسؤولية الاجتماعية في الأعمال فإنها ستمثل قانونا اجتماعيا.²

9. الموازنة بين مسؤولية المؤسسة ونفوذها: تقلل المسؤولية الاجتماعية النقد الموجه لهيئة المؤسسات الاقتصادية على القرارات المتعلقة بحياة الناس، ففي حالة العلاقة الوطيدة بين السياسيين الحاكمين ورجال الأعمال المسيطرين على المؤسسات الاقتصادية الكبيرة، قد تظهر حالة من عدم الثقة لدى الحكومات لهيمنة أصحاب رؤوس الأموال والأعمال على القرارات السياسية. فتبني هذه المؤسسات لدور اجتماعي أكبر سيقبل من هذه الآثار السلبية ويعطي ثقة وارتياحا من قبل المجتمع تجاه المؤسسات الخاصة.³

¹. طاهر محسن منصور الغالي وآخرون (2010)، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

². محمد فلاق (2016)، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال"، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

³. وهيبه مقدم (2014)، مرجع سبق ذكره، ص: 118.

المبحث الثاني: المسؤولية البيئية للمؤسسات الاقتصادية

تقدم المؤسسات الاقتصادية العديد من المنتجات والخدمات التي تلبى حاجات الانسان ورغباته، إلا أنها في المقابل تتسبب في مخاطر تهدد حياة الانسان ووجود الحياة على وجه الأرض نتيجة المخلفات الملازمة لنشاطها. لذلك تصاعد الاهتمام العالمي بالبيئة وتأثيرها على المجتمعات، ومن بوادر ذلك الفكرة التي طرحها نادي روما حول "وجود محددات طبيعية للنمو الاقتصادي وما تضمنه لمستقبلنا المشترك" الذي سمي أيضا بتقرير بروتلاند والذي أعد من قبل هيئة الأمم المتحدة للبيئة والتنمية سنة 1987 حول تلبية حاجات المجتمعات الحاضرة من الموارد بما لا يضر بقدرات الأجيال القادمة في الحصول على حاجاتها.

اعتبر المؤتمر العالمي الأول للبيئة مرشدا ومساعدة للعصر البيئي الحديث، وقد شكل هذا المؤتمر نوعا من الضغط على المؤسسات الاقتصادية لإيجاد حلول توازن بين حماية البيئة من جهة والحفاظ على تحقيق أرباحها من جهة أخرى.¹ وهذا يؤدي بالمؤسسات الاقتصادية إلى الالتزام بالمسؤولية البيئية اتجاه البيئة. ولمعالجة هذا الجانب نركز في هذا المبحث على الجوانب التالية:

- **المطلب الأول: البيئة والنظام البيئي؛**
- **المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول المسؤولية البيئية للمؤسسات الاقتصادية؛**
- **المطلب الثالث: الإدارة البيئية كآلية لتعزيز المسؤولية البيئية.**

المطلب الأول: البيئة والنظام البيئي

ازداد الاهتمام العالمي بموضوع البيئة في الوقت الراهن بسبب تزايد التأثيرات السلبية لنشاط الانسان والمؤسسات الصناعية على البيئة.

أولا: مفاهيم أساسية حول البيئة

1. **تعريف البيئة:** تعني البيئة في اللغة البيت أو المقام أو الحال أما اصطلاحا فقد تم تعريفها على أنها: "كل العناصر الطبيعية الحية وغير الحية والعناصر المشيدة التي أقامها الانسان من خلال تفاعله المستمر مع البيئة

¹. شرفة أسماء (2017)، "الإدارة البيئية الوجه الجديد للمسؤولية البيئية في المنظمات الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية-". مجلة كلية الاسلامية الجامعة، العدد: (42)، النجف الأشرف، العراق، ص: 687.

الطبيعية. والبيئة الطبيعية والمشيدة تكونان وحدة متكاملة".¹ كما عرفها عبد العزيز طريح شرف على أنها: "كل ما يحيط بالإنسان أو الحيوان أو النبات من مظاهر وعوامل تؤثر في نشأته وتطوره ومختلف مظاهر حياته، وهي بدورها ترتبط بحياة البشر في كل زمان ومكان خصوصا فيما يؤثر في هذه الحياة من سلبيات، اهمها الأخطار الصحية الناتجة عن التلوث بمختلف أشكاله ودرجاته في الهواء والماء والبحار والتربة والغذاء، وفي كل مناطق التجمعات البشرية بمختلف نشاطاتها الزراعية، الرعوية، التعدينية، الصناعية والعمرانية... الخ".² حيث ركز هذا التعريف على التفاعلات السلبية بين الانسان والبيئة. وتم تعريفها على أنها: "نسيج من التفاعلات المختلفة بين الكائنات العضوية الحية (انسان، حيوان، نبات...)، وبينها وبين العناصر الطبيعية غير الحية (الهواء، الضوء، الحرارة...) ويتم هذا التفاعل وفق نظام دقيق متوازن ومتكامل يعبر عنه بالنظام البيئي".³

عرفتها الامم المتحدة على انها : " ذلك النظام الفيزيائي الذي يحى فيه الانسان والكائنات الاخرى، وهي كل متكامل معقدة تشمل على عناصر متداخلة ومتراطة".⁴ وذكر في تعريف آخر أنها: "العلاقات المتبادلة بين الكائنات الحية ومحيطها".⁵ وعرفتها وفاء غازي القيسي على انها: "كل ما يحيط بالإنسان من عناصر حيوية: المياه، الأرض، عناصر البيئة النباتية والهواء وعناصر البيئة الحيوانية، وتخضع هذه العناصر لتوازنات وفقا لدورة حياة محددة تعمل على ضمان استمرارية تواجد هذه العناصر مع ضمان استمرار الكون الذي خلقه الله سبحانه تعالى وفقا لدورة حياة فطرية. ويؤدي حدوث أي خلل في أحد عناصرها إلى الاخلال بالتوازن البيئي".⁶

وتأسيسا على سبق ذكره من تعاريف يمكننا القول أن البيئة هي: "كل ما يحيط بالإنسان من عناصر البيئة الطبيعية (النباتية، والحيوانية والعناصر الحيوية) وعناصر البيئة المشيدة من قبل الانسان والتي تخضع لنسيج من العلاقات والتفاعلات وفق نظام دقيق ومتكامل يسمى بالنظام البيئي".

¹ بيان محمد الكايد (2011)، "إدارة مصادر المياه (النظام البيئي، تلوث المياه، التحلية)"، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 12.

² نفس المرجع، ص: 13.

³ بيان محمد الكايد (2011)، "سيكولوجية البيئة وكيفية حمايتها من التلوث"، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص: 17.

⁴ نجم العزاوي وعبد الله النقار (2010)، "إدارة البيئة: نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000"، ط 2، دار المسيرة، الاردن، ص: 94.

⁵ محمود علي محمود العبد الله (2013)، "تلويث البيئة بالمصادر الدخانية الصناعية وأحكامه الشرعية"، مجلة سر من رأى، المجلد 9، العدد 33، جامعة سامراء، العراق، ص: 296.

⁶ وفاء غازي القيسي (2018)، "دور البيئة والتنوع البيولوجي في التنمية المستدامة"، مجلة الهندسة والتكنولوجيا، المجلد 36، العدد الخاص 3، جامعة النهرين، العراق، ص: 207.

ثانياً: مفاهيم أساسية حول النظام البيئي: يعتبر النظام البيئي نظاماً كبير الحجم، كثير التعقيد، متنوع المكونات، محكم العلاقات، تجري عناصره في اتساق وسلاسل متشابكة الحلقات، وكل حلقة مرتبطة بأخرى، والتفاعل فيما بينها بارع والحصيلة: وحدة متكاملة يحرص الجزء فيها على الكل، ولا عجب فهو من صنع الخالق عز وجل.¹

1. تعريف النظام البيئي: أعطيت عدة تعريفات مختلفة للنظام البيئي منها:

النظام البيئي هو عبارة عن: التوازن بين مكوناته المختلفة لضمان استمراره في أفضل حالاته لتكون مكوناته كل بمقدار لا يؤثر أحدها على الآخر ولا البعض على الكل ولا الكل على البعض الآخر، فمكونات النظام البيئي في حالة تفاعل مستمر ليحافظ النظام البيئي على توازنه.²

وعرف كذلك على أنه: مجموعة من الانساق المتفاعلة فيما بينها، فالكون نظام، والأرض نظام والانسان نظام والنهر نظام والذرة نظام وإدارة المؤسسات كذلك نظام، فلو فصلنا أنظمة المجموعة الواحدة لاكتشفنا أنظمة فرعية أصغر تضم بدورها أنظمة فرعية أصغر فأصغر وهكذا.³

كما تم تعريفه على أنه: نظام تفاعلي ما بين الكائنات الحية والبيئة الطبيعية المحيطة بهم، وهو عبارة عن نظام منتج للطاقة والعناصر، يتكون من جزأين أساسيين: الجزء الحي الذي يتكون من جميع الكائنات الحية المتفاعلة في المنطقة والجزء غير الحي الذي يشمل على البيئة الطبيعية التي تعيش فيها كائنات الجزء الحي وتتفاعل فيما بينها لتبادل الطاقة والمواد.⁴

ومن خلال التعاريف المذكورة أعلاه فإن النظام البيئي يتميز بمجموعة من الخصائص هي:⁵

- احتوائه على عناصر حية وغير حية متداخلة في نظام واحد؛
- يحكم هذا النظام تناغم متقن؛
- يتبادل النظام البيئي مدخلاته ومخرجاته مع البيئة المحيطة به؛
- أي اختلال أو إرباك سلبي في توازن هذا النظام يضعفه؛

1. مصطفى يوسف كاتي (2014)، "السياحة البيئية المستدامة (تحياتها وآفاقها المستقبلية)"، دار رسلان للنشر والتوزيع، سوريا، ص: 12.

2. عماد محمد ذياب الحفيظ (2011)، "البيئة (حمايتها - تلوثها - مخاطرها)"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 18.

3. نجم العزاوي وعبد الله النقار (2010)، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

4. بيان محمد الكايد (2011)، "إدارة مصادر المياه (النظام البيئي، تلوث المياه، التحلية)"، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

5. نجم العزاوي وعبد الله النقار (2010)، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

- مجموعة الانساق تشكل نظام كبير الحجم يمتد من أصغر وحدة التي هي نظام الذرة وصولاً إلى نظام الكون العظيم.

ثالثاً: المشكلات البيئية: تعاني البيئة من العديد من المشكلات تتمثل في:¹

1. ظاهرة الاحتباس الحراري: من المتوقع أن يؤدي هذا المشكل إلى ارتفاع منسوب سطح البحر بنسبة تتراوح بين 9 و 80 سنتيمتر بحلول عام 2100 بسبب التوسع في احتراق المياه وذوبان القمم الجليدية القطبية والأنهار الجليدية الأخرى، والتي بدورها تنتج الفيضانات القاتلة في العديد من المناطق المنخفضة والدول الجزيرية الصغيرة وتشريد الملايين من منازلهم. وسيؤدي هذا إلى زيادة عدد اللاجئين البيئيين الناجمة عن الكوارث المتعلقة بالطقس، وزيادة خطر هجرة المرض وتفشيته. كما أنه سيجعل مناطق كبيرة من العالم غير قابلة للتأمين بسبب حجم الأضرار التي لحقت بالممتلكات نتيجة الكوارث الطبيعية. من المعترف به على نطاق واسع أن تغير المناخ عن طريق تغيير أنماط الطقس المحلية وتغيير النظم والعمليات الطبيعية الداعمة للحياة له آثار كبيرة على حياة الانسان. في حين أن هذه الآثار الصحية متنوعة فغالبا لا يمكن التنبؤ بها من حيث الحجم وفي بعض الأحيان يكون الظهور بطيئاً ويبقى الأطفال أكثر الفئات عرضة لهذه التهديدات.

إضافة إلى ما سبق فإن الحرارة المرتفعة والأمطار الغزيرة والتقلبات في تغير المناخ من شأنه أن يشجع ناقلات بعض الأمراض المعدية (مثل: الملاريا، التهاب الدماغ، الحمى الصفراء، البلهارسيا وحمى الضنك او حمى تكسير العظام) للتكاثر والتوسع في مناطق جغرافية جديدة مما يزيد من التهديدات ضد السكان خاصة فئة الأطفال. كما أن ارتفاع درجات الحرارة سيؤدي إلى زيادة انتشار الصحراء، حيث يتوقع العلماء أن نقص الأمطار ودرجات الحرارة الأكثر دفئا وزيادة التبخر يمكن أن يكون له آثارا شديدة من حيث توافر المياه والأمن الغذائي مما يقلل المحاصيل الزراعية، كما هناك العديد من الآثار الصحية الأخرى المرتبطة بأحوال الطقس مثل موجات الحرارة المرتفعة والفيضانات والعواصف والتي يمكن أن تؤدي إلى تفاقم المشكلات الصحية مثل الربو ومشاكل الجهاز التنفسي بسبب تلوث الهواء.

¹. Crowther. D & Capaldi. N (2008), "The Ashgate research companion to corporate social responsibility", Ashgate Publishing, ENGLAND, p : 123.

2. توسع ثقب الأوزون: من نتائج هذا المشكل زيادة أشعة الشمس فوق البنفسجية التي تصل إلى سطح الأرض مما يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية، أخطرهما سرطان الجلد هو التأثير الصحي الأكثر إثارة للقلق بسبب ثقب الأوزون والتعرض المفرط لأشعة الشمس فوق البنفسجية قد يؤدي إلى تلف الجلد خاصة لدى فئة الأطفال. حيث تشير الدراسات إلى أن حروق الشمس التي يعاني منها الأطفال ما بين 10 إلى 15 عاما تزيد بمقدار ثلاثة أضعاف فرص الإصابة بسرطان الجلد الخبيث وهو أكثر أنواع سرطان الجلد فتكا في وقت لاحق من العمر.

في أوروبا، تشير تقييمات سرطان الجلد المرتبطة بالأشعة فوق البنفسجية إلى أنه على الرغم من انخفاض تركيز المواد المستنفذة للأوزون، لن تبدأ أمراض سرطان الجلد في الانخفاض حتى حوالي عام 2060. حيث تم القضاء على إنتاج المواد الأكثر استنفادا للأوزون باستثناء بعض الاستخدامات الضرورية، كما أنه من المتوقع أن تركز مركبات الكربون الكلوروفلورية سينتشر إلى مستويات ما قبل 1980 بحلول 2050.

3. مشكل التصحر: إن التصحر الناتج جزئيا عن إزالة الغابات هو تهديد كبير على المناطق القاحلة وشبه القاحلة والجافة وشبه الرطبة من مناطق العالم والتي تمثل 40% من سطح الأرض التي توفر الكثير من الاغذية للعالم في شكل حبوب وماشية ومع هذا فإن قرابة 70% منها متدهورة مما يقلل من الأراضي المنتجة وبالتالي انخفاض في الامن الغذائي ، وذلك بسبب العديد من أشكال الاستغلال غير المستدام كالإفراط في الزراعة والرعي والري وإزالة الغابات وكل هذا يشكل خطر على أكثر من 250 مليون شخص عبر العالم، وللتصحر العديد من التأثيرات السلبية التي تم تناولها في اتفاقية الامم المتحدة لمكافحة التصحر في البلدان التي تعاني من الجفاف الشديد أو التصحر خاصة افريقيا والتي دخلت حيز التنفيذ في ديسمبر عام 1996 حيث صادقت عليها أكثر من 179 دولة، وتم تنفيذ اتفاقية كيوتو من خلال برامج العمل التي تتصدى على الصعيد الوطني للأسباب الكامنة وراء التصحر والجفاف وتحديد تدابير منعه وهذه الاتفاقية تحدد عواقب التصحر على انها في المقام الاول:

- تخفيض انتاجية التربة؛
- اتلاف الغطاء النباتي حيث يمكن استبدال نباتات صالحة للأكل بأخرى غير صالحة؛
- تفاقم المشاكل الصحية بسبب الغبار بما في ذلك التهاب العين وامراض الجهاز التنفسي الحادة والمزمنة؛
- تقويض انتاج الغذاء؛
- فقدان سبل العيش والتي تجبر الاشخاص المتضررين على الهجرة؛
- زيادة فيضان المصببات وانخفاض جودة المياه والترسب في الانهار والبحيرات وانسداد الخزانات وقنوات الملاحة.

4. **مشكل ازالة الغابات:** حسب الاحصائيات فإن حوالي 11 مليون هكتار سنويا من الغابات اختفت، وكانت معظم هذه الخسارة في البلدان النامية، وحوالي اكثر من 45% من الغابات الاصلية أزيلت. وتكمن الاسباب الرئيسية لإزالة الغابات وتدهورها بسبب الحاجة لإنشاء أراضي زراعية وجمع حطب الوقود من أجل الطاقة حيث أن نصف الحصاد من الخشب عبر العالم يستعمل كحطب وقود وفحم، اما الدول المتقدمة فإن الاستخدامات الرئيسية هي للمنتجات الصناعية. حيث أن الاراضي التي تم تجريدتها من الغطاء النباتي هي أكثر عرضة ل:

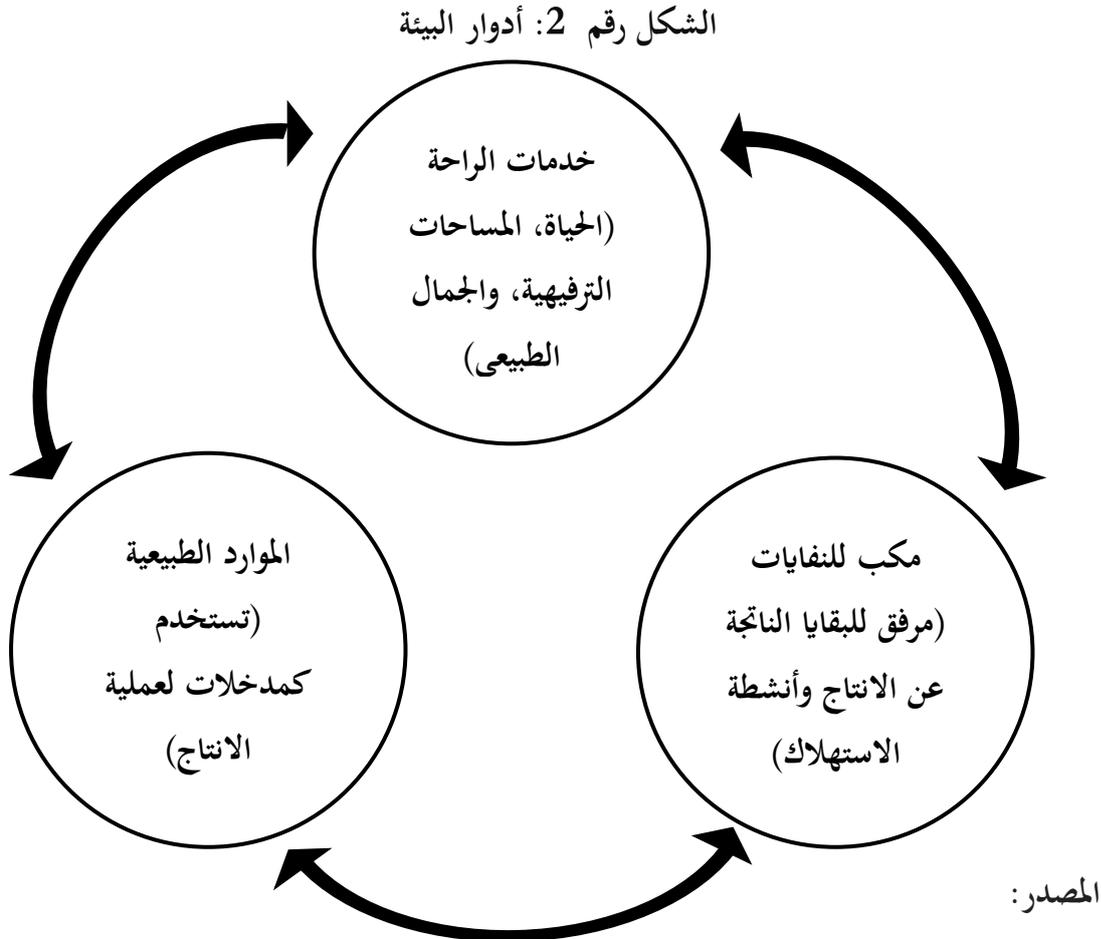
- التآكل الذي يتسبب في تدهور الأراضي الخصبة والمجري المائية والبحيرات والأنهار والمياه الساحلية مما سيؤدي إلى تدهور جودة مياه الاستهلاك البشري وتعطيل عمليات النظام البيئي عن طريق خنق مفرخات الاسماك والشعاب المرجانية؛
- انخفاض إعادة شحن المياه الجوفية لأن التربة القاحلة لا تقوم بترشيح المياه بشكل فعال؛
- زيادة انتقال مرض الملاريا مع اعلم أن 90 % من أسبابه مرتبطة بالمشاكل البيئية الأساسية؛
- التصحر والجفاف؛
- فقدان التنوع البيولوجي لأن إزالة الغابات يعني القضاء على العديد من الحيوانات والنباتات النادرة وبالتالي التقليل من الأمن الغذائي والتأثير المباشر على صحة الانسان والأطفال خاصة.

5. **مشكلة النمو السكاني:** للتدليل على خطورة ظاهرة التزايد السكاني العالمي وما يتبعه من عملية استنزاف للموارد، فإن عدد سكان العالم يبلغ حالياً أكثر من 7.4 مليار نسمة، ومن المتوقع ان يصل الرقم الى 8.5 مليار نسمة عام 2030 إذا استمر معدل النمو السكاني الحالي على ما هو عليه، والذي يساوي 1.67% سنوياً. ومن النتائج الناجمة عن معدلات الزيادة السكانية في العالم ارتفاع نسبة فئة الأعمار من 1-24 سنة وازدياد معدلات الهجرة من الريف الى المدينة في الدول النامية، وزيادة معدلات الكثافة السكانية والازدحام في المدن الكبرى، ومن أهم الأخطار البيئية التي تسببها عملية النمو السكاني غير المخطط هي:¹

- الاكتظاظ السكاني في المدن وما يتبعه من مشاكل بيئية واجتماعية وصحية؛
- الهجرة من الريف الى المدينة مما يخلى الريف من المزارعين ويتسبب في تدهور التربة واختلال التوازن الطبيعي؛
- توسع المدن والمراكز على حساب الأراضي الزراعية المنتجة؛
- الاستعمال الخاطئ والعشوائي للمبيدات والمخصبات من قبل المزارعين.

¹. رشيد غلاب (2017)، " نظم الإدارة البيئية (ISO 14000) واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر" ، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص: 16.

رابعاً: علاقة الاقتصاد بالبيئة: تمتد العلاقة بين البيئة وعلم الاقتصاد عبر واجهة الحاجات البشرية المتعددة والمتجددة باتجاه تصاعدي والبحث المستمر في الموجودات البيئية لاستغلالها¹، حيث حدد **Wall and Rees** ثلاثة أدوار رئيسية تلعبها البيئة فيما يتعلق بالأنشطة والحاجات البشرية غير المستقلة عن بعضها البعض كما هو موضح في الشكل الموالي:



- Kakabadse. N.K, Rozuel . C & Kakabadse. A. (2006) "**Environment: Who is Responsible and How to Govern it?**", In: Kakabadse. A & Morsing. M (eds) Corporate Social Responsibility, Palgrave Macmillan, London, P: 57.

حيث أدت التطورات البيئية الناجمة عن النشاط البشري التي مر بها العالم خلال ثمانينات القرن الماضي إلى ظهور علم الاقتصاد البيئي بعد أن أدرك الباحثون والمفكرون أن النمو الاقتصادي الذي كان الهدف الوحيد للكثير من الدول قد تسبب في تدهور البيئة وكذا بروز تحدي التنمية الاقتصادية مع الالتزام بحماية البيئة والحفاظ عليها، والملاحظ خلال السنوات الاخيرة أن الاقتصاديين أصبحوا أكثر اهتماماً بالموضوعات المتعلقة بالبيئة والتي ترتبط

¹. علي حاتم القريشي (2017)، "مدخل الاقتصاد البيئي"، ط1، مطبعة حوض الفرات، العراق، ص: 1.

بجهود التنمية المستدامة. وتكمن علاقة الاقتصاد بالبيئة فيما يلي:¹

- يركز مفهومي علم الاقتصاد والبيئة على عنصر الموارد؛
- الهدف النهائي لعلم الاقتصاد هو إشباع الحاجات الإنسانية المتعددة والمتجددة وهذا الإشباع لن يتحقق إلا من خلال الموارد البيئية؛
- الإنسان والسلوك الإنساني هو المحور الأساسي للدراسات المتعلقة بالبيئة؛
- تتمثل المشكلة الاقتصادية في الندرة النسبية للموارد ويزيد هذه الندرة التلوث البيئي ومن ثم فإن إدارة البيئة لا يمكن أن تنفصل عن مجال علم الاقتصاد؛
- يهتم علم الاقتصاد بموضوع التلوث البيئي نظراً للآثار الاقتصادية المترتبة عليه

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول المسؤولية البيئية للمؤسسات الاقتصادية

أدرت الكثير من المؤسسات الاقتصادية والصناعية في الوقت الحاضر أن الاهتمام بالاعتبارات البيئية ضمن استراتيجيات أعمالها وخططها الطويلة المدى، يعد أمراً ضرورياً لبقائها في السوق ومواجهة المنافسة.

أولاً: نشأة وتطور المسؤولية البيئية: تسبب التطور الصناعي الناتج عن الثورة الصناعية انطلافاً من أوروبا خلال الفترة (1800-1820) في ظهور عدة مشاكل بيئية منها استنزاف الموارد الطبيعية والتلوث البيئي بمختلف أنواعه بسبب تسرب المواد الكيميائية السامة، واكتشاف مواقع نووية خطيرة مما زاد الوعي البيئي العام الذي أدى إلى استحداث وتطوير عدد من التشريعات والمعالجات الصناعية في تلك الدول لمواجهة التلوث منها بريطانيا التي قامت ب: إصدار قانون الصحة العامة عام 1936 وقانون حماية الأنهار عام 1951،² وقانون الهواء النقي عام 1956 بعد مشكلة الضباب الدخاني في لندن الذي نص على وجود مناطق لا دخانية في أنحاء لندن. كما فرض غضب الجماهير استجابة سريعة في السياسات والتشريعات داخل الولايات المتحدة أيضاً بعد نشر كتاب "الربيع الصامت" عام 1962 لعالمة الأحياء راشيل كارسون حيث سلطت الضوء على التأثيرات البيئية الخطيرة لعادة الرش الجوي العشوائي واسع النطاق **للدي دي تي** من أجل قتل الناموس الذي تسبب في تسمم السلسلة الغذائية مما أدى إلى انخفاض أعداد الثدييات والطيور على مساحات واسعة. كما حذرت أيضاً من المخاطر المحملة التي يمكن أن تسببها الابتكارات العلمية غير المنظمة عن البيئة. حيث دفعت الاستجابة الشعبية الغاضبة للكتاب

¹. رشيد غلاب (2017)، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

². محمد فلاق (2016)، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

آنذاك الرئيس كندي إلى فتح تحقيق في مزاعم الكتاب، تجرته لجنة اللجنة الاستشارية العلمية. وعندما أيدت اللجنة رسالة الكتاب تبع ذلك إجراء سياسي جذري قن استخدام **الدي دي تي** ثم منعه نهائياً. وأنشئت وكالة حماية البيئة ذات النفوذ عام 1980، و صدرت مجموعة كبيرة من التشريعات البيئية الجديدة الصارمة لاحقاً. وكان كل ما سبق إشارة لقلق شعبي عارم بشأن البيئة والتي تعتبر العامل المحرك للإجراءات السياسية والتشريعية.¹

وهذا ما دعا الجمعية العمومية للأمم المتحدة عام 1968 إلى اقتراح عقد مؤتمر يتفحص مشاكل البيئة وعلى إثر ذلك انعقد مؤتمر الأمم المتحدة ستوكهولم للبيئة في السويد عام 1972 وهو المؤتمر العالمي الأول الذي ركز على قضية وحيدة هي أن يكون بمثابة مرشد مساعد للعصر البيئي الحديث.

ونتيجة للجهود الحثيثة التي قادتها الحركة البيئية آنذاك تكونت وكالات بيئية منها وكالة حماية البيئة الأمريكية، ادارة السلامة والصحة المهنية ولجنة سلامة المنتجات الاستهلاكية وإصدار قوانين بعيدة الاثر كقانون حماية الأنواع المعرضة للخطر الصادر عام 1973 وقانون حماية البيئة عام 1980. اهتمت هذه القوانين بما تم اخراجه من المؤسسات مما أدى إلى خلق جدل بين البيئيين ورجال الأعمال فعرفت هذه القوانين بقوانين الأمر والمراقبة او قوانين نهاية الأنبوب. وشهدت الفترة بين السبعينات وأواسط الثمانينات بداية تحقيق تكامل بين البيئة والنشاط الانساني وأطلق عليها اسم مرحلة المقاومة والتكيف أو استخدام أفضل تقنية متيسرة.

وبعد انشاء المفوضية المستقلة للبيئة التابعة للأمم المتحدة عام 1987 قررت الأمم المتحدة تشكيل هيئة دولية عرفت باسم (**NCSU U.N Conference On Environment & Development**)، وطلب السكرتير العام لهذه الهيئة من رجال الأعمال السويسريين أن يكونوا مستشاريها الرئيسيين وقد قام هؤلاء بإنشاء مجلس أعمال التنمية المستدامة. اتصل هذا المجلس بالمنظمة الدولية للمواصفات لدراسة فكرة إصدار مواصفات خاصة بإدارة البيئة ونظامها، حيث أصبح موضوع نظم إدارة البيئة تطوعياً كونه مصدر أساسي لتحسين البيئة وزيادة الارباح.

وعام 1992 اشتقت مؤسسة المعايير البريطانية المواصفة (**Bs7750**) من مواصفة الجودة (**ISO 9000/Bs**) (**5750**) بعد الاستشارات التجارية لتحسينه وضع في العمل عام 1994 ، فكان من الوسائل الأساسية لبناء وتكوين أنظمة الإدارة البيئية في المؤسسات وبعد التطبيق لوحظ بأنه نظام غير فعال بشكل جيد لأن النوعية البيئية المنجزة كانت فقيرة وأقر ذلك صانعي القرار في المؤسسات المطبقة لتظهر المواصفة (**EMAS**) الأوروبية عام

¹. علي حاتم القريشي (2017)، مرجع سبق ذكره، ص : 11.

1955 بعدما أدرك مدى أهمية الإدارة البيئية كجزء لا يتجزأ من هيكل الإدارة السليمة إذ تمت المصادقة عليها من قبل القانون الأوروبي لتأمين أداء بيئي إيجابي.

لكن عندما وضعت هذه المواصفة وكما في سابقتها في التطبيق العملي من قبل مجموعة مؤسسات هادفة إلى حفظ البيئة والتوافق مع القوانين البيئية وتجاوز الحواجز التجارية فرض عليها تكاليف باهضة وضغوط كبيرة فجاءت سلسلة المواصفة (ISO 14000) كجهد يسعى للوصول بالمؤسسات الى مستوى المنافسة متجاوزة الحواجز التجارية والضغوط الأخرى مع ضمان امتلاكها برنامج بيئي متناسق وجاهز للتطبيق.¹

ثانيا: تعريف المسؤولية البيئية للمؤسسات الاقتصادية

يمكن تعريف المسؤولية البيئية للمؤسسات الاقتصادية على أنها: "عملية تغطية الاثار البيئية لعمليات الإنتاج كتخفيض عملية تلف المنتجات والانبعاثات الغازية، وتقليل الممارسات التي تكون لها آثار سلبية على البيئة، كما تتمثل المسؤولية البيئية في تطبيق العمليات الخاصة بحماية البيئة."²

وعرفها مجلس الأعمال للتنمية المستدامة على أنها: "الالتزام الدائم للمؤسسات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في التنمية المستدامة وفي نفس الوقت تحسين جودة حياة الموظفين وعائلاتهم والمجتمع المحلي."³

وعرفها المركز الكندي للأعمال الخيرية على أنها: "مجموعة من الممارسات الإدارية التي تكفل تقليل المؤسسة من الآثار السلبية لعملياتها وزيادة الآثار الإيجابية على البيئة والمجتمع."⁴

وعرفها البنك الدولي على أنها: "التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية المساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة السكان كأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون مبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من

¹ . نجم الغزوي وعبد الله النقار (2010)، مرجع سبق ذكره، ص: 117.

² . يوسف مريم ومجايوي نعيمة (2018)، " استراتيجيات تبني المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية) " ، مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد 17، العدد 36، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، ص:375.

³ . مشري محمد ناصر وبقة الشريف (2017)، " قياس كفاءة تطبيق المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل متطلبات التنمية المستدامة - دراسة حالة المؤسسات الصناعية في ولاية تبسة- " ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10 العدد 01، جامعة غرداية، الجزائر، ص 877.

⁴ . مشري محمد ناصر وبقة الشريف (2017)، مرجع سبق ذكره، ص 877.

داخل صناع القرار في المؤسسة".¹

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المسؤولية البيئية للمؤسسات الاقتصادية تتمثل في: التزام المؤسسات الاقتصادية بالتقليل من التأثيرات السلبية وزيادة التأثيرات الايجابية لأنشطتها الاقتصادية على البيئة إضافة للعمل على حمايتها على نحو يضمن مستقبل الاجيال القادمة.

ثالثا: المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية البيئية

توجد العديد من المفاهيم التي تتقاطع في مفهومها مع مفهوم المسؤولية البيئية والتي تتمثل في ما يلي:²

1. **منظومة الإدارة البيئية:** هو ذلك الجزء من المنظومة الإدارية الكلية، والذي يتضمن الهيكل التنظيمي والانشطة التخطيطية والمسؤوليات والخبرات والاساليب والعمليات والموارد، للتطوير والتنفيذ لإنجاز وفحص وصيانة السياسة البيئية؛

2. **مراجعة منظومة الإدارة البيئية:** عملية تحقيق مرتبة وموثقة للحصول على الحثيات وللتقييم الموضوعي للحكم عما إذا كانت الإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية تتطابق مع سمات المراجعة التي وضعتها لإبلاغ الإدارة بنتائج هذه العملية؛

3. **الغرض البيئي:** الغاية الشاملة التي تسفر عن السياسة البيئية والتي تهيئ المؤسسة الاقتصادية ذاتها لبلوغها والتي يتم قياسها إذا كان ذلك عمليا؛

4. **الأداء البيئي:** النتائج القابلة للقياس من منظومة الإدارة البيئية والمتعلقة بتحكم المؤسسة الاقتصادية في الجوانب البيئية التي تقوم على السياسة والأغراض والأهداف البيئية؛

5. **السياسة البيئية:** افصاح المؤسسة الاقتصادية عن مقاصدها ومبادئها المتعلقة بأدائها البيئي الشامل والذي يعطي إطارا للتحرك ووضع أغراضها وأهدافها البيئية؛

¹. بطاهر بختة ومحمد بوطلاعة (2018)، " المسؤولية البيئية ومدى فعاليتها في تحسين سلوك المؤسسة اتجاه التحديات البيئية التي تواجهها (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم ومؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم " ، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 05 ، العدد 01 ، جامعة برج

بوعريش، الجزائر، ص: 89.

². شرفة أسماء (2017)، مرجع سبق ذكره، ص: 696.

6. الهدف البيئي: هو متطلبات الاداء التفصيلي التي تنشئها الأغراض البيئية والتي تحتاج إلى إقرارها وتنفيذها لبلوغ تلك الأغراض، إذ تكون قابلة للتطبيق في المؤسسة الاقتصادية، أو في أجزاء منها تكون قابلة للقياس كلما أمكن ذلك؛

7. المؤسسة الصناعية: المؤسسة، المصنع، المشروع، المعهد، أو اتحاد سواء مدججة أو غير مدججة، عامة أو خاصة، والتي تكون لديها اختصاصاتها واداراتها، وللكيانات أو المؤسسات التي تكون بها أكثر من وحدة إدارية يمكن تمييز كل منها على حدى على أنها مؤسسة قائمة بذاتها؛

8. الحد من التلوث: هو استخدام عمليات، خبرات، مواد أو منتجات تمنع أو تحد أو تقلل أو تتحكم في التلوث، والتي قد تتضمن التدوير والتعامل وتعديل العمليات وأجهزة التحكم والاستغلال الامثل للموارد والموارد البديلة، إن المزايا الكامنة في الحد من التلوث تتضمن تخفيض التأثيرات البيئية المعاكسة وتحسين الكفاية والإقلال من التكاليف.

رابعاً: دوافع تبني المسؤولية البيئية من طرف المؤسسات الاقتصادية: في ظل الظروف البيئية الراهنة التي شهدها العالم ولما أصبحت عليه من ضرورة حتمية للانضمام لمنظمة التجارة العالمية أصبح من اللازم على المؤسسات الاقتصادية إدراج وإرساء مفهوم المسؤولية البيئية ضمن أنشطتها وتبنيها بصفة مستديمة، وذلك لعدة دوافع تتمثل في:¹

1. دوافع التبني الاختيارية للمسؤولية البيئية في المؤسسات الاقتصادية:

- من بين أهم الدوافع الداخلية التي جعلت المؤسسات الاقتصادية تتبنى مفهوم المسؤولية البيئية ما يلي:
- تحقيق مزايا تنافسية ووفورات مالية للمؤسسة الاقتصادية من خلال تنفيذها للبرامج البيئية، كما يسهم في تقليل التكاليف من خلال إعادة تدوير تلك المخلفات بعد أن تم معالجتها بطريقة سليمة بيئياً؛
- تقليل كمية المخلفات الصناعية (النفائات الصلبة والسائلة)، وبالتالي الحد من مظاهر التلوث البيئي الهادفة إلى حماية الإنسان وموارده، ودخل المجتمع ومكان العمل؛
- حماية الأنظمة البيئية واستخدام كفاء للموارد الطبيعية من المياه والأرض والطاقة والمساهمة في عمل التنمية المستدامة لها عبر الأجيال القادمة؛

¹. حنفاوي أمال وملاح ونام (2018)، " المسؤولية البيئية كآلية مساهمة منظمات الأعمال في التنمية المستدامة تجربة شركة Aramex " مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 01، العدد 01، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، ص:52.

- تبني المؤسسات الاقتصادية المسؤولية البيئية يساهم في زيادة التعاون مع السلطات التشريعية والرقابية، مما يسهل عملية حل المشكلات البيئية الخاصة بالمنظمة، والتخلص من تلك المخلفات مما يترك الأثر العميق لتحسين الصورة العامة في مجتمعتها، وبالتالي تحقيق الدعم والتأييد من وجودها؛
- تحسين الأداء من الناحية البيئية ودفع العاملين للتعرف على المتطلبات البيئية وتحسين قدرتهم على رفع مستوى الأداء البيئي وتحفيز المؤسسات الصناعية الأخرى على تبني أنظمة بيئية؛
- تقليل التكاليف من خلال إعادة تدوير تلك المخلفات بعد أن يتم معالجتها بطريقة سليمة بيئياً، و رفع الكفاءة التشغيلية بعمليات الإنتاج من خلال تقليل حالات عدم المطابقة وبالتالي الحد من كميات الهدر في مدخلات الإنتاج.

2. دوافع التبني الاجبارية للمسؤولية البيئية في المؤسسات الاقتصادية:

- من بين أهم الدوافع الاجبارية التي دعت المؤسسات الاقتصادية إلى تبني مفهوم المسؤولية البيئية ما يلي:
- **المتطلبات الحكومية:** تتمثل في حماية المؤسسات الاقتصادية من التعرض للمخالفات القانونية نتيجة لعدم الالتزام بتطبيق التعليمات الصادرة عن الجهات الحكومية؛
 - **اسباب متعلقة بالمستهلكين:** انتشار الوعي البيئي لدى العديد من المستهلكين، فأصبحوا يبحثون عن المنتجات الأكثر أماناً على صحتهم والأقل خطورة على البيئة المحيطة بهم. مما أدى إلى ظهور مفاهيم تسويقية حديثة تسعى لحماية الإنسان وبيئته (المنتجات الخضراء، المنتجات الأخلاقية، المنتج الصديق للبيئة،...)
 - **المساهمين والمقرضين:** الضغوط المتزايدة من المساهمين والمقرضين على إدارة المؤسسة الاقتصادية دفعها لتقديم المعلومات الواضحة عن الأداء المالي والبيئي نتيجة لقناعاتهم بأن الممارسات البيئية قد يترتب عنها غرامات مالية قد تصل إلى غلق المؤسسة في بعض التشريعات، وبالتالي التأثير على الأرباح العائدة على المساهمين؛
 - **المتعاقدين:** يطلب الكثير من المتعاقدين من إدارة المؤسسة ان يكون منتجها الذي تم تصنيعه طبقاً لمواصفات بيئية معينة، وان تكون مدخلات الإنتاج من مصادر حديثة للبيئة مما يمكنها من التأكد من سلامة الإجراءات الخاصة بعمليات الإنتاج مثل ايزو 14000 وقد أصبحت تلك الإجراءات وسيلة لتحسين أداء العمل داخل تلك المؤسسات.

خامسا: مكونات المسؤولية البيئية:

تتكون المسؤولية البيئية من وجهة نظر منظمة الأمم المتحدة من ثلاث مركبات تتمثل في:¹

1. التعهدات البيئية: وتكون المؤسسة ذات مسؤولية بيئية إذا حققت ما يلي:

- بناء استراتيجية من أولوياتها حماية البيئة والمحافظة عليها؛
- تبني رؤية شاملة بهدف دعم حماية البيئة؛
- تبني مبادئ التدابير الوقائية؛
- معرفة إذا كانت منتجاتها وخدماتها لها قيمة بيئية واجتماعية؛
- العمل على جعل قراراتها متكاملة ومتناسقة مع الاجراءات الحكومية؛
- تشجيع الثقافة المؤسسية التي تسمح بتدعيم القيم البيئية.

2. إدارة الموارد والطاقة: وتتمثل ما يلي:

- انتاج واستعمال الموارد المتجددة بكفاءة؛
- الاستغلال الامثل للموارد الطبيعية؛
- اعتماد وتطبيق أنظمة الانتاج الصحيحة؛
- إعداد وتقييم الاداء من أجل تحقيق استمرارية النمو ودمج التكاليف والفوائد البيئية الاجمالية.

3. المراعاة الفعلية لأصحاب المصلحة: تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعيا إذا حققت ما يلي:

- الالتزام بمبادئ أولوية الافصاح والاعلام المجاني للسلطات والمؤسسات المحلية؛
- قبول محاسبة المؤسسات وغيرها من أصحاب المصالح على مسؤولياتها البيئية الماضية، الحاضرة والمستقبلية.

سادسا: السلوكات البيئية للمؤسسات الاقتصادية: للمؤسسة الاقتصادية ثلاث سلوكات بيئية هي:²

1. السلوك البيئي الدفاعي: يستند هذا السلوك إلى منطق مالي بحت يركز على النتائج الاقتصادية الفورية، فالهدف

الوحيد من هذا السلوك هو الربح، والمؤسسات الاقتصادية التي تتبع هذا السلوك تنظر إلى الاستثمارات البيئية على أنها تكلفة غير مفيدة ويجب تجنبها لتعارضها مع مصلحتها الاقتصادية كما تعتبر أن المعطيات البيئية — إذا

¹. بوريش صورية (2016)، "المسؤولية البيئية والمؤسسة الصناعية"، المجلة المغاربية للاقتصاد والتسيير، المجلد 03، العدد 01، جامعة معسكر،

الجزائر، ص:42

². شرفة أسماء (2017)، مرجع سبق ذكره، ص: 697.

تم أخذها بعين الاعتبار- هي من اختصاص المجال التقني وهي مجرد معطيات إضافية في تحديد المهام. وهذا السلوك تتميز به المؤسسات التي هي على استعداد لدفع غرامات إذا كانت الاستثمارات البيئية المطلوبة مكلفة، وهذا الصنف من السلوك البيئي للمؤسسات بدأ في التلاشي تدريجياً لأن المخاطر المترتبة عن عدم الالتزام بالتنظيمات والتشريعات البيئية أصبحت كبيرة من غير الممكن تجاهلها؛

2. السلوك البيئي الممثل (المساير): تكتفي المؤسسات الاقتصادية التي تتميز بهذا السلوك بالامتثال والالتزام بالمعايير التي تفرضها التشريعات البيئية دون أن تذهب إلى أبعد من ذلك حتى وإن كانت وسائلها التقنية تسمح بذلك. وهذه المؤسسات ترى بأن الاستثمارات البيئية هي تكاليف لا مفر من تحملها لكن يجب العمل على تخفيض مستواها، لذا هي تكتفي بالامتثال للحد الأدنى من المعايير البيئية القانونية. وفي هذا الصنف من السلوك يتم إدخال المعطيات البيئية إلى المستويات التنظيمية في المؤسسة لأنها تدمج ضمن متغيرات أغلب القرارات المتخذة. والهدف الرئيسي لهذا السلوك هو تحقيق مستوى أفضل من الأرباح مع الحفاظ على صورتها من الضرر في حالة عدم التزامها بالتشريعات البيئية. يؤدي الضغط بالوسائل القانونية بالمؤسسات من هذا الصنف إلى إدراك الحد الأدنى من واجبتها تجاه البيئة لكن أغلب هذه المؤسسات لا ترى في ذلك أي ميزة استراتيجية، وبعد هذا السلوك الأكثر شيوعاً؛

3. السلوك البيئي الواعي: يطلق عليه أيضاً السلوك الاستباقي، والمؤسسات الاقتصادية التي تنتهج هذا السلوك تهدف إلى تحقيق أهداف بيئية تقع في مستوى أعلى من ذلك الذي تحدده المعايير القانونية. والدافع إلى ذلك من وجهة نظر هذه المؤسسات هو أن القوانين المطبقة لا تعكس حقيقة القيم الاجتماعية السائدة. والاستثمار البيئي ينظر إليه على أنه ذو مردودية في المدى البعيد، كما أن المعطيات البيئية تصبح عنصراً أساسياً في استراتيجية المؤسسة.

المؤسسة التي تتميز بهذا السلوك تبحث عن الاستفادة بشكل أكبر من خلال استباقها للتغير الذي قد يطرأ على التشريعات البيئية وعلى خصائص السوق، ومن قواعد علم الاستراتيجية أن الوضع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية التي تتنبأ بالتغيير وتتخذ إجراءات استباقية للتعامل معه أفضل من وضع تلك التي تتفاجأ بالتغيير وتبحث عن التأقلم معه. وهذا ما يتحقق فعلاً للمؤسسات الاقتصادية التي تتبنى سياسة بيئية استباقية من خلال حصولها على مزايا تنافسية متنوعة. عدد المؤسسات الاقتصادية التي تتبنى سلوكاً بيئياً واعياً قليل لكنه في تزايد مستمر وفي الغالب هي مؤسسات تنتمي إلى مجتمعات قوية ولديها قدرات مالية عالية.

المطلب الثالث: الإدارة البيئية كآلية لتعزيز المسؤولية البيئية

إن قيام وإنشاء إدارة مخصصة للبيئة ومتكاملة مع المنظومة الإدارية الشاملة للمؤسسة أصبح من أهم مقتضيات العمل الإداري الناجح الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء البيئي وقبول منتجات أو خدمات المؤسسة محليا وعالميا من ناحية سلامتها وصدقتها للبيئة.

أولا: مفهوم الإدارة البيئية

1. تعريف الإدارة البيئية: اختلف الباحثون والكتاب في اعطاء تعريف دقيق للإدارة البيئية باختلاف مدارسهم وانتماءاتهم الفكرية، وفي ما يلي أهم التعاريف التي اعطيت للإدارة البيئية:

الإدارة البيئية هي: "الإدارة التي يصنعها الانسان والتي تتمركز حول أو على نشاطات الانسان وعلاقاته مع البيئة الفيزيائية والأنظمة البيولوجية المتأثرة وأن جوهر الإدارة البيئية يكمن في التحليل الموضوعي والفهم الذي تسمح بها هذه الإدارة للإنسان أن يستمر في تطوير تكنولوجيا بدون تغيير في النظام البيئي".¹

وعرفها الاقتصادي **THOMAS H ;Christensen** على أنها: "عبارة عن هيكل المؤسسة ومسؤولياتها وسياساتها وممارساتها وعملياتها ومواردها المستخدمة في حماية البيئة وادارة الامور البيئية، حيث يحدد نظام الإدارة البيئية فلسفة المؤسسة تجاه القضايا البيئية ووضع أهداف للبرامج البيئية وتطوير برامج الاداء البيئي".² كما عرفها مؤتمر **ريو دي جانيرو** للبيئة والتنمية المستدامة على أنها: "التعرف الصحيح على الموارد المتاحة والتخطيط السليم لاستغلالها مع الترشيد في استهلاك الموارد الطبيعية للدولة، والحفاظ على صحة افراد المجتمع في جميع الاعمال، كما تحقق هذه الإدارة الانتاج الانظف والحد من التلوث الناتج عن النشاطات الصناعية والزراعية والسياحية والتجارية والخدمية بما يضمن رفاهية الاجيال الحالية والمستقبلية".³

وتم تعريفها على أنها: "مجموعة من الأدوات الديناميكية الموجهة للعمل، واتخاذ إجراءات للمساعدة في

¹. نجم العزاوي وعبد الله النقار (2010)، مرجع سبق ذكره، ص:122.

². بن عواق شرف الدين أمين (2014)، " دور اتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية في دعم نظام الإدارة البيئية داخل المؤسسة"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 4، العدد 6، جامعة الوادي، الجزائر، ص:118.

³. أحمد تي، حمزة بالي وعقبة عبد اللاوي (2016)، " دور نظم الإدارة البيئية ISO 14000 في تحسين الاداء البيئي للمؤسسات الصناعية"، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 01، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، ص: 111.

صياغة استراتيجيات لحماية البيئة وتعزيزها وصيانتها، ومن ثم تنفيذها ومراقبتها".¹ وعرفت غرفة التجارة الدولية بأنها: "عملية إيجاد وتصميم آلية شاملة تضمن عدم وجود آثار بيئية ضارة في منتج المؤسسة، وذلك عبر جميع المراحل بدء بالتخطيط، التصميم، وصولاً إلى المنتج النهائي".²

من خلال ما سبق يمكن تعريف الإدارة البيئية على أنها: "كل الآليات التي تسعى المؤسسة الاقتصادية من خلالها إلى تسيير جميع المستويات الإدارية المجالات الوظيفية وإدارة انشطتها للحفاظ على البيئة وحمايتها بترشيد واستغلال الموارد بشكل أمثل والتقليل من الآثار السلبية لأنشطتها على البيئة بهدف تحسين أدائها الاقتصادي والبيئي وتحقيق رفاه المجتمع وضمان مستقبل الاجيال القادمة".

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن اجمال مهام الإدارة البيئية في ما يلي:³

- مراجعة الأوضاع البيئية الحالية والاشراف على تنفيذ الاجراءات التصحيحية الجديدة لمعالجة والحد من مصادر التلوث في الوحدات الانتاجية وتحقيق الالتزام بالقوانين واللوائح البيئية؛
- تنفيذ الاجراءات الوقائية في اطار خطة شاملة للإنتاج الانظف وادخال ضوابط جديدة للحد من التلوث بإجراءات قليلة أو عديمة التكلفة داخل المؤسسة، وكذا تشجيع استخدام المواد غير المسببة للتلوث وادخال تعديلات على المعدات وعلى تصميم المنتج للحد من انبعاث الملوثات؛
- زيادة الوعي البيئي لدى العمال وتقديم حوافز لتشجيع المبادرات الطوعية لمكافحة التلوث.

2. أهمية الإدارة البيئية: تتمثل أهمية الإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية في ما يلي:

- **الاتفاق العام مع التشريعات:** تسعى حكومات الدول لفرض ضرائب على المؤسسات الصناعية نتيجة تلويثها للبيئة، فإنه من الضروري أن تقوم هذه المؤسسات للمحافظة على البيئة والتأكد من عدم مخالفة شروط التراخيص وتشريعاتها وقوانينها المحددة؛
- **الوعي والسمعة:** إن المؤسسات التي تتميز في مجال البيئة تتمتع بما يلي:

¹ . بروش زين الدين وراشي طارق(2017)، " الإدارة البيئية الايزو 14000 كآلية لتنفيذ ممارسة البعد البيئي الاخضر في وظائف المؤسسة (دراسة حالة شركة SOMIPHOS) "، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد01، جامعة سطيف 2، الجزائر، ص:81.

² . بروش زين الدين وراشي طارق(2017)، مرجع سبق ذكره، ص:81.

³ . غفل فاطمة (2017)، " تطبيق نظم الإدارة البيئية في مؤسسات الاسمنت الجزائرية - واقع وآفاق -"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ص:72.

- زيادة الوعي بالمسائل والقضايا البيئية في المنطقة الجغرافية التي تعيش فيها المؤسسة الاقتصادية؛
- تحقيق صورة حسنة وسمعة طيبة عن منتجات وخدمات المؤسسة من منظور البيئة.
- **يدعم ويرفع من المنافسة:** قد نخسر الكثير من المؤسسات وضعها التنافسي إذا لم تهتم بالقضايا البيئية، سواء كان ذلك في الاسواق الداخلية أو الخارجية، لهذا وجب عليها أن تلتزم بمسؤولياتها البيئية بشكل كامل، فهناك العديد من منتجي السيارات الذين يفرضون على مورديهم من قطع الغيار الالتزام بالمعايير البيئية العالمية والحصول على شهادة الايزو 14000
- **التمويل:** تقوم المصارف قبل دراسة أي مشروع بالتحقق من التزاماته البيئية، إذ أن عدم الالتزام يرفع تكلفة الانتاج، ويجعل عملية استرداد التمويل صعبة. ويمكن تحقيق ذلك بصورة جيدة من خلال:
 - تقديم الادوات الاقتصادية والمالية كالضرائب والغرامات على ما يبعث من ملوثات؛
 - الترخيص والحوافز الحكومية ومدى فائدتها في هذا المجال؛
 - الحصول على نسب تأمين منخفضة؛
 - التخفيض من التكاليف من خلال انتاج منتجات و سلع أكثر نظافة.
- 3. **أهداف الإدارة البيئية:** تسعى الإدارة البيئية إلى تحقيق الاهداف التالية:¹
 - تحقيق الانتاج الانظف حتى يتوافق مع المعايير البيئية المحلية والعالمية؛
 - تحقيق الصورة العامة للمؤسسة الاقتصادية والتي تعكس مؤسسة صديقة للبيئة، حيث أن ذلك من أهم العوامل لقبول المؤسسة في الاسواق العالمية؛
 - المساعدة في فتح أبواب التصدير أمام المؤسسة الاقتصادية إلى الاسواق العالمية؛
 - مواجهة المنافسة المحلية والاقليمية والعالمية التي تضع أوزانا معيارية عالية لمنتجاتها؛
 - تضمين الاعتبارات البيئية عند اتخاذ أي قرار انتاجي، تسويقي، تمويلي وتطويري؛
 - احداث التكامل بين نظم الإدارة البيئية وبين الانظمة التنفيذية المختلفة بالمؤسسة الاقتصادية رأسيا وعرضيا؛
 - التوافق مع القوانين والتشريعات المحلية والعالمية لضمان الاستمرار في الصناعة والاسواق؛
 - تطبيق مبدأ ادارة الجودة الشاملة والتنمية المتواصلة؛

¹. أحمد تي، حمزة بالي وعقبة عبد اللاوي (2016)، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

- خفض تكلفة الانتاج والتسويق والتغلب على مشكلة زيادة مخلفات الانتاج الضارة والانشطة الملوثة للبيئة سواء في مرحلة الانتاج أو التخزين أو التسويق.

ثانيا: وسائل الإدارة البيئية لتعزيز المسؤولية البيئية

أولاً: الإنتاج الأنظف: لقد تم إطلاق مفهوم الانتاج الانظف من قبل برنامج الامم المتحدة للبيئة عام 1989 كإحدى الوسائل الجديدة للحفاظ على الموارد وتحسين الإدارة البيئية.¹ وهو يقوم على استبعاد الملوثات قبل حدوثها، بدلا من المقاربة التقليدية باهضة التكاليف والقائمة على معالجة التلوث بعد حدوثه.²

1. تعريف تقنية الانتاج الأنظف: تم تعريفه من قبل برنامج الامم المتحدة للبيئة UNEP على أنه: التطبيق المستمر لاستراتيجية بيئية وقائية متكاملة على عمليات الانتاج والمنتجات والخدمات وتقليل المخاطر على الانسان والبيئة، وعلى هذا النحو فان الانتاج الانظف هو نمط الاعتماد في الانتاج الصناعي على طرائق تتميز بالحد الأدنى الممكن من التلوث، وتحقيق كفاءة للعملية الانتاجية، وتدوير بعض المخلفات المفيدة فيها أو استرجاعها، بدلا من التخلص منها.³

كما تم تعريفه على أنه: "إدارة عمليات الانتاج من التنقيب عن المواد الأولية، ونقلها إلى تصنيعها واستخدام المنتج والتخلص منه بعد انتهاء عمره الافتراضي بطرق آمنة وسليمة بيئيا ويتعدى ذلك إلى مراجعة العوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى الحاجة إلى المنتج للعمل على تغيير سلوك المجتمع بما يضمن الاقلال من استخدام أي نوع له آثار ضارة على الصحة والبيئة ومصادر الثروة الطبيعية".⁴ وفي نفس السياق تم تعريفه على أنه: " فلسفة لإدارة العمليات تركز على الكفاءة في استخدام الموارد (المواد الطبيعية والطاقة) في جميع مراحل الانتاج من أجل تقليص توليد النفايات والانبعاثات في مصدر توليدها للمحافظة على صحة الانسان ومحتويات

¹. مقيم صبري (2010)، " الإدارة البئية وتكنولوجيا الانتاج الانظف امكانية التطبيق بالمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة

سوناطراك- "، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، المجلد 3، العدد 6، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، ص: 255.

². سليم حميداني ومرم فلكاوي (2019)، " حماية البيئة بين التزامات الانتاج الانظف وسلوك الغسيل الأخضر "، مجلة العلوم القانونية

والاجتماعية، المجلد 04، العدد 01، جامعة زيان عشور الجلفة، الجزائر، ص: 342.

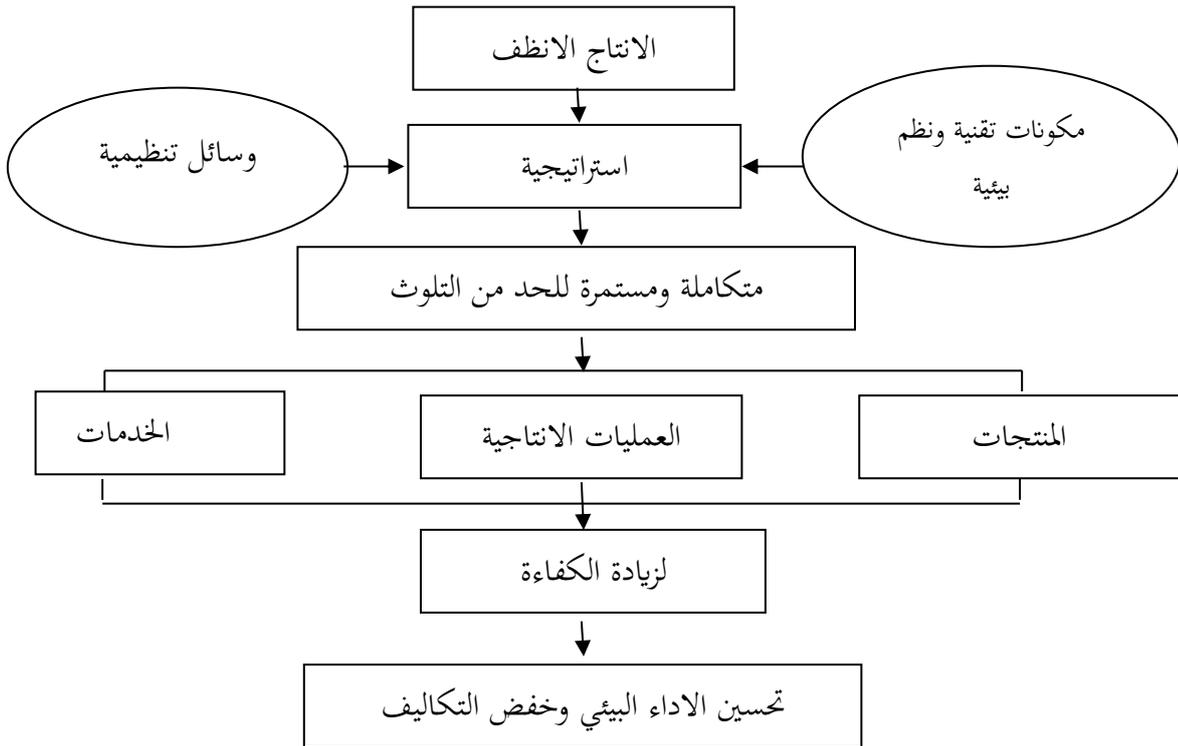
³. نفس المرجع، ص: 343.

⁴. مقيم صبري (2010)، مرجع سبق ذكره، ص: 255.

البيئة الطبيعية مما تحمله تلك النفايات والانبعاثات والملوثات من مخاطر.¹

وتم تعريفه على أنه: "التطوير المستمر في العمليات الصناعية والمنتجات والخدمات بهدف تقليل استهلاك المواد الطبيعية ومنع تلوث الماء والتربة عند المنبع وخفض كمية المخلفات المتولدة عند المنبع لتقليل المخاطر التي تتعرض لها البشرية والبيئة."² والشكل الموالي يقدم ملخص لتعريف الانتاج الأنظف.

الشكل رقم 3: الانتاج الأنظف



المصدر:

- خالد غازي عبود التمي ومثنى فالح بدر الزبيدي (2012)، "تفعيل دور إدارة الكلفة الاستراتيجية في دعم تقنية الانتاج الأنظف"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 02، العدد 93، الجامعة المستنصرية، العراق، ص: 216.

¹. قاسم أحمد حنظل (2017)، "التكامل بين عمليات الانتاج الأنظف وعمليات سلسلة التجهيز العكسي في الشركات الصناعية: رؤية تطبيقية في شركة الهلال الصناعية في محافظة بغداد"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 39، جامعة تكريت، العراق، ص: 91.

². أجد حميد مجيد و عصام محمد رضا شاكر، "العلاقة بين التسويق الأخضر واستراتيجية الانتاج الأنظف"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد 01، جامعة بابل كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ص: 154.

2. أهداف الانتاج الانظف: يهدف الانتاج الأنظف إلى إمكانية الحصول على عوائد مالية وتحسينات بيئية بتكلفة منخفضة نسبياً، إضافة إلى أهداف أخرى أهمها:¹

- تطوير أساليب الإنتاج وادخال التعديلات المناسبة على سلسلة حياة المنتجات؛
 - دمج الاعتبارات الصحية والبيئية في كافة عمليات الانتاج؛
 - تحقيق الكفاءة من خلال الحد من النفايات عند المصدر.
- إضافة إلى:²

- تحقيق مستويات أعلى من الجودة والانتاج والربح؛
- الحد من استخدام المواد الخطرة؛
- ترشيد استغلال الموارد الطبيعية والطاقة إلى المستوى الأمثل؛
- تحويل المواد الضارة بالبيئة إلى مواد مفيدة؛
- الحد من استخدام المواد الخطرة.

3. فوائد الانتاج الأنظف: من الفوائد التي تحققها المؤسسات لاستخدامها تقنية الانتاج الانظف مايلي:³

- تحقيق عوائد مالية وبيئية من خلال الحفاظ على الموارد الطبيعية وترشيد استهلاكها؛
- كبح الضرر البيئي ومنع التلوث؛
- تقليل المخاطر التي يتعرض لها العاملين والمجتمع ككل.

إضافة إلى جملة من الفوائد الاستراتيجية لخصها كل من **Thorpe & Geiser** في مايلي:¹

¹. قاسم أحمد حنظل (2013)، " اثر ابعاد عمليات الانتاج الأنظف في تعزيز الموقع التنافسي للشركة - دراسة تحليلية في المؤسسة العربية لكيماويات المنظمات في محافظة صلاح الدين -"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 29، جامعة تكريت، العراق، ص: 86.

². هاني فاضل جمعة الشاوي (2017)، " دور ادارة معايير الانتاج النظيف في تقليل المخاطر الاقتصادية والبيئية والصحية وفقاً لفلسفة (Jidok) اليابانية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 12، العدد 45، جامعة البصرة، العراق، ص: 32.

³. قاسم أحمد حنظل (2017)، " التكامل بين عمليات الانتاج الانظف وعمليات سلسلة التجهيز العكسي في الشركات الصناعية: رؤية تطبيقية في شركة الهلال الصناعية في محافظة بغداد"، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

- زيادة الشعور باحترام البيئة وزيادة كل المنافع المشتقة منه؛
- تعزيز قناعة الزبون بنظافة منتجات المؤسسة وفقا لتكنولوجيا الانتاج الانظف من مخاطر الكيمياء والتوجه نحو تحضيرها؛
- مساعدة المؤسسات على تخطي مشكلات المستقبل والنجاح في التهيؤ له من خلال اقتناء مفلترات بيئية والتحكم بتقنيات نهاية الانبوب المتطورة تكنولوجيا للقضاء على الانبعاثات حاليا وفي المستقبل؛
- تحسين سمعة المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين الاتصالات والعلاقات مع كافة الاطراف وأصحاب المصلحة؛
- تحسين جودة المنتج والتعريف عنه في الاسواق الجديدة؛
- زيادة القدرة على التأقلم مع التشريعات الجديدة؛
- زيادة القدرة على التخمين والتوقع بصدد السيناريوهات الجديدة التي يتوجه نحوها العالم برمته.

4. استراتيجيات الانتاج الانظف: تضمن تعريف الانتاج الانظف وصفه بأنه استراتيجية وعلى هذا الاساس هناك ثلاث استراتيجيات لتطبيق تقنية الانتاج الأنظف وهي:²

- **استراتيجية الكفاءة:** وتتكون هذه الاستراتيجية من كل من استراتيجية الكفاءة الاقتصادية والتي تعرف بأنها: "الاستراتيجية التي تهتم بقياس العلاقة بين الأداء الاقتصادي والآثار البيئية وتسعى لتحقيق مستوى مقبول من الأداء الاقتصادي بأقل ما يمكن من النتائج البيئية غير المرغوب فيها والمصاحبة له"، واستراتيجية الكفاءة البيئية والتي تعرف بأنها: "الاستراتيجية التي تسعى للحد من الأضرار البيئية المرتبطة بإنتاج واستخدام كل منتج خلال مرحلة دورة الحياة"؛
- **استراتيجية الاتساق:** وهي مشابهة لاستراتيجية الكفاءة الاقتصادية والبيئية لكنها تركز غالبا على الجوانب التقنية وتسعى كذلك إلى تحقيق الأمثلة في العلاقة بين المدخلات والمخرجات بالتركيز على استبدال الحلقات الانتاجية التي تؤدي إلى الإضرار بالبيئة والموارد والطاقات الصديقة للبيئة ويقع نطاق هذه الاستراتيجية في مجال علم الهندسة الصناعية البيئية؛
- **استراتيجية الكفاية:** وهي استراتيجية سلوكية في طبيعتها توجه بتبني السلوك البيئي المسؤول وهي غالبا ما ترتبط بفلسفة الافراد وليس بفلسفة المنشأة، بمعنى أنها تمثل وعي بيئي للأفراد ولكن يمكن تبنيها لتحقيق

¹. هاني فاضل جمعة الشاوي (2017)، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

². خالد غازي عبود التمي، مثنى فالح بدر الزبيدي (2012)، " تفعيل دور إدارة الكلفة الاستراتيجية في دعم تقنية الانتاج الانظف"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 93، الجامعة المستنصرية، العراق، ص: 220.

أهداف الإنتاج الأنظف، والكفاية تعني احتواء المواقف الحالية بدلا من السعي للبحث عن منتجات وعمليات اخرى.

5. عمليات الإنتاج الأنظف: من أهم عمليات الإنتاج الأنظف ما يلي:¹

- **تطوير تقنية الإنتاج:** من خلال حذف العمليات التي تنتج مواد ضارة بالصحة أو البيئة وحسب نظام الإنتاج الذي تعتمد العملية الصناعية فالتحول من نظام الإنتاج إلى نظام الإنتاج الآلي واعتماد تقنية التحكم سيؤدي إلى توفير الطاقة المستهلكة وكمية المواد اللازمة لكل وحدة منتجة، حيث تتطلب العملية الانتاجية الوصول إلى انتاج أكثر أمنا من الناحية البيئية من خلال الاستثمار في التقنيات الحديثة؛
- **استبدال المواد الأولية:** كل من مشاكل المواد الطبيعية كالماء والهواء ومحدودية الموارد يدفع المؤسسات إلى البحث والتطوير لإيجاد بدائل لتلك الموارد من أجل المحافظة عليها، وهذا يمكن أن يتم عن طريق استبعاد المواد الضارة أو استبدال بعضها بمواد أقل خطورة على البيئة بما يساعد على تخفيض النفايات عند المصدر وجعل المنتجات صديقة للبيئة، تلبية طموحات الزبائن وتحقيق ميزة تنافسية. لذلك ينبغي اعتماد الأسس التالية عند اختيار بدائل المواد للعملية الانتاجية:
 - جعل المنتجات قابلة للتدوير؛
 - استعمال المواد المعادة؛
 - اعتماد مواد سليمة من الناحية البيئية؛
 - تبديل المواد والمكونات لتكون أقل وزنا؛ استخدام طاقة ومواد أقل.
- **تطوير المعدات واستبدالها:** يمكن مقاومة تكوين الملوثات من خلال تطوير الاجهزة والمعدات واستبدالها وينتج عن هذا التطوير تكنولوجيا جديدة ذات كفاءة عالية في الإنتاج وذات تصريف أقل للملوثات البيئية؛
- **التدبير الإداري الجيد:** الإدارة الجيدة تعمل على تشغيل الانظمة الانتاجية بأفضل الوسائل للحد من توليد النفايات، فضلا عن شراء مواد بديلة ذات جودة عالية بدلا من المواد الخطرة وتدريب وتوجيه وتوعية العاملين

¹. قاسم أحمد حنظل (2013)، " اثر ابعاد عمليات الإنتاج الأنظف في تعزيز الموقع التنافسي للشركة - دراسة تحليلية في المؤسسة العربية لكيماويات المنظمات في محافظة صلاح الدين -"، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

بالمخاطر البيئية وتحسين الدور الرقابي على العملية الانتاجية، وهذا من شأنه ان يساعد في إعطاء المنتج كفاءة وجودة عاليتين؛

- **إعادة التدوير:** تعني هذه العملية إعادة المنتج أو المادة التي أصبحت في ظرف نفايات إلى مواد مفيدة من خلال مجموعة معالجات فيزيائية أو كيميائية. وإعادة التدوير تساعد في دعم استخدام المواد الأولية في العملية الانتاجية من خلال الاستفادة من النفايات التي تكون غير مفيدة في وقت معين لتصبح ذات قيمة عالية بعد تدويرها، فضلا عن أن النفايات في بعض المؤسسات الصناعية تصبح ذات قيمة اقتصادية من خلال بيعها بعد تدويرها إلى المؤسسات التي تستخدمها كمواد أولية.

6. مبادئ الانتاج الأنظف: تتمثل أهم مبادئ الانتاج الأنظف في ما يلي:¹

- الحفاظ على نقاوة المواد الأولية والطاقة والماء والهواء من خلال تحسين كفاءة التصنيع؛
- تجنب انتاج النفايات في كل مرحلة من مراحل عمليات التصنيع أو الخدمة؛
- الاستعاضة عن المواد السامة والخطرة بمواد بديلة؛
- خفض مستوى السموم في جميع الانبعاثات والتصرفات في مواقع الانتاج؛
- إعادة تدوير واستعمال واسترداد المنتجات الثانوية والمخلفات إلى أقصى حد ممكن من أجل تحويل النفايات إلى أرباح؛
- خفض تأثيرات المنتجات على البيئة والصحة والسلامة طوال دورة حياتها.

7. معوقات تبني استراتيجيات الانتاج الأنظف: تتمثل أهم معوقات تطبيق استراتيجيات الإنتاج الأنظف فيما يلي:²

- غياب الأطر التشريعية التي تبلور وتقنن تطبيق برامج الإنتاج الأنظف، وعدم وجود الخبرات والمبادرات لتشجيع وتعميم هذا المفهوم؛

¹. هاني فاضل جمعة الشاوي (2017)، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

². رافع نور الدين و سالم حسين، "تكنولوجيا الانتاج الأنظف في إطار المواصفة الدولية **iso 14001**"، الملتقى الوطني الاول حول: الامتثال للمعايير البيئية مدخل لتحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الجزائرية يومي 19-20 أبريل 2017، المركز الجامعي بلحاج شعيب بعين تيموشنت، الجزائر، ص: 05.

- الإعتقاد الخاطئ بعدم وجود جدوى اقتصادية في استثمارات الإنتاج الأنظف، وعدم وضوح الأهداف والمبادئ التشغيلية لدى المؤسسات الإنتاجية، وعدم ادراكها للمزايا التي تنجم عن دمج الاعتبارات البيئية في المنتج منها النفاذ للأسواق العالمية وتحسين صورته التنافسية فيها؛
- صعوبة امتلاك التكنولوجيات والتقنيات المنطوية الخاصة بأساليب الإنتاج الأنظف وضعف المواد المالية الموجهة لذلك؛
- نقص الوعي والمعلومات المتاحة عن مفهوم واستراتيجيات الإنتاج الأنظف وضعف وأهمية تطبيق نظم الإدارة البيئية المتكاملة؛
- ضعف الرقابة والمحاسبة من طرف الجهات الوصية التي تساهم في غياب روح المسؤولية وعدم الالتزام بالضوابط العالمية في الإنتاج أو حتى في استهلاك الموارد وغيرها من المدخلات، وجمود نشاط الجمعيات وأفراد المجتمع المدني في الطلب على المنتجات الآمنة والصديقة للبيئة.

ثانيا: **العنونة (العلامة) البيئية**: مفهوم العنونة البيئية حديث نسبيا على الساحة الاقتصادية، حيث ظهرت المبادرات الأولى في هذا المجال في أوروبا في الفترة الممتدة بين (1970 - 1980) أول عنونة بيئية وهي الملاك الأزرق عام 1978 التي ظهرت في ألمانيا في البداية كنوع من المؤسسات المعتمدة بهدف وضع ميزة للمنتجات الصديقة للبيئة، أو في شكل شهادات أجهزة القطاع الخاص بالنسبة للخصائص الخاصة بالمنتج، أو أيضا على عموم الاعلانات التي تتوافق مع البيئة المنسوبة لمجموعة واسعة من السلع (مواد النظافة، الورق القابل للتدوير، ...)¹

1. **مفهوم العلامة البيئية**: العلامة البيئية هي "محتوى يشير إلى البيئة"، تم تعريفها من قبل المنظمة العالمية للتوحيد والقياس على أنها: "أحد أدوات الإدارة البيئية التي تعني وضع علامات أو بطاقات توفر معلومات عن المنتج أو الخدمة نسبة إلى خصائصها البيئية، حيث يستطيع المشتري استخدام هذه المعلومات عند المفاضلة بين المنتجات أو الخدمات."² وفي نفس السياق تم تعريفها على أنها: "أداة من أدوات الإدارة البيئية تمكن من إبلاغ المستهلك

¹. نيقاوي العربي وسوس الشيخ (2015)، " أثر العنونة البيئية على المبادلات التجارية الجزائرية "، مجلة الحقيقة، المجلد 14، العدد 34، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، ص: 370 .

².ISO 14021 (1999): Environmental labels and declarations -Self-declared environmental claims, International Organisation for Standardisation (ISO), Geneve, p p 1-2.

بالميزات الخضراء الجديدة للمنتجات بطريقة مرئية"¹. فهي بذلك عبارة عن قناة اتصال بين المنتجين والمستهلكين لنقل معلومات تتعلق بالآثار البيئية للمنتجات.²

وتكمن أهمية الزيادة في استخدام العلامة البيئية في ثلاث حقائق هي:³

- الدور البيئي الفعال للعلامة البيئية في المجتمع والمساهمة في حماية البيئة وتأثيرها على تحقيق التنمية المستدامة نظرا للتأثير الإيجابي الذي أحدثته عملية الوسم الإيكولوجي (البيئي) في تقليل حجم الملوثات التي يتم إطلاقها مثل كمية منظفات الغسيل أو الصابون أو الشامبو الذي يفلت من المصارف؛
- اتساع نشرها من قبل الحكومات والمؤسسات، حيث كانت هناك زيادة في انتشار شهادات العلامة البيئية ابتداء من عام 1990 فكان هناك نحو عشرة فقط، أما حاليا 435 شهادة. ففي ألمانيا كان هناك أقل من 100 منتج صنفها الملاك الأزرق عام 1979 وأصبحت 4271 منتجا مصنفا عام 1994 وحاليا يوجد حوالي 12000 من منتجات الملاك الأزرق، وفي اتجاه مماثل أطلق الاتحاد الأوروبي مخطط العلامة البيئية للاتحاد الأوروبي عام 1992؛
- القيمة الاستراتيجية والمبتكرة للعلامة البيئية للمؤسسات الاقتصادية التي تعتمد عليها. فالمؤسسات الاقتصادية التي تتبنى العلامات البيئية وأنواع أخرى من استراتيجيات الإدارة البيئية تخلق قيمة من خلال عملية الابتكار البيئي لأن عليها تحسين منتجاتها وخدماتها للحصول على علامة بيئية من أي نوع. والدليل على خلق القيمة هو المجموعة المتنامية من المستهلكين الذين هم على استعداد لدفع المزيد مقابل المنتجات ذات العلامات الإيكولوجية، نتيجة لذلك يمكن لهذا التمايز بين المنتجات أن يخفف من حدة المنافسة السعرية. ومن ناحية أخرى، تشير العلامة البيئية إلى أن المؤسسة لديها رؤية طويلة الأجل ومرنة وتتوقع توقعات السوق وتخلق قيمة مستدامة لمنتجاتها مما يساهم في استمرار وجود المؤسسة في السوق وزيادة قيمتها المالي.

¹ .Prieto-Sandoval. V, Alfaro. J. A, Mejía-Villa. A, & Ormazabal. M (2016). "ECO-labels as a multidimensional research topic: Trends and opportunities", Journal of Cleaner Production, Vol(135), PP; (806-818), P: 807.

² . Song. L, Lim. Y, Chang. P, Guo. Y, Zhang. M, Wang. X & Cai. H (2019), "Ecolabel's role in informing sustainable consumption: A naturalistic decision making study using eye tracking glasses", Journal of Cleaner Production, Vol 218,PP: (685-695), P: 685.

³ .Prieto-Sandoval. V, Alfaro. J. A, Mejía-Villa. A, & Ormazabal. M (2016), Op-Cit, p: 807

2. أهداف العلامة البيئية: تتمثل اهداف العلامة البيئية في: ¹

- حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية؛
- خلق الوعي بين المستهلكين فيما يتعلق بالآثار البيئية لكل منتج وخلق وعي بالقضايا البيئية؛
- خلق حافز للمنتجين والمستوردين لخفض الآثار البيئية السلبية للمنتجات؛
- تحسين المواصفات البيئية للمنتجات وتشجيع الابتكارات ذات المردود والتميز البيئي في نفس الوقت؛
- منح المنتجين الحاصلين على علامات بيئية ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛
- توفير معلومات حول النوعية البيئية للمنتجات والتوعية بالقضايا الإيكولوجية.

3. نماذج العلامات البيئية: تتمثل نماذج العلامة البيئية في ما يلي:

1.3. العلامة البيئية وفقا للايزو: حددت المنظمة الدولية للتقييس ثلاث أنواع للعلامة البيئية هي: ²

- النوع الأول: برنامج تطوعي متعدد المعايير يستند إلى طرف ثالث يمنح ترخيصاً يسمح باستخدام العلامات البيئية على المنتجات التي تشير إلى التفضيل البيئي العام لمنتج ما ضمن فئة معينة من المنتجات بناءً على اعتبارات دورة الحياة؛

● النوع الثاني: الإعلان الذاتي البيئي بالمعلومات؛

- النوع الثالث: البرامج التطوعية التي توفر بيانات بيئية محددة كمياً للمنتج، وفقاً للفئات المحددة مسبقاً من المعايير التي حددها طرف ثالث مؤهل وبناءً على تقييم دورة الحياة، ويتم التحقق منها بواسطة طرف ثالث مؤهل آخر.

2.3. نماذج عالمية للعلامة البيئية: من بينها نموذج الاتحاد الاوروي للعلامة البيئية EU Ecolabel: العلامة

البيئية للاتحاد الاوروي عبارة عن مخطط تطوعي، تم تأسيسها عام 1992 من خلال لائحة من المجلس والبرلمان الاوروي، معترف بها في جميع أنحاء العالم، وهي علامة التمييز البيئي التي تمنح للمنتجات والخدمات التي تلي المعايير

¹. مهري أمال (2016)، " أثر العلامة البيئية على السلوك الشرائي للمستهلك المسؤول - دراسة ميدانية لعينة من المستهلكين على مستوى

الشرق الجزائري"، اطروحة دكتوراه، تسويق استراتيجي، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، ص: 65.

². <https://globalecolabelling.net/what-is-eco-labelling/> On : 30/04/2019

البيئية العالمية طوال دورة حياة المنتج: من استخراج المواد الخام إلى الانتاج والتوزيع والصرف. فالعلامة البيئية للاتحاد الاوروي تعزز الاقتصاد البيئي من خلال تشجيع المنتجين على توليد كميات أقل من النفايات وثنائي أكسيد الكربون أثناء عملية التصنيع، كما تشجع معايير العلامة البيئية للاتحاد الاوروي ارشادات للمؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى تقليل تأثيرها على البيئة وتضمن كفاءة إجراءاتها البيئية من خلال ضوابط الطرف الثالث إضافة للحصول على إرشادات حول أفضل الممارسات الصديقة للبيئة عند تطوير خطوط الانتاج الخاصة بها. حيث يتم تنقيح وتطوير المعايير بطريقة شفافة من قبل مجموعة من الخبراء وأصحاب المصلحة¹ والشكل الموالي يوضح العلامة البيئية للاتحاد الاوروي:

الشكل رقم 4: العلامة البيئية للاتحاد الاوروي



المصدر:

- https://twitter.com/EMAS_EUEcolabel/status/1123957048524267520/photo/1

3.3. نماذج أخرى للعلامة البيئية: يوضح الجدول الموالي تصنيف بعض العلامات البيئية المحلية وفقا للبلد:

الجدول رقم 2: العلامات البيئية المحلية وفقا للبلد

شعار العلامة	تسمية العلامة	البلد
	Good Environmental Choice Australia	الاختيار الاسترالي البيئي الجيد استراليا

¹ . http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/index_en.htm On : 30/09/2019

	China Environmental Labelling	العلامة البيئية الصينية	الصين (مركز الشهادات البيئية الصينية المتحدة)
	China Environmentally Friendly Certification	شهادة الصداقة البيئية الصينية	الصين (مركز شهادات الجودة الصيني)
	The Blue Angel Eco-Label	"العلامة البيئية الملاك الأزرق"	المانيا
	Green Product Mark	علامة المنتج الأخضر	المانيا
	Hong Kong Green Label Scheme	مخطط العلامة الخضراء لهونج كونج	هونج كونج

المصدر:

- <https://globalecolabelling.net/eco/green-certification-by-country/> On : 30/09/2019

4. مبادئ وضع العلامات البيئية وفقا للايزو 14000: يتم وضع العلامة البيئية وفقا للمبادئ التالية:¹

- المعلومات المقدمة من خلال العلامة البيئية ينبغي أن تعطي الجوانب البيئية ذات الصلة بالمنتج أو الخدمة وتكون دقيقة ومفهومة؛
- القواعد الإجرائية والمتطلبات الايكولوجية يجب أن لا تخلق حواجز غير ضرورية أمام التجارة؛
- المنهجية العلمية التي يمكن التحقق منها ينبغي أن تستخدم لدعم المطالب الايكولوجية؛
- ينبغي بذل معلومات بشأن الإجراءات والمنهجية والمعايير وجعلها متاحة لجميع الأطراف المعنية؛
- ينبغي بذل جميع الجوانب ذات الصلة بالتقييم من دورة حياة المنتجات في عين الاعتبار؛

¹. مهري أمال (2016)، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

- يجب وضع العلامات البيئية التي ينبغي أن لا تحظر الابتكار أو القدرة على تحسين الأداء البيئي؛
- يجب فتح تطوير وضع العلامة البيئية لجميع الأطراف.

