

**جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -**  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

**مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة  
تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال**

""دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على  
شهادة الإيزو 9000""

أطروحة مقدمة ليل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

إشراف :

الأستاذ الدكتور: محمد راتول

إعداد الطالب:

محمد فلاق

**أعضاء لجنة المناقشة:**

الصفة	الجامعة الأصلية	الأستاذ
رئيساً	جامعة الشلف	أ.د/ منير نوري
مشرفاً ومقرراً	جامعة الشلف	أ.د/ محمد راتول
عضواً ممتحناً	جامعة وهران	أ.د/ بلقاسم زايري
عضواً ممتحناً	جامعة المدية	أ.د/ حسين يريقي
عضواً ممتحناً	جامعة مستغانم	أ.د/ عبد القادر براينيس
عضواً ممتحناً	جامعة الشلف	أ.د/ قدور بن نافلة

السنة الجامعية: 2013-2014

## أهدى رسالة

إلى من نذرت عُمرها في أداء الرسالة، رسالة تُعلم العطاء كيف يكون العطاء، وتُعلم الوفاء كيف يكون الوفاء، إليك والدتي أهدى هذه الرسالة، وشتان بين رسالة ورسالة. جزاك الله خيراً.. وأمد في عمرك بالصالحات، فأنت زهرة الحياة ونورها.

إلى من كلل العرق جبينه.. وشققت الأيام يديه، إلى من علمتي أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار.. إلى والدي أطل الله بقاءه، وألبسه ثوب الصحة والعافية، ومتعني ببه ورد جميله، أهدى ثمرة من ثمار غرسه.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي.

بكل الحب.. إلى رفيقة دربي إلى من سارت معي نحو الحلم.. خطوة بخطوة، بذرناه معاً.. وحصدناه معاً وسنبقى معاً.. بإذن الله.

إلى طلبتي الأعزاء، لتبقى الدعوة الصادقة في ظهر الغيب هي وسيلتنا للتواصل.

بإلحاح الوفاء والحب أهدى لك هذا العمل الذي وضع

محمد  
أسامة

# شكراً وتقديراً

الحمدُ والشكرُ - أولاً وأخيراً - لله عز وجل، إذ أعانني ويسر أمري،  
ووفقتي على إنجاز هذا العمل، فهو نعم المولى ونعم النصير.

كما أتوجه بشكري وتقديري إلى سعادة الأستاذ الدكتور محمد  
راتول، أستاذ الاقتصاد ومدير مخبر اقتصاديات شمال إفريقيا بكلية  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف لتفضله  
الإشراف على هذه الأطروحة، وما غمرني به من علم رفيع كان له الأثر  
الأكبر في إثراء هذا العمل.

كما يسعدني أن أتوجه بجزيل الشكر والتقدير، وعظيم العرفان  
للأستاذة الدكتوراة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لما قدموه لي من  
ملاحظات، واقتراحات قيمة ومهمة كان لها كبير الأثر في إثراء هذا العمل.

الشكر موصول لمدراء ومسيري المؤسسات الاقتصادية المبحوثة لما  
قدموه لي من تسهيلات لإثراء الجانب التطبيقي.

وأخيراً أتقدم بالشكر والتقدير للقائمين على إدارة جامعة الشلف  
ولكل من ساهم وقدم لي المساعدة والمشورة لإتمام هذه الأطروحة، فجزاهم  
الله كل خير.

ملخص الأطروحة باللغة الأجنبية

## The Contribution of Social Responsibility To Achieve a Sustainable Competitive Advantage in Business Companies.

### Abstract

Being currently under the pressure of the various imbalances induced in the natural and social environment and faced with the deficiency of its own incremental growth, the economic system – which is exclusively focused on the economic performance – is currently going through a stage of global structural changes meant to connect it to the simple values of the community, society and even humanity as a requirement for its survival and development through the sustainable competitive advantage. Therefore, most Algerian companies interest to engage in Corporate Social Responsibility (CSR) and integrate it into corporate vision and mission in order to achieve the maximization of both economic profits and non financial performance.

This dissertation explores the factor of sustainable competitive advantage of strategic CSR in Algerian Companies. In this regards, the areas of this study cover to CSR types, the motivations and drivers, strategic CSR activities and benefits and perception of CSR in Algeria. The findings will be analyzed by compare and contrast across personal and functional variables. The findings are possibly benefits to Algerians' management in terms of understand the relation of CSR concept and sustainable competitive advantage so as to make decision to implement CSR in organization.

**Keywords:** corporate Social Responsibility, Sustainable Competitive Advantage, Algerian companies.



III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص باللغة الأجنبية
VI	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال البيانية
XIV	قائمة الملاحق
أ- ع	مقدمة عامة
63-1	<b>الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الجذور التاريخية لنشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال
3	أولاً: البدايات المبكرة للمسؤولية الاجتماعية
5	ثانياً: المسؤولية الاجتماعية ركن إسلامي أصيل
8	ثالثاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية في الإسلام
14	رابعاً: المسؤولية الاجتماعية من فجر المدرسة الكلاسيكية إلى عصر العولمة
19	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال
20	أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال
25	ثانياً: مداخل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال
28	ثالثاً: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال
35	رابعاً: اتجاهات التأييد والاعتراض بشأن المسؤولية الاجتماعية
40	المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية ووظائف منظمات الأعمال
41	أولاً: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة الإنتاج والعمليات
46	ثانياً: المسؤولية الاجتماعية في إطار التسويق
54	ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية ووظيفة إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة
59	رابعاً: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة المحاسبة والتدقيق
63	خلاصة
123-65	<b>الفصل الثاني: مجالات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال</b>
65	تمهيد
66	المبحث الأول: المسؤولية البيئية لمنظمة الأعمال
66	أولاً: نشأة وتطور المسؤولية البيئية
69	ثانياً: المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال ودوافعها
73	ثالثاً: نظام الإدارة البيئية

78	رابعا: ثقافة منظمة الأعمال الخضراء
86	المبحث الثاني: المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال
86	أولا: المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال وأساليب الاهتمام بها
90	ثانيا: مصادر المسؤولية الأخلاقية في منظمات الأعمال
93	ثالثا: المداخل والاتجاهات الفلسفية للمسؤولية الأخلاقية
95	رابعا: المنظمة الأخلاقية وتجسيد المسؤولية الأخلاقية:
105	المبحث الثالث: المواصفة الايزو 26000 وفقا للدليل الإرشادي
105	أولا: إعداد المواصفة من قبل المنظمة الدولية للتقييس
107	ثانيا: هيكل مواصفة الايزو 26000
109	ثالثا: مبادئ المسؤولية الاجتماعية وفقا لمواصفة الايزو 26000
113	رابعا: الموضوعات الجوهرية المتعلقة بالمواصفة الايزو 26000
123	خلاصة
175-125	<b>الفصل الثالث: المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بين النظرية والتطبيق</b>
125	تمهيد
126	المبحث الأول: طبيعة وفلسفة المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية
126	أولا: المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وتطورها
130	ثانيا: أهداف وأهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية
133	ثالثا: نظام المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ومزايا تطبيقه
135	رابعا: مشاكل المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية
139	المبحث الثاني: قياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال
139	أولا: مفهوم القياس المحاسبي عن الأداء الاجتماعي
141	ثانيا: خطوات عملية القياس المحاسبي
143	ثالثا: محددات عملية القياس المحاسبي
145	رابعا: قياس التكاليف والمنافع الاجتماعية
153	المبحث الثالث: الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية
154	أولا: الإفصاح المحاسبي والتقرير المالي
158	ثانيا: مفهوم وأهمية الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية
160	ثالثا: معايير إعداد التقارير عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
162	رابعا: نماذج الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية
175	خلاصة

227-177	<b>الفصل الرابع: المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال مدخل لإدامة المزايا التنافسية</b>
177	تمهيد
178	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة
178	أولاً: التأصيل النظري للميزة التنافسية المستدامة
183	ثانياً: أسباب إدامة الميزة التنافسية
185	ثالثاً: استراتيجيات بناء الميزة التنافسية المستدامة
191	رابعاً: مداخل بناء الميزة التنافسية المستدامة
198	المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
198	أولاً: التكلفة الأقل كميزة تنافسية مستدامة
201	ثانياً: الاستجابة كميزة تنافسية مستدامة
203	ثالثاً: الجودة كميزة تنافسية مستدامة
208	رابعاً: الإبداع كميزة تنافسية مستدامة
212	خامساً: السمعة كميزة تنافسية مستدامة
216	المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
216	أولاً: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها مع أصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
220	ثانياً: تعاضد المسؤولية الاجتماعية وأنشطة سلسلة القيمة لإدامة الميزة التنافسية
223	ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الأعمال
227	خلاصة
297-229	<b>الفصل الخامس: واقع مساهمة المسؤولية الاجتماعية في إدامة الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المحاصلة على شهادة الإيزو 9000</b>
229	تمهيد
230	المبحث الأول: تطور المسؤولية الاجتماعية في النسيج الاقتصادي الجزائري
230	أولاً: المؤسسة العمومية ومستوى تكفلها بمسؤوليتها الاجتماعية
233	ثانياً: أثر الإصلاح الاقتصادي على مستوى التكفل الاجتماعي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية
235	ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في الجزائر
239	رابعاً: واقع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية:
245	المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
245	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
248	ثانياً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات
248	ثالثاً: بناء أداة القياس واختبارات الصدق والثبات

253	رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية
255	المبحث الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات
255	أولاً: تحليل وعرض نتائج البيانات التعريفية
259	ثانياً: تحليل وعرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
280	ثالثاً: تحليل وعرض اختبار فرضيات الدراسة
297	خلاصة
310-299	<b>الخاتمة</b>
312	<b>المراجع</b>
336	<b>الملاحق</b>



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	أبعاد المسؤولية الاجتماعية لـ (Raynard and Forstater)	الجدول (01)
66	التأثيرات البيئية لمختلف جهات الضغط	الجدول (02)
84	مقارنة بين الترويج الأخضر والترويج التقليدي	الجدول (03)
98	المقارنة بين إستراتيجية الامتثال وإستراتيجية الاستقامة	الجدول (04)
181	الإسهامات العلمية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية	الجدول (05)
210	الميزات التنافسية الناتجة عن الإبداع	الجدول (06)
211	تأثير الإبداع على المنافسة السوقية	الجدول (07)
224	ملخص يعرض مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية	الجدول (08)
238	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من 2001 - 2012	الجدول (09)
240	تزايد شهادات إيزو في الجزائر	الجدول (10)
245	التوزيع الجغرافي للمؤسسات الاقتصادية المبحوثة	الجدول (11)
249	مصادر المقياس المستعملة في الاستبيان	الجدول (12)
251	معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المسؤولية الاجتماعية وجميع عبارات محور المسؤولية الاجتماعية	الجدول (13)
252	معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وجميع عبارات محور الميزة التنافسية المستدامة	الجدول (14)
253	معاملات الثبات (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة	الجدول (15)
254	درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي	الجدول (16)
255	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	الجدول (17)
256	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي	الجدول (18)
256	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	الجدول (19)
257	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	الجدول (20)
257	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الملكية	الجدول (21)
258	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير القطاع	الجدول (22)
258	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير حجم المؤسسة	الجدول (23)
261	مفهوم المسؤولية الاجتماعية كما تدركه عينة الدراسة	الجدول (24)
262	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية المسؤولية الاجتماعية	الجدول (25)
264	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني المسؤولية تجاه المالكين	الجدول (26)
265	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني المسؤولية تجاه العاملين	الجدول (27)
267	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني المسؤولية تجاه العملاء	الجدول (28)
268	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني المسؤولية تجاه البيئة	الجدول (29)



269	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني المسؤولية تجاه المجتمع المحلي	الجدول (30)
270	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الخمسة	الجدول (31)
272	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة التكلفة الأقل	الجدول (32)
274	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة الاستجابة	الجدول (33)
275	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة الجودة	الجدول (34)
277	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة الإبداع	الجدول (35)
279	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة السمعة	الجدول (36)
280	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية	الجدول (37)
281	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب متغير العمر	الجدول (38)
281	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول (39)
282	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب متغير سنوات الخبرة	الجدول (40)
283	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب متغير المسمى الوظيفي	الجدول (41)
284	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب متغير الملكية	الجدول (42)
285	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في ممارستها للمسؤولية الاجتماعية باختلاف قطاعها	الجدول (43)
286	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب متغير قطاع المؤسسة	الجدول (44)
286	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في ممارستها للمسؤولية الاجتماعية باختلاف قطاعها	الجدول (45)
287	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب متغير حجم المؤسسة	الجدول (46)
288	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في ممارستها للمسؤولية الاجتماعية باختلاف حجمها	الجدول (47)
289	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة التكلفة الأقل	الجدول (48)
291	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة الاستجابة	الجدول (49)

292	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة الجودة	الجدول (50)
293	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة الإبداع	الجدول (51)
294	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة السمعة	الجدول (52)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	أ نموذج الدراسة	الشكل (01)
29	هرم المسؤولية الاجتماعية لـ (Carroll)	الشكل (02)
30	اهتمامات فئات أصحاب المصلحة في ضوء المحاور الثلاثة	الشكل (03)
32	أصحاب المصالح أو المستفيدون من وجود منظمات الأعمال	الشكل (04)
37	دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة أسعار أسهم المنظمات	الشكل (05)
41	المسؤولية الاجتماعية ووظائف المنظمة	الشكل (06)
42	المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الإنتاج والعمليات	الشكل (07)
69	العلاقة الطردية بين التلوث ومستوى المسؤولية البيئية	الشكل (08)
75	تخصير الأبعاد السبعة لمنظمات الأعمال	الشكل (09)
80	نظام التصنيع الأخضر	الشكل (10)
91	مصادر الأخلاقيات في الأعمال	الشكل (11)
99	الأعمدة الثلاثة لإقامة المنظمة الأخلاقية	الشكل (12)
109	عرض تخطيطي لمواصفة الايزو 26000	الشكل (13)
164	أ نموذج منظمة (Scovill Manuf) للإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية	الشكل (14)
166	أ نموذج (Linows) للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية	الشكل (15)
167	أ نموذج (Estes) للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية	الشكل (16)
169	أ نموذج الأول (Seidler) للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية	الشكل (17)
169	أ نموذج الثاني (Seidler) للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية	الشكل (18)
171	أ نموذج (عبد المجيد) للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية	الشكل (19)
172	أ نموذج (الفضل) للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية	الشكل (20)
185	الاستراتيجيات العامة للتنافس	الشكل (21)
192	مواصفات موارد المنظمة	الشكل (22)
194	جذور القدرات الجوهرية بالمنظمة	الشكل (23)
196	آلية مدخل سلسلة القيمة	الشكل (24)
205	دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة وزيادة المركز التنافسي للمؤسسة	الشكل (25)
215	أبعاد سمعة المنظمة القوية	الشكل (26)
215	الأبعاد المشتركة لدعم سمعة المنظمة	الشكل (27)
219	المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصالح	الشكل (28)
220	الادائين الاجتماعي والمالي وسمعة المنظمة	الشكل (29)
221	أنشطة المسؤولية الاجتماعية وسلسلة القيمة	الشكل (30)
222	أ نموذج الكفاءات المترسخة اجتماعيا	الشكل (31)

## قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
342-336	استبيان الدراسة	الملحق (01)
343	أسماء الأساتذة المحكمين	الملحق (02)

**أ- توطئة:**

في عالم يتصف بالعولمة وبالأزمات الاقتصادية، أصبح من الضرورة الملحة والمتزايدة على منظمات الأعمال أن تعي وتواكب أثرها في المجتمع والبيئة، حيث لم يعد تقييم منظمات الأعمال يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعد تلك المنظمات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، إنما ظهرت مفاهيم حديثة تساعد في خلق بيئة تنافسية قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم. وكان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال".

إن النظرة التقليدية للمنظمات - كما أوجزها بعض الاقتصاديين أمثال ميلتون فريدمان في السبعينات من القرن الماضي - تتمثل في أن مسؤولية منظمة الأعمال تتحقق من خلال سداد الأجور للعاملين مقابل العمل الذي يقومون به، وتقديم السلع والخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال، وسداد الضرائب للحكومات التي تقدم بدورها الخدمات العامة للمواطنين، واحترام سيادة القانون عن طريق احترام العقود المبرمة. غير أن هذه النظرة التقليدية لم تعد مقبولة، فمنظمات الأعمال اليوم تُعنى بما هو أكثر من مجرد تقديم السلع والخدمات للمستهلكين وسداد حصة عادلة من الضرائب. ورغم أن الدور الذي تلعبه المنظمات في التنمية، والحوكمة، والمجتمع قد تطور تطوراً جذرياً في العقود الماضية، حيث تشير التوقعات إلى أن هذا الدور سيشهد المزيد من التطور في المستقبل.

كما تشير الدراسات أيضاً إلى أن المستهلكين يهتمون بالسلوك الاجتماعي للمنظمات. والقول التقليدي بأن المنظمات ليست مسؤولة إلا أمام أصحابها ربما لم يعد مقبولاً في عالم اليوم الذي يتسم بالتعقيد، عالم يتيح للمستهلكين خيارات عديدة، ويبحث فيه المستثمرون عن توفير الاستقرار والأمان لاستثماراتهم، وتتعرض فيه المنظمات لغرامات هائلة نتيجة للمخالفات القانونية.

ولعل قيام منظمات الأعمال بدورها التجاري في المجتمع يعد أمراً حيوياً، إذ أن عدم قيامها بذلك الدور قد يضر بسمعتها ومكانتها، ويحملها المزيد من التكاليف الخاصة بممارسة الأنشطة التجارية، ويقال من فرص تميزها. وفي حقيقة الأمر، تشير العديد من الدراسات إلى أن الممارسات التجارية المسؤولة التي تهتم بعوامل أخرى بخلاف مجرد تعظيم الربح في الأجل القصير تساعد المنظمات في تحسين نتائج أعمالها، كما تجعل أداء هذه المنظمات المسؤولة اجتماعياً يفوق أداء منافسيها.

إن مزايا تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تعد واضحة، إذ يمكن استخدام هذا المفهوم كأداة فعالة لتحسين العلاقة بين العاملين والمجتمع، كما يجب مراقبة تطبيقه بدقة نظراً لأنه يمكن



أن يساعد المنظمة على تقليل المخاطر التي تواجهها، وتقوية مكانتها، وزيادة حصتها السوقية، ورفع مستوى مبيعاتها، وتعريف المستهلكين بعلامتها التجارية بأسلوب أكثر فاعلية. وهكذا ستؤدي الممارسات الاجتماعية إلى إدامة المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال.

## ب- طرح الإشكالية:

إن الحديث عن الدور الاجتماعي للمنظمات الأعمال وطبيعة البيئة التنافسية التي تعمل فيها من المواضيع التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل المختصين ورجال الأعمال، وهنا نجد وجهتي نظر مختلفتين حيال المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، تتمثل الأولى بكون منظمات الأعمال وحدات اقتصادية تهدف إلى تعظيم الأرباح وهذا سينعكس ايجابيا على مختلف مناحي الحياة في المجتمع، أما وجهة النظر الثانية فتزى أن المنظمات هي وحدات اجتماعية يجب أن تلعب دورا اجتماعيا متزايدا في بيئتها. ومن خلال هذه الدراسة سنحاول طرح نمط ثالث يمثل دورا متوازنا (اقتصادي- اجتماعي) تحاول من خلاله إدارة المنظمة أن تعظم حصتها السوقية وتفي بالتزاماتها الاجتماعية المفروضة عليها قانونا وبمبادرات تتقرر في ضوء قدرة المنظمة ودون أن تخل في إمكانياتها على بناء ميزة تنافسية مستدامة.

وبما أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ليست بمنأى عن هذه التطورات التي شهدتها الاقتصاد العالمي، وبناءا على ما سبق ذكره فسنحاول في هذه الدراسة التطرق لدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000. وعليه، تكمن إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس التالي: إلى أي مدى يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية؟

وتنبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية، كما يلي:

1. ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وما هو التطور التاريخي لهذا المفهوم؟
2. ما هي الدوافع التي تشجع المنظمات على الاضطلاع بمسؤوليتها الاجتماعية وكذلك التحديات التي تواجهها للقيام بدورها الاجتماعي؟
3. ما المقصود بالميزة التنافسية المستدامة وما هي آليات تحقيقها؟



4. ما مدى إدراك المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ؟

5. ما هي النشاطات التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 في إطار مسؤوليتها الاجتماعية؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لخصائص مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 من حيث (العمر ، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) ؟

7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لخصائص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 من حيث (الملكية، القطاع، الحجم) ؟

8. ما هي مصادر الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000؟

9. هل يسهم تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 ويكسبها ميزات تنافسية مستدامة؟

10. ما أهم الاقتراحات التي من شأنها الارتقاء بالبرامج المختلفة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية للإسهام في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

### ت - أنموذج الدراسة:

قام الطالب ببناء أنموذج هذه الدراسة في ضوء مراجعة الدراسات السابقة (النسور، 2010)، (عبد الرضا، 2009)، (Ma & Gongshang, 2007)، (Obrien & Porter & Kramer, 2006)، (Robinson, 2001) وعنوان الأطروحة الذي يشير إلى مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، والذي يكون كالآتي:

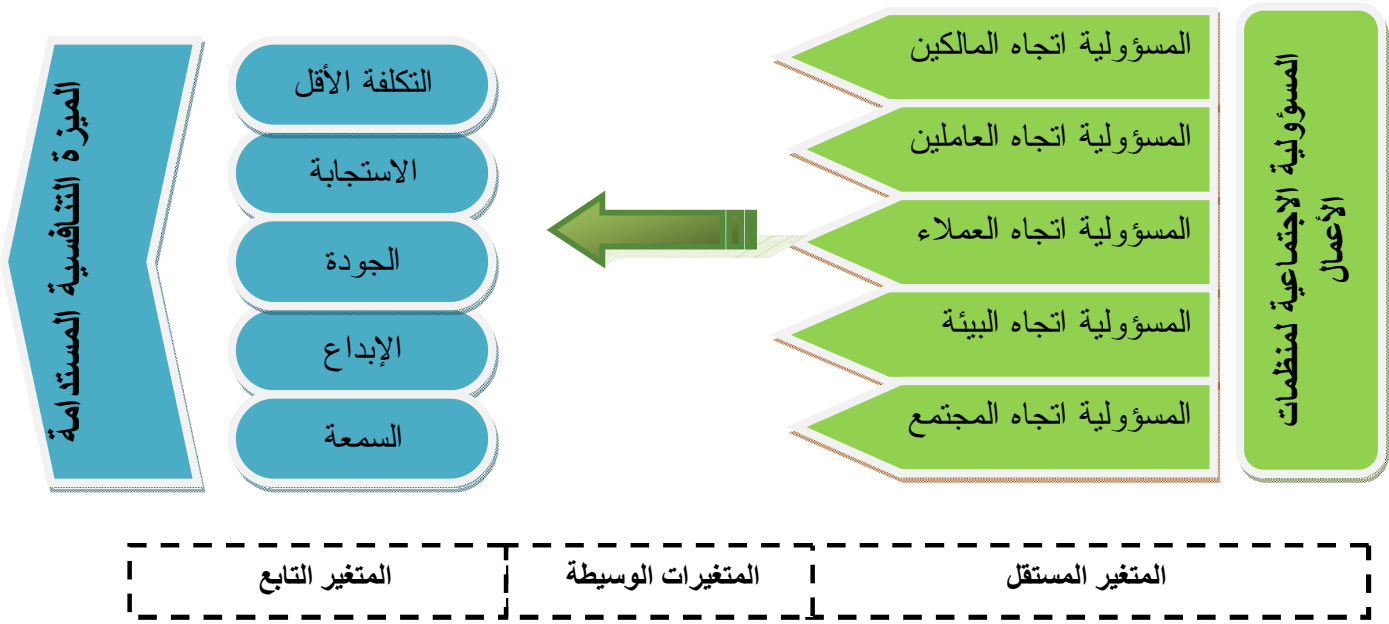
• **المتغير المستقل:** هو المسؤولية الاجتماعية وتنقسم إلى خمسة مجالات (المسؤولية اتجاه المالكين، المسؤولية اتجاه العاملين، المسؤولية اتجاه العملاء، المسؤولية اتجاه البيئة، المسؤولية اتجاه المجتمع المحلي) .