ثالثا: إدارة النفايات: تعتبر إدارة النفايات الناتجة عن الأنشطة البشرية هي من أكثر الطرق استدامة واقلها ضررا بالبيئة من خلال استخدام النفايات المناسبة كمورد لأغراض إنتاجية. فجميع الأنشطة البشرية الصناعية، الزراعية والمنزلية حتما تنتج نفايات، بعضها ضار بالصحة والبعض الآخر يتسبب في جذب الحشرات وتلويث التربة والمياه. فقد أدى تزايد الأنشطة البشرية إلى زيادة النفايات الأمر الذي أدى إلى تحول بعض الأراضي من الوظيفة الإنتاجية إلى مكب للنفايات وهذا يسبب مخاطر قصيرة وطويلة الأجل. وقد أدى ذلك إلى اتباع نهج لإدارة النفايات المعروف باسم "التسلسل الهرمي للنفايات" الذي يهدف إلى تقليل أو استخدام أفضل مكونات النفايات بهدف تحويلها قدر الإمكان من مشاكل إلى موارد وفق التسلسل الهرمي التالي:¹

- منع أو عدم خلق النفايات في المقام الأول؛
 - تقليل النفايات إلى الحد الأدنى على سبيل المثال التقليل من التعبئة والتغليف؛
 - إعادة التدوير؛
 - الأقل رغبة: التخلص من خلال المكب أو الحرق دون استرداد.
- وللحد من توليد النفايات هناك عدة طرق تتمثل في ما يلي:

1. إقامة **مجمعات صناعية متوافقة بيئيا:** بمعنى إقامة مصانع جديدة تعتمد على مخلفات المصانع القائمة، ونجاح هذه المجمعات الصناعية يعتمد على كيفية ابتكار الصناعات التي تستخدم المخلفات الناتجة عن صناعة معينة كمادة أولية لإنتاج منتجات جديدة يمكن تسويقها، وتدعى هذه المجمعات ب: "المجمعات الصناعية ذات التلوث الصفري"، ويعرف التلوث الصفري على انه: التلوث الناتج من الاعمال الصناعية/الخدمية أو غيرها من الأنشطة المختلفة في حدود المسموح به طبقا للقوانين والتشريعات البيئية". وبهذه الطريقة تقوم المؤسسة

¹. Marker B.R. (2018) "**Waste Management**", In: Bobrowsky, P, Marker, B (eds) Encyclopedia of Engineering Geology, Encyclopedia of Earth Sciences Series, Springer, Cham, p:01.

بتوفير مصاريف نقل المخلفات إلى أماكن بعيدة أو دفنها في مدافن صحية للتخلص منها كما تقوم باسترجاع رأس المال الذي تم استثماره.¹

2. القاعدة الذهبية لإدارة المخلفات 7R : تتمثل القاعدة الذهبية في ما يأتي:²

1.2. إعادة الاستخدام Reusing : نقصد به إعادة استخدام المخلفات كما هي دون إحداث أي تغيير عليها كالقارورات الزجاجية أو البلاستيكية التي يمكن إعادة استخدامها بعد عملية تعقيم بسيطة، سواء من طرف المستهلك أو المصنع، فنجد اليابان مثلاً عمدت إلى وضع صناديق ملونة كل واحد منها مخصص لنوعية محددة من النفايات (الخضراء للمخلفات الورقية، الزرقاء للمخلفات الزجاجية، البلاستيكية والمعدنية، أما المخلفات الحيوية أو مخلفات الأطعمة فقد خصصت لها صناديق سوداء)؛

2.2. التقليل Reducing : أي تقليل المخلفات عند المنبع من خلال استخدام مواد خام أقل أو مواد خام تنتج مخلفات أقل، تغيير العمليات الصناعية، أو عن طريق الحد من المواد المستخدمة في عمليات التعبئة والتغليف والورق والمعادن. وهذا يستدعي وعياً من طرف كل من المستثمر والمنتج، ففي الو.ت.أ التزم منتجو معجون الأسنان بنزع العلب الكرتونية الخارجية وتقديمه على حاله؛

3.2. إعادة التدوير Recycling : أي إعادة استخدام المخلفات لإنتاج منتجات أخرى أقل جودة من المنتجات الأصلية كالبلاستيك، الزجاج، الورق، المعادن والمخلفات الحيوية، كما يتم استرجاع المواد الخام من هذه المخلفات عن طريق المعالجة الجزئية؛

4.2. الاسترجاع الحاراري Recovering : تستعمل بصفة خاصة في اليابان حيث تتم عملية الحرق الآمن (تحت ظروف تشغيل معينة من درجة حرارة ومدة الاحتراق) للمخلفات الخطرة الصلبة منها والسائلة ومخلفات المستشفيات وذلك للتحكم في الانبعاثات ومدى مطابقتها للقوانين؛

5.2. القوانين والتشريعات Regulation : وهي المرتكز الأصلي لكل من المستثمر، الفرد والدولة لإحداث التوفيق البيئي الاقتصادي المطلوب في إطار التنمية المستدامة؛

¹ صحراوي جلييلة، ملياني يسوجديدن حسين (2017)، "الإدارة البيئية وآليات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الوطني حول الامتثال للمعايير البيئية مدخل حديث لتحسين الاداء التنافسي للمؤسسات الجزائرية يومي 19- 20 أبريل 2017، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت، الجزائر، ص:7

² مريم بروك (2016)، "التسويق الدولي بين ضرورة التكيف مع أنظمة الإدارة البيئية وتحديات المنافسة الدولية - دراسة حالة واقع التسويق الدولي في عينة من المؤسسات الاقتصادية -"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص:2017.

6.2. إعادة التفكير **Rethinking** : أي استحداث الأفكار في كل مرة للوصول إلى الطريقة المثلى للتقليل من المخلفات؛

7.2. إعادة الابتكار **Renovation** : القيام بابتكار تكنولوجيا جديدة ملائمة للبيئة (التكنولوجيا الانظف).
تخطيط الموارد لتطوير وتنفيذ وتحقيق ومراجعة السياسة البيئية والحفاظ عليها بهدف تخفيض التأثيرات البيئية لنشاطات المؤسسة وتحسين أدائها البيئي".

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية والبيئية وفقا للمواصفة الدولية الايزو

تعتبر المنظمة الدولية للتقييس الجهة الرائدة دوليا في إعداد المواصفات القياسية الدولية التي بدأ نشاطها عام 1947 بمشاركة 157 هيئة مواصفات قومية من مختلف أنحاء العالم. وتقدم مواصفات الايزو اسهاما ايجابيا للعالم الذي الذي نعيش فيه من خلال إعداد المواصفات القياسية التي يتطلبها السوق من خلال الخبراء من القطاعات الصناعية والفنية والتجارية التي طلبت هذه المواصفات القياسية. والتي تضعها موضع الاستخدام. ويمكن ان ينضم إلى هؤلاء الخبراء اخرون ممن لديهم الخبرة بالموضوع كمثل الهيئات الحكومية ومنظمات حماية المستهلك.

ومن المواصفات التي طلبت في السوق نتيجة تأثير النشاط البشري خاصة الصناعي والتجاري على المجتمع والبيئة المواصفة القياسية الدولية الايزو 14000 لحماية البيئة والمواصفة القياسية الدولية الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية

ايزو 26000 عبارة عن معيار توجيهي اختياري للمسؤولية الاجتماعية لتوحيد التوقعات الأساسية للمؤسسات فيما يتعلق بمسؤولياتها تجاه المجتمع في مكان واحد. نظراً لأن المعيار تم تطويره من قبل مجموعة عالمية متعددة أصحاب المصلحة - تتألف من آلاف المساهمين والمراجعين من أكثر من 90 بلداً - فإن المعيار يتناول نظرة واسعة للمسؤولية الاجتماعية ويوفر سياقاً قيماً للتنفيذ في جميع أنواع المؤسسات في جميع أنحاء العالم.¹ تقدم هذه المواصفة القياسية الدولية إرشادات حول المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية ، والاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية ، إشراك أصحاب المصلحة ، والموضوعات الأساسية والقضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ، وطرق

¹ Bernhart. M & Maher. S (2011). "**ISO 26000 in practice: A user guide**", ASQ Quality Press, USA, P :1.

دمج السلوك المسؤول اجتماعيًا في المؤسسة. كما تؤكد على أهمية النتائج والتحسينات في الأداء الاجتماعي.¹

حيث تقدم **ISO 26000** إرشادات لجميع أنواع التنظيم بغض النظر عن حجمها أو موقعها حول:²

- المفاهيم والمصطلحات والتعريفات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية؛
- خلفية واتجاهات وخصائص المسؤولية الاجتماعية؛
- المبادئ والممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية؛
- الموضوعات الأساسية وقضايا المسؤولية الاجتماعية؛
- دمج وتنفيذ وتعزيز السلوك المسؤول اجتماعيا في جميع أنحاء المؤسسة من خلال سياساتها وممارساتها في مجال تأثيرها؛
- تحديد والتواصل مع أصحاب المصلحة؛
- توصيل أداء الالتزامات وغيرها من المعلومات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

أولا: لمحة تاريخية عن إعداد المواصفة الدولية ايزو 26000

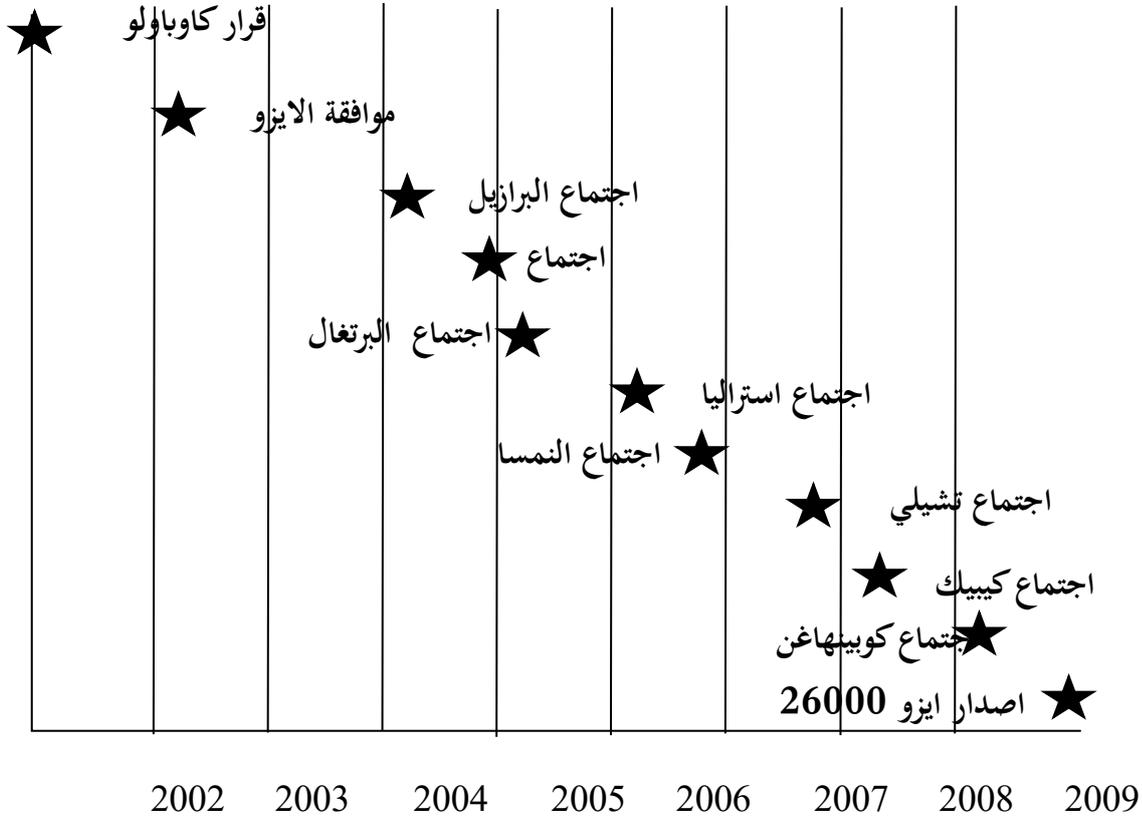
بدأت المنظمة الدولية للتقييس العمل بشأن المسؤولية الاجتماعية في ظل ظروف الإدراك العام بأن هذه المسؤولية الاجتماعية هي أمر جوهري في بقاء واستمرار أية مؤسسة. وقد تم التعبير عن هذا الإدراك في كلا من عامي 1992 عند انعقاد قمة الأرض الخاصة بالبيئة في ريو دي جانيرو و 2002 عند انعقاد القمة العالمية الخاصة بالتنمية المستدام في جنوب أفريقيا.³ كانت عملية تطوير المعيار فترة طويلة. ويبين الشكل الموالي سلسلة الاجتماعات التي اجتمع فيها الخبراء لمناقشة شكلها ومحتواها.

¹. ISO (2010), “ **ISO 26000 : Guidance on social responsibility**”, P : vi on cit web www.iso.org ON : 08/07/2019

². Discovering ISO 26000 : Iso 26000 Guidance on social responsibility, 2014, p : 6 www.iso.org ON : 08/07/2019

³. مجذوب بوحوصي ومديحة بوخوش (2012)، " دور المواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية "، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 14-15 فيفري 2012، جامعة بشار، الجزائر، ص: 07.

الشكل رقم 5: تطور المواصفة الدولية ايزو 26000



المصدر:

- Henriques. A (2011), “**Understanding ISO 26000: practical approach to social responsibility**”, 1st, BSI, UK, p:xxv.

ثانيا: فوائد تطبيق المواصفة الدولية ISO 26000

تتمثل فوائد تطبيق المواصفة الدولية ISO 26000 في ¹:

- تحقيق ميزة تنافسية؛
- تحسين سمعة المؤسسة؛
- القدرة على جذب والاحتفاظ بالعمال أو الأعضاء والزبائن والعملاء والمستخدمين؛
- الحفاظ على معنويات الموظفين والالتزام والإنتاجية؛
- التأثير الايجابي على تصورات المستثمرين والملاك والجهات المانحة والجهات الراعية والمجتمع المالي؛

¹. Discovering ISO 26000 : Iso 26000 Guidance on social responsibility, 2014, p : 5 www.iso.org ON : 08/07/2019

- بناء علاقات مع المؤسسات الاقتصادية والحكومات ووسائل الإعلام والموردين والأقران والعملاء والمجتمع الذي تعمل فيه.

رابعاً: أهداف المواصفة الدولية ISO 26000: تتمثل أهداف المواصفة الدولية ISO 26000 في:¹

1. على مستوى المؤسسات:

- مساعدة المؤسسات الاقتصادية في مخاطبة مسؤولياتها الاجتماعية، وفي نفس الوقت احترام الاختلافات الثقافية الاجتماعية والبيئية والقانونية وظروف التنمية الاقتصادي؛
- توفير التوجيهات العملية التي تجعل من المسؤولية الاجتماعية قابلة للتطبيق والممارسة العملية، تعزيز مصداقية التقارير المعدة من أجل عرض تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية؛
- التوافق مع الاتفاقات والمبادرات الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية؛
- نشر الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية والتحسيس بأهميتها ومكاسبها للمؤسسات الاقتصادية؛
- العمل المشترك على المستوى الدولي في حقل المسؤولية الاجتماعية وتوحيد ممارساتها ليسهل تقييمها بشكل متماثل في الدول المختلفة.

2. على مستوى الأداء البيئي والدور التنموي:

- جعل الممارسات العملية للمسؤولية الاجتماعية أداة لتحقيق التنمية المستدامة، والحفاظ على الإنسان والحيوان والبيئة، والاعتماد على القوانين المنظمة لذلك مثل: حقوق الإنسان وقوانين حماية البيئة؛
- اعتبار كل قضايا التنمية كمكون أصيل لمواصفة المسؤولية الاجتماعية؛
- نشر مفاهيم وممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال دمجها في البرامج التنموية والتعليمية والتنقيفية وبرامج البحث العلمي في الجامعات.

3. على مستوى علاقة المؤسسات بأصحاب المصلحة:

- تحسين العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية وباقي أصحاب المصلحة المتعاونين معها، وذلك من خلال خلق حوار بين مشترك بين الطرفين موضوعه عن أهمية تحقيق المنافع المتبادلة؛

¹. وهيبة مقدم وبكار بشير (2014)، " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية"، Revue Algerienned'conomie et gestion، المجلد 1، الرقم 1، جامعة محمد بن أحمد وهران 2، الجزائر، ص:

- الالتزام بحقوق كل من العاملين والمستهلكين والموردين، وتحسينها بشكل مستمر، في سبيل أن تتحسن الذهنية تجاه المؤسسة الاقتصادية، وتتكاتف جهود كل الأطراف لتحقيق المصلحة العام؛
- عدم إهمال حق المجتمع في استفادته من مزايا تمنحها المؤسسة الاقتصادية الصناعية، مثل عدالة التوظيف، ومنح المساعدات والهبات لمنظمات المجتمع المدني، والمساهمة في تحقيق التنمية بكافة أشكالها؛
- تحمل تبعات النشاطات الصناعية على البيئة، فان كانت نشاطات ملوثة يجب التخفيف من حدة التلوث، مع محاولة تجنب كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على البيئة وتفاديه.

خامسا: بنود ايزو 26000:

الجدول رقم 3: بنود ايزو 26000

رقمه	عنوان البند	وصف محتوى البند
البند 1	النطاق	يحدد نطاق هذه المواصفة القياسية الدولية وبعض القيود والاستثناءات
البند 2	المصطلحات والتعاريف	يحدد ويوفر تعريف المصطلحات الأساسية ذات الأهمية الأساسية لفهم المسؤولية الاجتماعية واستخدام هذه المواصفة القياسية الدولية
البند 3	فهم المسؤولية الاجتماعية	يصف العوامل والظروف الهامة التي أثرت في تطور المسؤولية الاجتماعية والتي لا تزال تؤثر على طبيعتها وممارستها. كما يصف مفهوم المسؤولية الاجتماعية نفسها. يتضمن البند إرشادات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول استخدام هذه المواصفة القياسية الدولية
البند 4	مبادئ المسؤولية الاجتماعية	يقدم ويشرح مبادئ المسؤولية الاجتماعية
البند 5	الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية وإشراك أصحاب المصلحة	يعالج ممارستين من المسؤولية الاجتماعية: اعتراف المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية وتحديدتها والتعامل مع أصحاب المصلحة فيها. يقدم إرشادات حول العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة والمجتمع حول التعرف على الموضوعات والمسائل الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وعلى مجال تأثير المؤسسة الاقتصادية.

يشرح الموضوعات الأساسية والمسائل المرتبطة بها والمتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية. بالنسبة لكل موضوع جوهري، تم تقديم معلومات عن نطاقه وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية والمبادئ والاعتبارات والإجراءات والتوقعات ذات الصلة.	البند 6	توجيه بشأن الموضوعات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية
يقدم إرشادات حول وضع المسؤولية الاجتماعية موضع التنفيذ في المؤسسة الاقتصادية. يشمل هذا التوجيه فهم المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة ما ودمج المسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء المؤسسة، والاتصال المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية وتحسين مصداقية المؤسسة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية ومراجعة التقدم وتحسين الأداء وتقييم المبادرات الطوعية للمسؤولية الاجتماعية.	البند 7	توجيه بشأن دمج المسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء المؤسسة
يعرض قائمة غير حصرية بالمبادرات الطوعية والأدوات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية التي تتناول جوانب من واحد أو أكثر من المواضيع الأساسية أو إدماج المسؤولية الاجتماعية في كامل المؤسسة	ملحق A	أمثلة على المبادرات والأدوات الطوعية للمسؤولية الاجتماعية
يحتوي على مختصر المصطلحات المستخدمة في هذا المعيار الدولي	ملحق B	عبارات مختصرة
يتضمن إشارات إلى حجية الأدوات الدولية ومعايير ISO المشار إليها في نص هذه المواصفة القياسية الدولية كمصدر المواد.		بيان بالمراجع

المصدر:

Iso 26000 (2010), "**Guidance on social responsibility**", p:20 www.iso.org ON : 08/07/2019

سادسا: مبادئ المسؤولية الاجتماعية وفق ايزو 26000

توفر المواصفة الدولية ISO 26000 من خلال البند الخامس التوجيه بشأن سبعة مبادئ للمسؤولية الاجتماعية. حيث يتمثل الهدف الشامل للمؤسسة الاقتصادية من تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية وممارستها في تعظيم مساهمتها في التنمية المستدامة. ولتحقيق هذا الهدف يجب عليها احترام المبادئ السبعة التي ركزت عليها المواصفة ايزو 26000، بالإضافة إلى المبادئ الخاصة بكل موضوع جوهري الموضحة في البند السادس. عند تطبيق هذه المواصفة القياسية الدولية من المستحسن أن تأخذ المؤسسة الاقتصادية في الاعتبار التنوع الاجتماعي والبيئي

والقانوني والثقافي والسياسي والتنظيمي، وكذلك الاختلافات في الظروف الاقتصادية مع التمسك بالمعايير الدولية للسلوك.

حددت المواصفة سبعة مبادئ أساسية للمسؤولية الاجتماعية تتمثل في:¹

1. مبدأ المساءلة: يقترح هذا المبدأ ضرورة استجابة المؤسسة للمساءلة عن التأثير الكلي لقراراتها وأنشطتها على البيئة والمجتمع، وتحمل مسؤوليتها أمام المصالح والسلطات القانونية فيما يتعلق بالقوانين واللوائح. حيث يكون لهذه المساءلة تأثير إيجابي على المؤسسات الاقتصادية والمجتمع في نفس الوقت. ويجب أن تكون المؤسسة الاقتصادية مسؤولة عن:

- آثار قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة والاقتصاد خاصة تلك التي لها آثار سلبية كبيرة؛
- الاجراءات المتخذة لمنع تكرار الاثار السلبية غير المقصودة وغير المتوقعة.

2. مبدأ الشفافية: تلتزم المؤسسة الاقتصادية بمبدأ الشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة وذلك بالإفصاح عنها بطريقة واضحة ودقيقة وبدرجة معقولة وكافية حيث تكون هذه المعلومات سهل الوصول إليها مباشرة للأطراف المتأثرة من قبل المؤسسة. ولا يتطلب مبدأ الشفافية نشر معلومات الملكية أو توفير معلومات مخالفة لالتزامات الخصوصية القانونية أو التجارية أو الأمنية أو الخصوصية. وعلى المؤسسة الاقتصادية ان تتحلى بالشفافية فيما يتعلق بما يلي:

- الغرض من أنشطتها وموقع نشاطها؛
- هوية أي جهة متحكمة في نشاط المؤسسة الاقتصادية؛
- طريقة اتخاذ قراراتها وتنفيذها ومراجعتها بما في ذلك تحديد الادوار والمسؤوليات والسلطات عبر الوظائف المختلفة في المؤسسة؛
- المعايير والمقاييس التي تقوم المؤسسة الاقتصادية من خلالها بتقييم ادائها المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية؛
- مصادر تمويلها؛
- الآثار المعلومة والمحتملة لقراراتها وأنشطتها على أصحاب المصلحة والمجتمع والبيئة؛
- اصحاب المصلحة ومعايير واجراءات تحديدهم واختيارهم ومشاركتهم.

¹.Iso 26000 (2010), "**Guidance on social responsibility**", p : 10 www.iso.org ON : 08/07/2019

3. مبدأ السلوك الأخلاقي: على المؤسسة الاقتصادية أن تتصرف بطريقة أخلاقية بالاستناد إلى قيم الصدق، العدالة، النزاهة أي الاهتمام بالمجتمع والبيئة والالتزام بمعالجة تأثير أنشطتها وقراراتها على مصالح أصحاب المصلحة. على المؤسسة الاقتصادية أن تعزز سلوكها الأخلاقي من خلال:

- تحديد وتوضيح قيمها ومبادئها الأساسية؛
- تطوير واستخدام هياكل الحوكمة المساعدة على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة الاقتصادية وفي صنع القرار وتفاعلاتها مع الآخرين؛
- تحديد، اعتماد وتطبيق معايير السلوك الأخلاقي المناسبة لأهدافها وأنشطتها والمتسقة مع المبادئ المبينة في المواصفة القياسية الدولية؛
- تشجيع وتعزيز الالتزام بالسلوك الأخلاقي؛
- تحديد معايير السلوك الأخلاقي المتوقع من موظفيها، مورديها، الملاك والمديرين وخاصة من أولئك الذين لديهم الفرصة مع الحفاظ على الهوية الثقافية للتأثير بشكل كبير على ثقافة النزاهة واستراتيجيات وعمليات الإدارة وأولئك الذين يعملون نيابة عنها؛
- منع أو حل تضارب المصالح في جميع أنحاء المؤسسة الاقتصادية والتي يمكن أن تؤدي إلى سلوك غير أخلاقي؛
- انشاء آليات الرقابة والضوابط لمراقبة ودعم وفرض السلوك الأخلاقي والحفاظ عليها؛
- انشاء آليات لتسهيل الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي دون خوف من الانتقام؛
- التعرف على الحالات التي لا توجد فيها القوانين واللوائح أو تتعارض مع السلوك الأخلاقي ومعالجتها؛
- تبني وتطبيق معايير السلوك الأخلاقي المعترف بها دولياً عند اجراء البحوث مع البشر؛
- احترام الحيوانات عند التأثير على حياتهم ووجودهم بما في ذلك توفير ظروف لائقة لحفظ تربية، انتاج واستخدام الحيوانات.

4. مبدأ احترام اهتمامات أصحاب المصلحة: على المؤسسة الاقتصادية أن تحترم مصالح أصحاب المصلحة وتأخذها بعين الاعتبار وتستجيب لاهتماماتهم، لذلك يجب على المؤسسة وفق هذا المبدأ:

- تحديد أصحاب المصلحة؛
- الاعتراف والاهتمام بالمصالح والحقوق القانونية لأصحاب المصلحة والاستجابة لاهتماماتهم المعلنة؛
- الاعتراف أن بعض أصحاب المصلحة يمكنهم التأثير بشكل كبير على أنشطة المؤسسة الاقتصادية؛

- مراعاة العلاقة بين مصالح أصحاب المصلحة الواسعة للمجتمع والتنمية المستدامة وعلاقتهم بالمؤسسة الاقتصادية؛
- النظر في آراء أصحاب المصلحة الذين من المحتمل أن تتأثر مصالحهم بقرارات أو نشاطات المؤسسة الاقتصادية حتى وإن لم يكن لهم دور رسمي في ادارتها أو غير مدركين لمصالحهم.
- 5. احترام سيادة القانون: يشير مصطلح سيادة القانون إلى هيمنة القانون وأنه لا يوجد فرد أو مؤسسة اقتصادية فوق القانون أن الحكومة تخضع للقانون أيضاً، أما مبدأ احترام القانون فيعني أنه على المؤسسة الاقتصادية أن تلتزم بجميع القوانين واللوائح المعمول بها. وعليه يجب على المؤسسة:
 - الامتثال للمتطلبات القانونية في جميع البلدان التي تعمل فيها حتى ولو لم يتم إنفاذ تلك القوانين واللوائح بشكل كاف؛
 - ضمان امتثال علاقاتها وأنشطتها للإطار القانوني المعمول به؛
 - البقاء على اطلاع بجميع الالتزامات القانونية؛
 - المراجعة الدورية للامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها.
- 6. مبدأ احترام معايير السلوك الدولية: وفق هذا المبدأ على المؤسسة الاقتصادية احترام معايير السلوك الدولية في نفس الوقت مع الالتزام بمبدأ احترام سيادة القانون وذلك:
 - في الحالات التي لا ينص القانون فيها القانون أو تنفيذه على ضمانات بيئية أو اجتماعية كافية يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تسعى إلى احترام معايير السلوك الدولية؛
 - في البلدان التي يتعارض فيها القانون أو تنفيذه مع معايير السلوك الدولية يجب أن تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى احترام هذه المعايير إلى أقصى حد ممكن؛
 - في الحالات التي يتعارض فيها القانون أو تنفيذه مع معايير السلوك الدولية التي لا يكون لتطبيقها نتائج كبيرة، يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تراجع صيغة انشطتها وعلاقاتها داخل حدود السلطة القانونية التابعة لها؛
 - على المؤسسة الاقتصادية النظر في الفرص والطرق المعروضة للسعي للتأثير على المنظمات والسلطات المعنية لمعالجة أي تعارض مما سبق؛

• يجب أن تتجنب المؤسسة الاقتصادية التواطؤ أو التورط في أنشطة مؤسسة أخرى لا تتفق مع معايير السلوك الدولية.

7. مبدأ احترام حقوق الانسان: على المؤسسة الاقتصادية احترام حقوق الانسان والاعتراف بأهميتها وعالميتها، وفق هذا المبدأ يجب على المؤسسة:

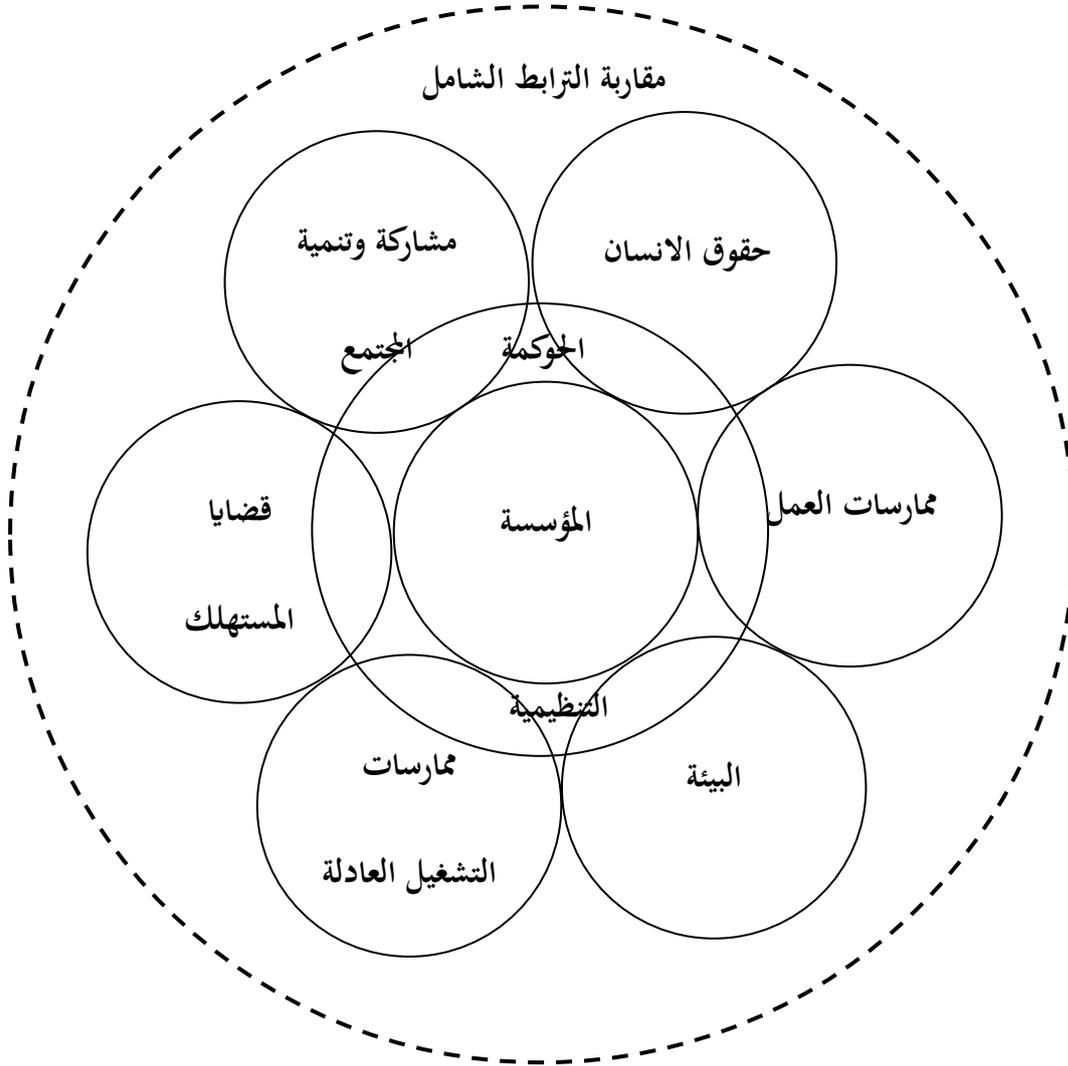
- احترام وتعزيز الحقوق المنصوص عليها في القانون الدولي لحقوق الانسان؛
- احترام عالمية هذه الحقوق أي أنها قابلة للتطبيق في جميع البلدان والثقافات والحالات؛
- اتخاذ التدابير لاحترام حقوق الانسان في الحالات التي تكون فيها غير محمية وتجنب استغلال هذه المواقف؛
- الالتزام بمبدأ احترام قواعد السلوك الدولي في الحالات التي لا ينص فيها القانون على الحماية الكافية لحقوق الانسان.

سابعاً: المواضيع الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية:

لتحديد نطاق المسؤولية الاجتماعية وتحديد القضايا ذات الصلة وتحديد اولوياتها يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تتناول الموضوعات الجوهرية السبعة، حيث يتضمن كل موضوع جوهرية مجموعة من قضايا المسؤولية الاجتماعية وعلى المؤسسة الاقتصادية معالجة كل تلك القضايا ذات الصلة أو الهامة لقراراتها وأنشطتها بالاستناد إلى المبادئ المذكورة سابقاً مع الأخذ بعين الاعتبار الاهداف قصيرة وطويلة الأجل حسب وضعيتها أو السياق الذي تعمل فيه.¹ والشكل الموالي يوضح التكامل بين المواضيع الجوهرية السبعة للمسؤولية الاجتماعية:

¹. Iso 26000 (2010), Op-Cit, p : 20

الشكل رقم 6: المواضيع الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية



المصدر:

Iso 26000 (2010), **Guidance on social responsibility**, p : 20 www.iso.org ON : 08/07/2019وفي ما يلي شرح مختصر لكل موضوع جوهري:¹

1. **الحوكمة المؤسسية:** وتتعلق بالنظام الذي تتخذه المؤسسات الاقتصادية في اتخاذ قراراتها وتنفيذ إجراءات لتحقيق أهدافها ويعتبر الأساس في كل مؤسسة لأنه هو الإطار لاتخاذ القرارات؛

¹. وهيبية مقدم وبكار بشير (2014)، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

2. **حقوق الإنسان:** وهي تتعلق بالحقوق الأساسية التي يستحقها جميع البشر بما في ذلك الحقوق السياسية والمدنية مثل الحق في الحياة والحرية والمساواة، وتلك إشارة إلى الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية مثل الحق في العمل والغذاء والصحة والتعليم والضمان الاجتماعي.
3. **الممارسات العمالية:** تهدف إلى تحقيق التوافق مع السياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل الذي وجدت من أجله المؤسسة الاقتصادية، حيث تتجاوز هذه الممارسات العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية وموظفيها. وتمثل القضايا المتعلقة بالممارسات العمالية التي يتعين النظر فيها تشمل: التوظيف والعلاقات العمالية، ظروف العمل والحماية الاجتماعية، والحوار الاجتماعي، الصحة والسلامة في العمل، والتنمية البشرية والتدريب في مكان العمل.
4. **البيئة:** تحتاج المؤسسات الاقتصادية إلى أن تبذل جهداً للحد من تأثيرها على البيئة من خلال اعتماد منهج شامل لهذه المشكلة، والنظر في الآثار (المباشرة وغير المباشرة) وأثر قراراتها وأنشطتها على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والصحية والاقتصادية والبيئية.
5. **ممارسات التشغيل العادلة:** ممارسات التشغيل العادلة تمثل السلوك الأخلاقي للمؤسسات الاقتصادية ومعاملاتها مع المؤسسات الأخرى. وتشير في إطار مفهوم المسؤولية المجتمعية إلى الطريقة التي تستخدمها المؤسسة الاقتصادية في علاقاتها مع المؤسسات الأخرى لتحقيق نتائج إيجابية. وتشمل القضايا المتعلقة بقضايا: مكافحة الفساد، المشاركة السياسية المسؤولة، المنافسة العادلة، تعزيز المسؤولية الاجتماعية في سلسلة القيمة واحترام حقوق الملكية.
6. **قضايا المستهلك:** المؤسسات التي تقدم المنتجات والخدمات للمستهلكين والعملاء لديهم مسؤوليات تجاههم. وتشمل مسؤوليات التنقيف حول المنتج، إعطاء معلومات دقيقة، إرشادات الاستخدام المناسب، شفافية المعلومات التسويقية والترويجية المفيدة، الاتفاقيات، وتعزيز التنمية المستدامة، والتصميم والخدمة التي تتيح إمكانية الوصول للجميع.
7. **إشراك وتنمية المجتمع:** المؤسسات الاقتصادية لها علاقة تأثير وتأثر في المجتمعات التي تعمل فيها. وينبغي أن تقوم هذه العلاقة على المشاركة المجتمعية للمساهمة في تنميتها. كلا المشاركة المجتمعية والتنمية تعتبر جزء من التنمية المستدامة.

المطلب الثاني: المواصفة الدولية الايزو 14000 للمسؤولية البيئية

1. نشأة وتطور المواصفة ISO 14000

على إثر النجاح الذي حققته المنظمة الدولية للتقييس في مجال إدارة الجودة الشاملة (ISO9000)، إضافة إلى تصاعد الدعوات الموجهة لها من قبل منظمة الأمم المتحدة ومنظمات أخرى، لإصدار مواصفة متخصصة في إدارة البيئة، نشطت المنظمة الدولية للتقييس في هذا المجال من خلال:¹

- وضع مدخل عام لإدارة البيئة مماثل لمواصفة إدارة الجودة (ISO9000)؛
- تعزيز قدرة المؤسسة الاقتصادية على ترسيخ التحسين في الأداء البيئي؛
- تسهيل التجارة الدولية عن طريق تخفيض وإزالة الحواجز التجارية.

فأثمرت جهود هذه المجموعة الاستشارية إلى تشكيل لجنة فنية عرفت بلجنة (ISOITC.207) والتي اختصت بتطوير هذه المواصفة، حيث تضمنت هذه اللجنة ست لجان فرعية هي:²

- لجنة أنظمة الإدارة البيئية؛
- لجنة التدقيق البيئي وعلاقات التحقيق البيئي؛
- لجنة الملصقات البيئية؛
- لجنة التقييم البيئي؛
- لجنة تقييم دورة الحياة؛
- لجنة المصطلحات والتعاريف.

إضافة إلى مجموعة عمل أخرى متخصصة بالجوانب البيئية ومواصفات المنتج. وعبر عدة مقابلات قامت بها اللجنة الفنية في مدينة "تورونتو" في جانفي 1993، ثم استراليا في ماي 1994 وأوسلو في جانفي 1995 والذي عرض فيه خمس مسودات عمل كمواصفة دولية فتمت المصادقة عليها في المقابلة ثم عرضت على جميع أعضاء منظمة (ISO) للتصويت وتمت الموافقة نهائيا في فيفري عام 1996. وفي سبتمبر من نفس العام صدرت سلسلة المواصفة (ISO 14000) بشكلها النهائي متضمنة عدة إصدارات طوعية دولية ترشد من خلالها إلى المتطلبات

¹. نجم العزاوي وعبد الله النقار (2010)، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

². نفس المرجع، ص: 125.

العامّة لتكوين نظام إدارة بيئية مع طريقة التنفيذ.¹

2. مفهوم المواصفة الدولية الايزو 14000

تم تعريف المواصفة الدولية ايزو 14000 على أنّها: "مجموعة من نظم الإدارة البيئية التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة مع عمل توازن مع احتياجات البيئة".²

وتم تعريفها على أنّها: "مجموعة من المقاييس تمثل مدخل يحدد أنظمة ادارة عمليات أي مؤسسة ، مع التركيز على النواحي البيئية لأنشطتها ومنتجاتها والخدمات التي تقدمها، حيث يجب على المؤسسات الاقتصادية أن تسعى ليس فقط لإرضاء عملائها بل أيضا لإدارة موضوعات البيئة التي تخصها بفعالية، وان تظهر كذلك قدرا مناسباً من المسؤولية البيئية للجماعات وأصحاب المصلحة في المجتمع".³

وعرفت على أنّها: "مجموعة المواصفات الخاصة بكيفية عمل المؤسسات الاقتصادية في القضاء على التلوث عن طريق وضع نظام رسمي وقاعدة بيانات من اجل متابعة الأداء البيئي، وغاية هذه المواصفة هي تزويد المؤسسات الاقتصادية بعناصر نظام إدارة بيئية فاعلة يمكن أن تتعامل مع المتطلبات الإدارية الأخرى للمنظمة كما تسعى إلى مساعدة المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التوازن بين أهدافها البيئية والاقتصادية".⁴

وتسعى هذه سلسلة الايزو 14000 إلى تحقيق جملة من الاهداف أهمها:⁵

- مساعدة المؤسسات الاقتصادية على إقامة نظام داخلي للإدارة البيئية يضمن حسن التعامل مع القضايا البيئية؛
- مساعدة المؤسسات الاقتصادية على وضع الأهداف والسياسات الخاصة بها في مجال البيئة؛
- التزام المؤسسات الاقتصادية بالإعلان عن سياستها البيئية وشروط السلامة البيئية أمام السلطات الرسمية والزبائن والرأي العام؛

¹. أحمد تي، حمزة بالي وعقبة عبد اللاوي (2016)، مرجع سبق ذكره، ص: 117.

². عز الدين دعاس (2011)، "آثار تطبيق نظام الإدارة البيئية من طرف المؤسسات الصناعية"، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، ص: 39.

³. أحمد تي، حمزة بالي وعقبة عبد اللاوي (2016)، مرجع سبق ذكره، ص: 118.

⁴. شتوح وليد (2014)، "مكانة نظام الإدارة البيئية الايزو 1400 في تسيير المؤسسات الجزائرية" مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، ص: 3.

⁵. مقدم عبد الجليل (2015)، "نظام الإدارة البيئية كإستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصناعية - حالة شركة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة (2004-2013)"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، المجلد 4، العدد 2، ص: 298.

- تشجيع المؤسسات الاقتصادية في سعيها للحصول على شهادة المطابقة من الجهات المختصة بشأن السلامة البيئية.

3. مكونات المواصفة الدولية ISO 14000

تشمل السلسلة على مجموعة من الوثائق الإرشادية، ماعدا المواصفة ISO 14001 فهي المواصفة الإلزامية الوحيدة التي تقدم للمؤسسات الاقتصادية المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية وبلورة سياسة بيئية واضحة تراعي الاجراءات والقوانين البيئية السائدة، أما بقية المقاييس فهي مقاييس إرشادية تستخدمها المؤسسات الاقتصادية للتأثير على الجوانب المتعلقة بمسئولياتها البيئية.¹ والجدول الموالي يوضح هيكل سلسلة المواصفة الدولية ايزو 14000:

الجدول رقم 4: مكونات المواصفة الدولية ايزو 14000

الايزو 14001	نظم الإدارة البيئية: مواصفات مع مرشد الاستخدام
ايزو 14001	نظم الإدارة البيئية: ارشادات عامة للمبادئ والتقنيات المساندة
ايزو 19011	ارشادات مراجعة نظم الإدارة البيئية
ايزو 14031	تقوم الاداء البيئي: ارشادات
ايزو 14032	تقوم الاداء البيئي: دراسة حالة لتوضيح استخدام ايزو 14031
ايزو 14033	تقوم الاداء البيئي: المعلومات البيئية الكمية: أمثلة وارشادات
ايزو 14020	الملصقات (العلامات) البيئية: مبادئ عامة
ايزو 14021	الملصقات (العلامات) البيئية: مبادئ عامة
ايزو 14022	الملصقات (العلامات) البيئية: تحديد شروط استخدام الرموز البيئية للدلالة على التميز البيئي
ايزو 14023	اطار ومنهجية للقيام باختيار المصطلحات والرموز البيئية والتحقق منها
ايزو 14024	المبادئ والبروتوكولات التي تستطيع بموجبها برامج الملصقات تطوير المعايير البيئية لمنتج
ايزو 14025	مبادئ وإرشادات حول الملصقات البيئية
ايزو 14040	مبادئ واجراءات لتقييم دورة حياة المنتج

¹. غفل فاطمة (2017)، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

ايزو 14041	تقييم دورة حياة المنتج: تفريق المجال والهدف وتحليل المخزون
ايزو 14042	تقييم دورة حياة المنتج: تقييم دورة حياة المنتج
ايزو 14043	تقييم دورة حياة المنتج: تفسير دورة حياة المنتج
ايزو 14044	مبادئ وإرشادات ومتطلبات الكفاءة لنظم تقييم المنتج.
ايزو 14045	مبادئ وإرشادات ومتطلبات الكفاءة لنظم تقييم المنتج.
ايزو 14047	تقييم دورة حياة المنتج: أمثلة لتطبيق الايزو 14042
ايزو 14048	تقييم دورة حياة المنتج: صياغة توثيق البيانات
ايزو 14049	تقييم دورة حياة المنتج: أمثلة بتطبيق الايزو 14041
ايزو 14061	معلومات لمساعدة المؤسسات لرعاية الغابات باستخدام الايزو 14001 والايزو 14004
ايزو 14062	الإدارة البيئية: دمج المظاهر البيئية في تصميم وتطوير المنتج.
ايزو 14063	الإدارة البيئية: أمثلة وإرشادات للاتصالات البيئية
ايزو 14064	مواصفات وإرشادات على مستوى المؤسسة لتقدير وتقييم التقارير حول حجم الانبعاثات من غازات الاحتباس الحراري والتخلص منها
الجزء 1,2,3	

المصدر:

- شتوح وليد (2014)، "مكانة نظام الإدارة البيئية الايزو 1400 في تسيير المؤسسات الجزائرية" مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، ص: 7.

تضم سلسلة المواصفات القياسية ايزو 14000 عددا من المواصفات الارشادية والالزامية، ويمكن تقسيم مكوناتها كما يلي:¹

3.1 مجموعة الإدارة البيئية: تضم هذه المجموعة مواصفتين:

- المواصفة القياسية الدولية ايزو 14001 " نظام الإدارة البيئية - متطلبات وإرشادات": وتضم هذه المواصفة العناصر الأساسية لمتطلبات الإدارة البيئية، والتي إذا توفرت فإن المؤسسة الاقتصادية بإمكانها الحصول على شهادة المطابقة وفقا للمواصفة ايزو 14001.

¹. رشيد غلاب (2017)، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

● المواصفة القياسية الدولية ايزو 14004 " نظام الإدارة البيئية – الارشادات العامة لأساسيات النظم والوسائل المساعدة في التطبيق : ولا تستخدم هذه المواصفة في الحصول على شهادة المطابقة بل يتم الاستعانة في عمليات تنفيذ المواصفة ايزو 14001.

2.4. مجموعة المراجعة البيئية: تضم هذه المجموعة خمس مواصفات قياسية هي:

- المواصفة القياسية الدولية ايزو 14010: " إرشادات المراجعة البيئية – أساسيات عامة"؛
- المواصفة القياسية الدولية ايزو 14011: " إرشادات المراجعة البيئية – إجراءات المراجعة"؛
- المواصفة القياسية الدولية ايزو 14012: " إرشادات المراجعة البيئية – مؤهلات مراجعي البيئية"؛

● المواصفة القياسية الدولية ايزو 14015 : " نظام الإدارة البيئية – تقييم المواقع والمنشآت والجهات"؛

● المواصفة القياسية الدولية ايزو 19011: " إرشادات مراجعة نظام إدارة الجودة و/أو البيئية".

3.3. مجموعة المواصفات القياسية الدولية لعلامات التوافق الدولي: تضم هذه المجموعة أربع مواصفات قياسية:

- المواصفة القياسية الدولية ايزو 14020: " علامات التوافق البيئي – القواعد العامة"؛
- المواصفة القياسية الدولية ايزو 14021: "علامات التوافق البيئي – الإعلان الذاتي – النوع الثاني لإصدار البطاقات البيئية"؛
- المواصفة القياسية الدولية ايزو 14024: "علامات التوافق البيئي – النوع الأول لإصدار البطاقات البيئية – الأساسيات والإجراءات"؛
- المواصفة القياسية الدولية ايزو 14025: "علامات التوافق البيئي – النوع الثالث للإعلان الذاتي البيئي".

4.3. مجموعة المواصفات القياسية الدولية لتقييم الاداء البيئي: وتضم مواصفتين:

- المواصفة القياسية الدولية ايزو 14031: " إرشادات تقييم الأداء البيئي"؛
- المواصفة القياسية الدولية ايزو 14032: " الإدارة البيئية – أمثلة لتقييم الاداء البيئي".

5.3. مجموعة المواصفات القياسية الدولية لتقييم دورة حياة المنتج: وتضم أربع مواصفات:

- المواصفة القياسية الدولية الأيزو 14040: "الإدارة البيئية - تقييم دورة حياة المنتج - أساسيات وقواعد العمل"؛
- المواصفة القياسية الدولية الأيزو 14041: "الإدارة البيئية - تقييم دورة حياة المنتج - الأهداف والمصطلحات وتحليل المحتويات"؛
- المواصفة القياسية الدولية الأيزو 14042: "الإدارة البيئية - تقييم دورة حياة المنتج - تقييم نتيجة التأثير البيئي"؛
- المواصفة القياسية الدولية الأيزو 14049: "الإدارة البيئية - تقييم دورة حياة المنتج - أمثلة لتطبيق الأيزو 14041 للأهداف والمصطلحات وتحليل المحتويات".

6.3. مجموعة المواصفات القياسية الدولية للمصطلحات المتعلقة بنظام البيئة: وتضم المواصفة القياسية الدولية الأيزو 14050 التي تتضمن المصطلحات المتعلقة بنظام الإدارة البيئية.

7.3. مجموعة المواصفات القياسية الدولية لتقييم المؤثرات البيئية في مواصفات المنتجات: وتضم المواصفة القياسية الدولية الأيزو 14060 التي تتضمن إرشادات لحصر المصادر المؤثرة على البيئة في مواصفات المنتجات.

تقوم المنظمة العالمية للتقييس الأيزو بإحداث تغييرات دورية على سلسلة المواصفات القياسية الأيزو 14000 الصادرة سنة 1996 لرفع فعاليتها وجعلها أكثر فعالية، حيث تم إلغاء المواصفات القياسية الخاصة بالمراجعة البيئية (أيزو: 14010، 14011، 14012، 14013، 14014، 14015) وحلت محلها مواصفة قياسية واحدة الأيزو 19011 لإصدار 2002، كما تم تطوير المواصفة القياسية الأيزو 14001 لإصدار 1996 وإصدار نسخة جديدة سنة 2004 ونسخة جديدة أخرى سنة 2015.

خلاصة

تعتبر فكرة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والبيئية من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة ركيزة أساسية ومطلبا ضروريا لزيادة وتعزيز قدرتها التنافسية وتعظيم أرباحها. خاصة بعد أن أصبحت مسألة خدمة المجتمع وحماية البيئة والمحافظة عليها من أهم سمات بيئة الأعمال الدولية الجديدة أين تحتل فيها المعايير الاجتماعية والبيئية موقعا متقدما ومتميزا في الاتفاقيات والمواثيق الدولية. فالإمام بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية يخلق نوع من التناسق والتكامل بين المؤسسات الاقتصادية والدولة والمجتمع، لما لها من دور في حل المشاكل الاجتماعية والقضاء على المشاكل البيئية كالتلوث البيئي.

الفصل الثاني: الإطهار والنظري

التنافسية والمؤسسية

الوقتصاوية

الفصل الثاني: الإطار النظري لتنافسية المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

أدت العولمة والانفتاح الاقتصادي والتكنولوجي إلى تغيير بيئة الأعمال فأصبحت سمتها الأساسية اللاتأكد والثابت الوحيد فيها هو التغيير المستمر، تطور في طرق وأساليب الانتاج القائم على استخدام تكنولوجيا تصنيع متقدمة وكذا تطور حاجات ورغبات الزبائن وارتفاع مستوى ادراكهم بالمنتجات المقدمة ومطالبتهم بمزيد من التجديد والابتكار الأمر الذي ترتب عليه انخفاض في دورة حياة المنتجات. وكل هذا نتج عنه في النهاية زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية. وبذلك أصبح التفوق التنافسي لها يتحدد بمدى تأثير القوى التنافسية في بيئتها التي تعمل فيها.

وبناء على ما سبق نتساءل كيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية مواجهة هذه التحديات وتحقيق أهدافها التنافسية ضمان البقاء والاستمرار في الصناعة؟ وللإجابة على هذا السؤال سنركز في هذا الفصل على الجوانب التالية:

- المبحث الأول: أساسيات حول المنافسة والتنافسية؛
- المبحث الثاني: تحليل تنافسية المؤسسة الاقتصادية؛
- المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ M.E Porter.

المبحث الأول: أساسيات حول المنافسة و التنافسية.

مصدر مصطلح التنافسية هو الكلمة اللاتينية "Competer" "المنافسة" والتي تعود جذورها إلى النظريات الاقتصادية في القرن 18. فبحث بسيط عبر google عن مصطلح التنافسية يظهر 49 مليون نتيجة وحوالي 2 مليون و500 ألف نتيجة عبر google scholar وهذا أبسط دليل على الاهتمام المتزايد بالقضايا التنافسية، الذي ساهم في تطوير العديد من النظريات والدراسات في إطار فهم وتحليل المنافسة والاستراتيجيات التنافسية المناسبة للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الأعمال الحديثة،

المطلب الأول: الأبعاد النظرية للمنافسة

إن حضور عنصر المنافسة والتنافسية بقوة شديدة هو ما يميز بيئة المؤسسة الاقتصادية اليوم، فأصبحت هذه الأخيرة تدرك بأن بقاءها في السوق مرتبط بمدى قدرتها على التنافس فما المقصود بالمنافسة والتنافسية؟

أولاً: المنافسة في النظرية الاقتصادية: لتحليل المنافسة في النظرية الاقتصادية نتطرق إلى: النظرية الكلاسيكية، النظرية النيو كلاسيكية والنظرية النمساوية إضافة إلى المنافسة عند شومبيتر والمنافسة غير التامة، وفي ما يلي شرح لكل عنصر:¹

1. المنافسة في النظرية الكلاسيكية: بالنسبة للاقتصاديين والباحثين الكلاسيكيين أمثال B.Mandville

A.Smith ,,D.HUME فإن المنافسة بين النشاطات الفردية تتغير حسب الأهداف الذاتية للفرد وتصل بعفوية لتدخل "اليد الخفية" لآدم سميث لتحقيق نتيجة إيجابية لكل المجموعة؛

2. المنافسة في النظرية النيوكلاسيكية: بنهاية القرن التاسع عشر بدأت تنفرع نظرية المنافسة إلى عدة وجهات

نظر والبداية كانت من طرف كل من (L.Walras ,V.Pareto (1834-1910 ، فبالنسبة لهم المنافسة هي وضعية مرجعية تضبطها شروط محددة سميت بشروط المنافسة التامة والتي تتمثل في:

- عدد كبير من البائعين والمشتريين،
- تجانس المنتجات، غير متميزة وقابلة للاستبدال؛
- حرية الدخول والخروج من السوق دون أي تكاليف؛

¹. مداح عرابي الحاج (2009)، "التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الاقتصادية الصناعية - حالة قطاع الصناعات الكيماوية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، ص: 48-50.

- الشفافية والاعلام التام؛
- حرية تنقل عوامل الانتاج.

3. **المنافسة في النظرية النمساوية:** واجهت فرضيات المدرسة الكلاسيكية حول المنافسة انتقادا شديدا من طرف الاقتصاديين أمثال **F.A.Hayek** و **L.V.Mises** الذين ينتمون إلى المدرسة النمساوية، فبالنسبة لهم المنافسة ليست آلية عفوية وإنما سيرورة للقضاء على الحلول الأقل فعالية. وكان **F.A.Hayek** من أوائل الذين تساءلوا حول نجاعة فرضية المنافسة الكاملة، فالتوازن الذي كان يفترض وفرة المعلومات في منظور المنافسة التامة يعتبرها **F.A.Hayek** ليست بالوفرة التي افترضتها وإنما هي "مبعثرة وغير موجودة لكي تضمن التنسيق التام بين المخصصات الفردية". أما بالنسبة لـ **L.V.Mises** فيرى أن المنافسة النيو كلاسيكية عزلت الأسواق عن بعضها البعض، وحسب رأيه فإن كل السلع تتنافس فيما بينها، وعلى هذا الأساس يعتبر المنافسة كصراع للبحث عن الأفضل في الجودة والسعر لإشباع أمثل للمستهلكين؛

4. **المنافسة عند Schumpeter:** يقدم **J.A. Schumpeter** اتجاهها جديد لفهم المنافسة اعتمادا على ديناميكية الابداع الذي يقضي على الحلول القديمة وظهور حلول جديدة أكثر تكيفا. وبهذا المفهوم يتم تجاوز مفهوم التوازن لتصبح المنافسة كأداة للتغيير الدائم للنشاطات؛

5. **المنافسة غير التامة:** وكانت البداية من طرف **A.A.Counot** الذي وضع أسس نظرية المنافسة غير التامة من خلال تكوين الكميات والأسعار في حالة الاحتكار واحتكار القلة، وهذا معاكس للمبدأ الأول للمنافسة التامة بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين. ويرى أن اختيار البائع للكمية المباعة يمكن أن يؤثر على ربحيتها وربحية المنافسين. كما ركز **J.Bertrand** على السعر بدل الكمية التي يتحكم فيها البائع في تحديده.

ثانيا: **المنافسة في نظرية الاقتصاد الصناعي:**

يمثل نموذج (SCP) (الهيكل - السلوك - الأداء) أساس الاقتصاد الصناعي الذي يتجه لمحاولة فهم ودراسة سلوك المؤسسة الاقتصادية ومعرفة طبيعة المنافسة عند قيام المؤسسة بالفعل مقابل رد الفعل من السوق وأثر ذلك على أداء المؤسسة الاقتصادية. حيث يشير **E.Mason** في أطروحته حول العلاقة بين السوق وسلوك المؤسسة إلى أن القيام بدراسة سلوك المؤسسات الصناعية يكون انطلاقا من هيكل الأسواق ومقارنة أدائها ومعرفة

ما يجب أن يكون أو ما يمكن أن تكون عليه.¹ وهناك فرضيتان متناقضتان في هذا النموذج: فرضية (الهيكل الأداء) وفرضية (الفعالية - الهيكل). تنص الفرضية الأولى على أن درجة تركيز السوق مرتبطة عكسيا بدرجة المنافسة لأن تركيز السوق يساعد على تواطؤ المؤسسات الاقتصادية، وبشكل أكثر تحديدا فإن نموذج (SCP) يؤكد وجود علاقة ايجابية بين تركيز السوق ودرجة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية بشرط أن تكون علاقة ايجابية بين تركيز السوق (نسبة التركيز) والأداء (يقاس بالأرباح) بغض النظر عن كفاءة المؤسسة الاقتصادية التي تقاس بالحصة السوقية، وبالتالي تحقق الصناعات الأكثر تركزا أرباحا أكثر من الأقل تركزا. أما فرضية (الهيكل - الكفاءة) فتتنبأ على أن أداء المؤسسة الاقتصادية يرتبط بشكل ايجابي بكفاءتها لأن تركيز السوق ينبع من المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية ذات هيكل تكاليف منخفض التي تزيد من الأرباح عن طريق خفض الأسعار وتوسيع حصتها السوقية، حيث تعزى العلاقة الايجابية بين أرباح المؤسسة الاقتصادية وهيكل السوق إلى المكاسب التي تحققت في الحصة السوقية من قبل المؤسسات الاقتصادية الأكثر كفاءة لأنها أكثر كفاءة وليس بسبب التواطؤ كما هو الحال في نموذج (SCP) التقليدي.² ثم جاء نموذج هيكل الصناعة لبورتر الذي يوضح أنه في أي صناعة سواء محلية أو دولية فإن المنافسة تتجسد في خمس قوى تنافسية هي: " تهديد الدخلاء الجدد، تهديد المنتجات والخدمات البديلة، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للمشتريين، التنافس بين المنافسين الحاليين". حيث تختلف قوة القوى الخمس للتنافسية من صناعة إلى أخرى وتحدد ربحيتها على المدى الطويل لأنها تحدد الأسعار والتكاليف التي يمكن أن تتحملها المؤسسات الاقتصادية والاستثمار المطلوب للمنافسة في هذه الصناعة. وقوة هذه القوى الخمس للتنافس هي وظيفة هيكل الصناعة أو الخصائص الاقتصادية والتقنية الأساسية للصناعة.³

ثالثا: المنافسة في نظرية استراتيجية المؤسسة

1. تحديد المجال التنافسي:

في حين ركز الاقتصاد الصناعي على مفاهيم السوق، الصناعة والقطاع فإن نظرية استراتيجية المؤسسة ركزت على مفاهيم أخرى كمحفظة النشاطات ميدان النشاط الاستراتيجي، الحرفة...، وهذا الاختلاف راجع إلى كون

¹. خرشي إسحاق (2015)، "إستراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل الصناعة - دراسة حالة مؤسسة سوفي بلاست SOFPLAST مجمع ENPC بسطيف"، أطروحة دكتوراه، جامعة حسبية بن بوعلوي الشلف، الجزائر. ص: 25.

². Shaik. S, Allen. A. J, Edwards. S & Harris. J (2012, April). "Market structure conduct performance hypothesis revisited using stochastic frontier efficiency analysis". In Journal of the Transportation Research Forum (Vol. 48, No. 3). P : 1

³. Porter. M. E. (1990), "The competitive advantage of nations: with a new introduction", Free Pr, USA, P : 71.

البحوث النظرية والتطبيقية حول المنافسة يتمثل في القطاع والمؤسسة.

ولفهم المنافسة انصب اهتمام نظرية استراتيجية المؤسسة على تحديد المجال التنافسي الذي على أساسه يتم تحديد الخيارات الاستراتيجية ومعرفة شدة وطبيعة المنافسة، ويعرف المجال التنافسي على أنه المحيط (المؤسسات الاقتصادية، الأسواق، الموارد، ...) الذي يعبر فيه الممثلون (مؤسسات، شبكات المؤسسات، المستهلكين، والمؤسسات المختلفة) على استراتيجيتهم، والذي على مستواه يتم وضع وفهم المشاريع الجديدة.

كما أنه لا يمكن تحليل المنافسة وتحليل طبيعتها بين المؤسسات الاقتصادية في نظرية استراتيجية المؤسسة إلا من خلال تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة التي مصادرها حسب **PORTER** هي التموقع (بتشكيلات المنتجات، الحاجيات ووسائل الدخول).

فبالنسبة لـ **BCG** اعتبرت الحصة السوقية أساساً لقياس الوضعية التنافسية بالاعتماد على منحى أثر الخبرة، أي كل مضاعفة في حجم الانتاج تؤدي إلى انخفاض في التكاليف المتوسطة مما يسمح للمؤسسة الاقتصادية بتحقيق حصة سوقية أكبر من منافسيها والسيطرة على مستويات الأسعار، أما بورتر بعد تحليله للمنافسة على مستوى القطاع الصناعي استخلص أنه يمكن الربط بين الميزة التنافسية والمجال التنافسي لمعرفة الوضعية التنافسية من خلال التركيز على عاملين أساسيين هما التمييز والتكلفة حيث يتقاطع في عامل التكلفة مع **BCG**. إلا أن هذا التحليل يفقد أهميته في ظل المنافسة العالية فيصبح المجال التنافسي غير محدد المعالم بفعل النظام الشبكي وتداخل المنافسين، وبهذا أصبح النجاح لا يرتكز على قدرة المؤسسة الاقتصادية في اختيار الوضعية الجيدة لتحقيق أكبر ربح بل بإعادة الهيكلة الاستراتيجية التي تمكنها من الجاهزية لمواجهة منافسيها في كل لحظة وعلى المدى الطويل وبهذا تم الانتقال من البحث عن الوضعية التنافسية في المحيط الخارجي إلى الموارد والكفاءات كأساس داخلي للتنافسية.¹

2.3. الموارد والكفاءات

تعتبر الموارد كمدخل جديد في الفكر الاستراتيجي يركز على البعد الداخلي للمؤسسة قائم على فرضية أن المؤسسة عبارة عن مجموعة موارد مما يجعل كل مؤسسة تختلف عن الأخرى بسبب عدم تجانس الموارد والكفاءات لأنها ذات طبيعة شخصية فحسب **J.B.Barney** يؤدي عدم تجانس الموارد بين

¹. مداح عرابي الحاج (2009)، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

المؤسسات الاقتصادية إلى اختلاف نسب الأداء وهذا يعني زيادة شدة المنافسة. حيث تم تعريف الموارد والكفاءات من قبل **B.Wernerfelt** على أنها: "كل ما يمكن تصوره كنقطة قوة أو ضعف لمؤسسة ما، وهي مجموع الأصول الملموسة وغير الملموسة في فترة زمنية محددة والمرتبطة بشكل دائم بالمؤسسة الاقتصادية. أما الكفاءة فهي القدرة على استخدام الموارد لبلوغ هدف مرغوب فيه". وهذا يعني أن الكفاءة تنتج من استخدام المؤسسة الاقتصادية للموارد مما يجعلها تأخذ طابع المهارة وهي بالنتيجة غير متوفرة في السوق وصعبة التبادل وغير قابلة للتقليد، أي أن من يملك قوى التنافس هو من يملك القدرة على إيجاد المزيج الجيد في استخدام هذه الموارد. أما تحليل المنافسة حسب **Tymoniak** يأخذ بعدا فرديا على مستوى المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار كل من المنافسين الحاليين (الذين يستهدفون نفس السوق) والمرقبين (الذين يملكون نفس الموارد)، كما أن الاعتماد على الموارد كأساس للمنافسة بالنسبة لـ **Prahalad** يسمح بخلق فضاء تنافسي جديد (حيث تمثل القدرة الداخلية على استغلال الموارد شرط مسبق لاكتشاف أنشطة جديدة والتي يمكن تسميتها فضاء تنافسي جديد يمثل المنافسة المستقبلية.¹

3.3. الفعل ورد الفعل في المنافسة:

يعتبر الاهتمام بديناميكية المنافسة محورا جديدا في نظرية استراتيجية المؤسسة،² حيث تم تطوير العديد من البحوث في مجال ديناميكية التنافسية بناء على نظرية التدمير الابداعي التي طورها **Schumpeter** عام 1942 لشرح عملية السوق الديناميكية التي من خلالها تقوم المؤسسات الاقتصادية بالفعل ورد الفعل في سعيها وراء الفرص السوقية حيث عرف التدمير الابداعي على أنه: "التراجع الحتمي للمؤسسات الرائدة من خلال عمليات الفعل ورد الفعل التنافسي".³ فحسب **Bensabaa** يعتبر الفعل: "حركة تنافسية خاصة (مثل: تخفيض السعر، حملة إعلانية، ادخال منتج جديد... الخ) تقوم بها المؤسسة الاقتصادية بهدف الحصول على ميزة تنافسية إزاء منافسيها، تحسين أو الدفاع عن وضعيتها التنافسية. أما رد الفعل فهو: حركة معاكسة من طرف مؤسسة منافسة لحماية أو تحسين وضعيتها، أداؤها، أو وضعيتها في القطاع كرد فعل على المؤسسات الأخرى".⁴

¹ . نفس المرجع، ص: 63.

² . نفس المرجع، ص: 65.

³ . Smith. K. G, Ferrier. W. J & Ndofofor. H (2001), "Competitive dynamics research: Critique and future directions", In: Hitt .M, Freeman. R.E, & Harrison. J (eds.), Handbook of strategic management, Blackwell Publishers Ltd, LONDON, P : 6.

⁴ . مداح عرابي الحاج (2009)، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

المطلب الثاني: تعريف تنافسية المؤسسة الاقتصادية

قبل التطرق لتعريف التنافسية على مستوى المؤسسة الاقتصادية نتطرق إلى التنافسية على مستوى الدولة وقطاع النشاط.

أولاً: التنافسية على مستوى الدولة

عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية على أنها: "الدرجة التي يمكن بها للبلد في ظل التجارة والسوق الحرة أن ينتج سلع وخدمات تلبى أذواق الأسواق العالمية مع الحفاظ في الوقت نفسه على الدخل الحقيقي لشعبها وزيادته على المدى الطويل"¹؛ كما تم تعريفها على أنها: "قدرة أي بلد على انتاج السلع والاستثمار في التجارة الدولية"؛ وعرفت التنافسية الدولية على أنها: "تتعلق بالالتزام والكفاءة في مختلف القطاعات التي تزيد من الاداء على المستوى الكلي للاقتصاد والدخل القومي"²؛

وتعرف كذلك على أنها: "قدرة البلد على تحقيق معدلات مرتفعة ومستدامة في الناتج المحلي"³ وتشير إلى قدرة أي بلد على إنتاج أو توزيع السلع والخدمات في إطار التجارة الدولية مع كسب عائدات على مواردها"⁴؛ وهي: "قدرة البلد على اختراق الأسواق الدولية من خلال الصادرات وتلبية اذواقها لزيادة إجمالي الناتج المحلي، زيادة دخل الأفراد، القضاء على الفقر، تحسين مستويات المعيشة، تقليل البطالة وزيادة الدخل الحقيقي للأفراد على المدى الطويل"⁵.

ثانياً: التنافسية على مستوى قطاع النشاط

يعرف قطاع النشاط على أنه مجموعة من المؤسسات المتنافسة والتي تقدم منتجات قابلة للاستبدال.⁶ أما تنافسية القطاع فتعرف على أنها: "قدرة المؤسسات الاقتصادية لقطاع معين على المنافسة في سوق معين لزيادة حصتها السوقية والاستثمار في التجارة الدولية من خلال الصادرات وزيادة فعالية التكلفة والنمو المستدام"⁷؛

¹ . Avelar-Sosa L, García-Alcaraz J.L, Maldonado-Macías A.A (2019), "**Conceptualization of Supply Chain Competitiveness**", In: Evaluation of Supply Chain Performance. Management and Industrial Engineering, Springer, Cham.P : 6.

2 . **IBID** , P : 6.

3.Nguyen. P. H (2009), "**National Competitiveness of Vietnam: Determinants, Emerging Key Issues and Recommendations**", Peter Lang International Academic Publishers, Germany, P :27.

4. **IBID**, P : 27.

5 . Avelar-Sosa L, García-Alcaraz J.L, Maldonado-Macías A.A (2019), **Op-Cit**, P : 6.

⁶ . عبد الرحمان بوطيبة (2017)، "تطبيق استراتيجية السبطة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة حالة -"، أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف الجزائر، ص:39.

⁷ . Avelar-Sosa L, García-Alcaraz J.L, Maldonado-Macías A.A (2019), **Op-Cit**, P : 7.

كما تم تعريفها على أنها: " قدرة مؤسسات قطاع معين على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية".¹

ثالثا: التنافسية على مستوى المؤسسة

عرف **M.E.Porter** تنافسية المؤسسة على أنها: قدرة المؤسسة الاقتصادية على المنافسة في الأسواق العالمية باستراتيجية كلية".² وعرفت كذلك على أنه: "درجة الكفاءة التي يمكن للمؤسسة أن تحققها في تشغيل موارد الانتاج الخاصة بها"³؛

كما تعرف كذلك أنها: " قدرة المؤسسة على إنتاج المنتجات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب تلبية حاجات العملاء بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".⁴ وهي كذلك تعبير عن نوعية التفوق أو القدرة على مقاومة المنافسة و احتوائها، أي فعالية المؤسسة الاقتصادية مقارنة بمنافسيها.⁵ وعرفت أيضا بأنها: " كل الجهود، الإجراءات، الابتكارات وكافة الفعاليات الإدارية و التسويقية، الإنتاجية، الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة الاقتصادية للحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها و تعني التنافسية أيضا معنى الصراع و التضارب والرغبة في التميز".⁶ وتعتبر تنافسية المؤسسة كذلك على إنتاج البضائع وفقا لمعايير الجودة المحددة ، التي تتطلبها أسواق محددة، باستخدام مستوى من الموارد يساوي أو يقل عن الموارد السائدة في الصناعات المماثلة في بقية العالم خلال فترة من الزمن؛⁷ وهي أيضا قدرة المؤسسة الاقتصادية على التصميم، إنتاج وتسويق المنتجات والخدمات بفعالية وكفاءة أكبر لزيادة حصتها في السوق.⁸

تكون المؤسسة الاقتصادية قادرة على المنافسة إذا كانت منتجاتها وأسعارها تتناسب مع متطلبات الأسواق ذات الصلة، وتحقق لها الربحية في أعمالها.⁹

¹. مداح عرابي الحاج (2009)، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

². Porter. M. E. (1990)، " **The competitive advantage of nations: with a new introduction** ", **Op-Cit**, P : 25

³. Avelar-Sosa L, García-Alcaraz J.L, Maldonado-Macías A.A (2019), **Op-Cit**, P : 6.

⁴. نوري منير(2006) ، "تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 3، العدد 4، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص:25.

⁵ . A. Aoumeur (2002)، " **Le système d'information comptable et la compétitivité de l'entreprise le bien entre deux concepts** ", Le séminaire internationale de la compétitivité des entreprises économiques et mutation de l'environnement(29-30 oct) 2002, Université de Biskra, ALGER , P:8

⁶. بشار يزيد الوليد (2009) ، " المفاهيم الإدارية الحديثة"، ط1، دار الولاية للنشر و التوزيع، عمان، ، ص:237.

⁷. Avelar-Sosa L, García-Alcaraz J.L, Maldonado-Macías A.A (2019), **Op-Cit**, P : 8.

⁸. **IBID** , P : 8.

⁹. Nguyen. P. H (2009), **Op-Cit**, P :30.

هي قدرة المؤسسة الاقتصادية أن تكون أفضل من المؤسسات المنافسة لها من حيث المبيعات، الحصة السوقية والربحية من خلال الاستراتيجيات.¹

من خلال ما سبق نلاحظ اختلاف تعريف التنافسية بإخلاف مستوى الحديث (الدولة، الصناعة المؤسسة)، وكذا اختلاف الكتاب في تعريف التنافسية حتى على نفس المستوى، فعلى مستوى المؤسسة منهم من ركز على مؤشرات التنافسية البعدية المتمثلة: في الحصة السوقية، الأرباح، المبيعات، الكفاءة والفعالية ومنهم من ركز على مؤشرات التنافسية القبلية المتمثلة في: الجودة، الابتكار.

وتتميز التنافسية بالخصائص التالية:²

- تحليل التنافسية لا يتم إلا في إطار رؤية شاملة للمؤسسة التي قد تكون تنافسية في مجال واحد أو أكثر؛
- التنافسية ليست ذات مدلول مالي تحت فهاك من يربطها بالإنتاجية والبعض الآخر بالمرودية آخرون يترجمونها بالربحية وهناك مؤشرات أخرى غير مالية مثل الجودة، الابتكار...؛
- ويمكن تلخيص الأسباب الرئيسية التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر فيما يلي:³

- ضخامة وتعدد الفرص التسويقية في السوق العالمية بعد تحرير التجارة العالمية؛
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية وسهولة متابعة التغيرات الدولية نتيجة تطور أساليب الاتصال؛
- سهولة الاتصال بين مختلف المؤسسات وفروعها ووحداتها؛
- زيادة نشاطات البحث والتطوير وتسارع عمليات الإبداع والابتكار؛
- زيادة قوة ونفوذ العميل الذي انفتحت أمامه فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة.

¹.IBID, P :30.

². حاييف سي حاييف شيراز (2016)، "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الطحن بولاية بسكرة -"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص: 47.

³. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للنشر، القاهرة، ص: 102-103.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تختلف مؤشرات التنافسية باختلاف مستوى الحديث (الدولة القطاع، المؤسسة) وما يهمننا في هذا البحث هو مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة الاقتصادية والتي تتمثل في: الحصة السوقية، الربحية، الانتاجية، التكاليف.

أولاً: الحصة السوقية: تمثل الحصة السوقية أحد المؤشرات المالية المهمة في قياس تنافسية المؤسسات الاقتصادية، وهي من المزايا التي تسعى المؤسسات الاقتصادية جاهدة لتحقيقها إما عن طريق السيطرة على منتج أو مجموعة أصناف من المنتجات أو الاندماج مع مؤسسات أخرى وهي مقياس لقوة المؤسسة في السوق.¹ حيث يتم حساب الحصة السوقية بقياس نسبة حجم المبيعات الكلية للمؤسسة على حجم المبيعات الكلية في الصناعة ذات العلاقة خلال مدة زمنية معينة.² ويستمد مفهوم الحصة السوقية من النظرية الأساسية للإحتكار، فالاحتكار التام (حصة السوق بنسبة 100 في المائة) يجعل المؤسسة المحتكرة تسيطر على السوق بالكامل، وتمارس أقصى قوة احتكارية ممكنة في ظل الظروف المحددة لذلك السوق. وهذا يعني ان المؤسسة التي تملك أكبر حصة سوقية يمكنها اتخاذ العديد من الاجراءات الاستراتيجية ذات العلاقة بالأسعار، جودة المنتجات، التسويق والتهديدات لرفع حواجز الدخول للصناعة لتجنب منافسة جديدة. وتعتبر الحصة السوقية مؤشر لقدرة المؤسسة الاقتصادية على ممارسة القوة السوقية التي تختلف حسب الحصة السوقية لها في السوق.³

ثانياً: انتاجية عوامل الانتاج: تعتبر الانتاجية العالية مرادف لتحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية، فالمؤسسة تكون قادرة على المنافسة عندما تنمو انتاجية عوامل الانتاج بشكل ثابت مما يسمح لها بالحد من تكاليف وحدة انتاجها.⁴ حيث تعرف الانتاجية على القدرة على تحقيق الأهداف عن طريق تحويل المدخلات إلى المخرجات

¹. علي موات الصهيود السوداني ورشا عبد الحاق عبد الجبار (2017)، " دور ولاء العاملين في تعزيز الحصة السوقية بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية - بحث ميداني في شركات الاتصالات الخلوية في بغداد -"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 23، العدد97، ص ص: (244-264)، جامعة بغداد، العراق، ص: 253.

². دنيا حامد جمال وزهراء يعقوب صفر (2019)، " العلامة التجارية أثرها في زيادة الحصة السوقية للمنظمات السياحية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة بمدينة بغداد -"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 120 (691-710)، العراق، ص: 808.

³. Shepherd. W.G. (2018), "The New Palgrave Dictionary of Economics", 3rd Edition, Palgrave Macmillan, London,P : 8265.

⁴. Wysokińska, Z. (2003), "Competitiveness and its relation ships with productivity and sustainable development", Fibres & Textiles in Eastern Europe, 11(3), P :12.

المطلوبة باقل تكلفة ممكنة أي بكفاءة وفعالية عالية.¹ وفي نفس السياق تم تعريفها على أنها القدرة على تحويل المدخلات المستخدمة في عملية الانتاج إلى منتجات لتحقيق أقصى النتائج مع الحد الأدنى من الموارد. يمكن تقسيم مقاييس الانتاجية إلى مقاييس جزئية تقيس العلاقة بين المدخلات والنتائج مثل (العمالة، ساعات العمل، استهلاك الطاقة... الخ)، والمقياس الجزئي الأكثر شيوعا هو انتاجية العمل والتي تقيس الانتاج في الساعة، أو الانتاج لكل عامل، أما مقاييس الانتاجية الكلية فتقيس لنا نسبة اجمالي المخرجات إلى إجمالي المدخلات (بالنظر إلى رأس المال).²

ثالثا: الربحية: تعتبر الربحية واحدة من أهم المؤشرات المالية للحكم على أداء مؤسسة اقتصادية وتنافسياتها مهما اختلف نوعها أو نشاطها أو حجمها، لذلك تعد الربحية هدفا أساسيا لجميع المؤسسات الاقتصادية وأمر ضروريا لبقائها واستمرارها. فالربحية عند **بيير كونسو** هي مفهوم واسع وله مجالات عديدة وأن قياسها يعتبر مسألة دقيقة وهذا القياس لا يكون ذا دلالة إلا إذا نسب إلى فترة مرجعية معينة، وهي مفهوم يطبق على كل عمل اقتصادي تستعمل فيه الامكانيات المادية والبشرية والمالية، ويعبر عنها بالعلاقة بين النتيجة والامكانيات المستعملة وتعتبر القياس النقدي للفعالية.³ أما من وجهة نظر **Ezeramsoloman** فإن الربحية هي: " مفهوم تشغيلي بمعنى أن الربحية تتحقق عندما تكون النتائج الاقتصادية المتحصل عليها أكبر من العناصر المستخدمة". أما **A.Capies** فيضيف أن الربحية تشير إلى كفاءة وسيلة ما في تحقيق نتيجة معينة، فإذا نسبت الربحية إلى أصول المؤسسة فإن الربحية هنا ربحية اقتصادية، أما إذا نسبت النتيجة إلى رأس المال الممتلك فإن الربحية هنا ربحية مالية، أما إذا نسبت إلى رقم الأعمال فالربحية هي ربحية تجارية، ولغرض توضيح مفاهيم الربحية يجب تحليل مكونات هذه العلاقة والتحديد الدقيق لما تعنيه "النتائج" وما تعنيه "الوسائل المستخدمة".⁴

1. فلاح الزهرة، البشير عبد الكريم، (2017) " العمالة المؤهلة ودورها في رفع انتاجية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بوادي سلي، الشلف -"، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، جامعة الشلف، الجزائر، ص 30.

2. Dresch. A, Collatto. D. C & Lacerda. D. P (2018), "**Theoretical understanding between competitiveness and productivity: firm level**", Ingeniería y Competitividad, 20(2), P:(69-86), P :72

3. صبرينة رباحي وهجيرة بوزوينة (2019)، " الإفصاح المحاسبي عن رأس المال البشري كأصل غير ملموس وأثره على ربحية المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية -"، مجلة الإبداع، المجلد 9، العدد 01، جامعة البليدة 2، الجزائر، ص: 67.

4. عبد اللطيف مصيطفي وعبد القادر مراد (2013)، " أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص: 35.

رابعا: **مؤشر تكلفة الصنع**: تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاته في الأسواق، ويعود ذلك إما لانخفاض انتاجيتها بسبب سوء التسيير أو أن عوامل الانتاج مكلفة كثيرا أو السببين معا،¹ ويمكن حساب تكلفة الصنع بالمعادلة التالية:

$$\text{تكلفة الصنع المتوسطة} = \frac{\text{التكاليف الإجمالية}}{\text{الكمية المنتجة}}$$

المبحث الثاني: تحليل تنافسية المؤسسة الاقتصادية

إن شيوع حالة المنافسة والتنافسية بين المؤسسات الاقتصادية وانفتاح البيئة العالمية جعل المؤسسات الاقتصادية تنتقل من التركيز على تحليل بيئتها العامة إلى التركيز على تحليل بيئتها التنافسية، وفي هذا السياق فإن نجاح أو فشل أي مؤسسة مرتبط بتحليل الجيد لبيئتها التنافسية القائم على مدخلين:

مدخل التحليل الأحادي الداخلي باستعمال سلسلة القيمة والخارجي مدخل التحليل الثنائي باستعمال

تحليل SWOT. وتهدف المؤسسات من خلال تحليل بيئتها التنافسية إلى:²

- الرغبة في مواجهة التغير في تطلعات العميل ورغباتهم المتزايدة في تكلفة اقل، جودة أعلى...مع رغباتها في استمرار الربحية وتزايدها؛
- الرغبة في مواجهة الداخلين الجدد الذين يرغبون في تقليد نفس المنتجات وبمواصفات أفضل وأسعار اقل للحصول على حصة سوقية؛
- مقارنة ما يقوم به المنافسين من أعضاء السوق سواء من استراتيجيات دفاعية أو هجومية لتحقيق أهدافها في السوق؛
- مواجهة تحديات التطور بإيجاد مجموعة من الأفكار الجديدة؛
- التعامل بشكل أفضل مع التطور في التكنولوجيا والذي يمكن أن يسفر عن تحول العملاء من منتجاتها إلى منتجات منافسة.

¹. فيصل دلال (2017)، "فاعلية استخبارات التسويق الدولي في تطوير تنافسية الشركات الدولية - دراسة حالة الشركات الأجنبية بالجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص: 112.

². محمد الصيرفي (2009)، "التسويق الاستراتيجي"، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، ص: 147.

المطلب الأول: تحليل هيكل الصناعة

سنتطرق في هذا المطلب إلى نماذج تحليل هيكل الصناعة المتمثلة في: نموذج Porter لتحليل هيكل الصناعة ونموذج أوستن لتحليل الصناعة.

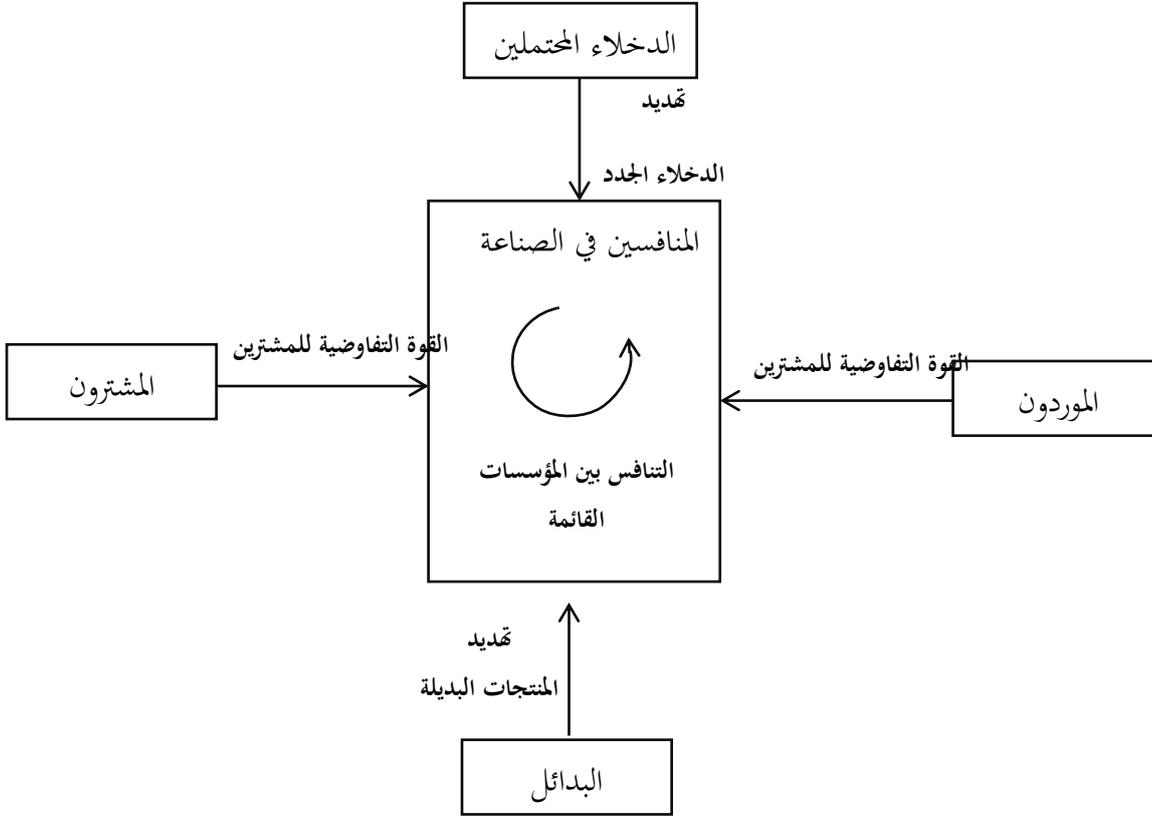
أولاً: نموذج Porter لتحليل هيكل الصناعة

عام 1980 نشر M.E.porter عملاً بعنوان الاستراتيجية التنافسية الذي شغل تفكير جيل من الأكاديميين والمديرين ومن خلاله وصف القوى الخمس التي تشكل هيكل جميع الصناعات، والتي تتمثل في: المنافسين المباشرين داخل الصناعة، القوة التفاوضية للموردين والمشتريين، المنتجات البديلة والداخلين الجدد المحتملين.¹ ووفقاً لـ Porter فإن أقوى قوة تنافسية تحدد ربحية الصناعة وتصبح أكثر أهمية في صياغة الاستراتيجية.² والشكل الموالي يظهر نموذج القوى الخمس لـ porter :

¹ . Dobbs. M. E (2014), “Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates”, Competitiveness Review, 24(1), P : 32.

² . Porter. M. E. (2008), “The five competitive forces that shape strategy”, Harvard business review, 86(1), 25-40, P : 26.

الشكل رقم 7: نموذج القوى الخمس لـ M.Porter.



المصدر:

- Porter. M. E. (1998) "**Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**", Free press, USA, p : 4.

1. تهديدات الدخلاء الجدد: يجلب الدخلاء الجدد قدرة جديدة ورغبة في الحصول على حصة سوقية تضغط على الأسعار والتكاليف ومعدل الاستثمار الضروري للمنافسة، خاصة عندما يتنوع الدخلاء الجدد من أسواق أخرى يمكنهم الاستفادة من القدرات القائمة والتدفقات النقدية لزراعة المنافسة مثلما فعلت بيبسي عندما دخلت صناعة المياه المعبأة في زجاجات، ومايكروسوفت عندما بدأت في تقديم متصفحات الانترنت وآبل عندما دخلت صناعة توزيع الموسيقى. فخطر الدخول يضع سقف للربحية المحتملة للصناعة، فعندما يكون خطر الدخول مرتفعاً على المؤسسات القائمة الحفاظ على أسعارها أو زيادة الاستثمار كردع للمنافسين الجدد. ويعتمد تهديد الدخول في صناعة ما على ارتفاع حواجز الدخول الموجودة وعلى ردود الفعل التي يمكن أن يتوقعها

- المنافسون الحاليون فإذا كانت حاجز الدخول منخفضة وكان الدخلاء الجدد يتوقعون القليل من ردود الفعل من المنافسين الحاليين فإن خطر الدخول يكون عالياً وربحية الصناعة معتدلة.¹ وتتمثل حواجز الدخول في ما يلي:
- **اقتصاديات الحجم:** المقصود باقتصاديات الحجم هو التحسينات الحدية في كفاءة عمليات المؤسسة الناجمة عن الزيادة في حجم تلك العمليات سواء كانت في مجال الإنتاج، التسويق... الخ. فالزيادة في حجم الإنتاج على سبيل المثال تؤدي إلى تخفيض التكاليف الثابتة لإنتاج الوحدة الواحدة ما يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية على أساس قيادة التكلفة وبالتالي وضع الحواجز أمام المنافسين الجدد من الدخول في مجال عملها؛²
 - **تمييز المنتجات:** إن تميز العلامة التجارية للمؤسسة الاقتصادية يشكل عائقاً أمام المنافسين الجدد، حيث أن هذا التمييز للمنتجات الموجودة في الصناعة يأتي من خلال ذكاء السوق الذي يشكل معرفة جيدة في السوق وتحقيق ولاء عالي تجاه العلامات التجارية المعروفة.³
 - **متطلبات رأس المال:** تخلق الحاجة إلى استثمار موارد مالية ضخمة حاجزاً في وجه دخول منافسين جدد إلى السوق، خاصة إذا كان رأس المال المطلوب إنفاقه في مجالات يصعب فيها الاسترداد بسرعة مثل البحث، التطوير، الإعلان والدعاية وغيرها.⁴
 - **تكاليف التبديل:** هي المصاريف التي يجب أن يتحملها الزبون، نظير انتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر، ويمكن أن تشمل تكاليف التبديل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، وغيرها من التكاليف المرتبطة بالزمن وفقدان الروابط، ومنه فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج، حتى يتقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع؛⁵
 - **الوصول إلى قنوات التوزيع:** باعتبار أن المؤسسات المتواجدة ترتبط بعلاقات طويلة المدى مع أعضاء قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة باقناع القنوات بتصريف منتجاتها من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، الاعلان...⁶

¹. IBID, P : 26.

². صالح عبد الرضا رشيد وحسان دهب جلاب (2007)، "الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر، الأردن ص: 120.

³. طاهر محسن منصور الغالي (2006)، "الإدارة الاستراتيجية"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، ص: 273.

⁴. نفس المرجع، ص: 273.

⁵. محمد تواتي وسامي مباركي (2017)، " نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الاداء التنافسي "، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13،

جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، ص: 179 .

⁶. نفس المرجع، ص: 179 .

- اللوائح الحكومية: تلعب الحكومة دورا أساسيا في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع معين من خلال وضع اللوائح والقوانين والتشريعات وتقديم تسهيلات جبائية للمؤسسات القائمة أو تحديد حجم الاستثمار في قطاع معين.¹

لذا ينبغي تقييم حواجز الدخول بالنسبة لقدرات الدخلاء الجدد الذين قد يكونون مؤسسات ناشئة، أجنبية أو مؤسسات في الصناعات ذات الصلة، فمعتقدات الدخلاء الجدد بخصوص ردود الفعل الخاصة بالمنافسين الحاليين يؤثر على قراراتهم بالدخول أو بالابتعاد، فمن المحتمل أن يخشى الدخلاء المحتملون ردود أفعال المؤسسات القائمة في الصناعة في الحالات التالية:²

- إذا كانت ردود الفعل قوية اتجاه الدخلاء الجدد سابقا؛
- إذا كانت المؤسسات القائمة في الصناعة لديها موارد كبيرة للرد (الفائض النقدي، قوة اقتراض غير مستعملة، القدرة الانتاجية أو النفوذ مع قنوات التوزيع والعملاء)؛
- احتمال خفض الاسعار من قبل المؤسسات القائمة في الصناعة التزاما بالاحتفاظ بحصتها السوقية مهما كلفها ذلك أو أن التكاليف الثابتة للصناعة مرتفعة مما يخلق دافعا قويا لخفض الأسعار لملء الطاقة الزائدة؛
- النمو البطيء للصناعة حيث يمكن للدخلاء الجدد اكتساب حصة سوقية فقط عن طريق الأخذ من حصص المؤسسات الحالية.

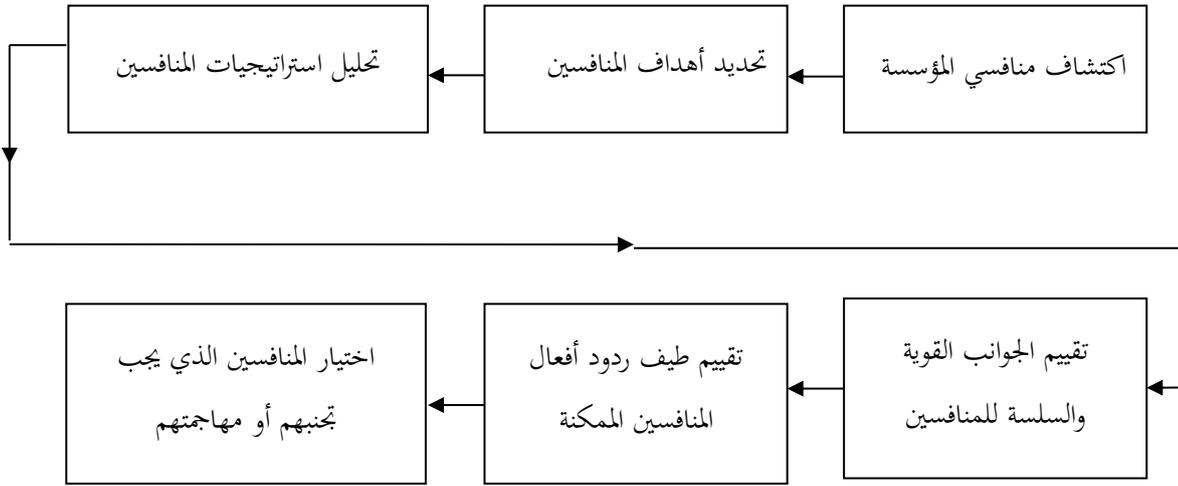
2. المنافسة بين المؤسسات القائمة: إن ما يحدد شدة المنافسة هو عدد المؤسسات القائمة والمنافسة، فإذا كانت المنافسة ضعيفة فإن الفرصة تسمح برفع الاسعار وتحقيق أرباح أكبر وفي حالة المنافسة الشديدة يؤدي إلى نشوب حرب أسعار وبالتالي تؤدي المنافسة الحادة بين المؤسسات القائمة إلى تهديد الربحية.³ و هنا يأتي دور الذكاء التنافسي في توفير كل المعلومات الضرورية حول منافسي المؤسسة عن طريق القيام بعملية تحليل المنافسين لتعرف من هم منافسوها، ما هي أهدافهم، وما هي الاستراتيجية التي يتبعونها وما هي جوانب القوة والضعف لديهم وما هي ردود أفعالهم الممكنة والشكل الموالي يوضح الخطوات الأساسية المتخذة في عملية تحليل المنافسين.

¹. طاهر محسن منصور الغالي (2006)، مرجع سبق ذكره، ص: 273.

². Porter. M. E. (2008), "The five competitive forces that shape strategy", Op-Cit, P : 29.

³. شارلز هل وجاريت جونز (2001)، "الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة: الرفاعي محمد الرفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، ص: 138-141.

الشكل رقم 8: عملية تحليل المنافسين



المصدر:

- فليب كوتلر وآخرون (2002)، "التسويق: أساليب التسويق الرئيسية"، ترجمة مازن نقاع، ط1، دار علاء للنشر، سوريا، ص: 252.

• **اكتشاف منافسي المؤسسة:** ليس من السهل تعريف منافسي المؤسسة الاقتصادية ويمكننا أن نميز بين أربعة مستويات من المنافسين على أساس مفهوم بديل المنتج¹. ووفقا لـ Miles and Snow يمكن تصنيف المؤسسات المتنافسة في الصناعة الواحدة على أساس أنماط تشبه السلوك لدى كل نوع من الأنواع الأربعة التالية:²

- **المدافعون:** وهم المؤسسات التي تمتلك عددا قليلا من المنتجات و تخدم جزء محدود من السوق، وتحاول منع دخول منافسين جدد ضمن هذا الإطار المحدود، و ذلك من خلال استراتيجية محددة مثل خفض الأسعار و الجودة العالية، كما يتميز المدراء في هذه المؤسسات بدرجة عالية من الخبرة؛

- **المنقبون:** كما يمكن تسميتهم بالرواد، وهم المؤسسات الاقتصادية التي لها خطوط إنتاج متشابهة إلى حد ما، وتكمن قوتهم في مواصلة الإبداع و إيجاد منتجات و فرص تسويقية جديدة. ويعتبر المنقبون مصدر للتغيير واللاتأكد الذي يجب أن يستجيب له المنافسون؛

¹ محمود جاسم الصميدعي ورشاد محمدمو يوسف الساعد (2007)، "إدارة التسويق"، ط1، دار المناهج، الأردن، ص: 154.

² مؤيد سعيد السالم (2005)، "اساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 100.

المحللون: وهم المؤسسات التي تعمل في مجالين مختلفين في الإنتاج والتسويق، أحدهما ثابت إلى حد ما و الآخر متغير باستمرار، و تحاول هذه المؤسسات الاستفادة من المجموعتين السابقتين، إذ تجتهد في تقليل المخاطر وتعمل في نفس الوقت للحصول على أكبر قدر من الأرباح، فهي تركز على الكفاءة في المجال الثابت و تؤكد على سيادة الأمور الروتينية و تحقيق الكفاءة عبر العمليات و التنظيم الرسمي والإبداع في المجال المتغير، و يراقب المدراء ما لدى المنافسين ابتكارات جديدة؛

- **المستجيبون:** وهم مجموعة المؤسسات التي لا تمتلك أي نوع من الأنواع الثلاثة الآنف الذكر، و تمتاز هذه المجموعة بضعف إرادتها و التقلب في استجاباتها لأنها لا تمتلك استراتيجيات واضحة و محددة لمواجهة مشاكل معينة و إنما يكون رد فعلها آلي. الأمر الذي يجعلها فاشلة ومتخلفة في معظم الأوقات. فيمكن للمؤسسة أن ترى منافسيها بأنهم:

✓ كل المؤسسات الأخرى التي توفر منتجات شبيهة لنفس العملاء بنفس الأسعار، لذلك يمكن أن ترى شركة كوكاكولا شركة بيسي كمنافس رئيسي لها وليس شركة جاتوراد (Gatorade)، ويمكن أن ترى شركة Buick شركة فورد منافسا رئيسيا لها، وليس شركة مرسيدس أو هيونداي باعتبارها شركات تقدم منتجات شبيهة لنفس العملاء وبنفس الأسعار؛

✓ كل المؤسسات التي توفر نفس المنتج أو نفس فئة المنتج؛

✓ كل المؤسسات التي تصنع منتجات تقدم نفس الخدمة أو تلبى نفس الخاصية.

- **تحديد أهداف المنافسين:** ينبغي على المسوقين أثناء اكتشاف المنافسين الإجابة على الأسئلة التالية: إلى ماذا يسعى كل منافس في السوق؟ وكيف يتحدد سلوك كل منافس؟ والافتراض الأساسي الذي يمكن أن يقوم به السوق هو أن كل منافس يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف بكل الإمكانيات المتاحة له، إما أن تكون أهداف متعلقة بالربح قصير الأجل أو طويل الأجل. فمعرفة أهداف المنافسين يتيح للمؤسسة القيام باستنتاجات فيما إذا كانوا راضين عن الوضع الحالي للأعمال وكيف سيتكيفون مع الأعمال المختلفة التي يقومون بها؟ الأمر الذي يؤدي بها إلى اتخاذ قرار الهجوم أو قرار الدفاع عن الحصة السوقية وغيرها من القرارات.¹
- **تحليل استراتيجيات المنافسين:** كلما كانت استراتيجية مؤسسة مشابها لاستراتيجية مؤسسة أخرى، كلما كان مستوى المنافسة بينهما عاليا، وفي إطار العديد من فرص الصناعة يمكن تقسيم المنافسين إلى مجموعات

¹ فليب كوتلر وآخرون (2002)، "التسويق: أساليب التسويق الرئيسية"، ترجمة مازن نقاع، الطبعة الأولى، دار علاء للنشر، سوريا، ص: 257.

استراتيجية كل مجموعة تتبع استراتيجياتها الخاصة. فعلى سبيل المثال في صناعة الأجهزة المنزلية تنتمي شركة جنرال إلكتريك GE وويربول Wirlpool وماي تاج Maytag إلى نفس المجموعة الاستراتيجية فتتبع كل منها خطا كاملا من الأجهزة المنزلية المتوسطة السعر المدعومة بخدمة جيدة، وتحتاج المؤسسة أن تنظر إلى كل الأبعاد التي تعرّف المجموعات الاستراتيجية في الصناعة من جودة المنتج لكل منافس ، سماته ، خليطه ، خدماته المقدمة إلى العميل، سياسة التسعير وتغطية التوزيع... الخ.¹

● **تقويم الجوانب القوية والسلسلة للمنافسين:** بعد قيام المؤسسة الاقتصادية باكتشاف منافسيها وتحديد أهدافهم وتحليل استراتيجياتهم، تأتي مرحلة تقويم جوانب قوة وضعف منافسيها من خلال البيانات التي يتم جمعها بفضل التفاعل المستمر مع العملاء والموردين والتجار أو مقارنة منتجات المؤسسة وأدائها إلى خدمة عملائها مع المنافسين لها. وكل هذه البيانات التي هي مصدر للمعلومة تمكن المؤسسة الاقتصادية من الإجابة على السؤال التالي: ما الذي يمكن أن يفعله منافسوها؟ وهذا ما يؤدي بها إلى مراجعة وإعادة النظر في كل العروض الخاصة بنشاطها التجاري والتي لا تتطابق مع الواقع المكتشف؛²

● **تقييم ردود فعل المنافسون:** إن اكتشاف نقاط قوة وضعف المنافسين تفسر أعمالهم المحتملة وتوقع ردود أفعالهم على نشاط المؤسسة الاقتصادية وهذا ما يعطيها مفتاحا لإدراك كيفية الهجوم على المنافسين أو كيفية الدفاع على مواقعها؛³

● **اختيار المنافسين الذين يجب مهاجمتهم:** على المؤسسة الاقتصادية الآن أن تختار أعمالها الدفاعية والهجومية على إحدى فئات المنافسين المتعددة، إما أن تختار المنافسين الأقوياء أو المنافسين الضعفاء أو غالبا ما تفضل المؤسسات المنافسين الضعفاء كهدف لها. والتنافس مع المنافسين الأقوياء لتكشف قدراتها وبناء استراتيجيات جيدة وقوية لبناء موقعها في السوق والحفاظ على موقعها الحالي.⁴

3. **تهديدات المنتجات البديلة:** المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها مؤسسات أخرى وتلبي احتياجات العملاء بأسلوب مشابه لمنتجات المؤسسات الأصلية، بحيث تحد من مستوى الأسعار وبالتالي من مستوى الأسعار الذي كان متوقعا تحقيقه، لأنه على المؤسسة مراقبة تطورات الأسعار والتكنولوجيا في بيئتها

¹ فيليب كوتلر وجاري ارمسونج (2007) ، "أساسيات التسويق"، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، ص: 972-973.

² نفس المرجع ، ص 973.

³ فيليب كوتلر وآخرون (2002)، مرجع سبق ذكره، ص 260-261.

⁴ نفس المرجع ، ص: 261.

الصناعية على سبيل المثال: التهديد الذي تواجهه مؤسسات النقل الجوي من طرف مؤسسات النقل عبر السكك للقطار السريع TGV.¹

4. القوة التفاوضية للعملاء: ويقصد بها أن تهديدا يشكل خطرا على المؤسسات في قطاع معين من خلال الاستخدام المتزايد للضغوط من جانب العملاء للحصول على منتجات ذات جودة عالية وبأسعار متدنية وهذا ما يترتب عليه ارتفاع تكاليف التشغيل وتدني أرباح المؤسسة.² ويكون للمشتريين قوة تفاوضية:³

- إذا كان عددهم قليل أو كل واحد منهم يشتري بكميات كبيرة بالنسبة لحجم البائع الواحد ويتمتع المشتريين ذوي الحجم الكبير بقوة خاصة في الصناعات ذات التكاليف الثابتة؛
- إذا كانت منتجات الصناعة موحدة أو غير متميزة؛
- إذا كانت تكاليف التغيير منخفضة؛
- إذا كان المشتري قادر على تحقيق التكامل الرأسي إلى الخلف؛

5. القوة التفاوضية للموردين: يمثل الموردون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة الاقتصادية دفع ثمن مدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة. ويكون الموردون في حالة قوة في الحالات التالية:⁴

- إذا كان أكثر تركزا في الصناعة من المؤسسات القائمة؛
- إذا كان لا يعتمد على صناعة واحدة لإيراداته فإن هذا سيعطيه القوة للتحكم في الأسعار وتحقيق أقصى ربح من الصناعات التي يخدمها؛
- ارتفاع تكاليف تغيير المورد، على سبيل المثال يكون تغيير الموردين صعبا إذا كان حجم الاستثمار كبيرا في المعدات المتخصصة أو في تعلم كيفية تشغيل معدات المورد؛
- إذا كان يعرض منتجات متميزة ولا يوجد بديل عما يعرضه؛
- إذا قام المورد بتحقيق التكامل إلى الأمام؛

ثانيا: نموذج أوستن لتحليل الصناعة: إن التحليل الذي قدمه بورتر يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات

¹. P.Kotler & Bernard Dubois, “**Marketing management**”, 12^{ème} édition, Pearson, Paris, p : 392.

². شارلز هل وجاريت جونز (2001)، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

³. Porter. M. E. (2008), “**The five competitive forces that shape strategy**”, **Op-Cit**, P : 30.

⁴. **IBID**, P : 30.

الدول المتقدمة، لذلك قام الاقتصادي (Austin.J.E) بتعديل هذا النموذج حتى يمكن اعتماده في تحليل هيكل الصناعة وظروف التنافس بالدول النامية كما هو موضح في الشكل الموالي، حيث قام بإجراء تعديلين على النحو التالي:¹

1. إضافة تدخل الحكومة باعتبارها قوة كبرى، ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكياتها؛
2. إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات التنافس، فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية والديموغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقتها وشدة المزاومة والقوة التفاوضية لكل من الزبائن والموردين وتهديد الداخلين الجدد والمنتجات البديلة. والجدول الموالي يظهر محتوى العوامل البيئية:

الجدول رقم 5: العوامل البيئية

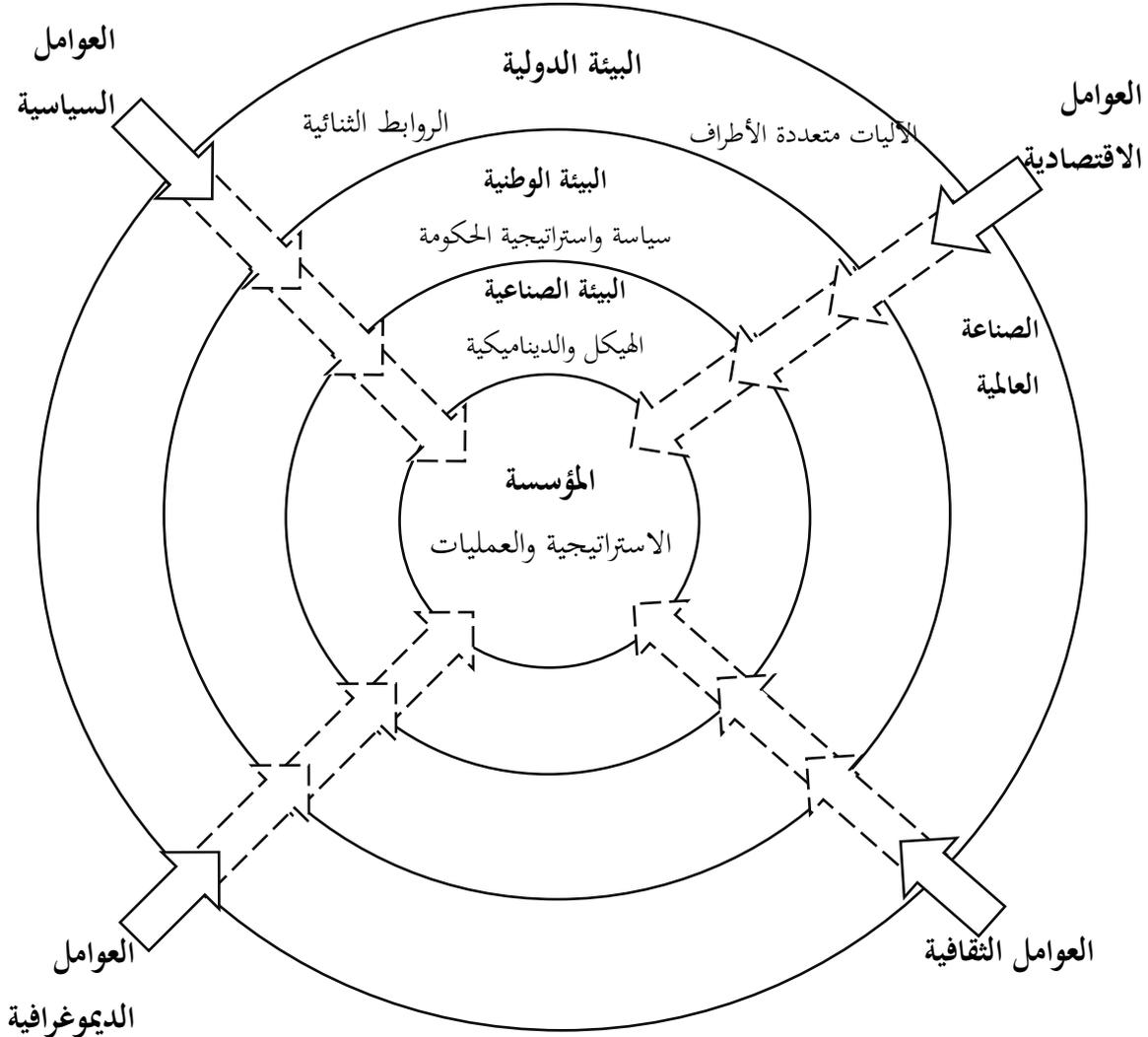
العوامل الاقتصادية	العوامل الثقافية
<ul style="list-style-type: none"> - الموارد الطبيعية (الأهمية والوفرة)؛ - العمالة الماهرة وغير الماهرة؛ - رأس المال (المحلي والأجنبي)؛ - البنية التحتية (المادية والإعلامية)؛ - التكنولوجيا (المستوى والهيكلي). 	<ul style="list-style-type: none"> - الهيكل الاجتماعي؛ - الطبيعة البشرية؛ - المكان والوقت؛ - الدين واللغة؛ - دور الجنسين؛
العوامل السياسية	العوامل الديموغرافية
<ul style="list-style-type: none"> - عدم الاستقرار؛ - الأيديولوجية؛ - المؤسسات ؛ - الروابط الدولية. 	<ul style="list-style-type: none"> - النمو الديموغرافي؛ - الهيكل العمري؛ - التحضر؛ - الهجرة؛ - الحالة الصحية.

المصدر:

- AUSTI. J. E, & Kohn. T. O (1990), "Strategic Management in Developing Countries", The free press , NEW YORK, P :10.

¹ محمد تواتي وسامي مباركي (2017)، مرجع سبق ذكره، ص: 182 .

الشكل رقم 9: نموذج أوستن لتحليل الصناعة



المصدر:

- AUSTI J. E, & Kohn. T. O (1990), "Strategic Management in Developing Countries". The free press , NEW YORK, P :9.

المطلب الثاني: التحليل الداخلي باستعمال سلسلة القيمة لتنافسية المؤسسة

أولاً: سلسلة القيمة : وصف **M.E.Porter** سلسلة القيمة كما هو موضح في الشكل الموالي بأنها نظام مترابط أو شبكة من الأنشطة المتصلة بروابط، حيث تنشأ هذه الروابط عندما تؤثر الطريقة التي يتم بها تنفيذ نشاط واحد على تكلفة أو فعالية نشاط آخر مما يخلق مفاضلات في اداء أنشطة مختلفة لا بد من تحسينها، على سبيل المثال يمكن أن يقلل التصميم المكلف للمنتج والمكونات المكلفة والتفتيش الأكثر دقة تكاليف ما بعد البيع. وتتطلب هذه الروابط التنسيق الجيد بين الأنشطة، حيث يتطلب التسليم في الوقت المحدد أن تعمل العمليات والخدمات اللوجستية الصادرة وأنشطة الخدمات بسلاسة، وبهذا يتيح التنسيق الجيد التسليم في الوقت المحدد دون الحاجة إلى مجرد مكلف.¹ حيث تعرض سلسلة القيمة الكيفية التي يتحرك بها المنتج من مرحلة المواد الأولية إلى أن يصبح منتجاً نهائياً. ومفهومها الأساسي هو تقديم أكبر قيمة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء في السلسلة.² ويعتبر الهامش بعداً أساسياً في نموذج بورتر لأنه القيمة المدركة من جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروحة منه التكاليف. فالمؤسسة الاقتصادية تنتج قيمة من خلال مجموعة من الأنشطة،³ والتي تصنف إلى فئتين هي:

1. **الأنشطة الأساسية:** هي الأنشطة ذات العلاقة المباشرة بإنتاج المنتجات ونقلها وتحويلها إلى الزبون وتوفير خدمات ما بعد البيع، وتتضمن خمسة أنشطة هي:⁴

• **الخدمات اللوجستية الواردة:** وهي الأنشطة التي تشمل استلام المدخلات وتخزينها وتوزيعها وصولاً إلى إنتاج المنتجات؛

• **الخدمات اللوجستية الصادرة:** وهي الأنشطة المتمثلة بجمع وتخزين المنتجات وتقديمها للزبون؛

• **التسويق والبيع:** هي الأنشطة التي تعزز إدراك الزبائن تجاه المنتج أو الخدمة وتدفعهم للشراء (الإعلان، إدارة المبيعات، البيع واختيار منافذ التوزيع)؛

¹. Porter. M. E. (1990), " **The competitive advantage of nations: with a new introduction** ", **Op-Cit**, P : 80.

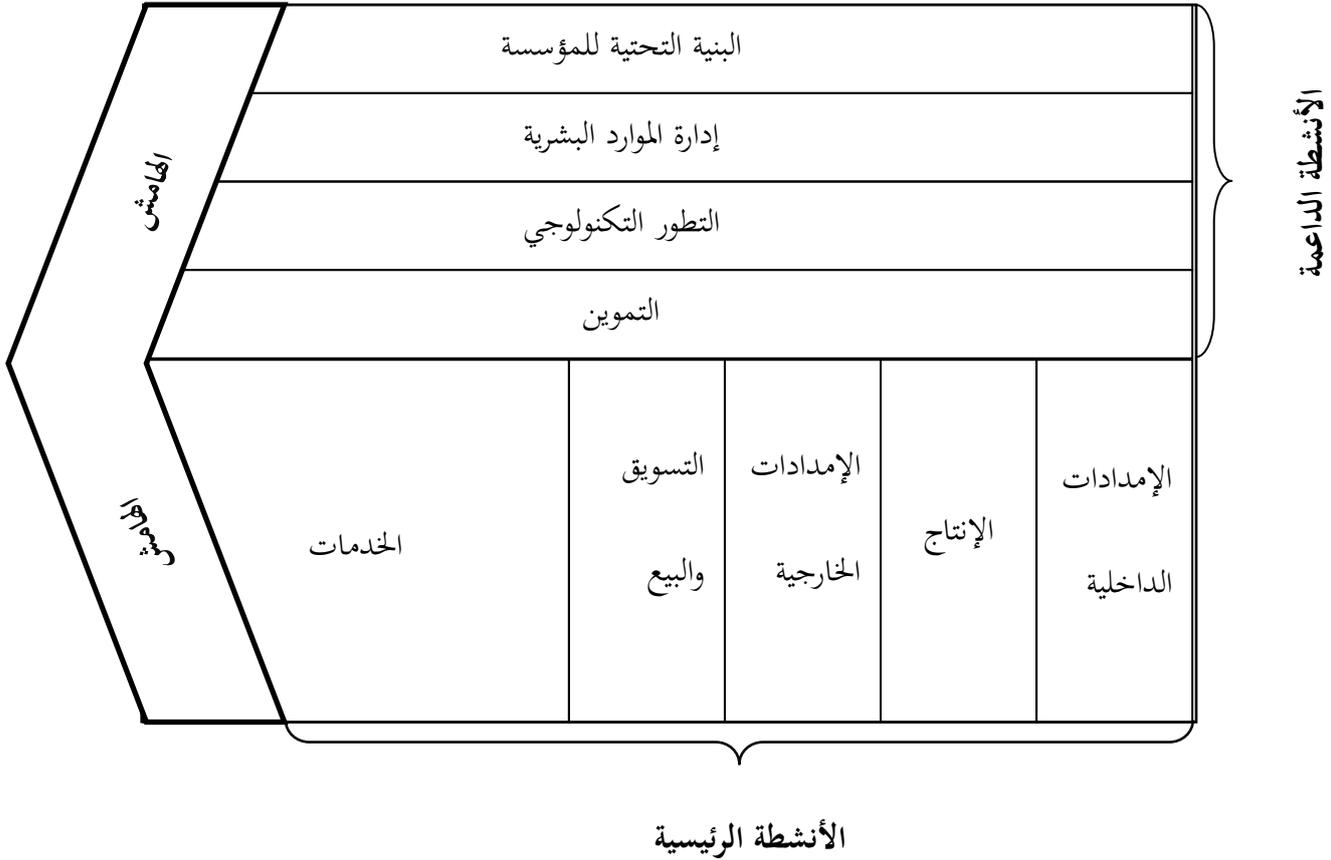
². علي محمد نجيل المعموري (2007)، " نموذج العمليات الداخلية للمحاسبة عن سلسلة القيمة - مدخل استمرارية القيمة باستخدام وإدارة تكاليف الجودة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 14، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، ص: 6.

³. أحلام سوداني (2015)، "مكانة الابتكار في سلسلة القيمة لمؤسسة اقتصادية تجرية شركة Benetton"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 40، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ص: 232.

⁴. بسام منيب علي محمد الطائي (2018)، " انعكاسات أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات دراسة تحليلية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 117، جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ص: 76.

- الخدمات: وهي التي تهدف لتعزيز أو الحفاظ على قيمة المنتج وتقديم خدمات ما بعد البيع.
- 2. الأنشطة الداعمة: تعمل هذه الأنشطة على دعم وتعزيز كفاءة وفعالية الأنشطة الأساسية.¹

الشكل رقم 10: سلسلة القيمة



المصدر:

- Porter. M. E. (2001), "**The value chain and competitive advantage**", In: Understanding Business Processes, P: (50-66), Routledge , London , P : 52

¹. نفس المرجع، ص: 76.

المطلب الثالث: أدوات التحليل الشامل لتنافسية المؤسسة

أولاً: طريقة العوامل الحاسمة للنجاح: تعد عوامل النجاح الحاسمة أسلوباً تشخيصياً لتحديد العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة.¹ وأول من ناقش مفهوم العوامل الحاسمة للنجاح هو Daniel في مقال له في أوائل الستينات. ولم يلق المفهوم اهتماماً إلا بعد أن تم استخدامه من طرف Dearden & Vancil Anthony في تصميم نظام التحكم الإداري، حيث عرفها Hofer & Schendel على أنها تلك المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على قرارات المؤسسة والمراكز التنافسية لمختلف المؤسسات في الصناعة.² كما تم تعريفها على أنها: "العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية"³، وفي نفس السياق أشار Bullen & Rockart أن عوامل النجاح الحاسمة هي تلك العوامل التي تؤثر على إنجاز الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسة كما أن عدداً محدوداً من المجالات التي إذا كانت نتائجها مرضية سيتم ضمان نتائج لتحسين تنافسية المؤسسة وتحسين أداء الإدارة.⁴ كما تعرف على أنها: "العناصر التي تركز عليها حقيقة المنافسة بين المؤسسات، وبهذا فإن هذه العناصر تتعلق بالكفاءات التي يجب أن تتحكم فيها المؤسسة حتى تحقق التفوق في صراعها التنافسي".⁵ وتتمثل أهمية تحليل عوامل النجاح الحاسمة للمؤسسة في ما يلي:⁶

- تسمح بالتعريف الواضح والتحديد الدقيق لحجم المعلومات التي يجب جمعها من قبل المؤسسة؛
- تعتبر دليلاً للمنظور الإداري للمؤسسة؛
- تحديد مجالات التركيز الرئيسية في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع والأسباب الرئيسية المؤدية للفشل؛
- تساعد في توجيه جميع مجالات المؤسسة نحو نفس الأهداف وبالتالي تقليل الغموض الإداري؛
- تساعد في وضع الخطط الاستراتيجية لتحديد التهديدات لتجنبها والفرص لاقتناصها.

1. سعد علي حمود العنزي وعراك عبود عمير (2015)، "تعزيز استراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 83، جامعة بغداد، الجزائر، ص: 2.

2. Leidecker. J. K, & Bruno. A. V (1984), "Identifying and using critical success factors", Long range planning, 17(1), 23-32.P : 23.

3. سعد علي حمود العنزي وعراك عبود عمير (2015)، مرجع سبق ذكره، ص: 2.

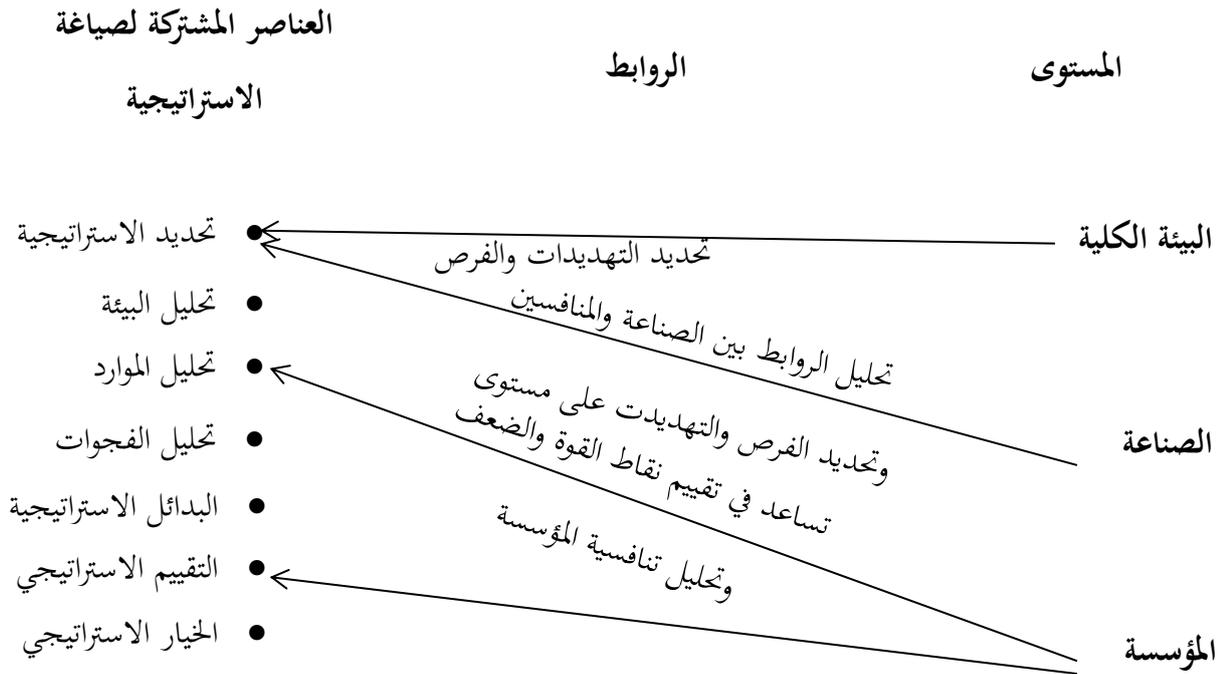
4. انتصار عباس حمادي، مهندس كاظم سلمان (2016)، "توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، جامعة بغداد، العراق، ص: 130.

5. مداح عرابي الحاج (2009)، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

6. انتصار عباس حمادي، مهندس كاظم سلمان (2016)، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

تم تطبيق مفهوم العوامل الحاسمة للنجاح على ثلاث مستويات من التحليل (المؤسسة خاصة، الصناعة و البيئة الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية) كما هو موضح في الشكل الموالي، حيث يوفر التحليل في كل مستوى مصدرا لعوامل النجاح الحاسمة المحتملة، فالتحليل على مستوى المؤسسة يركز على البيئة الداخلية لها لتحديد الارتباط بالعوامل المحتملة أما التحليل على مستوى الصناعة يركز على بعض العوامل في هيكل الصناعة التي تؤثر على اداء المؤسسة التي تعمل في هذه الصناعة، حيث يوضح الجدول الموالي العوامل الحاسمة للنجاح التي توافق كل قوة من القوى الخمس ضمن صناعة ما. أما المستوى الثالث من التحليل فيتجاوز حدود الصناعة لتحديد العوامل الحاسمة للنجاح إلى التحليل الدائم للبيئة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية) لتوفير المصادر التي ستحدد نجاح المؤسسة و/أو الصناعة.¹

الشكل رقم 11: مستويات تحليل عوامل النجاح الحاسمة



المصدر:

- Leidecker. J. K, & Bruno. A. V (1984), "**Identifying and using critical success factors**", Long range planning, 17(1), 23-32, P : 24.

¹. Leidecker. J. K, & Bruno. A. V (1984), **Op-Cit**, P : 23.

الجدول رقم 6: العوامل الحاسمة للنجاح حسب القوى الخمس للمنافسة

عناصر مواجهة قوى المنافسة	قوى المنافسة
<ul style="list-style-type: none"> - تكوين علامة تثن من طرف الزبائن؛ - وضع تكاليف التحويل؛ - مضاعفة قنوات التوزيع؛ - التكامل نحو الأمام. 	قوة تفاوض الزبائن
<ul style="list-style-type: none"> - مضاعفة مصادر التمويل؛ - استعمال تكنولوجيا ومركبات شاملة؛ - التكامل إلى الخلف. 	قوة تفاوض الموردين
<ul style="list-style-type: none"> - تحسين العلاقة جودة /سعر؛ - تقوية ولاء الزبائن (الشهرة، الخدمات، الجودة، ...) - وضع تكاليف التحويل (تكنولوجيا خصوصية)؛ - خلق التقطعات التكنولوجية؛ - اطلاق حملات لزراعة المنتجات البديلة؛ - امكانية أن تقدم المؤسسة المنتج البديل بنفسها. 	تهديد المنتجات البديلة
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد اسعار غير مربحة للدخلاء الجدد؛ - تقوية ولاء الزبائن (الشهرة، الخدمات، الجودة، ...) - وضع تكاليف التحويل؛ - حماية التكنولوجيا (براءات، أسرار)؛ - مراقبة الموارد النادرة والكفاءات المتميزة. 	تهديد الدخلاء الجدد
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على الابداع؛ - تقوية ولاء الزبائن (الشهرة، الخدمات، الجودة، ...) - وضع تكاليف التحويل؛ - حماية التكنولوجيا (براءات، أسرار)؛ - مراقبة الموارد النادرة والكفاءات المتميزة 	الكثافة التنافسية

-	تدنية التكاليف الثابتة.
سلطة الدولة	- القدرة على تكوين الجماعات الضاغطة.

المصدر:

- مداح عرابي الحاج (2009)، "التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الاقتصادية الصناعية - حالة قطاع الصناعات الكيماوية في الجزائر" - أطروحة دكتوراه؛ جامعة الجزائر، الجزائر، ص: 169.

ثانيا: التحليل الثنائي باستخدام مصفوفة SWOT: تعود فكرة SWOT في كونه اداة لتحليل واقع بيئة المؤسسة لـ Philip Sielznich عام 1957 ، والتي تقوم على أساس وجود موافمة بين نقاط القوة والضعف في بيئة المؤسسة الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية وطور من قبل كل من Learned & Andrews بجامعة هارفرد مصفوفة SWOT بإضافة مصطلح الاستراتيجي إلى تحليل SWOT ليصبح مفتاحا لعملية الادارة الاستراتيجية. ¹ تم تعريفه على أنه: "تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المؤسسة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة المحيطة بها"²، كما تم وصفه بأنه: "تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية وللإستراتيجية التي تمثل التوافق الأمثل بينهما"³. فتحليل SWOT ينطوي على جمع المعلومات من البيئة الداخلية والعوامل الخارجية التي لها أو قد يكون لها تأثير على الأعمال، حيث وصف Stacey (1993) تحليل SWOT على أنه: "قائمة نقاط القوة والضعف الناتجة عن تحليل موارد المؤسسة وقدراتها والفرص والتهديدات التي يحددها تحليل بيئتها الخارجية، حيث يتطلب المنطق الاستراتيجي ان يتلاءم نمط الاجراءات المستقبلية مع نقاط القوة لاقتناص الفرص والسعي لتجنب التهديدات ومعالجة نقاط الضعف"⁴. وتأسيسا على التعاريف السابقة يمكن القول أن الإستراتيجية الفعالة هي التي تحدث تطابقا بين إمكاناتها الداخلية و موقفها في البيئة المحيطة بها وكلما كان التطابق جيدا كلما كان الاستغلال أمثلا لنقاط القوة و اقتناص الفرص من جهة، و

¹. طلال محمد على الججاوي، سكنة السلطاني (2013)، "توظيف التحليل الاستراتيجي SWOT لتقييم اداء المصارف التجارية"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 9، العدد 35، جامعة كربلاء، العراق، ص: 35.

². دنيا طالب كاظم (2014)، "الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة التعليمية اعتمادا على التحليل الاستراتيجي دراسة تحليلية على كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني / محافظة بغداد"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 34، كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العراق، ص: 121.

³. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريسي (2009)، "استخدام بطاقة الأداء الموزونة (BSC) مع تحليل (Swot) لصياغة الاستراتيجية - دراسة اختبارية في البنك العربي"، مجلة الاقتصادي الخليجي، المجلد 26، العدد 17، جامعة البصرة مركز دراسات البصرة و الخليج العربي، العراق، ص: 64.

⁴. Pickton. D. W & Wright. S (1998), "What's swot in strategic analysis?", Strategic change, 7(2), PP©101-109), P : 103.

أدى ذلك إلى تغطية نقاط الضعف و تجنب التهديدات. والجدول الموالي يوضح مكونات تحليل **Swot** والمتمثلة في:¹

- **نقاط القوة Strengths**: تلك الأشياء الملموسة و غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة و تكون قادرة علي استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وما يجعلها متفوقة على المنافسين في نفس الصناعة.
- **نقاط الضعف weaknesses**: هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين وما ينعكس على مستوى الأداء المتحقق فيها.
- **الفرص Opportunities**: يقصد بالفرص مجال تنافسي مرتبط بنشاط المؤسسة والذي تتمتع فيه المؤسسة بصفة مميزة بالنسبة للمؤسسات المنافسة، وهي تلك المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حاليا أو مستقبلا في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها عبر خطة استراتيجية. وغالبا ما تقاس الفرص بالعائد النقدي والقيمة المضافة أو الحصة السوقية.
- **التهديدات Threats**: هي تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها اثر سلبي عليها. ويمكن أن تقاس بمقدار الأموال التي خسرتها أو في انحصار حصتها السوقية.

الجدول رقم 7: مصفوفة Swot

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
2. معالجة نقاط الضعف عن طريق اقتناص الفرص المتاحة (استراتيجية علاجية)	1. استعمال نقاط القوة في اقتناص الفرص المتاحة (استراتيجية هجومية)	الفرص
4. تقليل نقاط الضعف والتهديدات (استراتيجية الانسحاب)	3. استعمال نقاط القوة لمواجهة التهديدات (استراتيجية دفاعية)	التهديدات

المصدر:

- نعيم إبراهيم الظاهر (2009)، "الإدارة الاستراتيجية"، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، ص: 112.

¹ ثامر البكري (2008)، "استراتيجية التسويق"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 194.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا التفاعل بين عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وأنشطة الأداء الداخلي (نقاط القوة والضعف) وفي ضوء هذا التفاعل تظهر استراتيجيات متعددة تتلاءم مع موقف المؤسسة ضمن المصفوفة. تتلخص هذه الاستراتيجيات فيما يلي:¹

1. **الاستراتيجية الهجومية:** تعتمد المؤسسة الاقتصادية هذه الاستراتيجية عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن التوافق والانسجام ما بين نقاط القوة والفرص المتاحة لها في السوق ومدى قدرتها على استثمارها. وبالتالي فاعتماد هذه الاستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق فضلاً عن كون مكان قوتها أكبر من نقاط ضعفها، لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها.

2. **الاستراتيجية العلاجية:** تمثل هذه الاستراتيجية انعكاساً للعلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في المؤسسة والفرص المتاحة في السوق، والتي يمكن أن تمثل حالة المؤسسة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المؤسسات، إلا أنها تعاني من ضعف في قدراتها وإمكانياتها الداخلية وعليه فالمؤسسة تتبع هذه الاستراتيجية لمعالجة نقاط الضعف وتصحيحها.

3. **الاستراتيجية الدفاعية:** تمثل هذه الاستراتيجية العلاقة بين ما تمتلكه من قوة وما تواجهه من تهديدات، وبالتالي فإنها تنتهج استراتيجية الدفاع من خلال تعزيز مكان القوة لمواجهة التهديدات.

4. **استراتيجية الانسحاب:** تمثل هذه الاستراتيجية أخطر الحالات التي تكون بها المؤسسة لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعثرها وما تواجهه من تهديدات في البيئة، لذلك فإن المؤسسة تعتمد استراتيجية الانسحاب من خلال التراجع أو تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الانتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق.

¹ نفس المرجع، ص: 224.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ M.E Porter

كمحصلة لعملية التحليل التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية على مستوى بيئتها التنافسية وبتحليل منافسيها تقوم بتحديد الاستراتيجية التنافسية المناسبة والممكن إتباعها كاستجابة للفرص، التهديدات، نقاط القوة و الضعف. حيث وصف M.E Porter الاستراتيجية التنافسية على أنها الاجراءات الدفاعية أو الهجومية التي يتم اتخاذها لبناء موقف يمكن الدفاع عنه في صناعة ما للتكيف بنجاح مع القوى التنافسية الخمس وبالتالي تحقيق عائدات استثمارية عالية للمؤسسة.¹ وفي هذا الصدد وضع M. Porter ثلاث استراتيجيات للتفوق على المؤسسات المنافسة في صناعة ما تتمثل في:

- استراتيجية تدنية التكاليف؛
- استراتيجية التركيز؛
- استراتيجية التميز.

موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 12: الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ M. Porter

الميزة التنافسية

التكلفة أقل	التميز		
قيادة التكلفة	التميز	سوق واسع النطاق	النطاق
التركيز مع قيادة التكاليف	التركيز مع التميز	سوق مستهدف ضيق	التنافسي

المصدر:

– Porter. M. E. (1985). “**Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**”, Free Press, USA, P : 12.

¹. Porter. M. E. (1998), “**Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**”, The free press, USA, P :34.

المطلب الأول: استراتيجية قيادة التكلفة

تركز استراتيجية قيادة التكاليف على الكفاءة التنظيمية، حيث تتضمن هذه الاستراتيجية العملية التي من خلالها تستطيع المؤسسة انتاج او توزيع السلع والخدمات بأقل تكلفة من المنافسين في هذه الصناعة.¹ ويمكن خفض التكاليف من خلال ارتفاع معدل دوران الأصول وانخفاض تكاليف التشغيل والسيطرة على سلسلة التوريد. وتهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى تحقيق هوامش منخفضة مقابل بيع كميات كبيرة،² مع الحرص على دمج الميزات والخدمات التي يعتبرها المشترون ضرورية وتزيد من قيمة المنتج بغض النظر عن سعره.³ ويمكن للمؤسسة ترجمة ميزة التكلفة الأقل إلى أرباح جذابة من خلال خياران هما:⁴

● **الخيار الأول:** تسعير منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين لجذب أكبر عدد من المشتريين ذوي

الحساسية المرتفعة للأسعار مما يزيد من إجمالي الأرباح وزيادة الحصة السوقية؛

● **الخيار الثاني:** الحفاظ على السعر الحالي والحصة السوقية الحالية واستخدام ميزة التكلفة الأقل لتحقيق

هامش ربح اعلى عن كل وحدة مباعه وبالتالي رفع إجمالي أرباح المؤسسة والعائد على الاستثمار.

ولتحقيق ميزة التكلفة الأقل يجب أن تكون التكاليف التراكمية للمؤسسة عبر سلسلة القيمة الاجمالية أقل

من التكاليف التراكمية للمنافسين، ولتحقيق هذا هناك طريقتان هما:

1. أداء أنشطة سلسلة القيمة بفعالية أكثر من حيث التكاليف مقارنة بالمنافسين: لتقوم المؤسسة بعمل أكثر

كفاءة من حيث التكاليف لإدارة سلسلة قيمتها مقارنة بالمنافسين يجب على المديرين القيام بفحص دقيق

لكل جزء من سلسلة القيمة للبحث عن فرص توفير التكاليف وايجاد حلول وطرق مبتكرة وفعالة لخفض

التكاليف وإيلاء اهتمام خاص بمسببات التكلفة التي لها تأثير قوي على تكاليف المؤسسة،⁵ والشكل الموالي

يوضح أهم مسببات التكلفة.

1. Pulaj. E, Kume. V & Cipi. A (2015), "The impact of generic competitive strategies on organizational performance: The evidence from Albanian context", European Scientific Journal, 11(28). P : 274.

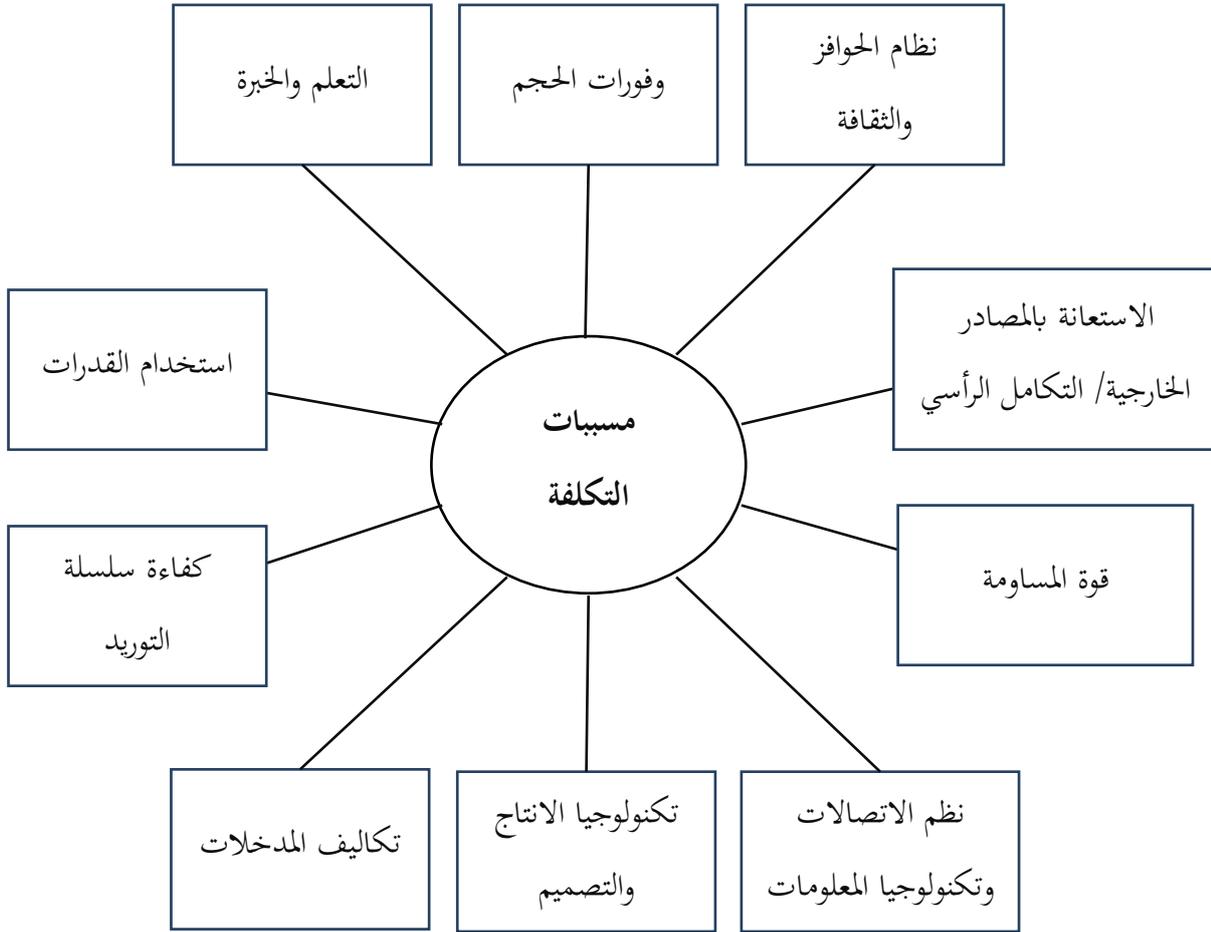
2. Ogot. M. M. (2012), "**A generic competitive business strategies typology for micro-enterprises**", European Journal of Business and Management, 4(20), P : 102

3. Thompson. A, Strickland. A. J & Gamble. J (2015), "**Crafting and executing strategy: Concepts and readings**", 20th Edition, McGraw-Hill Education, NEW YORK, P : 119

4. **IBID**, P : 119

5. **IBID**, P : 119

الشكل رقم 13: مسببات التكلفة: مفاتيح خفض التكاليف



المصدر:

- Thompson. A, Strickland. A. J & Gamble. J (2015), "**Crafting and executing strategy: Concepts and readings**", 20th Edition, McGraw-Hill Education, NEW YORK, P : 120.

وتتضمن أساليب خفض التكاليف التي توضح الاستخدام الفعال لمسببات التكلفة مايلي:¹

- استغلال جميع وفورات الحجم المتاحة: تنبع وفورات الحجم من القدرة على خفض تكاليف الوحدة عن طريق زيادة حجم التشغيل؛

¹. IBID, P : 120

- الاستفادة الكاملة من أثر منحى الخبرة والتعلم: يمكن ان تنخفض تكلفة النشاط بمرور الوقت مع تراكم التعلم والخبرة لموظفي المؤسسة، كما تنبع من تصحيح الأخطاء واتقان استخدام التقنيات التي تم ادخالها حديثا مما يكسب المؤسسة الكفاءة والفعالية في العمليات؛
- الاستغلال الكامل للطاقة الانتاجية: قدرة المؤسسة على العمل بكامل طاقتها له تأثير كبير على تكاليف الوحدة، فعندما تكون سلسلة القيمة الخاصة بها تحوي أنشطة مرتبطة بتكاليف ثابتة مرتفعة فإن ارتفاع معدل استغلال الطاقة يسمح بتوزيع التكاليف الثابتة على عدد وحدات كبير مما يؤدي في النهاية إلى خفض التكاليف الثابتة لكل وحدة؛
- تحسين كفاءة سلسلة التوريد: تسمح الشراكة مع الموردين لتبسيط عميلة الطلب والشراء بخفض تكاليف التخزين من خلال التسليم في الوقت المناسب والاقتصاد في الشحن ومناولة المواد، فالمؤسسة ذات الكفاءة المتميزة في إدارة سلسلة التوريد بفعالية من حيث التكاليف تحقق ميزة التكلفة الأقل وتتفوق على منافسيها الأقل مهارة؛
- استبدال المدخلات المرتفعة التكاليف بمدخلات منخفضة التكاليف كلما كان تأثير ذلك ضئيل أو منعدم على جودة المنتج أو أدائه: فإذا كانت تكاليف بعض المواد الخام أو الأجزاء مرتفعة التكاليف يمكن التحول إلى مدخلات منخفضة التكاليف أو حتى تصميم مكونات عالية التكلفة من المنتج تماما؛
- استخدام القوة التفاوضية مع الموردين أو غيرهم في نظام سلسلة القيمة للحصول على تخفيضات في الأسعار من عمليات الشراء الكبيرة؛
- استخدام الأنظمة عبر الانترنت والبرامج المتطورة لتحقيق كفاءة التشغيل: على سبيل المثال مشاركة بيانات الانتاج مع الموردين مع استخدام تخطيط موارد المؤسسة ونظام تنفيذ التصنيع يمكن أن يقلل من تكاليف التخزين وتقليص وقت الانتاج؛
- تحسين تصميم العمليات واستخدام تكنولوجيا الانتاج: من خلال:
 - استخدام اجراءات التصميم للتصنيع وتقنيات التصميم بمساعدة الكمبيوتر التي تتيح أساليب انتاج أكثر تكاملا وفعالية؛
 - الاستثمار في تكنولوجيا الانتاج الآلي؛
 - التحول إلى عملية الانتاج حسب الطلب؛

● الاستعداد للاستفادة من ميزة التكلفة الأقل إما بالاستعانة بالموارد الخارجية أو التكامل الرأسي: فيمكن أن تكون الاستعانة بالموارد الخارجية لأداء بعض أنشطة سلسلة القيمة أكثر اقتصادا من القيام بها ذاتيا إذا كان بإمكان المتخصصين الخارجيين أداء هذه الأنشطة بتكلفة أقل، ومن جهة أخرى يمكن لخيار التكامل الرأسي أن يخفض التكاليف من خلال زيادة كفاءة الإنتاج، التقليل من تكاليف المعاملات؛

● تحفيز الموظفين وثقافة المؤسسة: نظام الحوافز الجيد للمؤسسة لا يشجع فقط على زيادة إنتاجية الموظف وإنما يساهم أيضا في خفض التكاليف من خلال الابتكارات التي تأتي من اقتراحاتهم، كما يمكن لثقافة المؤسسة أن تحفز اعتزاز الموظفين بالإنتاجية والتحسين المستمر.

2. تجديد نظام سلسلة القيمة لخفض التكاليف: تنشأ المزايا التنافسية عن إعادة تصميم نظام سلسلة القيمة بالمؤسسة من خلال حذف خطوات العمل المكلفة والأنشطة المنتجة للتكلفة، ويمكن أن يشمل تجديد سلسلة القيمة ما يلي: ¹

● البيع المباشر للمستهلكين وتجاوز أنشطة وتكاليف الموزعين والتجار: للتغلب على حاجتها للموزعين والتجار يمكن للمؤسسة الاقتصادية:

- إنشاء فريق مبيعات مباشر خاص بها (يضيف تكاليف الحفاظ على قوة المبيعات ودعمها لكن قد يكون أقل تكلفة من الاعتماد على الموزعين والتجار المستقلين للوصول إلى المشترين)؛
- البيع عبر موقع الويب للمؤسسة (يمكن أن تكون تكاليف عمليات موقع الويب والشحن طريقة أرخص وأسرع لتحقيق معدلات مرتفعة من المبيعات مقارنة بالاعتماد على قنوات التوزيع الخارجية)؛

وغالبا ما تمثل التكاليف في اجزاء البيع بالجملة والتجزئة من سلسلة القيمة بين 35 و 50 % من السعر النهائي الذي يدفعه المستهلك، وبالتالي فإن إنشاء قوة مبيعات خاصة أو البيع عبر الانترنت يحقق وفورات كبيرة في التكلفة؛

● تبسيط العمليات من خلال حذف الأنشطة وخطوات العمل ذات القيمة المضافة المنخفضة أو غير الضرورية؛

● تقليل تكاليف مناولة المواد وشحنها عن طريق الاعتماد على الموردين الموجودين بالقرب من مقر المؤسسة: حيث يساعد وجود مصانع الموردين ومستودعاتهم بالقرب من مقر عمل المؤسسة على التسليم في

¹. IBID, P : .121

الوقت المحدد للأجزاء والمكونات في مقر العمل لاستخدامها في تجميع منتج المؤسسة، وهذا لا يسهم في تقليل تكاليف الشحن فقط وإنما يساعد كذلك في الحد أو إلغاء حاجة المؤسسة إلى بناء وتشغيل مخازن للأجزاء والمكونات والحاجة إلى عمال لنقل المخزون من المخزن إلى مقر العمل حسب الحاجة للتجميع؛

فالمؤسسة التي تنتج بأقل التكاليف تتمكن من تحقيق أهدافها بمواجهة القوى التنافسية الخمس:¹

- فيما يتعلق بالمنافسين: المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تكون في أفضل موقع من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- فيما يتعلق بالمشتريين: المؤسسة ستمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على الأسعار؛
- فيما يتعلق بالموردين: تكون المؤسسة في مأمن من الموردين الأقوياء في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر، وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع المدخلات الأساسية؛
- فيما يتعلق بالمنافسين المحتملين: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تحتل مركزا تنافسيا يمكنها من مواجهة أي منافس واستخدام التكاليف المنخفضة كحاجز دخول؛
- فيما يتعلق بالمنتجات البديلة: يمكن للمؤسسة تخفيض الأسعار كسلاح ضد المنتجات البديلة التي لها أسعار جذابة.

وتكون استراتيجية قيادة التكاليف قوية بشكل خاص عندما:²

- تكون المنافسة السعرية بين المنافسين هي القوة المهيمنة؛
- إذا كان منتج الصناعة منتج أساسي نمطي متاح من قبل مجموعة متنوعة من البائعين والمشتريين يتسوقون للحصول عليه بأقل سعر ممكن؛
- إذا كان هناك طرق محدودة لتمييز المنتجات التي لها قيمة بالنسبة للمشتريين؛
- إذا كان معظم المشتريين يستخدمون المنتج بنفس الطريقة ويلبي احتياجات فئة كبيرة من المشتريين؛

¹. بن خليفة أحمد وبعلي حمزة (2017)، "فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية"، مجلة الدراسات

المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 8، جامعة العربي بن المهدي أم البواقي، الجزائر، ص: 554.

². Collins. J & Porter. M. E (2010), "Strategy and competitive Advantage", Montanna Edu, PP: 102-124, P: 107

- إذا كان المشترون يتحملون تكاليف تحويل منخفضة في حالة التغيير من بائع لبائع مما يمنحهم المرونة للتسوق على أساس الحصول على أقل سعر؛
 - في حالة كبر حجم المشتري ولديهم قوة كبيرة للمساومة على الأسعار.
- أما مخاطر استراتيجية قيادة التكاليف فتتمثل في:¹
- التغيير التكنولوجي الذي يلغي الاستثمارات السابقة وأثر منحى الخبرة والتعلم السابقة؛
 - التعلم المنخفض التكاليف بالنسبة للدخلاء الجدد من خلال التقليد؛
 - خطر تضخم التكاليف يحد من قدرة المؤسسة للحفاظ على ما يكفي من تباين في الأسعار لتعويض تميز المنافسين عنها من خلال صورة العلامة التجارية لهم؛
 - عدم القدرة على اكتشاف المنتجات المطلوبة أو تغيير التسويق بسبب تركيز الاهتمام على تخفيض التكاليف.

المطلب الثاني: استراتيجية التمييز

ذكر **M.E Porter** أن في استراتيجية التمييز تسعى المؤسسة من خلالها لأن تكون فريدة من نوعها في صناعتها على مستوى عدة أبعاد يتم تقييمها من قبل المشتريين.² بهدف خلق قيمة مضافة إلى العملاء تعزز لديه القناعة والتفضيل على بقية المنتجات المماثلة الخاصة بعروض المنافسين والتي تبرر استعداده لدفع سعر أعلى وتقلل من حساسيته للسعر.³ وتمثل استراتيجية التمييز توجهها تنافسيا جذايا عندما تكون احتياجات المشتريين وتفضيلاتهم متباينة بشكل كبير، إذ لا يمكن لمنتج قياسي معين إشباعها ويتطلب تنفيذها معرفة ما يعتبره المشترون أساسيا وما يعتقدون أنه ذو قيمة.⁴ وهناك عدة طرق لتقوم المؤسسة بتحقيق هذا التمييز عن باقي المنافسين نذكر منها:⁵

¹ . Porter. M. E. (1998), "**Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**", **Op-Cit**, p : 4.

².Porter. M. E (1985), "**Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**", Free Press, USA, P : 14.

³ . اسماعيل حجازي واسماء زكري (2019)، "واقع تطبيق مجالات استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة: مؤسسة نقاوس مصبرات بباتنة -"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، جامعة محمد خيدر بسكرة، الجزائر، ص: 223.

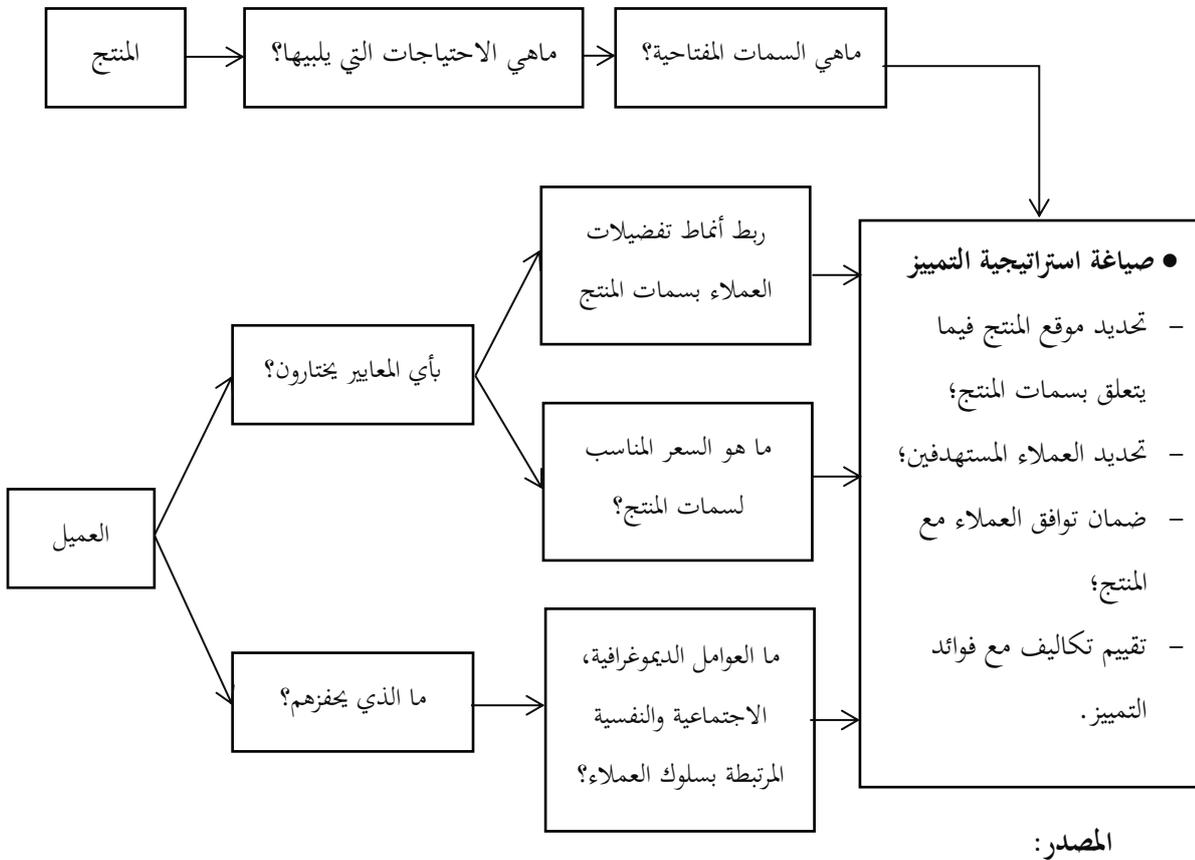
⁴ . سعد علي حمود العنزي وعراك عبود عمير (2015)، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

⁵ . Pulaj. E, Kume. V & Cipi. A (2015), **Op-Cit**, P :274.

- صورة المؤسسة وتصورات المستهلكين عنصران مهمان أثناء استراتيجية التمييز لأن الفرق الملحوظ بين المؤسسة والمنافسين والميزات المميزة تجعل العميل أكثر حساسية أثناء عملية الشراء؛
- يمكن التمييز من خلال بناء علاقة بين المؤسسة والمشتريين وذلك بتخصيص المنتج والتكيف مع خصائص المشتريين؛
- يمكن التمييز بالتركيز على بناء علاقة جيدة بينها وبين الإدارات أو المؤسسات الأخرى وذلك من خلال مزيج المنتجات المقدم، قنوات التوزيع أو خدمات ما بعد البيع.

ويقترح الشكل الموالي منهجية يمكن للمؤسسة من خلالها تقييم السوق وإمكانية التمييز المحتملة، وعند تحليل بعد العميل والمنتج فإنه يمكن للمؤسسة تحديد ما إذا كان هذا سوق يسوده احتياجات مشتركة أم يوجد احتياجات متنوعة، ثم العمل على تحديد القواسم المشتركة والاستثمار في تمييز المنتج وفقاً لذلك من خلال تقديم عروض ذات قيمة عالية بالنسبة للعملاء مقارنة بالمنافسين.

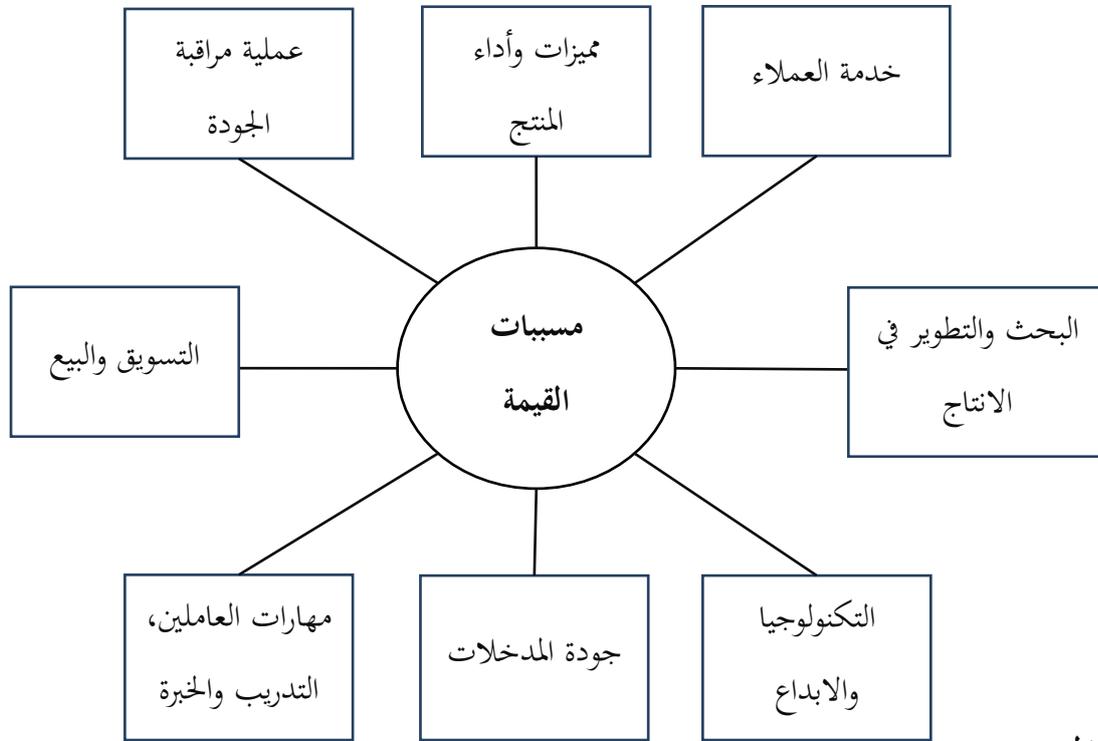
الشكل رقم 14: تحديد احتمالات التمييز



وتتضمن أساليب خفض التكاليف التي توضح الاستخدام الفعال لمسببات التكلفة مايلي:

1. إدارة أنشطة سلسلة القيمة لبناء سمات التمييز: يمكن للمؤسسة أن تجد فرص التمييز على طول سلسلة القيمة في الصناعة. والمنهجية التي يمكن للمؤسسة اتباعها هي التركيز على مسببات القيمة كما هو موضح في الشكل الموالي، والتي تكون فعالة في خلق التمييز، وفي ما يلي شرح لكيفية بناء التمييز انطلاقا من مسببات القيمة:¹

الشكل رقم 15: مسببات القيمة: مفاتيح التمييز



المصدر:

- Thompson. A, Strickland. A. J & Gamble. J (2015), "Crafting and executing strategy: Concepts and readings", 20th Edition, McGraw-Hill Education, NEW YORK, P : 127.

- بناء مميزات المنتج وسمات الأداء التي تلائم مجموعة واسعة من المشترين: وينطبق هذا على السمات المادية والوظيفية للمنتجات، فعلى سبيل المثال يمثل التصميم والمظهر من عوامل التمييز في صناعة الملابس

¹. Thompson. A, Strickland. A. J & Gamble. J (2015), Op-Cit, P : .126

- والسيارات، أما الحجم والوزن بالنسبة للمناظر والهواتف الذكية. وتشير معظم المؤسسات التي تستخدم استراتيجية التمييز إلى أهمية دمج مميزات مبتكرة في عروض منتجاتها وخدماتها خاصة تلك التي تحسن الأداء؛
- تحسين خدمة العملاء وتقديم خدمات إضافية: تقديم أفضل خدمة للعميل فيما يخص التسليم، الصيانة يمكن أن تكون مهمة في خلق تمييز يماثل التمييز من خلال الخصائص المتفوقة ومن أمثلة ذلك: تقديم مساعدة فنية عالية للمشترين، خدمات صيانة عالية الجودة، معلومات أكثر حول المنتجات المقدمة للعملاء، معالجة طلبات أسرع وراحة أكبر للعملاء؛
 - الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير المرتبطة بالإنتاج: يسمح الانخراط في أنشطة البحث والتطوير المرتبطة بالإنتاج: بالتصنيع حسب الطلب بتكلفة فعالة، توفير مجموعة متنوعة من المنتجات والاختيار من إصدارات المنتج أو تحسين جودته، لهذا قامت العديد من المؤسسات باعتماد أنظمة تصنيع مرنة تسمح بإنتاج نماذج وإصدارات مختلفة للمنتج على نفس خط التجميع فتزويد المشترين بمنتجات حسب الطلب يجعلها مميزة عن باقي المنافسين؛
 - السعي للابتكار والتقدم التكنولوجي: الابتكار الناجح هو السبيل لتحقيق التفوق على المنافسين في السوق، خاصة إذا كان تقليد الابتكار امرا صعبا من خلال حماية براءة الاختراع وغيرها من الوسائل فإنه يمكن أن يحقق ميزة مستدامة؛
 - متابعة التحسين المستمر للجودة: تساعد عمليات مراقبة الجودة على التقليل من عيوب المنتج وتمنع الفشل المبكر له وتطيل حياته في السوق، كذلك تساعد على جعله اقتصادي أكثر لتغطية مدة ضمان أطول وكذا الاستخدام الاقتصادي، وهذا ما يجعل المستخدم أو المستهلك النهائي أكثر راحة؛
 - زيادة أنشطة التسويق وبناء العلامة التجارية: التسويق والاعلان لهما تأثير كبير على القيمة التي يدركها المشترين وبالتالي يكونون على استعداد لدفع المزيد مقابل ما تعرضه المؤسسة؛
 - البحث عن مدخلات عالية الجودة: يمتد أثر جودة المدخلات إلى التأثير على جودة المنتج النهائي للمؤسسة، على سبيل المثال Starbucks تحصل على تقييمات عالية للقهوة التي تقدمها وذلك لأنها وضعت مواصفات صارمة جدا على حبوب البن المشتريات من الموردين؛
 - التأكيد على أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحسين مهارات، خبرات ومعرفة موظفي المؤسسة: فعالبا ما تمتلك المؤسسة ذات رأس المال الفكري ذي الكفاءة العالية القدرة على توليد الأفكار التي

تحرك ابتكار المنتجات والتقدم التكنولوجي، تحسين تصميم وأداء وجودة المنتج، تحسين تقنيات الانتاج. كما يمكن لأنظمة الحوافر المصممة تصميمًا جيدًا أن تطلق العنان لجهود الموظفين الموهوبين لتطوير وتنفيذ سمة تمييز جديدة وفعالة؛

2. تجديد سلسلة القيمة لزيادة فرص التمييز: يمكن أن يكون لأنشطة سلسلة القيمة التي يؤديها الموردون أو المصممون أو تجار التجزئة في المراحل الأولى تأثيرًا كبيرًا على تصورات المستهلكين حول عروض المؤسسة والقيمة المقترحة. وتشمل مقارنة تعزيز التميز من خلال تجديد سلسلة القيمة ما يلي:¹

- **التنسيق مع حلفاء القناة لتعزيز قيمة العملاء:** يمكن للتنسيق مع الشركاء في المراحل النهائية مثل الموزعين والتجار والوسطاء وتجار التجزئة أن يساهم في تعزيز التمييز. وتشمل الطرق التي تستخدمها المؤسسات للتأثير على أنشطة سلسلة القيمة لحلفائها في القنوات: وضع معايير متابعة الشركاء في المراحل النهائية من تقديم المنتج، تزويدهم بنماذج لتوحيد بيئة البيع أو الممارسات أو تدريب موظفي القناة، أو المشاركة في رعاية العروض الترويجية والحملات الاعلانية. فالتنسيق مع تجار التجزئة مهم لتعزيز تجربة الشراء وبناء صورة المؤسسة أما التنسيق مع الموزعين والموردين فيسهم في التسليم الأسرع للعملاء، تلبية الطلب بدقة أكبر أو خفض تكاليف الشحن؛

- **التنسيق مع الموردين لتحسين تلبية احتياجات العملاء:** يمكن أن يؤدي التنسيق والتعاون مع الموردين إلى تحسين العديد من الأبعاد التي تؤثر على تمييز المنتج وجودته وينطبق هذا بشكل خاص على المؤسسات التي تنخرط في عمليات التجميع مثل Dell في أجهزة الكمبيوتر. حيث يمكن التنسيق الوثيق مع الموردين أن يعزز التمييز من خلال تسريع دورة تطوير المنتجات الجديدة أو تسريع التسليم للعملاء النهائيين، كما يمكن للعلاقات القوية مع الموردين أن تعني أيضا أن متطلبات التوريد الخاصة بالمؤسسة لها الأولوية عندما يكون العرض غير كاف لتلبية الطلب الاجمالي.

فالمؤسسة التي تميز نفسها ومنتجاتها عن المنافسين تتمكن من تحقيق أهدافها بمواجهة القوى التنافسية الخمس كما يلي:²

- **فيما يتعلق بالمنافسين:** المؤسسة تكون محصنة من هجوم المنافسين ومناوراتهم السعرية بفضل ولاء العملاء؛

¹. IBID , P : .128

². بن خليفة أحمد، بعلي حمزة(2017)، مرجع سبق ذكره، ص: 554.

- فيما يتعلق بالمشتريين: الصفات المتفردة للمنتجات هي في حد ذاتها عامل إضعاف لتهديد القوة التفاوضية للزبائن؛
 - فيما يتعلق بالموردين: الهوامش المرتفعة التي يضمنها نجاح هذه الاستراتيجية من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم؛
 - فيما يتعلق بالمنتجات البديلة: إن تمايز المنتجات وولاء الزبائن ورضاهم عن ادائها سيحد من درجة هذا التهديد، خاصة وأن تهديد المنتجات البديلة لا يتحقق إلا إذا كانت تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار أقل أو مماثلة؛
- استراتيجية التمييز لها مخاطر مثلها مثل استراتيجية قيادة التكاليف لأنه لا يوجد ضمان أن التمييز سينتج عنه ميزة ذات قيمة عند العملاء، وتتمثل مخاطر هذه الاستراتيجية في ما يلي:¹
- اندثار التمييز من البداية إذا كان يمكن تقليده من قبل المنافسين، فالتقليد السريع يعني أن المؤسسة لا تحقق تميزا مطلقا حقيقيا لأن العلامات التجارية المتنافسة تستمر في التغيير بطرق متشابهة على الرغم من الجهود المبذولة لخلق التفرد. وبالتالي لكي تنجح المؤسسات في استراتيجية التمييز عليها البحث عن مصادر دائمة للتفرد التي لا يمكن تقليدها بسرعة وبتكاليف منخفضة؛
 - محاولة التمييز على أساس سمات لا تقلل من التكلفة التي يتحملها المشتري أو تعزز رفاهه؛
 - التمييز المفرط حيث يكون السعر مرتفع جدا مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى فقدان المشتريين اما بسبب انجذابهم إلى المنافسين الأقل سعرا أو أن جودة المنتجات ومستوى الخدمة يفوق احتياجات المشتريين؛
 - تجاهل الحاجة للإشارة إلى القيمة والاعتماد فقط على سمات المنتج الملموسة لتمييزه؛
 - عدم فهم أو تحديد ما يعتبره المشترون ذا قيمة.