- المتغير التابع : هو الميزة التنافسية المستدامة وتنقسم إلى خمسة أبعاد (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة) .
- المتغيرات الوسيطة: وتتكون من خصائص المديرين ( العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) ومن خصائص المؤسسة (الملكية، القطاع، الحجم).

### الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالب

### ث - فرضيات الدراسة:

تنتقل فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة على التساؤلات التي وردت في المشكلة منسجمة مع الطروحات النظرية ومفسرة لمتغيرات الأنموذج وهي على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لخصائص مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 من حيث (العمر ، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

بحيث تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لعمر مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى للمستوى العلمي لمديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لسنوات خبرة مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى للمسمى الوظيفي لمديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لخصائص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 من حيث (الملكية، القطاع، الحجم).  
هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لملكية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لقطاع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لحجم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000.

- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 في تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة.

### ج- أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة التعرف على مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 وذلك من خلال تحقيق ما يلي:

1. صياغة إطار نظري من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بموضوع العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وبناء الميزة التنافسية المستدامة ، واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية، والسير في هذا لبناء الاطار العملي لها.
2. التعرف على مستوى إدراك المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 لمفهوم المسؤولية الاجتماعية .
3. مناقشة طبيعة برامج المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000.
4. توضيح طبيعة التأثير بين خصائص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 (الملكية، القطاع، الحجم) ومدى تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية.
5. تسليط الضوء على مستوى الميزة التنافسية التي تحققها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000.
6. توضيح طبيعة التأثير بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومدى إدامة الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 .
7. تطوير بعض الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تساعد على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وإكسابها ميزات تنافسية مستدامة.

إن دراسة هذه الأهداف سوف تساعد في فهم الترابط بين دوافع ونتائج تطبيق المسؤولية الاجتماعية مقابل المنافع الاقتصادية والأخلاقية، حيث تواجه منظمات الأعمال في علاقتها بالمجتمع الذي تعمل فيه

تعارض بين أهدافها فيما بين تعظيم طلبات أصحاب المنظمات من جانب، والمواطنين في المجتمع من جانب آخر، حيث يرى أصحاب المنظمات أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية سوف تقلل من تحقيق أهدافها وأرباحها، في حين ترى فئة المجتمع أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال خطوة نحو التفاعل مع المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وهذا سوف يزيد من منافعها الاقتصادية والأخلاقية مستقبلاً.

### ح- أهمية الدراسة :

يعتبر موضوع المسؤولية الاجتماعية من أهم الموضوعات التي باتت تشغل فكر الإدارة العربية، ذلك أن المسؤولية الاجتماعية في المجتمعات المسلمة لها دلالات مختلفة، حيث تعتبر ذات أهمية كبيرة لكونها منبثقة من التعاليم الإسلامية من ناحية، والإيمان بضرورة التعاون بين أفراد المجتمع في سبيل تحقيق الصالح العام من ناحية أخرى.

وانطلاقاً من هذه الزاوية تأتي أهمية هذه الدراسة من حيث أنها تتفق مع ملامح خطة التنمية الشاملة التي تنتهجها الجزائر، والتي من أبرز مضامينها حث المؤسسات الاقتصادية للقيام بدورها تجاه المجتمع بشكل أكبر وذلك في سبيل تطوير نهضة المجتمع من جهة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من جهة أخرى.

كما تأتي أهمية الدراسة من الحاجة إلى إبراز مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى المديرين، وبيان الدور الذي يمكن أن تؤديه إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية مما يكسبها القدرة على ولوج سوق المنافسة العالمية. وأخيراً فإن نتائج هذه الدراسة قد تسهم في جعل مفهوم المسؤولية الاجتماعية قضية حضارية تفتح الطريق أمام الإدارة في منظمات الأعمال لكي تقوم بواجبها اتجاه المجتمع كما تفتح المجال أمام المزيد من الدراسات التي يمكن أن يقوم بها الباحثون في المستقبل.

### خ- مبررات ودوافع اختيار الموضوع محل الدراسة:

هناك العديد من المبررات الموضوعية والذاتية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، نلخص أهمها فيما يلي:

1. الأهمية المتزايدة لموضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات الذي أعيد التركيز عليه بقوة في عالم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمنظمات قيد البحث في بذل المزيد إزاء مسؤولياتها الاجتماعية.



2. قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالمنافع الاقتصادية والاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في بناء الميزة التنافسية المرغوبة، وكمساهمة متواضعة منا رأينا أن نكتب فيه من أجل إثراء المكتبة الجزائرية خاصة والعربية عامة.
3. الحاجة إلى تجسير الفجوة بين منظمات الأعمال ذات الطبيعة الاقتصادية ومنظمات المجتمع المدني ذات الطبيعة الاجتماعية مما يجعل هذه الأخيرة قوة سائدة للنشاط الاقتصادي في الجزائر.
4. إن هذه الدراسة لها ارتباط وامتداد لموضوع بحثي قدمته لكلية إدارة الأعمال بالجامعة الأردنية، تحت عنوان (Corporate Social Responsibility as Competitive Advantage :The Case of Umniah Mobile Company) كمتطلب لنيل شهادة الماجستير، وهذا كان له الأثر الكبير في اختياري لموضوع الدراسة وذلك لما توصلت إليه من نتائج ايجابية.
5. إمكانية وضع المديرين ومنتخذي القرارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة في ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات، تسهم في مساعدتهم في تطوير سياسات وبرامج أكثر رقياً وملائمة ومواكبة لبيئة الأعمال الحالية.

#### د - حدود الدراسة:

لا بد أن تتسم الدراسات والبحوث بنطاق أفقي محدد وعمق عمودي، وإذا كان العمق العمودي يتكفل به الجانب الفكري والفلسفي من الدراسة، فإن النطاق الأفقي يبقى مهمة حدود الدراسة، إذ لا بد من تحديد توجهاتها ضمن حدود واضحة ومعلومة تحصر الجهد في إطار نقطة بذاتها وليس في نقاط عدة مهما كانت صلاتها قوية بالنقطة الأساس، وقد تمثلت حدود الدراسة بما يأتي :

1. الحدود العلمية: حُدِّدَت الدراسة علمياً بما جاء بأهدافها .
2. الحدود المكانية: أجريت الدراسة في عدد من المؤسسات الاقتصادية من القطاع الحكومي والخاص الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 المنتشرة في 15 ولاية جزائرية.(الشلف، البليدة، الجزائر العاصمة، بومرداس، بجاية، تيزي وزو، قسنطينة، برج بوعريج، باتنة، عنابة، بسكرة، الوادي، وهران، تلمسان، مستغانم).
3. الحدود البشرية: طُبِّقَت الدراسة على عينة من المديرين ومعاوني ورؤساء الأقسام في المؤسسات المعنية بالدراسة .



4. الحدود الزمنية: أجريت الدراسة بجانبها الميداني خلال المدة الواقعة بين (2011/12/18) حتى (2013/05/23).

### ذ- المنهج المستخدم في الدراسة:

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى هذه الدراسة الوصول إليها، وهي الكشف عن مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها. فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، من أجل وصف واقع المسؤولية الاجتماعية والتعرف على مستوى الميزة التنافسية. وذلك من منطلق أن هذا المنهج يتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع ولا يتطلب إجراءات خارج قدرة وسيطرة الباحث، بالإضافة إلى أنه يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر إلى تحليلها والوصول إلى استنتاجات.

### ر- مرجعية الدراسة :

تم الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، إذ تُعدّ الدراسات السابقة إحدى المرتكزات الرئيسة في بناء الأنموذج الفكري لأي دراسة من خلال الاختبار والتحليل والكشف عن مدى التجانس فيما بينهما وأهم النتائج التي توصلت إليها . وفيما يلي عرض لعدد من الدراسات المختارة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية:

### أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (صبيح، 2011) بعنوان "مدى إدراك المصارف التجارية الفلسطينية لأهمية المحاسبة والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك المصارف التجارية الفلسطينية لأهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بكافة مجالاتها (المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين، المسؤولية الاجتماعية تجاه عملاء المصارف، المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي، المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة)، كما هدفت إلى التعرف على ما إذا كانت إدارة المصارف تهتم بقياس تكاليف المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود إدراك لدى إدارة المصارف التجارية لأهمية المحاسبة والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، لكنه ليس بالمستوى المطلوب. كما توصلت لوجود اختلاف في الأهمية النسبية لمجالات المسؤولية الاجتماعية من قبل إدارة المصارف التجارية الفلسطينية حيث حصل مجال المسؤولية الاجتماعية تجاه



عملاء المصارف على المرتبة الأولى، بينما حصل مجال المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين على المرتبة الثانية، بينما جاء اهتمام إدارة المصارف تجاه المجتمع المحلي في المرتبة الثالثة، وأخيرا مجال المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة في المرتبة الرابعة. هذا وقد انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة إعطاء إدارة المصارف التجارية الفلسطينية المزيد من الاهتمام للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بكافة مجالاتها، وضرورة الاهتمام بمسألة الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية سواء بقوائم مالية اجتماعية منفصلة أو مدمجة مع القوائم المالية العادية.

#### دراسة (النسور، 2010) بعنوان "أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية:

دراسة ميدانية في المصارف التجارية العاملة في الأردن، هدفت إلى الكشف عن أثر أنماط المسؤولية الاجتماعية (النمط الاقتصادي، النمط الاجتماعي، النمط البيئي) في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة، الإبداع، السمعة) في المصارف التجارية العاملة بالأردن. وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج تبين من خلالها أن واقع ممارسة الأنماط الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية في المصارف المبحوثة كان مرتفعا مثله مثل مستوى الميزة التنافسية. كما تم إيجاد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط المسؤولية الاجتماعية لثلاثة في تحقيق الميزة التنافسية. وعليه أوصت الدراسة بالاهتمام بتطوير المهارات في المصارف العاملة بالأردن لتمكينها من النهوض بالأدوار الاجتماعية على المدى البعيد ولكافة الفئات المتعاملة مع المصارف، إضافة إلى التأكيد على مبدأ المرونة في التعامل مع التغييرات البيئية من قبل المصارف لتلبية احتياجات المتعاملين المتغيرة وعلى المدى البعيد.

#### دراسة (ضيافي، 2010) بعنوان "المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية في المؤسسات

الجزائرية الخاصة"، هدفت إلى التعرف على واقع تبني المؤسسات الخاصة الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية تجاه مواردها البشرية. كما سعت إلى معرفة صحة فرضيتان، نصت الأولى على اعتبار المسؤولية الاجتماعية تكاليف زائدة على المؤسسات ولا تعود عليها بأي نفع، أما الفرضية الثانية اعتبرت أن المؤسسات الخاصة الجزائرية لا تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية. وبعد جمع وتحليل البيانات توصل الباحث إلى عدم صحة الفرضية الأولى، وأقر على أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر استثمارا ماليا واجتماعيا وليست تكاليف إضافية فقط. كما توصل إلى أن المؤسسات الجزائرية الخاصة المبحوثة تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية لكن بمستوى متوسط نوعا ما. وعليه خرجت الدراسة بتوصيات أهمها محاسبة المؤسسات الجزائرية الخاصة عن مسؤوليتها الاجتماعية وقياس أدائها الاجتماعي للتعرف على ممارساتها، كما أوصت باختيار مسيرين لهذه المؤسسات على أساس متوازن من الكفاءة والمسؤولية والأخلاق بما يضمن أن يكونوا مصدرا قويا لتعزيز سمعة ومكانة



المؤسسة وعملها وفق الأنموذج الاقتصادي-الاجتماعي المسؤول على تكوين الموظفين في مجال المسؤولية الاجتماعية.

**دراسة (عبد الرضا، 2009)** بعنوان "أبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المنظمة العراقية لصناعة الأسمدة. حيث هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج قابل للتطبيق لاختبار العلاقة والتأثير بين إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة والميزة التنافسية. وأشارت النتائج إلى تأثير واضح وقوي لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية خاصة ميزتي خفض الكلفة وتحسين الجودة في المنظمة العراقية لصناعة الأسمدة، كما أظهرت النتائج رغبة واضحة واهتمام جدي من قبل المنظمة المبحوثة في النشاطات الاجتماعية ودورها المهم في مساندة النشاطات الاقتصادية وفي تعزيز مكانتها وسمعتها في السوق.

وأوصت الدراسة في الأخير إلى صياغة نشاطات المسؤولية الاجتماعية الشاملة التي تقوم بها المنظمة المبحوثة ضمن إطار إستراتيجيتها المتبعة، وإحداث تغيير في رؤية وتوجهات المنظمة من خلال الإشارة إلى مضامين المسؤولية الاجتماعية بعدها خيارا إستراتيجيا وليس إجراء تكتيكا تلجأ إليه المنظمة في أوقات معينة.

**دراسة (السحبياني، 2009)** بعنوان "المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص السعودي في التنمية"، حيث هدفت الدراسة للتعرف على مدى تبني المنظمات الخاصة السعودية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ودور هذه الأخيرة في محاربة الفقر وتحقيق التنمية في المجتمع السعودي. ولقد توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن ثمة اهتمام ضعيف للمنظمات الخاصة المبحوثة بالمسؤولية الاجتماعية، كما أشارت إلى محدودية الأنشطة التي تمارسها المنظمات في مجالي خدمة المجتمع وقضايا البيئة. وأهم ما أوصى به الباحث ضرورة اهتمام المنظمات السعودية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية بالمعنى الشمولي الذي يمتد إلى الاستثمار في المجتمع وأفراده، ووضع رؤية مشتركة للمسؤولية الاجتماعية والتأكيد على الالتزام بها.

**دراسة (السليطي، 2009)** بعنوان "مدى التزام البنوك العاملة في مملكة البحرين بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في البيانات المالية المنشورة"، حيث هدفت إلى الكشف عن مدى التزام البنوك التجارية في مملكة البحرين بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في البيانات المالية المنشورة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصل الباحث إلى عدد من النتائج كان من أهمها، أن البنوك التجارية العاملة في البحرين تساهم بأنشطة مختلفة ضمن مسؤولياتها الاجتماعية بالمحافظة على



البيئة، في حين لا تساهم في تنمية الموارد البشرية العاملة بها، ولا في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة، ولا في تقديم الخدمات للمجتمع المحلي. كما أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الفئات المشمولة بالدراسة حول مدى مساهمة البنوك العاملة في مملكة البحرين بأنشطة المسؤولية الاجتماعية وحول مدى قيامها بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في بياناتها المالية المنشورة. وقد أوصت الدراسة بزيادة البرامج التدريبية للعاملين في البنوك العاملة في مملكة البحرين للتعريف بمتطلبات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في البيانات المنشورة، إلى جانب ضرورة توعية البنوك بامتلاك نظام محاسبي يفي بأغراض الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية.

**دراسة (عيسى، 2008) بعنوان " ممارسة المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر "**، وهدف الباحث من خلالها إلى البحث في دوافع منظمات القطاع الخاص نحو المساهمة في الأنشطة الاجتماعية للمسؤولية الاجتماعية وتحليل عناصرها، وبالتالي تقييم الدور الاجتماعي لمنظمات القطاع الخاص. وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات القطاع الخاص في مصر أصبحت القضية الأكثر اهتماما في سياق التنمية المستدامة، والتي يتطلب من القطاع الخاص أن يؤدي دورا أعظم في رفع مستوى رفاهية المجتمع، والحفاظ على البيئة، إما رضوخا لضغوط أفراد ومنظمات المجتمع، أو رغبة في المحافظة على سمعة طيبة للمنظمة في المجتمع على اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية ترتبط بعلاقات ومتغيرات متعددة سواء أكان منها ما هو داخل المنظمة أم خارجها، وأن حصر وقياس التكاليف الاجتماعية المترتبة على ممارسة المنظمة لمسؤوليتها الاجتماعية مع الإفصاح عن تلك التكاليف في التقارير والقوائم المالية الصادرة عن المنظمة يوفر أداة مهمة لها للتنافس مع غيرها من المنظمات للحصول على بعض الامتيازات التي قد توفرها الحكومة أو الاتحادات والغرف التجارية والصناعية في بعض مجالات الاستثمار وعند التصدير والاستيراد، والتي قد يصعب توفيرها لجميع المنظمات، الأمر الذي يجعل عملية المفاضلة بين المنظمات عاملا مهما في اتخاذ القرار، ولا يوجد معيار مناسب يمكن استخدامه في الفصل التام والواضح للأنشطة التي تقوم بها المنظمة. وخلصت الدراسة إلى اقتراح تأسيس جمعية للمسؤولية الاجتماعية تهدف إلى تنمية وتطوير الوعي بممارسة المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الخاصة بمصر.

### ثانيا: الدراسات الأجنبية:

**دراسة (Vitell et..al, 2010) بعنوان (The Role of Ethics and Social Responsibility in Organizational Success: A Spanish Perspective)** هدفت إلى التعرف على دور الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق النجاح التنظيمي، حيث تكونت عينة الدراسة من (137) منظمة في



مملكة إسبانيا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها أن الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في نجاح هذه المنظمات.

دراسة (Husted & Allen, 2009) بعنوان (Strategic Corporate Social Responsibility And Value Creation: A Study of Multinational Enterprises in Mexico) هدف الباحثان إلى تبيان العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتوليد القيمة في المنظمات المتعددة الجنسيات في المكسيك، وقد تكونت عينة الدراسة من (111) منظمة، وخلصت إلى أن كلا من المركزية، والرؤية، والعمل التطوعي تعمل على توليد القيمة لهذه المنظمات.

دراسة (Husted & David, 2008) بعنوان (Toward A Model of Corporate Social Strategy Formulation)، وهدف الباحثان إلى الربط الايجابي بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والأداء المالي من خلال تطوير الإستراتيجية للمنظمة التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية. وقد اعتمدا على 12 فرضية لتفسير العلاقة بين متغيرات صياغة الإستراتيجية الاجتماعية للمنظمة (الهيكل التنظيمي، موارد المنظمة، الثقافة التنظيمية وأصحاب المصالح) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. وقد توصلت الدراسة إلى تطوير نموذج لصياغة الإستراتيجية الاجتماعية للمنظمة.

دراسة (Li & Wang, 2007) بعنوان (An Empirical Examination of Competitive Advantage And Corporate Social Responsibility: a Chinese Banking Institutions) ، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسة المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الصينية، وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية للبنوك الصينية ترتبط بمدى ممارستها لمسؤولياتها الاجتماعية التي تتضمن خلق صورة إيجابية عنها لدى المجتمع المحلي، كما أشارت الدراسة إلى أن تدني ممارسة المسؤولية الاجتماعية لدى بعض البنوك مرده خوف هذه البنوك من خسارة قيم القروض التي تقدمها للعملاء.

دراسة (Perrini et..al, 2007) بعنوان (Corporate Strategies of SMEs & Large Firms: Evidence From Italy) ، هدفت الدراسة إلى عمل مقارنة بين إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة مع الشركات الكبيرة، بالإضافة إلى القيام بتحليل حجم المنظمات كعامل مؤثر في الاختيارات المحددة للمسؤولية الاجتماعية بالاستناد إلى فئات أصحاب المصالح، وتكونت عينة الدراسة من (3680) منظمة ايطالية، وتوصلت إلى أن المنظمات الكبيرة أكثر توجهها بتحديد فئات

أصحاب المصالح، وتحقيق متطلباتهم من خلال إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية مقارنة بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة.

دراسة (Porter & Kramer, 2006) بعنوان (Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility) ، وهدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية. وهذه الدراسة تمثل دراسة نظرية تستند بالأساس على استعراض الأدب النظري في مجال العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، وقد تناولت الدراسة العديد من المواضيع كان أبرزها نشأة وظهور المسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى التكامل بين الأعمال والمجتمع. وقد توصلت الدراسة إلى أن تبني الأنشطة الاجتماعية تؤثر على المنظمات من خلال عناصرها بما يعكس ميزتها التنافسية.

دراسة (Obrien & Robinson, 2001) بعنوان (Integrating Corporate Social Responsibility with Competitive Strategy) ، هدفت إلى قياس العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والإستراتيجية التنافسية في أكبر أربع منظمات عالمية وهي (-Prudential, Merck, Coca-cola, Xerox) ، وتوصلت الدراسة إلى أن التطبيق الناجح للإستراتيجية التنافسية يعتمد على مجموعة من العوامل أهمها التزام الإدارة العليا، الإدارة الفعالة للقدرات الجوهرية، معرفة أهداف أصحاب المصالح، كما خلصت إلى اعتبار تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمات المبحوثة يحقق مستوى عال مما ساهم في تعزيز ميزتها التنافسية مقارنة بمنظمات أخرى.

### ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة وموضع الدراسة الحالية منها:

في ضوء الدراسات السابقة وفي حدود علم الطالب، فإن الدراسة الحالية تميّزت عن سابقتها بالآتي:

- أجريت هذه الدراسات خلال الفترة (2001 - 2011) في بيئات مختلفة بعضها عربية والأخرى في بيئات أجنبية، إضافة إلى أن البعض منها أجريت على القطاع الحكومي والبعض على القطاع الخاص.

- أظهرت جميع الدراسات العربية والأجنبية اهتماما واسعا بالمسؤولية الاجتماعية ودورها في منظمات الأعمال (أهدافا ونشاطات) على الرغم من الاختلاف في الموضوعات التي تناولتها الدراسات.

- تلتقي هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة حول توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ومجالاتها وعناصرها بشكل عام، إلا أنها تلتقي بشكل خاص مع دراسة (النسور، 2010) ، ودراسة (عبد الرضا، 2009) إلى جانب دراسة (Porter & Kramer, 2006).
- الملاحظ أن معظم الدراسات العربية والأجنبية اتخذت اتجاهين، الأول يحاول اختبار علاقة وتأثير المسؤولية الاجتماعية في النشاطات الرئيسة لمنظمات الأعمال، والاتجاه الثاني يحاول قياس مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية ومدى الإفصاح عنها.
- بالرغم من أن بعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) قد حاولت بناء نموذج للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، إلا أن النماذج جميعا التي استطاع الباحث التعرف عليها لم تختبر ميدانيا، بل تركت الباب مفتوحا لاختبارات ميدانية لاحقة.
- لم تتناول معظم الدراسات السابقة -العربية والأجنبية- بصفة واضحة ومفصلة للمضامين الاقتصادية والاجتماعية لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الميزة التنافسية، كما أنها لم تحدد العناصر التي تتأسس عليها الميزة التنافسية، وأكدت على أن هذه الأخيرة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال ناتج فعل الإستراتيجية المخططة.
- جاءت الدراسة الحالية استكمالا للدراسات السابقة، ومحاولة جادة لاختبار أثر مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ميدانيا من خلال تطوير نموذج خاص بالدراسة يلائم بين ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وما ينبغي عمله في المجال الواسع للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
- وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في تحديد أوجه الاختلاف والتكامل بينها وبين ما يسعى الباحث للتوصل إليه، وهو ضرورة تحقيق قيمة مضافة لعملاء المنظمة وعدم إغفال دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة في المجتمع، والتي تستطيع من خلالها تعظيم فعاليتها. وبالتالي إدامة ميزتها التنافسية وذلك في إطار الموارد المتاحة للمنظمة .