¹. Collins. J & Porter. M. E (2010), **Op-Cit**, P : 110

المطلب الثالث: استراتيجية التركيز

تستند هذه الاستراتيجية إلى التركيز على مجموعة خاصة من العملاء أو المتعلقة بجزء من تشكيلة المنتجات أو على منطقة جغرافية معينة.¹ وتقوم على افتراض أن التركيز على واحد أو اثنين من القطاعات السوقية المستهدفة وتكييف المزيج التسويقي الخاص بالمؤسسة يمكنها من تلبية احتياجات السوق المستهدفة بشكل أفضل. وتتطلع المؤسسات من خلال هذه الاستراتيجية إلى لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الفعالية بدلا من الكفاءة.² ولا استراتيجية التركيز ثلاث خيارات تتمثل في:³

● **الخيار الأول: استراتيجية التركيز على التكلفة المنخفضة:** تعد هذه الاستراتيجية استراتيجية تنافسية على أساس قيادة التكاليف بالتركيز على مجموعة معينة من المشتريين أو على سوق جغرافية معينة كونها تستهدف السوق الضيق من خلال خفض التكاليف؛

● **الخيار الثاني: استراتيجية التركيز على التمييز:** إن المؤسسة التي تنفذ استراتيجية التركيز على التمييز تركز على إنتاج منتجات قليلة ومتميزة لقطاع معين من السوق تخدم فيه عددا محدودا من الزبائن في السوق الضيق لخدمة الزبائن الذين يرغبون بالمنتجات المتميزة ولا يتحسسون للسعر؛

وتكون استراتيجية التركيز الهادفة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التكلفة المنخفضة وتمييز المنتج ناجحة إذا استوفت الشروط التالية:⁴

- السوق المستهدفة كبيرة بما يكفي لتكون مربحة وتوفر امكانات نمو جيد؛
- أن تكون تلبية احتياجات المشتريين المتخصصين وتلبية توقعات العملاء السائدة مكلفة وصعبة على المنافسين متعددي الاقسام؛
- أن تكون للصناعة العديد من المنافذ (niche) والقطاعات المختلفة مما يسمح للمؤسسة المركزة باختيار مكانها الأنسب لمواردها وقدراتها وتجنب التنافس على نفس العملاء؛

¹. عمار بوشناق (2015)، " تحليل السلوكيات التنافسية للمؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات - حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

لفترة (2013/2004)" ، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص: 45.

². Tanwar. R (2013), " **Porter's generic competitive strategies** ", Journal of business and management, 15(1), PP : (11-17), P :14.

³. سعد علي حمود العنزي وعراك عبود عمير (2015)، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

⁴. Pulaj. E, Kume. V & Cipi. A (2015), **Op-Cit**, P : 275

- وجود عدد قليل من المنافسين الذين يركزون على نفس القسم المستهدف وبالتالي التقليل من خطر اكتظاظ القطاع.

أما مخاطر هاتين الاستراتيجيتين فتتمثل في:¹

- فرصة أن يجد المنافسون طرقا فعالة لمطابقة قدرات المؤسسة المركزة في خدمة المنافذ المستهدفة إما عن طريق إطلاق منتجات وعلامات تجارية مصممة خصيصا لجذب المشترين في المنافذ المستهدفة أو من خلال تطوير الخبرة والقدرات التي تعوض نقاط القوة عند المؤسسة المركزة (Target Niche)؛
- إمكانية تحول تفضيلات واحتياجات المشترين المتخصصين (Niche) مع مرور الوقت إلى سمات المنتج المطلوبة من غالبية المشترين.

- الخيار الثالث: استراتيجية التكلفة الأفضل: تحتل استراتيجية التكلفة الأفضل (Strategy Best Cost) مركزا وسيطا بين استراتيجيتي قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز وتستهدف هذه الاستراتيجية الزبائن الذين يهتمون بقيمة المنتجات ويتحسسون من السعر المرتفع.² وتنجح المؤسسة المركزة في تنفيذ هذه الاستراتيجية إذا كان التمييز هو معيار المفاضلة بين المنتجات، حيث يمكن تخفيض عدد كبير من المشترين المهتمين بالقيمة على شراء المنتجات متوسطة الأداء بدلا من شراء المنتجات الأساسية منخفضة الأسعار أو المنتجات ذات الجودة العالية وباهضة الثمن، ولتحقيق هذا على المؤسسة أن تتموقع بالقرب من منتصف السوق إما بمنتج متوسط الجودة وبسعر أقل من المتوسط أو بمنتج عالي الجودة وبسعر متوسط أو أعلى قليلا.

¹. Thompson. A, Strickland. A. J & Gamble. J (2015), Op-Cit, P : .128

². سعد علي حمود العنزي وعراك عبود عمير (2015)، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

خلاصة

قدم هذا الفصل نظرة عامة على النظريات المفسرة للمنافسة ومختلف التعاريف وطرق قياس التنافسية وأهم طرق تشخيص البيئة التنافسية. وتوصلنا إلى أن التنافسية هي العمود الفقري للاقتصاديات الحديثة، حيث تتعامل المؤسسة مع بيئة أعمال شديدة التنافسية متغيرة باستمرار، تطور تكنولوجي كبير وتطور في احتياجات ورغبات الزبائن....، الأمر الذي يحتم عليها التشخيص الجيد لبيئتها التنافسية الخارجية باستعمال نموذج القوى الخمس لبورتر لمعرفة مدى تأثيرها أو تأثرها بالخوى الخمس وتحديد أهم الفرص والتهديدات التي تواجهها، وتشخيص بيئتها الداخلية باستعمال سلسلة القيمة لتحديد نقاط القوة التي يمكن أن تساعد في اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات من البيئة الخارجية وتحديد نقاط الضعف لتصبح نقاط قوة لها. ومن ثم صياغة الاستراتيجية التنافسية المناسبة لها لمواجهة المنافسة أو بتكليف استراتيجيتها التنافسية بما يتوافق مع متغيرات بيئتها وما تفرضه من تحديات.

الفصل الثالث: القيمة

المشتركة: تحقيق التنافسية من

خلال المسؤولية الاجتماعية

والبيئية

الفصل الثالث: القيمة المشتركة: تحقيق التنافسية من خلال المسؤولية الاجتماعية والبيئية

تمهيد

شهدت العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بالقضايا الاجتماعية والبيئية، الأمر الذي جعل المؤسسات الاقتصادية في تحدٍ لتلبية توقعات أصحاب المصلحة (المساهمين، المالكين، المستهلكين والموظفين وقادة المجتمع والمسؤولين الحكوميين....) من جهة وتحقيق أعظم ربح وأكبر حصة سوقية وتحسين سمعتها وغيرها من الأهداف التي تضمن لها التفوق على المنافسين وضمان البقاء والاستمرار والنمو في الصناعة من جهة أخرى. فأصبحت المؤسسات الاقتصادية تدرك الحاجة إلى تحديد توقعات وشواغل مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، لما لهم من قدرة على اختبار تأثيرات سلوك المؤسسات الاقتصادية وتقييم مدى ملاءمة أدائها مع توقعاتهم لتحديد طريقة عمل لتلبية تلك التوقعات. وهذا ما زاد من تركيزها بشكل متزايد على المسؤولية الاجتماعية والبيئية بهدف أحداث رد فعل إيجابي بين مختلف أصحاب المصلحة مما يؤدي بدوره إلى نتائج إيجابية للمؤسسات. فماهي المقاربة التي تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها وتلبية توقعات أصحاب المصلحة في نفس الوقت؟

للإجابة على السؤال السابق سنركز في هذا الفصل على الجوانب التالية:

- المبحث الأول: نماذج دمج المسؤولية الاجتماعية والبيئية في أعمال المؤسسة الاقتصادية
- المبحث الثاني: خلق القيمة المشتركة كمفهوم للموازنة بين تحقيق التنافسية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية
- المبحث الثالث: خلق القيمة المشتركة: "شركة نستله نموذجا"

المبحث الأول: نماذج دمج المسؤولية الاجتماعية والبيئية في أعمال المؤسسة الاقتصادية

أدى الاهتمام المتزايد من قبل المؤسسات بالقضايا الاجتماعية والبيئية إلى التوجه للأخذ بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في اتخاذ قراراتها، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى نماذج لدمج المسؤولية الاجتماعية والبيئية في أعمال المؤسسة والمتمثلة في:

- نموذج أصحاب المصلحة؛

- نموذج خط الأساس الثلاثي Triple Bottom Line؛

- نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

المطلب الأول: نموذج أصحاب المصلحة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفقا لنموذج Carroll ثم أصحاب المصلحة.

أولا: تحليل أبعاد المسؤولية الاجتماعية

حدد Carroll أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 16: هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر:

- Carroll. A. B (1991), “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”, Business horizons, 34(4), P :42.

1. **المسؤولية الاقتصادية Economic Responsibilities**: تستلزم إنتاج سلع وخدمات يريدها المجتمع وبيعها بأسعار عادلة والتي توفر أرباحاً مناسبة لضمان بقاءها ونموها ومكافأة مستثمريها. الاهتمام بالفعالية المالية وبالإيرادات والتكاليف والاستثمارات لصنع القرار الاستراتيجي بهدف تحقيق أقصى قدر من الأداء المالي طويل الأجل للمؤسسة¹ والحفاظ على مركز تنافسي قوي. وجميع الأبعاد الأخرى مبنية على المسؤولية الاقتصادية للمؤسسة، لأنه بدونها تصبح المسؤوليات الأخرى اعتبارات بسيطة.²

2. **المسؤولية القانونية Legal Responsibilities**: تعتبر الإطار القانوني الذي بموجبه تتابع المؤسسات مهامها الاقتصادية، وبالتالي يتحقق توافق الأعمال مع القوانين واللوائح والقواعد الأساسية التي يجب أن تعمل بموجبها المؤسسات، وتتطلب المسؤولية القانونية التزام المؤسسات الاقتصادية بالقانون و "اللعبة حسب قواعد اللعبة". كما هو الحال مع المسؤوليات الاقتصادية، تشير إلى أن المسؤوليات القانونية مطلوبة من جميع المؤسسات التي تسعى لتكون مسؤولة اجتماعياً.³ وعلى الرغم من أن المسؤولية القانونية مهمة إلا أن القانون غير كافي لثلاثة أسباب على الأقل:⁴

- لا يمكن أن يتناول جميع القضايا أو الموضوعات التي قد تواجهها المؤسسات مثل الأعمال التجارية المستندة على الانترنت (التجارة الإلكترونية)، الأغذية المعدلة وراثياً إضافة إلى التعامل مع المهاجرين غير الشرعيين؛
- غالباً ما يكون القانون متخلفاً عن المفاهيم الحديثة حول ما يعتبر السلوك المناسب. على سبيل المثال، في الوقت الذي تسمح فيه التكنولوجيا بإجراء قياسات دقيقة أكثر للتلوث البيئي، تصبح القوانين المستندة إلى التدابير التي تتخذها تجاه المعدات القديمة قديمة وغير متغيرة بشكل متكرر؛
- يتم وضع القوانين من قبل المشرعين وقد تعكس المصالح الشخصية والدوافع السياسية للمشرعين بدلاً من المبررات الأخلاقية المناسبة.

3. **المسؤولية الأخلاقية Ethical Responsibilities**: يتم تعريف المسؤولية الأخلاقية على أنها "تلك الأنشطة أو الممارسات المتوقعة أو المحظورة من قبل أعضاء المجتمع على الرغم من أنها لم يتم تدوينها في القانون " حيث تجسد تلك المعايير، أعراف أو توقعات تعكس اهتمامات بشأن ما يعتبره المستهلكون والموظفون والمساهمين والمجتمع نزيه وعادل أو تمشياً مع احترام أو حماية الحقوق المعنوية لأصحاب المصلحة. هذه

¹. Buchholtz. A. K & Carroll. A. B (2009), **Op-Cit**, p :41.

². Carroll. A. B (1991), **Op-Cit**, p :40.

³. Filizöz. B & Fişne. M, **Op-Cit**, p :1409.

⁴. Buchholtz. A. K & Carroll. A. B (2009), **Op-Cit**, p :41.

المسؤوليات تلزم المؤسسات بالقيام بما هو صحيح وعادل ومنصف حتى عندما لا تكون مجبرة على القيام بذلك من خلال الإطار القانوني.¹

4. المسؤولية الخيرية **Philanthropic responsibility**: تشير إلى أنشطة المؤسسات التي تقوم بها استجابة لتوقعات ورغبة المجتمع لمواطنة المؤسسات.² فالمسؤولية الخيرية حسب **Carroll** هي مسؤولية طوعية، اختيارية للمؤسسات رغم أنها ليست مسؤولية بالمعنى الحرفي للكلمة إلا أنها تعتبر مسؤوليات لأنها تعكس التوقعات الحالية والمرغوبة من قبل المجتمع وطبيعة هذه الأنشطة طوعية تشير إلى رغبة رجال الأعمال في الانخراط في أنشطة اجتماعية غير مكلفة بها وليست مطلوبة بموجب القانون وليست متوقعة من الأعمال بالمعنى الأخلاقي، وقد تشمل هذه الأنشطة تقديم تبرعات في شكل منتجات أو خدمات، التطوع للعمل من قبل موظفيها مع الحكومة المحلية وغيرها من المنظمات أو أي نوع آخر من المشاركات التطوعية للمؤسسات وموظفيها مع المجتمع وأصحاب المصلحة³ من المرجح أن تعزز الأعمال الخيرية للمؤسسات صورتها لا سيما تلك التي لديها رؤية عامة عالية زيادة ولاء الموظفين وتحسين علاقات العملاء...⁴

والفرق الرئيسي بين المسؤولية الأخلاقية والخيرية هو أن هذه الأخيرة ليست ذات معنى أخلاقي فالمجتمع يرغب ويتوقع من الأعمال أن تساهم بأموالها ومرافقها ووقت موظفيها في البرامج أو الأغراض الإنسانية في إطار مسؤوليتها الخيرية لكنها لا تعتبر مؤسسات غير أخلاقية إذا لم تقدم هذه الخدمات بالمستويات المطلوبة أو المتوقعة عكس ما هي عليه في إطار مسؤوليتها الأخلاقية لهذا يشار إلى هذه الفئة من المسؤوليات بالمواطنة الصالحة.⁵ والمؤسسات التي تفي بمسؤولياتها الخيرية و "القيام بعمل جيد بعمل الخير" كثيرة نورد منها ما يلي:⁶

- **Chick-fil-A** ، مطعم الوجبات السريعة ، من خلال مؤسسة **Win Shape Center**، تدير دور رعاية لأكثر من 120 طفلاً ويرعى محيماً صيفياً يستضيف أكثر من 1700 من محييم كل عام من 24 ولاية ، وقدم منحاً دراسية للحصول على المزيد من 16500 طالب.
- **Chiquita** شركة منتجة للموز، تقوم بتدوير 100 بالمائة من الأكياس البلاستيكية خيوطها المستخدمة في مزارعها ، وقد حسنت ظروف العمل بها من خلال بناء المساكن والمدارس لأسر موظفيها.

¹. Filizöz. B & Fişne. M, **Op-Cit**, P :1409.

². Rahim. R. A, Jalaludin. F. W, & Tajuddin. K (2011), **Op-Cit**, P :124.

³. Buchholtz. A. K & Carroll. A. B (2009), **Op-Cit**, P :43.

⁴. Rahim. R. A, Jalaludin. F. W, & Tajuddin. K (2011), **Op-Cit**, P :124.

⁵. Buchholtz. A. K & Carroll. A. B (2009), **Op-Cit**, P :44.

⁶. **IBID**, P :43.

- **Timberland** تكفل التدريب على المهارات للنساء العاملات في شبكة مورديها بالصين وبنغلاديش ، وهذا يساعد على توفير القروض الصغيرة والخدمات الصحية للعمال.
- **UPS** التزمت بمبلغ مليوني دولار لبرنامج مدته سنتان ، " مبادرة تأثير المتطوعين **The Volunteer Impact Initiative** ، مصممة لمساعدة المؤسسات غير الربحية على تطوير طرق مبتكرة لتوظيف وتدريب وإدارة المتطوعين
- **Wholefoods** تمنح 5 % من أرباحها لمختلف المؤسسات الخيرية وتبيع السلع المنتجة فقط بطرق تعتبرها أخلاقية. كما ترفض بيع الأحياء البحرية التي تتعرض للصيد المفرط مثل سمك القاروس التشيلي. والجدول الموالي يلخص الابعاد الاربعة وتوقعات المجتمع بشأن كل عنصر

الجدول رقم 8: فهم مكونات ابعاد المسؤولية الاجتماعية حسب Carroll

نوع المسؤولية	توقعات مجتمعية	مكونات كل بعد
اقتصادية	مطلوبة من الاعمال من طرف المجتمع	• تكون ربحية - تعظيم الارباح - تقليل التكاليف - اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة - تكون منتهية لسياسة توزيع الارباح - تزويد المستثمرين بعوائد مناسبة وجذابة على استثماراتهم
قانونية		• الانصياع لجميع القوانين والالتزام بجميع اللوائح: قوانين حماية البيئة والمستهلكين، قانون حماية الموظفين، احترام الوعود والضمانات.
اخلاقية	متوقعة من الاعمال من قبل المجتمع	• تجنب الممارسات المشكوك فيها- افتراض ان القانون هو ارضية للسلوك وانها تعمل فوق الحد الادنى المطلوب- فعل ما هو صحيح ونزيه وعادل - تأكيد القيادة الاخلاقية- الاستجابة.
خيرية	مرغوبة/متوقعة من الاعمال من طرف المجتمع	• تكون المؤسسة مواطنة صالحة- اعادة العطاء - تقديم مساهمات - تقديم برامج دعم المجتمع، التعليم، الفنون، الخدمات الثقافية والمدنية- المساهمة في تحسين المجتمع- الانخراط في العمل التطوعي

المصدر:

- Buchholtz. A. K & Carroll. A. B (2009), "**Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management**", 7th edition, South-Western Cengage Learning , USA , P : 44.

من خلال النموذج الذي قدمه Carroll لأبعاد المسؤولية الاجتماعية فإنه تعامل مع ابعاد المسؤولية الاجتماعية بشكل منفصل، الا أنه برر هذا الامر انه كان لأغراض المناقشة وان هذا الفصل يساعد على فهم كل بعد ومختلف الالتزامات المترتبة عليه والقاء نظرة على التوترات المستمرة في شكل ديناميكي القائمة بين المسؤولية الاقتصادية وباقي الابعاد وهذا لا يمثل صراع بين اهتمام المؤسسات الاقتصادية بتحقيق الارباح واهتمامها بالمجتمع وانها اعتراف بهذه التوترات كحقائق تنظيمية وتحديات على المؤسسات الاقتصادية مواجهتها فالتركيز على هرم المسؤولية الاجتماعية لـ Carroll ككل موحد يمكن القول ان المسؤولية الاجتماعية الشاملة تتمثل في وفاء المؤسسات الاقتصادية بمسؤولياتها الاقتصادية والقانونية والاخلاقية والخيرية اتجاه اصحاب المصلحة في نفس الوقت.¹

ثانيا: تحليل نموذج اصحاب المصلحة للمؤسسة الاقتصادية

هناك تناسب طبيعي بين فكرة المسؤولية الاجتماعية وادارة اصحاب المصلحة، فكلمة اجتماعية في المسؤولية الاجتماعية غامضة تفتقر الى اتجاه محدد بالنسبة للجهة التي تكون المؤسسات مسؤولة اتجاهها والتي تعمل لصالحها.² ومن هذا المنطلق ساهمت المسؤولية الاجتماعية الى حد في تطوير نظرية اصحاب المصلحة.

ثانيا: مفهوم اصحاب المصلحة

ظهرت مقارنة اصحاب المصلحة منذ منتصف الثمانينات (1980) وكانت احد الحركات المحورية لهذه المقاربة R.Edward Freeman من خلال نشره لكتاب بعنوان (**Strategic Management : a Stakholder Approche**) عام (1984). فكان الدافع وراء التوجه نحو مفهوم ادارة اصحاب المصلحة هو محاولة بناء إطار يستجيب لاهتمامات المدراء الذين تعرضوا لمستوى غير مسبوق من الاضطرابات البيئية والتغيير لان اطر العمل التقليدية لم تساعد المدراء على تطوير استراتيجيات جديدة كما انها لم تساعدهم على كيفية خلق فرص جديدة في خضم التغيير المستمر.³ ومن بين التغييرات في بيئة الاعمال هو المناداة بالمسؤولية الاجتماعية حيث تستند مقارنة اصحاب المصلحة على فكرة العقد الاجتماعي بين المؤسسات الاقتصادية والمجتمع اي انه إذا أثرت المؤسسة على اي من اصحاب المصلحة فان عليها مسؤولية اتجاهه.⁴

¹. Carroll. A. B (1991), **Op-Cit**, P : 42.

². **IBID**, P : 43.

³. Kakabadse. A & Morsing M. (2006), "**Introduction: Corporate Social Responsibility — Reconciling Aspiration with Application**". In: Kakabadse. A, Morsing M. (eds) Corporate Social Responsibility, Palgrave Macmillan, London. PP :11-12.

⁴. Crowther. D & Capaldi. N (2008), **Op-Cit**, P :48.

ذكر **R, E. Freeman** أن التعريف الاصلي لأصحاب المصلحة هو أنهم: " تلك الجماعات التي بدون دعمها سوف تختفي المؤسسة الاقتصادية وتتوقف عن العمل ".¹ ما يعاب على هذا التعريف انه واسع ولم يعطي تحديد واضح لأصحاب المصلحة، كما تم تعريفهم ايضا على أنهم: " كل مجموعة او فرد يمكن ان تؤثر او تتأثر بتحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية".² وتم تعريفهم على أنهم: " الافراد او الجماعات الذين يعتمدون على المؤسسات الاقتصادية من اجل تحقيق اهدافهم الشخصية والذين يعتمد عليهم وجود المؤسسة الاقتصادية". و اضاف **Carroll** أنهم: " كل فرد او مجموعة يمكن ان تؤثر او تتأثر بإجراءات قرارات سياسات وممارسات واهداف المؤسسة الاقتصادية"

تدور التعريفات السابقة حول نفس الفكرة تقريبا علاقة التأثير والتأثر بين اصحاب المصلحة والمؤسسة الاقتصادية وعلى هذا الاساس تم تصنيف اصحاب المصلحة، فمنهم من صنفهم الى فئتين داخليين وخارجيين وهناك من صنفهم الى رئيسيين وثانويين.

ثالثا: ثلاثة قيم لنموذج اصحاب المصلحة:

تتمثل قيمة النموذج في قيمة وصفية، معيارية وقيمة وظيفية او عملية في ما يلي شرح لكل قيمة:³

1. قيمة وصفية Descriptive value: أولاً ، إن نموذج أصحاب المصلحة له قيمة لأنه وصفي. أي هذه القيمة توفر اللغة والمفاهيم لوصف المؤسسة الاقتصادية بشكل فعال. المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة من المصالح التعاونية والتنافسية التي تمتلك كل من قيمة مفيدة وفعالية. إن فهم المؤسسات الاقتصادية بهذه الطريقة يسمح لنا بالحصول على وصف أو شرح أكمل لكيفية عملها. تفيد اللغة والمصطلحات المستخدمة في نظرية أصحاب المصلحة في مساعدتنا على فهم المؤسسات الاقتصادية؛

2. قيمة معيارية Normative value: ثانياً يكون نموذج أصحاب المصلحة له قيمة نظراً لأنه معياري. في المنظور المعياري، يُنظر إلى أصحاب المصلحة على أنهم يملكون قيمة بغض النظر عن استخدامهم الفعال من الإدارة. غالباً ما يُنظر إلى وجهة النظر المعيارية على أنها وجهة نظر أخلاقية لأنها تشدد على كيفية معاملة أصحاب المصلحة. "مبدأ إنصاف أصحاب المصلحة" هو الأساس الأخلاقي، أو التبرير المعياري، لنموذج أصحاب المصلحة. وبالتالي، فإن القيمة المعيارية لفكر أصحاب المصلحة لها أهمية مركزية في أخلاقيات العمل

¹. Freeman. R. E. (2010), "**Strategic management: A stakeholder approach**", Cambridge university press, NEW YORK .P: 31

². Chandler. D (2015), "**Corporate social responsibility: A strategic perspective**", Business Expert Press, NEW YORK, P :30.

³.. Buchholtz. A. K & Carroll. A. B (2009), **Op-Cit**, P :92 .

والأعمال والمجتمع. وللتلخيص، فإن نظرية أصحاب المصلحة تكون إدارية بالمعنى الواسع للمصطلح حيث أنها لا تصف ببساطة أو تتنبأ، ولكنها توصي أيضاً بالمواقف والهياكل والممارسات التي تشكل إدارة أصحاب المصلحة. تستلزم الإدارة الاهتمام المتزامن بالمصالح المشروعة لجميع أصحاب المصلحة المناسبين في إنشاء الهياكل والسياسات التنظيمية.

3. قيمة عملية Instrumental Value: نموذج أصحاب المصلحة له قيمة لأنه فعال. ومن المفيد في وصف العلاقة بين ممارسة إدارة أصحاب المصلحة والإنجاز الناتج لأهداف أداء المؤسسات. المفهوم الأساسي هنا هو أن ممارسة الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة يجب أن تؤدي إلى تحقيق أهداف الأعمال التقليدية، مثل الربحية، والاستقرار، والنمو.

رابعاً: مسؤولية المؤسسة اتجاه أصحاب المصلحة:

الاهمية الوظيفية لأصحاب المصلحة تتمثل في: وصف، فهم، تحليل، وإدارة. ولتحقيق الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة هناك خمسة (5) مفتاحية تجيب عنها المؤسسة:¹

1. من هم اصحاب مصلحتنا؟
2. ما هي اهتمامات اصحاب المصلحة لدينا؟
3. ماهي التحديات والفرص التي يقدمها اصحاب مصلحتنا للمؤسسة؟
4. ماهي المسؤوليات التي على المؤسسة تحملها اتجاه اصحاب المصلحة؟
5. ماهي الاستراتيجيات التي يجب على المؤسسة اتخاذها للتعامل مع تحديات وفرص اصحاب المصلحة على أكمل وجه؟

وفي ما يلي شرح لمحتوى الاجابة على كل سؤال من الاسئلة السابقة:²

1. تحديد أصحاب المصلحة في المؤسسة

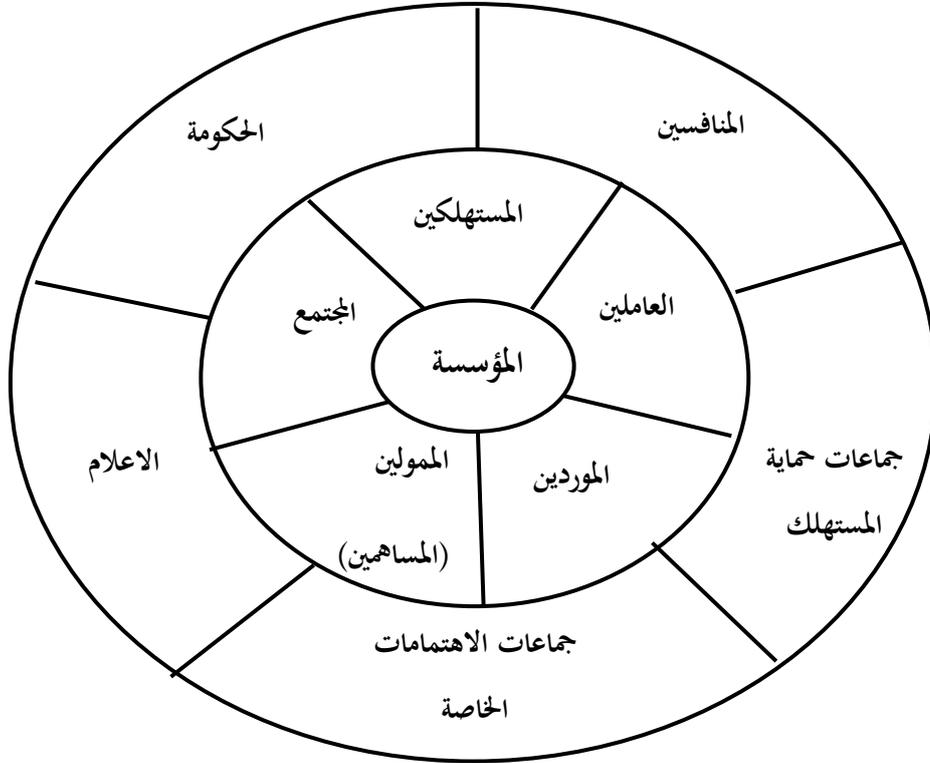
يجب على المؤسسة في هذه المرحلة تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين والثانويين المحتملين لها لإدارتها بفعالية وذلك بالإجابة على السؤال التالي " من هم أصحاب المصلحة في المؤسسة؟" للإجابة على هذا السؤال على المؤسسة تحديد مجموعة أصحاب المصلحة الرئيسية والمجموعات الثانوية لها، فمجموعة أصحاب المصلحة الرئيسية هي مجموعة واسعة مثل الموظفين، المساهمين، البيئة والمستهلكين وضمن كل مجموعة هناك عدد قليل من

¹. IBID, P :94.

². IBID, P : 94

أصحاب المصلحة الثانويين. والشكل الموالي يوضح بعض أصحاب المصلحة تم تصنيفهم على اساس درجة التأثير والتأثر بين المؤسسة واصحاب المصلحة:

الشكل رقم 17: خريطة اساسية لأصحاب المصلحة على مستويين (اساسي وثانوي)



المصدر:

- Freeman. R. E, Harrison. J. S & Wicks. A. C (2007), "Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success", Yale University press, p :07.

ولتوضيح عملية تحديد أصحاب المصلحة من المفيد إلقاء نظرة على دراسة حالة في شركة ماكدونالدز، التي بدأت في اواخر التسعينات عندما قامت مجموعة من الناشطين الاجتماعيين (PETA¹) التي تضم 700000 عضوا. قررت الافصح عن أنها غير راضية عن بعض ممارسات ماكدونالدز، وقررت إطلاق لوحة إعلانات وملصقا ضد العملاق هامبرغر. أدركت PETA أن ماكدونالدز بعيدة عن قضايا رعاية الحيوانات وهكذا أعلنت PETA الهجوم بلوحات إعلانية محتواها " الحيوانات تستحق الراحة اليوم" و " ماكدونالدز: لتذهب القسوة، وتم هذا بعدما انتهى الحوار بينها وبين ماكدونالدز حول السبل التي قد تعزز بها الشركة قضايا حقوق الحيوانات في صناعة الوجبات السريعة.

¹. هي اختصار لـ: People for the Ethical Treatment of Animals التي تعني الناس من أجل المعاملة الاخلاقية للحيوانات .

وباستخدام المفاهيم السابقة تمثل PETA صاحب مصلحة اجتماعي أو غير اجتماعي ثانوي، لذلك كانت لها شرعية منخفضة لكن قوة تأثيرها مرتفعة حيث كانت تهدد الشركة بحملة معلنة يمكن أن تكون مدمرة للشركة والتي تم الإبلاغ عنها بتعاطف من قبل وسائل الاعلام.

وكاستجابة لاستمرار وتصاعد تكتيكات PETA للضغط، أعلنت ماكدونالدز في أوائل 2000 أنه على موردي البيض والدجاج تحسين الظروف المعيشية للدجاج وعلى وجه الخصوص زيادة المساحة المخصصة لكل دجاجة، كما طلبت أيضا إيقاف " السلب القسري"¹.

ونتيجة استمرار وتصاعد تأثيرات PETA على ماكدونالدز وغيرها من الشركات ككنتاكي وبرغر كينغ... الخ، أصبحت PETA صاحب المصلحة الذي لن يختفي. فلو أن ماكدونالدز وغيرها من الشركات نظرت إلى أن PETA كصاحب مصلحة له قوة وتأثير في وقت مبكر لتعاملت مع هذه التحديات والضغوطات بفعالية أكبر، وهذا ما يوضح أهمية تحديد أصحاب المصلحة، وضرورة التعامل معهم وفق مبدأ مهم وهو: النظر إلى أصحاب المصلحة كأشخاص حقيقيين

2. تحديد اهتمامات أصحاب المصلحة:

بعد تحديد أصحاب المصلحة على المؤسسة الانتقال إلى المرحلة الموالية وهي تحديد اهتمامات أصحاب المصلحة. تختلف اهتمامات اصحاب المصلحة من مجموعة إلى مجموعة أخرى وحتى داخل المجموعة الواحدة. والتحدي الذي يواجه المؤسسة هنا هو عملية تحديد طبيعة وشرعية مصالح المجموعة وقوة تأثيرها على المؤسسة حيث يلعب الاحاح عامل أساسي في ذلك.

• **تحديد طبيعة وشرعية مصالح المجموعة:** تختلف طبيعة وشرعية أصحاب المصلحة حتى داخل المجموعة الواحدة، ولتوضيح ذلك نعطي مثال عن المساهمين في مؤسسة كبيرة الحجم مع وجود مئات الملايين من الاسهم فإن هذه المجموعة يمكن أن تضم المجموعات الفرعية التالية:

- ملاك المؤسسة؛

- منظمات صناديق الاستثمار المشتركة الكبيرة؛

- أعضاء مجلس الادارة الذين يملكون أسهما؛

- أعضاء الادارة الذين يملكون أسهما؛

- الافراد الذين يملكون أسهما.

¹. هي عملية تزيد من انتاج البيض عن طريق حرمان الدجاج من الطعام لمدة تصل إلى اسبوعين.

فبالنسبة لجميع هذه المجموعات الفرعية فإن طبيعة مطالبات أصحاب المصلحة هي الملكية وكلها لها مطالبات مشروعة لأنهم مالكون إلا أن المؤسسة لا تتعامل معهم بنفس الطريقة بسبب عوامل أخرى كالقوة والسلطة.

• **تحديد قوة مصالح المجموعة:** عند فحص القوة نجد اختلافات كثيرة والسؤال الذي يطرح نفسه هو أي من المجموعات السابقة هي الأقوى؟ منطقياً إن أصحاب المصلحة الأقوياء في هذه الحالة هم:

- ملاك المؤسسة ومنظمات صناديق الاستثمار المشترك؛

- أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة المساهمين؛

أما المساهمين الفرديين ليس لهم قوة كقوة المجموعات السابقة إلا أنهم يمكن أن يشكلوا تعاوناً قائماً على بعض المصالح المشتركة لديهم وتصبح لهم قوة تمكنهم من رفع دعاوى واقتراح قرارات تخص قضايا الشكاوى المتعلقة بالتعويضات التنفيذية المفرطة والمطالبة بتحسين سياساتهم المتعلقة بالبيئة أو التوقف عن تقديم مساهمات غير قانونية.

• **تحديد المجموعات الفرعية لكل مجموعة:** نعطي نفس المثال السابق يمكن أن تضم مجموعة المساهمين المجموعات الفرعية التالية:

- ملاك المؤسسة؛

- منظمات صناديق الاستثمار المشتركة الكبيرة؛

- أعضاء مجلس الإدارة الذين يملكون أسهماً؛

- أعضاء الإدارة الذين يملكون أسهماً؛

- الأفراد الذين يملكون أسهماً.

سيطلب الأمر قدراً من الوقت والعناية لتحديد طبيعة وشرعية وسلطة كل من هذه المجموعات والمجموعات الفرعية لها، كما يجب التأكيد على أن تكون للمؤسسة مسؤولية أخلاقية لتكون حساسة لمطالبات أصحاب المصلحة الشرعيين حتى ولو لم تكن لديهم سلطة أو قوة الإدارة.

3. **الفرص والتحديات لأصحاب المصلحة:** تمثل الفرص والتحديات وجهان لعملة واحدة عندما يتعلق الأمر

بأصحاب المصلحة. فالفرص المتاحة هي بناء علاقات عمل متجانسة ومستمرة مع أصحاب المصلحة أما التحديات فتتمثل تعامل المؤسسة مع أصحاب المصلحة إما بطريقة مقبولة أو تتأذى إما مالياً أو من حيث صورتها وسمعتها في المجتمع لذلك من الأهم التركيز على التحديات بدل الفرص. تنشأ التحديات بسبب أن

أصحاب المصلحة يعتقدون أن احتياجاتهم لم يتم الوفاء بها بعد وبناء على هذا تظهر حاجة المؤسسة للتفكير في احتياجات أصحاب المصلحة لفهم التهديدات المحتملة من جميع أصحاب المصلحة. الفرص والتهديدات يمكن أيضا النظر إليها على أنها القدرة على التعاون أو احتمالات التهديد باعتبارها ضرورة لتحديد استراتيجيات التعامل مع أصحاب المصلحة.

4. مسؤوليات المؤسسة اتجاه أصحاب المصلحة:

بمجرد تحديد الفرص والتهديدات من أصحاب المصلحة فالسؤال المنطقي الثاني ما هي المسؤوليات التي تتحملها المؤسسة في علاقتها مع أصحاب المصلحة؟ وما هي المسؤوليات الاقتصادية، القانونية، الاخلاقية والخيرية التي تتحملها المؤسسة اتجاه كل مجموعة من أصحاب المصلحة؟ لأن معظم المسؤوليات الاقتصادية في النهاية هي للمؤسسة نفسها والمساهمين، ويتحول التحليل إلى أسئلة قانونية وأخلاقية، غالبا ما تنعكس التهديدات في الجانب القانوني والاخلاقي أما الفرص فتعكس في الجانب الخيري اتجاه أصحاب المصلحة. ومع ذلك فإن المؤسسة لديها مصلحة اقتصادية في القضايا القانونية والاخلاقية، على سبيل المثال عندما واجهت جونسون آند جونسون حادثة تسمم بـ Tylenol كان عليها تحديد الاجراءات القانونية والاخلاقية التي يمكن أن تتخذها وتكون في الصالح الاقتصادي لها حيث أن الاجراءات المتخذة لم تكن ذات جانب قانوني واخلاقي فقط وإنما تتضمن سمعتها كونها قلقة بشأن صحة المستهلكين ورفاههم.

ومن خلال الاجابة على هذا السؤال يتم الانتقال من المنهج المفاهيمي للمسؤوليات الأربعة (الاقتصادية، القانونية، الاخلاقية والخيرية) التي حددها Carroll في الهرم الذي قدمه الى اطار عملي في شكل مصفوفة (مسؤولية اجتماعية / اصحاب المصلحة) من خلال المزج بين هرم كارول ونموذج أصحاب المصلحة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 9: مصفوفة (اصحاب المصلحة / المسؤولية الاجتماعية)

خيرية	اخلاقية	قانونية	اقتصادية	نوع المسؤولية
				اصحاب المصلحة
				المالكين
				المستهلكين
				العاملين
				المجتمع
				الموردين
				المنافسين
				البيئة
				الجمهور عامة
				مجموعات النشاط الاجتماعي
				اخرى

المصدر:

- Carroll. A. B (1991), **“The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”**, Business horizons, 34(4), p : 44.

تستعمل هذه المصفوفة كأداة تحليل لتنظيم افكار المدير حول ماذا على المؤسسة فعله ضمن البعد الاقتصادي، القانوني، الاخلاقي والخيري مع احترام اصحاب المصلحة المعرفة لديها او فيما تفعله بطريقة اقتصادية، قانونية ، اخلاقية وخيرية اتجاه اصحاب المصلحة لديها في نفس الوقت.

فمن خلال التحرك بعناية في خلايا المصفوفة يمكن للمدير تكوين قاعدة بيانات وصفية تحليلية مهمة تستخدم بعد ذلك لأغراض ادارة اهتمامات اصحاب المصلحة. حيث يجب ان تكون هذه المعلومات الناتجة عن

تحليل المسؤولية الاجتماعية اتجاه اصحاب المصلحة مفيدة عند تطوير الأولويات واتخاذ القرارات طويلة وقصيرة الاجل تتعلق بإدارة اصحاب المصلحة وتحديد المسؤوليات اتجاههم.¹

والجول الموالي يوضح مؤشرا قياس الأداء الشامل وفق المصفوفة السابقة:

• عشرة (10) مبادئ لمسؤولية المؤسسة اتجاه اصحاب المصلحة:²

- مصالح أصحاب المصلحة تسير معًا بمرور الوقت؛
- النظر الى أصحاب المصلحة كأشخاص حقيقيين؛
- السعي للحصول على حلول للقضايا التي ترضي العديد من أصحاب المصلحة في وقت واحد؛
- الانخراط في اتصالات مكثفة وحوار مع أصحاب المصلحة دون تمييز؛
- الالتزام بفلسفة التطوع لإدارة علاقات أصحاب المصلحة من قبل المؤسسة بدلاً من تركها للحكومة؛
- تعميم مقاربة التسويق؛
- القيام بما يخدم أصحاب المصلحة. وعدم المبادلة بين مصالح طرف على حساب الاخر؛
- التفاوض مع أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين؛
- المراقبة المستمرة وإعادة تصميم العمليات بحيث يمكن تقديم خدمة أفضل لأصحاب المصلحة لدى المؤسسات؛
- التصرف بهدف الوفاء بالالتزامات اتجاه اصحاب المصلحة مع التطلع نحو تحقيق ما تطمح له المؤسسة واصحاب المصلحة معا.

المطلب الثاني: نموذج خط الأساس الثلاثي (Triple Bottom Line)

سنتطرق في هذا المطلب إلى نموذج آخر من النماذج الحديثة لدمج المسؤولية الاجتماعية والبيئية ضمن أعمال

المؤسسة الاقتصادية وهو نموذج خط الأساس الثلاثي (Triple Bottom Line)

أولاً: مفهوم خط الأساس الثلاثي (Triple Bottom Line)

أول من استخدم مفهوم "خط الأساس الثلاثي" هو "John Elkington" مستندا في التأسيس

للمفهوم على نتائج دراسة استقصائية للخبراء الدوليين في مجال المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.³ وهذا

¹. IBID, P : 44.

². Freeman. R.E & Velamuri. S.R (2006), "A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility", In: Kakabadse. A & Morsing. M (eds) Corporate Social Responsibility, Palgrave Macmillan, London, P :22.

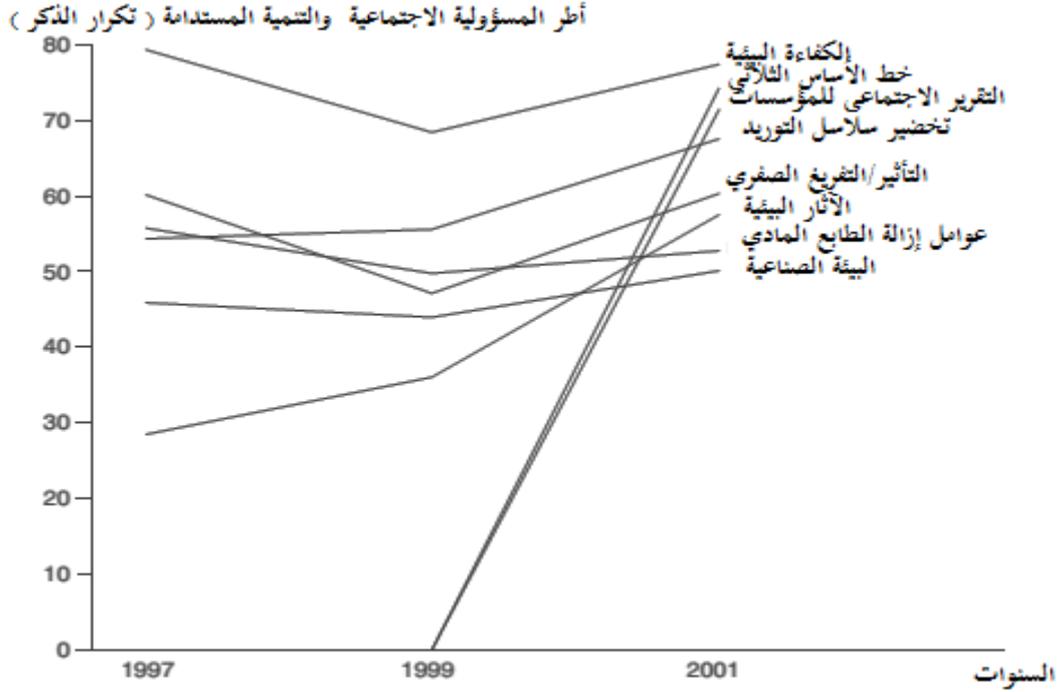
³. Elkington. J (2004), "The triple bottom line", In Henriques. A & Richardson. J (eds) The triple bottom line, does it all add up: Assessing the sustainability of business and CSR , Earthscan Publications. London, P :1.

سعيًا منه للتعبير عما رآه توسعًا حتميًا لجدول الأعمال البيئي الذي ركز عليه مفهوم الاستدامة بشكل أساسي نتيجة لإدراكهم أن الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية لجدول الأعمال التي تم الإبلاغ عنها في تقرير **Brundtland** لعام 1987 يجب معالجتها بشكل أكثر تكاملًا إذا كان يجب إحراز تقدم بيئي حقيقي، وكخلفية أكاديمية لظهور مفهوم خط الأساس الثلاثي تم صياغة عدة مصطلحات خاصة بالبعد البيئي منها مصطلح "التميز البيئي" الذي استهدف مهنيي الأعمال اعقاب 1982 من خلال أكثر الكتب مبيعًا بعنوان "البحث عن التميز **Search of Excellence**" إلا أنه فشل في ذكر البيئة ولو مرة واحدة، أما الثاني فكان "المستهلك الأخضر" الذي استهدف زيادة حركة المستهلكين للضغط على الأعمال حول القضايا البيئية وقد ساعد هذا بشكل كبير في نجاح كتاب " دليل المستهلك الأخضر **The Green Consumer Guide**" الذي بيع منه ما يقرب مليون نسخة، وتوجت تلك المحاولات باستخدام المصطلح لأول مرة من قبل "John Elkington" بمقال لمراجعة إدارة كاليفورنيا حول " استراتيجيات العمل المربح للأطراف الثلاث **win-win-win' business strategies** "، تقرير الاستدامة حول اشراك أصحاب المصلحة عام 1996، وتم توسيعه وتوضيحه بالكامل عام 1998 في كتاب بعنوان " **Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business**"¹.

والشكل الموالي يسلط الضوء على اتجاه النمو في استخدام مصطلح "خط الأساس الثلاثي" مقارنة مع مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتنمية المستدامة خلال السنتين (1999-2001).

¹. Wanat . T & Stefańska. M (2015), "Company's CSR activities addressed to its employees–diffusion of CSR to customers by employees", PRACE NAUKOWE, 180, P :252

الشكل رقم 18: اتجاه نمو التوسع في استخدام مفهوم خط الأساس الثلاثي



المصدر:

- Elkington. J (2004), "**The triple bottom line**", In Henriques. A & Richardson. J (eds) The triple bottom line, does it all add up: Assessing the sustainability of business and CSR, Earthscan Publications. London, P: 2.

ذكر "John Elkington" أن نموذج خط الأساس الثلاثي أجبر المؤسسات على توسيع دائرة مسؤولياتها وتركيزها ولأول مرة ليس فقط على القيمة الاقتصادية فقط ولكن أيضا على القيمة البيئية والاجتماعية التي تضيفها أو تدمرها.¹ وأن لتحقيق الأداء المتميز من خلال خط الأساس الثلاثي هناك حاجة لإشراك البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي معا.²

كما تم تعريفه من قبل من قبل **Krajnc, D., Glavič, P** على أنه: "إنتاج سلع وخدمات باستعمال عمليات وأنظمة غير ملوثة تحفظ الطاقة والموارد الطبيعية، مجدية اقتصاديا، آمنة صحية للعاملين والمجتمعات وللمستهلكين، مجزية وخلاقة لجميع الناس العاملين."³

¹. Elkington. J (2004), "**The triple bottom line**", Op-Cit, P: 2-3.

². Elkington. J. (1998). "**Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business**", Environmental quality management, 8(1), 37-51, P: 37.

³.Krajnc. D & Glavič. P (2005), "**A model for integrated assessment of sustainable development**", Resources, Conservation and Recycling, 43(2), 189-208. P: 191.

وعرف في الورقة الخضراء حول المسؤولية الاجتماعية على أنه: " فكرة أنه يجب قياس الأداء الشامل للمؤسسة من خلال مساهمتها مجتمعة في الرخاء الاقتصادي، الجودة البيئية و رأس المال الاجتماعي في نفس الوقت."¹

ثانيا: أبعاد نموذج خط الأساس الثلاثي (TBL)

تتمثل أبعاد نموذج (TBL) في ثلاث أبعاد هي: البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي ويطلق عليها 3Ps (الربح، الكوكب والناس = Profit, Planet & People):

1. الخط الاقتصادي (The economic line): يعرف البعد الاقتصادي ل (TBL) على أنه: " القدرة على

توليد تدفق نقدي في أي وقت لضمان السيولة وإنتاج عائد مستمر على المدى الطويل، يتم من خلاله تلبية الحاجات الاقتصادية للمؤسسة وأصحاب المصالح."² كما يشير أيضا إلى تأثير الممارسات التجارية للمؤسسة على النظام الاقتصادي ككل باعتباره أحد النظم الفرعية للاستدامة من أجل ضمان البقاء والتطور مستقبلا لدعم الأجيال القادمة، حيث يربط هذا الخط نمو المؤسسة بمدى مساهمتها في دعم الاقتصاد أي أنه يركز على القيمة التي توفرها المؤسسة للنظام المحيط بها وتعزيز قدرتها على دعم أجيال المستقبل.³

2. الخط الاجتماعي (The social line): يشير إلى ممارسات الأعمال العادلة والمرغوبة اتجاه العاملين والمجتمع

في المنطقة التي تدير فيها المؤسسة أنشطتها، فالمسؤولية اتجاه العاملين يمكن تحقيقها من خلال معاملتهم وفقا لمبادئ النزاهة والعدالة ومصداقية العلاقات المتبادلة، خلق ظروف عمل جيدة من حيث السلامة وضمان شروط عمل مرضية أو دعم عملية التنمية. كما أنها لا تستخدم عمالة الأطفال وتراقب إذا كان الموردون الفرعيون يتبعون هذا المبدأ، أما مسؤوليتها اتجاه المجتمع فتتجلى من خلال محاولة العطاء دائما، واتخاذ ودعم الاجراءات لتعزيز وتنمية المجتمع المحلي فيما يخص الرعاية والصحة والتعليم.⁴

3. الخط البيئي (The environmental line): يستدعي العمل على هذا الخط من المؤسسة استهلاك الموارد

الطبيعية بمعدل يقل عن معدل تجددتها الطبيعي أو استهلاك البديل عنها، إضافة إلى الحرص على الحد من توليد النفايات والانبعاثات الغازية، وعدم ممارسة أنشطة تؤدي إلى تدهور النظام البيئي⁵ على نحو يضمن

¹. Wanat . T & Stefańska. M (2015), **Op-Cit**, P : 252

². Longoni. A. (2014), "**Sustainable operations strategies: the impact of human resource management and organisational practices on the triple bottom line**", Springer, P : 1.

³. Alhaddi. H. (2015), "**Triple bottom line and sustainability: A literature review**", Business and Management Studies, 1(2), 6-10, P :8.

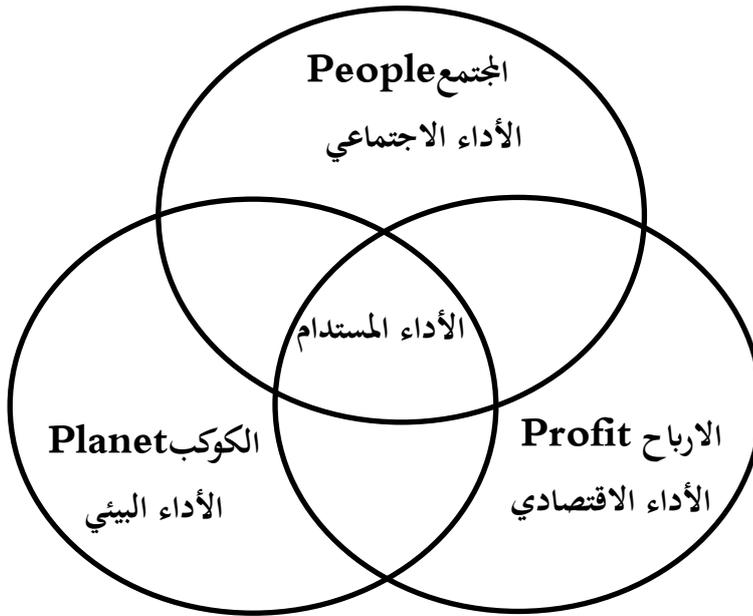
⁴. Wanat . T & Stefańska. M (2015), **Op-Cit**, P : 256

⁵. Longoni. A. (2014), **Op-Cit**, P : 2

الموارد البيئية للأجيال القادمة. اجريت دراسة من قبل **Kearney (2009)** على 99 مؤسسة من 18 صناعة تركز على الاستدامة، لدراسة تأثير الأنشطة البيئية على أداء المؤسسات. كشف التحليل أن أداء المؤسسات التي لها ممارسات موجهة نحو حماية البيئة وتحسين الرفاه الاجتماعي لأصحاب المصلحة مع اضافة قيمة للمساهمين يفوق أداء المنافسين لها في الصناعة ماليا خلال الانكماش الاقتصادي آنذاك، وهذه الميزة المالية ناتجة عن تخفيض التكاليف التشغيلية (استعمال الطاقة، الماء ...). وزيادة الإيرادات من خلال تطوير منتجات خضراء مبتكرة.¹

فالمؤسسات التي تعمل على الخطوط الثلاث لخط الأساس الثلاثي تحقق أداء شامل ومستدام كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 19: خطا الأساس الثلاثي (TBL-3Ps)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

- ARSLAN. M. C & KISACIK. H (2017), "**The Corporate Sustainability Solution: Triple Bottom Line**", The Journal of Accounting and Finance July 2017 Special Issue, P :27.
- Fauzi. H, Svensson. G & Rahman. A. A (2010), "**Triple bottom line**" as "**Sustainable corporate performance: A proposition for the future**", Sustainability, 2(5), 1345-1360, P : 1354.

¹. Alhaddi. H. (2015), **Op-Cit**, P :8.

ثالثاً: مزايا وعيوب نموذج خط الأساس الثلاثي

1. مزايا النموذج:

تتمثل مزايا نموذج خط الأساس الثلاثي فيما يلي:¹

- يوفر إطاراً لقياس أداء الأعمال ونجاح المؤسسات باستعمال مؤشرات مهمة تمثل خطوط الاستدامة (الاقتصاد- المجتمع والناس)؛
- يعد إطاراً عملياً للاستدامة التي تستهدفها المؤسسات كمتطلب رئيسي من متطلبات أصحاب المصلحة؛
- يساعد على ضمان بقاء الصناعات مربحة في المستقبل من جهة، وضمان حقوق أجيال المستقبل في الموارد الطبيعية والاقتصادية من جهة أخرى؛
- إن المؤسسات التي تعتمد تقرير TBL تدرك بأنها تعمل وفق مبدأ أن يكون تطويرها من قوى داخلية وخارجية معاً، ولهذا فهي بحاجة للتركيز على أثر عملياتها في المجتمع الأمر الذي يتطلب من المؤسسات تقديم معلومات خاصة بهم والنظر ما وراء البيانات المالية؛
- تقرير TBL يربط التقارير المالية بالأنشطة اليومية للمؤسسات بطريقة توفر وعي أوسع عن تأثير عملياتها المجتمع، فالمعلومات يجب أن تسجل باستمرار وبدقة للتأكيد على مزايا اتخاذ خطوات لتصبح المؤسسة مستدامة؛
- إن إدراج مبادئ TBL ضمن تقارير المؤسسات ستكون بمثابة حماية لها ضد المشاكل والتغلب على ضغوط أصحاب المصالح، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى تحسين حصتها السوقية وتحفيز العاملين وخفض معدل دورانهم؛
- إن تنفيذ نموذج TBL يؤكد العلاقة بين الأعمال والتوجهات الاجتماعية والبيئية لها؛
- يحقق تقرير TBL اتصالاً إيجابياً بين تقارير الاستدامة والأداء المؤسسي ويعمل على تحسين مستوى الشفافية والمساءلة والتقارير المالية التقليدية؛
- قياس شفاف لأداء المؤسسة المستدام عن طريق تحديد المؤشرات الرئيسية للأداء الشامل (اقتصادي، اجتماعي، بيئي) ليكون معززا للتقارير السنوية التي تقدمها المؤسسة.

2. عيوب نموذج خط الأساس الثلاثي:

على الرغم من المزايا التي يقدمها النموذج إلا أن هناك بعض العيوب تتمثل في:²

¹ حيدر علي جراد المسعودي وهبة نبيل حمدي المسعودي (2018)، "تطبيق نموذج TBL للإفصاح عن الأداء المستدام في الوحدات الاقتصادية - بحث تطبيقي في معمل السمكت الكوفة-"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 14، العدد 55، جامعة كربلاء، العراق، ص: 64.

² نفس المرجع، ص: 64.

- يحتاج إعداد تقرير TBL بصورة فاعلة إلى إعادة هيكلة بيئة الأعمال من قواعدها وهو ما يعني تكاليف عالية جدا؛
- لا توجد طريقة معيارية عالمية لقياس الأداء وفق TBL ولا يوجد معيار مقبول عالميا للتدابير التي تضم كل بعد من أبعاد TBL؛
- يحتاج إلى وقت إضافي لإجراء التوقعات ومشاركتها وهذا ما يؤثر سلبا على أداء المؤسسة.

رابعا: مؤشرات قياس الاداء الشامل وفق نموذج خط الأساس الثلاثي (TBL)

لا يوجد معيار دولي موحد لقياس الأداء الشامل وفق نموذج (TBL)، كما أن ل الباحثين اختلفوا في تحديد مؤشرات قياس الأداء وفق هذا النموذج. نعرض في ما يأتي مؤشرات قياس الأداء الشامل وفق نموذج (TBL) حسب مقترحات (Chua, waifong (2005):

الجدول رقم 10: مؤشرات قياس الأداء الشامل وفق نموذج (TBL)

نوع المؤشر	الفئة	الجانب
مؤشرات الاداء الاقتصادي	الاثار الاقتصادية المباشرة	- الزبائن؛ - الموردين؛ - العاملين؛ - مقدمي رأس المال؛ - القطاع العام.
مؤشرات الأداء البيئي	التأثيرات البيئية	- المواد؛ - الطاقة، الماء؛ - التنوع البيولوجي؛ - الانبعاثات الغازية، النفايات، والمخلفات؛ - الموردين؛ - المنتجات والخدمات؛
مؤشرات الأداء الاجتماعي	ممارسات العمل	- التوظيف؛ - العلاقات بين الادارة والعمال؛

<ul style="list-style-type: none"> - الصحة والسلامة؛ - التدريب والتعليم؛ - الفرص. 		
<ul style="list-style-type: none"> - الاستراتيجية والادارة؛ - عدم التمييز؛ - حرية تكوين الجمعيات والمفاوضة؛ - عمالة الاطفال والعمل الجبري؛ - ممارسات الانضباط والامن؛ - حقوق السكان الاصليين 	<p style="text-align: center;">حقوق الانسان</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - المجتمع المحلي؛ - الرشوة والفساد؛ - المساهمات؛ - المنافسة والاسعار. 	<p style="text-align: center;">المجتمع</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - صحة وسلامة الزبائن؛ - المنتجات والخدمات. 	<p style="text-align: center;">مسؤولية المنتج</p>	

المصدر:

- حيدر علي جراد المسعودي، هبة نبيل حمدي المسعودي (2018)، " تطبيق نموذج TBL للإفصاح عن الأداء المستدام في الوحدات الاقتصادية - بحث تطبيقي في معمل اسمنت الكوفة-"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 14، العدد 55، جامعة كربلاء، العراق، ص:68.

المطلب الثالث: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام

سنتطرق في هذا المطلب أولاً لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن التقليدية التي تعتبر حجر الأساس لظهور بطاقة الأداء المتوازن المستدام التي تتضمن المنظور الاجتماعي والبيئي إلى جانب المنظورات الأربع لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية.

أولاً: مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن

1. تعريف بطاقة الاداء المتوازن: تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن (The balanced scorecard) من قبل (Kaplan & Norton) ، عام 1990 في محاولة لإيجاد منهجية لربط القضايا المالية وغير المالية في نظام قياس الأداء،¹ حيث نشر أول مقال لهما عام 1992 في مجلة Harvard Business Review تحت عنوان (The Balanced scorecard that Drive Performance) عرفا من خلاله بطاقة الأداء المتوازن على أنها " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية (المقاييس المتعلقة برضا المستهلك، العمليات الداخلية وابتكار المؤسسة) التي تعطي للمديرين نظرة واضحة وشامل حول أداء المؤسسة"² وفي نفس السياق عرفها Ellington & Wambsganss على أنها: " مجموعة شاملة من مقاييس الاداء المالية وغير المالية، والتي تم تطويرها إلى أربعة أبعاد (المالي، الزبائن، العمليات التشغيلية وبعد التعلم) ترتبط ببعضها البعض وترتبط بالمهام الأساسية ورسالة المؤسسة مشكلة نظاما إداريا ذو طبيعة متداخلة مستمدا من المهام الاساسية للمؤسسة"³ ووصفها Bieker & al (2001) على أنها: " تمثل دورة حياة الادارة (خطط- افعال- تحقق - تصرف) والتي تدمج أربعة جوانب إلى اعتبارات الادارة في عملية تكرارية : العملاء، الجوانب المالية ، العمليات الداخلية والتعلم والتطوير."⁴

1. Kalender. Z. T & Vayvay. Ö (2016), "The **fifth pillar of the balanced scorecard: Sustainability**". Procedia-Social and Behavioral Sciences, 235, 76-83. P: 77.

2 . Kaplan. R. S & Norton. D. P (1992), "The **Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance**", HARVARD BUSINESS REVIEW, P: 71

3. قويدر الواحد عبد الله (2015)، " دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص:88.

4. Wang. S. H, Chang. S. P, Williams. P, Koo. B, & Qu. Y. R (2015), "Using **Balanced Score card for Sustainable Design-centered Manufacturing**", Procedia Manufacturing, 1, 181-192, P :186.

وتأسيسا على ما سبق من تعاريف يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي: أداة من الأدوات الحديثة لتقويم الأداء بالاعتماد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية ممثلة في أربعة أبعاد (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن في:¹

- توضيح وترجمة رؤية استراتيجية للمؤسسة: حيث يتم ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم بخدمتهم لتحقيق الأهداف المسطرة، كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات النجاح لكل بعد بطاقة الأداء المتوازن؛
- ربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة بالجهة المنفذة حتى تتوافق الأهداف الفرعية مع الهدف الاستراتيجي؛
- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، لذلك على المديرين التنفيذيين وضع الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقة السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي؛
- تقييم الاستراتيجية: تساعد في كشف الاختلالات التي تنتج عن تطبيق الاستراتيجية ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل.

3. أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

يتمثل الهدف من استخدام بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:²

- الربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الاستراتيجية على المدى البعيد؛
- التركيز على محاور التوازن الأربعة لأداء المؤسسة؛
- توحيد وتقوية الاتصال بين أصحاب المصلحة في المؤسسة؛

¹. بن خليفة حمزة (2018)، "دور القوائم المالية في اعداد بطاقة الاداء المتوازن لتقييم اداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: مجموعة من

المؤسسات الاقتصادية 2011-2015"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص: 107.

². مزياي نور الدين وبلاسكة صلاح (2013)، "أهمية بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة"، مجلة الباحث الاقتصادي،

العدد 1، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، ص: 246.

- قياس الأداء تحت مقولة "ما يمكن قياسه يمكن إدارته"، فهذا يعتبر من أبرز من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة وضعيتها وبالتالي اتخاذ القرارات.
- تحقيق التوافق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الاستراتيجي.

4. منظورات بطاقة الأداء المتوازن: تتمثل منظورات بطاقة الاداء المتوان في أربع منظورات هي:

1.4. المنظور المالي: في المفهوم الهرمي لبطاقة الاداء المتوازن يتم توجيه وجهات النظر الأخرى نحو المنظور المالي

الذي يقيس التحكم في التحسينات النهائية من خلال تنفيذ وتفعيل الاستراتيجية، حيث تشير الأهداف والقياسات في هذا المنظور إلى الربح من خلال (الدخل التشغيلي، العائد على رأس المال، القيمة المضافة) أو نمو المبيعات، قيمة المساهمين والتدفق النقدي؛¹

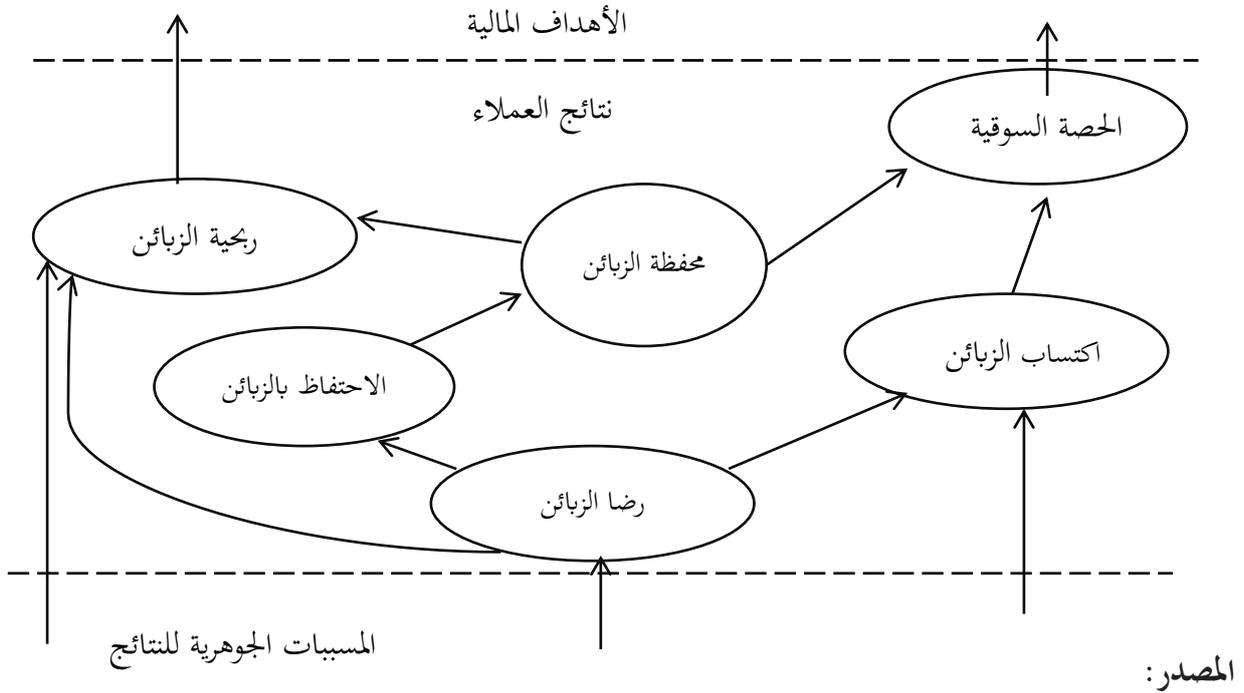
2.1. منظور الزبائن: في منظور الزبائن، يقوم المديرين بتحديد الزبائن وأقسام السوق المستهدفة التي تتنافس فيها

وحدة الأعمال وقياس أدائها في هذه الأقسام، والشكل الموالي يوضح مقاييس منظور الزبائن التي نقدم شرحا لها فيما يلي:²

¹. Schaltegger. S & Lüdeke-Freund. F (2011), "**The sustainability balanced scorecard: Concept and the case of Hamburg airport**", Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg, Germany, P 7.

². Kaplan. R. S & Norton. D. P (1996), "**Linking the balanced scorecard to strategy**", California management review, 39(1), 53-79, p: 58

الشكل رقم 20: مقاييس منظور النتائج



المصدر:

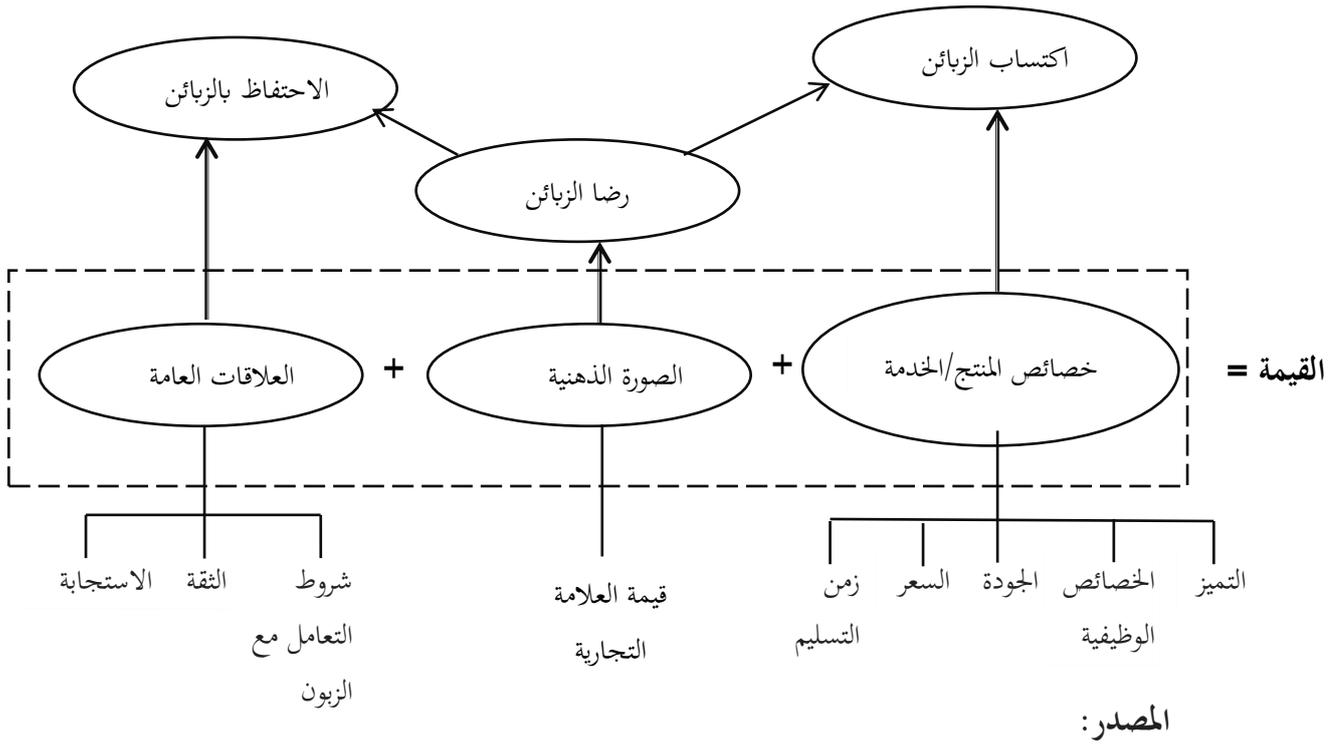
- Kaplan. R. S & Norton. D. P (1996), "Linking the balanced score card to strategy", California management review, 39(1), 53-79, p: 59

- الحصة السوقية/ محفظة الزبائن: الحصة السوقية وبالضبط أقسام السوق المستهدفة تحدد مدى نجاح المؤسسة في اختراق السوق المطلوب، من شأن قياس الحصة السوقية مع الزبائن المستهدفين ان تعطي اشارات مالية صافية (المبيعات) لبيان ما إذا كانت الاستراتيجية المتبناة حققت النتائج المتوقعة؛
- الاحتفاظ بالزبائن: الطريقة المرغوبة للحفاظ على أو زيادة الحصة السوقية في اقسام السوق المستهدفة هي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين في تلك الأقسام، وأبعد من ذلك فإن العديد من المؤسسات ترغب في قياس رضا الزبائن من خلال نسبة نمو الأعمال مع الزبائن الحاليين؛
- اكتساب الزبائن: يمكن قياس اكتساب الزبائن إما بعدد الزبائن الجدد أو اجمالي المبيعات للعملاء الجدد في هذه الأقسام؛
- رضا الزبائن: كل من الاحتفاظ بالزبائن أو اكتساب زبائن جدد محقق من خلال تلبية حاجات الزبائن، تعطي مقاييس رضا الزبائن تغذية عكسية حول أداء المؤسسة، إلا أنه لا يمكن المبالغة في التركيز على رضا الزبائن

حيث أشارت الدراسات الحديثة إلى أن تحقيق درجات عالية من الرضا غير كافي لتحقيق درجات عالية من ولاء الزبائن والاحتفاظ بهم وربحيتهم؛

- ربحية الزبائن: النجاح في مقياس الزبون (الحصة السوقية، الاحتفاظ بالزبائن، كسب الزبائن، ورضاهم) لا يضمن للمؤسسة امتلاك زبائن مربحين. يمكن استعمال نظام التكاليف على أساس الأنشطة لقياس الربحية الفردية والكلية للزبائن. حيث يساعد مقياس ربحية الزبون على تحديد الزبائن غير المربحين؛
- مقاييس عروض القيمة للزبائن: تظهر عروض القيمة من خلال سمات المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لتحقيق الولاء والرضا في أقسام السوق المستهدفة، وعرض القيمة هو المفهوم المفتاحي لفهم المسببات الجوهرية لمقاييس الرضا، الاكتساب، الاحتفاظ والحصة السوقية ومحفظة العملاء، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم 21: ربط عروض القيمة المميزة بقياس النتائج



- Kaplan. R. S & Norton. D. P (1996), "Linking the balanced scorecard to strategy", California management review, 39(1), 53-79, p: 62

3.4. منظور العمليات الداخلية: في منظور العمليات الداخلية يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية

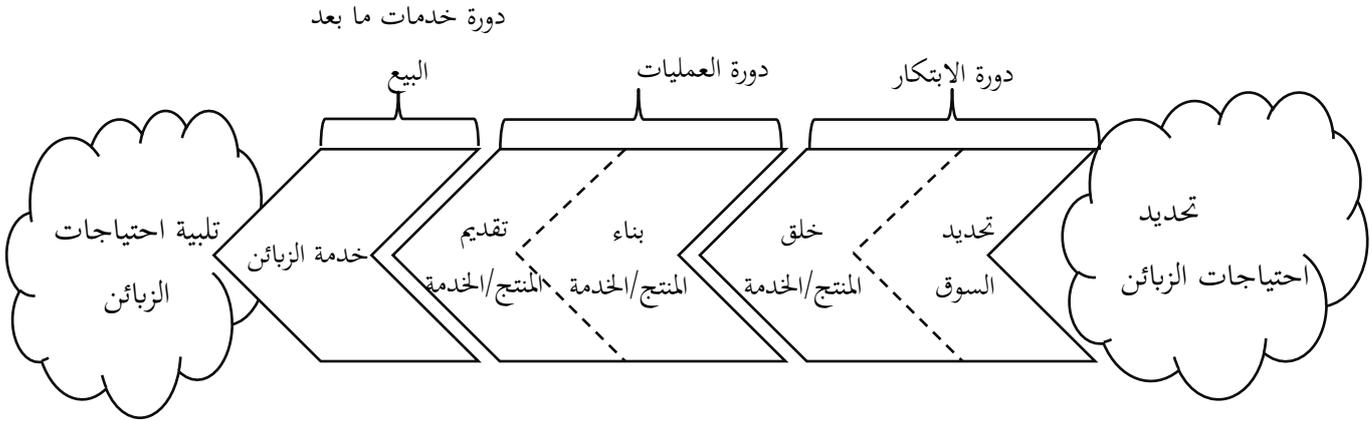
المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة، تسمح العمليات الداخلية الهامة للمؤسسة بـ:

• تقديم مقترحات القيمة للزبائن في أقسام السوق المستهدفة؛

• ارضاء توقعات المساهمين بعائدات مالية ممتازة.

يجب أن تركز القياسات هنا على العمليات الداخلية التي لها أكبر تأثير على رضا الزبائن وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة ونجاح استراتيجيتها، وذلك من خلال دمج دورة الابداع لتحقيق الاهداف على المدى الطويل ودورة العمليات لتحقيق الاهداف على المدى القصير وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم 22: النموذج العام لسلسلة القيمة



المصدر:

- Kaplan. R. S & Norton. D. P (1996), "Linking the balanced score card to strategy", California management review, 39(1), 53-79, p: 63

4.4. منظور التعلم والنمو: يحدد هذا المنظور البنية التحتية التي يجب على المؤسسة بناءها لتحقيق النمو والتحسين على المدى الطويل. وتتمثل مصادر التعلم والنمو في: الأفراد، الأنظمة والاجراءات التنظيمية. وتكشف الاهداف الخاصة بالمنظور المالي، الزبائن ومنظور العمليات الداخلية عن وجود فجوات كبيرة بين القدرات الحالية وما هو مطلوب لتحقيق الاهداف لأداء مميز، ولسد هذه الفجوات على المؤسسة أن تستثمر في تدريب العاملين على مهارات جديدة وتعزيز نظم تكنولوجيا المعلومات ومواءمة الاجراءات التنظيمية. ويمكن قياس الاداء من هذا المنظور من خلال مقاييس العاملين (رضاهم، تدريبهم، الاحتفاظ بهم ومهاراتهم) أما قدرات أنظمة المعلومات بناء على مدى توفير معلومات دقيقة عن الزبائن والعمليات الداخلية لموظفي الخطوط الامامية في الوقت المحدد.

ثانيا: من بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدام

تم اشتقاق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدام من المفهوم التقليدي لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية وقضايا المسؤولية البيئية والاجتماعية التي تعتبر ركائز أساسية للاستدامة.¹ مكتملة لأنظمة الادارة البيئية التي كانت تستخدم من قبل العديد من المؤسسات قبل ظهور هذا المفهوم، وعادة ما يتم تطبيق هذه النظم على المدى القصير لعدة أسباب أهمها:1. لأنها ترتبط بالمستوى التشغيلي ولا ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية للمؤسسة، 2. تم تنفيذها بشكل منفصل عن أنظمة الادارة التقليدية التي تستخدمها الادارة الوسطى والعليا في توجيه أنشطة الأعمال، وهذا ما دعا كل من **Kaplan & Norton** للبحث في امكانية تحسين بطاقة الأداء المتوازن اتجاه خلق ما يسمى بطاقة الاداء المتوازن المستدام التي تتضمن البعد الاجتماعي والبيئي إلى جانب الابعاد الأربعة للبطاقة.² كما اقترح **Figge et al**. اضافة ما يسمى " المنظور غير السوقي **non-market perspective**" الذي يتضمن الجوانب البيئية والاجتماعية في استراتيجية المؤسسة وهذا ما يسمى ب:"بطاقة الأداء المتوازن (**Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)**)"³. والتي يتم صياغتها وفق المتطلبات التالية:⁴

- يجب دمج الادارة البيئية والاجتماعية في إدارة الاعمال؛
 - أن تلي الخصائص والمتطلبات المحددة للاستراتيجية، كما أن الجوانب البيئية والاجتماعية يجب ألا تكون عامة بل لا بد من تحديدها؛
 - أن تدمج الجوانب الاجتماعية والبيئية وفقا لأهميتها الاستراتيجية.
- وبناء على ما سبق نقدم النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام استنادا إلى النموذج التقليدي ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدام:

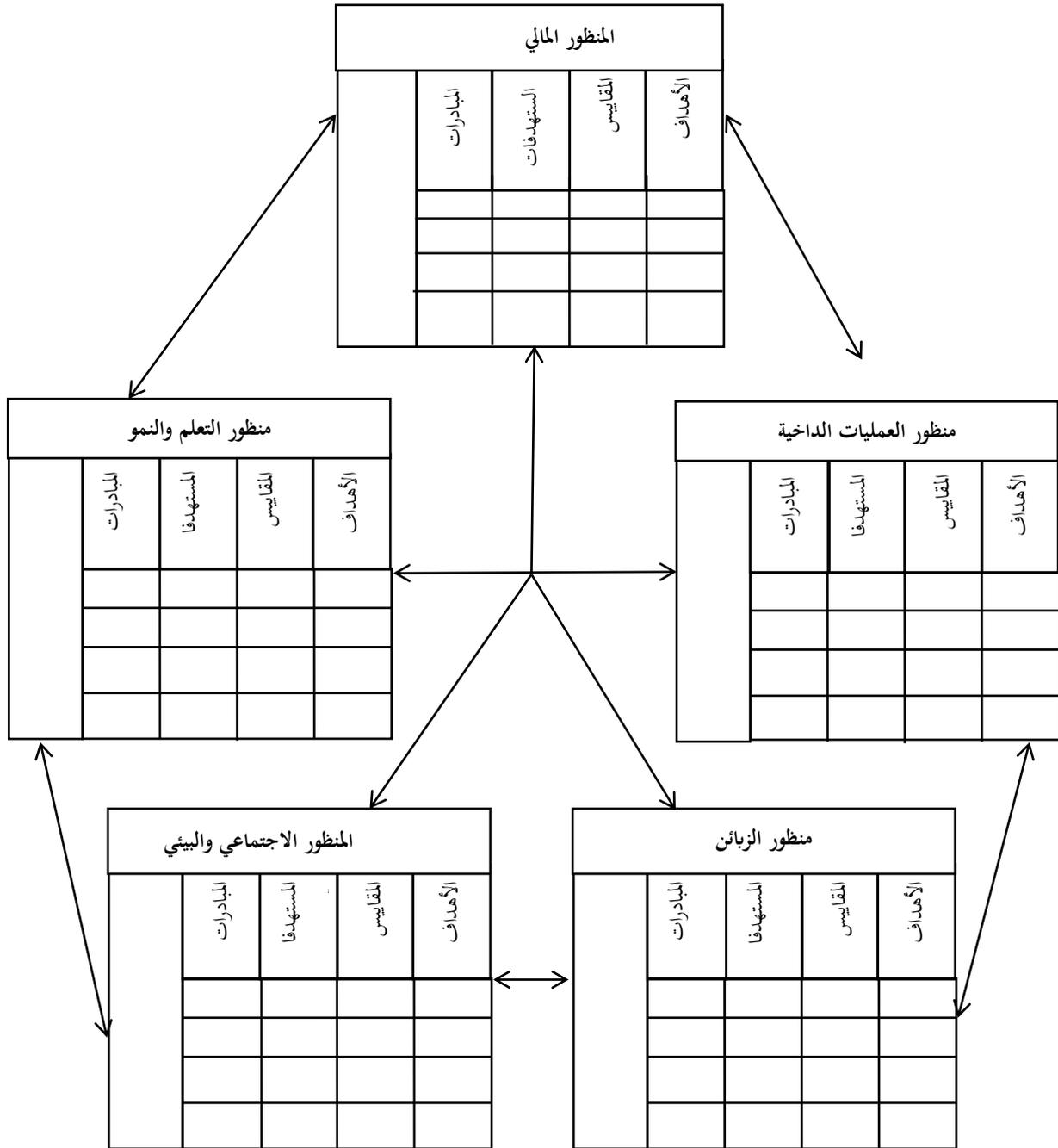
¹.Hsu. C. W, Hu. A. H, Chiou. C. Y, & Chen. T. C (2011), "Using the FDM and ANP to construct a sustainabilitybalancedscorecard for the semiconductor industry", Expert Systemswith Applications, 38(10), 12891-12899, P : 12892.

².Krstić. B, Sekulić V & Ivanović. V (2014), "How to apply the Sustainability Balanced Scorecard concept", Economic Themes, 52(1), 65-80, P : 66.

³.Kang. J. S, Chiang. C. F, Huangthanapan. K & Downing. S (2015), "Corporate social responsibility and sustainabilitybalancedscorecard: The case study of family-owned hotels". International Journal of Hospitality Management, 48, 124-134, P :126.

⁴. Figge. F, Hahn. T, Schaltegger. S & Wagner. M (2002), "The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy", Business strategy and the Environment, 11(5), 269-284, P : 276.

الشكل رقم 23: بطاقة الأداء المتوازن المستخدم



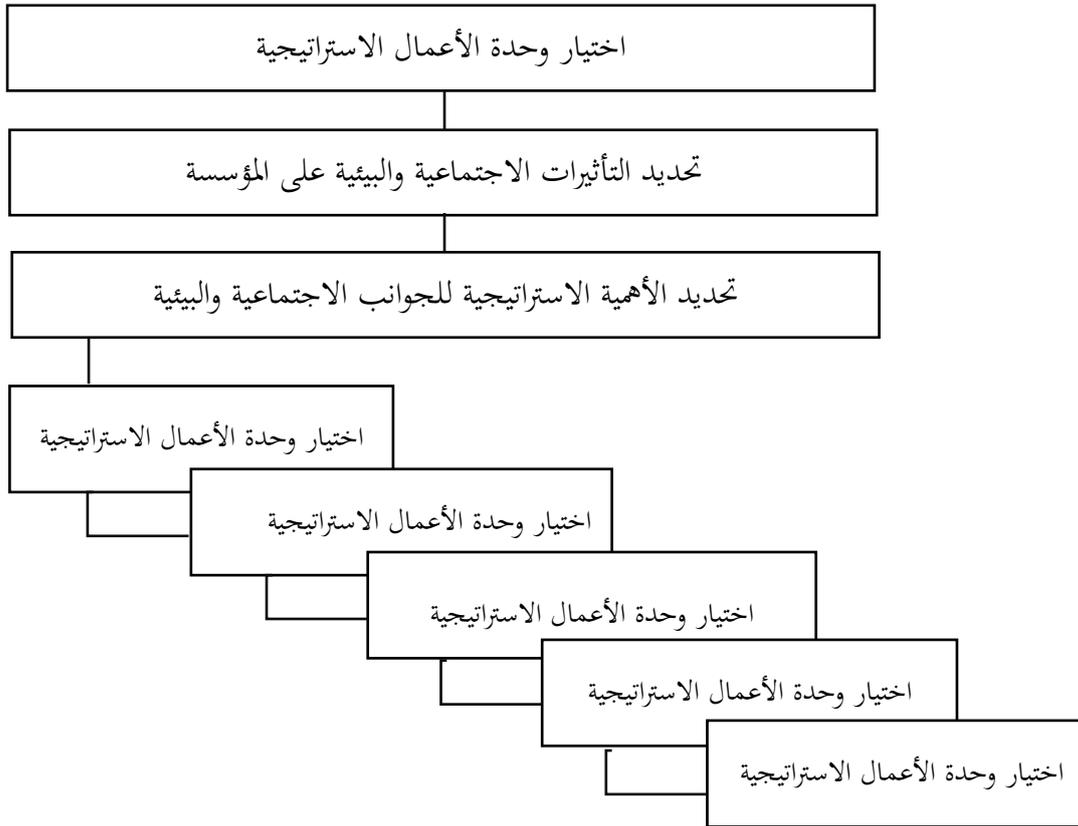
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

- Figge, F, Hahn, T, Schaltegger, S & Wagner, M (2002), "**The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy**", Business strategy and the Environment, 11(5), 269-284, P 275.
- Kaplan, R. S & Norton, D. P (1996), "**Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**", HARVARD BUSINESS REVIEW, P: 76

2. خطوات صياغة بطاقة الأداء المتوازن المستدام

تمر عملية صياغة بطاقة الأداء المتوازن بثلاث خطوات رئيسية موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 24: خطوات صياغة بطاقة الأداء المتوازن المستدام



المصدر:

- Figge, F, Hahn, T, Schaltegger, S & Wagner, M (2002), "The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy", Business strategy and the Environment, 11(5), 269-284, P :277

وفي ما يلي شرح لكل خطوة:¹

1.1. تحديد وحدة الأعمال الاستراتيجية: كخطوة أولى يجب تحديد وحدة الأعمال التي سيتم إعداد بطاقة

الأداء المتوازن المستدام لها. بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم قد يكون مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية مطابقا لحجم المؤسسة بينما يوجد في المؤسسات والمجمعات الكبرى عدة وحدات

¹. Figge, F, Hahn, T, Schaltegger, S & Wagner, M (2002), Op-Cit, P :277

أعمال تستهدف قطاعات مختلفة من العملاء وغالبا ما يتم اختيار بعض وحدات الأعمال كمراكز لتحقيق الأرباح،

2.2. تحديد التأثيرات الاجتماعية والبيئية للمؤسسة: في هذه الخطوة يتم تحديد الجانب الاجتماعي والبيئية التي تؤثر على وحدة الأعمال وذات الصلة بنشاط واستراتيجية الوحدة.

- الإطار الأول: تحديد التأثيرات البيئية للمؤسسة: الفكرة وراء هذا الإطار هو تحديد كل التدخلات البيئية التي تنشأ من عمليات ومنتجات وحدة الأعمال، وهذه التدخلات هي المسؤولية في النهاية عن التأثيرات البيئية التي تسببها وحدة الأعمال، لأنه يمكن أخيرا ارجاع جميع المشكلات إلى تدخلات فيزيائية أو كيميائية. لذلك يجب فحص جميع أنشطة ومنتجات وحدة الأعمال مقابل الفئات الموضح في الجدول الموالي لتحديد التأثيرات البيئية لها والتوصل إلى ملف تعريف شامل لها؛

الجدول رقم 11: التأثيرات البيئية لوحدة الأعمال

نوع التأثير البيئي	حدوثه في وحدة الأعمال
● الانبعاثات في (الهواء، الماء والتربة)؛
● المخلفات؛
● مدخلات المواد/كثافة المواد؛
● كثافة الطاقة؛
● الضوضاء؛
● حرارة النفايات؛
● الاشعاعات؛
● التدخلات المباشرة على الطبيعة والمناظر الطبيعية.

المصدر:

- Figge. F, Hahn. T, Schaltegger. S & Wagner. M (2002), "The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy", Business strategy and the Environment, 11(5), 269-284, P :277

- الإطار الثاني: التأثيرات الاجتماعية لوحدة الأعمال: تحديد التأثيرات الاجتماعية صعب جدا مقارنة بالتأثيرات البيئية نظرا للتنوع الكبير في الجوانب الاجتماعية وعدم وجود أساس مشترك علميا، ويعتمد تقسيم الجوانب الاجتماعية اعتمادا كبيرا على تفضيلات أصحاب المصلحة، ويمكن تمييز مجموعات أصحاب المصلحة ذات الصلة المحتملة لوحدة الأعمال إلى (أصحاب مصلحة: داخليين، على طول سلسلة القيمة، في المجتمع المحلي، في المجتمع) أنظر الجدول الموالي. ويتم تحديد الجوانب الاجتماعية على خطوتين هما:

- الخطوة الأولى: تحديد جميع أصحاب المصلحة ذات الصلة بوحدة الأعمال؛
- الخطوة الثانية: تحديد جميع المطالبات والقضايا التي تثيرها هذه المجموعات.

الجدول رقم 12: الجوانب الاجتماعية لوحدة الأعمال

أصحاب المصلحة غير المباشرين				أصحاب المصلحة المباشرين			
في المجتمع	في المجتمع المحلي	على طول سلسلة القيمة	الداخليين	في المجتمع	في المجتمع المحلي	على طول سلسلة القيمة	الداخليين
المطالب	المطالب	المطالب	المطالب	المطالب	المطالب	المطالب	المطالب
القضايا	القضايا	القضايا	القضايا	القضايا	القضايا	القضايا	القضايا

المصدر:

- Figge. F, Hahn. T, Schaltegger. S & Wagner. M (2002), "The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy", Business strategy and the Environment, 11(5), 269-284, P :278.

- 3.2. تحديد الأهمية الاستراتيجية للجوانب الاجتماعية والبيئية: إن تحديد ومواءمة الجوانب ذات الأهمية الاستراتيجية هي الخطوة الأساسية، والهدف منها هو ترجمة استراتيجية وحدة الأعمال إلى أهداف ومؤشرات مرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة السبب- النتيجة لتحقيق النجاح على المدى الطويل والتي تقاس من منظور مالي¹، ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل للأهمية الاستراتيجية للجوانب الاجتماعية والبيئية:
- يمكن أن تمثل الجوانب الاجتماعية والبيئية قضايا جوهرية استراتيجية يتوجب تحديد المؤشرات التابعة فيها وتقيس هذه المؤشرات ما إذا كانت المتطلبات الأساسية للاستراتيجية قد تحققت من المنظور، واقترح

¹ . IBID, , P :279

Kaplan & Norton فئات عامة لصياغة المؤشرات التابعة في كل منظور كما هو مبين في الجدول رقم (13)؛

- تبين مسببات الأداء كما تمثلها مؤشرات الأداء الرائدة (أنظر الجدول رقم (14)) كيفية تحقيق النتائج في كل منظور والتي تنعكس في مؤشرات الأداء التابعة، تعكس المؤشرات الرائدة للأداء القضايا الاجتماعية والبيئية كلما كانت هذه الأخيرة مسببات للأداء؛
- يمكن أن تكون الجوانب الاجتماعية والبيئية عوامل وقائية يجب أن تدار بكفاءة لكن ليست كافية من أجل التنفيذ الناجح للاستراتيجية.

الجدول رقم 13: فئات عامة لصياغة مؤشرات الأداء التابعة

المنظور المالي	منظور الزبائن	منظور العمليات	منظور التعلم والنمو	المنظور غير السوقي (الجانب الاجتماعي والبيئي)
<ul style="list-style-type: none"> • نمو الإيرادات؛ • نمو الانتاجية؛ • استغلال الأصول 	<ul style="list-style-type: none"> • الحصة السوقية؛ • اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم؛ • رضا الزبائن ورضيتهم. 	<ul style="list-style-type: none"> • عملية الابداع؛ • عملية التشغيل؛ • خدمات ما بعد البيع. 	<ul style="list-style-type: none"> • الاحتفاظ بالعاملين؛ • انتاجية العاملين؛ رضا العاملين 	<ul style="list-style-type: none"> • حرية التصرف؛ • الشرعية؛ • العدالة

المصدر:

- Figge. F, Hahn. T, Schaltegger. S & Wagner. M (2002), “The sustainability balanced scorecard–linking sustainability management to business strategy”, Business strategy and the Environment, 11(5), 269-284, P :279

الجدول رقم 14: فئات عامة لصياغة مؤشرات الأداء الرائدة

المنظور المالي	منظور الزبائن	منظور العمليات	منظور التعلم والنمو	المنظور غير السوقي (الجانب الاجتماعي والبيئي)
/	<ul style="list-style-type: none"> • سمات المنتج؛ • العلاقات مع الزبائن؛ • الصورة والسمعة. 	<ul style="list-style-type: none"> • مؤشرات التكلفة؛ • مؤشرات الجودة؛ • مؤشرات الوقت. 	<ul style="list-style-type: none"> • امكانيات العاملين؛ • البنية التحتية التقنية؛ • مناخ العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • المؤشرات التابعة أو الرائدة للمنظورات السابقة.

المصدر:

- Figge. F, Hahn. T, Schaltegger. S & Wagner. M (2002), “The sustainability balanced scorecard–linking sustainability management to business strategy”, Business strategy and the Environment, 11(5), 269-284, P :279

- هل تمثل الجوانب الاجتماعية والبيئية قضية جوهرية استراتيجية لاستراتيجية وحدة الأعمال؛
- هل يساهم الجانب البيئي والاجتماعي بشكل كبير في قضية جوهرية استراتيجية وبالتالي يمثل مسبب أداء لاستراتيجية وحدة أعمالنا؛
- ماهي المساهمة التي يساهمها مسبب الأداء لتحقيق قضية جوهرية استراتيجية؛
- هل الجانب الاجتماعي يمثل عامل وقائي يجب أن يدار جيدا لكن لا يؤدي إلى أي ميزة استراتيجية أو تنافسية معينة.

ولتحديد الأهمية الاستراتيجية يمكن الاستعانة بالمصفوفة الموضحة في الشكل رقم (3)، وذلك من خلال الاجابة على الأسئلة التالية:

ومن خلال التنقل بالتسلسل الهرمي من أعلى إلى أسفل كما تم توضيحه في الشكل رقم (24)، يتم تحديد الجوانب الاجتماعية والبيئية ذات الصلة بالاستراتيجية وهذا يضمن التكامل بين هذه الجوانب ونظام الادارة العامة. والنتيجة المتوصل إليها يتم عرضها في شكل خارطة استراتيجية لبطاقة الاداء المتوازن المستدام.

المبحث الثاني: خلق القيمة المشتركة كمفهوم للموازنة بين تحقيق التنافسية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية

تعود جذور مفهوم القيمة المشتركة الى فكرة تحقيق التكامل او دمج القضايا الاجتماعية في اليات الاقتصاد الرأسمالي من اجل زيادة الفوائد لكل من الاقتصادية والمجتمع ما يسمح بالتوفيق بين العاملين المنفصلين (تحقيق القيمة الاقتصادية والقيمة الاجتماعية).¹

المطلب الأول: تعريف القيمة المشتركة

يعتبر مفهوم خلق القيمة المشتركة مفهوم حديث للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية من جهة وضمان

تحقيق التنافسية، حيث سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى:

- مفهوم خلق القيمة المشتركة؛
- نطاق خلق القيمة المشتركة؛
- التحول من المسؤولية الاجتماعية نحو خلق القيمة المشتركة.

أولاً: مفهوم القيمة المشتركة

أول من ناقش مفهوم القيمة المشتركة M.E. Porter & M.R. Kramer عام 2006 من خلال نشرهما

لمقال بعنوان " **Strategy and Society : The link between competitive advantage and corporate social responsibility** " بمجلة " **Harvard Business Review** " وطرح فكرة مفادها أن المؤسسات الناجحة

تحتاج مجتمع صحي والمجتمع الصحي يحتاج مؤسسات ناجحة، وأنه على المؤسسات أن تختار بعناية القضايا

الاجتماعية التي تتمكنها من خلق قيمة مشتركة،² حيث تدور فكرة المفهوم حول تحقيق التكامل أو دمج القضايا

الاجتماعية في آليات الاقتصاد الرأسمالي من أجل زيادة الفوائد لكل من المؤسسات الاقتصادية والمجتمع ما يسمح

بالتوفيق بين العاملين المنفصلين للأعمال (تحقيق القيمة الاقتصادية و القيمة الاجتماعية).³ أما التعريف الصريح

للمصطلح فكان عام 2011 لنفس الباحثان M.E. Porter & M.R. Kramer في مقال بعنوان «**Creating**

Shared Value : How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and

¹. Daood. A & Menghwar. P. S (September 2017), "**UNDERSTANDING "CREATING SHARED VALUE"**", In 10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business, EuroMed research business institute, Rome, Italy, P: 514.

². Porter. M. E & Kramer. M.R (2006), "**Strategy and society: The linkbetweencompetitiveadvantage and corporate social responsibility**", Harvard Business Review, 84(12), P :5.

³. Daood. A & Menghwar. P. S (September 2017), **Op-Cit**, P : 514.

«Growth بنفس الحجة»¹ حيث عرفها Porter على أنها: "سياسات وممارسات تشغيلية تعزز تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتؤدي في نفس الوقت إلى النهوض بالظروف الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات التي تعمل فيها"² وفقا لهذا المفهوم فإن المؤسسات الاقتصادية تسعى إلى حل المشاكل الاجتماعية بطريقة مربحة. ويعتبر مفهوم خلق القيمة المشتركة طريقة لإعادة ربط المؤسسات الاقتصادية بالمجتمع الذي تعمل فيه، فهي جزء لا يتجزأ منه من خلال تحديد وتوسيع الروابط بين التقدم الاقتصادي والاجتماعي.³ وهذا يعني الاعتراف بالاحتياجات المجتمعية على نحو لا يشكل عبئا على الاعمال الذي يؤدي فقط الى زيادة التكاليف ولكن طريقة لتحقيق التنافسية مع خلق قيمة مضافة للمجتمع ايضا، فالقيمة المشتركة توضح ان القضايا الاجتماعية عبارة عن فرص مرتبطة باستراتيجية المؤسسة ككل.⁴ اضافة الى تركيز المفهوم على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق التأثير الايجابي على المجتمع والبيئة في الوقت نفسه.⁵ والشكل الموالي يوضح نموذج لخلق القيمة المشتركة:

¹. Beal. B. D (2014), Op-Cit, P :78.

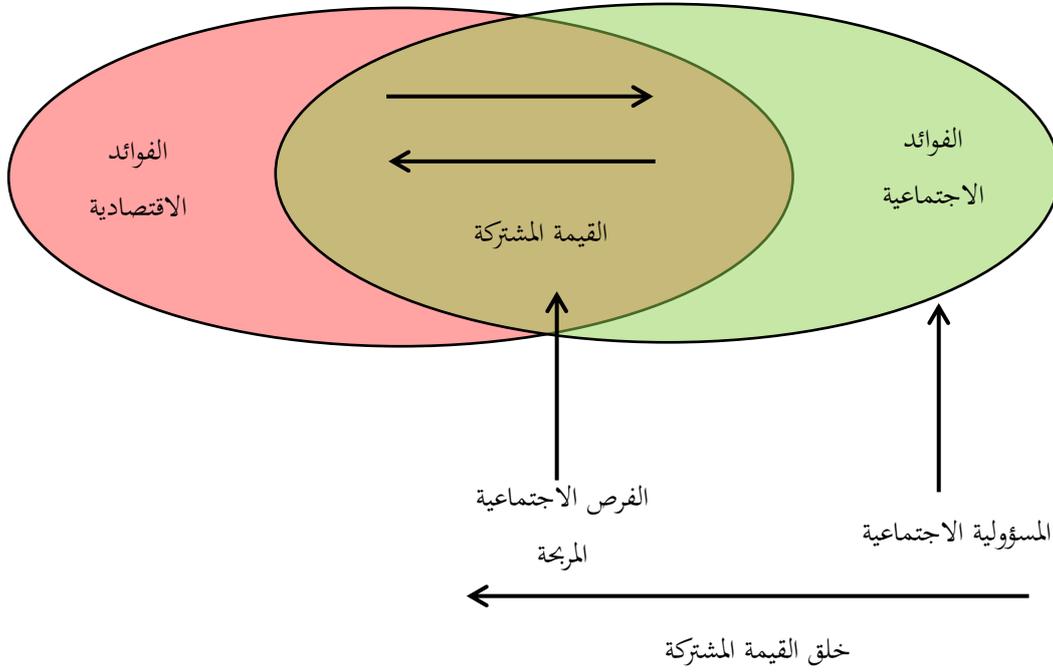
². Porter. M. E & Kramer M. R (2011), "Creating Shared Value", Harvard Business Review, P : 6.

³. Lapiņa. I, Borkus, I & Stariņeca. O (2012), "Corporate social responsibility and creating shared value: Case of Latvia", World Academy of Science, Engineering and Technology, 6(8), P :2229.

⁴. Wójcik. P (2016), "How creating shared value differs from corporate social responsibility", Journal of Management and Business Administration, 24(2), P :38.

⁵. Lapiņa. I, Borkus, I & Stariņeca. O (2012), Op-Cit, P :2230.

الشكل رقم 25: نموذج خلق القيمة المشتركة



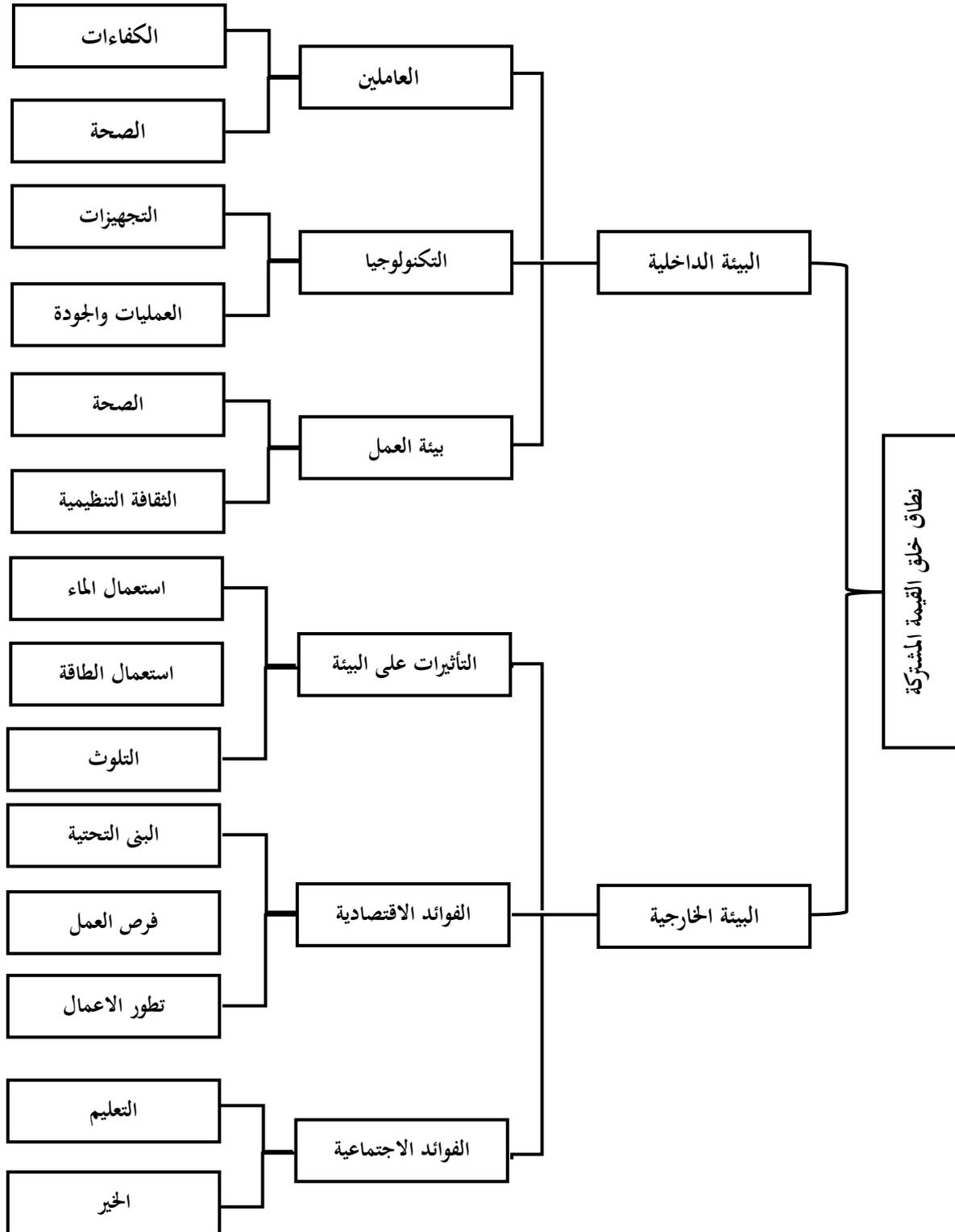
المصدر:

- Moon. H. C & Parc. J (2019), "**Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value**". Strategic Change, 28(2), 115-122, P: 118.

ثانيا: نطاق القيمة المشتركة:

لخلق القيمة المشتركة نطاقات محتملة نوضحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 26: نموذج خلق القيمة المشتركة



المصدر:

- Lapiņa. I, Borkus, I & Stariņeca. O (2012), “**Corporate social responsibility and creating shared value: Case of Latvia**”, World Academy of Science, Engineering and Technology, 6(8), P :2230.

وهذه القائمة ليست شاملة يمكن توسيعها لتتضح أكثر وعلى الرغم من الفصل بين البيئة الداخلية والخارجية إلا أنه فصل نظري فقط عملياً لا يمكن الفصل على سبيل المثال التكنولوجية لها علاقة بالبيئة الخارجية لأنها تتيح تقليل استخدام المياه في عمليات الإنتاج وهذا يخلق قيمة للبيئة الداخلية والخارجية، إضافة إلى ذلك فإن العلاقة بين النطاقات والعناصر المذكورة لا تتوقف عند تسليم القيمة المشتركة يمكن أيضاً اعتبار كل من هذه المناطق مصدر أنشطة لخلق القيمة المشتركة على سبيل المثال إذا كانت ثقافة المؤسسة تدعم وتشجع السلوك المسؤول اجتماعياً ويُنمى فسيقوم الموظفون على الأرجح بالبحث والبدء في مبادرات خلق القيمة المشتركة والتي بدورها تفيد المؤسسة والموظفين وزيادة الحافز لمبادرات أخرى لخلق القيمة المشتركة، فمفهوم القيمة المشتركة يعتبر نظرة جديدة للمسؤولية الاجتماعية والبيئية.¹

ثالثاً: التحول من المسؤولية الاجتماعية والبيئية إلى خلق القيمة المشتركة: يعتمد منطق التحول نحو مفهوم القيمة المشتركة على فلسفة تبني المسؤولية الاجتماعية والبيئية الاستراتيجية الخالقة للقيمة المشتركة، وذلك بالانتقال من التركيز على تحسين صورتها وسمعتها والاستجابة للضغوط الخارجية إلى ربط المسؤولية الاجتماعية باستراتيجية أعمالها لتحقيق التوازن بين أهدافها التنافسية والاستجابة للتوجه العالمي نحو المطالبة بالاستدامة من خلال خلق قيمة اقتصادية واجتماعية في نفس الوقت والجدول الموالي يوضح الفرق بين التبنى التقليدي للمسؤولية الاجتماعية والبيئية والمسؤولية الاستراتيجية الخالقة للقيمة المشتركة

الجدول رقم 15: من المسؤولية الاجتماعية والبيئية التقليدية إلى المسؤولية الاستراتيجية لخلق القيمة المشتركة

القيمة المشتركة	المسؤولية الاجتماعية والبيئية		
	✓	السمعة، الضغط الخارجي	الدافع
✓		التنافسية	
	✓	غير مرتبطة	العلاقة بالأعمال
✓		مرتبطة	
✓	✓	اجتماعية	الفوائد (القيم)
✓		اقتصادية	
	✓	رابح - خاسر / خاسر - رابح	الشمولية
✓		رابح - رابح	

المصدر:

Moon, H. C & Parc, J (2019), “**Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value**”. Strategic Change, 28(2), 115-122, P :116.

¹. IBID, P :2230.

المطلب الثاني: مستويات خلق القيمة المشتركة

يمكن للمؤسسات الاقتصادية خلق القيمة الاقتصادية وتحسين تنافسيتها من خلال خلق قيمة

اجتماعية على ثلاث مستويات حددها M.E Porter تتمثل في:

أولاً: إعادة تصور المنتجات والأسواق: وفقاً لهذا المستوى على المؤسسات أن تجيب على السؤال التالي: هل منتجاتنا مناسبة لعملائنا ولعملاء عملائنا؟ من أجل تحديد الاحتياجات غير الملباة لتلبيتها، والمجتمعات المحرومة وذات الدخل المنخفض لخدمتها بما يناسبها، وهذا يتفق مع المفهوم الذي قدمه Brahalad (الأعمال في أسفل الهرم Business in the Bottom of Peramid). وهذا يتطلب تصميم منتجات جديدة أو طرق توزيع جديدة، وكمثال على ذلك الانتقال من التركيز على الذوق لتمييز المنتجات إلى التركيز على الغذاء الصحي بالنسبة لصناعة الغذاء وكذا المنتجات صديقة البيئة.¹ يركز هذا المستوى على نمو الإيرادات والحصة السوقية والربحية التي تنتج عن القيم البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي تقدمها منتجات وخدمات المؤسسة؛²

ثانياً: إعادة تعريف الانتاجية على طول سلسلة القيمة: يمكن تعريفها على أنها جميع أنشطة المؤسسة التي تعزز استخدام الموارد وتحسين كفاءة العملية وفعالية أعمالها على طول سلسلة القيمة، والهدف من المبادرات ضمن إطار القيمة المشتركة على هذا المستوى هو الحد من الآثار السلبية خلال عملية الانتاج وخلق أثر إيجابي على طول سلسلة القيمة. اقترح porter فرصاً لإعادة تعريف الانتاجية على طول سلسلة القيمة هي: (استخدام الطاقة والموارد، اللوجستيات، المشتريات، التوزيع، انتاجية العاملين والموقع). يمكن خلق قيمة مشتركة في مجال المشتريات من خلال تمكين الموردين من تحسين انتاجهم الذي يحقق مكاسب كمية ونوعية للطرفين، وتستهدف التحسينات على مستوى شبكة التوزيع للأسواق أو المجتمعات المحرومة من الخدمة من خلال تطوير أساليب جديدة للوصول إليها وخدمتها، بينما يمكن تحسين انتاجية العاملين بالاستثمار في مهاراتهم وحزمهم في العمل بتوفير التأمين الصحي المميز، كما يجب على المؤسسة تحديد موقع الانتاج الأكثر فعالية للتغلب على فورات التكاليف كتوطين الانتاج.³ تعتبر شركة Nestlé من الشركات الرائدة في خلق قيمة مشتركة، ومن مبادراتها في كفاءة استغلال الطاقة إطلاق برنامج (صفر ماء Zero Water) الذي حقق نتائج ممتازة في مصنع نستله للحليب المجفف في المكسيك

1. Porter. M. E & Kramer M. R (2011), "Creating Shared Value", Op-Cit, P : 7.

2. Odia. J. O (2018) "Created Shared Value and Sustainable, Inclusive Development of Developing Countries", In Risso. M & Testarmata, S (Eds.) Value Sharing for Sustainable and Inclusive Development . IGI Global, USA, P : 131.

3. Von Liel. B (2016), "Creating Shared Value as Future Factor of Competition: Analysis and Empirical Evidence", Springer, P : 23.

من خلال استخراج المياه من الحليب الذي يعالجه وبذلك فإنه يوفر 1.6 مليون لتر م الماء أي ما يعادل 15 % من اجمالي استخدام نستله للمياه في المكسيك.¹

ثالثاً: بناء العناقيد الصناعية الداعمة: يرجع أصل مصطلح العناقيد الصناعية إلى الدراسات الأولى التي قام بها الاقتصادي الإنجليزي ألفريد مارشال عام 1920 من خلال نظريته المتعلقة بالتوطين الصناعي إذ حاول توضيح أهمية التركز الصناعي التي تقدمها المؤسسات القريبة جغرافياً.² بدأت معالم هذا المفهوم عام 1990 عندما قام العالم الاقتصادي M.E. Porter بإصدار كتابه الشهير "الميزة التنافسية للأمم" وهذا الكتاب أحدث ما يشبه ثورة في نظريات توطين المشروعات الصناعية حيث قام الكاتب بتحليل ودراسة نماذج من المشروعات الصناعية في عشرة دول صناعية ولاحظ وجود شبكة من العلاقات الأفقية والرأسية بين هذه المشروعات.

1. تعريف العناقيد الصناعية: ويرى M.E. Porter العناقيد الصناعية على أنها تتمثل في: "توطين الصناعات بشكل مترابط من خلال علاقة الزبون/الممول والمناطق التكنولوجية والعمالة والتوزيع".³ وفي نفس السياق عرفت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية على أنها: "تركز قطاعي جغرافي لمؤسسات تنتج وتبيع مجموعة واسعة من المنتجات المرتبطة أو المكملة لبعضها البعض".⁴ كما تعرف أيضاً على أنها: "تجمعات جغرافية قد تكون محلية أو اقليمية او عالمية لمجموعة من المؤسسات المتقاربة جغرافياً والتي ترتبط ببعضها البعض بعلاقات تكاملية ومصالح مشتركة في مجال معين بما يمثل منظومة من الأنشطة من أجل تقوية وتشجيع التنافسية".⁵ وعرفها Simmie&Semmett على أنها: "تركيز لشبكة من المنتجين في منطقة جغرافية واحدة تربطها قواسم مشتركة

¹ <https://www.nestle.com/stories/zero-water-factory> At : 09/08/2019

² سارة حليمي ومبارك بوعشة (2018)، "العناقيد الصناعية توجه استراتيجي للتنوع الاقتصادي - المملكة العربية السعودية - نموذجاً"، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، العدد 9، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص: 711.

³ عيود زرقين و تواتية طاهر (2014)، "العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد41، جامعة بغداد، العراق، ص: 163.

⁴ ايهاب على الموسوي (2019)، " دور العناقيد الصناعية في تطوير القدرة التنافسية للقطاع الصناعي"، مجلة أهل البيت، المجلد 1، العدد 24، جامعة أهل البيت عليهم السلام، العراق، ص: 180.

⁵ ايهاب على الموسوي وكاظم أحمد البطاط و رحيم كاظم الشرع (2018)، " إمكانية تطبيق استراتيجية العناقيد الصناعية في العراق"، مجلة أهل البيت، المجلد 1، العدد 22، جامعة أهل البيت عليهم السلام، العراق، ص: 156.

وتعمل في نفس ظروف السوق.¹ وعرفها **Doeringer&Terkla** على أنها: "عبارة عن تركيز جغرافي للصناعات يؤدي إلى تحقيق مكاسب من خلال الموقع المشترك"².

2. **مزايا العناقيد الصناعية:** تتمثل مزايا العناقيد الصناعية فيما يلي:³

- التقليل من تكاليف التبادل أثناء المراحل الانتاجية؛
- تركز الخبرات الفنية البشرية والتكنولوجية في مجالات متقاربة أ متكاملة؛
- زيادة فرص العمل وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة ورفع معدلات النمو.

إضافة إلى:⁴

- أنها تساهم في رفع معدلات النمو الاقتصادي الكلي من خلال تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- المساهمة في تحسين وزيادة تنافسية العنقود من خلال الاستغلال الأمثل لموارد الدولة المحدودة نتيجة التخصص والتركيز على النشاطات ذات القيم المرتفعة بدلا من توزيعها على باقي الأنشطة؛
- ضمان الكفاءة والتنافسية للمؤسسات التي تعمل ضمن العنقود مقارنة بالتي تعمل خارجه من حيث خفض تكاليف الانتاج وتوفير البنية التحتية الملائمة للصناعة وكذا سهولة الحصول على الموارد المالية اللازمة؛
- زيادة فرص التخصص الأمر الذي من شأنه المساهمة في إعادة هيكلة الصناعة وظهور منتجات جديدة تتناسب مع الأسواق المحلية والاقليمية.

ووفقا لما طرحه **porter** فإن بناء عناقيد صناعية داعمة له تأثير ايجابي على ابتكار ونتاجية المؤسسة. فالموردون المحليون المؤهلون والعناقيد المحلية القوية تعزز الكفاءة اللوجستية وتسهل التعاون من جهة، ومن جهة أخرى فإن الأداء الايجابي للمؤسسة له آثار ايجابية على المجتمع عندما يكون جزء لا يتجزأ من العنقود المحلي. ومن

¹. موزاوي عائشة (2018)، " دور العناقيد (التجمعات) الصناعية في تعزيز تنافسية القطاعات الاقتصادية "، مجلة تنوير للدراسات الأدبية والأنسانية، العدد 5، جامعة زيان عشور الحلفة، الجزائر، ص: 65.

². شوقي جباري وحزمة العوادي (2012)، " قراءات في التجارب الدولية الرائدة لاستراتيجية العناقيد الصناعية - تجربة ايطاليا الثالثة ووادي السيليكون النموذجين - "، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد3، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص:37.

³. زايري بلقاسم (2007)، " العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص: 174.

⁴. سارة حليمي ومبارك بوعشة (2018)، مرجع سبق ذكره، ص: 713.

الأمثلة الناجحة لمعالجة نقاط الضعف في البنية التحتية لها شركة يارا النرويجية للأسمدة المعدنية، حيث واجهت صعوبات في توزيع منتجات الأسمدة في إفريقيا بسبب ضعف البنية التحتية في بلدان مثل موزمبيق وتنزانيا. ولحل المشكل قامت يارا ببناء الطرق لتحسين البنية التحتية للمزارعين وتقديم منتجاتها بكفاءة أكبر، تم تمويل البرنامج بمبلغ 60 مليون دولار أمريكي. من المتوقع أن يستفيد أكثر من 200000 مزارع في الموزمبيق وحدها وإنشاء أكثر من 350000 وظيفة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال مشروع تحسين البنية التحتية.¹

المطلب الثالث: قياس القيمة المشتركة

لخلق القيمة المشتركة من خلال إعادة تصور المنتجات والأسواق على نمو العائدات، الحصة السوقية والربحية التي تنشأ من منافع التنمية البيئية أو الاجتماعية أو الاقتصادية التي تقدمها منتجات وخدمات المؤسسة، أما خلق القيمة المشتركة من إعادة تعريف الانتاجية في سلسلة القيمة يركز على التحسينات في العمليات الداخلية التي تحسن التكلفة والوصول إلى المدخلات والجودة والانتاجية التي تتحقق من التحسينات البيئية وتحسين استخدام الموارد والاستثمار في قدرات الموظفين والموردين وغيرها من المجالات، وخلق القيمة المشتركة من خلال العناقيد الصناعية مستمدة من تحسين البيئية الخارجية من خلال الاستثمارات المجتمعية وتعزيز قدرات الموردين المحليين والمؤسسات والبنية التحتية المحلية بطرق تعزز أيضا إنتاجية أعمال المؤسسة.

يهدف قياس القيمة المشتركة إلى متابعة التقدم ونتائج استراتيجيات خلق القيمة المشتركة التي تم تصميمها. لكل فرصة قيمة مشتركة، لهذا تقوم المؤسسة بتجديد وتتبع كل من النتائج الاجتماعية والاقتصادية لتحقيق أهدافها المتوازنة (معالجة مشكلة اجتماعية وتحسين أداء أعمال المؤسسة).² والجدول الموالي يوضح النتائج الاقتصادية والاجتماعية التي يمكن تحقيقها على كل مستوى من مستويات خلق القيمة المشتركة:

¹. Von Liel. B (2016), **Op-Cit**, P : 23

².Porter. M. E, Hills. G, Pfitzer. M, Patscheke. S & Hawkins. E (2012), "**Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results**", FSG, p : 3.

الجدول رقم 16: القيم الاقتصادية والاجتماعية الممكن تحقيقها حسب مستويات خلق القيمة المشتركة

مستويات خلق القيمة المشتركة	النتائج الاقتصادية	النتائج الاجتماعية
1. إعادة تصور المنتجات والأسواق: كيف تؤدي تلبية الاحتياجات غير الملبات إلى زيادة الأرباح والايادات؟	- زيادة العائدات؛ - زيادة الحصة السوقية؛ - زيادة نمو السوق؛ - تحسين الربحية.	- تحسين الرعاية الصحية؛ - خفض بصمة الكربون؛ - تحسين التغذية؛ - تحسين التعليم.
2. إعادة تعريف الانتاجية على مستوى سلسلة القيمة: كيف تؤدي الإدارة الأفضل للعمليات الداخلية إلى زيادة الانتاجية والتقليل من المخاطر؟	- تحسين الانتاجية؛ - انخفاض التكاليف اللوجستية والتشغيلية؛ - ضمان العرض الكافي من المنتجات وتحسين النوعية؛ - تحسين الربحية.	- خفض استخدام الطاقة والمياه؛ - خفض استخدام المواد الخام؛ - تحسين مهارات العمل؛ - تحسين دخل الموظف.
3. إعادة بناء العناقد الصناعية الداعمة: كيف يساهم تغيير الظروف المجتمعية خارج المؤسسة في إعادة إنعاش النمو وتحقيق مكاسب انتاجية جديدة؟	- خفض تكاليف الانتاج؛ - تحسين البنية التحتية للتوزيع؛ - تحسين وصول القوى العاملة لمكان العمل؛ - تحسين الربحية.	- تحسين التعليم؛ - زيادة خلق فرص العمل؛ - تحسين الصحة؛ - تحسين الدخل.

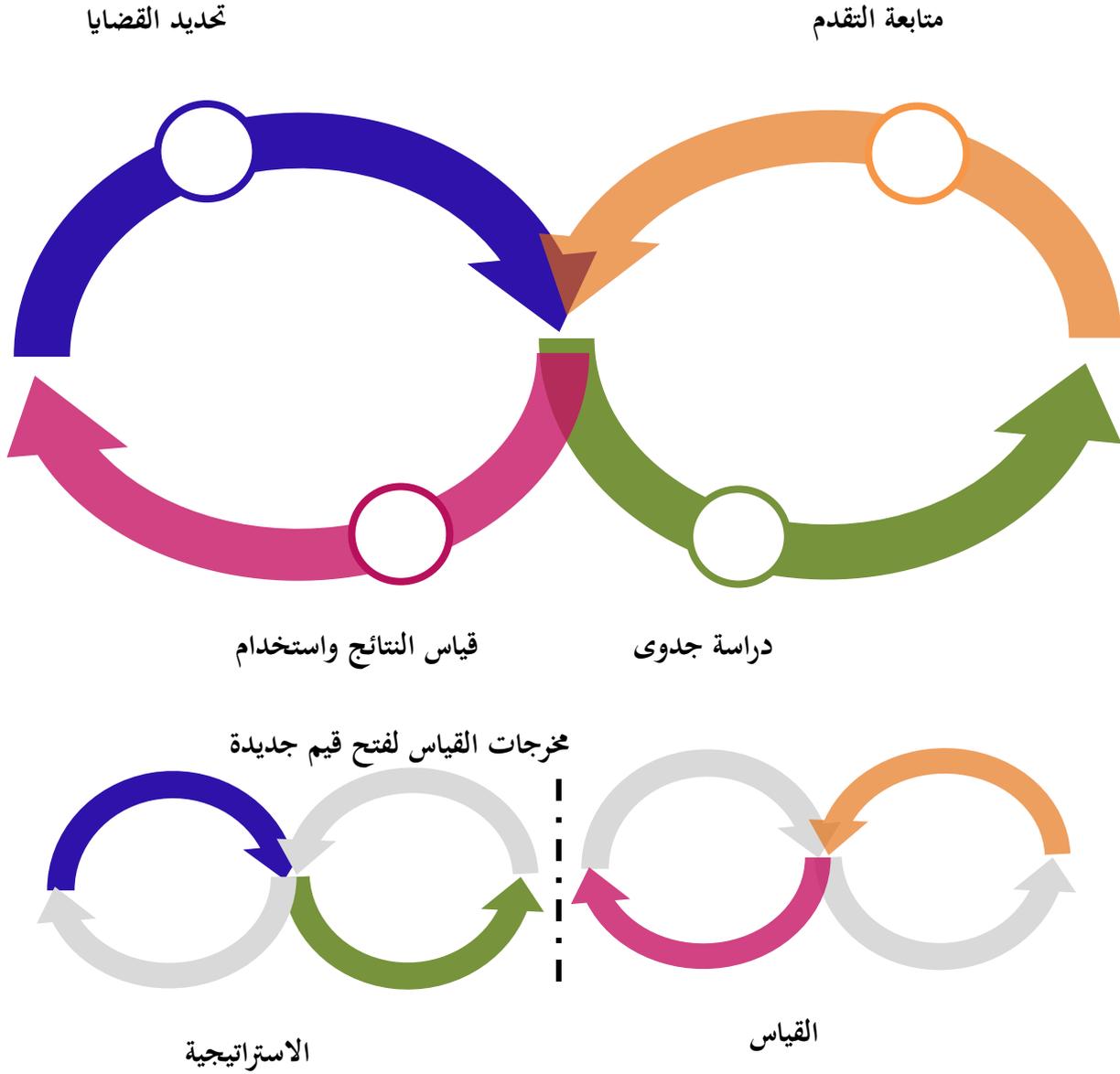
المصدر:

- Porter. M. E, Hills. G, Pfitzer. M, Patscheke. S & Hawkins. E (2012), "**Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results**", FSG, p : 3.

تتطلب عملية قياس القيمة المشتركة عملية تكرارية متكاملة مع استراتيجية العمل. وتتضمن عملية التكامل

بين استراتيجية خلق القيمة المشتركة وعملية قياسها أربع خطوات يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم 27: دمج استراتيجية خلق القيمة المشتركة وعملية قياسها



المصدر:

- Porter. M. E, Hills. G, Pfitzer. M, Patscheke. S & Hawkins. E (2012), "**Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results**", FSG, p :3.

وفيما يلي شرح لكل مرحلة من مراحل قياس القيمة المشتركة وتكامله مع الاستراتيجية:¹

أولاً: تحديد القضايا الاجتماعية المستهدفة: تتمثل نقطة الانطلاق لخلق القيمة المشتركة في تحديد القضايا الاجتماعية والبيئية التي تمثل فرصاً لزيادة الإيرادات أو التقليل من التكاليف وترتيبها حسب الأولوية، وها يتطلب فحصاً منهجياً للاحتياجات الاجتماعية غير الملبّات وتحليل كيفية تداخلها مع أعمال المؤسسة على كل مستوى من مستويات خلق القيمة المشتركة. ونتيجة هذه المرحلة هي قائمة خاصة بالقضايا الاجتماعية ذات الأولوية التي يمكن أن تستهدفها استراتيجية خلق القيمة المشتركة بالمؤسسة؛

ثانياً: دراسة جدوى الأعمال: بعد تحديد القضايا الاجتماعية والبيئية ذات الأولوية وتأثيراتها المحتملة على مستوى واحد أو أكثر من مستويات خلق القيمة المشتركة فإن الخطوة التالية هي تطوير خطة عمل قوية تستند إلى نتائج البحث والتحليل حول كيف يؤدي تحسين الجانب الاجتماعي والبيئي إلى تعزيز أداء الأعمال بالمؤسسة بشكل مباشر. حيث تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف والأنشطة والتكاليف المترتبة على كل فرصة لخلق القيمة المشتركة ووضع قائمة بالنتائج الاقتصادية والاجتماعية المحتملة مقارنة بتكاليفها ثم اتخاذ القرار واختيار ما يتناسب مع استراتيجية المؤسسة؛

ثالثاً: متابعة التقدم: يتم في هذه المرحلة استخدام نتائج دراسة جدوى الأعمال كخارطة طريق تساعد المؤسسة على تتبع التقدم في أعمالها مقارنة بالأهداف الموضوعية لتحسين الأداء الشامل لها. تتضمن هذه المرحلة تتبع المدخلات، أنشطة الأعمال والمخرجات والأداء المالي نسبة إلى التوقعات المحددة سابقاً؛

رابعاً: قياس وتحليل النتائج واستخدام مخرجاتها لفتح قيم جديدة: يتم التركيز في المرحلة الأخيرة على التحقق من صحة الارتباط بين النتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتحديد ما إذا كانت نفقات وموارد المؤسسة وجهوداتها المبذولة قد حققت عائدات مشتركة جيدة، وهذا ما سيفيد في تحسين استراتيجية خلق القيمة المشتركة وتنفيذها لإطلاق قيم مشتركة جديدة. حيث يتطلب فتح القيمة المشتركة من خلال القياس فهم النتائج المحققة من الاستثمارات الاقتصادية للمؤسسة وتحليل وتحسين النتائج الاقتصادية الناتجة عن القيم الاجتماعية.

¹. IBID, p : 3.

المبحث الثالث: خلق القيمة المشتركة: "شركة نستله نموذجاً"

تعتبر شركة نستله من أكبر الشركات في مجال الأغذية والمشروبات في العالم، ولخلق قيمة للمساهمين وللشركة ككل تعمل نستله على خلق قيمة للمجتمع في البلدان التي تعمل فيها.

المطلب الأول: تقديم عام لشركة نستله

أولاً: التعريف بالشركة: نستله هي أكبر شركة للأغذية والمشروبات في العالم تم انشاؤها عام 1866 من قبل هنري نستله. لديها أكثر من 2000 علامة تجارية تتراوح بين الرموز العالمية إلى المفضلة محلياً، وتتواجد في 189 دولة حول العالم. تهدف إلى تحسين نوعية الحياة والمساهمة في مستقبل أكثر صحة والمساعدة في تشكيل عالم أفضل وأكثر صحة، إضافة إلى الهام الناس لكي يعيشوا حياة أكثر صحة. هذه هي الطريقة التي تساهم بها في المجتمع مع ضمان نجاحها على المدى الطويل.¹

ثانياً: تاريخ الشركة: تأسست شركة نستله عام 1866 على يد هنري نستله والجدول الموالي يوضح اهم المحطات التاريخية التي مرت بها الشركة منذ تاريخ التأسيس إلى يومنا هذا.

الجدول رقم 17: تاريخ شركة نستله

بدأ تاريخ الشركة في عام 1866، مع تأسيس شركة الحليب الأنجلو السويسرية المكثفة. حيث قام هنري نستله بتطوير طعام رضع خارق في عام 1867، وفي عام 1905 قامت الشركة التي أسسها مع شركة أنجلو- سويسرية، بتشكيل ما يعرف الآن باسم مجموعة نستله. وخلال هذه الفترة نمت المدن وزادت السكك الحديدية والبواخر إلى انخفاض تكاليف السلع مما حفز التجارة الدولية في السلع الاستهلاكية.	السنوات الرائدة 1905-1866
--	------------------------------

¹ <https://www.nestle.com/aboutus> On: 01/09/2018

<p>في عام 1905، امتلكت شركة نستله وأنجلو سويس أكثر من 20 مصنعاً، وبدأ استخدام شركات تابعة في الخارج لإنشاء شبكة مبيعات تمتد عبر إفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية وأستراليا. مع اقتراب الحرب العالمية الأولى، استفادت الشركة من فترة الرخاء المعروفة باسم Belle Époque أو "Beautiful Age"، "العصر الجميل"، وأصبحت شركة ألبان عالمية.</p> <p>عام 1905: تم دمج الأنجلو السويسرية وNestlé في تأسيس شركة Anglo-Swiss & Nestlé Milk Company. تمتلك الشركة مكتبين رئيسيين في Vevey and Cham، وافتتح مكتب ثالث في لندن لدفع مبيعات تصدير الألبان. على مدى عدة سنوات، توسع نطاق الشركة لتشمل الحليب المكثف غير المحلى والحليب المعقم</p>	<p>الحقبة الجميلة أو العمر الجميل 1913-1906</p>
<p>أدى اندلاع الحرب في عام 1914 إلى زيادة الطلب على الحليب المكثف والشوكولاتة، لكن نقص المواد الخام وحدود التجارة عبر الحدود يعوق إنتاج شركة نستله آند أنجلو-سويسرية. لحل هذه المشكلة، تكتسب الشركة مرافق المعالجة في الولايات المتحدة وأستراليا، وبحلول نهاية الحرب لديها 40 مصنعاً.</p>	<p>الأزمة والفرصة: 1938-1919</p>
<p>أثر اندلاع الحرب العالمية الثانية في عام 1939 على كل الأسواق تقريباً، ولكن شركة نستله آند أنجلو-السويسرية واصلت العمل في ظروف صعبة، وتزويد المدنيين والقوات المسلحة على حد سواء. في عام 1947، تضيف الشركة حساء ماجي والتوابل إلى مجموعة منتجاتها، وتعتمد الاسم نستله اليمنتانا</p>	<p>ركوب العاصفة 1939-1947</p>
<p>تتميز فترة ما بعد الحرب بازدهار متزايد، وينفق الناس في الولايات المتحدة وأوروبا الأموال على الآلات التي تجعل الحياة أسهل، مثل الثلاجات والمجمدات. كما أنهم يفضلون الأطعمة اللذيذة، وتلبي شركة نستله أليمنتانا خلال هذه الفترة هذه الحاجة مع المنتجات الجديدة بما في ذلك الوجبات الجاهزة Maggi و Nesquik.</p>	<p>راحة أكبر للمستهلك 1959-1948</p>

<p>تمكن عمليات الاستحواذ شركة نستله من دخول مناطق جديدة سريعة النمو مثل الأطعمة المجمدة، وتوسيع أعمالها التقليدية في الحليب والقهوة والأطعمة المعلبة. في 1970 بدأت الشركة بالتنوع في المستحضرات الصيدلانية ومستحضرات التجميل وهذا جذب الانتقاد من جماعات النشطاء التي تزعم تسويق أغذية الرضع غير اخلاقي، لكن مع مرور الوقت أصبحت شركة نستله فيما بعد واحدة من أولى الشركات التي طبقت كود منظمة الصحة العالمية على بدائل لبن الأم في أعمالها.</p>	<p>من الأطعمة المجمدة الى المستحضرات الصيدلانية 1960-1980</p>
<p>بعد سنوات من النمو، تتعامل نستله خلال هذه الفترة مع علامات تجارية غير مربحة وتعزز تلك التي ترضي المستهلكين المهتمين بالصحة بشكل متزايد، بما يتماشى مع طموحها الجديد "التغذية والصحة والعافية". تتوسع الشركة في الولايات المتحدة وأوروبا الشرقية وآسيا، وأهداف للقيادة العالمية في الماء والآيس كريم والأغذية الحيوانية.</p>	<p>نحو التغذية والصحة 1981-2005</p>
<p>توضح نستله نهجها المتمثل في خلق القيمة المشتركة للأعمال التجارية لأول مرة، وتطلق خطة نستله للككاو وخطة نسكافيه لتطوير المزيد من سلاسل التوريد المستدامة في الكاكاو والقهوة. وفي الوقت الذي تعزز فيه نستله موقعها في القطاعات التقليدية وصيغة حليب الأطفال والأغذية المجمدة، فإنها تعزز تركيزها على التغذية الطبية.</p>	<p>خلق القيمة المشتركة الى يومنا هذا 2006-</p>

المصدر:

- <https://www.nestle.com/aboutus/history/nestle-company-history>

On: 01/09/2018

1. تطور شعار الشركة: تعتبر شركة نستله من اوائل الشركات الصناعية السويسرية التي بنت علامة تجارية بالاستناد إلى شعار يميزها. استندت العلامة التجارية الأصلية إلى الشعار الأصلي للعائلة والذي أظهر طائرا واحدا على العش وكان هذا إشارة إلى اسم العائلة (nestle = العش بالألمانية)، وقام لاحقا بتكييف شعار النبل عن طريق إضافة ثلاثة طيور تقوم الام بتغذيتهم لإنشاء رابط مرئي بينه وبين منتجاته من الحبوب التي تنتجها الشركة. وبدأ باستخدام الصورة كعلامة تجارية فعليا عام 1868، واليوم يتم استخدام شعار عش الطيور المؤلف على منتجات الشركة في جميع انحاء العالم. والجدول الموالي يلخص أهم المحطات التاريخية التي تم من خلالها تطوير شعار الشركة:

الجدول رقم 18: تطور شعار الشركة

الشعار الأصلي للشركة		
		
<p>استخدم هنري نستله شعار النبالة لعائلته كمصدر إلهام للشعار (نستله = عش صغير بالألمانية) لحماية منتجاته من طعام الحليب من المقلدين</p>		1868
<p>تم الجمع بين حروف اسم الشركة وصورة الشعار لتشكيل مظلة لتصبح العلامة التجارية الميزة الموحدة لمختلف منتجات الشركة.</p>		1938
<p>تحديث العلامة التجارية المدجة احتفالاً بالذكرى المئوية للشركة.</p>		1966
<p>منح أسماء موحدة للشركات التابعة لشركة نستله حيث أصبح الشعار الذي تم اختزاله إلى عصفورين صغيرين مع الكتابة أسفله المظلة الاستراتيجية للعلامة التجارية.</p>		1988
<p>تم تبسيط شعار الشركة أكثر وإعطاء كل فئة من الفئات الأربع التي تنتجها الشركة (الألبان، الحليب، الأيس كريم وحليب الأطفال) حروف محددة من حروف نستله.</p>		1995
<p>تصميم جديد للشعار يسهل القراءة على الأجهزة الرقمية مثل الهواتف الذكية وهو الشعار الذي يتم استخدامه على كافة منتجات الشركة.</p>		2015

المصدر:

المطلب الثاني: إلتزامات شركة نستله

تهدف شركة نستله إلى تحسين نوعية الحياة والمساهمة في مستقبل أكثر صحة وذلك بالاعتماد على مقارنة لخلق قيمة لأعمالها، الأفراد، العائلات، المجتمعات والكوكب. وتطمح لتحقيق ثلاث طموحات شاملة بحلول 2030 والتي توجه عمل الشركة ودعم أهداف الامم المتحدة للتنمية المستدامة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 28: طموحات الشركة بحلول عام 2030



مساعدة 50 مليون طفل
ليعيشوا حياة أكثر صحة

المساعدة تحسين 30 مليون
مصدر رزق في المجتمعات
المرتبطة بأعمال الشركة

السعي لتحقيق صفر تأثير بيئي
في عملياتها

المصدر:

- <https://www.nestle.com/aboutus> On: 10/07/2019

أولاً: التزمات شركة نستله اتجاه الأفراد والأسر:

1. تقديم خيارات ألد وأكثر صحة: يفتقر حوالي مليار شخص في جميع أنحاء العالم إلى المغذيات الدقيقة الأساسية في نظامهم الغذائي مما يؤدي إلى مشاكل صحية كبيرة، وفي الوقت نفسه يعاني ثلث سكان العالم

من زيادة في الوزن، لهذا تسعى الشركة المساهمة في عالم أكثر صحة من خلال خلق مغذيات صحية ومناسبة لكل حالة وهذا بالاستفادة من شبكة البحث والتطوير وخبرتها في مجال التغذية والتعاون مع الحكومات وسلطات الصحة العامة.¹ والجدول الموالي يوضح المقارنة المعتمدة لخلق القيمة المشتركة لكل من المجتمع وأعمال الشركة:

الجدول رقم 19: مقارنة خلق القيمة المشتركة لتقديم خيارات ألد وأكثر صحة

خلق القيمة المشتركة	
من أجل أعمال الشركة	من أجل المجتمع
من خلال تكييف منتجات الشركة لتلبية احتياجات المستهلكين المتطورة	من خلال تسهيل تناول الأطعمة وشرب المشروبات المغذية
المقارنة المعتمدة في ذلك	
تسعى الشركة لإحداث تغيير ذي معنى والتحرك بسرعة للحصول على خيارات صحية أكثر مقارنة بالمنتجات تلبي احتياجات المستهلكين	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

- <https://www.nestle.com/csv/impact/tastier-healthier> On: 10/07/2019

- مساهمة الشركة: تشمل أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة فرصة فريدة لمعالجة الأسباب الكامنة لسوء التغذية على نطاق واسع. حيث تساهم الشركة في تحقيق هذه الأهداف ب العمل مع شركاء للمساعدة في حل جميع أشكال سوء التغذية وتشجيع النظم الغذائية الصحية من خلال تطوير وإطلاق المزيد من الأطعمة والمشروبات المغذية والمنتجات الأكثر استدامة وتبسيط قوائم المكونات وإزالة الألوان الاصطناعية مع إضافة المغذيات الدقيقة.²
- 2. إلهام الناس لعيش حياة أكثر صحة: يأخذ سوء التغذية عدة أشكال: نقص في التغذية، السمنة، زيادة الوزن أو نقص المغذيات الدقيقة لهذا تعمل الشركة على تشجيع النظام الغذائي المتوازن وأساليب الحياة النشطة والجدول الموالي يوضح المقارنة المعتمدة لخلق القيمة المشتركة:

¹.<https://www.nestle.com/csv/impact/tastier-healthier> On: 10/07/2019

².<https://www.nestle.com/csv/impact/tastier-healthier> On: 10/07/2019

الجدول رقم 20: مقارنة خلق القيمة المشتركة لتشجيع الحياة الصحية والغذاء المتوازن

خلق القيمة المشتركة	
من أجل أعمال الشركة	من أجل المجتمع
من خلال التأكد أن العلامة التجارية للشركة تقدم صفات صحية ومعلومات غذائية واضحة وبناء الثقة بينها وبين عملائها	من خلال تعزيز النظم الغذائية المتوازنة والمناسبة لكل فئة عمرية وتشجيع الطبخ المنزلي للقضاء على أمراض عديدة في جميع أنحاء العالم
المقارنة المعتمدة في ذلك	
تحسين نوعية الحياة والمساهمة في مستقبل أكثر صحة بتشجيع شركائها في جميع أنحاء العالم على اتباع نظام غذائي متوازن وتقديم إرشادات مناسبة لكل فئة وإرشادات سهلة الفهم على العبوة في اتصالاتها التسويقية، وتشجيع الأنشطة والبرامج الرياضية التي تلهم الناس خاصة الأطفال للأكل الجيد صحياً وممارسة المزيد من الرياضة.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

- <https://www.nestle.com/csv/impact/healthier-lives> On: 10/07/2019

- مساهمة الشركة: تماشياً مع أهداف التنمية المستدامة للقضاء على الجوع تعمل الشركة على مساعدة الأفراد والأسر طول مراحل حياتهم من الحمل إلى الشيخوخة من خلال العمل مع شركائها لتعزيز اتباع النظم الغذائية المتوازنة وتحسين الوعي الغذائي وأنماط الحياة الصحية.¹
- 3. بناء، مشاركة وتطبيق المعرفة الغذائية: تساعد التغذية في الوقاية من المرض أو علاجه، ومن خلال شبكة الشركة العالمية من مراكز البحوث يكتشف العلماء المزيد حول كيفية تناول الناس للأغذية وكيف يمكن لأطعمة ومشروبات نستله أن تساعد المصابين بأمراض طبية مرتبطة بالغذاء.² والجدول الموالي المقارنة المعتمدة لخلق قيمة مشتركة في هذا المجال:

¹ <https://www.nestle.com/csv/impact/healthier-lives> On: 10/07/2019

² <https://www.nestle.com/csv/impact/nutrition-knowledge> On: 10/07/2019

الجدول رقم 21: مقارنة خلق القيمة المشتركة بخصوص بناء، مشاركة وتطبيق المعرفة الغذائية.

خلق القيمة المشتركة	
من أجل أعمال الشركة	من أجل المجتمع
من خلال الحرص على البقاء على إطلاع في المنتجات الغذائية الصحية بهدف انشاء منتجات أفضل تساهم في صحة ورفاهية المستهلكين	من خلال مساعدة المجتمع على فهم كيفية علاج بعض الحالات أو الوقاية منها بناء على نتائج البحث في الروابط بين المرض والغذاء
المقاربة المعتمدة في ذلك	
تهدف الشركة إلى مساعدة الناس على عيش حياة أفضل وأطول وأكثر صحة من خلال بناء، فهم وتبادل المعرفة حول الدور الذي يمكن أن تلعبه التغذية في الوقاية من الأمراض والتطلع المستمر لمعرفة المزيد حول كيف يمكن للأغذية أن تدعم العيش الجيد عبر جميع الأجيال. ولتحقيق ذلك يتم إجراء دراسات طويلة الأجل على عادات الأكل والتعاون مع الجامعات الرائدة والمؤسسات البحثية والشركات الناشئة وتحسين منتجاتها باستمرار.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

- <https://www.nestle.com/csv/impact/nutrition-knowledge> On: 12/07/2019

- مساهمة الشركة: عام 2018 استثمرت الشركة 1.7 مليار فرنك سويسري في أنشطتها البحثية كما شارك معهد نستله للتغذية عملية التعلم مع المهنيين في مجال الصحة والعلماء ومجتمعات التغذية من خلال 10 منشورات و 86 عرض تقديمي للمؤتمرات.¹

ثانيا: الالتزامات بخصوص المجتمع

1. تعزيز التنمية الريفية وسبل المعيشة: تزايد عدد السكان يعني زيادة الطلب على الغذاء، لكن الزراعة تواجه العديد من التحديات، فمن خلال فهم هذه التحديات وتحديد الحلول وقياس آثار أنشطتها تهدف الشركة لتحسين سبل العيش لدى المزارعين وجعل الزراعة خيارا أكثر جاذبية واستدامة للجيل القادم وضمان امدادات طويلة الأجل للمواد الخام التي تحتاجها. والجدول الموالي يوضح القيم المستهدفة بخصوص هذا الالتزام:

¹. <https://www.nestle.com/csv/impact/nutrition-knowledge> On: 12/07/2019

الجدول رقم 22: القيم المستهدفة بخصوص تعزيز التنمية الريفية وسبل المعيشة

خلق القيمة المشتركة	
من أجل أعمال الشركة	من أجل المجتمع
ضمان استدامة المكونات الزراعية التي تحتاجها الشركة على المدى الطويل وبجودة عالية.	ضمان غذاء جيد للأجيال القادمة والمساعدة في التخفيف من حدة الفقر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

- <https://www.nestle.com/csv/impact/rural-livelihoods> On: 12/07/2019

● مساهمة الشركة: تتيح خبرة الشركة كمنتج عالمي للأغذية أحداث تغيير من خلال دعم التنمية الريفية والنمو الاقتصادي عبر سلاسل التوريد وهذا من خلال العمل عن كثب مع المزارعين ومجتمعاتهم والمؤسسات الخبيرة. تتطلع الشركة لتحديد الاسباب الجذرية للتحديات التي يواجهها المزارعون وتطوير حلول لمساعدة وتحسين ممارساتهم الزراعية وزيادة انتاجيتهم ودخلهم وجعل الزراعة قطاعا أكثر جاذبية،¹ وهذا في أربع مجالات رئيسية:

- تقييم احتياجات المزارعين: لضمان معالجة القضايا الصحيحة؛
- اقتصاديات المزارعين: للمساعدة في جعل المزارع والزراعة قابلة للاستمرار اقتصاديا وجذابة للأجيال القادمة؛
- حماية المزارعين: لضمان صحة المزارعين وأسرهم والحصول على التغذية التي يحتاجون إليها؛
- الموارد المسؤولة: ضمان الحصول على الإمدادات من المكونات الخام بطريقة تلي معيار المصادر المسؤولة لدى الشركة والطلب المتزايد من المستهلكين على المصادر الأخلاقية.

2. احترام وتعزيز حقوق الانسان: قيم الشركة متجذرة في الاحترام بما في ذلك احترام حقوق الانسان لكل شخص يعمل لصالحها أو معها. يمثل احترام حقوق الانسان وتعزيزها في أنشطة أعمال الشركة أحد الاولويات الثلاث في مجال الالتزام اتجاه المجتمع وأساسا لطموح الشركة في تحسين الحياة المعيشية لـ 30 مليون شخص. وتتبع الشركة استراتيجية مجسدة بعناية في برامج العناية الواجبة في مراعاة حقوق الانسان ويتكون برنامج تنمية الموارد البشرية لدى الشركة من 8 مكونات هي:²

- السياسات؛
- القضايا البارزة؛

¹ <https://www.nestle.com/csv/impact/rural-livelihoods> On: 13/07/2019

² <https://www.nestle.com/csv/impact/respecting-human-rights> On: 13/07/2019

- مشاركة أصحاب المصلحة والشركات؛
- الحوكمة؛
- التدريب والتوعية؛
- آليات التظلم؛
- تقييم المخاطر وتأثيراتها؛
- الرقابة وإعداد التقارير.

ففي 2018 تم إطلاق نسخة منقحة ومحسنة من تدريبها في مجال حقوق الانسان، تم تطويره بالتعاون مع المعهد الدانماركي لحقوق الانسان يتيح التدريب على الأعمال وحقوق الانسان لجميع الموظفين لتعرف على أهمية حقوق الانسان بالنسبة لعمل نستله وكذلك في مجال مسؤولية كل فرد.

• **مساهمة الشركة في هذا المجال:** لدى الشركة التزامات محددة لتعزيز التوازن بين الجنسين داخل عملياتها وفي المجتمعات التي تصدر منها، وتماشيا مع هذا تلتزم الشركة بسد فجوة الأجور بين الجنسين (الاجر والعمل المتساويين) لكل موظفيها، كما تدعم التنوع بكل أشكاله وتعمل بجد لتعزيز ادماج الأشخاص من مختلف الأجيال والثقافات وذوي القدرات المختلفة. كما تستخدم حجمها لتوفير الوظائف والتلمذة الصناعية وتدريب الشباب ومساعدتهم على العثور على عمل أو اكتساب المهارات التي يحتاجونها لدخول مكان العمل. ومن خلال هدف الشركة المتمثل في تحسين نوعية الحياة والمساهمة في مستقبل أكثر صحة نركز نستله بشكل حقيقي على رفاهية مكان العمل لأنها تؤمن أن مكان العمل الآمن والصحي يخلق شركة أكثر صحة.¹

3. تعزيز العمل بكرامة والتنوع: كل شخص له الحق في عمل لائق وهذا يعني تكافؤ الفرص، الأجر المناسب، آفاق التنمية، حرية التعبير عن المخاوف وتنظيم المشاركة في اتخاذ القرارات في المجالات التي تؤثر على حياتهم. وبصفة الشركة صاحب عمل رئيسي في كل أنحاء العالم فإنها تلعب دورا مهما في توفير مكان عمل يحفظ كرامة الناس ويعاملون فيه باحترام وتلتزم أيضا بتوفير فرص لأولئك الذين يواجهون تحديات لدخول عالم الشغل.² والجدول الموالي يوضح مقارنة خلق القيمة المشتركة في هذا المجال:

الجدول رقم 23: مقارنة خلق القيمة المشتركة من خلال الالتزام بتعزيز كرامة داخل مكان العمل

خلق القيمة المشتركة	
من أجل أعمال الشركة	من أجل المجتمع
الاستفادة من زيادة الانتاجية التي تأتي من قوة عاملة وصحية ومحفزة.	عند توفير عمل جيد للأفراد يستفيد المجتمع بعدة طرق: نوعية حياة أعلى، تكاليف أقل للرعاية

¹ <https://www.nestle.com/csv/impact/respecting-human-rights> On: 13/07/2019

² <https://www.nestle.com/csv/impact/employment-diversity> On: 14/07/2019

الصحية والمزيد من المال في الاقتصاد
المقارنة المعتمدة في ذلك
تعمل الشركة على توفير فرص عمل وتدريب مهني جيد ودعم جميع الموظفين لديها ليعيشوا حياة أكثر صحة وسعادة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

- <https://www.nestle.com/csv/impact/employment-diversity> On: 15/07/2019

ثالثا: التزام الشركة اتجاه الكوكب (الأرض):

1. رعاية المياه: الماء هو أثمن مورد على كوكب الأرض والحصول على مياه نظيفة هو حق أساسي من حقوق الانسان، وهو ضروري لعمليات الشركة وسلسلة التوريد الخاصة بها لهذا السبب تعتبر حماية الموارد المائية التي تشاركها الشركة مع الآخرين والحفاظ عليها أولوية رئيسية بالنسبة للشركة¹. والجدول الموالي يوضح مقارنة خلق القيمة المشتركة لكل من المجتمع والأعمال في مجال حماية الموارد المائية:

الجدول رقم 24: مقارنة خلق القيمة المشتركة في مجال رعاية المياه

خلق القيمة المشتركة	
من أجل أعمال الشركة	من أجل المجتمع
ضمان قوة أعمال الشركة لسنوات قادمة بحماية الموارد المائية	ضمان استدامة الموارد المائية المشتركة لأجيال المستقبل
المقارنة المعتمدة في ذلك	
<p>يمثل الأمن المائي قضية عالمية، تؤمن الشركة أن التعاون هو المفتاح لحماية الموارد المائية المستقبلية إضافة لتحسين كفاءة استخدام المياه في عملياتها. وتواصل الشركة عملها مع مجموعة من الشركاء لحماية الموارد المائية على مستوى مستجمعات المياه ودعم مورديها وتحسين الوصول للمياه النظيفة والصرف الصحي.</p> <p>- عام 2018، أطلقت الشركة مبادراتها العالمية للعناية بالمياه لضمان مسؤوليتها والتزامها تجاه الموارد المائية مستوحاة من التحالف من أجل الاشراف على الماء (Alliance for Water Stewardship)</p> <p>(AWS) توجّه هذه المبادرة جهود الشركة وتساعد في تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة في التأثير البيئي الصفري في عملياتها.</p>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

- <https://www.nestle.com/csv/impact/water> On: 14/07/2019

¹ <https://www.nestle.com/csv/impact/water> On: 14/07/2019

- مساهمة الشركة في مجال رعاية المياه: تعمل الشركة بالتعاون مع مجموعة واسعة من الشركاء لحماية الموارد المائية على مستوى مستجمعات المياه ودعم الموردين لضمان الاستمرار في تحديد المكونات التي تحتاجها وتحسين الوصول إلى المياه النظيفة والصرف الصحي في جميع أنحاء العالم. وتقديرا لجهود الشركة في حماية المياه والحفاظ عليها حصلت على درجة **100/100** في قسم المخاطر المتعلقة بالمياه في مؤشر داوجونز للاستدامة.¹
- 2. العمل بشأن تغير المناخ: يعتبر تغير المناخ أحد أكبر المخاطر التي تهدد مجتمع وأعمال الشركة لذلك تسرع الشركة من جهودها المتعلقة بتغير المناخ من خلال الاعلان على أنها ستحقق انبعاثات صافية صفرية بحلول **2050**. ومن خلال القيام بذلك تتبنى نستله الهدف الأكثر طموحا في اتفاقية باريس للحد من ارتفاع درجة الحرارة العالمية إلى 1.5 درجة مئوية فوق مستويات ما قبل الصناعة.² والجدول الموالي يوضح مقارنة خلق القيمة المشتركة من خلال العمل بخصوص تغير المناخ:

الجدول رقم 25: مقارنة خلق القيم المشتركة من خلال العمل بشأن تغير المناخ

خلق القيمة المشتركة	
من أجل أعمال الشركة	من أجل المجتمع
يسمح خفض أو انعدام الانبعاثات بإدارة عوامل الخطر التي يسببها تغير المناخ لسلسلة قيم الشركة (من تحديد مصادر المواد الخام في المناطق المتضررة بالجفاف إلى معالجة مشكلات إزالة الغابات).	حماية المياه تساهم في دعم سبل عيش المزارعين الذين يزودون الشركة بما تحتاجه وضمان كوكب سليم للجميع
المقارنة المعتمدة في ذلك	
لتحقيق ما تطمح إليه الشركة (صفر انبعاثات غازية صافية) بحلول 2050 قامت الشركة ببعض الاجراءات هي:	
<ul style="list-style-type: none"> • تسريع عملية تحويل منتجاتها بما يتماشى مع اتجاهات المستهلك وخياراته: من خلال اطلاق المزيد من المنتجات التي لها بصمة بيئية أفضل وتساهم في نظام غذائي متوازن بما في ذلك المزيد من خيارات الاطعمة والمشروبات النباتية وكذا إعادة صياغة منتجاتها باستخدام مكونات أكثر ملائمة للمناخ والتحول إلى مواد تغليف بديلة؛ • زيادة المبادرات في الزراعة لامتنصاص المزيد من الكربون: من خلال تعزيز البرامج مع المزارعين لإصلاح الأراضي والحد من انبعاثات الغازات الدفيئة وهذا يشمل تحسين إدارة سلسلة توريد الألبان كما ستعمل نستله على تكثيف الجهود المبذولة لحماية الغابات من خلال إعادة غرس الأشجار وتعزيز التنوع 	

¹. <https://www.nestle.com/csv/impact/water> On: 15/07/2019

². <https://www.nestle.com/csv/impact/climate-change> On: 16/07/2019

البيولوجي للمساعدة في بناء مجتمعات زراعية قادرة على الصمود؛

- استخدام الكهرباء المتجددة بنسبة 100% في مصانعها والمستودعات والخدمات اللوجستية والمكاتب: يستخدم ثلث مصانع نستله (143) بالفعل 100% من الطاقة المتجددة وتستمر نستله في زيادة استخدام الطاقة من المصادر المتجددة مما يتيح للموردين الاستثمار في البنية التحتية مثل الرياح والمزارع الشمسية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

- <https://www.nestle.com/csv/impact/climate-change> On: 16/07/2019

ويتطلب الحد من الاحترار العالمي إلى 1.5 درجة مئوية تغيرا تحوليا عبر الصناعات، الحكومات والمجتمع ككل. ستواصل نستله دعوتها للسياسات الحكومية لضمان تحرك جميع القطاعات بشكل أسرع نحو 1.5 درجة مئوية، كما يمكن للتشريعات الداعمة أن تساعد في تقليل الحواجز أمام توسيع أسواق الطاقة المتجددة وتخفيف الابتكار في الزراعة وحماية الغابات لامتنعاص المزيد من الكربون.¹

- مساهمة الشركة بخصوص تغير المناخ: تتضمن مقارنة الشركة في مواجهة التحديات البيئية المرتبطة بتغير المناخ تقليل انبعاثات الغازات الدفيئة التشغيلية عبر سلسلة القيمة لديها بما يتماشى مع أهداف العلوم، كما تساعد مورديها أيضا على التكيف مع المناخ من خلال توزيع نباتات القهوة والكاكاو المقاومة للجفاف. حيث حصلت جهود الشركة بخصوص العمل في مجال تغير المناخ على درجة 100 / 100 في قسم استراتيجية المناخ في مؤشر داو جونز للاستدامة عام 2018، واحتلت المرتبة الأولى في البعد البيئي بشكل عام.²

3. حماية البيئة: تعتمد الشركة على الغابات والتربة والمحيطات والمناخ لتقديم امدادات مستدامة من الموارد لعملياتها. وبخصوص هذا وضعت الشركة التزامات وأهدافا لاستخدام وإدارة الموارد بشكل مستدام من خلال العمل بكفاءة أكبر والاستجابة لتغير المناخ والحد من هدر الغذاء وحماية المياه، حيث تطمح الشركة لتحقيق تأثير بيئي صفري في عملياتها.³ والجدول الموالي يمثل المقارنة المعتمدة لتحقيق ذلك وخلق قيمة مشتركة:

1. <https://www.nestle.com/csv/impact/climate-change> On: 18/07/2019

2. <https://www.nestle.com/csv/impact/climate-change> On: 18/07/2019

3. <https://www.nestle.com/csv/impact/environment> On: 18/07/2019

الجدول رقم 26: مقارنة خلق القيمة المشتركة من خلال حماية البيئة

خلق القيمة المشتركة	
من أجل أعمال الشركة	من أجل المجتمع
تعتمد الشركة على الطبيعة لمواردها الخام والظروف التي تحتاجها لتنمية تلك الموارد (التنبؤ بالمناخ، التربة الصحية، المحيطات الصحية المياه النظيفة).	حماية الموارد البيئية لضمان ما يحتاجه جيل الحاضر ومستقبل الأجيال القادمة
المقارنة المعتمدة في ذلك	
هدف الشركة هو تقليل تأثيرها على العالم والبيئة حولها سواء جويًا، بريًا أو بحريًا وذلك باستخدام الموارد بمسؤولية والحفاظ على البيئة كلما كان ممكنا، ولتحقيق ذلك تعمل الشركة بطريقة تقلل باستمرار من تأثيرها على العالم حولها إضافة إلى التعاون مع الصناعات الأخرى وأصحاب المصلحة الآخرين لإجراء تحسينات في المجمع.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

- <https://www.nestle.com/csv/impact/environment> On: 18/07/2019

• مساهمة الشركة بخصوص حماية البيئة: تعمل الشركة على حماية البيئة من خلال:¹

- الغابات: تحالفت الشركة مع TFT (The forest Trust) (الصندوق الاستئماني للغابات)، لتنفيذ خدمة Starling وهي خدمة عبر الأقمار الصناعية لمراقبة 100% من سلاسل التوريد العالمية لزيت النخيل لدى الشركة وسيوسع البرنامج ليشمل سلاسل توريد اللب، الورق، الصويا في مرحلة لاحقة؛
- التربة: لحماية صحة التربة تعمل الشركة مع المزارعين في الولايات المتحدة للحد من استعمال الاسمدة وزيادة مصادر المواد العضوية مما يؤدي لتحسين صحة التربة؛
- المحيطات: تعتبر المحيطات مهمة بالنسبة لنستله فيما يخص المأكولات البحرية التي تصدرها. ودورها الرئيسي هو التصدي لتغيرات المناخ فالصيد غير المستدام والبلاستيك كلها عوامل تؤثر على المحيطات، ومن خلال تحديد مصادر المأكولات البحرية بطريقة مسؤولة والاستثمار في البنية التحتية لوقف تسرب البلاستيك تدعم الشركة

¹..<https://www.nestle.com/csv/impact/environment> On: 19/07/2019

مبادرة الشبج العالمية (GhostGear Initiative)¹ والعمل المزارعين لإدارة التربة. وطموح الشركة الجديد هو الحصول على عبوة قابلة لإعادة الاستخدام أو قابلة لإعادة التدوير بنسبة 100% بحلول عام 2025؛

- الذهاب إلى أبعد من ذلك: إلى جانب عمليات الشركة فهي تعمل مع أصحاب الشركة لزيادة الوعي وتحديد المخاطر والاتفاق على الإجراءات من التدخل التنظيمي إلى المشاركة، كما ساعدت في وضع مبادئ توجيهية للحد من هدر الغذاء والعمل على مشروع لإدخال ملصقات بسيطة وموحدة لتاريخ الأغذية.

وللوفاء بالتزاماتها تعمل الشركة وفق 10 مبادئ لأعمالها كما يوضحه الجدول الموالي ما ينبغي ان تحقق من خلالها:

الجدول رقم 27: مبادئ نستله العشرة للأعمال

اصحاب المصلحة	المبادئ	النتائج المحققة من المبادئ
	التغذية والصحة	السعي الى تحسين جودة حياة المستهلكين عبر تقديم اطعمة ومشروبات الذ وصحية أكثر وعبر التشجيع على اعتماد اسلوب حيا ة صحي.
المستهلكين	ضمان الجودة وسلامة المنتجات	ضمان أن اسم نستله، في كل مكان في العالم، يرتبط بأعلى مستويات السلامة والجودة.
	التواصل مع المستهلكين	الالتزام بتواصل مسؤول وموثوق تجاه المستهلكين يعزز لديهم اهمية اتباع انظمة غذائية صحية أكثر، ويحترم في الوقت نفسه خصوصيتهم.
حقوق الانسان وممارسات العمل	حقوق الانسان في اعمالنا	الدعم بالكامل مبادئ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة فيما يتعلق بحقوق الإنسان والعمل، والسعي الى تقديم مثالا يحتذى به حول ممارسات العمل الجيدة وحقوق الإنسان عبر مختلف أنشطتنا.
الافراد	القيادة والمسؤولية	العمل على تعزيز ثقافة الاحترام والكرامة الشخصية، وتقديم فرصاً

¹. هي عبارة عن تحالف بين مختلف أصحاب المصلحة (صناعة الصيد، القطاع الخاص، الشركات المنظمات غير الحكومية، الأوساط الأكاديمية والحكومات) التي تركز على حل مشكلة معدات الصيد المفقودة أو المهملة في جميع أنحاء العالم.

<p>متساوية للتطور لموظفيها والسعي لحماية خصوصياتهم وعدم تقبل أي نوع من المضايقات أو التمييز فيما بينهم. في المقابل، التوقع من الموظف أن يتمتع بحس المسؤولية، العزم واحترام القيم.</p>	<p>الذاتية</p>	
<p>الالتزام بتجنب حصول حوادث، أو أمراض في العمل، وحماية موظفينا، والمتعاقدين، وغيرهم من الأفراد ضمن العملية الإنتاجية وصولاً إلى المستهلك</p>	<p>السلامة والصحة في العمل</p>	
<p>مطالبة الموردين، الوكلاء، المتعاقدين وموظفيهم بالتحلي بالصدق، الأمانة والعدل، والالتزام بمعاييرها التي لا تقبل التفاوض عليها.</p>	<p>العلاقات مع الموردين والعملاء</p>	<p>الموردون والعملاء</p>
<p>السعي إلى مساعدة المجتمعات الريفية على أن تصبح بيئتها أكثر استدامة، وذلك عبر المساهمة في مجالات عدة مثل الإنتاج الزراعي ووضع المزارعين الاجتماعي والاقتصادي.</p>	<p>الزراعة والتنمية الريفية</p>	<p>الموردون والعملاء</p>
<p>الالتزام بممارسات الأعمال بشكل يضمن الاستدامة البيئية، والسعي إلى استخدام الموارد الطبيعية بكفاءة وفعالية، للوصول إلى نسبة صفر من النفايات للصرف واستخدام الموارد المتجددة التي تتم إدارتها بشكل مستدام.</p>	<p>الاستدامة البيئية</p>	<p>البيئة</p>
<p>يواجه العالم تحدياً متزايداً حول وفرة المياه، ونستله ملتزمة باستخدام المياه بشكل مستدام وتحسين إدارتها.</p>	<p>المياه</p>	

المصدر:

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية والبيئية الخالقة للقيمة المشتركة في شركة نستله.