## ز - تقسيمات الدراسة:

- لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات المقدمة المتعلقة بموضوع دراستنا هذه، تم تقسيمها إلى خمسة فصول متسلسلة ومتتالية على النحو التالي:

• **الفصل الأول:** لقد قمنا من خلال هذا الفصل بتحليل الأسس النظرية التي يركز عليها مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث بدأنا هذا التحليل بالتعرض للجذور التاريخية والأصول الإسلامية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من خلال التطرق للبدايات المبكرة للمفهوم، مدعمين ذلك بشواهد من الحضارة الفرعونية وصولاً للحضارة الإسلامية. بعد ذلك عرّجنا على التطور الحديث لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وذلك من فجر المدرسة الكلاسيكية إلى غاية عصر العولمة. أما المبحث الثاني فاحتوى على مجموعة من التعاريف التي قدمها ثلثة من الباحثين المتخصصين في مجال المسؤولية الاجتماعية، إلى جانب رصد أبرز تعاريف الهيئات والمنظمات الدولية ذات الصلة.

الحديث عن المسؤولية الاجتماعية جرّنا إلى تبيان مجموعة من المداخل التي تبلورت من خلال البحوث والدراسات، هذه الأخيرة اتفقت على تقسيم المسؤولية الاجتماعية إلى أبعاد تجلت في البُعد الاقتصادي، البُعد القانوني، البُعد الأخلاقي، والبُعد الخيري الذي يصطلح عليه كذلك بالبُعد الإنساني. إن التزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل يقتضي أن تمارس كافة وظائفها وأنشطتها في ظل أطر من الأخلاقيات والقيم لهذه الوظائف المتمثلة في وظيفة الإنتاج والعمليات، التسويق، التمويل، إدارة وتنمية الموارد البشرية، خدمة العملاء والعلاقات العامة، وهذا ما شهدناه في المبحث الثالث.

• **الفصل الثاني:** لقد قُسم هذا الفصل كسابقه إلى ثلاث مباحث رئيسية. فكان فحوى المبحث الأول عن المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال، حيث تم تعريفها وضبط دوافع تبنيها من قبل المنظمات، متطرقين بذلك لنظام الإدارة البيئية. أما المبحث الثاني فكان بعنوان المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال، فعرّفنا بذلك هذا المفهوم ونوهنا للأسباب الداعية للاهتمام به، ثم بعد ذلك أوردنا أهم المصادر التي تستند عليها الأخلاقيات. وأخيرا تحدثنا عن المنظمة الأخلاقية وأهم مقومات بنائها. في المبحث الثالث دار الحديث عن مواصفة المسؤولية الاجتماعية الإيزو 26000 وفقا للدليل الإرشادي الذي يمثل دليلا للمنظمات حول كيفية تبنيها وتطبيقها للمسؤولية الاجتماعية.

• **الفصل الثالث:** تعتبر المحاسبة الاجتماعية ظاهرة حديثة نسبيا تبلورت صورتها بعد أن اتجهت الاقتصاديات الحديثة نحو المساعدة في تحقيق الرفاه الاجتماعي، لذلك كان لزاما التطرق إلى نشأتها وتطورها مع ذكر أهميتها وأهدافها في المبحث الأول، بعده تم الحديث عن قياس الأداء الاجتماعي من خلال المقارنة بين التكاليف والمنافع الاجتماعية في المبحث الثاني، لنختم الفصل بالمبحث الثالث بالإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية بمختلف نماذجِه وعن المعايير التي تساعد في إعداد تقاريره.

• **الفصل الرابع:** يعتبر هذا الفصل الجامع بين موضوعي المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة، حيث تم التطرق في المبحث الأول للإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة الذي ضم التأصيل النظري من تعاريف مختلفة واستراتيجيات متعددة قصد بناء ميزة تنافسية مستدامة. كما تم ذكر المداخل الست التي تسمح بدمج الاحتياجات والرغبات المتجددة في صميم أعمال المنظمة حتى تحافظ على ميزتها التنافسية.

ونظرا لأهمية الأبعاد المكونة للميزة التنافسية قمنا بإفراد مبحث كامل تم التطرق فيه لبعدها التكلفة الأقل، بعد الاستجابة، بعد الجودة، بعد الإبداع وبعده السمعة. أما المبحث الأخير فهو ثمرة ما مضى من فصول حيث كان مبحثا علائقيا بامتياز بهدف توضيح الدور المترابط لكل من المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إضافة للدور المساند في ذلك من خلال أنشطة سلسلة القيمة.

**الفصل الخامس:** لقد توجّ الفصل التطبيقي الفصول النظرية السابقة بإسقاطها ميدانيا على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية. بحيث تعرضنا في المبحث الأول لتطور المسؤولية الاجتماعية في النسيج الاقتصادي الجزائري وذلك منذ نشأة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلى غاية يومنا هذا إلى جانب رصد واقع القدرات التنافسية وأهم مزايا التنافسية. أما المبحث الثاني فقد خصص لمنهجية الدراسة الميدانية وذلك بتبيان طريقة اختيار العينة والظروف التي سادت بناء الاستبيان وكيفية توزيعه وأهم الأدوات الإحصائية المستخدمة. في حين خلص المبحث الثالث إلى مناقشة النتائج واختبار الفرضيات وتوضيح مقدار التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة .

### س - صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا بعض الصعوبات أثناء إعداد هذه الأطروحة تعلقت بجانبها النظري والميداني أهمها:

- قلة المراجع المتخصصة وذات الصلة المباشرة بموضوع الأطروحة مع ندرتها باللغة العربية، السبب الذي تطلب منا جهدا إضافيا للترجمة من المراجع الانجليزية والفرنسية إلى اللغة العربية.
- صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات لإجراء الدراسة الميدانية من خلال الاستبيان المُعد، وذلك لسببين رئيسيين، الأول هو صعوبة الحصول على الموافقة من قبل الإدارات العليا في المؤسسات المبحوثة لتوزيع الاستبيان داخل مؤسساتهم للإجابة عليها، أما السبب الثاني فيعود لانشغال المديرين

ورؤساء الأقسام بالأعمال مما تتطلب المسائرة والمتابعة حسب وقت فراغهم لكي يتم مقابلتهم ومحاورتهم وتعريفهم بالهدف العام من الدراسة للحصول على المعلومات الضرورية.

• اتساع وامتداد عينة الدراسة، حيث أنها يقع في مواقع متباعدة وعلى مسافات بعيدة من إقامة الباحث (مدينة الشلف)، حيث كان هناك صعوبة في التنقل ما بين هذه المواقع التي انتشرت على المساحة الشاسعة للجزائر.

• عدم وجود جهة رسمية في الجزائر تعنى بتجميع المعلومات، حول عدد المؤسسات في القطاع الحكومي والخاص وتقديم أرقام أعمالهم والجهات المساهمة فيها.

## تمهيد:

لقد جاء الغرب في الآونة الأخيرة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية كوسيلة هامة للتخفيف أو الحد من الأضرار التي تسببها الممارسات الاقتصادية الخاطئة والانعكاسات السلبية للعولمة، وكذلك توجيه اهتمام منظمات الأعمال صوب قضايا المجتمع والبيئة. ومما زاد في تنامي هذا الاهتمام هو تراجع دور الدولة إلى حد كبير في العملية الإنتاجية والإنمائية، وعدم قدرتها على مواصلة الدعم الاجتماعي للفئات الضعيفة، إلى جانب فشل الرأسمالية في تحقيق العدالة الاجتماعية وتركيزها على المعيار الربحي والمادي. فحضيت المسؤولية الاجتماعية باهتمام العديد من المنظمات الدولية والجهوية التي سعت إلى ترسيخ مبادئها وأسسها عبر العديد من الاتفاقيات الدولية ومدونات قواعد السلوك.

بالرغم من أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية قد تطور في العالم الغربي الذي قضى قرونا طويلة في مناقشة نظرياته، إلا أن أصل المفهوم يعود إلى ديننا الحنيف منذ أربعة عشر قرنا. فالإسلام هو دين الحياة وأساسها وقد جاء بنصوص متعددة في القرآن الكريم والسنة النبوية التي تحت على التكافل الاجتماعي، الإنفاق وبذل الخير بكافة سبله والعمل بما ينفع الناس. كما أن هذا المفهوم الذي لازال محل تطور في العالم الغربي إذ لم يتفق بعد على تعريف موحد لهذه المسؤولية كما أن تكييفها القانوني لازال يتأرجح بين الإلزام القانوني والالتزام الأخلاقي.

وعلى هذا الأساس كان لزاما علينا التعرض في هذا الفصل لنشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وتطوره، الى جانب معرفة أثر تطبيقه داخل المنظمة وخارجها على النحو التالي:

### **المبحث الأول: الجذور التاريخية لنشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.**

### **المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.**

### **المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية ووظائف منظمات الأعمال.**



## المبحث الأول: الجذور التاريخية لنشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

إن المتتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلمس تغييرات مهمة وإضافات نوعية، أدت إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن. إن وضع حد فاصل بين فترات زمنية لغرض تأشير مراحل دقيقة لتطور المفهوم غير ممكن وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة، وبالتالي فإن محاولتنا لتتبع نضوج مفهوم المسؤولية الاجتماعية على ما هي عليه اليوم هي رصد لأبرز حالات الانتقال بالمفهوم من الحالة الآنية العملية إلى الاستجابة الإستراتيجية ومن الجزئية الضيقة إلى الشمولية الواسعة. (الغالبى والعامري، 2010: 54)

### أولاً: البدايات المبكرة للمسؤولية الاجتماعية

لاشك أن الولوج لمفهوم المسؤولية الاجتماعية لابد أن يمر عبر بوابة العلاقة الوجودية بين الأعمال والمجتمع، بحيث أينما كانت الأعمال فلا بد من وجود مجتمعات تحتضنها، بغض النظر عما إذا كانت هذه الأعمال صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم.

يطلق مصطلح الأعمال (Business) بشكل واسع للدلالة على أنشطة المنظمة التي يقوم بها الأفراد لإنتاج وبيع السلع والخدمات بهدف إشباع حاجات المجتمع، ومن ثم تحقيق الأرباح والمحافظة على البقاء والاستمرارية (Pride et al,2002: 11). وما دامت منظمات الأعمال تخدم المجتمع وتستجيب لحاجاته وتوقعاته من خلال السلع والخدمات فهي مسؤولة أن تقدم ما هو مفيد، أي أنها مسؤولة عن عملها اجتماعياً. أما المجتمع (Society) فالمقصود به التجمع الذي يضم مجموعة من الأشخاص تربطهم أهداف وعلاقات وأسلوب حياة مشترك، فضلاً عن النشاطات المشتركة التي تنظمها قيم وعادات مقبولة من قبل هؤلاء الأشخاص (عبد الرضا، 2009: 04).

إن المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility) التي ينظر لها البعض على أنها استجابة اجتماعية (Social Responsiveness) هي مفهوم مرن يتماشى مع التطور ويعني استجابة مختلفة لأشخاص مختلفين، كما يتحدد مستوى ومدى هذه الاستجابة وفقاً لمتطلبات الزمان والمكان ومستوى الوعي (Robbin,1999: 149). إذ دلت الصور والرؤوس الموجودة على جدران معابد قداماء المصريين (2000 قبل الميلاد) وقبورهم على أن المسؤولية الاجتماعية التطوعية المتمثلة في مساعدة الفقراء، كانت موجودة لديهم خاصة في حفلات الأسر الملكية، حيث كان المواطنون الميسورين يقدمون تبرعاتهم للمحتاجين، وكانت المعابد هي التي تتلقى تلك المساعدات والتبرعات من محاصيل

الأرض، ومنتجات المواشي لتوزيعها على الفقراء بمعرفة الكهنة، فقد عرف القدماء المصريون الكثير من أعمال التطوع الاجتماعي في مجال البر والإحسان.

تعتبر الحضارة اليونانية مُعاصرة للحضارة المصرية الفرعونية، حيث كان اهتمام أغنياء اليونان قديماً موجهاً لرعاية أبناء السبيل وتوفير الطعام والمأوى للغرباء، وتقديم المساعدات للمحتاجين، والغالب على هذه الحضارة قيام خزانة الدولة نفسها بالرعاية الاجتماعية لشعبها.

أمّا الرومان (500 قبل الميلاد) فقد انقسم مجتمعهم إلى أشراف وعامة، أما الأشراف فقد كانوا يملكون كل شيء، والعامة أتباع للأشراف وليس لهم حقوق أو كيان، وقد تطورت الأمور في تلك الحضارة بعد كفاح العامة الذي أدى إلى تحقيق المساواة بين الجماعتين، وفي هذه الحضارة كان العمل الاجتماعي التطوعي يتمثل في طبقة النبلاء، يتمثل في توزيع القمح على الفقراء عندما يشند القحط .

كمّا شرّع الزعيم الصيني (كينج هيج 100 قبل الميلاد) نظاماً للعمل في الحكومة يمنع الاستغلال الوظيفي ويهتم بالضوابط الرقابية، وأظهر التاريخ الصيني تشريعات تعتمد على الجانب الإنساني في المعتقدات الدينية وتوجهها نحو معالجة المشكلات الاقتصادية والفلسفية والتشريعية والاجتماعية في مجال الأعمال (jerry, 1989: 33).

واهتمت الديانات السماوية -اليهودية والنصرانية والإسلام- كثيراً بالمسؤولية الاجتماعية واحترام الفرد والمجتمع وضمان حقوقهما. ونستطيع الاستدلال على هذا، من خلال استعراض لبعض ملامح الرعاية الاجتماعية كما وجدت في الأديان السماوية:

• **اليهودية:** كثير من آيات العهد القديم تحدد نماذج لما نعرفه اليوم بالرعاية الاجتماعية والعمل التطوعي من خلاله، وأصدق دليل على ذلك الوصايا العشر التي نزلت على موسى عليه السلام.

• **النصرانية:** جاءت النصرانية في أصولها غير المحرفة مكملة للديانة اليهودية واستمراراً في اتجاهاتها نحو الإحسان ورعاية المحتاجين، وفي كثير من آيات العهد الجديد (الإنجيل) نجد اهتمام النصرانية برعاية الأيتام والأرامل، كما أنشأت بيوت المحبة (الملاجئ)، فالنصراني المؤسس يقدم أموالاً للكنيسة لعمل المشاريع الخيرية المختلفة (النعيم، 2000: 4) .

## ثانياً: المسؤولية الاجتماعية ركن إسلامي أصيل :

عند التأمل في مظاهر المسؤولية الاجتماعية المختلفة نجد أنها وردت في التشريع الإسلامي تحت مسميات مختلفة، فبعضها من قبيل التكافل الاجتماعي وأخرى من باب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وغيرها من باب رفع الضرر والالتزام بالممارسات الأخلاقية التي ورد في حقها إما نص قرآني أو حديث نبوي شريف أو من خلال اقتفاء أثر السلف الصالح رضوان الله عليهم، وسنأتي على تناول ذلك على النحو التالي:

1. المسؤولية الاجتماعية في القرآن الكريم: لا يمكننا حصر كل ما جاء في القرآن الكريم في هذا الصدد، لكن سوف نركز على بعض الجوانب الخاصة بالتعاون والبر والرعاية والتكافل الاجتماعيين.

• قال تعالى ﴿وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَمَا تُقَدِّمُوا لِأَنفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ [سورة البقرة: آية 110]

• قال تعالى ﴿لَيْسَ الْبِرُّ أَنْ تُولُوا وُجُوهَكُمْ قَبْلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَى وَالْيَتَامَى وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ﴾ [سورة البقرة: آية 177]

• قال تعالى ﴿لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ﴾ [سورة آل عمران: آية 92]

• قال تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَجْلُوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا آمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَنْتَفِعُونَ فَضلاً مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَاناً وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ [سورة المائدة: آية 2]

• قال تعالى ﴿ مَا عِنْدَكُمْ يَنْفَدُ وَمَا عِنْدَ اللَّهِ بَاقٍ وَلَنَجْزِيَنَّ الَّذِينَ صَبَرُوا أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾  
[سورة النحل: آية 96]

• قال تعالى ﴿ وَلِيَسْتَعْفِفَ الَّذِينَ لَا يَجِدُونَ نِكَاحًا حَتَّى يُعْطِيَهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَالَّذِينَ يَبْتَغُونَ الْكِتَابَ مِمَّا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ فَكَاتِبُوهُمْ إِنْ عَلِمْتُمْ فِيهِمْ خَيْرًا وَآتُوهُمْ مِنْ مَالِ اللَّهِ الَّذِي آتَاكُمْ وَلَا تُكْرَهُوا فَتِيَاتِكُمْ عَلَى الْبِغَاءِ إِنْ أَرَدْنَ تَحَصُّنًا لِيَبْتِغُوا عَرَضَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَمَنْ يُكْرِهَنَّ فَإِنَّ اللَّهَ مِنْ بَعْدِ إِكْرَاهِهِنَّ غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴾ [سورة النور: آية 33]

• قال تعالى ﴿ وَقَفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ ﴾ [سورة الصافات: آية 24]

• قال تعالى ﴿ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَأَنْفَقُوا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُسْتَخْلَفِينَ فِيهِ فَالَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَأَنْفَقُوا لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ ﴾  
[سورة الحديد: آية 7]

• قال تعالى ﴿ وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مَعْلُومٌ ﴾ [سورة المعارج: آية 24]

• قال تعالى ﴿ قَدْ أَفْلَحَ مَنْ تَزَكَّى ﴾ [سورة الأعلى: آية 14]

• قال تعالى ﴿ فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿١﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴾ [سورة الأعلى: آية 7 و8]

2. المسؤولية الاجتماعية في السنة النبوية: مثلما نصَّ القرآن الكريم على المسؤولية الاجتماعية، أكدت ذلك أيضا السنة النبوية بنصوص كثيرة نذكر منها:

• قال النبي صلى الله عليه وسلم ﴿ كلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته، والأمير راع، والرجل راع على أهل بيته، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده، فكلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته ﴾ [رواه البخاري: 893]

• قال النبي صلى الله عليه وسلم ﴿ خير الناس أنفعهم للناس ﴾ [رواه الطبراني: 426]

• قال النبي صلى الله عليه وسلم ﴿ أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس، وأحب الأعمال إلى الله سرور تدخله على مسلم، أو تكشف عنه كربة، أو تقضي عنه ديناً، أو تطرد عنه جوعاً، ولأن أمشي مع أخ لي في حاجة أحب إلي من

أن أعتكف في هذا المسجد شهراً ومن كف غضبه ستر الله عورته، ومن كظم غضبه ولو شاء أن يمضيه أمضاه ملأ الله قلبه رخاء يوم القيامة، ومن مشى مع أخيه في حاجة حتى تنهيا له ثبت الله قدمه يوم تزل الأقدام ﴿ [رواه ابن أبي الدنيا: 906]

• قال النبي صلى الله عليه وسلم ﴿ من يسر على معسر يسر الله عليه في الدنيا والآخرة ﴾ [رواه ابن ماجه: 2417].

• قال النبي صلى الله عليه وسلم ﴿ صدقة السر تطفئ غضب الرب وصلة الرحم تزيد في العمر وفعل المعروف يقي مصارع السوء ﴾ [رواه ابن أبي الدنيا: 3797].

• قال النبي صلى الله عليه وسلم ﴿ المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه. من كان في حاجة أخيه ؛ كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة ؛ فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة ، ومن ستر مسلماً ؛ ستره الله يوم القيامة ﴾ [رواه البخاري: 2442].

• قال النبي صلى الله عليه وسلم ﴿ الساعي على الأرملة والمسكين كالمجاهد في سبيل الله أو القائم الليل الصائم النهار ﴾ [رواه البخاري: 5038].

• قال النبي صلى الله عليه وسلم ﴿ مثل المؤمنين في توادهم و تراحمهم و تعاطفهم مثل الجسد؛ إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى ﴾ [رواه مسلم: 2586].

• قال النبي صلى الله عليه وسلم ﴿ دينار أنفقته في سبيل الله، ودينار أنفقته في ربة، ودينار تصدقت به على مسكين، ودينار أنفقته على أهلك، أعظمها أجرا الذي أنفقته على أهلك ﴾ [رواه مسلم: 995].

توضح هذه الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة، أن الإسلام قد أولى للعمل الخيري والمسؤولية الاجتماعية عناية بالغة، كما يروي الشيخ القرضاوي في أن إغاثة الملهوف ومساعدة المحتاج تكون دون مقابل مادي يحصل عليه المتطوع، أما طلب الثناء والشهرة أو نحو ذلك من أغراض الدنيا فلا خير فيه، فالعمل الخيري في الإسلام هدفه ابتغاء مرضاة الله ورجاء الثواب عند الله،

فضلا عما يناله المتطوع في الحياة من بركة وسكينة وسعادة روحية لا تقدر بثمن عند أهلها. كما أن عمل الخير وإشاعته وتثبيته من المقاصد الشرعية أو الضروريات الأصلية التي حصروها في خمس وهي: المحافظة على الدين، وعلى النفس، وعلى النسل، وعلى العقل، وعلى المال. (القرضاوي، 2008: 27)

**ثالثا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية في الإسلام:** عندما ننظر إلى المسؤولية الاجتماعية في الإسلام نظرة أكثر تخصصاً يمكننا أن نحدد لها أبعاداً رئيسة نذكرها كما يلي:

### 1- المسؤولية الاجتماعية تجاه مالكي المنظمة في الإسلام: لقد حثَّ الإسلام على العمل وأمر أن

يكون العمل في شيء حلال طيب مقبول لأجل تحصيل منافعه التي جعلها الله ثمار الحلال، ومنها حفظ المال والبركة فيه وزيادته. فقد يكون العمل وظيفة أو تجارة أو زراعة أو صناعة. ويُعد ذلك من أفضل السبل للتقرب إلى الله، لأن الله سبحانه وتعالى قد هيا للناس سبل الرزق وأسبابه وأمرهم بطوبه، حيث قال تعالى ﴿هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ الشُّورُ﴾ [سورة الملك: آية 15]. ولهذا أمر الإسلام باتخاذ الأسباب لأن السماء لا تمطر ذهبا ولا فضة، وقد أباح الإسلام التجارة فقال تعالى ﴿الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ فَانْتَهَى فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُولَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ﴾. [سورة البقرة: آية 275]

إن الحديث عن التجارة يقودنا إلى الحديث عن الربح، وفي هذا يقول الإمام (الآلوسي) الربح تحصيل الزيادة على رأس المال وشاع في الفضل عليه، وقال (ابن خلدون) الربح هو القدر النامي في المال. ويتكلم الفقهاء على الربح دائما كنوع من النماء وفرع للمال (ابن خلدون، 2004: 331). وعلى هذا يكون الإطار العام للربح في الفقه الإسلامي المحاسبي هو إطار النماء، والذي بدوره يتكون من ثلاثة أنواع وهي الربح، والغلة، والفائدة.