من خلال هذا المطلب نقدم الأمثلة التالية لجهود شركة نستله في مجالات التغذية والمياه والتنمية الريفية رؤية تفاعلية لما يبدو عليه مفهوم القيمة المشتركة في العمل ملخصة في الجداول التالية:

أولاً: مجال التغذية: تقوم نستله بتحسين نوعية الحياة والمساهمة في مستقبل أكثر صحة من خلال إطلاق عدة برامج في مجال التغذية من أهمها برنامج نستله للأطفال الذي أطلقته في العديد من الدول نلخصها في الجدول الموالي

الجدول رقم 28: خلق القيمة المشتركة في مجال التغذية

اسم البرنامج	برنامج نستله الصحي للأطفال
وصفه	تم اطلاق برنامج نستله الصحي للأطفال في العديد من الدول: البرازيل، الكوديفوار، نيجيريا، لبنان، مصر، غانا، فنلندا يهدف هذا البرنامج إلى تعزيز المعرفة الغذائية وتحقيق أفضل عادات غذائية ونمط حياة نشط من خلال استهداف فئة الافراد الذين تتراوح أعمارهم بين 6 و12 سنة. يركز البرنامج على التوعية الغذائية والنشاط البدني، ويهدف إلى الوصول إلى الأطفال وأولياء الأمور والمعلمين وطهاة المدارس وموظفي المطاعم وغيرهم من أعضاء المدارس ، فخلال التدريب يتم تشجيع المعلمين على التفاعل مع أولياء الأمور والمدرسة والمجتمع للتركيز على موضوع التغذية والتربية البدنية. هناك أيضاً جلسات محددة للمعلمين الفيزيائيين وورشه عمل للطهي للطبخ المدرسي لتعزيز عادات الأكل الصحية، وإشراكهم في ممارسة الرياضة وتعزيز التغذية الصحية.
القيمة للمجتمع	البرازيل: ومنذ أن بدأ البرنامج، وصل إلى أكثر من 2.3 مليون طفل، و7597 مدرسة و19222 معلماً. في عام 2014، تم تدريب حوالي 1819 معلماً من 873 مدرسة حكومية، مما أثر على حوالي 429804 من الأطفال منخفضي الدخل. الكوديفوار: وصل إلى حوالي 300 تلميذ في المرحلة التجريبية نيجيريا: تأثر ما مجموعه 62483 طفلاً و807 من المعلمين والمراقبين في نيجيريا منذ إطلاق

<p>البرنامج في عام 2011. تلقى حوالي 112 مدرسة في نيجيريا مواد تعليم وتعلم نستله لصحة الأطفال في نفس الفترة.</p> <p>لبنان: وصل برنامج نستله لصحة الأطفال - أجيال سليمة إلى حوالي 11000 طفل و800 من الآباء وأكثر من 140 مدرسة في لبنان. تم تدريب أكثر من 320 معلماً ومنسقاً صحياً في جميع أنحاء البلاد كجزء من المبادرة.</p> <p>مصر: وصلت "نستله أبنا أسيها" إلى حوالي 300000 طفل، و 2000 مدرس ، و 500 مدرسة ، و 3000 والد ، منذ إطلاقها. في عام 2013، تأثر البرنامج بنحو 128500 طفل.</p> <p>غانا: وصل برنامج نستله الصحي للأطفال في غانا إلى أكثر من 10000 طفل و360 معلماً منذ إطلاقه في عام 2011. تلقى ما مجموعه 27 مدرسة في البلاد مواد تعليمية وتعليمية من شركة نستله لصحة الأطفال منذ إطلاق المبادرة. تقوم نستله وجامعة غانا برصد منتظم لأطفال المدارس والمعلمين وموظفي المدارس حول معرفتهم ومواقفهم وسلوكهم تجاه عادات الأكل الصحية وممارسة الرياضة.</p> <p>فنلندا: لقد أثر برنامج "صحة أطفال فنلندا" بالفعل على حوالي 1500 طفل في البلاد. وشارك في المبادرة حوالي 34010 طفلاً و20 مدرسة ابتدائية و17 مدرسة ثانوية و 20 نادياً رياضياً رياضياً. وقد وصل الإطلاق الوطني للبرنامج إلى أكثر من 2309300 شخص، وأكثر من 557421 شخصاً من خلال الفعاليات المحلية المنظمة</p>	
<p>ينشئ البرنامج ميزة تنافسية عالمية ويبرهن على التزام نستله بمعالجة القضايا الصحية على مستوى العالم؛ ولها تأثير إيجابي على سمعة نستله كشركة رائدة في مجال التغذية والصحة والعافية.</p>	<p>القيمة لشركة نستله</p>

المصدر:

- <https://www.nestle.com/csv/case-studies> On: 12/09/2018

ثانياً: مجال المياه

الماء هو مصدر الحياة، وهو حق أساسي من حقوق الإنسان وحيوي لسلسلة القيمة بأكملها، ومع ذلك فإن المصادر متوزعة بشكل غير متساو في جميع أنحاء العالم. هذه الموارد المائية تحتاج إلى أن تدار بطريقة مسؤولة لتأمين الإمدادات اللازمة لإنتاج الغذاء ودعم الوصول إلى المياه النظيفة والأمنة. تهدف نستله إلى أن تكون مشرفة ومسؤولة عن المياه، وضمان توافرها وإدارتها على نحو مستدام، وحمايتها من خلال التعاون البارز، ومعالجة المياه

التي تستخدمها بأكبر قدر ممكن من الفعالية، ودعم سلسلة التوريد الخاصة بها في استخدام المياه، وتوعية المجتمعات بكيفية استخدام المياه بكفاءة، وتحسين الوصول إلى المياه والصرف الصحي.

الجدول رقم 29: خلق القيمة المشتركة في مجال التغذية

اسم البرنامج	معالجة مياه الصرف الصحي بالهضم الحيوي
وصفه	استثمر مصنع FAWDON للحلويات في المملكة المتحدة 4.9 مليون فرنك سويسري في نظام الهضم اللاهوائي، الذي اكتمل في سبتمبر 2014. يقوم النظام بتحويل مياه الصرف الصحي الصلبة والسائلة إلى مياه نظيفة وغاز الميثان باستخدام عمليات الهضم البيولوجي الطبيعية. وفر المرفق 1000 طن من ثاني أكسيد الكربون سنوياً، ويخفف النفايات الصلبة بمقدار 4000 كغ يومياً، ويقلل من تصريف النفايات السائلة بنسبة 95٪
القيمة للمجتمع	إدراك الشركة أن المياه ضرورية لاستدامة سلسلة القيمة لديها وان موظفيها ومورديها وعملائها بحاجة إلى الوصول إلى مياه الشرب المأمونة وخدمات الصرف الصحي المناسبة جعلها تلتزم بتطوير أعمالها بطريقة تسهل الإدارة الفعالة للمياه. من أجل الوفاء بالتزاماتها، لهذا تحرص الشركة لتضمن أن عملياتها تستخدم المياه بكفاءة ولا تضر بحق المجتمعات المحلية في المياه.
القيمة لشركة نستله	لقد حققت شركة نستله أداءً قوياً في مجال كفاءة استخدام المياه عبر عملياتها خلال السنوات الأخيرة. بالإضافة إلى توفير المياه واستخدامها بكفاءة أكبر، في حالة مصنعها في Fawdon، يمثل هذا توفيراً مالياً بقيمة 380.000 فرنك سويسري في رسوم النفايات السائلة و 600000 فرنك سويسري في رسوم الكهرباء مما يكسبها ميزة تنافسية على أساس التكاليف وبناء سمعة طيبة عنها.

المصدر:

- <https://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/treating-waste-water-bio-digestion> On: 13/09/2018

ثالثا: مجال التنمية الريفية

تعمل الشركة على خلق قيمة مشتركة في سلسلة التوريد للعديد من موادها الاولية لتحسين رفاهية عائلات المزارعين والأطفال للحد من المخاطر على الإمدادات طويلة الأجل؛ وتعزيز قطاعها خاصة قطاع الكاكو.

الجدول رقم 30: خلق القيمة المشتركة في مجال التنمية الريفية

اسم البرنامج	التدريب والمساعدة الفنية لمزارعي البن بساحل العاج الكوديفوار
وصفه	<p>تلتزم الشركة بتدريب المزارعين على التقنيات والمبادئ التوجيهية التي تشمل ممارسات زراعية افضل لنسكافيه " Nescafé Better Farming " الخاصة بها.</p> <p>في برامج المصادر المباشرة لدى نستله، تقدم المساعدة الفنية والتدريب لآلاف من مزارعي القهوة كل عام ، بما في ذلك التدريب في جوانب مختلفة من قانون مورديها.</p> <p>خطة NESCAFÉ: دعم الزراعة المسؤولة، وإنتاج وتوريد واستهلاك القهوة.</p> <p>قامت نستله بتدريب 134 من المزارعين في عام 2014 - بطريقة تتجاوز هدفها البالغ 10000 في السنة. في نهاية عام 2014، بلغ المجموع التراكمي للمزارعين والعاملين الزراعيين المدربين منذ بدء خطة نسكافيه في عام 2010، 267 302. كما زار 250 موظفًا من مصادرها حوالي 50000 مزرعة للبن خلال عام 2014 لتقديم لمورديها المباشرين طريقتًا أكثر كفاءة إلى السوق، والتدريب المحلي ، ونشر النباتات وتوزيعها ، والمساعدة الفنية لمساعدتهم في تنفيذ الممارسات الجيدة في هذا المجال. داديسيريكا من كوت ديفوار أحد هؤلاء المزارعين الذي استفاد من هذه الدورات التدريبية. بعد خضوعه للزراعة طوال الـ 25 سنة الماضية، حضر داوي دورات تدريبية في عام 2010، عندما بدأت خطة نسكافيه في البلاد. ومنذ ذلك الحين، زار المهندسون الزراعيون التابعون لشركة نستله مزارعه بشكل منتظم للمساعدة في تنفيذ ممارسات منتجة ومستدامة في زراعة البن. أصبحت مزرعة داوي الآن أكثر إنتاجية وقد زاد دخله. باستخدام أفضل الممارسات الزراعية في نسكافيه، عزز المزارعون مثل داوي إنتاج البن من 300-400 كيلوجرام لكل هكتار إلى أكثر من طنين لكل هكتار</p>
القيمة للمجتمع	<p>من خلال التدريب على الممارسات الزراعية والبيئية الأفضل وتوزيع النباتات ذات الإنتاجية العالية وتتبع سلسلة التوريد، يمكن للشركة تحسين ربحية مورديها والمساعدة في تأمين إمدادات طويلة الأجل من القهوة عالية الجودة لأعمالها، مع معالجة قضايا مثل تمكين المرأة وبطالة الشباب في قطاع البن.</p>

<p>تعتمد قدرة نستله طويلة المدى على توفير الجودة والكمية المناسبة من القهوة لعلاماتها التجارية الرئيسية على استدامة زراعة البن. تعتبر الأشجار المتقادمة، والأمراض النباتية، وانخفاض المحاصيل، والأسعار المتقلبة، وتغير المناخ، مجرد بعض التهديدات التي تهدد سبل عيش مزارعي البن، والذين يشكل أغليبتهم العظمى من صغار المزارعين. كما تواجه زراعة البن زراعة المحاصيل البديلة، التي يعتبرها المزارعون آفاق تجارية أفضل.</p> <p>تستجيب الشركة من خلال مساعدة المزارعين على بناء نشاط تجاري أكثر قوة لتقديم طرق فعالة إلى السوق، والتدريب المحلي، ونشر النباتات وتوزيعها، والمساعدة الفنية. ما يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة من خلال رفع مستويات جودة المواد الأولية لعلامتها التجارية الرئيسية وبناء علاقات طويلة المدى مع مورديها</p>	<p>القيمة لشركة نستله</p>
---	---------------------------

المصدر:

- <https://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasesstudies/training-assistance-coffee-farmers> On: 14/09/2018

رابعاً: مجال الاستدامة البيئية

تتبع نستله منهجاً شاملاً لتقييم التأثيرات البيئية لجميع انشطتها من بينها التعبئة والتغليف لأنه يعتبر أمر بالغ الأهمية لمنع النفايات الغذائية، وضمان الجودة وإبلاغ المستهلكين. على مدار دورة الحياة بالكامل عند تصميم عبوتها. خلال عملية تصميم الابتكار والتجديد، تستهدف الاداء والوظيفة في الوقت الذي تسعى فيه إلى تحسين الوزن والحجم لتجنب التأثيرات البيئية الضارة المرتبطة بالإفراط في التغليف.

الجدول رقم 31: خلق القيمة المشتركة في مجال الاستدامة البيئية

اسم البرنامج	تحسين الأداء البيئي للتغليف بتايلاند
وصفه	لقد قامت الشركة بتجديد العبوات الخاصة بعبوات ماغي في تايلاند، من خلال تقليل كمية البلاستيك المستخدمة في الزجاجات واغطيبتها، تحسين حالات الشحن واستبدال الملصق الورقي بفيلم الانكماش PET. وقد أدى هذا إلى توفير صافي سنوي قدره 64 طنًا من البلاستيك و 43 طنًا من الورق والكرتون.
القيمة للمجتمع	يمكن لتصميم التعبئة والتغليف أن يقدم مساهمة مهمة في الأداء البيئي عبر دورة حياة المنتج. يمكن أن يؤدي الإفراط في التعبئة إلى هدر النفايات، في حين لا يؤدي تغليف المنتج على نحو ملائم إلى تعريضه للتلف أو التلوث، مما يؤدي إلى نفايات الطعام. لذلك، فإن إيجاد التوازن الصحيح يمكن أن يكون تحديًا صعبًا، ولكن مع نتائج مؤثرة. الفوائد البيئية المهمة لهذا البرنامج: خلال السنوات الخمس قبل 2017 ، تجنبت الشركة أكثر

من 481000 طن من CO2eq أي ما يعادل أخذ أكثر من 104000 سيارة من الطريق لمدة عام.	
نحو التزام نستله العالمي بتحسين الأداء البيئي تجنبت استخدام 45545 طن من مواد التعبئة والتغليف بالوزن في عام 2014. وهذا يعادل توفير التكاليف بمبلغ 77.4 مليون فرنك سويسري في عام 2014. لقد التزمت ايضا بتجنب استخدام ما لا يقل عن 100000 طن من مواد التعبئة خلال السنوات الثلاث حتى عام 2017. وعموما، فإن الكمية التراكمية للتعبئة التي تجنبتها الشركة منذ عام 1991 تزيد على 710 000 طن، مما يوفر 261 مليون فرنك سويسري في تكاليف التغليف.	القيمة لشركة نستله

المصدر:

- <https://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/reduce-plastic-packaging-maggi> On: 14/09/2018

خامسا: مجال الامتثال او الالتزام

في هذا المجال تلتزم نستله بالحد من عمالة الاطفال في سلاسل التوريد الخاصة بها وكذا الالتزام بالترويج لمنتجاتها بطريقة تشجع الاستهلاك المتوازن. من بين البرامج التي أطلقتها في مجال الالتزام برنامج تمكين المزارعين بسريلانكا

الجدول رقم 32: خلق القيمة المشتركة في مجال الالتزام

اسم البرنامج	تمكين مزارعي الألبان السريلانكيين لمدة ثلاثة عقود الموقع: سريلانكا
وصفه	في عام 2014، أعلنت نستله لانكا عن استخدام 100% من الحليب الطازج الذي تم شراؤه محلياً لإنتاج جميع منتجاتها المعتمدة على منتجات الألبان مثل Nespray Everyday و Milkmaid و Milo و Nestomalt و Nescafé و Nespray Milkshakes. للدلالة على هذا الإنجاز، وكضمان إضافي للمعايير عالية الجودة التي تحتفظ بها نستله بشكل صارم خلال عملية الإنتاج، أطلقت الشركة رسمياً شعار "ألبان CSV لمنتجات الألبان لتمكين مزارعي الألبان في سريلانكا" والذي يتم استخدامه حالياً في جميع منتجات الألبان. يبدأ فحص الجودة الصارم لـ Nestlé عند شراء حليب الطازج من المزارعين، حيث يضمن ممثلو شركة نستله لمنتجات الألبان أن يخضع الحليب المتوفر لاختبارات الجودة المتكررة للكثافة والدهون والأجسام الأجنبية. تتكون عملية نقل اللبن من مراكز التبريد من العديد من

<p>عمليات التحقق من الجودة في الطريق قبل أن يتم قبول الحليب أخيراً للإنتاج في مصنع نستله في بانالا ، كورونيجالا Pannala, Kurunegala.</p>	
<p>امرأة صب الحليب عالية الجودة: من المزرعة إلى المنتج النهائي. بصفتها أكبر مشتر خاص للحليب الطازج في سريلانكا، تلعب شركة نستله دوراً هاماً في تطوير صناعة الألبان المحلية، التي بدأت شراكتها مع مزارعي الألبان المحليين في عام 1984 بإنشاء مصنع إنتاجها في بانالا ، كورونيجالا. وحتى الآن، تشتري الشركة أكثر من 200000 كيلوغرام من الحليب الطازج يومياً من 18000 من مزارعي الألبان، مما يؤثر بشكل كبير على الاقتصاد الريفي. كما تمتلك نستله أكبر شبكة من مراكز تبريد الحليب في البلاد و 1200 نقطة لجمع الحليب في جميع أنحاء الجزيرة، مما يوفر سهولة الوصول إلى المزارعين لبيع حليبهم إلى الشركة. إن جهود الشركة لدعم وتطوير صناعة الألبان المحلية تؤثر بشكل إيجابي على حياة مزارعي الألبان في كل يوم، مما يساعدهم على توليد دخلهم الخاص والحصول على نوعية حياة أفضل.</p>	<p>القيمة للمجتمع</p>
<p>بالنسبة لشركة نستله، يتم الاحتفاء بتحويل ناجح للحليب الطازج إلى منتجات نهائية عالية الجودة عندما يشتري المستهلك أي من منتجات نستله التي تحمل شعار ألبان CSV لمزارعي الألبان في سريلانكا، مما يؤكد لهم أنهم لا يقدمون لأسرهم شيئاً سوى الأفضل. ومن الجدير بالذكر أن شركة نستله لانكا احتفلت أيضاً بمرور ثلاثة عقود على تمكين مزارعي الألبان المحليين هذا العام، من خلال التعرف على 1200 من مزارعيها لمساهماتهم البارزة في تطوير صناعة الألبان في سريلانكا</p>	<p>القيمة لشركة نستله</p>

المصدر:

- <https://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/dairy-development-sri-lanka> On: 15/09/2018

سادسا: مجال المشاركة المجتمعية

تعمل الشركة في ها المجال على مشاركة المجتمع في حل مختلف مشاكله: الصحية، البيئية، البطالة ...

الجدول رقم 33: خلق القيمة المشتركة في مجال المياه

اسم البرنامج	حماية مستجمعات المياه وحماية التنوع البيولوجي بفرنسا
وصفه	<p>تعد مبادرة أغريفير Agrivair أكثر الأمثلة شمولاً للتطوير الناجح لبرامج الدعم وحملات التوعية في مجالات خدمات النظم الإيكولوجية والزراعة المستدامة لشركة نستله للمياه. من خلال تقديم المساعدة المالية والبحثية والتكنولوجية للمزارعين المحليين لتعزيز المبادئ التوجيهية المتعلقة بتقنيات الزراعة البيئية، مثل دوران المحاصيل، والقضاء على المبيدات الحشرية، وتحويل جميع نفايات الحيوانات إلى سماد.</p> <p>شجع المشروع المزارعين على التوقف عن استخدام الإخصاب الصناعي مبيدات حشرية، تنفيذ دوران المحاصيل لتحسين ظروف التربة، والتخلي عن زراعة المحاصيل مثل الذرة، مما يخلق تلوئاً بالنيتروجين. كما أن المساعدة المماثلة للمالكي الأراضي الآخرين، مثل ملاعب الجولف، ومجمعات المنتزهات ومسارات السباق، قضت على استخدام المبيدات الحشرية ومبيدات الأعشاب والنترات. وقد وضعت Agrivair أيضا عملية التحكم في الأعشاب الضارة الحرارية للمسارات، مواقف السيارات وخطوط السكك الحديدية.</p> <p>تم تنفيذ هذه الأنشطة في 92% من مناطق Vittel و 85% من Contrex.</p> <p>من خلال الشراكات مع أصحاب المصلحة المحليين، ساعد المشروع أكثر من 20 عامًا على اتخاذ إجراءات إيجابية للحفاظ على جودة موارد المياه في المنطقة.</p> <p>كما سيتم تسليم مشاريع الحفاظ على المياه من خلال جمعية Terre-Eau (Earth-Water). Agrivair هي عضو مؤسس في Terre-Eau، وهي شراكة إقليمية لأصحاب المصلحة تركز على حماية موارد المياه. يدعم Terre-Eau الإجراءات التي بدأها Agrivair.</p>
القيمة للمجتمع	<p>أثبت Agrivair نموذجًا قيمًا للحفاظ على مستجمعات المياه. وقد تم اعتماد العديد من مبادراتها في مواقعنا الأخرى، وقد حصلت على اعتراف خارجي من الوزارة الفرنسية للبيئة، والطاقة، والتنمية المستدامة والبحر والوكالة الفرنسية للبيئة والتحكم في الطاقة كلية الدراسات</p>

<p>العليا في الاقتصاد وكلية (ESSEC) إدارة الأعمال في فرنسا. يوفر Agrivair: - المساعدة المالية والبحثية والتكنولوجية للمزارعين المحليين بشأن تقنيات الزراعة البيئية؛ - زيادة الحماية للتنوع البيولوجي وخدمات النظم الإيكولوجية في المنطقة؛ - توليد العمالة.</p>	
<p>زيادة جودة الينابيع المائية Vittel و Contrex. وبالتالي الرفع من جودة المنتجات التي تعتبر المياه مادة اولية لانتاجها وكذا منتجاتها من المياه المعدنية مما ينتج عنه ميزة تنافسية من خلال الجودة العالية.</p>	<p>القيمة لشركة نستله</p>

المصدر:

- <https://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/watershed-biodiversity> On: 15/09/2018

سابعاً: التوازن والتنوع بين الجنسين

تهدف الشركة من خلال إطلاق العديد من البرامج في هذا المجال إلى الحصول على مجموعة من المواهب تعكس تنوع المجتمعات التي تعمل فيها، وتشجع ثقافة مكان العمل التي تدعم التنوع بجميع أشكاله، مع التركيز بشكل خاص على التوازن بين الجنسين وضمان حقوقهما.

الجدول رقم 34: خلق القيمة المشتركة في مجال التوازن والتنوع بين الجنسين

<p>اسم البرنامج</p>	<p>تمكين المرأة في مجتمعات زراعة الكاكاو بالكوديفوار</p>
<p>وصفه</p>	<p>تعاني النساء من التهميش الاجتماعي والاقتصادي في مجتمعات زراعة الكاكاو هذه، وتعمل بجد لتمكينها محلياً وبدعم من نستله وشريكها جمعية العمل العادلة (FLA)، تساعد الجمعية النساء في القرى المجاورة على زيادة دخولهن من خلال تعليمهن مهارات ريادة الأعمال - من الزراعة إلى كيفية إدارة الأعمال. تدير العديد من النساء مشاتل للنبات في نستله لهذا تساعدهم من خلال توفير النباتات، والمساعدة الفنية، والتدريب على تمكين المرأة والدعم المالي.</p>
<p>القيمة للمجتمع</p>	<p>تستفيد الآن أكثر من 1100 أسرة في الكوت ديفوار من الأنشطة المدرة للدخل وتمكين المرأة، من خلال خطة العمل الخاصة بنا بشأن النوع الاجتماعي للكاكاو في نستله وبالتالي تحسين حياتهن في سلسلة إمدادات الكاكاو في كوت ديفوار و تعزيز تكافؤ الفرص وإعطاء المرأة</p>

صوتاً.	
ازداد عدد النساء اللواتي قمن ويشرفن على مشاتل نستله كاكاو النباتية من 3% إلى 23%. هناك ما مجموعه 32 حضانة تدار في نستله وهذا ما أدى الى زيادة الانتاجية لديها	القيمة لشركة نستله

المصدر:

- <https://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/women-empowerment-cocoa-growing-communities> On: 15/09/2018

خلاصة

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن المؤسسات أصبحت أكثر وعياً وإدراكاً لحجم تأثيراتها السلبية على مختلف أصحاب المصلحة، واعترفت بضرورة تقوية العلاقة الاعتمادية بينها وبين المجتمع والبيئة، فالمؤسسات الناجحة تحتاج مجتمع صحي وبيئة سليمة والمجتمع الصحي والبيئة الصحية يحتاجان مؤسسات ناجحة، هذا ما دفع برجال الأعمال والأكاديميين للبحث عن نموذج أعمال جديد يمكن المؤسسات من تحقيق قيمة اقتصادية وتلبية توقعات مختلف فئات أصحاب المصلحة، على رأسهم **M.E.Porter** الذي قدم مقارنة خلق القيمة المشتركة أي النظر إلى تلبية توقعات أصحاب المصلحة على أنها فرصة مرتبطة باستراتيجية المؤسسة ككل، تضمن لها استدامة تنافسياتها وخلق قيمة اقتصادية للمساهمين أو المالكين من خلال خلق قيمة اجتماعية لباقي فئات أصحاب المصلحة وذلك من خلال إعادة تصور المنتجات والأسواق، إعادة تعريف الانتاجية عبر سلسلة القيمة وكذا البحث عن فرص لبناء العناقيد الصناعية الداعمة. ولتحقيق ذلك لابد لها من الانتقال إلى تقييم أدائها الشامل بدلا من الأداء المالي فقط باستخدام نماذج تقييم الأداء .

وتعتبر نستله من بين الشركات الرائدة في مجال تطبيق نهج خلق القيمة المشتركة خلال مطابقة أهدافها مع الفرص والاحتياجات المحلية والعالمية لأصحاب المصلحة ككل. حيث قامت بتأسيس وتعزيز أوجه التعاون المفيد مع مورديها وموظفيها والمجتمعات التي تنتمي إليها والالتزام بالمسؤولية تجاه البيئة. إن هذا التكامل في ممارسات الشركة مع احتياجات أصحاب المصلحة قد ضمن رأس المال البشري والمادي والاجتماعي والتكنولوجي والسياسي الذي تحتاجه للتشغيل والنمو كمشروع مريح. كل هذه الأمور عززت وضعها المالي وحصتها في السوق، تنافسياتها، سمعتها ومصداقيتها في جميع أنحاء العالم.

الفصل الرابع: تحليل تأثير

المسؤولية الاجتماعية والبيئية على

تنافسية مؤسسة صناعة الاسمنت

ومستقاته بالسلف

الفصل الرابع: تحليل تأثير المسؤولية الاجتماعية والبيئية على تنافسية مؤسسة صناعة الاسمنت ومشتقاته

بالشلف

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة إلى الإطار النظري لموضوع البحث، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على الجانب التطبيقي من خلال اختبار مدى إمكانية تحقيق التنافسية من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف التي تعتبر مؤسسة رائدة في إنتاج الاسمنت ومشتقاته في الجزائر، وذلك بالتركيز على نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام **Smart PLS3** لاختبار نموذج و فرضيات البحث.

يتضمن هذا الفصل المباحث التالية

- المبحث الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية والبيئية وتنافسية مؤسسة (ECDE)
- المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة
- المبحث الثالث: اختبار النموذج وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية والبيئية وتنافسية مؤسسة (ECDE)

تعتبر مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف من المؤسسات الرائدة في إنتاج مادة الاسمنت ذات الطلب الكبير عليها، فهي بذلك تحتل مكانة معتبرة ضمن مؤسسات هذا القطاع، سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى:

- المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف؛
- المطلب الثاني: تحليل تنافسية مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف؛
- المطلب الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية والبيئية بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE)

تعتبر مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف مؤسسة تابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، وهي من المؤسسات الوطنية الكبرى في صناعة الاسمنت.

أولاً: تاريخ المؤسسة

تم إنشاء مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE) في 30 أكتوبر 1982 بعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) بموجب المرسوم رقم 325/02 المؤرخ في 25 أكتوبر 1982، وفي 9 أكتوبر 1989 أصبحت المؤسسة مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر برأسمال يقدر بـ 3.000.000.000 دج والذي يقدر حالياً بـ 6.241.000.000 دج.

تغطي مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف مساحة تقدر بحوالي 40 هكتاراً، حيث تحتل الجزء الغربي بأكمله من المنطقة الصناعية بوادي سلي. تقع بالقرب من الطريق الوطني RN4 والطريق السيار شرق-غرب في منتصف الطريق على محور الجزائر-وهران (على بعد 200 كم من كل من المدينتين)

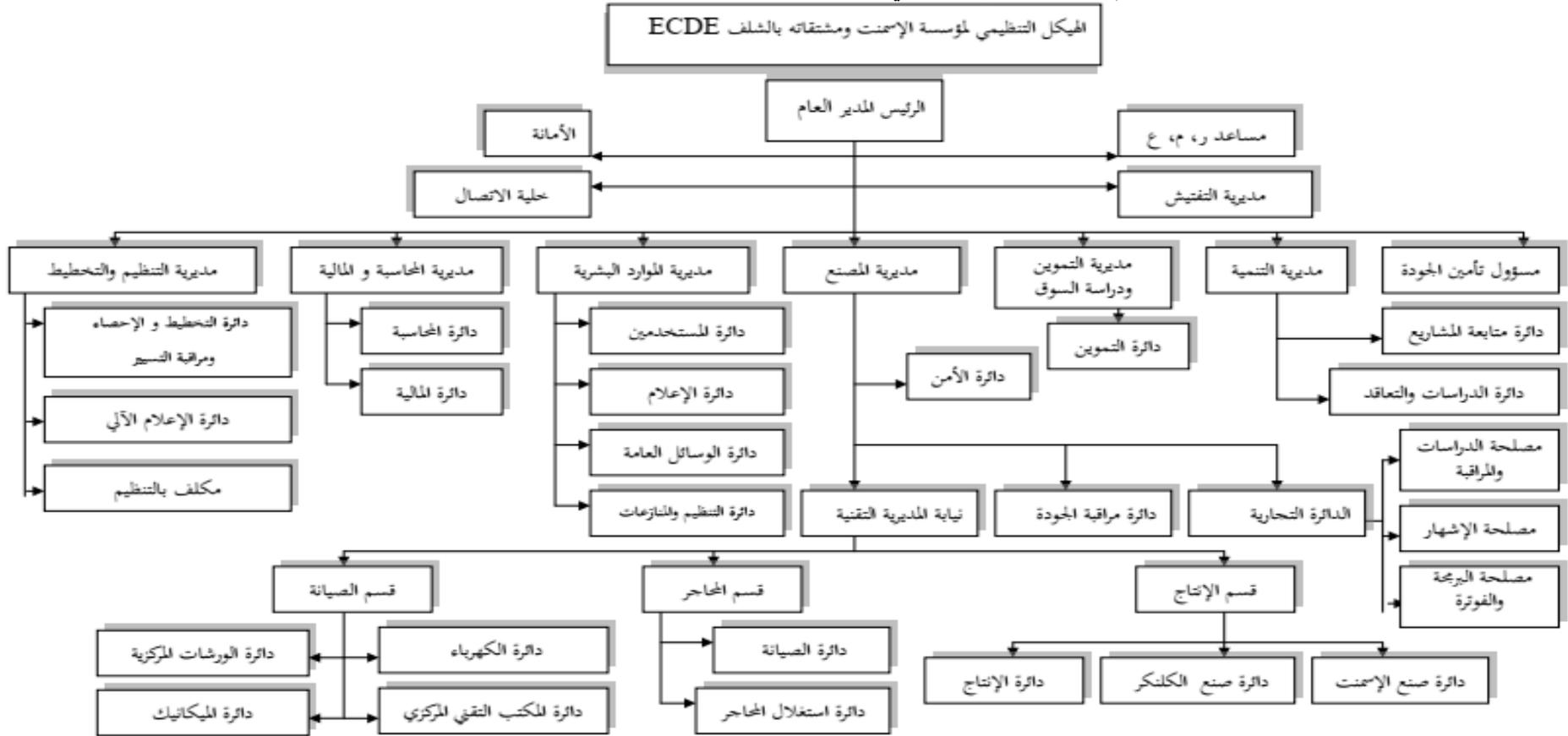
تمتلك المؤسسة خطي إنتاج بسعة وحدة حالية تبلغ 3600 طن / يوم من الكلنكر. تعتبر ورش تحضير التكسير والتجانس للمواد الخام مشتركة في كلا الخطين، حيث توفر منطقة التجانس تخزيناً لـ 100000 طن من المواد الخام، ويتم تكسير الأخير بواسطة كسارتين عموديتين بسعة وحدة 320 t/h، يتم تشكيل خطي الطهي في المنبع بواسطة برجين جديدين للتسخين المسبق مجهزين بأجهزة تكليس مثبتة، أحدهما في 2003 والآخر في 2004

ويضمن كفاءة أفضل بفضل التكنولوجيا الحديثة. ويتكون المصب من فرنين بقطر 5.5 متر و 100 متر لكل منهما.¹

ثانيا: التنظيم الداخلي لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف: سنتطرق في هذا العنصر إلى شرح موجز لأهم وظائف المؤسسة من خلال عرض الهيكل التنظيمي

¹ . <http://www.ecde.dz/accueil.php> On: 10/09/2020

الشكل رقم 29: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE)



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

1. **المديرية العامة:** وتشمل المدير العام على رأس الهيكل التنظيمي، يقوم بوضع الخطط السنوية والإشراف على مختلف مصالح المؤسسة. إضافة إلى:
 - **الأمانة العامة:** تستقبل البريد الوارد وإرسال البريد الصادر من وإلى المؤسسة وترتيب الوثائق وتنظيمها.
 - **المساعدين:** وتتلخص مهامهم في مساعدة المدير العام في وضع الخطط السنوية والإشراف على مختلف المصالح والاستشارة.
 - **المكلف بالاتصال والإعلام:** يقوم بجميع الأعمال الخاصة بالمؤسسة من إشهار، تنظيم ملتقيات ولقاءات تشاورية مع العمال والإطارات، البحث عن حلول للمشاكل مع العمال.... الخ.
 - **المستشار القانوني:** مهمته الأساسية هي الإشراف على كل ما يخص الجانب القانوني للمؤسسة ومساعدة الرئيس المدير العام في شرح القوانين والنصوص التشريعية له ويقدم له التوجيهات حول القضايا العالقة في المحاكم، وماهية القوانين التي يجب إتباعها وتطبيقها لحل تلك المشاكل.
 - **المكلف بالتدقيق:** ويعمل على مراقبة ومتابعة تطبيق الإجراءات الإدارية المعمول بها أي مراقبة مدى احترام إجراءات العمل.
2. **مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير:** تحتل مكانة بالغة الأهمية في إدارة المؤسسة وتتكون من:
 - **دائرة التخطيط ومراقبة التسيير:** وهي مصلحة جديدة في إطار التسيير وهي مكلفة بجمع الإحصائيات من مختلف وظائف المؤسسة، ثم وضع المخططات لكل منها ومراقبة التسيير والأعمال التي يقوم بها (وضع الأعمال، جمع المعطيات الإحصائية، إصدار الخطط السنوية ومختلف الميزانيات التقديرية، إعداد التقارير المختلفة الخاصة بسير النشاط، إعداد التقارير السنوية الخاصة بالنشاط... الخ).
 - **دائرة الإعلام الآلي:** بدأ استخدامه سنة 1987 في مصلحة الأجور فقط يوم أدخلت تقنية الحاسوب والإعلام الآلي في مصالحها، وتعمل هذه المصلحة على البرمجة المعلوماتية، صيانة جهاز المعلوماتية تأهيل مستعملي الإعلام الآلي حول البرامج الخاصة بالتسيير.
 - **مديرية التطوير:** يعمل هذا القسم على الإشراف على الجودة في مجال صناعة الإسمنت تكوين الإطارات والعمال، المراقبة الدائمة للمنتج من طرف المخبر، التعاون مع شركات أجنبية في مجال اقتناء أحدث الوسائل والتجهيزات والتقنيات في صناعة الإسمنت، والتقليل من التلوث للمحافظة على البيئة.

- **دائرة الدراسات والمتابعة ودائرة الانجازات:** وتهتم أساسا بعمليات البحث والتطوير التقني للمنتجات والبحث في تقنيات رفع الأداء التكنولوجي والعمل على تحديث المصنع الجزئي المحلي، بتجديد تجهيزات الإنتاج دون التأثير على استمرارية تدفق الإنتاج وجودته مع إمكانية توسيع المصنع.
- 3. **المديرية المالية والمحاسبية:** وتشمل دائرة المالية ودائرة المحاسبة (المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية) فالدائرة الأولى تتكون من مصلحة الشراء الخارجي ومصلحة الخزينة وخليّة متابعة الميزانية، مهمتها تسيير السيولة المالية للمؤسسة كما تسهر على تحليل الموازنة المالية السنوية وإصدار التقارير الدورية لنشاطات الدائرة. أما دائرة المحاسبة فتعمل على إصدار الموازنات وكل القوائم والجداول المحاسبية، تحديد النتائج التحليلية المتعلقة بالاستغلال، تحديد سعر التكلفة للوحدة المنتجة ومراقبة تغيرها والوقوف على أسبابها محاسبيا.
- 4. **مديرية الموارد البشرية:** وتتكون من دائرة تسيير المستخدمين ودائرة الوسائل العامة والتكوين ومصلحة المنازعات وتسهر من خلال هذه الدوائر على سير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال، ووضع البرامج الخاصة بتكوين العمال في مجال صناعة الاسمنت.
- 5. **المديرية التجارية:** يكمن دورها في بيع وتسويق منتجات المؤسسة من خلال مجموعة مهام إعداد برامج المبيعات، معالجة طلبات الشراء، إعداد ومراقبة الفواتير وتسوية وضعية الزبائن، تحليل المبيعات.
- 6. **مديرية الأسواق والتمويل:** تعمل هذه المديرية على تتبع القوى البيعية للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة ودراسة الطلبات المرتقبة وتحليل السوق، وتوفير قطع غيار الإنتاج والصيانة.
- 7. **مسئول إدارة الجودة والبيئة:** يعمل على ضمان الحفاظ على شهادة المطابقة الدولية **ISO 9001** وتجسيد مراحل الحصول على شهادة المواصفات القياسية البيئية **ISO 14001/2004**. كما تهدف المؤسسة من خلال استحداث هذه المديرية، مراقبة متطلبات جودة السلع المقدمة وتوفير كل متطلبات الأداء الجيد من كفاءات وتنظيم مرّن، ونظام معلومات فعال، وتحفيز مجدي، بيئة صحية وامنة.
- 8. **تنظيم وإدارة أقسام مديرية المصنع:** تضم هذه المديرية الأقسام الإستراتيجية للمؤسسة وتتمثل أساسا في قسمي الإنتاج والصيانة، وتسهر على تطبيق أداء مهامها نيابة مديرية الاستغلال بوجود قسم يضمن الأمن الصناعي للمصنع والحفاظ على البيئة من مختلف التأثيرات الكيميائية.

9. قسم الأمن الصناعي: ويضطلع بالمهام التالية:

- تنسيق المراقبة والإشراف وتنشيط مجموع نشاطات الأمن الصناعي والحفاظ على البيئة؛
- تحسيس العمال بضرورة إتباع كل النصائح المقدمة والمرتبطة أساسا بالانضباط و اخذ الحيطة والحذر في مختلف مواقع العمل؛
- التأكد من جاهزية وسائل الإنتاج والوقاية من الحوادث في كل مرحلة من مراحل التشغيل؛
- التوعية المستمرة للعمال وغرس ثقافة الوقاية الصناعية؛
- إعداد إحصائيات دورية عن حوادث العمل والحرائق وتحليلها للوقوف على أسبابها ومنه العمل على تدينيتها ورسم سياسة وقائية لتفاديها نهائيا.

10. قسم الاستغلال (الإنتاج): فالقائم على هذا القسم يقوم بما يلي:

- يراقب نشاط دائرة تصنيع الكلنكر، دائرة تصنيع الاسمنت الاصطناعي، دائرة المحاجر.
 - إعداد وتحضير البرنامج الشهري والسنوي للإنتاج والسهر على تنفيذه من قبل مختلف المصالح؛
 - المتابعة والمراقبة اليومية لسيروية العملية الإنتاجية وتدقق الإنتاج والتأكد من جودته وتدارك الانحرافات.
11. المديرية التقنية: وتضم قسم الصيانة وقسم المفجرات الجديدة وتعمل على تسيير ومراقبة نشاط دائرة الميكانيك، دائرة الورشات التقنية، دائرة المراقبة والمناهج والضبط الكهربائي.

- الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها في مجال نشاطهم، وكذلك متطلبات الاشتراك؛
- الاستماع إلى أصحاب المصلحة (الموظفون والعملاء ومقدمو الخدمات والموردون والشركاء والسلطات العامة، إلخ)، لتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم ومتطلباتهم بشكل كامل؛
- تحديد وإدارة ومراقبة المخاطر المرتبطة بنشاطها واغتنام الفرص التي تنشأ؛
- الحفاظ على نشاط صناعة الإسمنت بالاستخدام الرشيد والاقتصادي للموارد الطبيعية (المواد الخام والطاقة)؛
- التوفيق بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من خلال تنفيذ عمليات مبتكرة وأكثر كفاءة.
- تحديث أداة الإنتاج باستمرار؛
- توجيه جهود تسويق المنتجات المصنعة نحو التصدير من خلال تنويع منتجاتنا؛
- ضمان موارد بشرية فعالة من خلال التطوير الدائم للمهارات من خلال التدريب المناسب؛

- الحفاظ على صحة وسلامة الناس والممتلكات؛
- وضع أهداف التقدم التي تهدف إلى السيطرة على الجوانب البيئية والمخاطر الكبيرة؛
- تشجيع التشاور ومشاركة الموظفين / الممثلين؛
- تعزيز التواصل مع الأطراف المعنية.

المطلب الثاني: تحليل تنافسية مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

تم التركيز في هذا المطلب على تحليل تنافسية مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف من خلال التركيز على مؤشرين هما: مؤشر الربحية، ومؤشر الإنتاجية ومؤشر تكلفة الصنع المتوسطة.

أولاً: مؤشر الإنتاجية: لتحليل تنافسية المؤسسة وفقاً لمؤشر الإنتاجية نحلل قدرة المؤسسة على استغلال الطاقة الإنتاجية، وإنتاجية

الجدول رقم 35: استغلال الطاقة الإنتاجية

2019	2018	2017	2016	2015	السنوات البيان
2000000	2000000	2000000	2000000	2000000	الطاقة الإنتاجية(طن)
1660191	2140105	2151090	2135257	2165250	كمية الانتاج (طن)
83,01	107,01	107,55	106,76	108,26	إنتاجية المؤسسة %

المصدر:

- <http://www.ecde.dz/presentation.php> On: 15/09/2020

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف لها القدرة على استغلال الطاقة الإنتاجية لها، حيث تفوق الكمية المنتجة خلال السنوات الأولى الطاقة الإنتاجية التي تقدر بـ2000000 طن باستثناء سنة 2019 التي كانت نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية تقدر بـ83.01%.

الجدول رقم 36: انتاجية عوامل الانتاج

الوحدة: دج

2017	2016	2015	السنوات البيان
10505891855,36	10283837780,75	10596864615,62	القيمة المضافة (1)
6156009046,79	5954600915,54	5439661409,40	تكاليف الانتاج (2)
1,71	1,73	1,95	الانتاجية الكلية (3) 2/1=

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المقدمة من مصلحة المالية والمحاسبة لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

يظهر الجدول أعلاه انتاجية عوامل الانتاج التي تم حسابها بقسمة القيمة المضافة على قيمة تكاليف الانتاج الكلية. نلاحظ من خلال الجدول أن الانتاجية الكلية بلغت 1.95 دج سنة 2015 عن كل دينار منفق لتصل إلى 1.71 دج سنة 2017 وهي قيم تفوق 1 مما يدل على ان المؤسسة حققت نتائج ايجابية..

ثانيا: مؤشر الربحية: تهدف مؤسسة الاسمنت ومشتقاته لتعزيز تنافسيته من خلال تحسين ربحيتها، ولتحقيق ذلك واصلت المؤسسة تطوير شبكة التوزيع الخاصة بها منذ 2008 تضم شبكة توزيع المؤسسة ثمانية (8) نقاط بيع موزعة على النحو التالي:¹

¹. <http://www.ecde.dz/commercial.php> On: 16/09/2020

الجدول رقم 37: نقاط البيع المعتمدة من قبل مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

الولاية	الوحدة
الجزائر	واد السمار
تمنراست	تمنراست
	عين صالح
غرداية	بونورة
بريان	منطقة واد سودان
أدرار	تيميمون
الاعواط	الاعواط
الشلف	الشطبية

المصدر:

- <http://www.ecde.dz/commercial.php> On: 16/09/2020

يوضح الجدول الموالي المؤشرات التي تم الاعتماد عليها لتحليل ربحية مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف والمتمثلة في: معدل العائد على رأس المال، معدل العائد على حقوق الملكية، ربحية التكاليف و ربحية رقم الأعمال. يوضح لنا معدل العائد على رأس المال الأرباح المحققة عن الاموال المستثمرة، حيث حققت المؤسسة 0.83 دج من الارباح عن كل وحدة نقدية مستثمرة وارتفع هذا المعدل إلى 0.90 دج سنة 2016 ثم انخفض سنة 2017 إلى 0.79 دج نتيجة التغير في النتيجة الصافية. أما معدل العائد على الأموال الخاصة فاستقر عند 0.11 دج وحدة نقدية سنتي 2015 و2016 نتيجة ارتفاع النتيجة الصافية والاموال الخاصة بنفس النسبة، بينما انخفض عام 2017 إلى 0.09 دج نتيجة انخفاض النتيجة الصافية للمؤسسة. أما في ما يخص ربحية التكاليف فتوضح لنا الارباح المحققة عن ما تم انفاقه، حيث بلغت ربحية التكاليف 0.54 دج عن كل وحدة نقدية منفقة سنة 2015 وارتفعت إلى 0.63 دج سنة 2016 ثم انخفضت عام 2017 إلى 0.53. كما يوضح لنا العائد على رقم الأعمال مقدار الأرباح المحققة من رقم الأعمال، وقد سجلت المؤسسة ارتفاع هذه النسبة من 0.40 إلى 0.45 عام 2016 بينما انخفضت عام 2017 إلى 0.39.

الجدول رقم 38: ربحية مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

الوحدة: دج

2017	2016	2015	السنوات البيان
4916420847,41	5634787292,02	5164927567,02	النتيجة الصافية (1)
6241000000,00	6241000000,00	6241000000,00	رأس مال المؤسسة (2)
55123944211,86	50962770404,20	46332589659,75	الأموال الخاصة (3)
9360797373,65	8988762012,93	9579219009,90	التكاليف الاجمالية (4)
12620352165,35	12640326550,91	12827473621,41	رقم أعمال المؤسسة (5)
0,79	0,90	0,83	العائد على رأس المال (6) = 2/1
0,09	0,11	0,11	العائد على الأموال الخاصة (7) = 3/1
0,53	0,63	0,54	ربحية التكاليف الاجمالية (8) = 4/1
0,39	0,45	0,40	ربحية رقم الأعمال (9) = 5/1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المقدمة من مصلحة المالية والمحاسبة لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

ثالثا: مؤشر تكلفة الإنتاج: لقياس تنافسية مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف تم حساب تكلفة الصنع المتوسطة كما هو موضح في الجدول الموالي، الذي نلاحظ خلاله ارتفاع في تكلفة الصنع المتوسطة بـ 11% سنة 2016 حيث بلغت 2788.70 دج رغم انخفاض في كمية الانتاج وارتفعت سنة 2017 بـ 3% حيث بلغت 2861.81 دج. من خلال هذه النتائج وبملاحظة انخفاض تكاليف المواد المستهلكة يمكن ارجاع هذا الارتفاع في

تكلفة الصنع المتوسطة الى الارتفاع في اعباء الانتاج المباشرة أوغير المباشرة.

الجدول رقم 39: تكلفة الصنع المتوسطة لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

السنوات	2015	2016	2017
البيان			
تكاليف الانتاج الاجمالية (دج)	5439661409.40	5954600915.54	6156009046.79
كمية الانتاج (طن)	2165250	2135257	2151090
تكلفة الانتاج المتوسطة(دج/طن)	2512,26	2788,70	2861,81
معدل نمو تكلفة الانتاج المتوسطة	/	0,11	0,03

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المقدمة من مصلحة المالية والمحاسبة لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

المطلب الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية والبيئية بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE)

سنقوم من خلال هذا المطلب بتحليل واقع المسؤولية الاجتماعية البيئية بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE).

أولا: ممارسات المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

يخلف نشاط مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف آثار بيئية واجتماعية كبيرة، مما جعلها تخصص مساهمات عديدة تجاه مختلف الأطراف المتعاملة معها والمتأثرة بنشاطها يمكن عرضها في النقاط التالية:¹

- مساهمة المؤسسة في المباني والسكنات على المستوى الوطني؛
- تزويد المشاريع الكبرى بمادة الإسمنت مثل مشروع الطريق السيار شرق غرب وبناء الجسور والمطارات والمستشفيات...؛
- مشروع ميترو الجزائر؛

¹. احمد متناوي (2018)، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأثره على التنمية المستدامة - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

- السدود (الكريمة، تيسمسيلت، قرقار، سيدي يعقوب، كاف الدير) ؛
- الجامع الأعظم بالجزائر العاصمة؛
- التعاون مع الجامعات في مجال البحث العلمي؛
- المساعدة في النمو للطلب على مادة الإسمنت وإنشاء الاستخدامات المباشرة وغير مباشرة؛
- استثمارات معتبرة فيما يخص البيئة؛
- المساهمة في التنمية المحلية والرفاهية لعمال المؤسسة والجماعات المحلية؛
- الرعاية للعديد من النوادي الرياضية والثقافية والسياسية.

يوضح الجدول الموالي المبالغ المالية المنفقة لدعم التعليم ودعم الانشطة الرياضية وكذا التبرع للجمعيات الخيرية، من خلال الجدول يتضح أن مؤسسة الاسمنت ومشتقاته تركز على دعم الأنشطة القافية والرياضية حيث بلغت اقصى قيمة خلال السنوات الثلاث ما قيمته **22770000** دينار جزائري إلا أنها غير كافية مقارنة مع رقم الأعمال المحقق، في حين لم تتجاوز المبالغ المقدمة لدعم التعليم والتبرع للجمعيات الخيرية **2000000** دج. وفيما يلي عرض لأهم أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي قامت بها مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف خلال سنة **2020**¹

- بمناسبة الذكرى المزدوجة لتأسيس الاتحاد المركزي (1954/02/24) وتأميم المحروقات (1971/02/24) نظمت مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف بطولة رياضية لكرة القدم بالملعب الأولي محمد بومزراج بالشلف بمشاركة فرق مكونة من عمال المؤسسة بحضور السلطات المحلية؛
- رعاية الاصدار الرابع لـ **Cross KLOUCH** في دورة الشقة بالشلف؛
- في إطار أنشطة المسؤولية الاجتماعية لمجموعة **GICA** أشرف المدير التنفيذي لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف على مبادرة تضامنية لصالح دار المسنين بوادي الفضة بالشلف؛
- تكريم البنائين بولاية الشلف بالتعاون مع المديرين التنفيذيين لمجموعة **GICA**؛
- رعاية المسابقة الوطنية للطبخ الأمازيغي التي نظمتها جمعية أحلام للتبادل الثقافي والفني لموسم **2970/2020** في فندق ميرادور بالشلف

¹ <http://ecde.dz/category/actualite/> On: 15/09/2020

الجدول رقم 40: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع

الوحدة: دج

2017	2016	2015	البيان
1000000	1000000	1000000	التبرع لدعم التعليم
22770000	11900000	12400000	دعم الانشطة الثقافية والرياضية
/	2000000	1000000	التبرع للجمعيات الخيرية

المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

ثانيا: ممارسات المسؤولية البيئية بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف:

تعد التزامات مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف فيما يتعلق بحماية البيئة جزء من أهداف التنمية المستدامة، مما يجعل من الممكن تنظيم استمرارية الاجراءات المتخذة برغبة مستمرة في تحسين النتائج البيئية مع احترام تنظيم وإدارة أفضل لأنشطتها وممارساتها إلا أن الإجراءات المسطرة أعلاه غير مطبقة على أرض الواقع، وبهذا تلتزم مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف بما يلي:¹

- إعداد نظام للإدارة البيئية وفقا للمواصفة (ايزو 14000 : 2004) من أجل تجهيز المؤسسة بأدوات التقييم والمراقبة والتحكم بهدف التحكم بشكل أفضل في تأثيراتها البيئية ومنع حدوث مخاطر التلوث المحتملة؛
- رفع مستوى الوعي وتدريب الموظفين لغرس ثقافة بيئية واشراكها في العمل اليومي؛
- استخدام أفضل التقنيات المتاحة والمقبولة اقتصاديا عند اجراء استثمارات الاستبدال أو التحسين؛
- تشجيع مقدي الخدمات والعملاء والموردين على تبني قواعد سوك مواتية لبيئة صحية؛
- تنفيذ سياسة اعادة تنظيم المحاجر وتأهيل المواقع المغلقة.

نفذت ECDE خلال العقد الماضي برنامجا استثماريا واسع النطاق لتحسين وحماية البيئة، تهدف في نفس الوقت إلى تلبية المتطلبات التي أعرب عنها عملاؤها ومديروها، واحترام التشريعات المتعلقة بالبيئة والتنمية المستدامة. وللوفاء بالتزاماتها اتخذت مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف مجموعة من اجراءات للحد من التلوث

¹ . <http://ecde.dz/environnement/> On: 15/09/2020

وترشيد استهلاك الموارد.

1. اجراءات الحد من التلوث: تشمل هذه الاجراءات اجراءات الحد من تلوث الهواء، المياه، نلخص هذه الإجراءات في:¹

1.1. اجراءات الحد من تلوث الهواء:

• الاجراءات الالزامية:

- خفض مصدر المخلفات وإجراء تغييرات على المنتج والتحكم في مصدر الانبعاثات نفسها؛
- الحد من انبعاث المخلفات إلى الهواء، وتخفيض الملوثات الضارة في الهواء عن طريق تحويلها إلى مركبات غير ضارة؛
- التحكم في نسبة الهواء إلى الوقود أثناء الاحتراق ونسبة الهواء الزائد المناسبة لضمان الاحتراق التام؛
- تحويل الملوثات إلى مركبات غير سامة قبل انطلاقها إلى الهواء؛
- فصل الجزيئات الصلبة قبل انطلاقها إلى الهواء الخارجي بواسطة مرشحات تسمح للغازات بالمرور، بينما تحجز الجزيئات الصلبة لكبر حجمها مقارنة مع جزيئات الغازات؛
- تدوير الأتربة وإعادة استخدامها.

• الاجراءات الطوعية:

- استبدال المازوت بالغاز الطبيعي؛
- الحفاظ على درجة حرارة احتراق معتدلة للحد من انبعاثات الجسيمات وأكسيد النتروجين؛
- تمرير الهواء المحتوى على الغازات الملوثة عبر سوائل معينة قبل انطلاقه إلى الهواء الخارجي لإذابة هذه الغازات السامة في السوائل؛
- تمرير الغازات داخل أجسام صلبة مسامية ذات سطح نوعي لتقوم بامتصاص جزيئات الغازات على سطحها؛
- فصل الملوثات وترسيبها قبل الانبعاث في الهواء بعدة طرق أهمها المرشحات والمرسبات الإلكترونية؛
- الترسيب الإلكتروني وفي هذه الطريقة يتم احتجاز الجزيئات الصلبة على أسطح الجزيئات الصلبة بفعل الطاقة الإلكترونية؛

¹. قويدر الواحد (2015)، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات -

حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص: 171.

- خفض انبعاث الأتربة عند المصدر.

2.1. اجراءات الحد من التلوث بالواد الصلبة:

- إذا كان لها علاقة مباشرة بعملية الإنتاج يتم تخزينها في المحجرة الرئيسية للمؤسسة؛
- إذا كانت ناتجة عن التعبئة والتغليف يتم تجميعها وتخزينها حسب نوعيتها لبيع نفايات الورق إلى مؤسسة صنع الورق بوهران.

3.1. اجراءات الحد من تلوث المياه:

● الاجراءات الالزامية:

- تدوير المياه لإعادة استخدامها بواسطة أبراج أو برك التبريد، برك الترسيب، برك مخبر مياه الصرف، حيث تستخدم أبراج و برك التبريد لخفض حرارة المياه المستخدمة في تبريد معدات التشغيل وكل من الغازات والكلنكر، أما برك الترسيب فتستخدم لخفض تركيز المواد الصلبة العالقة بينما تستخدم برك حجز المياه للتخلص من أتربة الفرن؛

- تعويض المياه التي يتم بواسطتها تبريد كل من الكلنكر والغازات بواسطة أجهزة تهوية نستطيع من خلالها الاقتصاد في الماء؛

- حفر القنوات للتحكم في تيار الصرف السطحي الناتج عن ابتلال أكوام المواد الخام أو المخلفات الصلبة وتبطين مناطق حفظ هذه الأكوام للتحكم في الارتشاح الناتج عن ابتلالها.

● الاجراءات الالزامية:

- فصل أو تجميع خطوط مجاري الصرف السائل للحد من إجراءات المعالجة الزائدة؛
- معالجة المياه عند الصرف النهائي نظرا لما تتميز به مياه الصرف من تركيزات مرتفعة من المواد الصلبة الذائبة كلية والمواد الصلبة العالقة

2. اجراءات ترشيد الموارد: إضافة إلى التدابير المتخذة للحد من التلوث قامت مؤسسة الاسمنت ومشتقاته

بالشلف باتخاذ إجراءات لترشيد استهلاك الموارد (المياه، الطاقة الكهربائية والحرارية) التي نلخصها فيما يلي:¹

1.2. إجراءات ترشيد استهلاك المياه: وذلك من خلال اعتماد المؤسسة لتكنولوجيا الطريقة الجافة

والمستخدمة حاليا في كل خطوط الإنتاج حيث تستهلك هذه الطريقة كميات قليلة من الطاقة مقارنة

¹. احمد متناوي (2018)، مرجع سبق ذكره، ص: 302.

بالعملية الرطبة. كانت المؤسسة تستعمل مياه الشبكة الحضرية في العملية الإنتاجية من اجل تبريد غازات الفرن والكلنكر، كما تستخدم المؤسسة الماء لأغراض أخرى (كالتبخ، الخدمات، التنظيف.... الخ) حيث تتوفر المؤسسة على شبكة مياه صناعية مغلقة تضمن استرجاع كميات المياه المستعملة وعدم صرفها في مجاري الصرف الصحي. وابتداء من جانفي 2008 أقدمت المؤسسة على استغلال بئرين متواجدين على ترابها داخل المؤسسة مكنها من الاستغناء عن التزويد مؤسسة بمياه الشبكة الحضرية، وهذا ما يشكل ربح إضافي بالنسبة للمؤسسة. ومع بداية سنة 2010 قامت المؤسسة باستبدال كمية المياه المستعملة للتبريد بأجهزة تهوية، الأمر الذي سمح بتقليص حجم استهلاك المياه وترشيد استغلالها بما يتماشى وأهداف التنمية المستدامة.

2.2. ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية: تستعمل مؤسسة الاسمنت الطاقة الكهربائية لتسيير مختلف أقسام الإنتاج بما فيها الأقسام الرئيسية والأقسام المساعدة، فأقسام الإنتاج الرئيسية تستهلك حوالي 70% من الطاقة الكهربائية فنجد طواحين المواد الأولية والكلنكر تعمل كلها بالطاقة الكهربائية ما عدا الفرن الذي يعمل بالغاز الطبيعي وعليه فكل زيادة في الكمية المنتجة ترافقها زيادة في استهلاك الطاقة الكهربائية التي تمثل نسبة 4.04% من ثمن الطن الواحد مع احتساب جميع الرسوم. ورغم التحكم النسبي في استهلاك الطاقة الكهربائية، تبقى مؤسسة الاسمنت تسعى إلى ترشيد هذه الأخيرة، ومحاولة تحفيزها من خلال وصول الاستثمارات الموجهة لذلك والمتمثلة خاصة في بطاريات التكتيف والتي تعمل استرداد الطاقة الإرتكاسية التي تضيع في خطوط الوصول التي تربط المؤسسة بالمحطة الرئيسية للكهرباء وتفادي الغرامات المالية الناتجة عن هذا الضياع.

3.2. ترشيد استهلاك الطاقة الحرارية (الغاز الطبيعي): تستهلك مؤسسة الاسمنت الغاز الطبيعي في عملية طهي الكلنكر وهذه العملية تتطلب درجة حرارة عالية، وعليه فان التوسع في الإنتاج يتطلب استهلاك كميات أكبر من الغاز الطبيعي لإنتاج نوعية جيدة من الكلنكر، مما يرفع من قيمة التكاليف التي تتحملها المؤسسة. ومحاولة منها لترشيد استغلاله والحد من إهداره كونه أحد الموارد الطبيعية الغير متجددة تحرض المؤسسة على التحكم في عملية التشغيل من خلال:

- انخفاض تكلفة الطن الواحد من قيمة كمية الغاز الطبيعي؛
- تقليل توقفات الفرن أثناء العملية الإنتاجية.

وللوفاء بالتزاماتها وتنفيذ الاجراءات المتخذة قامت مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف بعدة استثمارات في مجال البيئة:¹

- استبدال المرشحات الكهربائية بمصافي الأذرع بتكلفة 700 مليون دج؛
- تجديد المصافي في جميع أنحاء المصنع بتكلفة 158 مليون دج؛
- تركيب وتشغيل مصافي على مستوى المطاحن الثلاث للإسمنت وورش 1 cru, cru2 عام 2010-2011 بتكلفة 950 مليون دج؛
- اقتناء مختلف المعدات ومواد التنظيف بتكلفة 30 مليون دج؛
- استبدال فوهة الفرن بفوهة الهب الدورانية؛
- انشاء غرفة تخزين الاضافات؛
- اقتناء أجهزة قياس الغبار Opacimètre CPM5003 بتكلفة 1181522.64 دج؛
- استبدال المصفايتين الكهربائيتين بمصفايتين قماشيتين التي تسمح بمرور الغاز دون الغبار بتكلفة 297637190.5 دج؛

¹. العكازي فاطمة الزهراء، ومزريق عاشور (2019)، "مساهمة تطبيق نظم الإدارة البيئية ايزو 14000 في تحسين الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف -"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، جامعة بشار، الجزائر، ص: 667

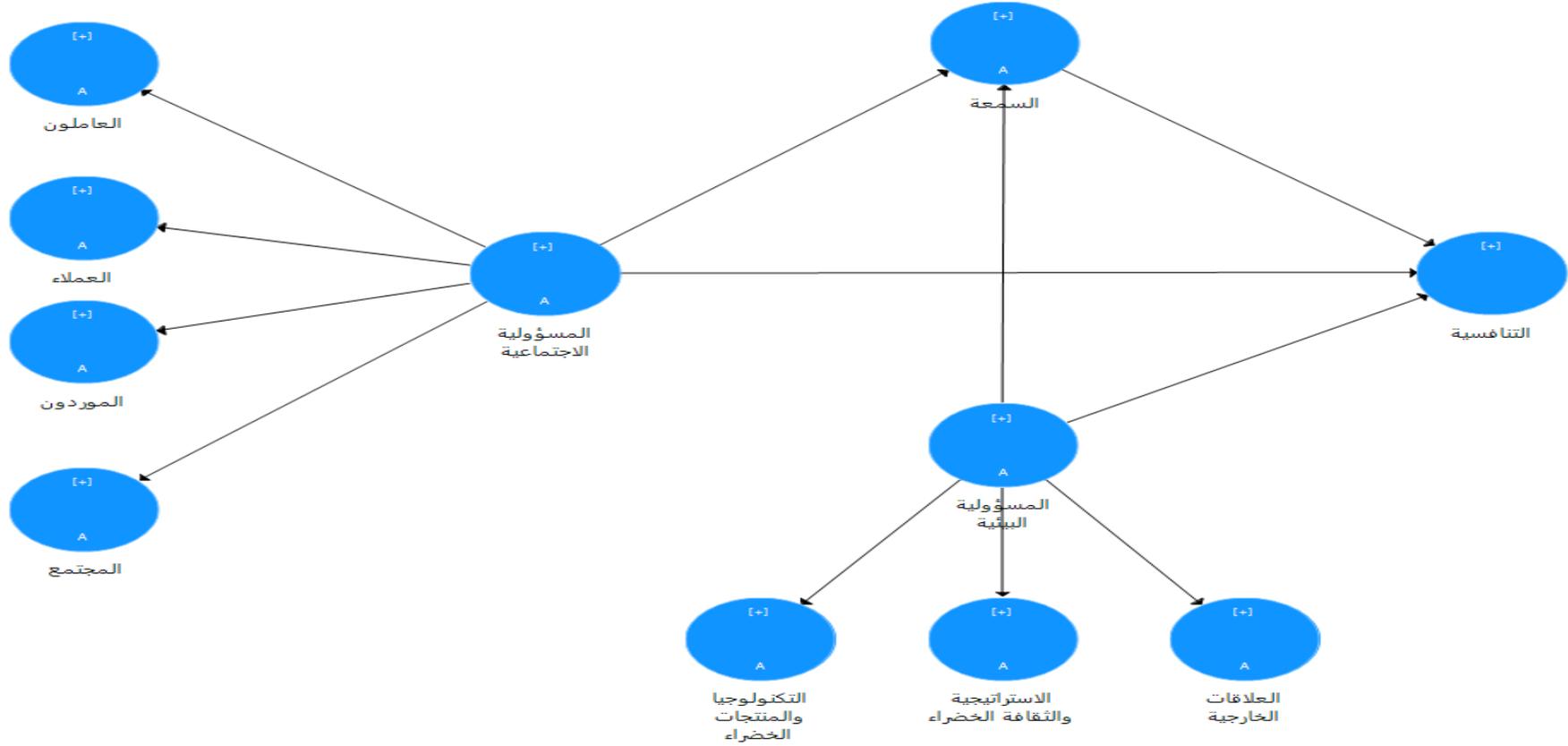
المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة

نتطرق في هذا المبحث إلى عرض المنهجية المتبعة لمعالجة موضوع البحث من خلال التطرق إلى الخلفية النظرية لنموذج وفرضيات البحث ليتم فيما بعد التطرق للطريقة المعتمدة لاختبار النموذج وكذا تحليل خصائص عينة الدراسة.

المطلب الأول: الخلفية النظرية لفرضيات ونموذج الدراسة

بعد مراجعة الدراسات السابقة، تم تطوير نموذج الدراسة الحالية الذي يتكون من سبع متغيرات كما هو موضح في الشكل الموالي حيث تعتبر تنافسية المؤسسة كمتغير تابع، وسمعة المؤسسة كمتغير وسيط، أما باقي المتغيرات (المسؤولية الاجتماعية تجاه: العاملون، العملاء، الموردون، المجتمع، والمسؤولية البيئية) فهي تمثل المتغيرات المستقلة في النموذج.

الشكل رقم 30: نموذج للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على SmartPLS3

وفيما يلي تلخيص للخلفية النظرية لفرضيات الدراسة:

1. تأثير المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة

أصبحت المسؤولية الاجتماعية واحدة من القضايا المركزية في جدول أعمال المؤسسات لكنها لا تزال بعيدة على أن تكون مركز استراتيجية المؤسسة. واحدة من المشاكل الرئيسية هي عدم فهم تأثير المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسات.¹ لذلك حاولت العديد من الدراسات استكشاف طبيعة العلاقة بين

المسؤولية الاجتماعية وتنافسية المؤسسة مثل (Lu, J, Ren, L, Yao, S, Qiao, J, Mikalauskiene. A & Vilanova. M, Lozano.)³؛ (Streimikis. J (2020).²؛ (J. M & Arenas. D (2009)⁴؛ (Battaglia. M, Testa. F, Bianchi. L, Iraldo. F & Frey. M)⁵؛ (2014).⁵ التي أظهرت وجود ارتباط إيجابي قوي بين المسؤولية الاجتماعية وتنافسية المؤسسة. أما دراسات أخرى فقد ركزت على تحليل أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة (Hadj. T. B (2020)⁶؛ (Marín. L,)⁷؛ (Rubio. A & de Maya. S. R (2012)⁷؛ (Yuen. K. F, Thai. V. V & Wong. Y. D (2017)⁸؛ (Madueno. J. H, Jorge. M.)⁹؛ (Gallardo-Vázquez. D & Sanchez-Hernandez. M. I (2014)⁹؛ (Hadj. T, Omri. A & Al-Tit. A)¹⁰؛ (L, Conesa. I. M & Martínez-Martínez. D (2016).¹⁰؛ (El-Garaihy. W. H, Mobarak. A. K. M & Albahussain. S. A (2014).¹¹؛ (2020)¹¹؛

¹ . Vilanova . M, Lozano. J. M & Arenas. D (2009), “Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness”, Journal of business Ethics, 87(1), 57-69, P : 57

² . Lu, J, Ren, L, Yao, S, Qiao, J, Mikalauskiene. A & Streimikis. J (2020), Exploring the relationship between corporate social responsibility and firm competitiveness, Economic Research-Ekonomiska Istraživanja, 33(1), pp:1621-1646.

³ . Loikkanen. T & Hyttinen. K (2011), Corporate social responsibility and competitiveness—empirical results and future challenges: In Environmental Management Accounting and Supply Chain Management , Springer, Dordrecht, pp. 151-170.

⁴ . Vilanova . M, Lozano. J. M & Arenas. D (2009), Op-Cit.

⁵ . Battaglia. M, Testa. F, Bianchi. L, Iraldo. F & Frey. M (2014), Corporate social responsibility and competitiveness within SMEs of the fashion industry: Evidence from Italy and France, Sustainability, 6(2), pp:872-893.

⁶ . Hadj. T. B (2020), Effects of corporate social responsibility towards stakeholders and environmental management on responsible innovation and competitiveness. Journal of Cleaner Production, vol 250, pp:1-10.

⁷ . Marín. L , Rubio. A & de Maya. S. R (2012), “Competitiveness as a strategic outcome of corporate social responsibility”, Corporate social responsibility and environmental management, 19(6), 364-376.

⁸ . Yuen.K. F, Thai. V. V, & Wong.Y. D (2017), Op-Cit.

⁹ . Gallardo-Vázquez. D & Sanchez-Hernandez. M. I (2014), “Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level”, Journal of Cleaner Production, 72, 14-22.

¹⁰ . Madueno. J. H, Jorge. M. L, Conesa. I. M & Martínez-Martínez. D (2016), Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders’ perspective, BRQ Business Research Quarterly, 19(1), pp:55-72.

¹¹ . Hadj. T, Omri. A & Al-Tit. A (2020), Mediation role of responsible innovation between CSR strategy and competitive advantage: Empirical evidence for the case of Saudi Arabia enterprises, Management Science Letters, 10(4), pp:747-762.

Marin. L, Martín. P. J & Rubio. A)² (Turyakira. P, Venter. E & Smith. E (2014).
شافية³((2017).⁴(Castro. S, Guzman. G. M & Serna. M. D (2015).⁵((2014)،
قرني⁶((2016)، خليل جمعة عثمان صابون⁷((2017).

انطلاقا من مقارنة خط الأساس الثلاثي (TBL)، هدفت دراسة (Gallardo-Vázquez, D & Sanchez-Hernandez. M. I (2014)⁸ إلى تحديد مقياس شامل لتغطية أبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاجتماعي، البيئي والاقتصادي) من خلال تحليل علاقات (السبب-النتيجة) مع الأداء والنجاح التنافسي حيث تم التوصل إلى علاقة ارتباط قوية في النموذج، دعمت هذه الدراسة نتائج دراسة (Bernal-Conesa, J. A., de Nieves Nieto, C., & Briones-Peñalver, A. J. (2017)⁹ التي توصلت إلى أن أهم بعد هو البعد البيئي عند صياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، كما أكدت التأثير الايجابي لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة من خلال تحسين الأداء الاقتصادي لها، إضافة إلى ذلك فإن هذه الإستراتيجية يمكن أن تؤثر على السلوك البيئي للمؤسسة وبالتالي استدامتها. اما دراسات أخرى فقد استندت إلى مقارنة أصحاب المصلحة، من بينها دراسة (Hadj, T. B. (2020)¹⁰ حيث تم جمع البيانات من 131 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من قبل لتحليل دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الثلاث (المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين، الخارجين والادارة البيئية) في تحديد تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تمايز

¹ . El-Garaihy. W. H, Mobarak. A. K. M & Albahussain. S. A (2014), **Measuring the impact of corporate social responsibility practices on competitive advantage: A mediation role of reputation and customer satisfaction**, International Journal of Business and Management, 9(5), pp:109-124.

² . Turyakira. P, Venter. E & Smith. E (2014), **The impact of corporate social responsibility factors on the competitiveness of small and medium-sized enterprises**, South African Journal of Economic and Management Sciences, 17(2), pp:157-172.

³ . Marin. L, Martín. P. J & Rubio. A (2017), **Op-Cit.**

⁴ . Castro. S, Guzman. G. M & Serna. M. D (2015), **"The relationship between corporate social responsibility and competitiveness in Mexican SMEs"**, Journal of Business and Economics, 6(2), 276-285.

⁵ . محمد فلاق (2014)، **مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال " دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحالية على شهادة الايزو 9000"**، مرجع سبق ذكره.

⁶ . شافية قرني (2016)، **دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة " دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية"**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.

⁷ . خليل جمعة عثمان صابون (2017)، **"الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية " دراسة على عينة من الشركات السودانية"**، أطروحة دكتوراه فلسفة، تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

⁸ . Gallardo-Vázquez. D & Sanchez-Hernandez. M. I (2014), **Op-Cit.**

⁹ . Bernal-Conesa. J. A, de Nieves Nieto. C & Briones-Peñalver. A. J (2017), **CSR strategy in technology companies: Its influence on performance, competitiveness and sustainability**, Corporate social responsibility and environmental management, 24(2), pp: 96-107.

¹⁰ . Hadj. T. B (2020), **Op-Cit.**

المنتجات، أشارت النتائج إلى وجود تأثير قوي للمسؤولية الاجتماعية اتجاه على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تم نقل هذه الآثار جزئيا من خلال الدور الوسيط للابتكار المسؤول، وفي دراسة أخرى لنفس الباحث (Hadj, T., Omri, A., & Al-Tit, A. (2020))¹ تم تحليل تأثير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسات مع الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات الوسيطة للابتكار المسؤول المعدلة بحجم المؤسسة وقطاع النشاط على العلاقة بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية وتنافسية المؤسسات بالمملكة العربية السعودية، أظهرت النتائج أن الابتكار المسؤول يعتبر عنصرا رئيسيا في نموذج الأعمال المستدام لأنه يحدد نجاح استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات. كما توصلت دراسة (Yuen. K. F, Thai. V. V & Wong. Y. D. (2017))² أن التزام شركات الشحن بالمسؤولية الاجتماعية يعزز الأداء المالي بشكل كبير وهذا يشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية تقوي شركات الشحن البحري في مجال التكلفة والتمايز بدلا من أن تضعفها وهذا ما يعزز نظرية أصحاب المصلحة التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين إدارة أصحاب المصلحة والربحية. كما أكدت دراسة (Madueno, J. H., Jorge, M. L., Conesa, I. M., & Martínez-Martínez, D. (2016).)³ أن المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة مما يعزز الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اسبانيا وهذا ما يدعم فكرة أن العاملين باعتبارهم من أصحاب المصلحة الداخليين لديهم أكبر قدرة على زيادة أو خفض إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أما فيما يخص العملاء والبيئة فتدعم النتائج المتوصل إليها الحاجة للتخطيط لإستراتيجية مسؤولة اجتماعيا تركز على الفوائد والقيم الاقتصادية التي يمكن أن تقدمها المسؤولية اتجاه هاذين الطرفين.

انطلاقا من مقارنة خلق القيمة المشتركة التي تنص على خلق القيم الاقتصادية من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، ونظرية أصحاب المصلحة تهدف دراستنا إلى تحليل أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة (العاملون، العملاء، الموردون، المجتمع) على تحقيق التنافسية وانطلاقا من الدراسات المشار إليها نفترض ما يلي:

الفرضية الأولى: يوجد علاقة تأثير إيجابية مباشرة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة (العاملون، العملاء، الموردون، المجتمع) على تنافسية مؤسسة ECDE لصناعة الاسمنت ومشتقاته؛

¹ . Hadj, T, Omri, A & Al-Tit, A (2020), **Op-Cit.**

² . Yuen.K. F, Thai. V. V, & Wong. Y. D (2017), **Op-Cit.**

³ . Madueno, J. H, Jorge, M. L, Conesa, I. M & Martínez-Martínez, D (2016), **Op-Cit.**

2. تأثير المسؤولية البيئية على تنافسية المؤسسة

أغلب الدراسات التي حللت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية دمجت المسؤولية البيئية كبعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية سواء كطرف من أصحاب المصلحة (Hadj, T. B. (2020)¹) أو كخط أساسي من خطوط TBL. أما الدراسات التي حللت العلاقة بين المسؤولية البيئية والتنافسية فكان محدودا نوعا ما، من بينها دراسة (Roy. M. J & Vezina. R (2001)² الذي يرى أنه على المؤسسات أن تبني علاقات ثقة والحفاظ على الموارد والكفاءات باستمرار لضمان استدامة مزاياها التنافسية وحمايتها من خطر التقليد من قبل المنافسين من خلال أدائها البيئي المتميز الذي يتحقق عن طريق التقارير البيئية، برامج العلامة البيئية ومواصفة الايزو 14001 لأنظمة الادارة البيئية. أما دراسة (Ayala-Ponce, N., Vilchis-Vidal, A., & Picard-Ami, M. L.) (2018)³ أظهرت نتائجها أن الالتزام بالمسؤولية البيئية بشكل استراتيجي ومنهجي يفتح الفرص أمام المؤسسات لربط الربحية والمساهمة في حماية بيئة المجتمع الذي تنتمي إليه وتعزيز تنافسيتها من خلال صورة وسمعة أفضل للخصائص الاجتماعية والبيئية لمنتجاتها وخدماتها، وأن المؤسسات الأكثر نجاحا هي تلك التي أدرجت المسؤولية البيئية في سياساتها الإدارية والتنظيمية والإنتاجية أي تصبح جزءا لا يتجزأ من عملها، وفي نفس السياق يرى (Simpson, M., Taylor, N., & Barker, K. (2004)⁴ أن القضايا البيئية هي قضايا إستراتيجية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاقتصاد الوطني وليست فقط امثال للتشريعات. كما أثبت (Yadav.) (2017)⁵ (P. L, Han. S. H & Kim. H (2017) من خلال البحث في العلاقة بين الجهود البيئية للمؤسسة واستدامة ميزتها التنافسية بتحليل آثار التغير في الأداء البيئي للمؤسسة على استمرار نمو الربحية، أن الموارد البيئية تسمح للمؤسسة ذات أداء مالي جيد باستدامة ميزتها التنافسية وتدعم جهود مؤسسة ضعيفة الأداء للتعجيل بالتعافي من الاداء المالي المتدني، بالإضافة إلى أن المؤسسات تحقق هذه النتائج الايجابية من خلال هوامش ربح معززة ناتجة عن تحسين الأداء البيئي. كما أن استراتيجية المؤسسة لتحسين الأداء البيئي يظهر مسؤولية الإدارة لتعظيم ثروة

¹ . Hadj. T. B (2020), **Op-Cit.**

² . Roy. M. J & Vezina. R. (2001), "**Environmental performance as a basis for competitive strategy: opportunities and threats**", Corporate Environmental Strategy, 8(4), 339-347.

³ . Ayala-Ponce. N, Vilchis-Vidal.A & Picard-Ami. M. L (2018), **Corporate environmental responsibility and competitiveness: The maquiladora industry of the Mexican northern borderlands**, Business Strategy & Development, 1(3), pp:169-179.

⁴ . Simpson. M, Taylor. N & Barker. K (2004), **Environmental responsibility in SMEs: does it deliver competitive advantage?**, Business strategy and the environment, 13(3), pp:156-171.

⁵ . Yadav. P. L, Han. S. H & Kim . H (2017), "**Sustaining competitive advantage through corporate environmental performance**", Business Strategy and the Environment, 26(3), 345-357.

المساهمين. وتأكيدا لما توصلت اليه الدراسات السابقة أثبتت دراسة (Maziriri, E. T. (2020)¹ التأثير الايجابي للتغليف الأخضر والإعلانات الخضراء على تنافسية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

انطلاقا من مقارنة خلق القيمة المشتركة التي تنص على خلق القيم الاقتصادية من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وانطلاقا من الدراسات المشار إليها نفترض ما يلي:

الفرضية الثانية: يوجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة للمسؤولية البيئية على تنافسية مؤسسة ECDE لصناعة الاسمنت ومشتقاته؛

3. سمعة المؤسسة كمتغير وسيط في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والبيئية وتنافسية المؤسسة

أوصت بعض الدراسات التي بحثت في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والبيئية إلى ضرورة إدخال متغيرات وسيطة التي من الممكن أن تؤثر على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والبيئية وتنافسية المؤسسات (Lu, J., (2020). (Ren, L., Yao, S., Qiao, J., Mikalauskiene, A., & Streimikis, J. (2020)² ، ودراسات أخرى حللت تأثير المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والبيئية وتنافسية المؤسسات (Hadj. T. B (2020)³، (خليل جمعة عثمان صابون (2017)⁴، (Gallardo-Vázquez. D & Sanchez-Hernandez. (2020)⁵، (M. I (2014)⁶، (El-Garaihy, W. H., Mobarak, A. K. M., & Albahussain, S. A. (2014).⁷، (Marin, L., Martín, P. J., & Rubio, A. (2017).⁸، ودراسة (El-Garaihy, W. H., Mobarak, A. K. M., & Albahussain, S. (2017)⁹، أيضا دراسة (Abugre. J. B & Anlesinya. A (2020).¹⁰ اللتان أثبتتا الدور الوسيط

¹ . Maziriri. E. T (2020), Green packaging and green advertising as precursors of competitive advantage and business performance among manufacturing small and medium enterprises in South Africa, Cogent Business & Management, 7(1), pp:1-21.

² . Lu. J, Ren. L, Yao. S, Qiao. J, Mikalauskiene. A & Streimikis. J (2020), Op-Cit.

³ . Hadj. T. B (2020), Op-Cit.

⁴ . خليل جمعة عثمان صابون (2017)، مرجع سبق ذكره.

⁵ . Gallardo-Vázquez. D & Sanchez-Hernandez. M. I (2014), Op-Cit.

⁶ . El-Garaihy. W. H, Mobarak. A. K. M & Albahussain. S. A (2014), Op-Cit.

⁷ . Marin. L, Martín. P. J & Rubio. A (2017), Doing good and different! The mediation effect of innovation and investment on the influence of CSR on competitiveness. Corporate social responsibility and environmental management, 24(2), pp:159-171.

⁸ . خليل جمعة عثمان صابون (2017)، مرجع سبق ذكره.

⁹ . El-Garaihy. W. H, Mobarak. A. K. M & Albahussain. S. A (2014), Op-Cit.

¹⁰ . Abugre. J. B & Anlesinya. A (2020), Corporate social responsibility strategy and economic business value of multinational companies in emerging economies: The mediating role of corporate reputation”, Business Strategy & Development, 3(1), 4-15.

لهذا المتغير. وعليه نفترض ما يلي:

الفرضية الثالثة: يوجد علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة على تنافسية مؤسسة ECDE لصناعة الاسمنت ومشتقاته من خلال السمعة؛

الفرضية الرابعة: يوجد علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة المسؤولية البيئية على تنافسية مؤسسة ECDE لصناعة الاسمنت ومشتقاته من خلال السمعة؛

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

سنعرض في هذا المطلب وصف مجتمع وعينة الدراسة، قياس متغيرات الدراسة وطريقة تحليل البيانات واختبار نموذج الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة: فقد وقع اختيارنا على مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE) لتحليل تأثير التزامها بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية على تنافسيته. يمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE)، أما فيما يخص عينة البحث فقد تم اعتماد العينة القصدية لأنها تحقق أغراض البحث. نظرا لأن توصيات تحديد حجم العينة المناسب لطريقة (PLS-SEM) تعتمد أساسا على خصائص انحدار المربعات الصغرى العادية (OLS¹ regression) فإنه يمكن الاعتماد على قاعدة (Cohen 1992) في تحليلات القوة الاحصائية للانحدار المتعدد.² فبالاعتماد على قاعدة (Cohen 1992) فإن حجم العينة المناسب لدراستنا هو (103)³ للحصول على قوة احصائية 80 على اعتبار نموذج القياس انعكاسي وفي النموذج الهيكلي أقصى عدد من المتغيرات المستقلة هو 3 وأقصى عدد من الأسهم المتجهة نحو المبنى الهدف (المتغير التابع) عند مستوى الدلالة 5%.⁴ استهدفنا في البداية الإطارات فقط من مجموع العاملين بالمؤسسة، ونظرا لصغر حجم العينة مقارنة مع متطلبات الحد الأدنى لحجم العينة المناسب لطريقة (PLS-SEM) وفقا لقاعدة (Cohen 1992) فقد تم توسيع حجم العينة لتشمل الإطارات وعمال التحكم والتنفيذ. حيث تم توزيع 150 استبانة ورقية على الفئة المستهدفة تم استرجاع 142 بنسبة (66.94%)، وبعد فحص الاجابات تم استبعاد تلك التي تحتوي على بيانات

¹ . Ordinary least squares

² . Hair Jr. J. F, Hult. G. T. M, Ringle. C & Sarstedt. M (2017), "A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)", 2nd, Sage publications, Thousand Oaks, California, P : 25

³ . القيمة 103 مأخوذة من الجدول في الملحق رقم (2)

⁴ . IBID, _P : 25.

مفقودة وأتماط الإجابات المشكوك فيها (الرصف المستقيم، القطري، ...) التي بلغ عددها 24 إستبانة حيث تمكنا في الأخير من توظيف 118 استبانة بنسبة (66.78%) من اجمالي الاستبانات المسترجعة.

1. قياس المتغيرات

لجمع البيانات تم الاعتماد على الاستبيان¹، الذي تم تطويره اعتمادا على المراجعة الأدبية للدراسات السابقة ثم تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين² للتأكد من الصدق الظاهري للأداة لئتم إخراجها في صورته النهائية. احتوى الاستبيان على خمسة محاور، خصص المحور الأول لقياس مستوى المسؤولية الاجتماعية البيئية (المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين؛ المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء؛ المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردون؛ المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع؛ المسؤولية البيئية)، المحور الثاني لقياس المسؤولية البيئية، أما المحور الثالث فقد خصص لقياس سمعة المؤسسة، في حين خصص المحور الرابع لقياس تنافسية المؤسسة مقارنة مع المنافسين، أما المعلومات الشخصية فتم تضمينها في المحور الخامس.