فالربح زيادة ناتجة عن العمل ومخاطرة بتقليل المال، أما الغلة فالزيادة فيها لا تكون ناتجة عن المخاطرة، لأنها تكون فيها تجدد في العروض التجارية، مثل ثمر النخل أو ارتفاع قيمة عروض التجارة، وهي تعني الفرق بين سعر الشراء وسعر الاستبدال. أما الفائدة فالزيادة فيها لا تكون ناتجة عن مخاطرة، لأنها تكون في الأصول مثل إيجار المنزل أو بيعه بأكثر من سعر شرائه. وبالرجوع

إلى قاعدة الغنم بالغرم في الشريعة الإسلامية، فإن الربح يبقى مشروعاً في إطار أن من يجني الأرباح من شيء أو تصرف ما، فإن عليه بالمقابل أن يتحمل تعويض الأضرار والخسائر التي تحدث من جراء ذلك الشيء، كما عليه أن لا ينسى الأشخاص والمجتمع الذي كان سبباً في كسبه الأرباح الطائلة بسبب بيعه لهم السلع والخدمات. (شجاع الدين، 2009: 13)

2- المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في الإسلام: تضمنت الشريعة الإسلامية ضوابط حفظ حقوق العاملين في العديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي يمكن الاستشهاد بها، ونذكر ما يلي:

• للعامل الحق في احترام كرامته، والمفهوم الإسلامي للكرامة الإنسانية يرتقي إلى قمة عالية من العدل المطلق والمساواة الكاملة ومن الحق والإنصاف. فيقول تعالى ﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً ﴾ [سورة الإسراء: آية 70] ؛

• ضرورة منح العاملين مستحقاتهم والتعجيل بها وعدم مماطلتهم، قال صلى الله عليه وسلم ﴿ أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه ﴾ [صحيح الترغيب: 1878] ؛

• حق العامل في الحرية والمشاركة في اتخاذ القرارات في إطار مبدأ الشورى والتي أشار إليها الله عز وجل في قوله ﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴾. [سورة الشورى: آية 38] ؛

• ضرورة الالتزام والمسؤولية اتجاه ما يُناط بالفرد من الرحمة والسعة والرفق والتيسير مصداقاً لقول النبي صلى الله عليه وسلم ﴿ كلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته، والأمير راع، والرجل راع على أهل بيته، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده، فكلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته ﴾ [رواه البخاري: 893] ؛

• المساواة بين الرجل والمرأة في حق العمل، فأباح للمرأة أن تطلع بالوظائف والأعمال المشروعة التي تحسن أداءها، ولم يقيد هذا الحق إلا بما يحفظ للمرأة كرامتها ويصونها من التبذل، قال تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِنْ يَكُنْ

غَيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا وَإِنْ تَلَوُّوا أَوْ نَعَرَضُوا فَلِئِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ﴿١٥٢﴾ [ سورة النساء: آية 152 ] ؛

3- المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلك في الإسلام: في إطار التصور الواسع للمستهلك، وضع الإسلام محددات لعمليات التجارة والتبادل، وفرض العقوبات التي تكفل حماية المستهلك، والحث على الأمانة في البيع والشراء وعدم الغش.

• **حماية المستهلك على مستوى الإنتاج:** يحمي الإسلام المستهلك بتوفير الجودة في المنتج، وذلك من خلال الاختيار السليم للمواد الخام، وابتقان التركيب والعمل الإنتاجي المتصل به، لقول النبي صلى الله عليه وسلم ﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ﴾ [رواه البيهقي: 334]. ومن جهة أخرى تتم حماية المستهلك على مستوى الإنتاج بتجنب التمويل الربوي الذي يرفع دائما من تكلفة السلعة المنتجة، لأن الفوائد البنكية يتحملها في النهاية المستهلك. يقول تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِن كُنتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿٢٧٨﴾ فَإِنْ لَمْ تَفْعَلُوا فَأْذَنُوا بِحَرْبٍ مِنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِنْ تُبْتُمْ فَلَكُمْ رُءُوسُ أَمْوَالِكُمْ لَا تَظْلِمُونَ وَلَا تُظْلَمُونَ﴾ [سورة النساء: آية 278 و 279] ؛

كما أن الشريعة الإسلامية أمرت المنتج (المنظمة) بتجنب إنتاج المحرمات والخبائث مصداقا لقوله تعالى ﴿وَالِي مَدِينٍ أَخَاهُمْ شُعَيْبًا قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ قَدْ جَاءَتْكُمْ بَيِّنَةٌ مِنْ رَبِّكُمْ فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَلِكَ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ﴾ [سورة الأعراف: آية 85] ؛

• **حماية المستهلك على مستوى التسويق:** فحماية المستهلك للسلع والخدمات، تتم من خلال طبيعة السوق الإسلامية وذلك بأخذ عدة ضوابط شرعية. إن السوق الإسلامية هي سوق حرة ليس فيها احتكار، لا في السلع ولا في المعلومات عن الأسعار، لأن الاحتكار جريمة اقتصادية حيث يقول الرسول صلى الله عليه وسلم ﴿لا يحتكر إلا خاطي﴾ [رواه مسلم: 883] ؛

إن حرية السوق في الإسلام هي حرية منظمة بقواعد شرعية التي تمثل شرط الله تعالى، فيجب أن تخضع السوق التي يجتمع فيها المنافسون لرقابة السلطة، لأن الدولة في الإسلام هي دولة العقيدة،



عليها أن تراقب التزام الناس لمقتضيات العقيدة في الحياة اليومية على المستوى الاقتصادي وغيره. يقول تعالى ﴿ وَيَلِّ لِلْمُطَفِّفِينَ ۝ الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ۝ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وُزُّوهُمْ يُخْسِرُونَ ۝ أَلَا يَظُنُّ أُولَئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ ۝ لِيَوْمٍ عَظِيمٍ ۝ يَوْمَ يَقُومُ النَّاسُ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ [ سورة المطففين: آية من 1 إلى 6 ] ؛

#### 4- المسؤولية الأخلاقية للمنظمة في الإسلام: لا يسعنا هنا سوى الإشارة إلى أن هناك مبادئ

وقواعد عمل أخلاقية شرعها الله عز وجل قبل أكثر من أربعة عشر قرناً من الزمن، التي سبقت القوانين والمبادئ الوضعية وكانت كاملة وشاملة، وإذا ما تم الالتزام بها فإنها تعد الملاذ وفيها الخير الكثير لكافة المجتمعات من أفراد ومنظمين ومسوقين وغيرهم من فئات المجتمع. حيث قال تعالى ﴿ كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴾ [سورة آل عمران : آية 110] ، وقال النبي صلى الله عليه وسلم ﴿ بعثت لأتمم مكارم الأخلاق ﴾ [رواه البخاري: 273].

#### 5- المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في الإسلام: اهتم الدين الإسلامي الحنيف بالبيئة، وقدم

جملة من الركائز للمحافظة عليها نذكر بعضاً منها كالتالي:

• **المحافظة على الموارد الطبيعية**: نهى الإسلام عن الإضرار وإتلاف البيئة ولو كان الإتلاف استهلاكاً في منفعة، لذا قال تعالى ﴿ إِنَّ الْمُبْدِرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا ﴾ [سورة الإسراء : آية 27]، كما نهى عن التبذير في استخدام المياه، حيث يقول الرسول صلى الله عليه وسلم ﴿ لا تسرف في الماء ولو كنت على نهر جار ﴾ [رواه أحمد: 6768]؛

• **العناية بالتشجير وزراعة الأرض**: حيث يقول تعالى ﴿ أَمَّنْ خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ وَأَنْزَلَ لَكُمْ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَنْبَتْنَا بِهِ حَدَائِقَ دَاتَ بِهِجَةٍ مَا كَانَ لَكُمْ أَنْ تُنْبِتُوا شَجَرَهَا أَلَيْسَ مَعَ اللَّهِ بَلْ هُمْ قَوْمٌ يَعْدِلُونَ ﴾ [ سورة النمل: آية 60] ، ويقول صلى الله عليه وسلم ﴿ لا يغرس مسلم غرساً ولا يزرع زرعاً، فيأكل منه إنسان ولا دابة ولا شيء إلا كان له صدقة ﴾ [رواه مسلم: 1188]؛

• **حفظ البيئة من التلوث:** إن الدين الإسلامي قد حثَّ على إحياء الأرض والمحافظة عليها وعمارته وعدم إفسادها، حيث يقول الله تعالى ﴿وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا إِنَّ رَحْمَةَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِنَ الْمُحْسِنِينَ﴾ [سورة الأعراف: آية 56]؛

## 6- المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين في الإسلام: قدَّم الإسلام توجيهات واضحة يتعين

إتباعها لتنظيم العلاقة بين المنظمة والموردين المتعاملين معها، من أهمها ضرورة وجود عقد مكتوب يوضح كل ما يتعلق بالمعاملات المالية والتجارية، مع توفر الشهود حين توقيعها. ويدعو الإسلام إلى الوفاء بكل الالتزامات مصداقا لقوله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ أُحِلَّتْ لَكُمْ بَهِيمَةُ الْأَنْعَامِ إِلَّا مَا يُتْلَى عَلَيْكُمْ غَيْرَ مُجَلِّي الصَّيْدِ وَأَنْتُمْ حُرْمٌ إِنَّ اللَّهَ يَحْكُمُ مَا يُرِيدُ﴾ [سورة المائدة: آية 01]، وقوله صلى الله عليه وسلم ﴿لا إيمان لمن لا أمانة له، ولا دين لمن لا عهد له﴾ [رواه أحمد: 11975].

## 7- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة اتجاه المجتمع في الإسلام: حثَّ الدين الإسلامي على

ضرورة أن يكون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة نصيب من الخير الذي تجنيه جراء قيامها بأنشطتها المختلفة، ويمكن الاستشهاد بقوله صلى الله عليه وسلم ﴿خيركم خيركم لأهله﴾ [رواه الترمذي: 3895] وتتعكس رؤية الإسلام لمشاركة منظمات الأعمال في التنمية الاجتماعية من خلال:

• تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص للجميع بلا تفریق بين جنس أو طبقة أو لون أو دين، أي أن الجهد الإنساني كله يجب أن يتعاون في إيجاد التنمية الاجتماعية الشاملة (محسن، 1989: 46)؛

• التكافل والتلاحم، حيث يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهَرِ وَالْحُمَّى﴾ [رواه مسلم: 2586]؛

• حثَّ الإسلام أيضا على بذل المال وإنفاقه في تشييد المساجد والمدارس والمصحات ومشاريع المياه، وغيرها من سبل الإنفاق في سبيل الله من أجل تحقيق النفع العام. حيث يقول تعالى ﴿الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ بِاللَّيْلِ وَالنَّهَارِ سِرًّا وَعَلَانِيَةً فَلَهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ﴾ [سورة البقرة: آية 274].

• الابتعاد عن المعاملات التجارية التي تؤثر سلباً على المجتمع والابتعاد عما حرمه الإسلام مثل الاحتكار والغش والربح الفاحش والربا حيث يقول تعالى ﴿يَمْحَقُ اللَّهُ الرِّبَا وَيُرْبِي الصَّدَقَاتِ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ كَفَّارٍ أَثِيمٍ﴾ [سورة البقرة: آية 276]؛

• إن المسؤولية الاجتماعية ليست دخيلة على النظام الإسلامي كما في النظام الرأسمالي، وليس بديلاً وحيداً كما في النظام الشيوعي وإهمالاً للمصلحة الذاتية لمالك المال. حيث تستمد هذه الأصالة من أن ملكية المال في المنظور الإسلامي لله عزَّ وجلَّ، استخلف الإنسان فيه. وبالتالي فإن الله سبحانه حقاً في المال، وحق الله في التصور الإسلامي هو حق المجتمع. وفي ذلك يقول تعالى ﴿وَلْيَسْتَغْفِرِ الَّذِينَ لَا يَجِدُونَ نِكَاحًا حَتَّى يُغْنِيَهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَالَّذِينَ يَبْتُغُونَ الْكِتَابَ مِمَّا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ فَكَاتِبُوهُمْ إِنْ عَلِمْتُمْ فِيهِمْ خَيْرًا وَآتُوهُمْ مِنْ مَالِ اللَّهِ الَّذِي آتَاكُمْ وَلَا تُكْرَهُوا فَتْيَاتِكُمْ عَلَى الْبِغَاءِ إِنْ أَرَدْنَ تَحَصُّنًا لَبْتُغُوا عَرْضَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَمَنْ يُكْرِهَنَّ فَإِنَّ اللَّهَ مِنْ بَعْدِ إِكْرَاهِهِنَّ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ [سورة النور: آية 33]. ودليل أن الأداء الاجتماعي هو أداء لحق الله قوله تعالى ﴿أَلَمْ يَعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ هُوَ يَقْبَلُ التَّوْبَةَ عَنْ عِبَادِهِ وَيَأْخُذُ الصَّدَقَاتِ وَأَنَّ اللَّهَ هُوَ التَّوَّابُ الرَّحِيمُ﴾ [سورة التوبة: آية 104]. هذا في الوجوب أما في الاستحباب والتطوع فإن الأداء الاجتماعي يستند إلى قيم الأخوة الإنسانية والرحمة والتعاون قال تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَجَلَوْا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا آمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَتَتَوَّعُونَ فُضُلًا مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ [سورة المائدة: آية 2].

إن قوة اعتقاد المسلم من وجوب أدائه لالتزاماته تجاه المجتمع الذي يعيش فيه من قوة إيمانه واعتقاده بوجوب تسخير وتوجيه نشاطه الاقتصادي في مرضاة الله، ولا شك أن الدافع الديني أقوى من أي دافع مادي آخر ويكون له بالغ الأثر على الفرد وعلى ممارساته وأخلاقه. يغيب هذا الدافع في الاقتصاديات الوضعية بينما يحضر وبقوة في الممارسات الاقتصادية التي تقوم على الشريعة الإسلامية في كل توجهاتها. فالمسلم يوجه بالنية كل أنشطته في الحياة إلى مرضاة الله عزَّ وجلَّ لأنه أمره بذلك، أمره بأن تكون حياته بكل أنشطتها له، فمرضاة الله عزَّ وجلَّ هي الغاية التي يبتغيها المسلم في كل

نشاط يؤديه، وهي الربح الحقيقي إذا حصل عليه وخسر كل شيء فهو رابح، أما إذا خسره وكسب كل شيء فقد خسر الدنيا والآخرة وذلك الخسران المبين ( القرضاوي، 1990: 44) .

### رابعاً: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من فجر المدرسة الكلاسيكية إلى عصر العولمة

إن المسؤولية الاجتماعية ليست نتاجاً للقضايا المعاصرة والمعروفة لدينا بشكل كبير، أو أنها ترتبط بالجوانب الذاتية للموضوع فقط. إذ أن علاقتها ترتبط بالمتغيرات الحاصلة في المجتمع وبشكل موضوعي، وبالتالي فإنها ليست بظاهرة جديدة تمثل استجابة للضغوط الاجتماعية فقط والتي يمكن معالجتها من خلال القيام بأنشطة العلاقات العامة (Vertigans, 2012: 39).

إن المقصود بالبلورة التاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية هو التابع المنطقي للتطور الحاصل في رؤية وأهداف منظمات الأعمال عبر فترات زمنية طويلة، تمتد من الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا إلى العولمة التي يعيشها العالم بأسره، والتي نتطرق لها كما يلي:

1- الثورة الصناعية واليد الخفية لأدم سميث: بدأت الثورة الصناعية في بريطانيا خلال القرن الثامن عشر ميلادي، وانتقلت إلى أجزاء من أوروبا وأمريكا الشمالية. وقد أدت إلى زيادة عظيمة في الإنتاج، كما أخرجت التصنيع من نطاق المنزل والورشة الصغيرة، وأحلت الآلات ذات المحركات محل العمل اليدوي، وطورت المصانع لتصبح أفضل وسيلة للجمع بين الآلات والعمال لتشغيلها.

ومع تقدم الثورة الصناعية نشأت الحاجة لمستثمرين جدد، وإلى منظمات مالية لتوفير المال من أجل توسع أكبر للتصنيع. هذا ما أدى إلى الاستغلال غير الاعتيادي لجهود العاملين والموارد البشرية بشكل عام، وتشغيلهم لساعات طويلة في ظروف قاسية وأجور زهيدة. لذا أفرزت الثورة الصناعية طبقتين متفاوتتين، طبقة المالكين الذين يسعون لتحقيق منفعتهم الذاتية وتعظيم الربح الذي يحصلون عليه على حساب طبقة العاملين.

غير أن الاقتصادي الشهير آدم سميث (Adam Smith) (1723-1790) الذي يعتبر من المنظرين الأوائل للنظام الرأسمالي ابتكر مبدأ اليد الخفية (Invisible Hand) القائم على أن المصلحة الخاصة والسعي الدائم نحو تحقيقها يعتبر المحرك للنشاط الاقتصادي والمحقق لأهدافه في النهاية، أي أن البحث عن المصلحة الخاصة يحقق المصلحة العامة تلقائياً. فكل صاحب منظمة يسعى لتحقيق ربحه الخاص لا بد أن يلبي رغبات المستهلكين بإنتاج حاجاتهم، ولا بد أن يمنح العمل فرصاً للعمل، وهم

بدورهم يساهمون في زيادة مجموع العائد. وبالتالي الوصول إلى الرفاهية الاقتصادية والسلام الاجتماعي. (Roland & Jean, 2010: 2)

2- **إسهامات المدارس الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية:** أثارت المدرسة الكلاسيكية، وخصوصاً مدرسة الإدارة العلمية، موجة عارمة من الانتقادات التي عبرت بوضوح عن تصورات العديد من الباحثين حول ضرورة خلق التوازن الهادف بين الأبعاد المادية والإنسانية في منظمات الأعمال، وقد عبر أولفر شلدون (Oliver Sheldon) عن ذلك بقوله " أننا يجب أن نحقق توازناً عادلاً في دراستنا لأولويات الإنتاج من أدوات ومواد، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعمليات الإنتاجية، حيث أن المشكلة الحقيقية في الصناعة ليست في تنظيمها المعقد فحسب وإنما في تنظيمها الإنساني بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظائفها". لذا بدأت الدراسات والأبحاث المتعلقة بدراسة واقع العمليات الإنتاجية وضرورة خلق التوازن بين الأبعاد المادية التي أكدت عليها النظريات الكلاسيكية وبين الإبعاد الإنسانية التي تفرزها طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة فيها. وهذا ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية ( الشماع وخضير، 2007: 63). كل هذا يمثل نقلة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث بدأ الاهتمام بالمستفيد الأول والأقرب للمالكين وهم العاملين.

3- **بزوغ الأفكار الاشتراكية:** تُعد الأفكار الاشتراكية من العلامات البارزة التي دفعت منظمات الأعمال في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تخص المستفيدين باختلاف أنواعهم، فبالنسبة للعاملين وما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي، كانت من أبرز المطالب التي ينادي بها العاملون في الغرب. وإن كان هناك بعضها اعتمده بعض منظمات الأعمال الأمريكية قبل ظهور الأفكار الاشتراكية والشيوعية. إن التطور الأهم في هذه المرحلة يتجلى في كون الأفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي لمنظمات الأعمال الخاصة بضرورة تحمل المسؤولية تجاه أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين. (العامري والغالبي، 2010: 57)

4- **الفكر الكينزي (Keynes):** إن حدوث الكساد الاقتصادي العظيم الذي بدأ بالولايات المتحدة الأمريكية عام (1929)، وانتقل سريعاً إلى أوروبا وأنعاء كثيرة من العالم. جعل نظرية آدم سميث (اليد الخفية) تحت المراجعة والتدقيق، فوقوف الدول موقف المتفرج على الأزمة ساهم في مفاقمتها واستمراريتها لفترة طويلة استمرت لعقد من الزمان.

وفي خضم هذه الأحداث برز جون كينز (John Keynes) (1883-1946) وهو مؤسس النظرية الكينزية التي عرضها في كتابه ( النظرية العامة في التشغيل والفائدة والنقود) عام (1936)، وقد عارض كينز مفاهيم النظرية الكلاسيكية التي أتى بها أدام سميث. حيث تركز نظريته على أنه لا بد للدولة أن تتدخل في الاقتصاد من خلال السياسات المالية والنقدية للتحكم في الدورات الاقتصادية، فالدولة تستطيع تنشيط الاقتصاد وتميته من خلال التحكم في الإنفاق الحكومي ومستوى الضرائب في المجتمع. فتستطيع الدولة مثلا أن تزيد من إنفاقها الحكومي أو تخفض الضرائب أو لهما معا لتنشيط الاقتصاد وتقليل معدل البطالة، مما يؤدي إلى النمو الاقتصادي ورفاهية المجتمع (Van Rooyen, 2007: 126) كل هذا أدى إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار المسؤولية الاجتماعية.

**5- التوسع الصناعي والحركات النقابية:** في ظل التوسع الصناعي الهائل وكبر حجم منظمات الأعمال بعد فترة الثلاثينات من القرن العشرين، ازدادت مشاكل العمال تعقدا وتشابكا. وكان لابد من ظهور بعض الأصوات من بين العمال أنفسهم تنادي برفع الظلم عن زملائهم، وإعطائهم حقوقهم ومستحقاتهم كاملة غير منقوصة.

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وفي (1945) تم الإعلان عن إنشاء الأمم المتحدة ومواثيقها، ومن بينها حقوق الإنسان وعدم التمييز. وفي خضم هذه التطورات جاءت تشكيلات النقابية العمالية لكي تدافع عن حقوق العاملين تجاه إدارات وأصحاب مختلف منظمات الأعمال، خاصة في الدول الأوروبية وأمريكا التي عانى فيها السود كثيرا من التفرقة العنصرية. ثم قامت كثير من الدول بالاعتراف بالنقابات العمالية ودورها وتأثيرها (جاد الرب، 2009: 247). كل هذا أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والقضايا البيئية.

**6- نوعية الحياة:** برز في هذه المرحلة تجاه يدعو إلى توسيع مفهوم ومعنى المسؤولية الاجتماعية، ليشمل أطرافا أخرى ولتجاوز النظرة الضيقة والمحصورة بحدود منفعة المالكين والمستثمرين، وأن تلبية حاجات المجتمع هو معيار مهم في وجود المنظمة ونجاحها. وبالتالي فإن التغيير في أهداف المجتمع يجب أن تنعكس على أنشطة وفعالية المنظمة بنفس الوقت سواء كانت اقتصادية أو فنية. ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل ساهمت الجهات العلمية والأكاديمية في تعزيز هذا الاتجاه وتطويره. فقد عقدت جامعة هارفرد (Harvard Business School) في (1948) مؤتمرا علميا تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. (Rue and Byars, 1977: 765)

تجلت التطورات الحديثة للمسؤولية الاجتماعية ابتداء من عام (1953). فقد أشار (Howard Bown) في كتابه (المسؤولية الاجتماعية لمنظمات لأعمال)، وعرف فيه المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام رجال الأعمال في سياساتهم وقراراتهم وإستراتيجيتهم بالقيم الاجتماعية (Bhattacharya, 2008: 3). كما نشرت جمعية التنمية الاقتصادية كتاباً يوضح العلاقة بين الأعمال والمجتمع وتصفهما بالعقد الاجتماعي، ويتضمن العقد التزام رجال الأعمال بتوفير السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع، وركز على البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية (Jerry, 1989: 6).