- لقياس مستوى المسؤولية الاجتماعية والبيئية تم سؤال المستجوبين لتحديد رأيهم في ممارسات المسؤولية الاجتماعية والبيئية بمؤسستهم باستخدام سلم ليكرت الخماسي (5 = موافق بشدة ، 1 = غير موافق بشدة)؛
- لقياس سمعة المؤسسة تم مطالبة المستجوبين بتحديد مستوى إدراك العملاء للسمعة العامة لمؤسستهم باستخدام سلم ليكرت الخماسي (5 = موافق بشدة ، 1 = غير موافق بشدة)؛
- لقياس تنافسية المؤسسة تم مطالبة المستجوبين بتقييم مؤسستهم مقارنة بالمؤسسات المنافسة من خلال المعايير الموضحة في الاستبيان وفقا لسلم ليكرت الخماسي حيث (5 = أحسن بكثير، 1 = أسوأ بكثير)؛
- أما المعلومات الشخصية فقد تم استخدام مقياس اسمي (تصنيفي).

والجدول الموالي يوضح المصادر التي الاعتماد عليها في إعداد الاستبانة وكذا توزيع العبارات على متغيرات

الدراسة:

¹. للاطلاع على الاستبيان أنظر الملحق رقم (2)

². للاطلاع على قائمة الأساتذة المحكمين أنظر الملحق رقم (3)

الجدول رقم 41: مصادر عبارات الاستبانة وتوزيعها على متغيرات الدراسة

المصادر	العبارات	متغيرات الدراسة	
<ul style="list-style-type: none"> • Yuen. K. F, Thai. V. V & Wong, Y. D (2017) ; • Hadj. T. B (2020); • Turyakira. P, Venter. E & Smith. E (2014); • Battaglia. M, Testa. F, Bianchi. L, Iraldo. F & Frey. M (2014); • Battaglia. M, Testa, F, Bianchi. L, Iraldo. F & Frey. M (2014); • محمد فلاق(2014)، • وهيبة مقدم (2014) 	8-1	العاملين	المتغيرات المستقلة المسؤولية الاجتماعية البيئية المسؤولية
<ul style="list-style-type: none"> • Yuen. K. F, Thai. V. V & Wong. Y. D. (2017); • Hadj. T. B (2020); • Turyakira. P, Venter. E & Smith, E (2014); • Madueno. J. H, Jorge. M. L, Conesa, I. M & Martínez-Martínez. D (2016) • محمد فلاق(2014)؛ • وهيبة مقدم (2014)؛ 	13-9	العملاء	
<ul style="list-style-type: none"> • الغالبي (2010)؛ • وهيبة مقدم (2014). 	18-14	الموردين	
<ul style="list-style-type: none"> • Yuen. K. F, Thai. V. V & Wong. Y. D (2017); • Hadj. T. B (2020); • Turyakira. P, Venter. E & Smith.E. (2014). 	25-19	المجتمع	
<ul style="list-style-type: none"> • Madueno. J. H, Jorge. M. L, Conesa. I. M & Martínez-Martínez. D (2016) ; • Turyakira. P, Venter. E & Smith. E (2014) ; • Do. B & Nguyen. N (2020) ; • محمد فلاق(2014). 	32-26	التكنولوجيا والمنتجات الصديقة للبيئة	

<ul style="list-style-type: none"> • Dögl. C & Holtbrügge. D (2014) ; • Li. Z, Liao. G & Albitar. K (2020). • وهيبة مقدم (2014). 	37-33	الاستراتيجية والثقافة الخضراء	
<ul style="list-style-type: none"> • Do. B & Nguyen. N (2020) ; • Dögl. C & Holtbrügge. D (2014) ; • وهيبة مقدم (2014). 	41-38	العلاقات الخارجية	
<ul style="list-style-type: none"> • El-Garaihy. W. H, Mobarak. A. K. M & Albahussain. S. A (2014) ; • Saeidi. S. P, Sofian. S, Saeidi. P, Saeidi. S. P & Saeidi S. A (2015); • Galbreath. J & Shum P (2012) • خليل جمعة عثمان صابون (2017)؛ • محمد فلاق (2014). 	49-42	سمعة المؤسسة	المتغير الوسيط
<ul style="list-style-type: none"> • Yuen. K. F, Thai. V. V & Wong, Y. D (2017); • Madueno. J. H, Jorge. M. L, Conesa. I. M & Martínez-Martínez. D (2016). • Battaglia. M, Testa. F, Bianchi. L, Iraldo. F & Frey. M (2014 • Marin. L, Martín. P. J & Rubio. A (2017). • Gallardo-Vázquez. D & Sanchez-Hernandez. M. I (2014) • Lu. J, Ren. L, Yao. S, Qiao. J, Mikalauskiene. A & Streimikis. J (2020) 	57-50	تنافسية المؤسسة	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحثة

2. الطريقة: لاختبار فرضيات ونموذج الدراسة تم الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الجزئية الصغرى (PLS-SEM)¹، لأنها لا تشترط التوزيع غير الطبيعي للبيانات ومناسبة في حالة صغر حجم العينة. وفيما يلي عرض لأساسيات (PLS-SEM):

1.2 مفهوم نموذج المسار (PLS-SEM): أصبحت بديلا بارزا عن النمذجة المعتمدة على التباين المشترك (CB-SEM).¹ تم تطوير (PLS-SEM) في الأصل على يد Wold (1975, 1982) ثم توسيعه لاحقا على

¹ . Partial Least Squares Structural Equation Modelling (also called PLS path modeling)

يد ، Lohmöller (1989)، Bentler and Huang (2014)، Dijkstra (2014)، Dijkstra and Henseler (2015a, 2015b).² نماذج المسار (PLS-SEM) هي مخططات بيانية تستخدم لعرض الفرضيات وعلاقات المتغيرات المراد اختبارها عند تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية.³ تمكن الباحث من إيجاد علاقات التأثير والتأثير بين المتغيرات التي يقوم ببحثها بغض النظر عن كونها تابعة أو مستقلة.⁴ الهدف منها تعظيم التباين المفسر للمتغيرات التابعة ويتم تقييم النموذج غالبا من خلال قدراته التنبؤية.⁵ و تتم عملية تقدير معالم النموذج إلى مجموعات جزئية باستخدام الانحدار البسيط والمتعدد، كما يستخدم الأسلوب التكراري في تقدير المجموعات الجزئية توسيعا لمفهوم النقطة الصامدة، وتجدر الإشارة إلى أن الانحدار وفق طريقة PLS-SEM) هو مزيج بين الانحدار المتعدد ل X على y وطريقة التحليل بالمكونات الرئيسية (ACP) ل x.⁶

2.2. لغة نموذج المسار (PLS-SEM): يوضح الشكل الموالي أن (PLS-SEM) تستخدم لغية معينة لوصف نموذج المسار، حيث ترتبط المباني (Constructs) بمجموعة من المتغيرات المشاهدة⁷ (observed variables) التي يمكن أن تكون ذات طبيعة مستمرة، ترتيبية أو ثنائية وتشكل لنا المبنى.⁸ وعند تطوير أي مبنى على الباحث النظر في نوعين مختلفين من نماذج قياس المباني (نماذج القياس التكوينية ونماذج القياس العاكسة). يشار إلى نموذج القياس الانعكاسي باسم النمط A في للقياس في (PLS-SEM)، ووفقا لهذا النمط يتم رسم أسهم السببية من المتغير الكامن نحو مؤشرات، ويمكن النظر للمؤشرات المعيارية للمتغير الكامن على أنها عينة من المؤشرات التي تمثله من جميع المؤشرات الممكنة داخل المجال المفاهيمي للمتغير الكامن أو البناء الانعكاسي، حيث يجب أن ترتبط المؤشرات المرتبطة بمتغير كامن انعكاسي ارتباطا قويا

¹ محمد بن ربيعة وزهرة بوراس (2019)، "قياس وتشخيص ثقافة المؤسسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الدولية النشطة: باستخدام (PLS-SEM)"، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 13، العدد 1، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص: 267.

² Hair Jr. J. F, Hult. G. T. M, Ringle. C & Sarstedt. M (2017), Op-Cit, P :82

³ . IBID, P :11.

⁴ ياسر فتحي الهنداوي مهدي (2007)، "منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية"، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، ص 23.

⁵ . Riou. J, Guyon. H & Falissard. B (2016), "An introduction to the partial least squares approach to structural equation modelling: a method for exploratory psychiatric research", International Journal of Methods in Psychiatric Research, 25(3), 220-231.P :222

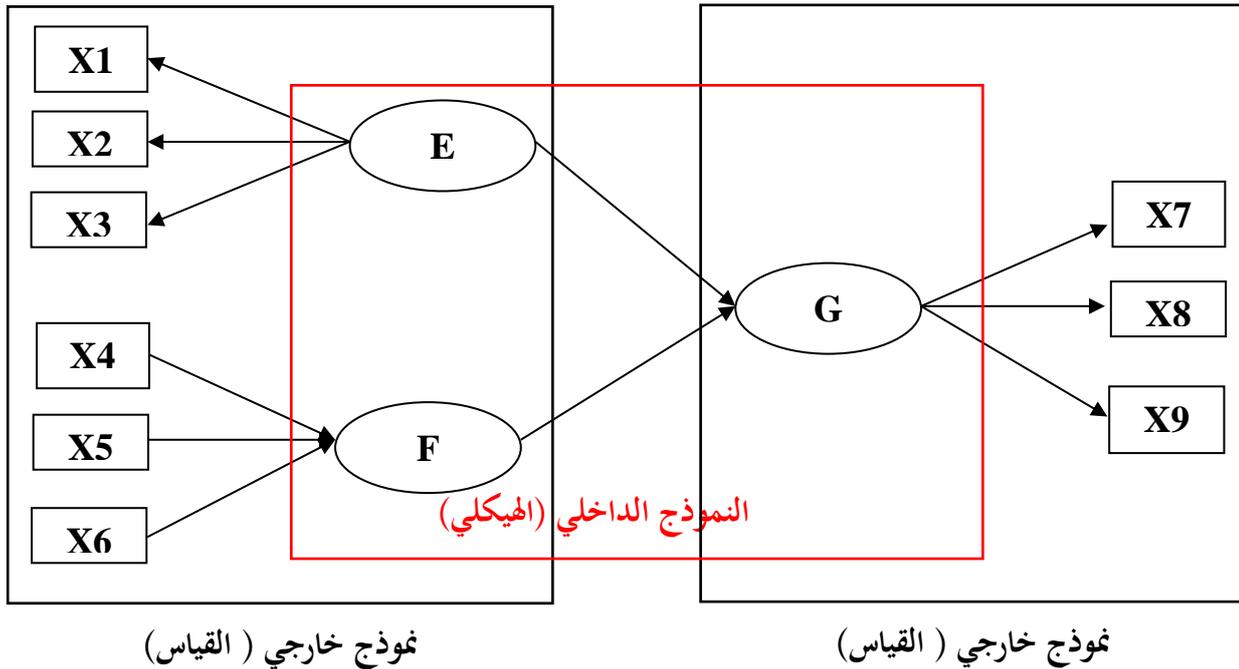
⁶ محمد بداوي (2016)، "النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد5، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص: 23.

⁷ . تسمى أيضا المؤشرات أو متغيرات القياس (measurement or indicator variables)

⁸ . Riou. J, Guyon. H & Falissard. B (2016), Op-Cit, P :222

بعضها البعض، إضافة إلى ذلك فإن المؤشرات بشكل فردي تكون قابلة للاستبدال ولا تغير من معنى المتغير الكامن إذا كان يتمتع بمصدقية جيدة، كما يشير اتجاه الأسهم في هذا النمط من المتغير الكامن نحو مؤشرات في هذا النمط إلى أن التغير في تقييم المتغير الكامن يؤدي إلى تغيير جميع مؤشرات في آن واحد. أما نموذج القياس التكويني والذي يشار إليه باسم النمط **B** للقياس في (PLS-SEM) يستند على افتراض أن المؤشرات تسبب المبنى، من خصائص هذا النموذج أن المؤشرات التكوينية غير قابلة للاستبدال، وبهذا فإن كل مؤشر يحدد جانبا من مجال المتغير الكامن ومجموعها يحدد معنى المبنى أي أن حذف أي مؤشر من المحتمل أن يغير طبيعة المبنى.¹ يتضح من الشكل الموالي أن المبنى **E** تم قياسه وفقا للنمط **A** بواسطة كتلة من ثلاث مؤشرات (**x1, x2, x3**). وعلى العكس من ذلك تم قياس المبنى **F** وفقا للنمط **B** بثلاث مؤشرات (**x4, x5, x6**).²

الشكل رقم 31: مثال على الرسم التخطيطي الذي يصف نموذج المعادلة الهيكلية



المصدر:

- Riou. J, Guyon. H & Falissard. B (2016), "An introduction to the partial least squares approach to structural equation modelling: a method for exploratory psychiatric research", International Journal of Methods in Psychiatric Research, 25(3), 220-231.P :223.

يتكون نموذج المسار من عنصرين: النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) يمثل المسارات الهيكلية بين المباني بينما يتمثل نموذج القياس (النموذج الخارجي) في العلاقات بين كل مبنى والمؤشرات المرتبطة به¹

2.3. أسباب استخدام (PLS-SEM):

يرى (Hair. J. F, Risher. J. J, Sarstedt. M & Ringle. C. M) أنه على الباحثين

اختيار (PLS-SEM) في الحالات التالية:²

- عندما يكون التحليل معنيا باختبار إطار نظري من منظور التنبؤ؛
- عندما يكون النموذج الهيكلي معقدا ويتضمن العديد من الهياكل والمؤشرات؛
- عندما يكون الهدف هو فهم التعقيد المتزايد من خلال اكتشاف الامتدادات النظرية للنظريات القائمة؛
- عندما يتكون البحث من نسب مالية أو أنواع مماثلة من البيانات؛
- عندما يعتمد البحث على بيانات ثانوية (أرشيفية).

وفي دراسة لـ (Hair. J. F, Sarstedt. M, Pieper. T. M & Ringle. C. M (2012)) قام من

خلالها بتحليل استخدام (PLS-SEM) في 37 دراسة نشرت في ثمان مجلات رائدة على أساس عدة معايير من بينها تحليل أسباب استخدام (PLS-SEM) وأظهرت نتائج التحليل كما يوضحه الشكل الموالي أن الأسباب الأربعة الأكثر أهمية لاستخدام (PLS-SEM) حسب الأهمية هي:³

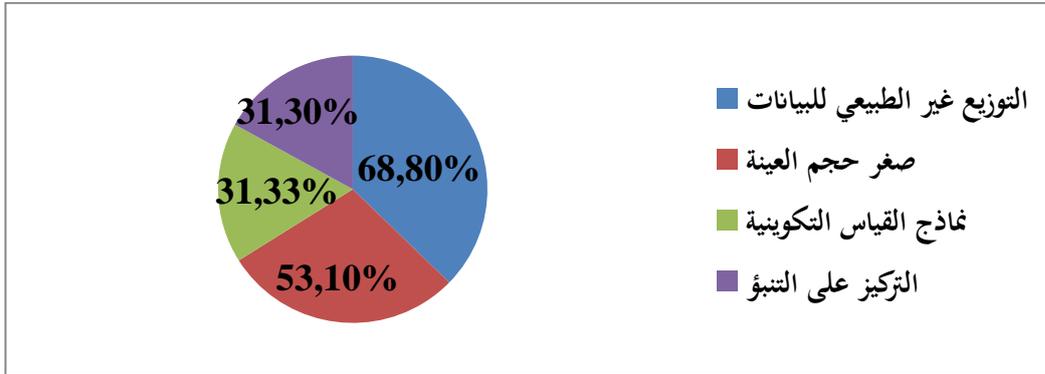
1. التوزيع غير الطبيعي للبيانات؛
2. صغر حجم العينة؛
3. نماذج القياس التكوينية؛
4. التركيز على التنبؤ.

¹ . Sarstedt. M, Ringle. C.M, Hair. J.F (2017), “**Partial Least Squares Structural Equation Modeling**”, In: Homburg. C, Klarmann. M & Vomberg A. (eds) Handbook of Market Research. Springer, Cham, P : 3.

² . Hair. J. F, Risher. J. J, Sarstedt. M & Ringle. C. M, (2019), “**When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM**”, European Business Review, 31(1), 2-24, P : 5 .

³ . Hair. J. F, Sarstedt. M, Pieper. T. M & Ringle. C. M (2012), “**The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications**”, Long range planning, 45(5-6), 320-340, P :324

الشكل رقم 32: توزيع الدراسات حسب الأسباب الأكثر أهمية لاستخدام (PLS-SEM)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

-Hair. J. F, Sarstedt. M, Pieper. T. M & Ringle. C. M (2012), "The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications". Long range planning, 45(5-6), 320-340, P :324

المطلب الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

سنتطرق في هذا المطلب إلى التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفقاً للمعلومات الشخصية الواردة في

الاستبيان.

1. الجنس: يبين الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، ويتضح من خلاله أن عدد الذكور قدر بـ (97) بنسبة (82.2) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، في حين نجد أن نسبة الإناث بلغت (21) من مجموع عينة الدراسة وبنسبة من مجموع أفراد مجتمع الدراسة. وهذا يدل على أن المؤسسة تحقق مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين إلا أن هناك تباين بين عدد الذكور والإناث وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يناسب فئة الذكور أكثر.

الجدول رقم 42: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	النسبة المئوية	التكرار	الجنس
82.2	82.2	97	ذكر
100	17	21	أنثى
/	100	118	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS 25

2. السن: نلاحظ من خلال الجدول الموالي أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و50 حيث بلغ عددهم 99 بنسبة 83.9 من مجموع عينة الدراسة في حين بلغ عدد أفراد العينة الذي تقل أعمارهم عن 30 ما مجموعه 10 بنسبة 8.5 % في حين بلغت نسبة الافراد الذين تزيد أعمارهم 50 (7.6 %).

الجدول رقم 43: توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المتراكمة
أقل من 30	10	8.5	8.5
من 30 إلى 40	51	43.2	51.7
من 41 إلى 50	48	40.7	92.4
أكثر من 50	9	7.6	100
المجموع	118	100	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS 25

3. المؤهل العلمي يبين الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، ويتضح من خلاله أغلب أفراد العينة من حاملي شهادة المهندس والماستر بنسبة 2.9 و 23.7 على الترتيب أما باقي المستويات بنسب متقاربة وهذا يعكس مستوى علمي جيد يؤهلهم للقيام بالمهام الموكلة لهم، كما نلاحظ أن حوالي 84 % من عينة الدراسة لهم شهادات جامعية وهذا يساهم في فهم متغيرات وعبارات الاستبانة لموضوع دراستنا الحالية.

الجدول رقم 44: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المتراكمة
ثانوي	19	16.1	16.1
شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية (D.E.U.A)	20	16.9	33.1
ليسانس	20	16.9	50
مهندس	27	22.9	72
ماستر	28	23.7	96.6
دراسات عليا	4	3.4	100
المجموع	118	100	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS 25

4. الخبرة المهنية: يبين الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية، ونلاحظ من خلاله أن نسبة أن أغلب أفراد عينة الدراسة لهم خبرة تزيد عن 11 سنة بنسبة 71 % من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن أفراد العينة لهم معرفة بالتطور الحاصل في الإجراءات المتخذة للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة.

الجدول رقم 45: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المتراكمة
أقل من 5 سنوات	14	11.9	11.9
من 5 إلى 10 سنوات	33	28	39.8
من 11 إلى 15 سنة	28	23.7	63.6
أكثر من 15 سنة	43	36.4	100
المجموع	118	100	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS 25

5. الحالة الادارية: يبين الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الادارية، ويتضح من خلاله أن 54.4 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة من فئة الاطارات بينما تمثل فئة عامل التنفيذ وعامل التحكم 31.4 % و 15.3 % على الترتيب من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم 46: توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الادارية

الحالة الادارية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة
عامل تنفيذ	37	31.4	31.4
عامل تحكم	18	15.3	46.6
إطار	50	42.4	89
إطار سامي	7	5.9	94.9
إطار مسير	6	5.1	100
المجموع	118	100	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS 25

6. الاستفادة من الترقية: يبين الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب الاستفادة من الترقية، ويتضح من خلاله أن نسبة الذين استفادوا من الترقية قدرت بـ (61.9 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، في حين نجد أن نسبة الذين لم يستفيدوا من الترقية قدرت بـ (38.1 %) وهذا دليل على أن المؤسسة تتيح فرص ترقية للعاملين.

الجدول رقم 47: توزيع عينة الدراسة حسب الاستفادة من الترقية

الاستفادة من الترقية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المتراكمة
نعم	73	61.9	61.9
لا	45	38.1	100
المجموع	118	100	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS 25

المبحث الثالث: اختبار النموذج وتحليل نتائج الدراسة

سنقوم من خلال هذا المبحث باختبار النموذج وتحليل نتائج الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية

القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، تم تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب كما يلي:

- المطلب الأول: تقييم جودة النموذج الخارجي؛
- المطلب الثاني: تقييم جودة النموذج الداخلي (الهيكلية)؛
- المطلب الثالث: تحليل الوساطة ومصفوفة الأهمية والأداء.

تتضمن عملية تقييم النتائج وفقا لنمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)

(SEM) إكمال مرحلتين متتاليتين هما:¹

- المرحلة الأولى: تقييم النموذج الخارجي (نموذج القياس)؛
- المرحلة الثانية: تقييم النموذج الداخلي (النموذج الهيكلية).

بما أن نموذج الدراسة يحتوي على مباني ذات ترتيب أعلى (المسؤولية الاجتماعية والبيئية) فإنه تم تقييم الاتساق الداخلي والصدق بنوعيه لهذين المبنىين باستخدام طريقة المرحلتين المنفصلتين.² يتم تطبيق هذه الطريقة من خلال مرحلتين، في المرحلة الأولى نقوم ببناء النموذج كما هو موضح في الملحق رقم (4)، حيث يتم ربط المتغيرات الكامنة ذات الترتيب الأدنى (أبعاد المسؤولية الاجتماعية والبيئية) بمتغيرات النموذج الهيكلية مباشرة المتمثلة في السمعة والتنافسية. وفي المرحلة الثانية يتم أخذ درجات المتغيرات الكامنة ذات الترتيب الأدنى التي تم الحصول عليها في المرحلة الأولى بعد تشغيل الخوارزمية،³ وإدراجها كمؤشرات في البيانات وفي المرحلة الثانية يتم إعادة بناء النموذج الذي على أساسه يتم تقييم النموذج الخارجي والداخلي.⁴

¹ . Sarstedt. M, Ringle. C.M, Hair. J.F (2017), **Op-Cit**, P : 15.

² . لمزيد من التفاصيل إطلع على المرجع أدناه :

- Sarstedt. M, Hair. Jr. J. F, Cheah. J. H, Becker. J. M & Ringle. C. M (2019), "**How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM**", Australasian Marketing Journal (AMJ), 27(3), 197-211,p :202.

³ . أنظر الملحق رقم (5)

⁴ . للاطلاع على نموذج الدراسة في المرحلة الثانية أنظر الملحق رقم (6)

المطلب الأول: تقييم جودة النموذج الخارجي

نتطرق في هذا المطلب إلى المرحلة الأولى المتمثلة في تقييم جودة نموذج القياس من خلال اختبار موثوقية النموذج ومصداقيته. باعتبار أن نموذج القياس في دراستنا هو نموذج عاكس فإن عملية تقييم جودته تعتمد على ثلاث خصائص:¹

- اختبار موثوقية الاتساق الداخلي؛
- الصدق التقاربي؛
- الصدق التمايزي.

أولاً: موثوقية الاتساق الداخلي:

قبل تحليل موثوقية الاتساق الداخلي يوصي كل من Sarstedt. M, Ringle. C. M & Hair. J. F (2017) بتحليل تحميلات المؤشرات، التحميلات الأكبر من 0.70 تشير إلى أن المبنى يشرح أكثر من 50 % من تباين مؤشرات، وهذا يوضح أن المؤشر له درجة مرضية من الموثوقية.²

الجدول رقم 48: التحميلات الخارجية للمؤشرات

التنافسية	السمعة	المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية البيئية	
		0,750		العاملون
		0,706		العملاء
		0,793		الموردون
		0,785		المجتمع
			0,888	التكنولوجيا والمنتجات الخضراء
			0,927	الاستراتيجية والثقافة الخضراء
			0,870	العلاقات الخارجية
	0,807			Q42
	0,817			Q43
	0,815			Q44
	0,394			Q45
	0,688			Q46

¹ . Riou. J, Guyon. H & Falissard. B (2016), Op-Cit, p :224.

² . Sarstedt. M, Ringle. C.M, Hair. J.F (2017), Op-Cit, P : 17.

	0,752			Q47
	0,718			Q48
	0,586			Q49
0,629				Q50
0,615				Q51
0,378				Q52
0,481				Q53
0,665				Q54
0,652				Q55
0,788				Q56
0.776				Q57

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

يظهر الجدول السابق التحميلات الخارجية لجميع المؤشرات. نتائج الجدول أعلاه أن المؤشرات: (Q47; Q48; Q49; Q50; Q51; Q52; Q53; Q54; Q55; Q56; Q57) قد تم حذفها لأن تحميلاتها الخارجية أقل من 0.70 بينما تم الاحتفاظ بباقي المؤشرات لأن تحميلاتها الخارجية أكبر من 0.70 وهذا يشير إلى درجة ضعيفة من الموثوقية هذه المؤشرات.

بعد تحليل تحميلات المؤشرات يتم الانتقال إلى المرحلة الثانية وهي تحليل موثوقية الاتساق الداخلي. عند استخدام (PLS-SEM) يتم تقييم موثوقية الاتساق الداخلي عموماً باستخدام ألفا كرونباخ، حيث تعبر قيم ألفا الأقل من 0.60 عن موثوقية ضعيفة بينما تعبر قيم ألفا التي تزيد عن 0.70 عن موثوقية قوية وأفضل¹. حيث تمثل قيم معامل ألفا كرونباخ القيم الدنيا وتمثل قيم الموثوقية المركبة القيم العليا لموثوقية الاتساق الداخلي عند تقييم النماذج العاكسة باستخدام PLS-SEM، لذا وجب على الباحثين النظر في كلا المقياسين وعادة ما يتم اللجوء إلى حساب معامل الموثوقية التي عادة ما تكون قيمه محصورة ما بين قيم ألفا كرونباخ و الموثوقية المركبة². إضافة إلى الموثوقية المركبة (composite reliability)، تدل القيم العليا لمعيار الموثوقية المركبة على مستوى عالي من الموثوقية، حيث يمكن للباحثين اعتبار القيم بين "0.60 و 0.70" مقبولة في البحوث الاستكشافية، في حين أن النتائج بين "0.70 و 0.95" تمثل موثوقية " مرضية إلى جيدة"، أما القيم الأعلى من 0.95 فتعتبر مشكلة كونها تشير إلى أن المؤشرات متطابقة تقريباً وزائدة عن الحاجة وقد يكون السبب تقريباً أن الباحث استخدم نفس

¹ . Saeidi. S. P, Sofian. S, Saeidi. P, Saeidi. S. P & Saaeidi. S. A (2015), " How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction", Journal of business research, 68(2), 341-350, P : 345.

² . Sarstedt. M, Ringle. C.M, Hair. J.F (2017), Op-Cit, P : 17.

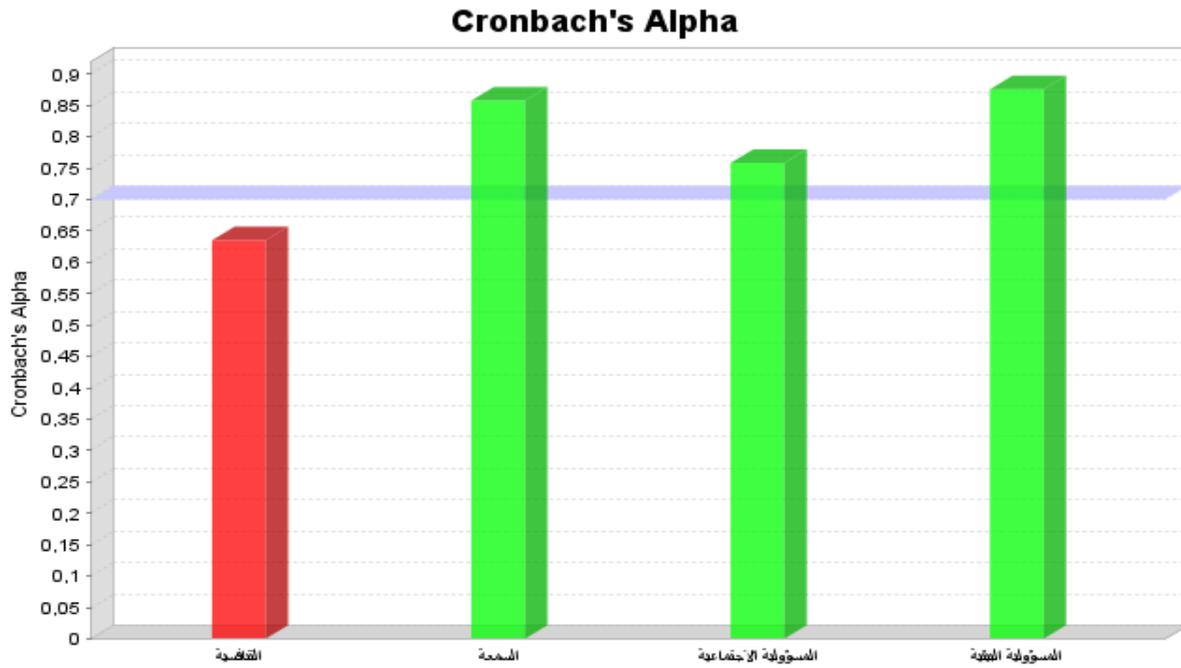
الأسئلة بصيغ مختلفة أو أنماط الإجابات غير المرغوبة مثل الرصف المستقيم.¹

الجدول رقم 49: نتائج اختبار موثوقية الاتساق الداخلي

Composite Reliability	rho_A	Cronbach's Alpha	
0,845	0,639	0,635	التنافسية
0,899	0,868	0,858	السمعة
0,844	0,776	0,758	المسؤولية الاجتماعية
0,924	0,879	0,876	المسؤولية البيئية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

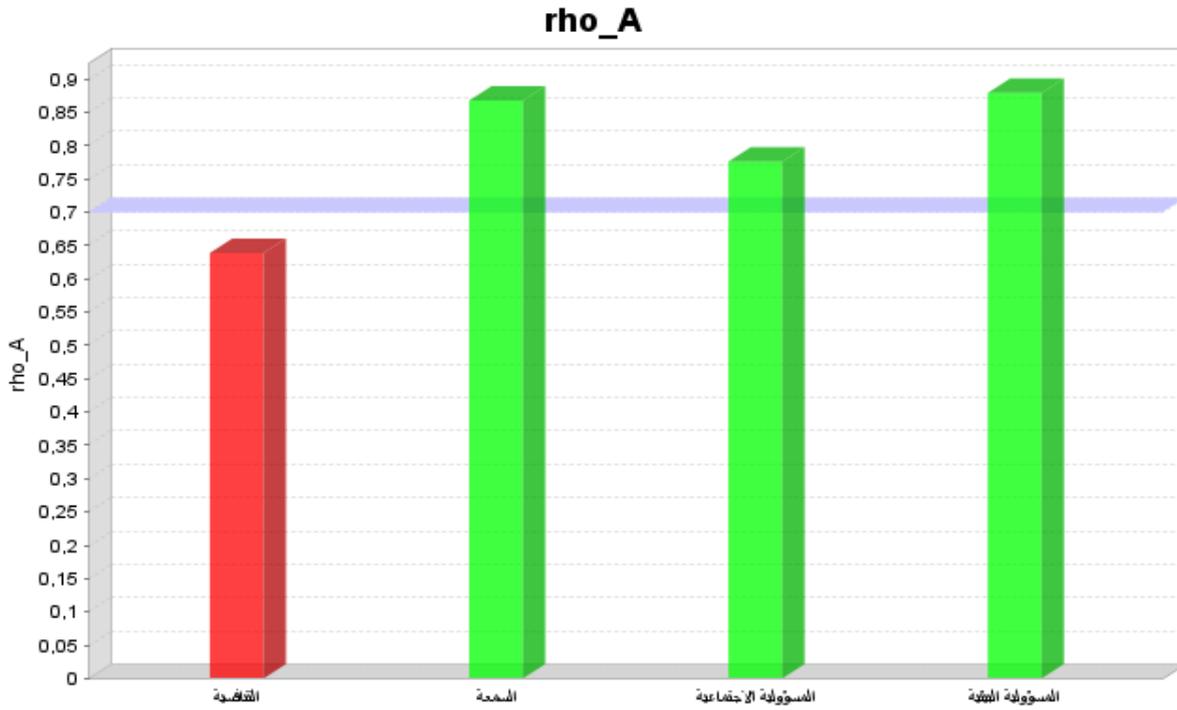
الشكل رقم 33: قيم ألفا كرونباخ



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

¹. IBID, P : 17.

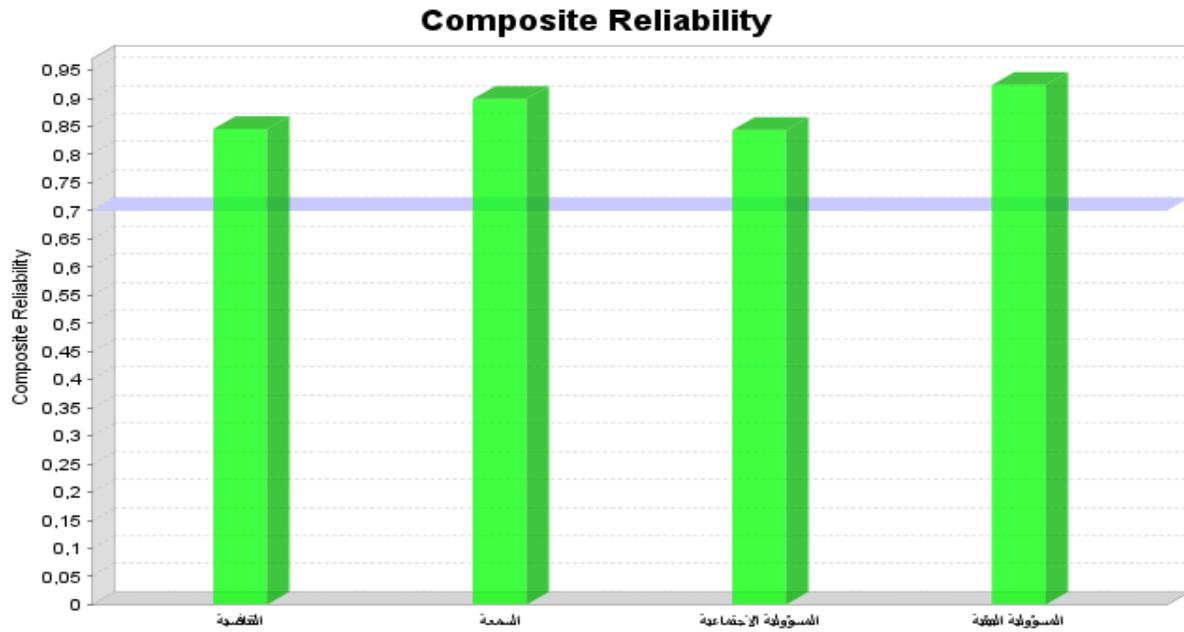
الشكل رقم 34: قيم rho_A



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

يظهر الجدول رقم (49) والشكلين رقم (33) و(34) أن جميع معاملات موثوقية الاتساق الداخلي جيدة. حيث تجاوزت قيم ألفا كرونباخ و rho A الـ 0.70 إلا أن المتغير التابع "التنافسية" بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.635 وقيمة rho A (0.639) وهذا ما يشير إلى أن المتغير الداخلي التنافسية لا يتمتع بموثوقية الاتساق الداخلي حسب معاملي ألفا كرونباخ و rho A. أما قيم الموثوقية المركبة حسب ما يوضحه الشكل (40) فكانت كلها محصورة بين 0.80 و 0.95 وهو ما يشير إلى تمتع النموذج بموثوقية جيدة.

الشكل رقم 35: الموثوقية المركبة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

ثانيا: **الصدق التقاربي**: تتمثل المرحلة الموالية في تقييم نماذج القياس العاكسة في تحليل الصدق التقاربي الذي يعرف على أنه مدى تقارب وتوافق الأسئلة مع بعضها البعض.¹ وحسب Sarstedt. M, Ringle. C. M & Hair. J. F (2017). يتم تقييم الصدق التقاربي لنماذج القياس من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (المستخرج) (AVE) الذي يعرف على أنه متوسط التحويلات التربيعية لكل المؤشرات المرتبطة بالمبنى، الحد المقبول لمؤشر (AVE) هو 0.5 أو أعلى، وهذا يشير إلى أن المبنى في المتوسط يشرح أكثر من 50% من تباين مؤشراتها.²

¹. غوتي محمد (2018)، " أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة حالة شركة الاتصال الجزائرية- "، أطروحة دكتوراه ، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -، الجزائر، ص: 72.

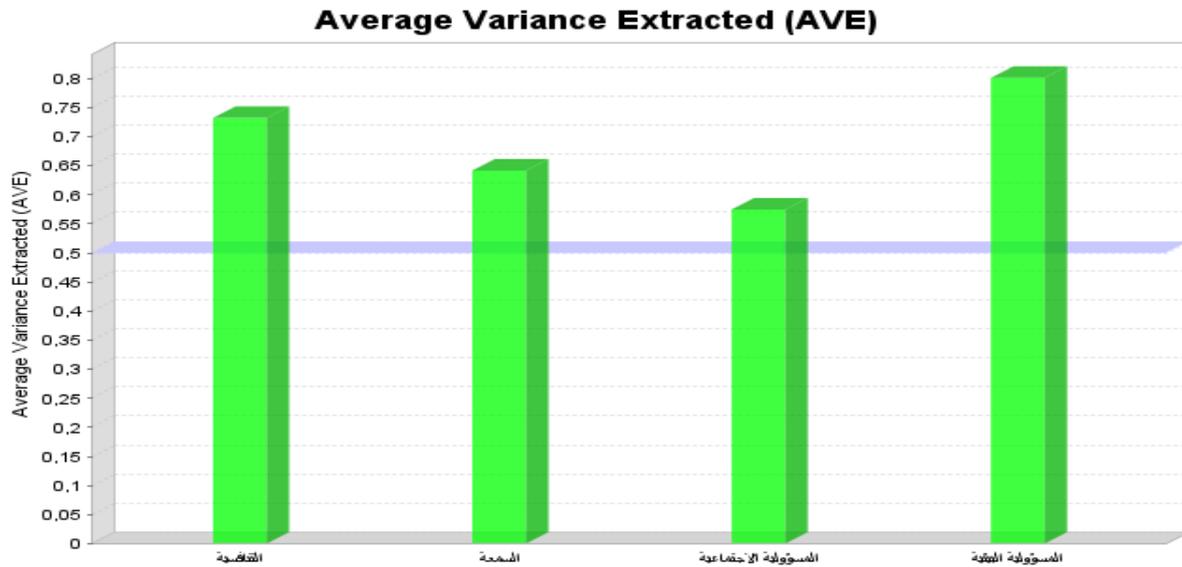
². Sarstedt. M, Ringle. C.M, Hair. J.F (2017), **Op-Cit**, P : 18

الجدول رقم 50: متوسط التباين المستخلص (AVE)

Average Variance Extracted (AVE)	
0,732	التنافسية
0,642	السمعة
0,575	المسؤولية الاجتماعية
0,801	المسؤولية البيئية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

الشكل رقم 36: متوسط التباين المستخلص (AVE)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

يوضح الجدول رقم (50) والشكل رقم (36) أن جميع قيم متوسط التباين المستخلص جيدة لأنها تجاوزت 0.50 وكانت ادنى قيمة (0.575) لمتغير المسؤولية الاجتماعية أما أعلى قيمة فكانت (0.801) لمتغير البيئة. وهذه النتائج تشير إلى أن المباني في المتوسط تشرح أكثر من 50% من تباين مؤشراتها.

ثالثاً: **الصدقات التمايزية:** آخر مرحلة في تقييم النموذج الخارجي هي تقييم الصدق التمايزي الذي يعرف على أنه المدى الذي يكون فيه المبنى متميزاً عن المباني الأخرى حقاً عن المباني الأخرى وفقاً للمعايير التجريبية، وهكذا فإن إثبات الصدق التمايزي يعني أن المبنى فريد من نوعه ويلتقط الظواهر التي لا تمثلها المباني الأخرى في النموذج.¹

¹. غوني محمد (2018)، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

يتم اختبار الصدق التمايزي من خلال التحميلات المتقاطعة، معيار فورنيل لاركر و نسبة اللاتجانس - سمة الأحادية الارتباطات (HTMT)

1. التحميلات المتقاطعة: نقول أن النموذج الخارجي يتمتع بالصدق التمايزي وفق هذا المعيار اذا كانت التحميل الخارجي لمؤشر ما على المبنى المتعلق به أكبر من التحميلات الخارجية على باقي المباني في النموذج.¹

الجدول رقم 51: التحميلات المتقاطعة

التنافسية	السمعة	المسؤولية البيئية	المسؤولية الاجتماعية	
0,513	0,485	0,453	0,758	العاملون
0,287	0,413	0,392	0,692	العملاء
0,416	0,384	0,426	0,790	الموردون
0,573	0,596	0,716	0,789	المجتمع
0,578	0,530	0,892	0,603	التكنولوجيا والمنتجات الخضراء
0,501	0,529	0,926	0,643	الاستراتيجية والثقافة الخضراء
0,395	0,572	0,866	0,581	العلاقات الخارجية
0,501	0,855	0,514	0,470	Q42
0,588	0,862	0,533	0,532	Q43
0,471	0,852	0,536	0,543	Q44
0,584	0,750	0,512	0,581	Q47
0,454	0,668	0,291	0,390	Q48
0,870	0,586	0,479	0,554	Q56
0,841	0,531	0,468	0,495	Q57

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

¹ . Hair Jr. J. F, Hult. G. T. M, Ringle. C & Sarstedt. M (2017), Op-Cit, P :115.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (51) أن التحميلات الخارجية لكل المؤشرات على المباني المتعلقة بها أكبر من تحميلاتها الخارجية على باقي المباني وهذا ما يثبت وجود المصدقية التمايزية وفقا لمعيار التحميلات المتقاطعة.

2. معيار **Fornell-Larckerm**: لاختبار الصدق التمايزي وفقا لهذا المعيار يتم استخدام الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE)، حيث يجب أن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) لأي متغير كامن أكبر من ارتباطه بأي متغير كامن آخر.¹

الجدول رقم 52: معيار Fornell-Larcker

	التنافسية	السمعة	المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية البيئية
التنافسية	0,856			
السمعة	0,654	0,801		
المسؤولية الاجتماعية	0,614	0,636	0,758	
المسؤولية البيئية	0,553	0,606	0,681	0,895

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

يوضح الجدول رقم (52) أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) لكل المتغيرات الكامنة أكبر من ارتباطه مع باقي المتغيرات مما يدل على أن التباين المشترك بين كل متغير كامن ومؤشراته أكبر من التباين المشترك مع أي متغير آخر.

3. معيار نسبة اللاتجانس - سمة أحادية الارتباطات (HTMT): لتحقيق دقة أكبر في اختبار الصدق التمايزي يوصي Henseler et al. (2015) باستخدام نسبة اللاتجانس - سمة أحادية الارتباطات (HTMT)² لتحليل الصدق التمايزي بدلا من الطرق التقليدية (التحميلات المتقاطعة ومعامل فورنيل

¹ . David Garson. G (2016), "Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models". Statistical Associates Publishing, P : 67.

² . هي اختصار ل: The heterotrait-monotrait ratio of the correlations approach.

لازكر) نظرا لعدم قدرتهما على كشف المصدقية التمايزية بشكل موثوق،¹ يعرف معيار (HTMT) بأنه مقارنة لتقييم الارتباط بين المباني، نقول ان النموذج يتميز بالصدق التمايزي إذا كانت قيم (HTMT) أقل من 0.90 حسب (Gold et al. 2001).² وهذا ما يتفق مع النتائج التي توصلنا اليها كما هو موضح في الجدول رقم (53)، حيث كانت جميع قيم (HTMT) أقل من 0.90 ما يثبت وجود الصدق التمايزي وفقا لهذا المعيار.

الجدول رقم 53: معيار نسبة اللاتجانس - سمة احادية الارتباطات (HTMT)

	التنافسية	السمعة	المسؤولية الاجتماعية
السمعة	0,880		
المسؤولية الاجتماعية	0,845	0,758	
المسؤولية البيئية	0,736	0,691	0,800

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

نظرا للنتائج الجيدة التي تم تحقيقها من خلال اختبار موثوقية الاتساق الداخلي، الصدق التقاربي والصدق التمايزي فإن جودة النموذج الخارجي جيدة وبالتالي يمكن الانتقال إلى مرحلة اختبار النموذج الداخلي.

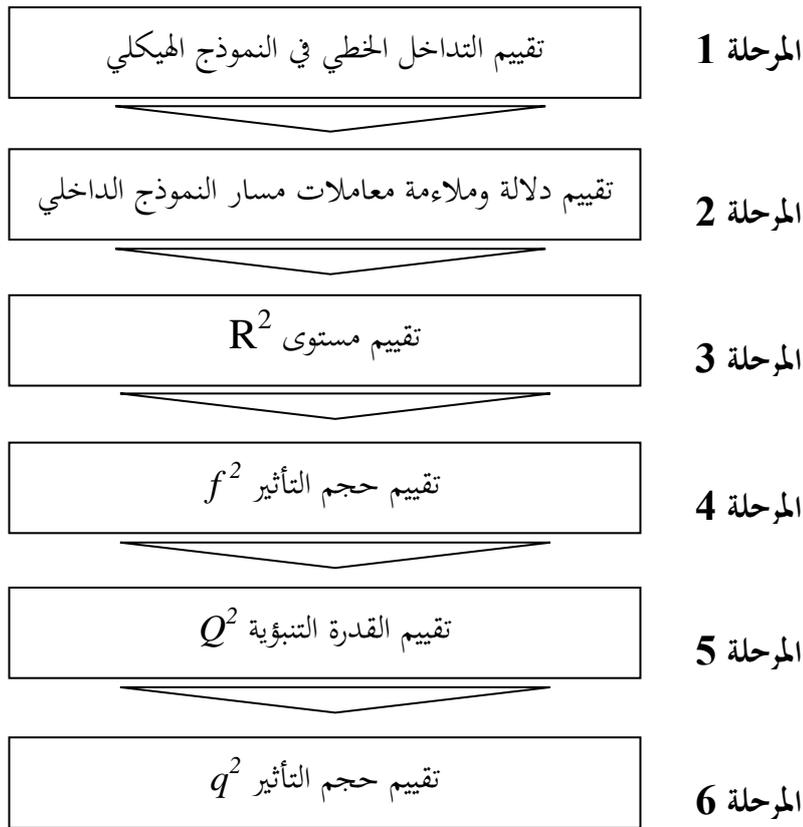
¹ . Henseler. J, Ringle. C. M & Sarstedt. M (2015), “ **A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling** ”, Journal of the academy of marketing science, 43(1), 115-135, P : 128.

2 . **IBID**, P : 129.

المطلب الثاني: تقييم جودة النموذج الداخلي (الميكلي)

بعد المرحلة السابقة التي أظهرت جودة مرضية للنموذج الخارجي ننتقل إلى مرحلة تقييم النموذج الداخلي التي تركز بشكل أساسي على تقييم القدرة التنبؤية للنموذج والعلاقات بين المبانى¹. تمر عملية تقييم النموذج الداخلي بست مراحل كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم 37: تقييم النموذج الداخلي



المصدر:

- Hair Jr. J. F, Hult. G. T. M, Ringle. C & Sarstedt. M (2017), “**A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**”, Sage publications, Thousand Oaks, California, P :191

¹ . Hair Jr. J. F, Hult. G. T. M, Ringle. C & Sarstedt. M (2017), **Op-Cit**, P :191

أولاً: التداخل الخطي في النموذج الهيكلي: يعتمد حساب معاملات المسار التي تربط المباني ببعضها البعض على سلسلة من تحليلات الانحدار لهذا وجب كخطوة أولى تقييم التداخل الخطي في النموذج الهيكلي. لتقييم التداخل الخطي نقوم بحساب معامل تضخم التباين (VIF) ¹ حيث تشير قيم (VIF) الأعلى من 5 إلى وجود التداخل الخطي في النموذج والعكس صحيح.²

الجدول رقم 54: التداخل الخطي في النموذج الهيكلي

	التنافسية	السمعة
السمعة	1,854	
المسؤولية الاجتماعية	2,185	1,864
المسؤولية البيئية	2,058	1,864

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

يوضح الجدول السابق قيم التداخل الخطي (VIF) التي كانت جميعها أقل من 5 وهذا ما يدل على عدم وجود التداخل الخطي في النموذج المعتمد للدراسة.

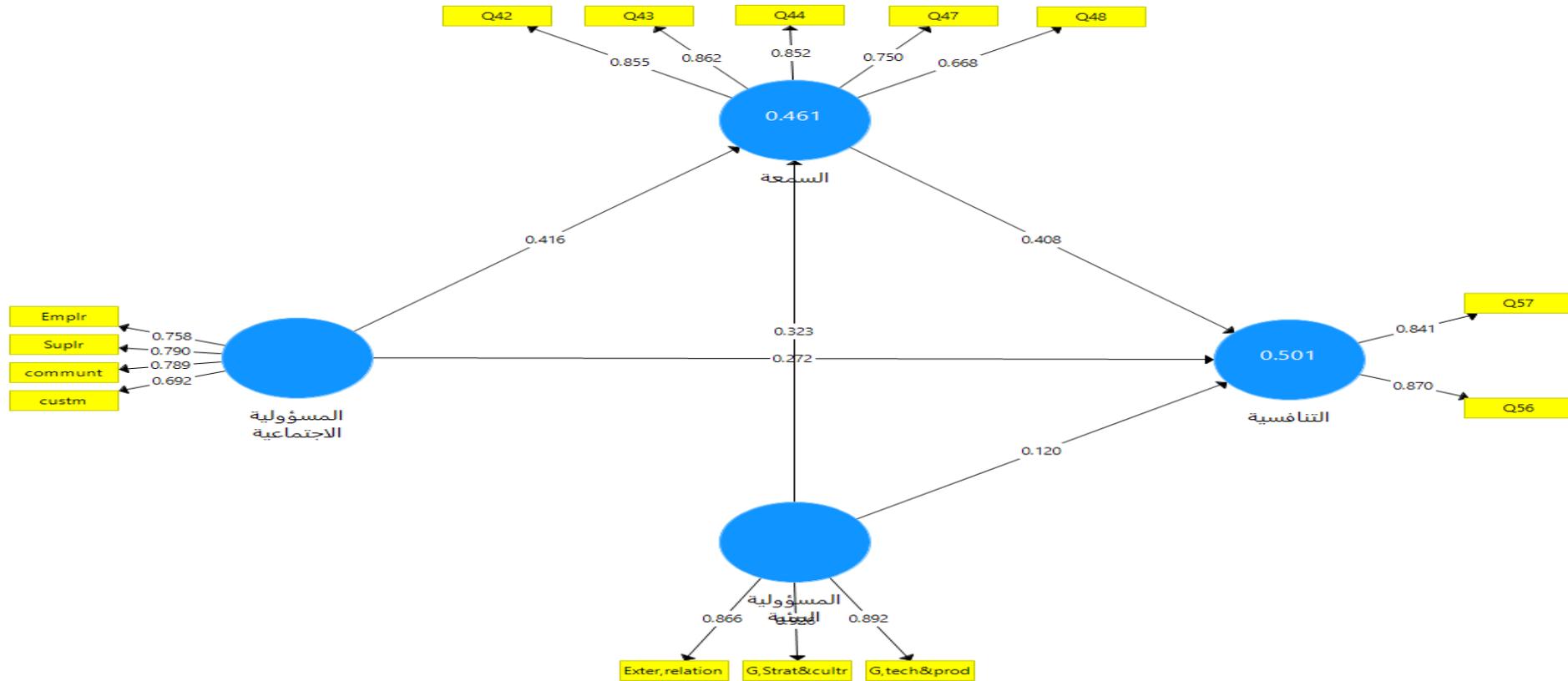
ثانياً: تقييم دلالة وملاءمة معاملات المسار في النموذج الداخلي: بعد تشغيل خوارزمية (PLS-SEM) يتم الحصول على معاملات المسار التي تمثل العلاقات المفترضة بين المباني، التي لها قيم معيارية تكون محصورة بين (+1 و -1) حيث تعبر معاملات المسار القريبة من +1 عن علاقة قوية بين المباني في النموذج الهيكلي والعكس صحيح. يتم الحكم على دلالة معاملات المسار باستخدام قيم (p) التي يجب أن تكون قيمها أقل من 0.05 لنقول عن معامل المسار أنه ذو دلالة إحصائية.³ يوضح الشكل الموالي معاملات المسار لنموذج الدراسة

¹ VIF : Variance Inflation Factor

² .. Sarstedt. M, Ringle. C.M, Hair. J.F (2017), Op-Cit, P : 20.

³ . Hair Jr. J. F, Hult. G. T. M, Ringle. C & Sarstedt. M (2017), Op-Cit, P :195-196

الشكل رقم 38: معاملات المسار لنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

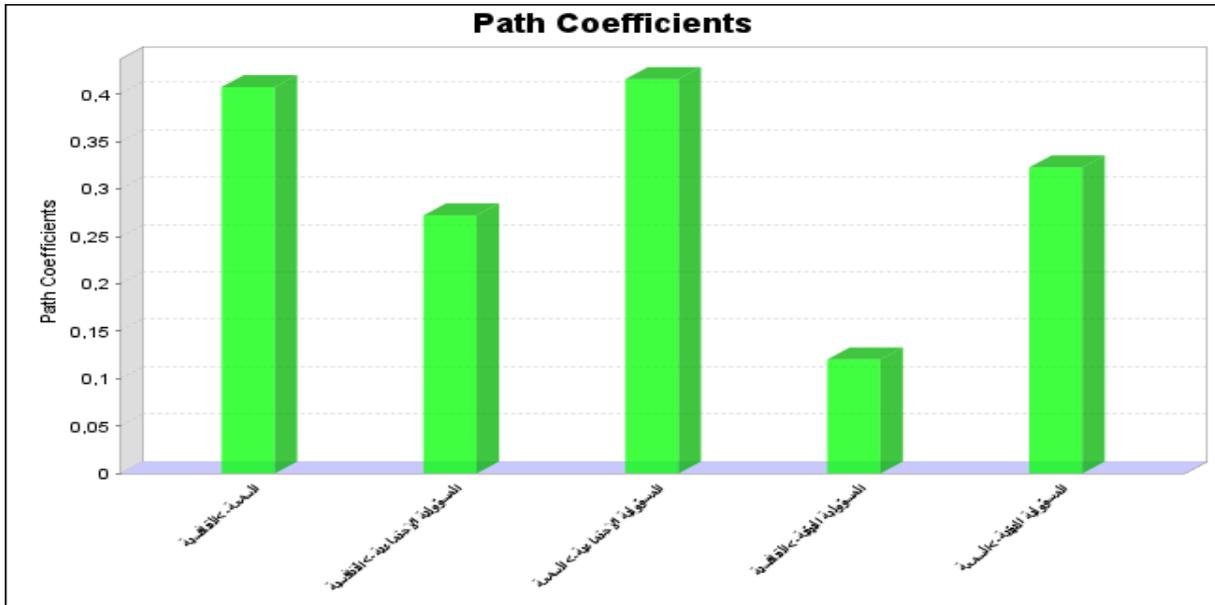
الجدول رقم 55: دلالة معاملات المسار

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0,000	4,698	0,087	0,412	0,408	السمعة - < التنافسية
0,003	3,024	0,090	0,269	0,272	المسؤولية الاجتماعية - < التنافسية
0,000	4,313	0,097	0,427	0,416	المسؤولية الاجتماعية - < السمعة
0,143	1,467	0,082	0,124	0,120	المسؤولية البيئية - < التنافسية
0,004	2,872	0,112	0,318	0,323	المسؤولية البيئية - < السمعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

يوضح الجدول رقم (55) والشكل رقم (39) دلالة معاملات المسار لنموذج الدراسة التي كانت كلها موجبة، نبدأ بتحليل النتائج الخاصة بالمبنى الهدف (التنافسية)، حيث كان للسمعة (0.408) أقوى تأثير على التنافسية تليها المسؤولية الاجتماعية بمعامل مسار (0.272) أما المسؤولية البيئية فكانت لها أضعف قوة تأثير على التنافسية بمعامل مسار (0.120). أما بالنسبة للمغير الوسيط فكانت أقوى علاقة تأثير للمسؤولية الاجتماعية على السمعة بمعامل مسار (0.416)، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن جميع معاملات المسار كانت دالة معنوية حيث كانت جميع قيم (P) أقل من 0.05 في حين تأثير المسؤولية البيئية على التنافسية غير دال معنوية.

الشكل رقم 39: معاملات المسار



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

ثالثاً: تقييم مستوى R^2 : تتضمن هذه المرحلة تقييم مستوى R^2 الذي يعتبر من أشهر المقاييس لتقييم النموذج الهيكلي، يقيس هذا المعامل القوة التنبؤية للنموذج، ويتم حسابه على أنه الارتباط التربيعي بين القيم الفعلية والمتوقعة للمبنى الداخلي. يمثل هذا المعامل مقدار التباين في المباني الداخلية الذي تفسره المباني الخارجية المرتبطة بها. ¹ تتراوح قيم R^2 بين (0 و 1) وكلما اقتربت القيمة من 1 دل ذلك على أن دقة تنبؤية أكبر للنموذج، وكقاعدة تعبر قيم R^2 المحصورة بين (0.25 و 0.50) عن تأثير ضعيف، والقيم المحصورة بين (0.50 و 0.75) تأثير متوسط، أما القيم الأكبر من 0.75 فتدل على وجود تأثير كبير، في حين تدل القيم الأقل من 0.25 على عدم وجود تأثير. ²

¹ . Hair Jr. J. F, Hult. G. T. M, Ringle. C & Sarstedt. M (2017), Op-Cit, P :198

² . Sarstedt. M, Ringle. C.M, Hair. J.F (2017), Op-Cit, P : 20.

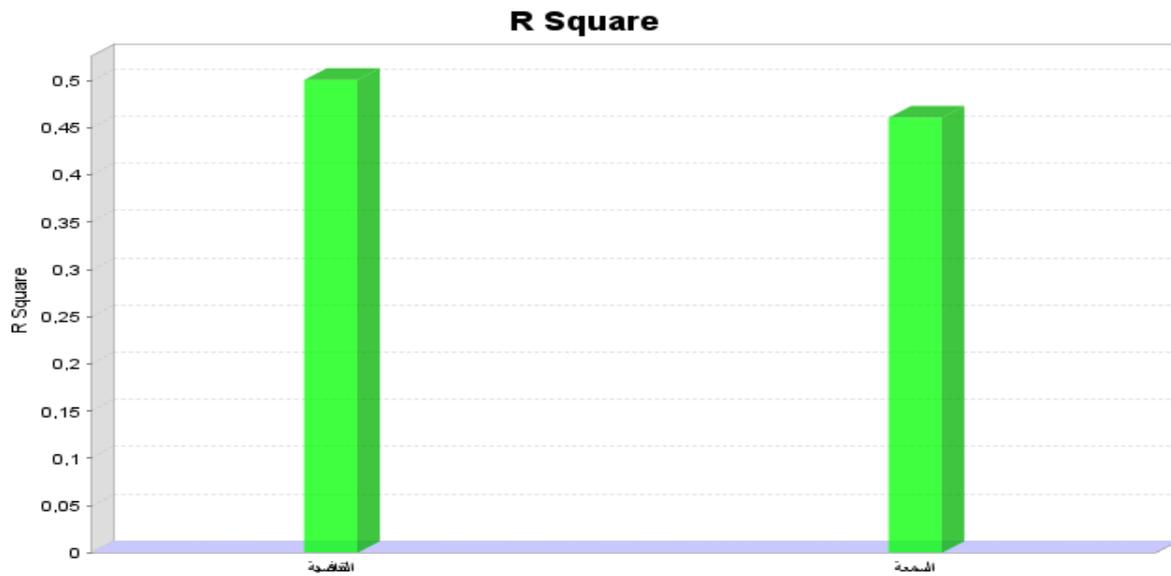
الجدول رقم 56: حجم التأثير R^2

حجم الأثر	R Square Adjusted	R Square	
متوسط	0,487	0,501	التنافسية
ضعيف	0,451	0,461	السمعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

يوضح الجدول رقم (56) والشكل رقم (40) قيم معنوية لحجم التأثير R^2 ومقبولة من الناحية الاحصائية كونها تفوق 0.25. حيث تبين قيم معامل التحديد للتنافسية (0.501) والسمعة (0.461) أن المتغيرين الخارجيين المسؤولية الاجتماعية والبيئية يفسران 50.1% من تباين المبنى الداخلي التنافسية وهو تفسير متوسط بينما يفسران 46.1 من التباين في المبنى الداخلي سمعة المؤسسة وهو تفسير ضعيف. كما نلاحظ أن قيم معامل التحديد المعدل لا تختلف كثيرا عن قيم معامل التحديد وهذا ما يدل على مستوى مقبول من القوة التنبؤية للنموذج.

الشكل رقم 40: حجم التأثير R^2



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

رابعاً: تقييم حجم التأثير f^2 : عند تقييم معامل R^2 لكل المباني الداخلية فإنه يمكن استخدام التغير في قيم R^2 عند حذف مبنى تنبئي معين من النموذج لتقييم ما إذا كان للمبنى المحذوف تأثير جوهري على المباني الداخلية وهذا ما يسمى بتقييم حجم التأثير f^2 ،¹ الذي يحسب بالعلاقة التالية

$$f^2 = \frac{R_{included}^2 - R_{excluded}^2}{1 - R_{included}^2}$$

حيث تمثل $R_{included}^2$ و $R_{excluded}^2$ قيم R^2 لمتغير كامن داخلي في حالة تضمين مبنى تنبئي أو حذفه من النموذج، وكدليل ارشادي حسب (Cohen 1988) فإن قيم $f^2 \geq 0.35$ تدل على حجم تأثير كبير وقيم f^2 المحصورة بين $0.15 \geq f^2 > 0.35$ فتدل على حجم تأثير متوسط، في حين تدل القيم المحصورة بين $0.02 \geq f^2 > 0.15$ على حجم تأثير ضعيف أما القيم التي تقل عن 0.02 فتدل على عدم وجود تأثير.²

الجدول رقم 57: حجم التأثير f^2

حجم الأثر	f Square	
متوسط	0,180	السمعة - < التنافسية
ضعيف	0,068	المسؤولية الاجتماعية - < التنافسية
متوسط	0,172	المسؤولية الاجتماعية - < السمعة
عدم وجود تأثير	0,014	المسؤولية البيئية - < التنافسية
ضعيف	0,104	المسؤولية البيئية - < السمعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

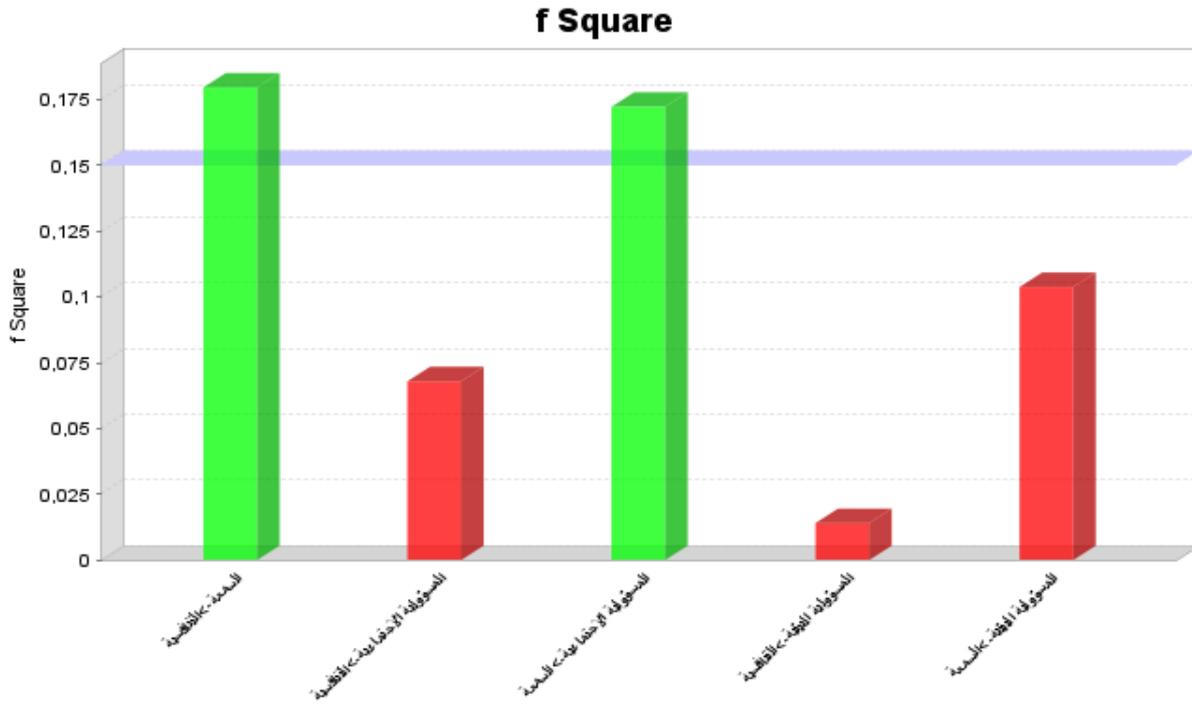
يظهر الجدول رقم (57) والشكل رقم (41) حجم التأثير f^2 ، حيث كان أكبر حجم تأثير للسمعة على التنافسية (0.180) وهو تأثير متوسط أما تأثير المسؤولية الاجتماعية على التنافسية فقط كان ضعيفا بحجم تأثير (0.068) بينما نلاحظ عدم وجود تأثير للمسؤولية البيئية على التنافسية لأن حجم التأثير (0.014) أقل من

¹ . Sarstedt. M, Ringle. C.M, Hair. J.F (2017), Op-Cit, P : 21.

² . IBID، P : 21 -22.

0.02، أما بالنسبة للسمعة فقد كان تأثير المسؤولية الاجتماعية عليها متوسطا بحجم تأثير (0.172)، إلا أن معاملات كل هذه المسارات دالة معنويا ما عدا مسار المسؤولية البيئية - < التنافسية غير دال معنويا. وهذه النتائج تشير إلى أنه من المستحسن حذف مسار العلاقة المباشرة بين المسؤولية البيئية والتنافسية.

الشكل رقم 41: حجم التأثير f^2



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

1. تقييم القوة التنبؤية Q^2 : يعتبر معامل Q^2 مؤشرا على القوة التنبؤية خارج العينة، للحصول على قيم Q^2 باستخدام عملية التعصيب (blindfolding) بحذف البيانات بمسافة قدرها D ويكون عدد جولات التعصيب بنفس قيمة مسافة الحذف، حيث تشير قيم Q^2 الأكبر من 0 إلى أن النموذج له قوة تنبؤية لمبنى داخلي معين بينما تشير القيم الصفرية أو أقل من الصفر إلى عدم وجود القوة التنبؤية¹. وبناء على هذا ونتائج عملية التعصيب الموضحة في الجدول رقم (58) والشكل (42) اللذان يظهران قيم أكبر من الصفر لمعامل Q^2 يمكن القول أن النموذج له قوة تنبؤية جيدة.

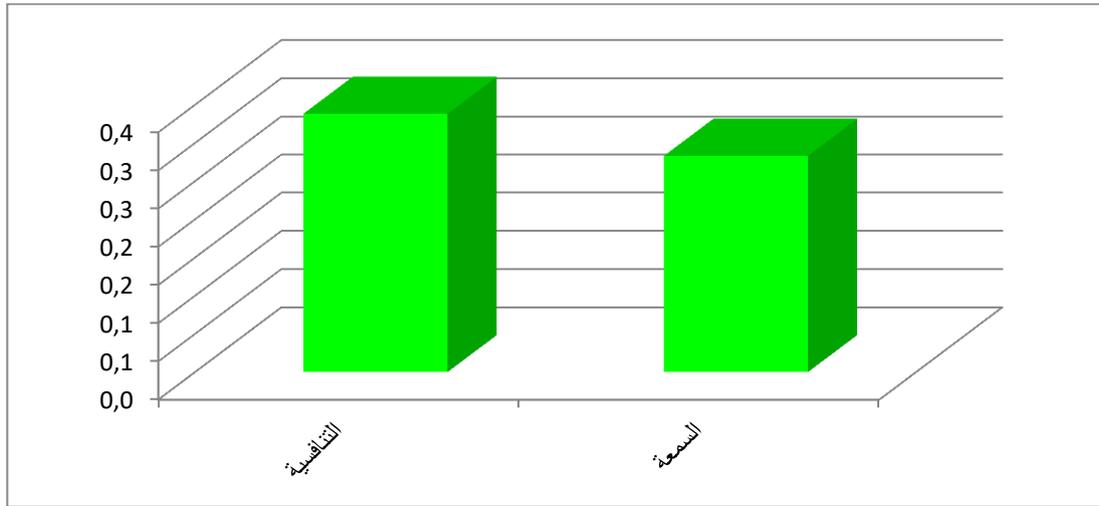
¹ . Hair Jr. J. F, Hult. G. T. M, Ringle. C & Sarstedt. M (2017), Op-Cit, PP :202-207.

الجدول رقم 58: القوة التنبؤية Q^2

$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	SSE	SSO	
0,338	156,207	236,000	التنافسية
0,283	423,032	590,000	السمعة
	472,000	472,000	المسؤولية الاجتماعية
	354,000	354,000	المسؤولية البيئية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

الشكل رقم 42: القوة التنبؤية Q^2



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Microsoft Excel

المطلب الثالث: تحليل الوساطة ومصفوفة الأهمية والأداء

سنقوم في هذا المطلب باختبار وجود السمعة كمتغير وسيط في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والبيئية والتنافسية، وتحليل مصفوفة الأهمية والأداء.

أولاً: تحليل الوساطة: الوساطة هي تصميم بحثي يتدخل فيه متغير ثالث يشار اليه باسم المتغير الوسيط بين مبنين متصلين.¹ السمة الجوهرية لتأثير الوساطة (التأثير غير المباشر أو الوساطة) هي أن يتضمن النموذج الهيكلي متغيراً ثالثاً يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وبشكل أدق، يؤدي التغير في المتغير الخارجي إلى تغيير المتغير الوسيط الذي بدوره يغير المتغير الداخلي في نموذج المسار **PLS**، وبالتالي فإن المتغير الوسيط يحكم العملية الأساسية للعلاقة بين المتغيرين. ويعتبر الدعم النظري القوي شرطاً أساسياً لاستكشاف تأثيرات الوساطة المفيدة، وعندما يكون هذا الدعم حاضراً قد تكون للوساطة تحليلاً إحصائياً مفيداً غداً ما نفذت بشكل صحيح.² يظهر الشكل رقم (43) في جزئه الأول الأثر الكلي **C** لعلاقة السبب بين المتغيرين **X** و **Y**، بينما يظهر الجزء الثاني تأثير غير مباشر يحدثه المتغير **X (a x b)** بواسطة تأثير **M** على **Y**.³

¹ . Sarstedt. M, Hair Jr. J. F, Nitzl. C, Ringle. C. M & Howard. M. C (2020), "**Beyond a tandem analysis of SEM and PROCESS: Use of PLS-SEM for mediation analyses!**", International Journal of Market Research, 62(3), 288-299, P : 289.

² . غوتي محمد (2018)، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

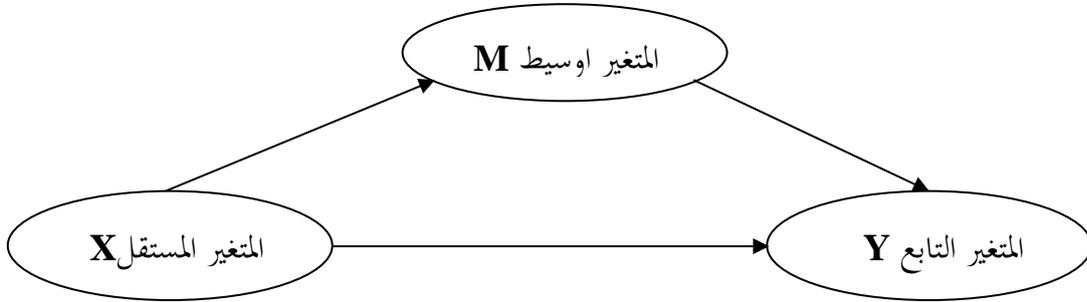
³ . Cepeda. G, Nitzl. C & Roldan. J.L (2017), "**Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: guidelines and empirical examples**", In: Latan, H., Noonan, R. (Eds.), Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications, Springer, P : 175.

الشكل رقم 43: نموذج لعلاقة (السبب - الأثر) البسيطة والنموذج العام للوساطة

1. نموذج لعلاقة (السبب - الأثر) البسيطة



2. النموذج العام للوساطة



المصدر:

- Cepeda. G, Nitzl. C & Roldan. J.L (2017), "**Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: guidelines and empirical examples**", In: Latan, H., Noonan, R. (Eds.), Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications, Springer, P : 175.

تتضمن عملية تحليل الوساطة خمس نقاط مهمة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار هي:¹

- يوفر اختبار التأثير غير المباشر (**a x b**) كل المعلومات التي يحتاجها البحث لتقييم أهمية الوساطة، لذلك ليس من الضروري اجراء اختبارات منفصلة للمسارات **a** و **b**؛
- يجب أن تحدد قوة التأثير غير المباشر (**a x b**) حجم الوساطة، لذلك لس من الضروري اختبار الفرق بين (**c**) و (**c'**)؛
- التأثير غير المباشر المهم هو الشرط الأساسي لتحديد أثر الوساطة؛

¹ . Cepeda. G, Nitzl. C & Roldan. J.L (2017), **Op-Cit**, P : 175.

- يجب اختبار البسترة لاختبار أهمية الأثر غير المباشر (a x b)؛
- يجب اختبار أهمية الأثر المباشر (c') لتحديد نوع الوساطة.

يتم اختبار الوساطة عبر مرحلتين: ¹

- الخطوة الأولى: تحديد معنوية الآثار غير المباشرة؛
- الخطوة الثانية: تحديد نوع الوساطة.

1. الخطوة الأولى: معنوية الآثار غير المباشرة

حسب (Hair et al. (2016) يتم اختبار معنوية الآثار المباشر بالنظر في قيم (p) التي يجب أن تقل على 0.05 لنقول أن الأثر غير المباشر دال معنويا وأن هناك وساطة. ² يتبين لنا من خلال الجدول رقم (59) وجود أثر غير مباشر للمسؤولية البيئية على تنافسية المؤسسة بوجود السمعة كوسيط كلي نظرا لعدم معنوية الأثر المباشر للمسؤولية البيئية على التنافسية، وكذلك وجود أثر غير مباشر للمسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة بوجود السمعة كوسيط جزئي نظرا لمعنوية الأثر المباشر للمسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة.

الجدول رقم 59: قيم (P) لاختبار معنوية الآثار غير المباشرة

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
المسؤولية الاجتماعية -> السمعة -> التنافسية	0,170	0,174	0,050	3,417	0,001
المسؤولية البيئية -> السمعة -> التنافسية	0,132	0,134	0,062	2,112	0,035

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

وأشار كل من (MacKinnon et al. (2004) and Wood(2005) أنه للحصول على نتائج أكثر دقة يتم اختبار مجال الثقة، ونقول أن التأثير غير المباشر دال معنويا إذا لم يتضمن مجال الثقة القيمة صفر. ³ يوضح الجدول

¹ . Nitzl. C, Roldán Salgueiro. J. L & Cepeda-Carrión. G (2016), "Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models", Industrial Management and Data Systems, 116 (9), P :8.

² . Nitzl. C, Roldán Salgueiro. J. L & Cepeda-Carrión. G (2016), Op-Cit, P :10.

³ . Nitzl. C, Roldán Salgueiro. J. L & Cepeda-Carrión. G (2016), Op-Cit, P :10.

رقم (60) نتائج اختبار مجال الثقة، نلاحظ أن معامل المسار غير المباشر بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية بوجود سمعة المؤسسة كمتغير وسيط ينتمي إلى مجال الثقة (-0.282 - 0.086)، وأن معامل المسار غير المباشر بين المسؤولية البيئية والتنافسية بوجود سمعة المؤسسة كمتغير وسيط ينتمي إلى مجال الثقة (-0.271 - 0.040)، كما نلاحظ أن مجال الثقة لا يحتوي على القيمة صفر ومنه نستخلص أن التأثيرين غير المباشرين للمسؤولية الاجتماعية والبيئية على تنافسية المؤسسة بوجود سمعة المؤسسة كمتغير وسيط كبير.

الجدول رقم 60: اختبار مجال الثقة للآثار غير المباشرة

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
المسؤولية الاجتماعية -> السمعة -> التنافسية	0,170	0,174	0,004	0,086	0,282
المسؤولية البيئية -> السمعة -> التنافسية	0,132	0,134	0,002	0,040	0,271

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

2. الخطوة الثانية: تحديد نوع الوساطة: يلخص الجدول الموالي أنواع الوساطة الممكنة

الجدول رقم 61: أنواع الوساطة

نوع الوساطة	اتجاه العلاقة (- أو +)	دلالة التأثير المباشر	دلالة التأثير غير المباشر
وساطة كلية (تامة)		غير دال معنويا	دال معنويا
وساطة جزئية تكاملة	لهما نفس الاتجاه	دال معنويا	دال معنويا
وساطة جزئية تنافسية	متعاكسان في الاتجاه	دال معنويا	دال معنويا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Cepeda. G, Nitzl. C & Roldan. J.L (2017), "Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: guidelines and empirical examples", In: Latan, H., Noonan, R. (Eds.), Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications, Springer, P :179

يظهر الجدول رقم (62) أن التأثير المباشر للمسؤولية الاجتماعية دال معنويا لأن قيمة p أقل من 0.05 في

حين تم إثبات عدم معنوية التأثير المباشر للمسؤولية البيئية على تنافسية المؤسسة لأن قيمة P أكبر من 0.05.

الجدول رقم 62: قيم (P) لاختبار معنوية الآثار المباشرة

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
المسؤولية البيئية - < التنافسية	0,120	0,124	0,082	1,467	0,143
المسؤولية الاجتماعية - < التنافسية	0,272	0,269	0,090	3,024	0,003

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

يؤكد الجدول رقم (63) نتائج الجدول السابق حيث يتضح أن معامل المسار للمسؤولية الاجتماعية وتنافسية المؤسسة ينتمي إلى مجال الثقة (-0.107 - 0.454) والقيمة الصفر لا تنتمي إلى هذا المجال وبالتالي نقول أن التأثير المباشر للمسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة دال معنويًا، في حين يتضح من الجدول عدم دلالة التأثير المباشر للمسؤولية البيئية على تنافسية المؤسسة لأن مجال الثقة لهذا المسار يحتوي على القيمة صفر رغم انتماء قيمة معامل المسار (0.120) إلى مجال الثقة.

الجدول رقم 63: اختبار مجال الثقة للآثار المباشرة

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
المسؤولية الاجتماعية - < التنافسية	0,272	0,269	-0,003	0,107	0,454
المسؤولية البيئية - < التنافسية	0,120	0,124	0,004	-0,040	0,270

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

نلخص نتائج اختبار الوساطة في الجدول الموالي

الجدول رقم 64: تحديد نوع الوساطة

نوع الوساطة	اتجاه العلاقة	97.5%	2.5%	P Values	معامل المسار	المسار
وساطة جزئية تكاملية	نفس الاتجاه	0,282	0,086	0,001	0,170	المسؤولية الاجتماعية - < السمعة - < التنافسية
		0,454	0,107	0,003	0,272	المسؤولية الاجتماعية - < التنافسية
وساطة كلية	نفس الاتجاه	0,271	0,040	0,035	0,132	المسؤولية البيئية - < السمعة - < التنافسية
		0,270	-0,040	0,143	0,120	المسؤولية البيئية - < التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

يظهر الجدول رقم (64) نتائج الاختبار لتحديد نوع الوساطة، بما أن التأثير غير المباشرة والمباشر للمسؤولية الاجتماعية على التنافسية دالان معنويا ولهما نفس الاتجاه نقول أن وساطة السمعة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية وساطة جزئية تكاملية، أما وساطة السمعة بين المسؤولية البيئية والتنافسية فهي وساطة كلية لأن التأثير غير المباشر للمسؤولية البيئية دال معنويا على عكس التأثير غير المباشر .

3. اختبار الفرضيات: بناء على النتائج السابقة نلخص في ما يلي نتائج اختبار الفرضيات مع تحديد نوع

الوساطة

الجدول رقم 65: اختبار فرضيات الدراسة

الرقم	الفرضية	الحكم	نوع الوساطة
1	يوجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة (العاملون، العملاء، الموردون، المجتمع) على تنافسية مؤسسة ECDE لصناعة الاسمنت ومشتقاته ؛	مقبولة	/
2	يوجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة للمسؤولية البيئية على تنافسية مؤسسة ECDE لصناعة الاسمنت ومشتقاته	مرفوضة	/
3	يوجد علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة على تنافسية مؤسسة ECDE لصناعة الاسمنت ومشتقاته من خلال السمعة	مقبولة	جزئية تكاملية
4	يوجد علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة للمسؤولية البيئية على تنافسية مؤسسة ECDE لصناعة الاسمنت ومشتقاته من خلال السمعة	مقبولة	كلية

ثانيا: تحليل مصفوفة الاهمية والأداء: تعمل مصفوفة الأهمية - الأداء على توسيع نتائج تقديرات (PLS-SEM) لمعامل المسار التي تم التوصل اليها باستخدام بعد تحليلي يأخذ بعين الاعتبار متوسط قيم درجات المتغيرات الكامنة.¹ وتعبير أدق في مصفوفة الأهمية - الأداء يتم مقاطعة التأثيرات الكلية للنموذج الداخلي على مبنى هدف معين مع متوسط درجات المتغير الكامن من المباني التي سبقت المبنى الهدف، حيث تشير التأثيرات الكلية أهمية المباني السابقة في تكوين المبنى الهدف، بينما تمثل متوسط درجات المتغير الكامن أدائها.² والهدف هنا

¹ . Carranza. R, Díaz. E & Martín-Consuegra. D (2018), "The influence of quality on satisfaction and customer loyalty with an importance-performance map analysis", Journal of Hospitality and Tourism Technology, 9(3), P :392.

² . Hair Jr. J. F, Hult. G. T. M, Ringle. C & Sarstedt. M (2017), Op-Cit, P :277.

هو تحديد المباني السابقة التي لها أهمية أكبر في تفسير المبنى الهدف وبالتالي يكون لها أهمية عالية بالنسبة للمبنى الهدف وأيضا لها أداء منخفض نسبيا.¹

1. مصفوفة الأهمية والأداء للمتغيرات المستقلة: نلاحظ من خلال الجدول رقم (66) والشكل رقم (44) أن المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية له أكبر أهمية وأقل أداء في تفسير المبنى الهدف (التنافسية) مقارنة مع السمعة والمسؤولية البيئية، حيث تشير الأرقام إلى أن التحسين في مستوى التزام المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بوحدة واحدة من 44.444 إلى 45.444 سيؤدي إلى تحسن أداء التنافسية بـ 0.497 من 76.903 إلى 77.4، أما بالنسبة للسمعة فالتحسين بوحدة واحدة من 84.217 إلى 83.217 سيؤدي إلى تحسين التنافسية بـ 0.450، في حين يؤدي التحسن في المسؤولية البيئية بوحدة واحدة من 44.445 إلى 45.445 سيؤدي إلى تحسن أداء التنافسية بـ 0.241 من 76.903 إلى 77.144 .

الجدول رقم 66: مصفوفة الأهمية والأداء للمتغيرات المستقلة

الأهمية (الأثر الكلي)	الأداء	
/	76.903	التنافسية
0.450	84.217	السمعة
0.497	44.444	المسؤولية الاجتماعية
0.241	44.445	المسؤولية البيئية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

¹ . Ringle. C. M & Sarstedt. M (2016), “Gain more insight from your PLS-SEM results the importance-performance map analysis”, Industrial management & data systems, 116(9), 1865-1886, P : 1866.

الشكل رقم 44: مصفوفة الأهمية والاداء للمتغيرات المستقلة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

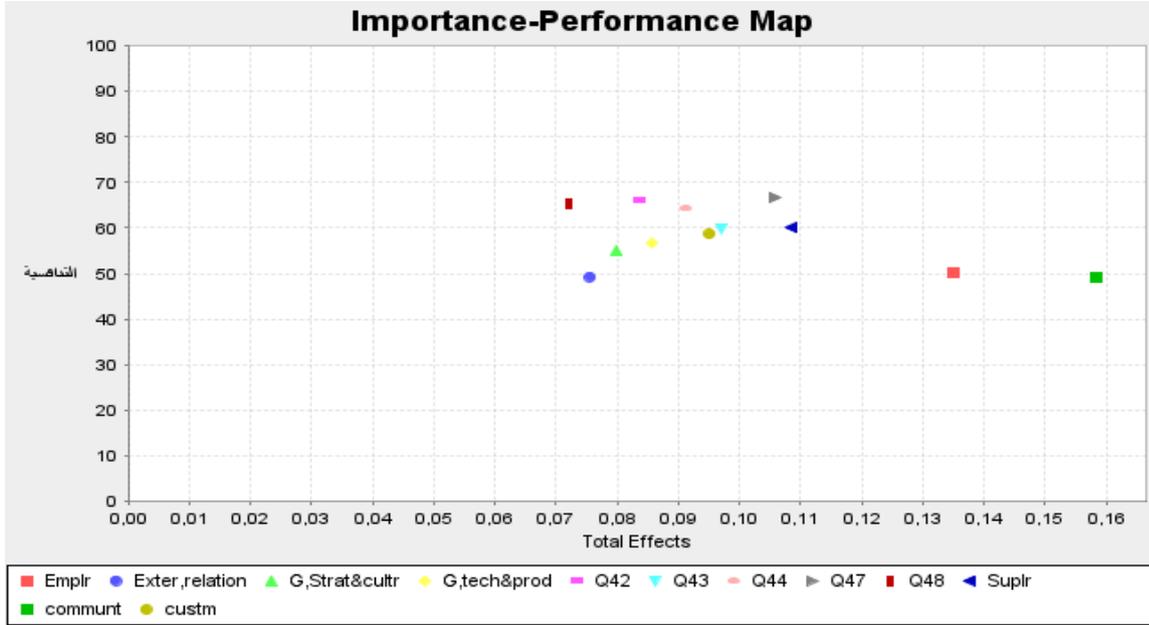
2. مصفوفة الأهمية والأداء لمؤشرات وأبعاد المتغيرات المستقلة: لتفسير أدق لنتائج تحليل مصفوفة الأهمية والأداء للمتغيرات المستقلة كان لابد من تحليل مصفوفة الأهمية والأداء للمؤشرات والأبعاد الخاصة بها. نلاحظ من خلال الجدول رقم (67) والشكل رقم (45) تقارب مستويات الأداء بالنسبة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، أما من حيث الأهمية فأهم بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية الذي يجب التركيز على تحسينه هو المجتمع حيث سيؤدي تحسين التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع بوحدة واحدة من 44.444 إلى 45.444 إلى زيادة مستوى التنافسية بـ 0.158، يليه بعد العاملون الذي إذا تم تحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بوحدة واحدة من 44.444 إلى 45.444 سيؤدي إلى تحسن تنافسية المؤسسة بـ 0.135 ونفس الأمر بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين والعملاء، أما بالنسبة للمسؤولية البيئية فأهم بعدين هما التكنولوجيا والمنتجات الخضراء والاستراتيجية والثقافة الخضراء، حيث سيؤدي تحسن أداء هذين البعدين بنقطة واحدة إلى تحسن أداء التنافسية بـ 0.086 و 0.080 على الترتيب.

الجدول رقم 67: مصفوفة الأهمية والأداء لأبعاد ومؤشرات للمتغيرات المستقلة

الأهمية (الأثر الكلي)	الأداء		
0.135	44.444	Emplr	العاملون
0.095	44.444	custm	العملاء
0.108	44.445	Suplr	الموردون
0.158	44.444	communt	المجتمع
0.086	44.445	G,tech&prod	التكنولوجيا والمنتجات الخضراء
0.080	44.445	G,Strat&cultr	الاستراتيجية والثقافة الخضراء
0.076	44.445	Exter,relation	العلاقات الخارجية
0.084	85.028	Q42	مؤشرات السمعة
0.097	82.203	Q43	
0.091	84.181	Q44	
0.106	85.217	Q47	
0.072	84.557	Q48	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

الشكل رقم 45: مصفوفة الأهمية والاداء لأبعاد ومؤشرات للمتغيرات المستقلة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS3

خلاصة

بعد القيام بتحليل البيانات التي تم الحصول عليها بالاعتماد على الاستبيان، وبعد اختبار النموذج بالاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى باستخدام برنامج **Smart PLS3**، أكدت النتائج أنه:

1. يوجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة (العاملون، العملاء، الموردون، المجتمع) على تنافسية مؤسسة **ECDE** لصناعة الاسمنت ومشتقاته؛
2. لا يوجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة للمسؤولية البيئية على تنافسية مؤسسة **ECDE** لصناعة الاسمنت ومشتقاته رغم التزام المؤسسة بالمسؤولية البيئية بالقوانين المتعلقة بحماية البيئة والسعي لوضع أنظمة الإدارة البيئية (الإيزو 14001) كونها لا ترقى للمستوى المطلوب؛
3. يوجد علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة والمسؤولية على تنافسية مؤسسة **ECDE** لصناعة الاسمنت ومشتقاته من خلال السمعة وهذا ما يدل على ضرورة تحسين سمعة المؤسسة في نظر أصحاب المصلحة ؛
4. يوجد علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة للمسؤولية البيئية على تنافسية مؤسسة **ECDE** لصناعة الاسمنت ومشتقاته من خلال السمعة ؛
5. سيؤدي رفع مستوى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع والعاملون إلى تحسين تنافسية مؤسسة الاسمنت ومشتقاته كون هذين البعدين من أهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب نتائج مصفوفة الأهمية – الأداء؛
6. سيؤدي رفع مستوى الالتزام بالمسؤولية البيئية من خلال زيادة الاستثمار في التكنولوجيا الخضراء وإنتاج منتجات صديقة للبيئة وكذا وضع استراتيجية خضراء ونشر ثقافة حماية البيئة لدى العاملين إلى تحسين تنافسيته كون هذين البعدين من أهم أبعاد المسؤولية البيئية حسب نتائج مصفوفة الأهمية – الأداء.

خاتمة

خاتمة

ركزت هذه الدراسة على تحليل تأثير المسؤولية الاجتماعية والبيئية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية واختبار الدور الوسيط لسمعة المؤسسة. حيث تم تصميم نموذج الدراسة بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة، واستخدمنا الاستبيان لجمع البيانات الذي استهدفنا به الإطارات وعمال التحكم والتنفيذ بمؤسسة الاسمنت ومشتقات بالشلف. تم توزيع 150 استبانة ورقية على الفئة المستهدفة استرجاعنا منها 142 بنسبة (94.66%)، وبعد فحص الاجابات استبعدنا تلك التي تحتوي على بيانات مفقودة وأنماط الإجابات المشكوك فيها (الرصف المستقيم، القطري، ...) التي بلغ عددها 24 استبانة حيث تمكنا في الأخير من توظيف 118 استبانة بنسبة (78.66%) من اجمالي الاستبانات المسترجعة. ولمعالجة البيانات واختبار نموذج الدراسة تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى (PLS-SEM) بالاعتماد على برنامج (Smart PLS3). توصلنا إلى ضرورة وجود علاقة الاعتماد المتبادل القائم بين المؤسسات الاقتصادية والمجتمع والبيئة، مما يعني ضمناً أن قرارات المؤسسات الاقتصادية والسياسات الاجتماعية يجب أن تتبع مبدأ خلق قيمة مشتركة.

أظهرت نتائج تحليل التنافسية وواقع الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته أنها قامت بالعديد من المبادرات لحماية البيئة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة إلا أنه لا توجد استراتيجية واضحة تمكن من فعالية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في تحسين تنافسية المؤسسة؛ وهذا ما أظهرته نتائج اختبار النموذج، التي أكدت وجود علاقة تأثير ايجابية مباشرة للمسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة الاسمنت ومشتقاته حيث تم نقل هذه الآثار جزئياً من خلال تحسين سمعتها، وهذه النتيجة تتفق مع

دراسة دراسة (El-Garaihy. W. H, Mobarak. A. K. M & Albahussain. S. A.)

(2014)) التي توصلت إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قيد الدراسة لها تأثير ايجابي على سمعة المؤسسة ورضا العملاء والميزة التنافسية حيث أوضحت النتائج أن رضا العملاء وسمعة المؤسسة يلعبان دور الوسيط في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية وأن رضا العملاء وسمعة المؤسسة يلعبان دور الوسيط في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية بناء على النتائج المتوصل إليها أوصت هذه الدراسة بأنه على المؤسسات الصناعية بشكل عام وتلك الملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية أن تسعى إلى بناء علاقة جيدة مع العملاء لكسب رضاهم والحفاظ على تأثيرهم الايجابي على سمعة المؤسسة وبالتالي تحسين تنافسية المؤسسة. ودراسة (Lu. J, Ren.)

(2020) (L, Yao. S, Qiao. J, Mikalauskiene. A & Streimikis. J) التي توصلت إلى أن

جودة الإنتاج وإمكانية تقديم ابتكارات لا تتأثر بأبعاد المسؤولية الاجتماعية في حين صورة المؤسسة وتلبية احتياجات الزبائن تتأثر بجميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية، أما العنصر الجوهرى للتنافسية الممثل في القدرات المالية فيتأثر بالأبعاد الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية بينما ترتبط الإنتاجية وفعالية العمل بالبعد الاجتماعى وأصحاب المصلحة والبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية. حيث تعتبر هذه النتائج مهمة لأنها تساعد في القضاء على مشكلة عدم فهم الفوائد الناتجة عن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، و دراسة (Hadj. T. B. (2020)) التي توصلت إلى أن تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شمال إفريقيا تتأثر بشكل كبير بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة والإدارة البيئية، ودراسة (خليل جمعة صابون (2017)) التي خلصت إلى وجود علاقة تأثير إيجابية للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية إلا أنها لا تؤثر على كل أبعاد الميزة التنافسية، كما خلصت إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين المسؤولية الاجتماعية والاستباقية والاستجابة الخارجية. وأظهرت النتائج أيضا أن سمعة المؤسسة تتوسط جزئيا العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. وتختلف نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (Marin. L, Martín. P. J & Rubio. A (2017)) التي توصلت إلى عدم وجود تأثير مباشر للمسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسات في حين تم تأكيد جميع فرضيات التأثير غير المباشر للمسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسات الربحية في اسبانيا من خلال كل من الابداع والاستثمار طويل الأجل . كما أثبتت نتائج دراسة (Yuen. K. F, Thai. V. V & Wong. Y. D. (2017)) أن التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية يعزز الأداء المالي لها بدلا من أن يضعفه. وتتفق نتائج الدراسة كذلك مع دراسة () . (Madueno. J. H, Jorge. M. L, Conesa. I. M & Martínez-Martínez. D (2016)) التي دعمت نتائجها الحاجة الملحة للتخطيط لإستراتيجية مسؤولة اجتماعيا تركز على الفوائد والقيم الاقتصادية التي يمكن أن تقدمها المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة لتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة.

وبينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة تأثير مباشرة للمسؤولية البيئية على تنافسية مؤسسة الاسمنت مشتقاته حيث تم نقل آثار المسؤولية البيئية كليا من خلال تحسين سمعة المؤسسة وهذا ما يؤكد أهمية تحسين سمعة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته لتحقيق التنافسية من خلال من الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Do. B, & Nguyen. N (2020)) التي أظهرت نتائجها أن تبني إستراتيجية بيئية استباقية يسمح باكتساب ميزة تنافسية على أساس التمييز وقيادة التكاليف التي تعزز بدورها أداء المؤسسات على المدى القصير (أداء المنتجات والإنتاج والأداء المالي) وطويل الأجل (الأداء الاستراتيجي). وكذلك دراسة

(Ayala-Ponce. N, Vilchis-Vidal. A, & Picard-Ami. M. L (2018)) التي أكدت نتائجها أنه عند تنفيذ برامج المسؤولية البيئية بشكل منظم واستراتيجي يفتح فرص الجمع بين الربحية والمساهمة في رعاية بيئة المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة. فالالتزام بالمسؤولية البيئية يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال تقديم صورة وسمعة أفضل للسمات الاجتماعية والبيئية لمنتجاتها. كما تتفق نتائج دراستنا مع دراسة (Turyakira. P, Venter. E & Smith. E (2014).) التي أكدت نتائجها أن هناك علاقة ايجابية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والتنافسية باستثناء البعد البيئي الذي كانت علاقة ارتباطه المباشرة سلبية في تحسين التنافسية.

بينت نتائج تحليل مصفوفة الأهمية والأداء أن المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية له أكبر أهمية وأقل أداء في تفسير تنافسية مؤسسة الاسمنت ومشتقاته مقارنة مع سمعة المؤسسة والمسؤولية البيئية، حيث تشير الأرقام إلى أن التحسين في مستوى التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية بوحدة واحدة من 44.444 إلى 45.444 سيؤدي إلى تحسن أداء التنافسية بـ 0.497 من 76.903 إلى 77.4، أما بالنسبة للمسؤولية البيئية فالتحسن بوحدة واحدة من 44.445 إلى 45.445 سيؤدي إلى تحسن أداء التنافسية بـ 0.241 من 76.903 إلى 77.144 .

وبتفصيل أدق فاهم بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية الذي يجب التركيز على تحسينه هو المجتمع حيث سيؤدي تحسين التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع بوحدة واحدة من 44.444 إلى 45.444 إلى زيادة مستوى التنافسية بـ 0.158 ، وهذا يشير إلى أن مشاركة المؤسسة في أنشطة طوعية في المجتمع المحلي كتقدير تبرعات وتقاسم بعض الأرباح مع المجتمع بالمساهمة في مشاريع التنمية من المرجح أن يعزز تنافسيته. أما البعد الثاني الأكثر أهمية هو العاملون الذي إذا تم تحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بوحدة واحدة من 44.444 إلى 45.444 سيؤدي إلى تحسن تنافسية المؤسسة بـ 0.135 وهذا دليل على أن المؤسسة التي تؤمن بتطوير موظفيها من خلال التدريب وإعادة التدريب وتوفير بيئة عمل مناسبة وأجور عادلة وساعات عمل مرنة يعطيهم إحساساً بالأمان الوظيفي تعزز تنافسيته على المدى الطويل، وثالث أهم بعد هو العملاء الذي إذا تم تحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء بوحدة واحدة من 44.444 إلى 45.444 سيؤدي إلى تحسن تنافسية المؤسسة بـ 0.095 مما يدل على أن المؤسسة إذا ركزت على تلبية احتياجات من خلال الاستجابة بسرعة لطلباتهم وشكاويهم ومعاملتهم معاملة حسنة وعادلة سيساهم في تحسين تنافسيته. أما بالنسبة للمسؤولية البيئية فأهم بعدين ينبغي التركيز عليهما هما التكنولوجيا والمنتجات الخضراء والثقافة الخضراء، حيث

سيؤدي تحسن أداء هذين البعدين بنقطة بوحدة واحدة إلى تحسن أداء التنافسية بـ 0.086 و 0.080 على الترتيب ووفقا لهذه النتيجة.

التوصيات: بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية نقدم التوصيات التالية:

1. ضرورة التزام الإدارة العليا بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية وتكثيف الجهود لنشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية والثقافة الخضراء لدى العاملين؛

2. تخصيص وحدة تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعنى بشؤون المسؤولية الاجتماعية والبيئية؛

3. ضرورة دمج أنشطة المسؤولية الاجتماعية والبيئية ضمن استراتيجية المؤسسة لتحسين تنافسيتها؛

4. تكثيف أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة نحو العاملين بالعمل على تطويرهم من خلال التدريب وإعادة التدريب، توفير بيئة عمل مناسبة وأجر عادل وكذا توفير ساعات عمل مرنة للقوى العاملة لديها واشراكهم في اتخاذ قراراتها، مما يوفر لهم حافزا أكبر وشعورا بالأمان الوظيفي وبالتالي تحقيق التنافسية؛

5. دمج اهتمامات المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات والعمل على حل المشكلات التي يعاني منها، وبالتالي على المؤسسة تكثيف أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة نحو المجتمع من خلال المشاركة في أنشطة تطوعية لفائدة المجتمع كتناسم بعض الأرباح مع المجتمع، تقديم تبرعات، تقديم منح لفائدة المتدربين لتحسين الأداء الدراسي، المساهمة في مشاريع التنمية كالرعاية الصحية لبناء علاقات جيدة مع المجتمع وبالتالي تحسين سمعتها وتحقيق التنافسية على المدى الطويل؛

6. بناء رضا العملاء والحفاظ على تأثيرهم الإيجابي على سمعة المؤسسة من خلال التركيز على تلبية احتياجاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة والعمل على علاج الشكاوى المقدمة من طرفهم واعطائهم فرصة لتقديم اقتراحاتهم واخذها بعين الاعتبار مما يؤدي في النهاية إلى تحسين تنافسية مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف؛

7. رفع الاستثمار في التكنولوجيا الخضراء وإنتاج منتجات صديقة للبيئة ونشر ثقافة حماية البيئة لدى العاملين والمجتمع والمشاركة الطوعية لحماية البيئة مما يساهم في تحسين سمعة المؤسسة وبالتالي تحقيق التنافسية لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف.

آفاق البحث: قصد الاستمرارية لبحوث مستقبلية تكمل موضوع البحث نقترح جملة من الآفاق البحثية

1. تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء التسويقي للعلامة التجارية؛
2. تأثير المسؤولية الاجتماعية للعلامة التجارية على النية الشرائية للمستهلك الجزائري؛
3. أثر المسؤولية الاجتماعية على القيمة السوقية للمؤسسة؛
4. دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية المدركة في خلق التفضيل للعلامة التجارية؛
5. تأثير المسؤولية الاجتماعية والبيئية على التموقع التنافسي للعلامة التجارية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. بشار يزيد الوليد (2009)، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان.
2. بيان محمد الكايد (2011)، "إدارة مصادر المياه (النظام البيئي، تلوث المياه، التحلية)"، ط 1، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن.
3. بيان محمد الكايد (2011)، "سيكولوجية البيئة وكيفية حمايتها من التلوث"، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، الاردن، 2011.
4. ثامر البكري (2008)، "استراتيجية التسويق"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن .
5. ثامر البكري (2012)، استراتيجيات التسويق الأخضر تطبيقات، حالات دراسية، دراسات سابقة، ط1، اثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
6. شارلز هل وجاريت جونز (2001)، " الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة: الرفاعي محمد الرفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية.
7. صالح عبد الرضا رشيد وحسان دهب جلاب (2007)، "الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر، الأردن.
8. طاهر محسن منصور الغالي (2006)، "الإدارة الاستراتيجية"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن.
9. طاهر محسن منصور الغالي وآخرون (2010)، " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)"، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن.
10. عبد الرزاق سالم الرحاحلة (2011)، " المسؤولية الاجتماعية"، ط1، دار الاعصار العلمي، الاردن.
11. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للنشر، القاهرة.
12. علي حاتم القريشي (2017)، " مدخل الاقتصاد البيئي"، ط1، مطبعة حوض الفرات، العراق.
13. عماد محمد ذياب الحفيظ (2011)، " البيئة (حمايتها - تلوثها - مخاطرها)"، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن.

14. فليب كوتلر وآخرون (2002)، "التسويق: أساليب التسويق الرئيسية"، ترجمة مازن نقاع، الطبعة الأولى، دار علاء للنشر، سوريا.
15. فيليب كوتلر وجاري ارمسونج (2007)، "أساسيات التسويق"، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية.
16. فيليب كوتلر ونانسي لي، "المسؤولية الاجتماعية للشركات" ترجمة علا أحمد اصلاح (2011)، ط1، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر.
17. محمد الصيرفي (2009)، "التسويق الاستراتيجي"، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية.
18. محمد فلاق (2016)، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال"، دار اليازوري، الأردن.
19. محمود جاسم الصميدعي ورشاد محمدو يوسف الساعد (2007)، "إدارة التسويق"، ط1، دار المناهج، الأردن.
20. مصطفى يوسف كافي (2014)، "السياحة البيئية المستدامة (تحدياتها وآفاقها المستقبلية)"، دار رسلان للنشر والتوزيع، سوريا.
21. مؤيد سعيد السالم (2005)، "اساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
22. نجم العزاوي وعبد الله النقار (2010)، "إدارة البيئة: نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000"، ط2، دار المسيرة، الاردن.
23. نعيم إبراهيم الظاهر (2009)، "الإدارة الاستراتيجية"، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان.
- ب. المقالات، الملتقيات والمؤتمرات
1. أحلام سوداني (2015)، "مكانة الابتكار في سلسلة القيمة لمؤسسة الاقتصادية تجربة شركة Benetton"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 40، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
2. أحمد تي، حمزة بالي وعقبة عبد اللاوي (2016)، " دور نظم الإدارة البيئية ISO 14000 في تحسين الاداء البيئي للمؤسسات الصناعية"، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 01، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر.

3. اسماعيل حجازي واسماء زكري (2019)، "واقع تطبيق مجالات استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة: مؤسسة نقاوس مصبرات بباتنة -"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، جامعة محمد خيدر بسكرة ، الجزائر.
4. أم كلثوم جماعي وسمير عبد العزيز، "الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال" ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 15 - 16 فيفري 2012، جامعة بشار ، الجزائر.
5. أجد حميد مجيد و عصام محمد رضا شاكر، " العلاقة بين التسويق الاخضر واستراتيجية الانتاج الانظف "، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد 01، جامعة بابل كلية الإدارة و الاقتصاد، العراق.
6. احمد متناوي (2018)، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأثره على التنمية المستدامة - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 14، العدد 18، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.
7. انتصار عباس حمادي، مهندس كاظم سلمان (2016)، "توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد 87، جامعة بغداد، العراق.
8. ايهاب على الموسوي (2019)، " دور العناقيد الصناعية في تطوير القدرة التنافسية للقطاع الصناعي"، مجلة أهل البيت، المجلد 1، العدد 24، جامعة أهل البيت عليهم السلام، العراق.
9. ايهاب على الموسوي وكاظم أحمد البطاط و رحيم كاظم الشرع (2018)، " إمكانية تطبيق استراتيجية العناقيد الصناعية في العراق " ، مجلة أهل البيت، المجلد 1، العدد 22، جامعة أهل البيت عليهم السلام، العراق.
10. بروش زين الدين وراشي طارق(2017)، " الإدارة البيئية الايزو 14000 كآلية لتفعيل ممارسة البعد البيئي الاخضر في وظائف المؤسسة (دراسة حالة شركة SOMIPHOS) "، مجلة وحدة البحث في تنمية وادارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 01، جامعة سطيف 2، الجزائر.

11. بسام منيب علي محمد الطائي (2018)، " انعكاسات أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات دراسة تحليلية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل "، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 117، جامعة الموصل كلية الإدارة و الاقتصاد، العراق.
12. بشرى عبد الحمزة عباس (2011)، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 7، العدد 30، جامعة كربلاء، العراق.
13. بطاهر بختة ومحمد بوطلاعة (2018)، " المسؤولية البيئية ومدى فعاليتها في تحسين سلوك المؤسسة اتجاه التحديات البيئية التي تواجهها (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم ومؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم "، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01، جامعة برج بوعريريج، الجزائر.
14. بلمهدي عبد الوهاب وحاج صحراوي حمودي (2015)، " دور المسؤولية الاجتماعية كآلية لتحقيق مواطنة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة عين الكبيرة سطيف"، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 6، العدد 2، جامعة سطيف 2.
15. بن خليفة أحمد وبعلي حمزة (2017)، " فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية"، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 8، جامعة العربي بن المهدي أم البواقي، الجزائر.
16. بن عواق شرف الدين أمين (2014)، " دور اتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية في دعم نظام الإدارة البيئية داخل المؤسسة"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 4، العدد 6، جامعة الوادي، الجزائر.
17. بوريش صورية (2016)، " المسؤولية البيئية والمؤسسة الصناعية "، المجلة المغربية للاقتصاد والتسيير، المجلد 03، العدد 01، جامعة معسكر، الجزائر.
18. تيقاوي العربي وساوس الشيخ (2015)، " أثر العنونة البيئية على المبادلات التجارية الجزائرية "، مجلة الحقيقة، المجلد 14، العدد 34، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
19. حفناوي أمال وملاح وثام (2018)، " المسؤولية البيئية كآلية لمساهمة منظمات الأعمال في التنمية المستدامة تجربة شركة Aramex " مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 01، العدد 01، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر.

20. حيدر علي جراد المسعودي وهبة نبيل حمدي المسعودي (2018)، "تطبيق انموذج TBL للافصاح عن الأداء المستدام في الوحدات الاقتصادية - بحث تطبيقي في معمل اسمنت الكوفة-"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 14، العدد 55، جامعة كربلاء، العراق.
21. حيدر علي جراد المسعودي، هبة نبيل حمدي المسعودي (2018)، "تطبيق انموذج TBL للافصاح عن الأداء المستدام في الوحدات الاقتصادية - بحث تطبيقي في معمل اسمنت الكوفة-"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 14، العدد 55، جامعة كربلاء، العراق.
22. خالد غازي عبود التمي ومثنى فالح بدر الزيدي (2012)، "تفعيل دور إدارة الكلفة الاستراتيجية في دعم تقنية الانتاج الانظف"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 02، العدد 93، الجامعة المستنصرية، العراق.
23. خالد غازي عبود التمي، مثنى فالح بدر الزيدي (2012)، "تفعيل دور إدارة الكلفة الاستراتيجية في دعم تقنية الانتاج الانظف"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 93، الجامعة المستنصرية، العراق.
24. دنيا حامد جمال وزهراء يعقوب صفر (2019)، "العلامة التجارية أثرها في زيادة الحصة السوقية للمنظمات السياحية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة بمدينة بغداد -"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 120 (691-710)، العراق.
25. دنيا طالب كاظم (2014)، "الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة التعليمية اعتمادا على التحليل الاستراتيجي دراسة تحليلية على كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني / محافظة بغداد"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 34، كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العراق.
26. رافع نور الدين و سالم حسين، "تكنولوجيا الانتاج الأنظف في إطار المواصفة الدولية iso 14001"، الملتقى الوطني الاول حول: الامتثال للمعايير البيئية مدخل لتحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الجزائرية يومي 19-20 أفريل 2017، المركز الجامعي بلحاج شعيب بعين تيموشنت، الجزائر.
27. زايري بلقاسم (2007)، "العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
28. سارة حلبي ومبارك بوعشة (2018)، "العناقيد الصناعية توجه استراتيجي للتنوع الاقتصادي - المملكة العربية السعودية - نموذجا-"، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، العدد 9، جامعة أم البواقي، الجزائر.

29. سعد علي حمود العنزي وعراك عبود عمير (2015)، " تعظيم استراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة "، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 83، جامعة بغداد، الجزائر.
30. سليم حميداني ومريم فلكاوي (2019)، " حماية البيئة بين التزامات الانتاج الانظف وسلوك الغسيل الأخضر "، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 01، جامعة زيان عشور الجلفة، الجزائر.
31. سناء عبد الرحيم سعيد وعبد الرضا ناصر الباوي (2010)، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، جامعة بغداد، العراق.
32. شتوح وليد (2014)، " مكانة نظام الإدارة البيئية الايزو 1400 في تسيير المؤسسات الجزائرية " مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر.
33. شرفة أسماء (2017)، " الإدارة البيئية الوجه الجديد للمسؤولية البيئية في المنظمات الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية- "، مجلة كلية الاسلامية الجامعة، العدد 42، النجف الأشرف، العراق.
34. شوقي جباري وحمزة العوادي (2012)، " قراءات في التجارب الدولية الرائدة لاستراتيجية العناقيد الصناعية - تجربة ايطاليا الثالثة ووادي السيليكون النموذجين - "، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد 3، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
35. الشيخ ساوس وحمد فودو (2019)، " نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية مثال تطبيقي باستخدام R في بحوث المحاسبة والتدقيق "، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 01، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
36. صبرينة رياحي وهجيرة بوزوينة (2019)، " الإفصاح المحاسبي عن رأس المال البشري كأصل غير ملموس وأثره على ربحية المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية - "، مجلة الإبداع، المجلد 9، العدد 01، جامعة البلدية 2، الجزائر.
37. صحراوي جلييلة، ملياني يسوجديدن حسين (2017)، " الإدارة البيئية وآليات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية "، الملتقى الوطني حول الامتثال للمعايير البيئية مدخل حديث لتحسين الاداء التنافسي للمؤسسات الجزائرية يومي 19-20 أبريل 2017، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت، الجزائر.

38. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريسي (2009)، "استخدام بطاقة الأداء الموزونة (BSC) مع تحليل (Swot) لصياغة الاستراتيجية - دراسة اختبارية في البنك العربي"، مجلة الاقتصاد الخليجي، المجلد 26، العدد 17، جامعة البصرة مركز دراسات البصرة و الخليج العربي، العراق.
39. طلال محمد علي الججاوي، سكنة السلطاني (2013)، "توظيف التحليل الاستراتيجي SWOT لتقييم اداء المصارف التجارية"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 9، العدد 35، جامعة كربلاء، العراق.
40. عبد اللطيف مصيطفى وعبد القادر مراد (2013)، " أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
41. عبود زرقين و تواتية طاهر (2014)، " العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 41، جامعة بغداد، العراق.
42. العكازي فاطمة الزهراء ومزريق عاشور (2019)، "مساهمة تطبيق نظم الإدارة البيئية ايزو 14000 في تحسين الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف -"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، جامعة بشار، الجزائر.
43. علي محمد ثجيل المعموري (2007)، " نموذج العمليات الداخلية للمحاسبة عن سلسلة القيمة - مدخل استمرارية القيمة باستخدام وادارة تكاليف الجودة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 14، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق.
44. علي موات الصهيوذ السوداني ورشا عبد الخاق عبد الجبار (2017)، " دور ولاء العاملين في تعزيز الحصة السوقية بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية - بحث ميداني في شركات الاتصالات الخلوية في بغداد -"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 23، العدد 97، ص ص: (244-264)، جامعة بغداد، العراق .
45. فالخ عبد القادر الحوري، ممدوح الزيادات وهائل عبابنة (2014)، " إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية"، مجلة شؤون اجتماعية، المجلد 31، العدد 121.

46. فلاحى الزهرة، البشير عبد الكريم (2017)، " العمالة المؤهلة ودورها في رفع انتاجية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بوادي سلي، الشلف - "، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، جامعة الشلف، الجزائر.
47. قاسم أحمد حنظل (2013)، " اثر ابعاد عمليات الانتاج الأنظف في تعزيز الموقع التنافسي للشركة - دراسة تحليلية في المؤسسة العربية لكيمياويات المنظمات في محافظة صلاح الدين- "، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 29، جامعة تكريت، العراق.
48. قاسم أحمد حنظل (2017)، " التكامل بين عمليات الانتاج الأنظف وعمليات سلسلة التجهيز العكسي في الشركات الصناعية: رؤية تطبيقية في شركة الهلال الصناعية في محافظة بغداد "، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 39، جامعة تكريت، العراق.
49. مجذوب بوحوصي ومديحة بوخوش (2012)، " دور المواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية "، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 14-15 فيفري 2012، جامعة بشار، الجزائر.
50. محمد بن ربيحة وزهرة بوراس (2019)، " قياس وتشخيص ثقافة المؤسسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الدولية النشأط: باستخدام (PLS-SEM) "، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمى، المجلد 13، العدد 1، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.
51. محمد بدوي (2016)، " النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق "، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 5، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
52. محمد تواتي وسامي مباركي (2017)، " نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الاداء التنافسي "، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر.
53. محمد فلاق (2015)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال الجزائرية شركات الاتصالات الخلوية "جيزي، موبيليس، أريدو" أمودجا، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 2، العدد 2، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر.
54. محمود علي محمود العبد الله (2013)، " تلويث البيئة بالمصادر الدخانية الصناعية وأحكامه الشرعية "، مجلة سر من رأى، المجلد 9، العدد 33، جامعة سامراء، العراق.

55. مزياي نور الدين وبلاسكة صلاح (2013)، " أهمية بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 1، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر.
56. مشري محمد ناصر وبقة الشريف (2017)، " قياس كفاءة تطبيق المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل متطلبات التنمية المستدامة - دراسة حالة المؤسسات الصناعية في ولاية تبسة- "، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10 العدد 01، جامعة غرداية، الجزائر.
57. مقدم عبد الجليل (2015)، "نظام الإدارة البيئية كإستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصناعية - حالة شركة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة (2004- 2013)"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، المجلد 4، العدد 2، جامعة الجزائر3.
58. مقيح صبري (2010)، " الإدارة البيئية وتكنولوجيات الانتاج الانظف امكانية التطبيق بالمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك- "، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، المجلد 3، العدد 6، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر.
59. موزاوي عائشة (2018)، " دور العناقيد (التجمعات) الصناعية في تعزيز تنافسية القطاعات الاقتصادية"، مجلة تنوير للدراسات الأدبية والأنسانية، العدد 5، جامعة زيان عشور الجلفة، الجزائر.
60. ميادة حياوي مهدي ورزاق مخور داود (2011)، "تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية أنموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7(21)، جامعة الكوفة، العراق.
61. نوري منير (2006)، "تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 3، العدد 4، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر .
62. هاني فاضل جمعة الشاوي (2017)، " دور ادارة معايير الانتاج النظيف في تقليل المخاطر الاقتصادية والبيئية والصحية وفقا لفلسفة (Jidok) اليابانية "، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 12، العدد 45، جامعة البصرة، العراق.
63. وفاء غازي القيسي (2018)، " دور البيئة والتنوع البيولوجي في التنمية المستدامة "، مجلة الهندسة والتكنولوجيا، المجلد 36، العدد الخاص 3، جامعة النهريين، العراق.

64. وهيبة مقدم وبكار بشير (2014)، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية"، *Revue Algerienned'économie et gestion*، المجلد 1، الرقم 1، جامعة محمد بن أحمد وهران 2، الجزائر.
65. ياسر فتحي الهنداوي مهدي (2007)، "منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية"، *مجلة التربية والتنمية*، العدد 40، جامعة وهران.
66. يوسف مريم وبجياوي نعيمة (2018)، "استراتيجيات تبني المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية)"، *مجلة دراسات اقتصادية*، المجلد 17، العدد 36، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
- ت. الأطروحات والرسائل الجامعية
1. بن خليفة حمزة (2018)، "دور القوائم المالية في اعداد بطاقة الاداء المتوازن لتقييم اداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية 2011-2015"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
2. حايف سي حايف شيراز (2016)، "دور إعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الطحن بولاية بسكرة -"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
3. خرشي إسحاق (2015)، "إستراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل الصناعة - دراسة حالة مؤسسة سوفي بلاست SOFPLAST مجمع ENPC بسطيف -"، أطروحة دكتوراه، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، الجزائر.
4. خليل جمعة عثمان صابون (2017)، "الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية" دراسة على عينة من الشركات السودانية"، أطروحة دكتوراه فلسفة، تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
5. رشيد غلاب (2017)، "نظم الإدارة البيئية (ISO 14000) واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

6. شافية قربي (2016)، دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة " دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر.
7. العايب عبد الرحمان، " التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة "، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، ص: 56.
8. عبد الرحمان بوطيبة (2017)، " تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة حالة -"، أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف الجزائر، ص: 39.
9. عز الدين دعاس (2011)، " آثار تطبيق نظام الإدارة البيئية من طرف المؤسسات الصناعية " ، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر ، باتنة.
10. عمار بوشناف (2015)، " تحليل السلوكيات التنافسية للمؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات - حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر لفترة (2013/2004) " ، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
11. غفل فاطمة (2017)، " تطبيق نظم الإدارة البيئية في مؤسسات الاسمنت الجزائرية - واقع وآفاق -"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
12. غوتي محمد (2018)، " أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة حالة شركة الاتصال الجزائرية-" ، أطروحة دكتوراه ، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -، الجزائر.
13. فيصل دلال (2017)، " فاعلية استخبارات التسويق الدولي في تطوير تنافسية الشركات الدولية - دراسة حالة الشركات الأجنبية بالجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
14. قويدر الواحد عبد الله (2015)، " دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - حالة مؤسسة الاسمنت ومشتاقاته بالشلف ECDE"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
15. محمد فلاق (2014)، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال " دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحالة على شهادة الايزو 9000"، أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، الجزائر.

16. مداح عرايبي الحاج (2009)، "التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الاقتصادية الصناعية - حالة قطاع الصناعات الكيماوية في الجزائر-"، أطروحة دكتوراه؛ جامعة الجزائر، الجزائر.
17. مريم بروك (2016)، "التسويق الدولي بين ضرورة التكيف مع أنظمة الإدارة البيئية وتحديات المنافسة الدولية - دراسة حالة واقع التسويق الدولي في عينة من المؤسسات الاقتصادية -"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
18. مهري أمال (2016)، "أثر العلامة البيئية على السلوك الشرائي للمستهلك المسؤول - دراسة ميدانية لعينة من المستهلكين على مستوى الشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه، تسويق استراتيجي، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر.
19. وهيبة مقدم (2014)، "تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري-"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

a. The books

1. Smith. K. G, Ferrier. W. J & Ndofor. H (2001), "**Competitive dynamics research: Critique and future directions**", In: Hitt .M, Freeman. R.E, & Harrison. J (eds.), Handbook of strategic management, Blackwell Publishers Ltd, LONDON.
2. Adeyeye. A. O (2012), **Corporate social responsibility of multinational corporations in developing countries: Perspectives on anti-corruption**, first edition, Cambridge University Press, UK.
3. AUSTI. J. E, & Kohn. T. O (1990), "**Strategic Management in Developing Countries**", The free press , NEW YORK.
4. Avelar-Sosa L, García-Alcaraz J.L, Maldonado-Macías A.A (2019), "**Conceptualization of Supply Chain Competitiveness**", In: Evaluation of Supply Chain Performance. Management and Industrial Engineering, Springer, Cham.
5. Beal. B. D (2014), "**Corporate social responsibility: Definition, core issues, and recent developments**", Sage Publications, USA.
6. Bernhart. M & Maher. S (2011). "**ISO 26000 in practice: A user guide**", ASQ Quality Press, USA.
7. Buchholtz. A. K & Carroll. A. B (2009), "**Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management**", 7th edition , South-Western Cengage Learning , USA .
8. Cepeda. G, Nitzl. C & Roldan. J.L (2017), "**Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: guidelines and empirical examples**", In: Latan, H.,

- Noonan, R. (Eds.), *Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications*, Springer.
9. Chandler. D (2015), “**Corporate social responsibility: A strategic perspective**”, Business Expert Press, NEW YORK.
 10. Collins. J & Porter. M. E (2010), “**Strategy and competitive Advantage**”, Montanna Edu, PP: 102-124.
 11. Crowther. D & Capaldi. N (2008), “**The Ashgate research companion to corporate social responsibility**”, Ashgate Publishing, ENGLAND.
 12. Elkington. J (2004), “**The triple bottom line**”, In Henriques. A & Richardson. J (eds) *The triple bottom line, does it all add up: Assessing the sustainability of business and CSR* , Earthscan Publications. London.
 13. Freeman. R. E. (2010), “**Strategic management: A stakeholder approach**”, Cambridge university press, NEW YORK .
 14. Freeman. R.E & Velamuri. S.R (2006), “**A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility**”, In: Kakabadse. A & Morsing. M (eds) *Corporate Social Responsibility*, Palgrave Macmillan, London.
 15. Hair Jr. J. F, Hult. G. T. M, Ringle. C & Sarstedt. M (2017), “**A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**”, 2nd, Sage publications, Thousand Oaks, California.
 16. Henriques. A (2011), “**Understanding ISO 26000: practical approach to social responsibility**”, 1st, BSI, UK.
 17. Kakabadse. A & Morsing M. (2006), “**Introduction: Corporate Social Responsibility — Reconciling Aspiration with Application**”. In: Kakabadse. A, Morsing M. (eds) *Corporate Social Responsibility*, Palgrave Macmillan, London.
 18. Kakabadse. N.K, Rozuel . C & Kakabadse. A. (2006) “**Environment: Who is Responsible and How to Govern it?**”, In: Kakabadse. A & Morsing. M (eds) *Corporate Social Responsibility*, Palgrave Macmillan, London.
 19. Kotler. P & Lee. N (2005), **Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause**, John Wiley & Sons, CANADA.
 20. Loikkanen. T & Hyytinen. K (2011), **Corporate social responsibility and competitiveness—empirical results and future challenges: In Environmental Management Accounting and Supply Chain Management** , Springer, Dordrecht.
 21. Longoni. A. (2014), “**Sustainable operations strategies: the impact of human resource management and organisational practices on the triple bottom line**”, Springer.
 22. Marker B.R. (2018) “**Waste Management**”, In: Bobrowsky. P, Marker. B (eds) *Encyclopedia of Engineering Geology*, Encyclopedia of Earth Sciences Series, Springer, Cham.
 23. McGee. J. (2015), “**Differentiation Strategies**” Wiley Encyclopedia of Management: John Wiley & Sons, Ltd .

24. Nguyen. P. H (2009), "**National Competitiveness of Vietnam: Determinants, Emerging Key Issues and Recommendations**", Peter Lang International Academic Publishers, Germany.
25. Odia. J. O (2018) "**Created Shared Value and Sustainable, Inclusive Development of Developing Countries**", In Risso. M & Testarmata, S (Eds.) Value Sharing for Sustainable and Inclusive Development . IGI Global, USA.
26. P.Kotler & Bernard Dubois, "**Marketing management**", 12^{ème} édition, Pearson, Paris.
27. Porter. M. E (1985), "**Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**", Free Press, USA.
28. Porter. M. E. (1990), "**The competitive advantage of nations: with a new introduction**", Free Pr, USA.
29. Porter. M. E. (1998), "**Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**", The free press, USA.
30. Porter. M. E. (2001), "**The value chain and competitive advantage**", In: Understanding Business Processes, P: (50-66), Routledge , London .
31. Schaltegger. S & Lüdeke-Freund. F (2011), "**The sustainability balanced scorecard: Concept and the case of Hamburgairport**", Centre for Sustainability Management (CSM), LeuphanaUniversität Lüneburg, Germany.
32. Shepherd. W.G. (2018), "**The New Palgrave Dictionary of Economics**", 3rd Edition, Palgrave Macmillan, London.
33. Smith. K. G, Ferrier. W. J & Ndofor. H (2001), "**Competitive dynamics research: Critique and future directions**", In: Hitt .M, Freeman. R.E, & Harrison. J (eds.), Handbook of strategic management, Blackwell Publishers Ltd, LONDON.
34. Thompson. A, Strickland. A. J & Gamble. J (2015), "**Crafting and executngstrategy: Concepts and readings**", 20th Edition, McGraw-Hill Education, NEW YORK.
35. Von Liel. B (2016), "**Creating Shared Value as Future Factor of Competition: Analysis and Empirical Evidence**", Springer.
36. Wanat . T & Stefańska. M (2015), "**Company's CSR activities addressed to its employees–diffusion of CSR to customers by employees**", PRACE NAUKOWE.
37. Wang, S (2015), "**Literature review of corporate social responsibility: In Chinese strategic decision-making on CSR**", Springer, Berlin.
38. Williams. O. F (2014), "**Corporate social responsibility: The role of business in sustainable development**", 1st edition, Routledge, LONDON.

b. Articles, Seminars and Conferences

1. Abugre. J. B & Anlesinya. A (2020), "**Corporate social responsibility strategy and economic business value of multinational companies in emerging economies: The mediating role of corporate reputation**", Business Strategy & Development, 3(1).
2. Alhaddi. H. (2015), "**Triple bottom line and sustainability: A literaturereview**", Business and Management Studies, 1(2).

3. Aoumeur (2002), “**Le système d’information comptable et la compétitivité de l’entreprise le bien entre deux concepts**”, Le séminaire internationale de la compétitivité des entreprises économiques et mutation de l’environnement(29-30 oct) 2002, Université de Biskra, ALGER .
4. ARSLAN. M. C & KISACIK. H (2017), “**The Corporate Sustainability Solution: Triple Bottom Line**”, The Journal of Accounting and Finance July 2017 Special Issue.
5. Ayala-Ponce. N, Vilchis-Vidal.A & Picard-Ami. M. L (2018), **Corporate environmental responsibility and competitiveness: The maquiladora industry of the Mexican northern borderlands**, Business Strategy & Development, 1(3).
6. Battaglia. M, Testa. F, Bianchi. L, Iraldo. F & Frey. M (2014), **Corporate social responsibility and competitiveness within SMEs of the fashion industry: Evidence from Italy and France**, Sustainability, 6(2).
7. Bernal-Conesa. J. A, de Nieves Nieto. C & Briones-Peñalver. A. J (2017), **CSR strategy in technology companies: Its influence on performance, competitiveness and sustainability**, Corporate social responsibility and environmental management, 24(2).
8. Carranza. R, Díaz. E & Martín-Consuegra. D (2018), “**The influence of quality on satisfaction and customer loyalty with an importance-performance map analysis**”, Journal of Hospitality and Tourism Technology, 9(3).
9. Carroll. A. B (1991), “**The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders**”, Business horizons, 34(4).
10. Castro. S, Guzman. G. M & Serna. M. D (2015), “**The relationship between corporate social responsibility and competitiveness in Mexican SMEs**”, Journal of Business and Economics, 6(2).
11. Cepeda. G, Nitzl. C & Roldan. J.L (2017), “**Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: guidelines and empirical examples**”, In: Latan, H., Noonan, R. (Eds.), Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications, Springer.
12. Dahlsrud. A (2008), **How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions**, Corporate social responsibility and environmental management, 15 (1).
13. Daood. A & Menghwar. P. S (September 2017), “**UNDERSTANDING “ CREATING SHARED VALUE**”, In 10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business, EuroMed research business institute, Rome, Italy.
14. Dasgupta. S & Ghatge. A (2015), “**Understanding the Theoretical Convergence of Corporate Social Responsibility Reporting in Practice: A Thematic analysis of Automobile Websites**”, International Journal of Business and Social Science, 6(2).
15. David Garson. G (2016), “**Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models**” . Statistical Associates Publishing.
16. Do. B & Nguyen. N (2020), **The Links between Proactive Environmental Strategy, Competitive Advantages and Firm Performance: An Empirical Study in Vietnam**, journal of Sustainability, 12(12).
17. Dobbs. M. E (2014), “**Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates**”, Competitiveness Review, 24(1).

18. Dresch. A, Collatto. D. C & Lacerda. D. P (2018), "**Theoretical understanding between competitiveness and productivity: firm level**", *Ingeniería y Competitividad*, 20(2), P:(69-86).
19. El-Garaihy. W. H, Mobarak. A. K. M & Albahussain. S. A (2014), "**Measuring the impact of corporate social responsibility practices on competitive advantage: A mediation role of reputation and customer satisfaction**", *International Journal of Business and Management*, 9(5).
20. Elkington. J. (1998). "**Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business**", *Environmental quality management*, 8(1), 37-51.
21. Fauzi. H, Svensson. G & Rahman. A. A (2010), "**Triple bottom line" as "Sustainable corporate performance : A proposition for the future**", *Sustainability*, 2(5), 1345-1360.
22. Figge. F, Hahn. T, Schaltegger. S & Wagner. M (2002), "**The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy**", *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
23. Filizöz. B & Fişne. M (2011), "**Corporate social responsibility: a study of striking corporate social responsibility practices in sport management**", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol 24.
24. Freeman. R. E, Harrison. J. S & Wicks. A. C (2007), "**Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success**", Yale University press.
25. Gallardo-Vázquez. D & Sanchez-Hernandez. M. I (2014), "**Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level**", *Journal of Cleaner Production*, 72.
26. Hadj. T, Omri. A & Al-Tit. A (2020), "**Mediation role of responsible innovation between CSR strategy and competitive advantage: Empirical evidence for the case of Saudi Arabia enterprises**", *Management Science Letters*, 10(4).
27. Hadj. T. B (2020), "**Effects of corporate social responsibility towards stakeholders and environmental management on responsible innovation and competitiveness**". *Journal of Cleaner Production*, vol 250.
28. Hair. J. F, Risher. J. J, Sarstedt. M & Ringle. C. M, (2019), "**When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM**", *European Business Review*, 31(1), 2-24.
29. Hair. J. F, Sarstedt. M, Pieper. T. M & Ringle. C. M (2012), "**The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications**", *Long range planning*, 45(5-6), 320-340.
30. Hediger. W (2010), "**Welfare and capital-theoretic foundations of corporate social responsibility and corporate sustainability**", *The Journal of Socio-Economics*, 39(4).
31. Henseler. J, Ringle. C. M & Sarstedt. M (2015), "**A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling**", *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.

32. Hsu. C. W, Hu. A. H, Chiou. C. Y, & Chen. T. C (2011), "**Using the FDM and ANP to construct a sustainability balanced scorecard for the semiconductor industry**", Expert Systems with Applications, 38(10), 12891-12899.
33. Kalender. Z. T & Vayvay. Ö (2016), "**The fifth pillar of the balanced scorecard: Sustainability**". Procedia-Social and Behavioral Sciences, 235, 76-83.
34. Kang. J. S, Chiang. C. F, Huangthanapan. K & Downing. S (2015), "**Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family-owned hotels**". International Journal of Hospitality Management, 48, 124-134.
35. Kaplan. R. S & Norton. D. P (1996), "**Linking the balanced score card to strategy**", California management review, 39(1), 53-79.
36. Kaplan. R. S & Norton. D. P (1992), "**The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance**", HARVARD BUSINESS REVIEW.
37. Kaplan. R. S & Norton. D. P (1996), "**Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**", HARVARD BUSINESS REVIEW.
38. Krajnc. D & Glavič. P (2005), "**A model for integrated assessment of sustainable development**", Resources, Conservation and Recycling, 43(2), 189-208.
39. Krstić. B, Sekulić V & Ivanović. V (2014), "**How to apply the Sustainability Balanced Scorecard concept**", Economic Themes, 52(1), 65-80.
40. Lapiņa. I, Borkus, I & Stariņeca. O (2012), "**Corporate social responsibility and creating shared value: Case of Latvia**", World Academy of Science, Engineering and Technology, 6(8).
41. Leidecker. J. K, & Bruno. A. V (1984), "**Identifying and using critical success factors**", Long range planning, 17(1), 23-32.
42. Li. Z, Liao. G & Albitar. K (2020), "**Does corporate environmental responsibility engagement affect firm value? The mediating role of corporate innovation**", Business Strategy and the Environment, 29(3).
43. Lu. J, Ren. L, Yao. S, Qiao. J, Mikalauskiene. A & Streimikis. J (2020), "**Exploring the relationship between corporate social responsibility and firm competitiveness**", Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 33(1).
44. Madueno. J. H, Jorge. M. L, Conesa. I. M & Martínez-Martínez. D (2016), "**Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective**", BRQ Business Research Quarterly, 19(1).
45. Marín. L, Rubio. A & de Maya. S. R (2012), "**Competitiveness as a strategic outcome of corporate social responsibility**", Corporate social responsibility and environmental management, 19(6), 364-376.
46. Marin. L, Martín. P. J & Rubio. A (2017), "**Doing good and different! The mediation effect of innovation and investment on the influence of CSR on competitiveness**". Corporate social responsibility and environmental management, 24(2).
47. Maziriri. E. T (2020), "**Green packaging and green advertising as precursors of competitive advantage and business performance among manufacturing small and medium enterprises in South Africa**", Cogent Business & Management, 7(1).

48. McWilliams. A & Siegel. D (2001), "**Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective**", Academy of management review, 26(1), PP: 117-127.
49. Moon. H. C & Parc. J (2019), "**Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value**". Strategic Change, 28(2), 115-122.
50. Nitzl. C, Roldán Salgueiro. J. L & Cepeda-Carrión. G (2016), "**Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models**", Industrial Management and Data Systems, 116 (9).
51. Ogot. M. M. (2012), "**A generic competitive business strategies typology for micro-enterprises**", European Journal of Business and Management, 4(20).
52. Pickton. D. W & Wright. S (1998), "**What's swot in strategic analysis?**", Strategic change, 7(2), PP⊗101-109).
53. Porter. M. E & Kramer M. R (2011), "**Creating Shared Value**", Harvard Business Review.
54. Porter. M. E & Kramer. M.R (2006), "**Strategy and society: The linkbetweencompetitiveadvantage and corporate social responsibility**", Harvard Business Review, 84(12).
55. Porter. M. E, Hills. G, Pfitzer. M, Patscheke. S & Hawkins. E (2012), "**Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results**", FSG.
56. Porter. M. E. (2008), "**The five competitive forces that shape strategy**", Harvard business review, 86(1), 25-40.
57. Pour B. S, Nazari, K & Emami. M (2014), "**Corporate social responsibility: A literature review**", African Journal of Business Management, 8(7).
58. Prieto-Sandoval. V, Alfaro. J. A, Mejía-Villa. A, & Ormazabal. M (2016). "**ECO-labels as a multidimensional research topic: Trends and opportunities**", Journal of Cleaner Production, Vol(135), (806-818).
59. Pulaj. E, Kume. V & Cipi. A (2015), "The impact of generic competitive strategies on organizational performance: The evidence from Albanian context", European Scientific Journal, 11(28).
60. Rahim. R. A, Jalaludin. F. W, & Tajuddin. K (2011), "**The importance of corporate social responsibility on consumer behaviour in Malaysia**", Asian academy of management journal, 16(1), 119-139.
61. Ringle. C. M & Sarstedt. M (2016), "**Gain more insight from your PLS-SEM results the importance-performance map analysis**", Industrial management & data systems, 116(9), 1865-1886, P : 1866.
62. Riou. J, Guyon. H & Falissard. B (2016), "**An introduction to the partial least squares approach to structural equation modelling: a method for exploratory psychiatric research**", International Journal of Methods in Psychiatric Research, 25(3), 220-231.
63. Roy. M. J & Vezina. R. (2001), "**Environmental performance as a basis for competitive strategy: opportunities and threats**", Corporate Environmental Strategy, 8(4).
64. Saeidi. S. P, Sofian. S, Saeidi. P, Saeidi. S. P & Saeidi. S. A (2015), "**How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The**

- mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction**”, Journal of business research, 68(2), 341-350.
65. Sarstedt. M, Hair Jr. J. F, Nitzl. C, Ringle. C. M & Howard. M. C (2020), “**Beyond a tandem analysis of SEM and PROCESS: Use of PLS-SEM for mediation analyses!**”, International Journal of Market Research, 62(3), 288-299.
66. Sarstedt. M, Hair. Jr. J. F, Cheah. J. H, Becker. J. M & Ringle. C. M (2019), “**How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM**”, Australasian Marketing Journal (AMJ), 27(3), 197-211.
67. Sarstedt. M, Ringle. C.M, Hair. J.F (2017), “**Partial Least Squares Structural Equation Modeling**”, In: Homburg. C, Klarmann. M & Vomberg A. (eds) Handbook of Market Research. Springer, Cham.
68. Shaik. S, Allen. A. J, Edwards. S & Harris. J (2012, April). “**Market structure conduct performance hypothesis revisited using stochastic frontier efficiency analysis**”. In Journal of the Transportation Research Forum (Vol. 48, No. 3).
69. Siegel. D. S, & Vitaliano. D. F. (2007), “**An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility**”, Journal of Economics & Management Strategy, 16(3), PP: 773-792.
70. Simpson. M, Taylor. N & Barker. K (2004), **Environmental responsibility in SMEs: does it deliver competitive advantage?**, Business strategy and the environment, 13(3).
71. Song. L, Lim. Y, Chang. P, Guo. Y, Zhang. M, Wang. X & Cai. H (2019), “**Ecolabel's role in informing sustainable consumption: A naturalistic decision making study using eye tracking glasses**”, Journal of Cleaner Production, Vol 218, PP: (685-695).
72. Tanwar. R (2013), “**Porter's generic competitive strategies**”, Journal of business and management, 15(1), PP : (11-17).
73. Turyakira. P, Venter. E & Smith. E (2014), **The impact of corporate social responsibility factors on the competitiveness of small and medium-sized enterprises**, South African Journal of Economic and Management Sciences, 17(2).
74. Vilanova . M, Lozano. J. M & Arenas. D (2009), “**Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness**”, Journal of business Ethics, 87(1), 57-69.
75. Wang. S. H, Chang. S. P, Williams. P, Koo. B, & Qu. Y. R (2015), “**Using Balanced Score card for Sustainable Design-centered Manufacturing**”, Procedia Manufacturing, 1, 181-192 .
76. Weber. M (2008), “**The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR**”. European Management Journal, 26(4), PP: 247-261.
77. Wójcik. P (2016), “**How creating shared value differs from corporate social responsibility**”, Journal of Management and Business Administration, 24(2).
78. Wysokińska, Z. (2003), “**Competitiveness and its relation ships with productivity and sustainable development**”, Fibres & Textiles in Eastern Europe, 11(3).
79. Yadav. P. L, Han. S. H & Kim . H (2017), “**Sustaining competitive advantage through corporate environmental performance**”, Business Strategy and the Environment, 26(3).

80. Yang. Q, Otsuki. T & Michida. E (2020), **Product-related environmental regulation, innovation, and competitiveness: Empirical evidence from Malaysian and Vietnamese firms**, International Economic Journal, 34(3).
81. Yuen.K. F, Thai. V. V, & Wong.Y. D (2017). **Corporate social responsibility and classical competitive strategies of maritime transport firms: A contingency-fit perspective**, Transportation Research Part A: Policy and Practice, vol 98.

c. Reports and guides

2. **Discovering ISO 26000 : Iso 26000 Guidance on social responsibility**, 2014, www.iso.org. On: 08/07/2019
3. ISO (2010), “ **Iso 26000 : Guidance on social responsibility**”, www.iso.org On : 08/07/2019.
4. ISO 14021 (1999): **Environmental labels and declarations -Self-declared environmental claims**, International Organisation for Standardisation (ISO), Geneve.
5. Iso 26000 (2010), “**Guidance on social responsibility**”. www.iso.org On : 08/07/2019.

d. Webographie

1. http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/index_en.htm On : 30/09/2019.
2. <http://ecde.dz/category/actualite/> On: 15/09/2020.
3. <http://ecde.dz/environnement/> On: 15/09/2020.
4. <http://www.ecde.dz/accueil.php> On: 10/09/2020.
5. <http://www.ecde.dz/commercial.php> On: 16/09/2020.
6. <http://www.ecde.dz/presentation.php> On: 15/09/2020.
7. <https://globalecolabelling.net/eco/green-certification-by-country/> On : 30/09/2019.
8. <https://globalecolabelling.net/what-is-eco-labelling/> On : 30/04/2019.
9. https://twitter.com/EMAS_EUEcolabel/status/1123957048524267520/photo/1 On : 30/09/2019.
10. <https://www.nestle.com/aboutus> On: 10/07/2019.
11. <https://www.nestle.com/aboutus/history/logo-evolution> On: 05/09/2018.
12. <https://www.nestle.com/aboutus/history/nestle-company-history> On: 01/09/2018 .
13. <https://www.nestle.com/csv/case-studies> On: 12/09/2018.
14. <https://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/dairy-development-sri-lanka> On: 15/09/2018.
15. <https://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/reduce-plastic-packaging-maggi> On: 14/09/2018.
16. <https://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/treating-waste-water-bio-digestion> On: 13/09/2018.
17. <https://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/watershed-biodiversity> On: 15/09/2018.
18. <https://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/women-empowerment-cocoa-growing-communities> On: 15/09/2018.

19. <https://www.nestle.com/csv/case-tudies/allcasestudies/training-assistance-coffee-farmers> On: 14/09/2018.
20. <https://www.nestle.com/csv/impact/climate-change> On: 16/07/2019.
21. <https://www.nestle.com/csv/impact/employment-diversity> On: 14/07/2019.
22. <https://www.nestle.com/csv/impact/environment> On: 19/07/2019.
23. <https://www.nestle.com/csv/impact/healthier-lives> On: 10/07/2019.
24. <https://www.nestle.com/csv/impact/nutrition-knowledge> On: 10/07/2019.
25. <https://www.nestle.com/csv/impact/respecting-human-rights> On: 13/07/2019.
26. <https://www.nestle.com/csv/impact/rural-livelihoods> On: 12/07/2019.
27. <https://www.nestle.com/csv/impact/tastier-healthier> On: 10/07/2019.
28. <https://www.nestle.com/csv/impact/water> On: 14/07/2019.
29. <https://www.nestle.com/stories/zero-water-factory> On : 09/08/2019 .
30. <https://www.nestle-me.com/ar/csv> On: 19/07/2019.
31. www.iso.org

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: حجم العينة المطلوب في طريقة (PLS-SEM) للحصول على قوة إحصائية 80%

مستوى الدلالة												العدد الأقصى من الأسهم المتجهة نحو مبنى معين/أو عدد المتغيرات المستقلة
% 1				% 5				% 10				
القيمة الدنيا لـ R^2				القيمة الدنيا لـ R^2				القيمة الدنيا لـ R^2				
0.75	0.50	0.25	0.10	0.75	0.50	0.25	0.10	0.75	0.50	0.25	0.10	
10	19	47	130	8	14	33	90	7	11	26	72	2
12	22	53	145	9	16	37	103	8	13	30	83	3
14	24	58	158	11	18	41	113	9	15	34	92	4
15	26	62	169	12	20	45	122	10	17	37	99	5
16	28	66	179	13	21	48	130	12	18	40	106	6
18	30	69	188	14	23	51	137	13	20	42	112	7
19	32	73	196	15	24	54	144	14	21	45	118	8
20	34	76	204	16	26	56	150	15	22	47	124	9
21	35	79	212	18	27	59	156	16	24	49	129	10

المصدر:

- Hair Jr. J. F, Hult. G. T. M, Ringle. C & Sarstedt. M (2017), “A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)”, Sage publications, Thousand Oaks, California, P : 26.

الملحق رقم 2: الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم، أختي الكريمة

(السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تقوم الباحثة بإعداد أطروحة بعنوان "المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية" دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية". لهذا ندعوكم للإجابة بكل دقة وموضوعية على هذه الإستبانة التي تهدف إلى جمع البيانات لتحليل تأثير المسؤولية الاجتماعية والبيئية على تنافسية مؤسساتكم. مع العلم أن كل ما تدلون به من أجوبة سيتم التعامل معها بسرية تامة واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

جزاكم الله خيرا على حسن تعاونكم مسبقا

فاطمة طاهري

الرجاء القيام بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك.

أولاً: المسؤولية الاجتماعية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملون					
					1. تقدم مؤسستنا أجورا عادلة تناسب الجهد المبذول
					2. تتيح مؤسستنا فرص ترقية جيدة
					3. تعمل مؤسستنا على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم
					4. توفر مؤسستنا بيئة عمل صحية وآمنة
					5. تمنح المؤسسة عطلا مدفوعة الأجر
					6. تساعد مؤسستكم العاملين على تحقيق التوازن بين العمل والحياة (ساعات عمل مرنة)
					7. تشارك مؤسستنا العاملين في اتخاذ القرارات الهامة
					8. توفر مؤسستنا الرعاية الاجتماعية والصحية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين
المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء					
					9. تقدم مؤسستنا منتجات ذات جودة عالية
					10. تلتزم مؤسستنا بتوفير منتجات بأسعار مناسبة لمستوى جودتها
					11. تقدم مؤسستنا منتجات آمنة عند الاستخدام
					12. تعلم مؤسستنا عملائها بالاستخدام الصحيح لمنتجاتها

					13. تعمل مؤسستنا على علاج اقتراحات وشكاوى العملاء
المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردون					
					14. تسدد مؤسستنا التزاماتها اتجاه الموردين باستمرار
					15. تحترم مؤسستنا مواعيد تسديد التزاماتها للموردين
					16. تعلم مؤسستنا الموردين بمختلف أساليب وطرق تطوير العمل لضمان جودة المواد المسلمة
					17. تمنح مؤسستنا تسهيلات متبادلة بين الطرفين لضمان استمرارية التعامل لأطول فترة ممكنة
					18. تختار مؤسستنا الموردين الأكثر التزاما بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية
المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع					
					19. تساهم مؤسستنا بإيجابية في حالات الطوارئ والكوارث الطبيعية
					20. تعتبر مؤسستنا نفسها جزءا من المجتمع وبالتالي تهتم بتطوير أو تحسين البنية التحتية المحلية
					21. تلتزم مؤسستنا بتوفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع للخفض من البطالة
					22. تساهم مؤسستنا في دعم التعليم
					23. تدمج مؤسستنا اهتمامات المجتمع المحلي في اتخاذ قراراتها
					24. تدعم مؤسستنا الأنشطة الرياضية والثقافية في المجتمع

					المحلي
					25. تبرع مؤسستنا للجمعيات الخيرية

ثانيا: المسؤولية البيئية

التكنولوجيا والمنتجات الخضراء					
					26. تنفذ مؤسستنا برامج لاستخدام الطاقة البديلة
					27. تستخدم مؤسستنا تكنولوجيا موفرة للطاقة
					28. تتعامل مؤسستنا مع التلوث والنفايات بطرق صديقة للبيئة
					29. تعمل مؤسستنا على ترشيد استهلاك الطاقة، المياه والموارد الطبيعية
					30. تطبق مؤسستنا تقنيات للحد من التلوث والنفايات في الإنتاج
					31. تقدم مؤسستنا منتجات صديقة للبيئة
					32. تستخدم مؤسستنا تغليفا صديقا للبيئة
الإستراتيجية والثقافة الخضراء					
					33. مؤسستنا تشجع وتكافئ ثقافة المؤسسة التي تعزز القيم البيئية
					34. لدى مؤسستنا رؤية مسؤولة بيئيا
					35. تتحمل مؤسستنا المسؤولية الكاملة عن التأثيرات البيئية التي تسببها

					36. حماية البيئة أولوية استراتيجية بالنسبة لمؤسستنا
					37. تعمل مؤسستنا على نشر الوعي البيئي لدى العاملين
العلاقات الخارجية					
					38. لدى مؤسستنا علاقة جيدة مع المجتمع، السلطات المحلية والمؤسسات غير الحكومية
					39. تنفذ مؤسستنا برامج حماية البيئة طوعية
					40. تقيس مؤسستنا الأداء البيئي لها
					41. تصدر مؤسستنا تقريرا رسميا بخصوص أدائها البيئي

ثالثا: سمعة المؤسسة

					42. تتميز مؤسستنا بالمصداقية
					43. تتميز مؤسستنا بالنزاهة
					44. تتميز مؤسستنا بالموثوقية
					45. نادرا ما تفقد مؤسستنا عملائها لصالح المنافسين
					46. عملاؤنا متفائلون بشأن مستقبل مؤسستنا على المدى الطويل
					47. ينظر عملاؤنا إلى مؤسستنا على أنها محترفة في عملها
					48. عملاؤنا يظهرون الإعجاب والاحترام لمؤسستنا
					49. بشكل عام يشعر عملاؤنا أن مؤسستنا تمتلك سمعة جيدة

رابعاً: تنافسية المؤسسة

قيم مؤسستكم مقارنة بالمنافسين من حيث المعايير التالية بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

أفضل بكثير من المنافسين	أفضل من المنافسين	نفس المستوى مع المنافسين	أسوأ من المنافسين	أسوأ بكثير من المنافسين	
					50. نمو الحصة السوقية
					51. نمو الأرباح
					52. الانتاجية
					53. جودة المنتجات
					54. الكفاءات الإدارية
					55. التكنولوجيا المستخدمة
					56. جودة التنظيم والادارة
					57. تلبية احتياجات الزبائن

خامساً: المعلومات الشخصية

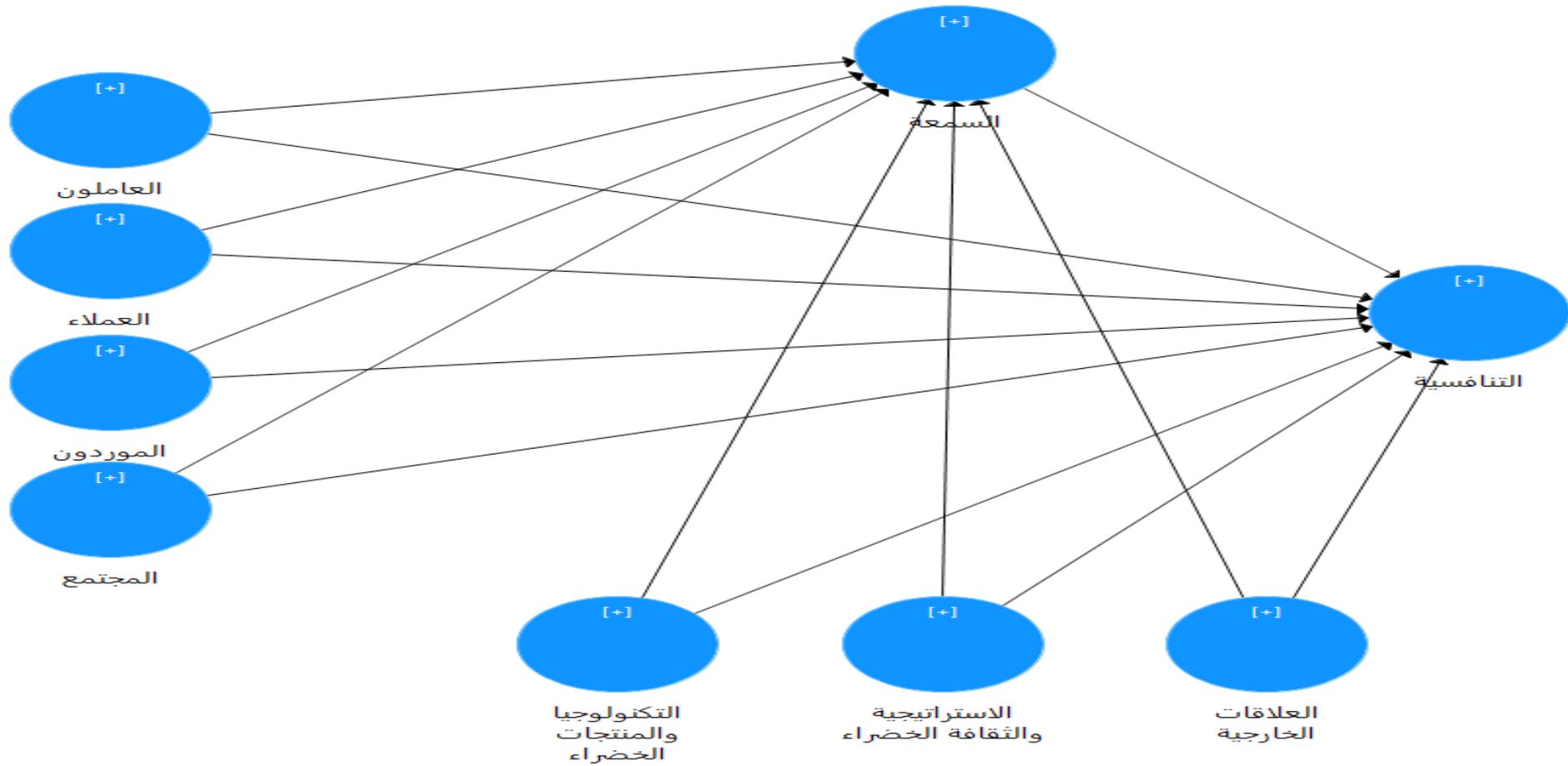
المعلومات الشخصية			
الجنس			
	ذكر		أنثى
السن			
	أقل من 30		من 41 إلى 50
	من 30 إلى 40		أكثر من 50
المؤهل العلمي			

ماستر		ثانوي	
مهندس		شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (D.E.U.A)	
دراسات عليا (ماجستير /دكتوراه/ ...)		ليسانس	
الخبرة المهنية			
من 11 إلى 15 سنة		اقل من 5 سنوات	
أكثر من 15 سنة		من 5 إلى 10 سنوات	
الحالة الإدارية			
إطار سامي		عامل تنفيذ	
إطار مسير		عامل تحكم	
		إطار	
هل استفدت من الترقية			
لا		نعم	

الملحق رقم 3: قائمة السادة الأساتذة محكمي الاستبيان

الاسم واللقب	المؤسسة الأصلية	البلد
أ.د. خالد الحسيني	جامعة بورتسموث البريطانية	بريطانيا
د. رمزي بودرجة	جامعة عبد الحفيظ بوالصوف (ميلة)	الجزائر
د. شافية قرني	جامعة فرحات عباس (سطيف)	الجزائر
د. طارق بلحاج	جامعة عبد الحفيظ بوالصوف (ميلة)	الجزائر
أ.د. عبد الرحمان العايب	جامعة فرحات عباس (سطيف)	الجزائر
أ.د. قدور بن نافلة	جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف)	الجزائر
أ.د. محمد بداوي	جامعة عما ثلجي (الأغواط)	الجزائر
د. محمد فلاق	جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف)	الجزائر
د. ناصر الزيادات	جامعة ميردوخ	أستراليا
أ.د. هاني حامد الضمور	الجامعة الأردنية (عمان)	الأردن
د. وهيبة مقدم	جامعة عبد الحميد ابن باديس (مستغانم)	الجزائر

الملحق رقم 4: النموذج في المرحلة الأولى



الملحق رقم 5: درجات المتغيرات الكامنة

Latent Variable

Case ID	الاستراتيجية والثقافة الخضراء	التكنولوجيا والمنتجات الخضراء	التنافسية	السمعة	العاملون	العلاقات الخارجية	العملاء	المجتمع	الموردون
1	-0,453	-0,852	0,912	-0,400	-0,193	-0,513	-1,773	-0,235	-0,634
2	-1,428	-1,006	-0,289	-1,047	-0,535	-0,262	-1,027	0,172	-0,849
3	1,069	1,000	0,560	0,632	0,928	1,565	1,379	1,309	1,383
4	-0,471	-0,058	-0,659	-0,134	-0,296	-0,411	-0,281	-0,021	0,579
5	0,712	0,531	-0,342	0,632	0,675	1,168	-0,419	-0,456	-0,047
6	0,712	0,684	-0,201	1,247	0,481	0,544	-0,419	0,005	-0,507
7	0,939	0,547	2,216	1,480	1,792	1,121	1,792	0,233	0,751
8	0,279	1,167	0,171	-0,312	-0,138	-0,874	-1,635	-0,247	-0,493
9	0,879	1,450	0,335	0,710	-0,054	0,250	-0,996	0,155	-1,355
10	-1,228	-1,168	-1,731	-1,143	-1,557	-0,988	-1,165	-1,334	-1,429

11	-0,463	-1,006	1,156	-0,606	-1,158	-1,498	-1,098	-0,312	-0,805
12	-0,174	-0,217	-0,007	-0,014	-0,417	-0,081	-1,293	-0,613	-1,818
13	-0,575	-0,392	-0,652	-0,415	-2,328	-0,591	0,092	-1,024	-0,849
14	-1,098	-0,857	-2,168	-0,942	-0,872	-0,988	-0,339	-0,822	-0,560
15	0,808	0,846	1,803	1,815	0,426	1,385	0,780	0,863	-0,432
16	0,485	0,025	0,002	0,263	0,02	0,147	-1,635	-0,418	0,174
17	-0,245	-0,206	0,277	0,648	0,611	0,033	-0,281	-0,120	-0,269
18	0,080	0,185	-0,695	-0,964	-0,165	0,099	-1,165	0,781	-0,903
19	0,478	1,000	0,659	0,431	-0,265	-0,411	2,205	0,595	1,846
20	-0,260	1,000	0,739	0,431	0,348	-0,411	2,205	-0,097	1,846
21	-0,637	0,331	-0,194	1,574	0,385	0,611	1,379	0,296	0,575
22	-0,635	0,029	0,779	0,648	-1,472	0,033	-0,281	0,520	0,246
23	0,418	1,899	0,584	-0,032	-1,550	0,658	-0,450	0,639	-0,173
24	0,485	0,142	0,699	0,313	-0,474	0,214	-0,321	-0,508	0,751

25	0,896	1,542	1,666	1,152	0,698	0,544	0,948	1,724	0,751
26	0,939	0,275	0,745	1,048	2,324	0,544	-0,032	1,229	1,383
27	-0,114	0,833	-0,320	-0,599	-0,076	-0,309	-1,222	-0,318	-0,046
28	1,668	0,023	1,140	1,056	0,518	1,498	2,205	2,613	1,835
29	-1,098	-0,050	-0,714	-0,871	-1,495	0,033	0,035	-0,277	-2,159
30	-0,689	-0,258	1,269	0,648	2,112	-0,477	0,780	0,744	2,180
31	0,939	0,671	1,155	0,743	1,100	-0,478	0,780	0,173	1,548
32	0,478	1,167	-0,117	-0,368	-0,600	0,316	-0,241	0,297	1,383
33	1,287	0,727	0,936	1,815	0,591	1,452	1,735	1,581	0,288
34	-0,401	0,549	2,052	1,520	1,960	0,033	1,046	1,578	0,073
35	-2,384	-1,830	-1,260	-0,758	-0,625	-0,591	-0,695	-1,508	-0,218
36	-0,802	-1,111	-0,814	-0,824	-0,376	-0,411	-0,614	-0,501	-1,304
37	0,939	0,679	-0,518	0,192	-0,362	0,940	-0,281	0,247	0,751
38	0,906	1,619	-0,273	-2,755	0,164	1,054	0,545	0,453	-0,842

39	-0,018	1,000	0,520	-0,415	-0,156	0,214	-0,036	0,053	-0,043
40	-0,871	-1,234	-1,968	-1,579	-2,090	0,214	-0,752	-1,439	-2,438
41	0,331	0,022	-1,762	-0,489	0,056	0,940	2,205	0,463	0,583
42	2,122	1,723	0,103	0,721	0,137	1,337	-1,538	2,430	0,246
43	0,331	0,192	-0,532	0,496	-1,050	0,363	-0,281	-0,418	0,751
44	0,548	1,495	0,967	0,792	2,159	1,055	-0,547	1,484	1,054
45	1,714	0,304	2,024	1,911	1,356	2,143	0,132	1,556	0,572
46	-2,166	-2,491	-0,651	-2,466	-1,921	-0,081	-0,880	-0,415	-0,849
47	-0,714	-1,710	-0,433	-1,060	-1,129	-2,123	-3,131	-1,046	-2,613
48	0,939	0,833	0,984	1,367	1,786	0,147	1,517	-0,156	1,215
49	-0,444	0,984	0,318	-0,300	1,719	-1,613	-0,405	0,802	0,174
50	0,627	1,141	-0,003	-0,535	0,391	-0,112	-1,360	0,338	0,073
51	-0,036	0,972	2,588	0,864	1,332	-0,376	-1,085	-0,310	-0,723
52	0,957	-0,813	-0,739	-0,752	0,952	0,099	-0,530	-1,292	0,751
53	-1,167	-1,272	-0,943	0,648	0,202	0,147	0,132	-1,115	-0,842

54	-0,245	-0,053	-0,779	-1,373	-0,180	-0,591	-0,752	-0,681	-0,849
55	-0,245	-0,053	0,442	0,480	0,821	-0,591	-0,281	-0,011	-0,386
56	-0,114	0,351	0,521	0,178	0,267	-0,591	-0,695	-0,021	-0,386
57	0,818	1,011	0,298	1,479	1,111	0,316	0,633	1,409	-0,933
58	0,225	-0,852	-0,739	-0,545	1,377	0,099	0,011	-1,500	1,557
59	0,827	-0,813	-0,391	-1,166	0,924	0,099	0,552	-0,631	1,085
60	0,827	-0,813	0,208	-0,631	1,189	0,099	-0,245	-1,292	-0,052
61	0,512	-0,813	-1,037	-0,617	0,952	-0,526	-0,530	-1,292	-0,849
62	1,287	-0,813	-0,739	-0,752	2,153	0,099	1,792	-1,157	-0,518
63	1,026	0,833	0,711	0,576	0,317	0,363	1,321	0,596	-0,677
64	0,939	1,523	-1,210	1,367	-0,143	0,940	1,321	0,475	0,751
65	0,939	0,979	0,470	-0,215	-0,474	0,976	-0,321	0,190	-0,010
66	0,712	0,012	-0,088	-0,368	-1,565	-1,000	0,966	-2,039	0,066
67	-2,351	-2,491	-1,170	-1,478	-0,536	-1,498	-0,321	-2,524	-1,313
68	0,258	-0,219	0,787	0,225	0,008	-2,406	1,086	-0,624	0,751

69	0,382	0,679	-0,336	0,576	0,077	0,544	-0,281	-0,011	-0,551
70	0,251	1,000	0,223	0,097	0,123	0,611	0,407	0,172	-0,001
71	-0,671	-0,498	-0,587	-0,151	-0,618	0,363	0,966	-0,380	-0,849
72	1,384	0,838	2,155	1,271	0,992	1,565	2,205	1,805	2,352
73	1,895	1,737	-0,177	0,336	-0,734	2,472	0,132	2,291	1,094
74	0,661	0,594	0,175	-1,502	-0,294	-0,411	-0,695	-0,204	0,751
75	0,122	-0,186	-1,544	-0,756	-1,553	0,496	-0,348	-1,197	-0,444
76	1,992	1,201	0,699	0,919	0,755	2,292	1,792	1,764	1,676
77	-2,611	-2,025	-0,797	-1,502	-1,504	-1,498	-0,752	-2,002	-1,024
78	0,939	-0,225	-0,479	0,911	-1,140	0,544	-0,695	-1,029	0,288
79	-0,802	-1,605	-0,393	-0,654	0,311	-0,874	-0,467	-1,702	0,204
80	-1,646	-1,871	-1,347	-1,414	-1,097	-0,921	-1,125	-0,932	-0,681
81	0,044	-0,145	0,054	1,086	0,810	0,893	0,908	0,110	-0,213
82	-1,098	-0,614	-1,302	0,057	-0,807	-1,498	-0,695	0,105	-0,849
83	-1,201	-1,663	0,266	-0,517	0,512	-1,318	-0,752	0,520	0,751

84	0,939	0,509	0,779	0,409	0,372	1,168	-0,752	1,036	-1,481
85	0,382	-0,472	0,266	0,008	-1,085	0,940	-0,281	0,120	-0,043
86	-0,123	0,325	-0,360	0,337	-0,033	0,839	0,092	1,102	-0,344
87	-1,210	-0,482	-2,350	-2,637	-1,384	-1,149	-2,284	-2,029	-3,536
88	0,609	1,000	0,126	0,672	1,028	1,565	1,321	1,248	0,751
89	-1,349	-1,439	-1,357	0,407	-0,962	-1,103	0,082	-0,946	-0,088
90	-1,122	-1,360	-1,610	0,431	-0,224	-0,922	0,780	-0,837	-0,421
91	-0,677	-2,159	-1,612	-0,120	0,423	-0,593	0,495	-1,211	-0,088
92	0,939	0,833	-0,117	0,504	0,628	0,940	0,505	1,466	0,924
93	0,131	0,727	1,177	0,721	0,264	0,791	0,132	-0,062	0,116
94	-2,611	-1,381	0,523	0,296	-2,284	-0,910	0,132	-0,052	-1,765
95	-1,428	-0,662	-1,389	-0,445	-0,864	-1,318	-0,695	-0,827	-0,516
96	0,939	0,846	1,121	0,905	0,129	1,121	1,321	0,927	0,751
97	1,157	0,846	-0,022	0,839	0,129	0,940	0,602	0,703	0,751
98	0,939	0,846	1,121	1,049	0,129	1,121	1,321	0,927	0,751

99	-0,018	0,476	1,156	0,008	1,238	0,135	0,367	0,037	0,129
100	-1,428	-1,273	-0,530	-1,293	-1,317	-1,943	0,092	-0,974	-0,218
101	-1,428	-1,273	-0,530	-1,293	-1,317	-1,943	0,092	-0,974	-0,218
102	0,609	0,846	-0,117	0,576	0,863	1,270	0,132	1,899	0,116
103	-0,514	-1,114	-1,463	0,520	-0,747	-0,328	-0,516	0,232	-0,786
104	-0,245	-0,086	0,323	-0,127	-0,142	0,214	-1,293	0,046	-0,043
105	-0,453	-0,852	0,912	-0,400	-0,193	-0,513	-1,773	-0,235	-0,634
106	-0,653	-0,985	-0,210	-1,356	0,135	-1,546	-0,281	-1,253	0,075
107	-1,256	-0,980	-2,028	-3,108	-1,927	-2,045	0,381	-1,120	0,414
108	0,251	0,518	0,527	0,648	0,250	0,430	0,132	0,568	0,288
109	0,609	0,376	0,277	0,576	0,321	0,147	0,132	0,703	0,751
110	0,939	0,666	1,136	1,128	0,539	1,416	0,851	0,245	-0,842
111	-0,245	0,401	0,297	0,488	0,464	-1,090	-0,281	-0,301	1,674
112	0,939	0,526	1,848	0,409	0,316	0,940	0,132	0,927	0,579

113	-0,348	0,312	-0,298	-0,830	-0,966	-0,591	0,132	-0,229	-0,796
114	-1,428	-1,110	-1,375	-2,325	1,094	-2,123	-0,339	-0,008	0,751
115	-1,298	-0,699	-0,681	0,184	-0,507	-0,513	0,092	0,244	0,579
116	-0,027	1,000	0,364	0,648	0,084	-0,591	0,132	0,520	0,751
117	0,200	-0,086	0,144	0,576	0,086	-0,591	0,132	-0,675	-0,213
118	-1,167	-0,699	0,586	0,184	-0,507	-0,513	0,092	0,244	0,579

الملحق رقم 6 : المرحلة الثانية لتقييم النموذج عاكس - عاكس