شهد عقد الستينات من القرن الماضي، وما تلاه من يقظة في الوعي الاجتماعي والبيئي لأصحاب المصالح والمجتمع، ترتب عليها سلسلة من النشاطات والمبادرات سواء أكان في نشر الأدبيات الإدارية أو عقد المؤتمرات والاتفاقيات التي تساند وتدعم وتشجع منظمات الأعمال في غرس القيم الاجتماعية في ممارساتها وأهدافها لدرجة أن كل من (Margaret Stoup and Ralph Norbert) أشارا إلى انتقال المسؤولية الاجتماعية من بعدها الطوعي إلى العمل التقويضي للمسؤولية الاجتماعية الهادف إلى الضغط على رجال الأعمال للقيام بالأفعال والمسؤوليات الاجتماعية المرغوبة، وعدها كلفة مضافة للأعمال. مما جعل المسؤولية الاجتماعية استثمار إضافي يسهم في تحسين الأداء بعيد المدى لمنظمات الأعمال. (Stoup and Norbert, 1987: 23).

**7- المبادرات العالمية:** شهدت عقود الستينيات والسبعينيات والثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين أحداثاً مهمة، كان لها أثر بالغ في تنامي دور المسؤولية الاجتماعية وزيادة مطالبه المجتمع وأصحاب المصالح في منظمات الأعمال بإبراز المسؤولية الاجتماعية في كل نشاطاتها وممارساتها، ومن أبرز هذه الأحداث:

- صدور كتاب لراشل كورسن (Rachel Corson) بعنوان (الربيع الصامت) وتأسيس حركة حماية المستهلك وسلامة البيئة في (1962)؛
- انعقاد مؤتمر قمة التنمية البشرية في (Stockholm) في عام (1972) برعاية الأمم المتحدة، وصدور بيان (Stockholm) بشأن التنمية البشرية المستدامة؛
- مأساة تسرب غاز (الميثال) ما يقرب من 40 طناً مشكلةً بذلك سحابة من السموم القاتلة التي سرعان ما غطت ما يقرب من 40 كيلو متراً مربعاً من مدينة (بوبال) الهندية. والتي فجرت الجدل حول المسؤولية الاجتماعية والبيئية بالشركات المتعددة الجنسيات (Enron, Nike, shell)؛

- انعقاد مؤتمر قمة الأرض في (Rio de Janeiro) عام (1992) بالبرازيل (Bhattacharya, 2008: 7)
- وفي (1997) طورَ مجلس وكالة تصديق الأولويات (CEPAA) معاييرًا للمحاسبة الاجتماعية (SA 8000)، وذلك للتأكد من أن منظمات الأعمال مهما كان حجمها وموقعها تقوم بأعمالها بانسجام مع متطلبات المحاسبة الاجتماعية (الهوراني، 2005: 9)؛
- توجَّ الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بمبادرة الأمم المتحدة إلى إطلاق مشروعها تحت عنوان التضامن العالمي (Global Compact)، وقد دخلت هذه المبادرة حيز التنفيذ بعد إطلاقها رسمياً من مقر الأمم المتحدة في نيويورك في (26 جويلية 2000) (عبد الرضا، 2009: 8)؛

8- **العولمة وعصر المعرفة:** من التحديات التي أسهمت في تنامي المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي العولمة، حيث أضحت العديد من المنظمات المتعددة الجنسيات ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا بيئية وتحافظ على الموارد الطبيعية.

كما فرضت التطورات التكنولوجية المتسارعة على منظمات الأعمال ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، والزامية الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين، وتنمية مهارات متخذي القرارات، خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة. (Cotina & siurana,2002: 1)

وبالتالي نجد أنه مع تغير بيئة الأعمال العالمية، أصبح لزاماً على منظمات الأعمال أن تضاعف جهودها، وأن تسعى نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقا مع العملاء الداخليين والخارجيين ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين حتى تتمكن من المنافسة والبقاء. حيث أن بناء هذه العلاقات من شأنه أن يعمل على تكوين أساس لإستراتيجية جديدة تركز على أفراد المجتمع.



## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية من أكثر المفاهيم المستخدمة في الآونة الأخيرة في عالم الاقتصاد والأعمال، حيث يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى اعتبارات مختلفة، لأشخاص عديدين سواء من رجال الأعمال والإدارة والمال أو تنظيمات المجتمع المدني، أو الجامعات أو الجمهور. الأمر الذي يُخضع هذا المفهوم لتفسيرات متباينة وأحياناً متعارضة. فالبعض يرى أن المسؤولية الاجتماعية لا تغدو أن تكون بمثابة تذكير منظمات الأعمال بمسؤوليتها وواجباتها اتجاه مجتمعها، والبعض الآخر يرى أن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مبادرات اختيارية طوعية، دون التزام المنظمات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة اتجاه المجتمع، والبعض الآخر يرى أنها صورة من صور الملائمة الاجتماعية الواجبة على المنظمات. ولكن في جميع الأحوال فإن جوهر هذه المسؤولية وحدودها لا يتجاوز في وقتنا الراهن إطار المبادرات الإيجابية الطوعية الاختيارية التي تقوم بها المنظمات، سواء من تلقاء نفسها أو بالتعاون والتشاور والتنسيق مع غيرها من المنظمات، وبحسن النية لكل متطلبات ومقتضيات الالتزامات القانونية المفروضة في حقول متسعة من المجالات الاقتصادية والاجتماعية، بما في ذلك مراعاة كافة الحقوق الأساسية للإنسان (دحلان، 2004: 17). وقد استند مفهوم المسؤولية الاجتماعية في صياغته وبلورته إلى ثلاثة حقائق رئيسية (Carrasco, 2008: 01) :

- **الحقيقة المعنوية:** تهتم بالقيم الاجتماعية التي تؤثر في النشاطات الداخلية للمنظمة، وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يركز على العلاقة بين منظمة الأعمال وقيم المجتمع الذي تتعامل معه المنظمة ولا سيما مجتمع المنظمة.
- **الحقيقة العقلانية أو الشرعية:** تهتم بالشرعية التي يمنحها المجتمع لمنظمة الأعمال، من خلال قواعد المجتمع التي تؤثر في الأهداف الإستراتيجية لمنظمة الأعمال وجهودها في الالتزام بالتوقعات الاجتماعية، ومن هذه التوقعات (قوانين المخرجات الاجتماعية، الغرامات، المقاطعة الاجتماعية، والعقاب الاجتماعي).
- **الحقيقة الاقتصادية:** تصف المسؤولية الاجتماعية بأنها إحدى الوسائل المهمة التي تحقق المنفعة الذاتية للأعمال، لأنها تسهم في إكساب القيمة المضافة من خلال مساعدة المنظمة على استيعاب حاجات وإسهامات الجماعات المختلفة من أصحاب المصالح من داخل وخارج المنظمة، وبما يترتب عليها من الاحتفاظ بالشرعية الاجتماعية وتعظيم النواتج المالية على المدى البعيد. وتساعد المسؤولية

الاجتماعية المنظمة أيضا على الاحتفاظ بالعلاقة المتوازنة بين أعمال المنظمة وقيم المجتمع في ظل ظروف التغير المستمر الذي تتعرض له هذه العلاقة.

### أولا : تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

يصادف كل من يبحث في مجال المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال اتجاهين من التعاريف، الاتجاه الأول هو ما تتفق حوله التعاريف الأكاديمية، أما الاتجاه الثاني هو ما اجتمعت حوله التعاريف الصادرة عن المنظمات والهيئات المحلية والدولية. وبطبيعة الحال أن معظمها مختلف باختلاف وجهات نظر من قام بتقديمها. وتأسيسا على ما سبق ذكره سيتم عرض أهم التعاريف الواردة أولا عن الأكاديميين وبعدها الهيئات والمنظمات الدولية.

1- تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من طرف الأكاديميين: بالنسبة للتعاريف التي اقترحها الأكاديميون الممثلون في علماء الاقتصاد والإدارة، فقد صدر للمنظر الأول للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال (carroll) مقالا عام (2010) يؤكد فيه إحصاء (37) تعريفا أكاديميا لها منذ النشأة. (carroll, 2010: 86)

إن كثرة هذه التعاريف تجعل من الصعب تحديد تعريف معين يفي بإعطاء مضمون شامل وجامع للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، كما تزداد هذه الصعوبة إذا ما اقترنت بالعلوم السلوكية والبحث في المجتمع. وبقدر تعلق الأمر في تعريف الباحث للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، فإن الصعوبة تكمن في التباين الزمني والمراحل التاريخية التي مر بها الفكر الإداري إضافة إلى التباين الحاصل في الأنظمة الاجتماعية السائدة في عموم أرجاء العالم. ولكن بالرغم من هذه الصعوبات أو غيرها فإن ذلك لا يمنع من استعراض عدد من التعاريف التي تنطلق من زوايا ووجهات نظر مختلفة ثمكنا في النهاية من الإحاطة بشمولية المعنى للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

يعتبر (Milton Friedman) من أوائل من عرفوا المسؤولية الاجتماعية في سبعينيات القرن الماضي، إذ يرى أن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال سداد الأجور للعاملين مقابل العمل الذي يقومون به، وتقديم السلع والخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال، وسداد الضرائب للحكومات التي تقوم بتوفير الخدمات العامة للموظفين، واحترام سيادة القانون عن طريق احترام العقود المبرمة، كما أنه يُقر أن تبني منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يقلل أرباحها ويزيد تكاليف العمل، كما من شأنه أيضا إعطاء قوة اجتماعية للأعمال بشكل أكثر من اللازم. كما ساند كل

من (Steiner & Minal) التعريف السابق بل وأقرا أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي إحدى أنشطة المنظمة والتي من خلالها تتحمل عبء الإسهام لخدمة العاملين بها داخليا، والمساهمة في معالجة المشكلات التي تواجه المجتمع خارجيا (Steiner & Miner, 1977: 19)، لكن ما يؤخذ على هذا التعريف هو اعتبار المسؤولية الاجتماعية إحدى أنشطة المنظمة، وهذا ليس صحيحا، حيث المنظمة لم تنشأ لممارسة المسؤولية الاجتماعية كنشاط ضمن أنشطتها، وإنما هي التزام وموضع مسؤولية أو مساهمة مدروسة ومحسوبة يفترض أن تراعي عند قيام المنظمة بأنشطتها، وعند ممارسة العملية الإدارية بها. أي أن المسؤولية الاجتماعية هي إطار تتحرك فيه المنظمة وتأخذه في الاعتبار في كافة أنشطتها وقراراتها.

كما عرّف (Drucker, 1977: 584) المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام منظمات الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، مما يأخذ على هذا التعريف هو غموض درجة الالتزام وأبعاده وضوابطه، وأسس تحديده والمحاسبة عليه والمنافع التي تترتب عليها، والمخاطر المحتملة عند عدم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية. إلا أنه بالرغم من عمومية التعريف فله محاسن، من خلال فتح المجال أمام جهود كثيرة ومحاولات متتابة لتحديد أبعاد هذا الالتزام.

في حين أشار (Strier, 1979: 89) للمسؤولية الاجتماعية أنها استجابة لتوقعات المجتمع من المنظمة، والتي يفترض أنها تبادر للقيام بها لتتحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع وبصورة تفوق مستوى خضوعها للقانون، مع مراعاة عدم الإضرار بمصالح المنظمة وتحقيق عائد مناسب على الاستثمارات. وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك بقوله أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي التزام أصحاب القرار في انتهاج أسلوب للعمل يُؤمن من خلاله حماية المجتمع وإسعاده ككل فضلا عن تحقيق منفعتهم الخاصة (Steckmest, 1982: 80). يبدو أن كلا من التعريفين حتى ولو تقاربا في وجهة النظر فلهما مزايا وبعض التحفظات، فبالنسبة لمزايا التعريفين أنهما اعتبرا أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تقوم أساسا على المبادأة وليس إلزاما قانونيا الذي يفترض أن تحترمه المنظمة وتعمل من خلاله. أما ما يتحفظ عليه هو تحديد نطاق المسؤولية الاجتماعية على منظمات الأعمال بتوقعات المجتمع دون الإشارة إلى حدود وضوابط وسقف هذه التوقعات، بما قد يؤدي ذلك إلى المبالغة فيها بصورة تحدث تعارض أو نزاع بين المجتمع ومنظمات الأعمال. والتحفظ الثاني على افتراض (Strier) أن مصالح المنظمة والعائد على الاستثمار هو الحاكم للمسؤولية الاجتماعية على المنظمة تجاه المجتمع. حيث يفترض أن مقدار ومجالات المسؤولية الاجتماعية تتحدد على ضوء مصالح ومكاسب منظمات الأعمال، وكأنها عملية تجارية أو صفقة لصالح المنظمة. وفي هذا السياق أضاف

(Bernard) أن الوصول لتشخيص متكامل للمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال ليس بالعملية السهلة، بل أنها معقدة جداً، ويرجع هذا بالأساس إلى أمرين، يتمثل الأول في وجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تتعدد أهدافهم وتباين بل وتتناقض أحياناً، والثاني وجود فجوة بين ما يتوقعه المجتمع وما يتصوره رجال الأعمال من إمكانيات يمكن أن تقدمها منظماتهم للمجتمع (Bernard, 1979: 63). وكما هو واضح فإن (Bernard) لم يقدم تعريفاً للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وإنما اكتفى بتوصيف أحد خصائصها، وبالإشارة لأحدى الصعوبات التي يمكن أن تواجه المهتمين بها عند القيام بها. كما يشترك (Steckmest) مع (Bernard) في توصيف المسؤولية الاجتماعية مع إشارته أن سبب عدم تحديد تعريف للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بدقة يعود إلى دخول متغيرات حضارية وثقافية ودينية (Steckmest, 1982: 186).

ومن وجهة نظر أخرى بشأن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال طرح (Homles, 1985: 435) تعريفاً آخر حيث اعتبرها التزاماً من طرف منظمات الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة، مثل محاربة الفقر، وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث، وخلق فرص عمل، وحل مشكلة السكن والمواصلات وغيرها. ومن الواضح في هذا التعريف إلزامية المسؤولية الاجتماعية وهو ما يعطي مؤشراً للتعامل معها من منطلق العبء والتكلفة. وفي حقيقة الأمر ثمة من ذهب إلى أبعد ذلك بقول أن المسؤولية الاجتماعية هي الدرجة التي يؤدي بها مديرو المنظمة أنشطتهم نحو حماية المجتمع وتحسينه بعيداً عن السعي لتحقيق المنافع الفنية والاقتصادية المباشرة للمنظمة (Certo, 1995: 207). غير أنه من الملاحظ أن هناك نوعاً من المبالغة في كون المسؤولية الاجتماعية تعني إنجاز الأنشطة من قبل المنظمة، والتي من شأنها أن تساعد المجتمع بصورته العامة، حتى وإن كان ذلك الأداء لا يحقق مساهمة مباشرة في تحقيق الأرباح للمنظمة. ومن وجهة نظر أخرى فإن هذا التعريف قد لا ينسجم مع إستراتيجية وأهداف منظمات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح كأساس مهم لاستمرارها وبقائها.

لقد أوضح (carroll) في أبحاثه الرائدة أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يشتمل على أربعة جوانب رئيسية وهي المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية (carroll, 1991: 402)، لكن ما يؤخذ على هذا التعريف هو فصله بين الجوانب الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية، وكأن المجال الاقتصادي والقانوني غير الجانب الأخلاقي والخيري.

وهذا ما أكده (Robbins, 1999: 149)، في التمييز بين المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية، فأشار للأولى أنها اعتبارات أخلاقية تركز على الأهداف في صورة التزامات طويلة المدى وتساهم في تعزيز الصورة الجيدة عن المنظمة في المجتمع الذي تعمل فيه. في حين أن الاستجابة الاجتماعية ما هي إلا الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغييرات وأحداث اجتماعية على المدين القصير والمتوسط.

إن الأفكار التي أتى بها (Robbins) حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية، نقلت المفهوم من الإطار الضيق للتعامل مع الأحداث الآنية إلى هدف استراتيجي يتطلب إعطاؤه أهمية كبيرة في التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى. وهذا يتوافق مع رؤية (Daft) حينما أكد أن المسؤولية الاجتماعية هي واجب تلتزم به إدارة المنظمة المعاصرة عند اتخاذها القرارات المهمة، وعند قيامها بالأعمال بما يحقق مصالح المجتمع وتدعم رفاهيته في ظل التغييرات الأخيرة في بيئة منظمات الأعمال (Daft, 2002: 143)، ورغم الإيجابيات الواضحة لهذا التعريف، إلا أن من سلبياته إقراره بأن المسؤولية الاجتماعية واجبة، وهي في حقيقة الأمر مساهمة أو مشاركة بين المنظمة والمجتمع.

استنادا على ما عرّجنا عليه من تعاريف للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، وعلى ضوء ملاحظة الباحث على تلك التعاريف، وتطبيقا لمنهج التفكير الاستراتيجي نرى أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي " المساهمة العقلانية القائمة على المبادرة المخططة من منظمات الأعمال في متطلبات مسؤولية الشراكة الإستراتيجية للتنمية الاقتصادية الاجتماعية المتكاملة، المبنية على قوة العلاقة بين منظمات الأعمال والمجتمع، بما يحقق الترابط المتوازن بين توقعات المجتمع من جانب وخطط وبرامج منظمات الأعمال للبقاء والاستقرار والنمو من جانب آخر".

## 2- تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من طرف الهيئات والمنظمات الدولية: سنتطرق

لأهم التعاريف التي قدمتها الهيئات والمنظمات الدولية كالتالي:

- حسب المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي التزام منظمات الأعمال المتواصل بالسلوك الأخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرهما، فضلا عن المجتمعات المحلية والمجتمع عامة (روبنز، 2004: 27).

• **المنتدى الدولي لقادة الأعمال:** تعني المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ممارسات الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح والشفافية القائمة على المبادئ الأخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة، وصممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين. (مولاي وبوزيدي: 3، 2011)

• **منظمة الأمم المتحدة:** تعرف منظمة الأمم المتحدة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، على أنها توسع المفهوم باستخدام عبارة " تحلي المنظمات 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. ( Frank Hond et al, 2007: 10 )

• **البنك الدولي:** يقصد بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط المنظمات وللتنمية الاقتصادية. ( Frank Hond et al, 2007: 38 )

• **الغرفة التجارية العالمية:** عرّفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية بأنها " جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المنظمات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية. وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من منظمات الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم. (الأسرج، 2011: 3)

• **المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال :** يقصد بالمسؤولية الاجتماعية تجديد كل طاقات المنظمة كي تساهم بشكل ايجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة، ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم وهذا حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية المستدامة (ORSE, 2003 : 12).

• **الاتحاد الأوروبي:** قد أقر بأن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هو مفهوم تقوم المنظمات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي، ويركز الاتحاد الأوروبي على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تطوعي لا يستلزم سنّ القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها المنظمات للقيام بمسئوليتها تجاه المجتمع. (livret vert, 2001 : 7)

الملاحظ أن معظم التعاريف التي وردت من طرف الهيئات والمنظمات الدولية أجمعت على أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي مراعاة الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في إدارتها، وفي إدارة علاقاتها مع أصحاب المصالح، والغاية من ذلك هو إشباع رغباتهم وبالتالي يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال لا تختلف عن الأهداف الأساسية للتنمية المستدامة.

### ثانياً: مداخل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

تبين مما سبق ذكره أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال قد مرّت عبر حقبة تاريخية ليست بالقصيرة، وبالتالي فقد تأثر موضوع المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بالعديد من المتغيرات الفكرية والفلسفية والتطبيقية، والتي انعكست على اختلاف المداخل في تناوله. وتجدر الإشارة هنا أننا نفضل استخدام مصطلح مداخل وليس مصطلح مناهج، وذلك لعدم اكتمال خصائص ومقومات المناهج في هذه المداخل التي تناولت المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- المدخل التقليدي: يؤكد أصحاب هذا المدخل على كون كافة منظمات الأعمال تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعامة المجتمع، وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح بما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية (Cooper & Raiborn, 1974 : 20). وبهذا الصدد يشير (Milton Friedman) بالقول أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي استخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة أرباحها على الأمد الطويل، وجعل ذلك قاعدة في انجاز أعمالها (Chamberlain, 1982: 27). ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل راح رواد هذا المدخل إلى اعتبار ما تقدمه منظمات الأعمال من سلع وخدمات هو منفعة للمجتمع، كما أن المنافسة ستؤدي إلى تعظيم الفعالية في الأداء، وبالتالي تخفيض التكاليف والتي ستعكس على أسعار المنتجات والخدمات المطروحة في الأسواق (Jacoby, 1973: 191). ومن هنا فإن الجانب المعلن من عمل المنظمة يتمثل بتقديمها أفضل مستوى ممكن من السلع والخدمات للمجتمع، ومن خلال التفاعل مع القوى المتنافسة في السوق، ويبقى الجانب الخفي من الأداء متمثل في سعي المنظمة لتحقيق أعلى الأرباح كمؤشر لقياس مستوى أدائها ومدى بلوغها للأهداف المخططة (البكري، 2001: 35).

2- المدخل الاجتماعي: يستند هذا المدخل على عكس فلسفة المدخل التقليدي، إذ أوجب على منظمات الأعمال أن تراعي بشكل واسع مصالح جميع الأطراف، وأن لا ينحصر دورها على مراعاة تحقيق الأرباح والعوائد للمساهمين فقط، إذ يعتبر مؤيدو هذا المدخل أن لمنظمات الأعمال موارد ضخمة

تسمح لها بمعالجة القضايا الاجتماعية المعقدة (Pride et.al, 2005: 49). هذا وقد ذهبت بعض الأطروحات بعيدا في هذا المدخل، ونادت بضرورة أن تنتقل مسؤولية الرقابة على أعمال المجتمع من المسؤولية الخاصة إلى المسؤولية العامة. وهنا فإن المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا التزام المنظمة بالعمل على وفق مصالح ومتطلبات المجتمع، وأن تعطي لهذه الأخيرة أسبقية حتى على الأهداف الخاصة للمنظمة، ويمكن اعتبار الفلسفات المادية الاشتراكية والماركسية في طليعة من نادوا بهذا التوجه ( الغالبي والعامري، 2010: 63).

3- **مدخل التكلفة:** يستند هذا المدخل على فلسفة مفادها أن المسؤولية الاجتماعية هي إحدى مجالات وبنود الإنفاق التي يجب على المنظمة أن تراعيها عند دراسة تكاليف أنشطتها من أجل البقاء والاستمرار والنمو (مصطفى، 2009: 80).

4- **المدخل الإداري:** بعد سلسلة من النقاشات والإضافات الفكرية تم التوصل لاعتماد المدخل الإداري لكونه يمثل أداة مركزية بيد المديرين المحترفين للعمل الإداري، وبالتالي فقد تم التحول من الهدف الأحادي للمنظمة والمتمثل بتعظيم الربح إلى زيادة هدف آخر يتمثل في تعظيم الرضا للمديرين أنفسهم، وامتداد هذا الرضا إلى العناصر المؤثرة والمتفاعلة معها (Jacoby, 1973: 193). وخلال هذه المدة برز العديد من المفكرين الذين أعطوا للمدخل الإداري حيال المسؤولية الاجتماعية بُعدًا وعمقا ومن أبرزهم (Drucker)، فقد تداخلت أفكارهم مع الاتجاه الذي طرحته لجنة التطوير الاقتصادي (C.D.E) في وقت لاحق لتعزيز المدخل الإداري للمسؤولية الاجتماعية (Cooper & Raiborn, 1974 : 21)، والذي يمكن تلخيصه بكونه يمثل العلاقة مع الزبائن أو المجتمع الواسع برمته. فعمل منظمات الأعمال اليوم هو أشبه بالمصفوفة من التعهدات والمسؤوليات والتي تفوق في نطاقها وتعقيدها لقوانين والأوجه المتشابهة للتشريعات التي تصدرها الحكومة (البكري، 2008: 38).

5- **المدخل القانوني:** يستند هذا المدخل على أن الأصل في منظمات الأعمال هو أن يكون لها دافع التجاوب لتحسين مكاسبها وتوسيع مصالحها، ويتطلب هذا وضع إطار قانوني تشريعي لضبط سلوك المنظمة وحماية المجتمع والبيئة من السلوك الضار والتصرف غير السليم من المنظمة (مصطفى، 2010: 80).

6- **المدخل الأخلاقي:** يعكس هذا المدخل الرموز غير المكتوبة والمبادئ والقيم المشتقة ضمنا من المجتمع، ويذهب هذا المدخل إلى أبعد من أطر العمل القانونية، وهذه المسؤولية تهدف للقيام بما هو صحيح وعادل، وتجنب الضرر للآخرين، كما يتضمن هذا المدخل إلزامية منظمة الأعمال بعدم انتهاك



المبادئ المتفق عليها، والتي تحدد الصحيح والخطأ عند توجيهها لأعمالها، وحتى تلتزم منظمات الأعمال أكثر بالمسؤولية الاجتماعية فإن عليها إعطاء السلوك الأخلاقي الأولوية، ولعمل ذلك فإنه يتطلب من المنظمة اعتبار الأهمية الحساسة للأخلاق وتشجيع الأفراد لإتخاذ المسؤولية الأخلاقية بشكل أكثر جدية والتركيز على الجماعة واحترام وجهات النظر المختلفة للجميع(شاو، 2005: 130) .

7- المدخل الإيجابي الخيري للمسؤولية الاجتماعية: يعتبر هذا المدخل من أنسب المداخل وأكثرها ملائمة، حيث أن على المنظمة أن تكون ملزمة تجاه مختلف القوى الخارجية بما يلي:

• الأخذ في الاعتبار التغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية، ووضع السياسات التنظيمية التي تتماشى مع هذه المتغيرات؛

• وضع الأهداف التنظيمية في ضوء متطلبات واحتياجات هذه القوى والمؤثرات؛

• اتخاذ الخطوات والإجراءات المناسبة نحو تبادل المنفعة بين المنظمة وهذه الأطراف جميعاً؛

كما يؤكد جاد الرب(2010: 15) أن هذه الالتزامات ليس من السهل الوفاء بها، لأنها تحّد من حرية منظمة الأعمال في اتخاذ القرار، لكن من ناحية أخرى إذا كانت منظمات الأعمال في العصر الحديث تعمل في إطار بيئي متكامل لخدمة العاملين بها والمتعاملين معها وجميع القوى الخارجية الأخرى، إذا فلا حرج أن تقوم إن أرادت الاستمرار بالوفاء بهذه الالتزامات بما يؤدي إلى تحقيق مختلف الأهداف كلما كان ذلك ممكناً.

ونظراً لتعقد وصعوبة هذا المدخل فإن هذا منظمة الأعمال عليها أن تقوم بإجراءات كثيرة واتصالات متبادلة بينها وبين البيئة الخارجية حتى تضمن الوفاء بالتزاماتها. ومن هذه الإجراءات ما يلي:

• مسؤولية القيام بالأبحاث والدراسات المناسبة لقياس الدور الاجتماعي الذي تؤديه تجاه الآخرين، بمعنى آخر يجب أن يتم تقييم أداء منظمة الأعمال من خلال مدى وفائها بالتزاماتها الاجتماعية تجاه كل الأطراف؛

• على إدارة منظمة الأعمال أن تلتزم بالمبادئ والقواعد والقيم الأخلاقية سواء من حيث الإنتاج الجيد أو السعر المناسب أو المنافسة الشريفة أو الالتزام بتشريعات وقوانين الدولة؛

- أن تعمل المنظمة من خلال الإطار أو التخطيط الاستراتيجي بما يؤدي إلى تخفيض حجم الآثار السلبية والتي تتولد من القوى الضاغطة عليها؛
  - يجب على إدارة المنظمة أن تتعرف بدقة على المشكلات البيئية التي تتولد عن الأنشطة المؤثرة لجماعات الضغط على المنظمة، وذلك من خلال التعرف على المعلومات الرسمية وغير الرسمية عن البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على قرارات المنظمة؛
  - على المنظمة أن تعمل في إطار السياسات التشريعية والسياسية التي تضعها السلطات الحكومية، بما يضمن لها علاقة طيبة وصادقة مع مختلف أجهزة ومنظمات الدولة الرسمية؛
- وبصفة عامة، فالملاحظ أن هذه المداخل تباينت بوضوح في الفلسفة التي تستند عليها، ومن ثم اختلفت بجلاء حول نطاق المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، فمنها من حصرها في مجرد وجود المنظمة ومنها من قيدها بأهداف وأرباح المنظمة، ومنها من توسع فيها لتتضمن كافة توقعات المجتمع، ومنها من تركها لرؤية المنظمة وحسب تقديرها لعادات وقيم وأعراف وثقافة المجتمع الذي تعيش فيه.

### ثالثاً: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

لقد أجمع العديد من الباحثين على أن منظمات الأعمال تمارس عدداً من المسؤوليات الاجتماعية والتي تتحصر ضمن أبعاد وعناصر نذكرها كما يأتي:

#### 1- أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

تتمثل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مجموعة الأنشطة أو الالتزامات الطوعية أو غير الطوعية التي تضطلع بها المنظمة وتفي ببعض الاحتياجات، والتي قد تعود على المنظمة بفائدة اقتصادية مباشرة سواء أكان هذا الاضطلاع بهذه الأنشطة اختياراً أم تنفيذاً لأحكام القوانين والأنظمة، وقد حدّد (Carroll, 1991: 405) أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وهي:

- **البعد الاقتصادي:** ويقتضي استخدام الموارد بشكل رشيد لتنتج منظمات الأعمال سلعا وخدمات بجودة عالية، كما يقتضي هذا البعد المنافسة العادلة عن طريق احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين، إضافة إلى منع الاحتكار والأضرار بالمستهلكين، كما يعتمد هذا البعد على الاستفادة من التقدم التكنولوجي واستخدامه في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة.

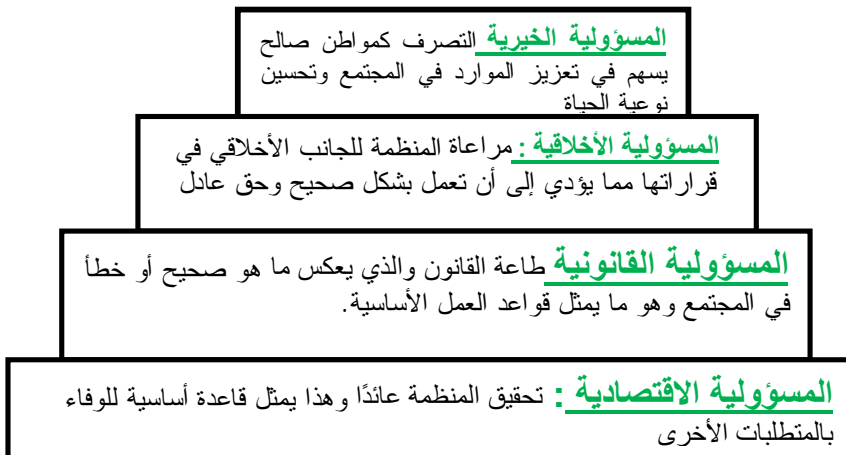
• **البعد القانوني:** يقتضي هذا البعد الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات المنظمة لمختلف المجالات في المجتمع، كاحترام قوانين حماية المستهلك من المواد الضارة، وحماية الأطفال صحياً وثقافياً، وحماية البيئة عن طريق منع التلوث بشتى أنواعه، وصيانة الموارد الطبيعية وتنميتها، والتخلص من مخلفات المنتجات بعد استهلاكها، كما يقتضي البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية تحقيق العدالة والسلامة، سواء عن طريق التقليل من إصابات العمل أو تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن، وإعطاء فرص العمل لذوي الاحتياجات الخاصة، إضافة إلى احترام حقوق الإنسان ومنع التمييز على أساس الجنس أو الدين ( الغالبي والعامري، 2006: 5).

• **البعد الأخلاقي:** يستند على هذا البعد على استوعاب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمع الذي تعمل فيه، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تُأطر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمراً ضرورياً لزيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها، فعلى المنظمة أن تلتزم بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه (الربيعي، 2010: 12).

• **البعد الخيري:** يرتبط هذا البعد بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، وما يتفرع ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل. كما يمثل هذا البعد المزايا والمنافع التي يرغب المجتمع أن يحصل عليها من المنظمة بشكل مباشر، مثل الدعم المقدم لمشروعات المجتمع المحلي بكافة أشكالها (الخفاجي والغالبي، 2009: 57).

لقد وُظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب، ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد آخر يمثل حالة واقعية وفقاً للشكل التالي:

الشكل رقم (02): هرم المسؤولية الاجتماعية لـ (Carroll)



المصدر: (Carroll, 1991: 405)

لقد بين (Raynard and Forstater, 2005: 5) أن هناك أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية تختلف عن التي جاء بها (Carroll) وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01)

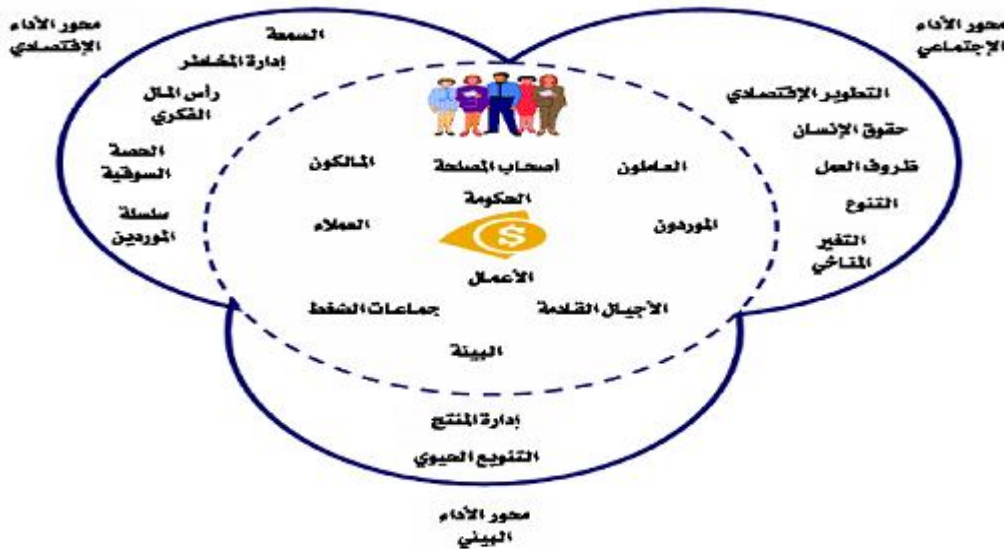
أبعاد المسؤولية الاجتماعية لـ (Raynard and Forstater)

التركيز على المسائلة	من	أصحاب المصلحة القانونيين والتقليديين	إلى	أصحاب المصلحة المباشرين والتأثيرات قصيرة الأمد	إلى	تشكيلة واسعة من أصحاب المصلحة والتأثيرات بعيدة المدى
حالة الأعمال	من	تخفيف الآلام	إلى	علاقة التكلفة - المنفعة	إلى	المحاذاة الإستراتيجية
مستوى الارتباط	من	الالتزام بالمسؤولية القانونية	إلى	الحد الأدنى من الضرر	إلى	توليد قيمة اجتماعية
درجة التأثير	من	أعمال السوق	إلى	إعادة تشكيل السوق	إلى	التأثير السياسي

المصدر: (Raynard and Forstater, 2005: 05)

حيث أن بعد التركيز على المسائلة يبين أن فئات أصحاب المصلحة لهم اهتمامات مختلفة، إلا أن هذه الاهتمامات ومهما اختلفت فإنها تقع ضمن ثلاث محاور رئيسة وهي محور الأداء الاجتماعي، محور الأداء الاقتصادي ومحور الأداء البيئي، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (03): اهتمامات فئات أصحاب المصلحة في ضوء المحاور الثلاثة



المصدر: (Raynard and Forstater, 2005: 05)

فيما يبين البعد الثاني أن تنامي قبول منظمات الأعمال بالأرباح والقيم والمبادئ والتكافل فيما بينها يشكل هدفا أساسيا لديها، أما بعد الارتباط فيؤكد على أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعمل على ثلاث مستويات أساسية، وهي الالتزام بالمسؤوليات القانونية، والحد من الضرر، وتوليد قيمة اجتماعية، وأخيرا البعد الرابع والمتمثل بدرجة التأثير والمتضمن التغيير في السوق و المحدد بربحية المنظمة في الوقت الحاضر. أما في المستقبل فيحدد بكون المسؤولية الاجتماعية أحد أهداف المنظمة الرئيسية.

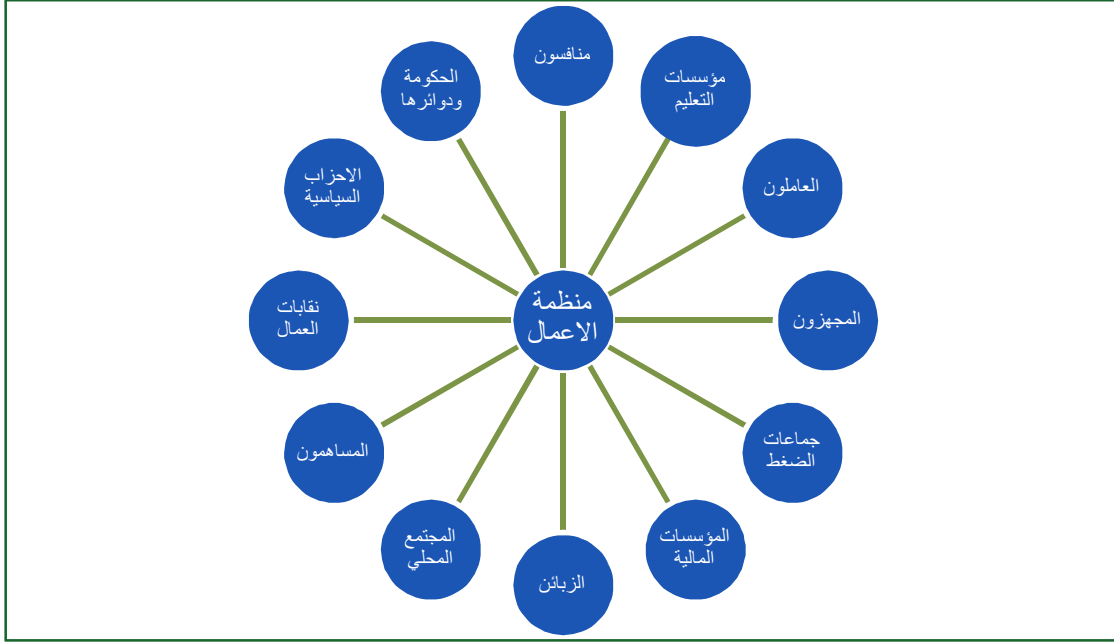
## 2: عناصر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

إن من الأسباب التي أدت إلى التوسع في مجال المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي بيئة العمل التي تحتوي على عدد كبير من الجماعات ذات المصالح الخاصة في نشاطات منظمات الأعمال. فهل على المنظمة أن تكون مسؤولة اجتماعيا أمام هذه الجماعات، أم على المنظمة أن تكون مسؤولة أمام المجتمع بشكل كامل؟ .

من هذا المنطلق كان لابد على منظمات الأعمال أن تأخذ بعين الاعتبار بيئة العمل، لأن أصحاب المصالح تتجاوب بسرعة مع الاتجاهات العامة في البيئة الاجتماعية، والتي ستترجم إلى ضغوط مباشرة مما يؤدي إلى التأثير على نشاط المنظمة. ومن هنا ستجد المنظمة أنه لابد من الاهتمام بأصحاب المصالح بالإضافة إلى اهتمامها بتحقيق الأرباح.

يستخدم كل صاحب مصلحة معايير الخاصة لتحديد مدى فعالية أداء المنظمة، كما أن كل صاحب مصلحة يحكم باستمرار على تصرفات وأفعال الإدارة العليا من خلال تأثيرها عليه، لذلك تكون الإدارة حريصة ليس فقط على أصحاب المصالح الرئيسية في بيئة العمل المنظمة، وإنما للمعايير التي تستخدمها كل جماعة للحكم على أداء المنظمة. وفيما يلي شكل (04) يشير إلى أهم أصحاب المصالح في بيئة عمل المنظمة.

الشكل (04): أصحاب المصالح أو المستفيدون من وجود منظمات الأعمال



المصدر : (الغالبى والعامري، 2008: 95)

يمكن من خلال الشكل أن نحدد أربع متغيرات رئيسة تنطوي تحتها العناصر المذكورة كالتالي:

- **المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين (العاملين):** وذلك من خلال توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة بينهم حسب الجنس أو اللون أو العرق، وإعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهارتهم، وإتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي، وإتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في منظمات الأعمال الأخرى في نفس القطاع أو المجتمع.

لقد أدت التطورات التقنية إلى التأكيد والاهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية، لذلك تحضى اعتبارات التدريب والتكيف مع طرق الإنتاج المتغيرة والمقدرة على الابتكار باهتمام خاص من قبل منظمات الأعمال، كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية، فتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين وتنظم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون. كما تستجيب المنظمات لهذا المجال لما له من نتائج اقتصادية ايجابية، فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من أخطار الوظيفة يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية (بدوي، 2000: 81).

• **المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء:** إن شريحة العملاء تحظى بأهمية كبيرة لكل منظمات الأعمال بدون استثناء، فوجود منظمة الأعمال مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وهذه يستهلكها الزبائن، وطبيعة التعامل معهم وإقناعهم باستهلاك هذه المنتجات عمل مهم من أعمال إدارة التسويق في منظمات الأعمال. وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهم الأنشطة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء على النحو التالي (اللولو، 2009: 37):

- **أنشطة خاصة بتحديد و تصميم المنتجات:**

أ- القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين.

ب- تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى تقليل احتمالات التعرض لأي إصابة عند الاستخدام.

ت- أنشطة خاصة بتحقيق رضا المستهلكين.

ث- وضع بيانات على عبوة المنتج للتعريف بالحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ ومدة الصلاحية.

ج- القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخدامه.

- **توفير مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتج.**

• **المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة:** يعتبر هذا الاتجاه من أهم عناصر المسؤولية الاجتماعية، بسبب توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسع استخدام الأسمدة الكيماوية و المبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات.

إن الدليل على أهمية موضوع البيئة هو إصدار منظمة التقييس العالمية خدماتها المعروفة بـ(ISO14000) ، بالرغم من أنه ليس هناك إجماع على وجود معايير واضحة ومحددة لقياس الأداء البيئي، إلا أنه توجد العديد من المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على أداء منظمات الأعمال في هذا المجال أو قياس درجة خضرتها (Greenes) (Douglas, 2000 :187) كالتالي:

- **السياسة البيئية:**

أ- مدى الوضوح والاستقرار والشمولية.

ب- ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة.

ت- شرط الاستدامة بالنشاط البيئي.

ث- تقليل المخاطر البيئية.

- **وجود مدونة أخلاقيات البيئة ومعايير التطبيق.**

- الهيكل العام للمنظمة:

- أ- وجود قسم خاص أو وحدة خاصة بالبيئة.
- ب- موقع المدير البيئي في الهيكل التنظيمي.
- ت- إشراك ممثل بيئي في مجلس الإدارة.
- إدماج العاملين في الأنشطة البيئية.
- وجود نظام الإدارة البيئي:
- أ- إمكانية القياس الكمي لأنشطة البيئة.
- ب- نظام قياس للأداء البيئي.
- ت- الإيفاء بمتطلبات نظام iso 14000.
- الوقاية من التلوث وتقليل العادم وأنشطة إعادة التدوير.
- التدقيق البيئي.
- العلاقة مع الجمهور ووسائل الإعلام:
- أ- تثقيف الجمهور بقضايا البيئة.
- ب- الإفصاح العام ومصادقية المنظمة بقضايا البيئة.
- العلاقات مع المجتمع المحلي:
- أ- جلسات حوار مع المجتمع المحلي حول قضايا البيئة.
- ب- العدالة باختيار مواقع الوحدات الإنتاجية للمنظمة في المدينة.
- اتصالات تغطي الأنشطة البيئية:
- أ- إعداد التقرير البيئي السنوي.
- ب- فحص القضايا البيئية الواردة في التقرير البيئي السنوي.

• المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع: يجب على منظمات الأعمال أن تعمل على تحسين الرفاه الاجتماعي بشكل عام، من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية، والرياضية، والثقافية، والفنية، والتي تساهم في رفع ذوق المجتمع، وعدم خرق مبادئ وحقوق الإنسان، وفيما يلي أمثلة على هذه الأنشطة:

- البذل في سبيل الإنسانية:

- أ- تدعيم المؤسسات التعليمية.
- ب- تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية.



ت- تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية.

- **المواصلات والنقل:**

أ- توفير وسائل النقل للعاملين.

ب- المساهمة في دعم البنى التحتية للمجتمع حيث تمثل هذه البنى مرتكزات أساسية لتحسين نوعية الحياة في المجتمع مثل تبليط الطرق وإنشاء الجسور والمنتزهات.

- **الإسكان: من خلال**

أ- المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان.

ب- إنشاء سكنات للعاملين.

- **الخدمات الصحية:**

أ- تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة و الأمراض.

ب- توفير وسائل و إمكانيات و خدمات العناية و الرعاية الصحية.

- **أنشطة اجتماعية أخرى:**

أ- احترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وعدم خرق الآداب العامة والسلوك الإيجابي، وعدم القبول بالفساد الإداري والرشوة وتحقيق أرباح على حساب صحة المستهلك أو استغلاله مستغلين عادات اجتماعية معينة أو طريقة تفكير.

ب- دعم تنظيمات المجتمع المدني مثل الجمعيات والتنظيمات الأخرى التي تهتم بشؤون المرأة، والأطفال، والشباب وكبار السن، أو ذوي الاحتياجات الخاصة، حيث يتوقع المجتمع من منظمات الأعمال أن تبادر بدعم هذه التنظيمات ماديا ومعنويا باعتبارها تؤدي واجبا وخدمة مهمة لمختلف شرائح المجتمع. ومن خلال هذا الأمر يتعزز التلاحم الاجتماعي وتنخفض معدلات الجريمة بكافة أنواعها.

ت- التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى.

ث- الصدق بالتعامل ونشر المعلومات عن حالة المنظمة وتطورها مثل توفير موقع على الانترنت

فيه معلومات أساسية كافية تفي باحتياجات مثل هذه الجماعات. (بدوي وعثمان، 2000: 380)

## رابعاً: اتجاهات التأييد والاعتراض بشأن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

مع تنوع الصعوبات ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية، وما نتج عنها من اختلاف مداخل تعريفها وتحديد نطاقها، تباينت اتجاهات "التأييد" واتجاهات "الاعتراض" لدور منظمات الأعمال في تحمل أعباء المسؤولية الاجتماعية وأبعاد الأطر الأخلاقية والقيمية المنظمة لها. وتلخص فيما يلي النقاط الأساسية التي يعرضها كل اتجاه من هذه الاتجاهات المؤيدة والمعتضة:

**1- اتجاهات التأييد:** يرى أصحاب هذا الاتجاه ضرورة وجود علاقة جيدة بين منظمات الأعمال والمجتمع الذي تقوم بخدمته، والتي من شأنها أن تجعل أنشطة منظمات الأعمال أكثر قرباً للرغبات الاجتماعية، بمعنى آخر إن لم تقم منظمات الأعمال بمهامها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها.

تخلص بحوث أصحاب هذا الاتجاه إلى أن منظمات الأعمال تستفيد من مجموعة من المزايا المتصلة بالنتائج النهائية للأعمال منها ما يلي (Kotler & Nancy, 2011 : 20) :

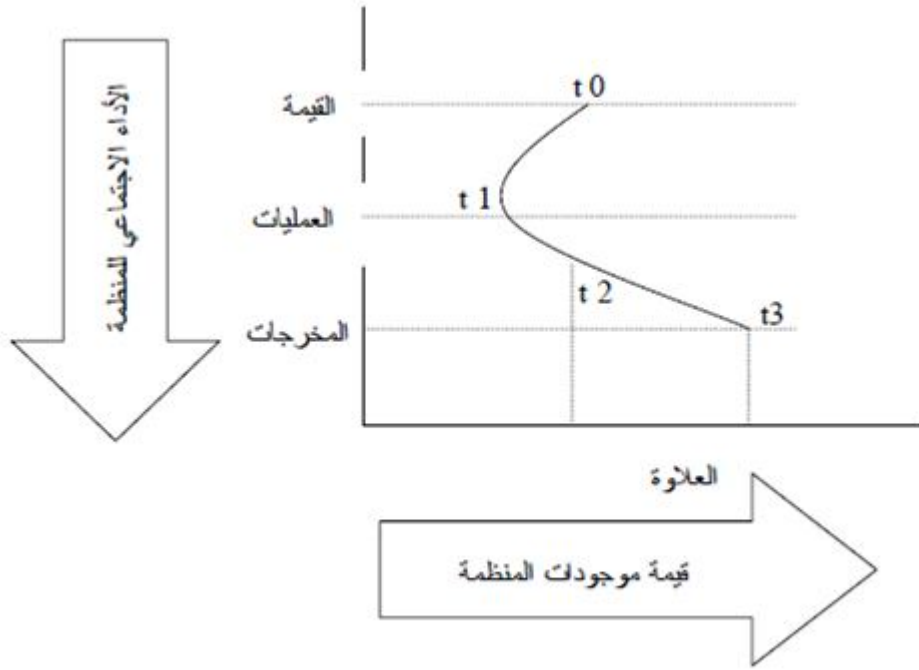
• **ازدياد في المبيعات وحصتها من السوق:** حيث أكدت دراسة (Bloom et al, 2003) بأن ما نسبته 78% من الأشخاص البالغين يشترون منتجات من أجل دعم قضية يهتمون بها، وأن 48% مستعدون لتغيير العلامات التجارية والتحول إلى علامة تجارية مرتبطة بقضية نبيلة في حالة تماثل السعر والجودة، كما تضيف الدراسة أن 75% من المستهلكين قراراتهم الشرائية تتأثر بسمعة المنظمة المهتمة بالبيئة، و قال 80% أنهم على استعداد لدفع نقود أكثر مقابل المنتجات الصديقة للبيئة.

• **تقوية مكانة العلامة التجارية:** في كتابهما "روح العلامة التجارية" يقدم كل من (Hamish Pringle & Marjorie Thompson) حججاً قوية تؤكد أن ربط منظمة الأعمال أو علامة تجارية ما بعمل خيري أو قضية اجتماعية مناسبة يمكن أن يقدم مساهمة عظيمة "لروح العلامة التجارية". وخلصوا إلى أن المستهلكين يتجاوزون المسائل العملية المتعلقة بالأداء الوظيفي للمنتج أو مزايا المنتج العقلانية والجوانب العاطفية، والسيكولوجية لشخصية العلامة التجارية وصورتها الذهنية ليتجهون صوب قمة هرم ماسلو للاحتياجات و يسعون وراء تحقيق الذات. (Hamish & Marjorie, 2001: 5)

• **ازدياد الجاذبية بالنسبة للمستثمرين و تحسين الأداء المالي:** يذهب البعض إلى أن الالتزام بأنشطة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال يزيد من قيمة أسهمها، بحيث أظهرت دراسات (Sandra waddock, 2000) وجود ارتباط إيجابي بين سعر أسهم المنظمة وبين المسؤولية الاجتماعية،

وقد أوضحت الدراسة أن منظمات الأعمال التي كان لها اهتمام بالمسؤولية الاجتماعية حققت فارقاً في أسعار أسهمها بنسبة (5%) عن المنظمات التي لم يكن لديها اهتمام بهذا الجانب، وقد أوضحت ذلك في الشكل التالي:

الشكل (05): دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة أسعار أسهم المنظمات



المصدر: (الحمدى، 2003: 43)

و يوضح الشكل أن سعر السهم للمنظمة ينتقل من النقطة (t0) إلى النقطة (t1) عندما تصل الأخبار حول القيم الجديدة للمنظمة ذات التوجه الاجتماعي، لكن ما إن تبدأ المنظمة بتنفيذ العمليات الجديدة حتى يتم إعادة تغطية سعر السهم عند النقطة (t2) والتي تمثل السعر القديم للسهم، فيما بعد وعند إنجاز المخرجات المطلوبة فإن المنظمة تحقق علاوة المسؤولية الاجتماعية ويصل سعر السهم حتى النقطة (t3).

كما برهنت دراسة - كثيرا ما يتم الاستشهاد بها - قامت بإجرائها جامعة جنوب غرب لوزيانا بعنوان "تأثير التقارير المنشورة عن السلوك غير الأخلاقي على أسعار الأسهم" على أن الدعاية المحيطة بسلوك المنظمات غير الأخلاقي تخفض أسعار الأسهم مدة لا تقل عن ستة أشهر. (Kotler & Nancy, 2011 : 30)

● **انخفاض تكاليف التشغيل:** هناك مبادرات كثيرة تهدف لتحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض التكاليف، مثل تقليل إنبعاثات الغازات التي تسبب تغيير المناخ العالمي أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية، كما يُمكن تعليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال صادرات إعادة تدويرها. والجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال الموارد البشرية مثل جداول العمل المرنة والتناوب على الوظائف وغير ذلك من البرامج المتصلة بمكان العمل تؤدي إلى خفض نسبة غياب العاملين.

● **بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع:** إن التطور الصناعي والتوسع في مجالات الخدمة المختلفة وزيادة الميل إلى الاستهلاك، صاحبه العديد من التأثيرات السلبية الجانبية والتي لا يمكن أن تتحمل مسؤولية مكافحتها الدولة لوحدها، نظرا لمحدودية مواردها وإمكانياتها، وبالتالي يصبح من الضروري أن تساهم منظمات الأعمال بتخصيص جانب من عوائدها لمواجهة وتقليل الآثار السلبية على الحياة والمجتمع. وهنا لا يمكن أن يترك المجال دون وجود إطار منظم للعلاقات يستوعب مبادرات منظمات الأعمال، ومن خلال هذه المبادرات تمد جسور الثقة والتعاون مع الدولة والمجتمع (الغالبى والعامري، 2010: 70).

● **تجنب الإجراءات الحكومية:** إن منظمات الأعمال تمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية لكي تتجنب الإجراءات الحكومية، والتي هي مكلفة لمنظمات الأعمال من جهة وتحد من مرونة المنظمات في اتخاذ القرارات من جهة أخرى. بمعنى آخر فإن القانون والتشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة بالمجتمع ولكن بوجود المسؤولية في الأعمال فإنها ستمثل قانونا اجتماعيا. (Certo, 1990: 209)

● **زيادة الإنتاجية والجودة:** إن الجهود التي تبذلها منظمات الأعمال في سبيل الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية من خلال القوة العاملة والعمليات التي تقوم بها، تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض معدل وقوع الأخطاء، و تعزز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار. (تقرير الأمم المتحدة، 2004: 78).

● **الوقاية خير من العلاج:** إن لم تقم منظمات الأعمال بمهامها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها. فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع (Steiner, 1979: 141)

**2- اتجاه الاعتراض (التقييد):** المعارضون لتبني منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية وجهة نظرهم قائمة على النظرية الاقتصادية، وفي هذا يرى (Milton Friedman) أن على أصحاب الأعمال أن يعملوا من منطلق مبادئ الاقتصاد الحر وليس انطلاقاً من مبادئ المسؤولية الاجتماعية، حيث أن رجل الأعمال لا مسؤولية له إلا تعظيم الربح، وإذا ما تصرف بخلاف ذلك، فإنه إنما ينفق أموال حملة الأسهم في غير مجالها، أو أنه تصرف بدوافع غير اقتصادية. فحُجج المعارضين في الحقيقة حُجج تدور أغلبها حول التوجهات التالية:

- إذا ما أخذت منظمات الأعمال بمهام المسؤولية الاجتماعية وبشكل متزايد، فإنها ستتحوّل في وقت قصير إلى شكل لا يختلف عما هو سائد في المنظمات الحكومية. (Rue & Byars, 2004: 465)
- إذا انفردت منظمة الأعمال بإنفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية دون المنافسين الآخرين، فإن ذلك يعني تحملها تكلفة إضافية من شأنها أن تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها، وبالتالي تنعكس سلباً على موقفها وقوتها التنافسية في السوق، (9: 2001) (Glück) وأكد هذا ما جاءت به دراسة (wright & Ferris, 1997) على وجود علاقة سلبية بين المسؤولية الاجتماعية والربحية. (بلخضر، 2011: 9)
- غياب الرصيد العملي وعدم توفر القدرات الإدارية والتنظيمية لدى منظمات الأعمال في هذا المجال، لكي تحدد نطاق ومجالات وأشكال المسؤولية الاجتماعية.
- في التحليل النهائي سوف يدفع المجتمع ثمن مساهمة منظمة الأعمال في حل المشاكل الاجتماعية على شكل أسعار مرتفعة (68: 1994) (Weihrich & kootz)
- صعوبة إخضاع أبعاد المسؤولية الاجتماعية إلى إطار رسمي يتضمن الجوانب المحاسبية والقانونية لها. (مصطفى، 2010 : 82)
- أصحاب هذا الاتجاه يرون أن المفاهيم الأخلاقية تنطبق على الأفراد لا على منظمات الأعمال، لأن الأفراد وحدهم يستطيعون صنع المفاهيم الأخلاقية وتطبيقها، وطالما أن المسؤولية الاجتماعية قضية أخلاقية بالدرجة الأولى، إذاً فهي مسألة ضمير وهذا لا يمكن إلا للشخص الطبيعي ولا ينطبق على المنظمة لكونها شخصية اعتبارية. (الصيرفي، 2007: 47)

• تعد المسؤولية الاجتماعية مسألة معقدة وصعبة، لأن القرارات المتعلقة بها تكون معقدة، ومتضمنة العديد من المتغيرات والتي يصعب استيعابها في الكثير من الأحيان، وخصوصا في المنظمات الصغيرة (Anderson, 2006: 23)

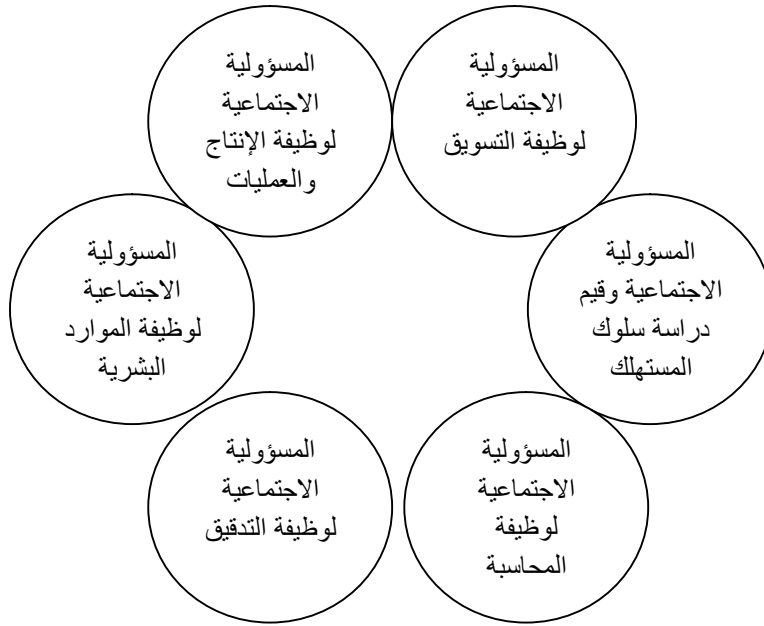
يتفق الباحث مع الآراء المؤيدة لقيام منظمات الأعمال بمسؤوليتها الاجتماعية، لأن الأعمال بدون مسؤولية اجتماعية سوف تحمل آثار سلبية على أصحاب الأعمال أنفسهم، فقيام منظمات الأعمال بالتبرع بجزء من دخلها لصالح الأهداف الاجتماعية والبيئية، فإنها بذلك تحصل على ثقة واحترام العملاء الداخليين (العاملين بالمنظمة) و العملاء الخارجيين (المستهلكين) و كذلك المجتمع المحيط به، وبالتبعية تزداد أرباح المنظمة و هذا ما يحتاجه أصحاب الأعمال.

### المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية ووظائف منظمات الأعمال.

إن التزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية، يقتضي أن تمارس كافة وظائفها وأنشطتها في ظل أطر من الأخلاقيات والقيم لهذه الوظائف المتمثلة في وظيفة الإنتاج والعمليات، التسويق، التمويل، إدارة و تنمية الموارد البشرية، خدمة العملاء و العلاقات العامة.

كما يتجسد هذا الالتزام الأخلاقي والقيمي من منظمة الأعمال في قرارات وسلوكيات وموظفي المنظمة بالمعايير والأسس والقواعد الأخلاقية عند القيام بكافة مراحل وعناصر تلك الوظائف. كما يوضح الشكل التالي: (06) خاصية التداخل والتفاعل بين أخلاقيات وقيم العمل في وظائف المنظمة، ومنه يظهر أن نقاط الضعف في أخلاقيات وقيم العمل في وظيفة واحدة من الطبيعي أن يمتد لتصيب أخلاقيات وقيم العمل في بقية وظائف المنظمة بقدر ما من التلف أو العطب و الفساد القيمي (مصطفى، 2010: 181).

الشكل رقم (06): المسؤولية الاجتماعية ووظائف المنظمة



المصدر: إعداد الباحث

### أولاً: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة الإنتاج والعمليات:

من المتعارف عليه أن عملية الإنتاج ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي استجابة متخصصة لتوفير منتج يحقق منافع محددة واضحة لإشباع رغبات واحتياجات وطموحات معينة للفرد والبيئة

والمجتمع. ويعني هذا أن إدارة الإنتاج لا تعمل في بيئة مغلقة عن بقية الأنشطة وعن البيئة وعن المجتمع، وعند ممارسة عملية الإنتاج أو التصنيع أو تقديم الخدمة يجب مراعاة حقوق ومصالح وأهداف الأطراف والجهات الأخرى داخل المنظمة وخارجها، يتطلب ذلك ضرورة أن يلتزم نشاط الإنتاج بأخلاقيات وقيم العمل في كل القرارات التي تتخذ في مراحل وخطوات تصميم المنتج وتخطيط العملية الإنتاجية حتى مرحلة استخدام المنتج والانتفاع به، والشكل التوضيحي التالي (07) يظهر نظرة متكاملة لمجالات المسؤولية الاجتماعية وقيم العمل في وظيفة الإنتاج و العمليات، والتي يفترض أن تلتزم بها منظمات الأعمال في كافة أنشطة الإنتاج و العمليات.

الشكل (07): المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الإنتاج و العمليات

تصميم المنتج	تحديد مواقع الإنتاج	تخطيط العملية الإنتاجية	تحديد وظائف الإنتاج	تحديد واستخدام التكنولوجيا	تحديد الطاقة الإنتاجية	تحديد معايير وأسس الجودة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قوانين</li> <li>• أسس</li> <li>• اشتراطات</li> <li>• احتياطات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأمن والسلامة</li> <li>• المخلفات</li> <li>• الوقت والجهد</li> <li>• الخصائص الثقافية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التتبع</li> <li>• التنسيق</li> <li>• المرونة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• محتوى العمل</li> <li>• العبء الوظيفي</li> <li>• الأدوات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أنواع وخصائص</li> <li>• العمر الافتراضي</li> <li>• التكلفة والعائد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الموارد القومية</li> <li>• الفجوة بين العرض والطلب</li> <li>• معدلات الاستخدام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المواصفات الفنية</li> <li>• توازن المصالح</li> <li>• مؤشرات الجودة</li> </ul>

المصدر: (مصطفى، 2010: 246)

**1- اختيار الموقع:** كافة منظمات الأعمال تواجه مشكل اختيار الموقع المناسب، فبالنسبة للمنظمات القائمة فعلا قد تحتاج إلى إجراء توسعات نتيجة زيادة الطلب على منتجاتها، والتي لا يمكن تلبيتها من خلال التوسع في الموقع الحالي، كذلك تزداد أهمية هذا القرار أيضا من خلال انخفاض الطلب على منتجات المنظمة والاستمرار في ذلك مما يتطلب البحث عن موقع آخر مناسب، كذلك تظهر الحاجة إلى ذلك عند محدودية الطاقات الإنتاجية، أو نفادها أو حدوث تغييرات في الأسواق أو تكاليف أداء العمال، و ظهور مواقع بديلة أخرى أقل تكلفة وأكثر ملائمة لنشاط المنظمة، وقرار اختيار موقع المصنع من القرارات التي لا يمكن التراجع فيها، إذ أن ذلك يترتب عليه أعباء ثقيلة، مما يستوجب معه اختيار الموقع المناسب وفقا للأسس العلمية لما في ذلك من أثر إيجابي على إجمالي الكلف لاسيما كلف النقل (ماضي، 2001: 97).



وتتجسد المسؤولية الاجتماعية من خلال اختيار الموقع المناسب الذي يأخذ فيه بعين الاعتبار عدة عوامل، من حيث تكلفة النقل من أجل توفير منتجات بأسعار في متناول المستهلك، توفر المواد بالكمية المناسبة والجودة الملائمة، الأيدي العاملة وموقعها من الأسواق، يوجد أيضا عدة عوامل قد يكون لها تأثير على قرار اختيار الموقع الصناعي، منها طبيعة المناخ السائد، إذ أن الظروف المناخية قد تؤثر على نشاط القوى العاملة كأن تكون سببا في كثرة أمراض العاملين، كذلك درجة توفر طرق المواصلات والاتصال، الظروف السائدة من حيث الحروب والخوف، الاستقرار، درجة توافر الخدمات الحكومية كالأمن والمطافئ، والمستشفيات، كذلك يجب مراعاة عامل التلوث البيئي حيث أن اختيار الموقع بالقرب من الأسواق ومدن مكتظة بالسكان سيؤثر سلبا على البيئة، فالكثير من الصناعات تنفث كما هائلا من الملوثات في البيئة الموجودة فيها حيث تؤثر الصناعات على البيئة الحضرية جزئيا من خلال استهلاك الطاقة و جزئيا من خلال تلوث الغلاف الجوي والمياه نتيجة للمواد الكيميائية والسامة التي تستخدمها (شهيب، 2002: 120).

**2- تصميم المنتج:** يقصد بتصميم المنتج عملية تحديد المواصفات الفنية والتقنية لمحتوى ومكونات السلعة أو الخدمة وخصائصها، وما يترتب عليها من تغليف وتعبئة ونقل وتخزين واستخدام وصيانة وغيرها بما يحقق منفعة فعلية أعلى من المتوقعة لدى العميل. كما يفترض عند اتخاذ القرارات المرتبطة بجوانب تصميم المنتج أن تلتزم المنظمة بالمعايير والضوابط الأخلاقية التالية:

- القوانين والتشريعات الصادرة بشأن المواصفات الفنية للمنتج.
- الأسس والضوابط الفنية في تحديد واستخدام المواد والخامات والمستلزمات لإنتاج المنتج.
- اشتراطات تحقيق السلامة والأمن والسلامة في تناول المنتج واستخدامه.
- خصائص ومتطلبات الذوق العام والمنظر الحضاري في الشكل والمظهر الخارجي للمنتج.
- التركيب الفني للمنتج والمحافظة على صحة المواطن و حمايتها ورعايتها.
- الاحتياطات الفنية اللازمة لتجنب احتمالات تعرض الأفراد والمجتمع والبيئة لمخاطر الاستخدام أو التلوث أو العدوى وغيرها.
- متطلبات الترشيد الاقتصادي لتكلفة تصميم وإنتاج المنتج (مصطفى، 2010: 280).

**3- تصميم مواقع الإنتاج:** في هذا الإطار هناك العديد من القرارات التي تتخذ ويفترض أن تستند إلى أسس أخلاقية تعطي انطبعا ايجابيا باحترام المنظمة والتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية.

إن تصميم موقع العمل يفترض أن يأخذ بعين الاعتبار العديد من الجوانب وأولها سلامة العاملين وسهولة حركتهم وحركة معدات العمل في الموقع، خاصة وأن هذه الجوانب تنعكس على كلفة الإنتاج و بالتالي أسعار هذه المنتجات، ولابد من الإشارة إلى أن بيئة العمل لها أثر نفسي كبير على العاملين فلا نتوقع أن تكون المنتجات بنوعية ممتازة من كافة النواحي إذا كان العاملون يعانون من عدم نظافة مكان العمل بسبب التصميم الرديء لتصريف الزيوت ومخلفات الإنتاج في المصنع، أو عدم التهوية والضوضاء العالية في المكاتب الإدارية والخدمية. إن اختيار الموقع بالقرب من أسواق ومدن مكتظة بالسكان سيؤثر سلباً على البيئة، لذلك فإن المنظمات ذات الشعور العالي بالمسؤولية الاجتماعية لا تهمل هذه الجوانب و تعيد النظر فيها باستمرار (الغالبى والعامري، 2010: 233).

**4- تكنولوجيا العمليات المستخدمة:** يقصد بتكنولوجيا العمليات المستخدمة كل الأساليب الفنية التي تستخدم في معالجة الخامات أو تشغيل المعدات أو تقديم الخدمة أو تخزين ونقل المنتجات وما يترتب عليها من تأثيرات إيجابية أو سلبية. ويفترض أن يتم تحديد هذه الأساليب الفنية واستخدامها ووضع الاحتياطات والضوابط التي تمنع حدوث النواتج السلبية والضارة لها ومن الضوابط والاحتياطات الأخلاقية ما يلي:

- تجنب استخدام أساليب فنية من التقنية والتكنولوجيا ينتج عنها بواقي ومخلفات ضارة بالصحة.
- عدم استخدام أساليب تقنية وتكنولوجيا ينتج عنها ضوضاء أو تلوث أو مخاطر.
- عدم استخدام تقنيات وتكنولوجيا متقدمة انتهى عمرها الافتراضي أو ثبت عدم مطابقتها لمواصفات الجودة المعيارية، حتى ولو بحجة أنها منخفضة التكاليف، حيث ثبت أن هذا التصور خاطئ وفساد لأنها دائماً التكنولوجيا مكلفة جداً إذا ما أخذنا في الاعتبار تكلفة معالجة نواتجها السيئة. (مصطفى، 2010: 234)

**5- تصميم الوظائف:** تتجسد المسؤولية الاجتماعية والسلوك الأخلاقي في إطار تصميم الوظائف باهتمام إدارة الإنتاج والعمليات بالعاملين كأفراد و مجموعات وبشكل غير مباشر بالمستهلك لاحقاً، ويندرج حديثنا هنا عن تلوث البيئة الداخلية للمصنع أو ما يعرف بتلوث بيئة العمل، ويقصد ببيئة العمل أو البيئة الصناعية بأنها المكان الذي يعمل به الصناعي بما يحتويه من المؤثرات والعوامل الكيميائية والفيزيائية المختلفة التي تؤثر به، باعتبار أن العامل بالمصنع كائن حي يقضي ساعات عمله في هذه الظروف البيئية التي تحيط به، ولاشك هو أشد المتأثرين بالأضرار البيئية الناجمة عن الصناعة والتصنيع، فالعامل إلى جانب أنه يعاني من تلوث البيئة الخارجية مثله مثل بقية الناس فإنه يعاني أيضاً من تلوث بيئة العمل، لإنصاف هذا العامل المظلوم ازداد الاهتمام بإجراء الدراسات والأبحاث حول

بيئة العمل، كما حرصت منظمات الاعمال المعنية بحماية البيئة في مختلف الدول على إنشاء إدارة خاصة ببيئة العمل ينحصر هدفها الأساسي في العمل من أجل حماية العمال الصناعيين من مخاطر الآلات الصناعية والحد من الإصابات المهنية التي يتعرض لها العمال في القطاعات الصناعية المختلفة، وتهيئة ظروف عمل ملائمة لهم بالحد من انبعاث الملوثات الصناعية للمحافظة على سلامتهم وزيادة طاقاتهم الإنتاجية، ولذلك تهتم هذه الإدارة بالقيام بالأعمال التالية:

• وضع القوانين لحماية عمال الصناعة ووقايتهم من أضرار ملوثات بيئة العمل، ووضع التوصيات والاشتراطات الهندسية والبيئية المناسبة لكل نشاط صناعي.

• دراسة الظروف السائدة في أماكن العمل وإجراء القياسات اللازمة لتقدير مستوى التلوث في جو العمل.

• توفير المعدات والوسائل المناسبة لخفض شدة الضوضاء الصناعية الناجمة عن حركة تشغيل الآلات واستيضاح مدى تأثير طريقة العزل الكلي أو الجزئي للآلات في خفض شدة الضوضاء إلى الحدود المسموح بها، أو وضع وسائل مطاطية أسفل قواعد الماكينات التي يصدر عنها مستويات عالية من شدة الضوضاء والتي تؤدي في حالة عدم التحكم بها إلى تأثيرات ضارة على عمال الصناعة.

• توفير الإضاءة الصناعية والطبيعية الجيدة للحد من وقوع الحوادث المهنية وإصابات العمل.

• توفير أماكن تخزين خاصة بالمواد الأولية والمواد المنتجة مع التنبيه على ضرورة إتباع إرشادات الأمن والسلامة في أماكن تخزين المواد الكيميائية الخطرة منها وغير الخطرة.

• توفير أماكن لتنظيم وترتيب المواد المنتجة والمواد الأولية مع ضرورة ترك ممرات مناسبة لتسهيل تنقل عمال المصنع للحد من الحوادث المهنية.

• إدخال تقنيات حديثة للتخلص من المخلفات الصناعية الصلبة منها والسائلة بالطرق السلمية مع التنبيه على عدم ترك أي مخلفات داخل أماكن العمل حتى لا تشكل مصدراً إضافياً لانبعاث الملوثات إلى البيئة الصناعية.

• توفير وسائل الوقاية الشخصية وهي كمعدات خاصة بالأتربة وأخرى خاصة بالغازات، أحذية جلدية برقبة وكفوف واقية للأيدي، إضافة إلى وسائل الوقاية الشخصية الأخرى التي تتطلبها حالة العمل.

• العمل على تبديل الآلات وخطوط التشغيل التي انتهى عمرها الافتراضي بأخرى حديثة للحد من الضوضاء الصناعية وانبعاث الملوثات الغازية والصلبة إلى بيئة العمل.

• مشاركة العمال في وضع أنسب الطرق للتحكم في الملوثات الغازية والصلبة واقتراح التقنيات والسبل الكفيلة بتهيئة بيئة عمل مناسبة لعمال المصنع (Ersehler & Grabot, 2001: 80).

**6- تخطيط ورقابة الإنتاج:** يمكن لإدارة الإنتاج والعمليات أن تركز مسؤوليتها الاجتماعية وسلوكها الأخلاقي اتجاه مختلف الفئات ذات المصلحة من خلال الفلسفة التخطيطية وآليات الرقابة التي تعتمد في النظام الإنتاجي للمنظمة. إن هذا الأمر يأتي منسجماً مع طبيعة البيئة التي تعمل فيها منظمة الأعمال من جانب ومدى القدرات البشرية للقيام بهذه العملية ومن جانب آخر فإن خطط الإنتاج والرقابة عليها يفترض أن تعزز من قدرات المنظمة ورغبتها في التطور والتحسين المستمر. لذلك يفترض أن تراعي إشكالية استخدام المواد الأولية ونوعيتها والمواد المعادة للتصنيع وطبيعة الإجهاد الذي يتعرض له العاملون في موقع العمل وكذلك أن تأخذ هذه الخطط بنظر الاعتبار ساعات العمل الإنتاجية وفترات الراحة للعاملين في النظام الإنتاجي. ومن المفترض أن تتجلى جميع الأمور لاحقاً في العمل الرقابي والتخطيطي الذي يحدد أولويات المستهلك وتفضيلاته وفق آليات المنافسة السائدة (العامري والتيمي، 2002: 24).

**7- تخطيط ورقابة المخزون والشراء:** يعتبر المخزون أحد العناصر الرئيسية التي تتألف منها الأصول المتداولة، لذلك فإن موضوع قياس تكلفة المخزون واختيار الطريقة الواجب تطبيقها لمعالجة المخزون تحتاج إلى اهتمام فائق نظراً لما لذلك من أثر هام على تحديد تكلفة المنتجات وتكلفة المبيعات، وبالتالي على قياس الدخل و المركز المالي (Ersehler & Grabot, 2001: 82).

**8- أخلاقيات الجودة:** تمثل جودة المنتجات إحدى المجالات الرئيسية للأسس الأخلاقية التي يجب التركيز عليها عند اتخاذ القرارات الإنتاجية، ويختلف مفهوم الجودة من وجهة نظر كل من المنتج والمستهلك، إذ تعرف الجودة من وجهة نظر المنتج بأنها المطابقة بين مخرجات العملية الإنتاجية والمواصفات المحددة مسبقاً، بينما يقصد بالجودة من وجهة نظر المستهلك بأنها مدى تحقيق المنتج للغرض المقصود منه و بالسعر الذي يرغب المستهلك دفعه (Roberta & Bernard, 2000: 15).

واختلفت الآراء حول خصائص الجودة و معاييرها إلا أنها جميعاً تلتقي حول جوهر الأبعاد التالية:

- الأداء: يمثل الأداء المتوقع من المنتج أحد مقاييس جودة المنتج.
- الشكل أو المظهر: يعتبر مظهر المنتج أو شكله أحد معايير الجودة التي يفاضل على أساسها المستهلك من منتج وآخر.

- **الاعتمادية:** وترتبط اعتمادية المنتج باحتمال فشل المنتج خلال وقت محدد، وعادة ما تقاس بمعدل الوقت الذي يمر بين الأعطال، أو بمعدل العطل لكل وحدة زمن، وكلما قلت الأعطال كلما زادت اعتمادية المنتج.
  - **المطابقة:** تعكس درجة مطابقة المنتج للمواصفات التصميمية لمستوى جودة المنتج.
  - **الصلابة:** يرتبط عنصر الصلابة أو المتانة في الجودة بدورة الحياة المتوقعة للمنتج وعمره الإنتاجي الافتراضي والعملي.
  - **الخدمية:** يتعلق هذا البعد بمدى استعداد المنتج لتقبل الصيانة و مدى سرعتها و كفاءتها.
- ويظهر مما سبق أن الالتزام المهني بهذه الأبعاد يعد ضمانا أخلاقيا و قيميا لجودة المنتجات وأساسا لعلاقة إيجابية قوية بين منظمة الأعمال و العملاء (slack, 1998 :237).

يشير العزاوي (2006: 155) أن الجودة هي التزام أخلاقي ذو بعد داخلي و خارجي، يمثل البعد الداخلي و عي العاملين بأهمية الجودة و التزامهم الأخلاقي تجاه السلوكيات والآليات التنظيمية المؤدية بها بحيث يؤدي إلى تنمية الولاء لدى العاملين وتعزيز المشاركة الإيجابية باتخاذ القرارات واندماج أكبر بين الإدارة و العاملين من جانب و العاملين والمنظمة من جانب آخر. أما البعد الخارجي فيقصد بتقديم منتجات ذكية آمنة سهلة الاستخدام ومتعددة المنافع قادرة على إشباع حاجات المستهلكين.

### ثانيا: المسؤولية الاجتماعية في إطار التسويق:

بداية الاهتمام بالجانب الاجتماعي في منظمات الأعمال ظهر في إطار وظيفة التسويق على اعتبار أن التسويق هو حلقة الوصل بين المنظمة و بين المستهلك أو العميل ( كاسر، 2003: 26)، ومع تطور المفاهيم التسويقية أصبح الفكر التسويقي متكامل بشكل ملحوظ، ويشمل على جوانب التسويق الاجتماعي و التسويق السياسي و التسويق غير الهادف للربح و التسويق للأفكار في القضايا ذات الاهتمام العام، ومن هنا أصبحت المسؤولية الاجتماعية من الأمور المحورية في مجال التسويق، فالتسويق يعبر عن العمليات المتجددة التي تقوم بها المنظمات، والتي تحدث تكاملا بين المنتجات و بين السلوكيات و القيم السائدة في المجتمع و تم التركيز على ضرورة أن تكون القرارات التسويقية متناسبة مع القيم الاستهلاكية و متطلبات المجتمع بشكل عام، بحيث تقوم المنظمات بتلبية حاجات المجتمع بالإضافة إلى تحقيق مصالحها (Kotler & Gray, 1999 :4)

وهكذا يتضح أن التسويق يعتبر المجال الحيوي الذي تمارس المنظمة من خلاله الدور الاجتماعي و السلوك الأخلاقي تجاه المجتمع. وهناك مجموعة من القضايا التسويقية المهمة التي لا بد

من أخذها بعين الاعتبار في المسؤولية الاجتماعية مثل ممارسات البيع، وحقوق المستهلكين، وحماية البيئة، وأمان المنتجات، والكشف عن المعلومات الصحيحة (Maignan, 2004: 19).

**1- تعريف المسؤولية الاجتماعية للتسويق:** لا يسعى التسويق إلى تحقيق أهداف منظمة الأعمال فقط، بل يهدف إلى تحقيق رفاهية المجتمع وسعادته، وذلك من خلال المسؤولية الملقاة على عاتقه، التي يمكن تقسيمها إلى:

- توجه إدارة التسويق للاهتمام بمشكلات المجتمع.
  - يتعين تقليل المشكلات الحاصلة في المجتمع وخصوصا في ما يتعلق بتحقيق نوعية الحياة، تقديم المنتج الأفضل، مواجهة البطالة، استيلاء وتدمير المستهلكين عن طريق اعتبار المسؤولية الاجتماعية المعيار الأساسي في أدائها.
  - تبرز المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الكبيرة والعاملة في المجال التسويقي أكثر وضوحا مما هي عليه في المنظمات الصغيرة، وذلك كانعكاس طبيعي لحجم تأثيرها الواسع على المجتمع ومن خلال استجابة لحاجاته ورغباته المتنوعة. (البرواري، 2004: 58)
- عرفت المسؤولية الاجتماعية للتسويق بالفلسفة التسويقية المعبر عنها بالسياسات والإجراءات والأفعال التي تحقق بمجملها رفاهية المجتمع كهدف أساسي، كما عُرُفت على أنها ميول المسوقين بالالتزامات التي يصنعونها على أنفسهم آخذين بعين الاعتبار تحقيق الأرباح ورضا المستهلك ورفاهية المجتمع، وبها يقاس مستوى الأداء المحقق للمنظمة. (البرواري، 2004: 59)

الملاحظ أن هناك اتفاقا عاما بكون المسؤولية الاجتماعية للتسويق تمثل صيغة عملية ومهمة لمنظمات الأعمال لما لها من دور في تعزيز صورتها الذهنية لدى المجتمع من خلال تحقيق رضا المستهلك ورفاهية المجتمع.

**2- المسؤولية الاجتماعية وقيم دراسة سلوك المستهلك:** رغم أن الاهتمام بسلوك المستهلكين ليس جديدا، إلا أنه يمكن القول أن الاهتمام المنهجي بدراسة سلوك المستهلك يعد جديدا نسبيا. حيث الاهتمام بتفهم حاجات ورغبات المستهلك لتحديد المزيج الإنتاجي والتسويقي الملائم، وذلك من خلال بحوث المستهلك لدراسة وتحليل الخصائص والاعتبارات التي تحدد سلوكه الشرائي ونمطه الاستهلاكي.

يشير مصطفى (2010: 192) إلى أن بقاء منظمات الأعمال المعاصرة واستقرارها ونموها يتوقف على نجاح وظيفة التسويق في دراسة سلوك المستهلك بغرض العمل على إرضائه وكسب ثقته وانتمائه وولائه، وكل ذلك يتطلب من المنظمة أن تخطط وتنفذ بحوث ودراسات المستهلك للتعرف على

احتياجاته ورغباته وطموحاته وتوقعاته، وكذلك التعرف على ردود أفعاله واتجاهاته بشأن المنتج والمنظمة. ويفترض أن بحوث ودراسة سلوك المستهلك يتم تخطيطها وتنفيذها وفق الضوابط والأسس الاجتماعية والأخلاقية التالية:

- التنوع والتكامل لتشمل على كافة الجوانب والاعتبارات ذات العلاقة بقرار الشراء ونمط الاستهلاك للمستهلك.
- الدينامكية والمرونة لمراعاة خصوصيات المستهلكين واحترام الفروق بينهم.
- الموضوعية والمهنية لتحقيق الحياد في الدراسة و التحليل و تجنب احتمالات التحيز في تفهم سلوك المستهلك و التعامل معه.
- الشفافية والوضوح في تحديد احتياجات ورغبات المستهلك والتعرف على آرائه واتجاهاته ومقترحاته.
- افتراض الرشد والهادفية في سلوك المستهلك وارتباطه بشخصية المستهلك وثقافته وبيئته.
- التوازن في تحديد ودراسة محددات سلوك المستهلك لتشمل الاعتبارات الشخصية الذاتية، وعناصر البيئة الداخلية للمستهلك، وكذلك عناصر بيئة الخارجية، دون تجاهل أي منها عند دراسة سلوك المستهلك في الشراء والاستهلاك.
- يفترض أن دراسة سلوك المستهلك تهدف إلى توفير المقومات التي تجعل المنظمة قادرة على تقديم منافع فعلية أكبر من المنافع المتوقعة من المستهلك.

**1- حقوق المستهلك:** يُمكن اعتبار قانون حقوق المستهلك الذي قدّمه الرئيس الأمريكي ( جون كندي) في 15/03/1962 إلى الكونغرس الأمريكي هو الشكل المعتمد في تحديد حقوق المستهلك على نطاق دولي في عصرنا الراهن، حيث أشار كندي في كلمته تلك إلى ضرورة الاهتمام بحقوق المستهلك بقوله: "أن تعريف كلمة المستهلكين يشملنا جميعا، أنهم أكبر فئة اقتصادية تؤثر وتتأثر بجميع القرارات الاقتصادية العامة والخاصة وعلى ذلك وبالرغم من كونهم يمثلون أكبر شريحة اقتصادية إلا أن أصواتهم لا تزال غير مسموعة". ( shallat , 1999 :2) وأعلن كندي في ذلك الوقت عن أربعة حقوق للمستهلك هي:

- حق الأمان.
- حق سماع رأي المستهلك.
- حق الحصول على المعلومات.

• حق الاختيار .

وترجع أهمية هذا الإعلان إلى أنه يمثل اعترافاً من السلطة التنفيذية وعلى أعلى مستوى في أكبر دولة يوجد بها مجتمع استهلاكي مفتوح بأهمية تقنين حقوق المستهلك، كما أنه يعد أنموذجاً لإمكانية اضطلاع الدولة بدور رائد وداعم نشيط لحركة المستهلكين في أي دولة للدفاع عن حقوقهم، وفي (1985/04/9) أضافت الجمعية العامة للأمم المتحدة أربع حقوق أخرى تمثلت في:

• حق التعويض .

• حق التنقيف .

• حق إشباع الاحتياجات الأساسية .

• حق العيش في بيئة صحية .

كما أضاف مركز البحوث والتدريب لحماية المستهلك في الهند حقا آخر هو حق المقاطعة ، وقد تناولت العديد من الدراسات والبحوث مثل دراسة ( ديوه جي، 1999) و ( الشرعي، 2000) ودراسة (الدوري، 2000) ، ( الربيعي، 1996)، ( Stonton , 1997) ، ( Gabriel & Lang,2006) توضيحا لتلك الحقوق كاملة كما يلي:

• **حق الأمان:** يقصد بهذا الحق أن تكون جميع المنتجات آمنة عند الاستخدام ومزودة بنشرة تتضمن تعليمات كاملة عن كيفية الاستخدام، وأن المنتج تم التأكد من جودته، وكذلك على المنظمات أن تتحمل مسؤولية تصحيح الأخطاء تجاه المستهلكين عند بيع السلع أو تقديم الخدمات التي تحتوي على العيوب، والتي ينجم عنها الآثار السلبية التي تضر بالمستهلك، وعند وجود العيوب فإن هناك مجموعة من الإجراءات التي يجب على المنظمة إتباعها للحفاظ على حق الأمان مثل التعويضات، وسحب المنتجات من الأسواق أو إصدار تحذير للمستهلكين حول الأخطاء. ( Pride et al, 2002 :51).

• **حق الحصول على المعلومات:** من حق المستهلك الحصول على المعلومات الشاملة والكاملة عن المنتجات التي يرغب بشرائها، بهدف أن يكون قراره الشرائي على قدر كبير من الدقة من خلال إعطائه الفرصة لمقارنة السلع والخدمات المتشابهة بالإضافة إلى ضرورة توفر معلومات كاملة عن التأثيرات الجانبية أن وجدت جراء استخدام المنتج. ولأجل تثبيت هذا الحق ومساعدة المستهلك في بلوغه فإنه يتطلب البحث في مسألتين مهمتين هما ( Engel et al ; 1995 : 773):

- كفاية المعلومات: إعلام المستهلك يعني توفير الحماية له عند اتخاذ قرار الشراء، ولكن المهم هنا هو تحديد حجم المعلومات التي تقدم للمستهلك، ومدى حاجته لها والطريقة التي تمكن في الحصول



عليها، وهذا الأمر يقود للقول بأن دقة المعلومات وكفايتها ترتبط بطبيعة المشكلات التي يحاول المستهلك تجاوزها والنتائج التي يرغب في الحصول عليها.

- مصداقية المعلومات: لا توجد قضية تثير اهتمام المستهلك أكثر من حرصه في الحصول على المعلومات الصادقة والحقيقية، والتي تجنبه الوقوع في العديد من المشكلات. وبخاصة من قبل الوسطاء، لذلك فإن مصداقية المعلومات المقدمة للمستهلك وبخاصة ضمن النشاط الترويجي تنعكس على المستهلك وبجوانب شتى ومنها:

أ- قياس مقدار التغيير الحاصل في معتقدات المستهلك التسويقية وإحداث التعديل في قرارات الشراء المتخذة والاتجاه الايجابي.

ب- إعطاء صورة صادقة وحقيقية عن أنشطة المنظمة والمنتجات التي تتعامل بها.

ت- عن طريق صدق المعلومات يمكن تغيير وجهة نظر المستهلك وتكون بالتالي مفتاحا لنجاح المنظمة وفي تعاملها مع المستهلك.

ث- الهدف من مصداقية المعلومات، إحداث تغيير جوهري في مواقف المستهلك لا أن يكون التأثير وقتيا.

• **حق الاختيار:** يعني أن يكون للمستهلك حق اختيار المنتج المقدم من منظمات الأعمال والبائعين والتي يعتقد أنها ترضي رغبته وتشبع احتياجاته، وفي الدول المتقدمة يتجسد هذا الحق في قوانين منع الاحتكار أو تكوين الكارتل للتأثير في المنافسة العادلة والشريفة في السوق. إن المنافسة التامة وحق الاختيار الحر يعطيان فائدة إضافية للمستهلك تتمثل بأسعار منخفضة (Pride et.al, 2002 : 51).

• **حق سماع رأي المستهلك:** أي إعطاء المستهلك الحق في إبداء الرأي حول مدى اشباع المنتجات لحاجاته، وباعتبار المستهلك هو الحلقة الأساس في العملية الإنتاجية لذا يجب على المنظمات أن تسعى للحصول على رضا المستهلك وإقامة علاقات طويلة الأمد معه للكسب ولائه، وذلك من خلال بذل الجهود الحقيقية في تطوير وابتكار المنتجات الحديثة وبما يلي رغباته.

• **حق التعويض:** ويضمن هذا الحق للمستهلك حصوله على التعويض العادل في حالة تضرره من السلع و الخدمات التي حصل عليها، كالتعويض عن التضليل أو الخدمات غير المرضية، و يتطلب ذلك توفير الخدمات الأساسية لما بعد البيع، والذي يشترط توفير الضمان لمدة معينة، إذ أن ذلك سيعزز من ثقة المستهلك في تعامله مع السوق ويوفر درجة من الاستقرار (Stanton, 1975 : 671).

• **حق التثقيف:** يدخل في إطار هذا الحق التثقيف والتوعية التامة للمستهلك بمعرفة كافة حقوقه كمستهلك، وتزويده بالمعلومات الكافية لاتخاذ قراره الاستهلاكي بحرية تامة، بحيث تتحقق أهدافه التي يسعى إليها من خلال اقتناء السلع أو الخدمات. وتشمل هذه العملية مجموعة كبيرة من البرامج التوعوية لمختلف الفئات والأعمار سواء كانت هذه البرامج تربية أو إعلامية (الغالبى والعامري: 2010: 246).

• **حق إشباع احتياجاته الأساسية (الخدمة):** يؤكد هذا الحق على ضرورة ضمان حصول المستهلك على حاجاته الأساسية التي تتمثل في الغذاء، الدواء، المسكن، الصحة، الأمن، التعليم، الماء، الطاقة، التوظيف، والخدمات الأساسية الأخرى. وتشير بعض الدراسات إلى هذا الحق تحت اسم حق الخدمة، ويقصد بها حق الفرد في الحصول على حاجاته الأساسية والعمل والحياة الكريمة وبدون ضغوط أو تعذيب ( Bhaska , 1999 :47 ).

• **حق الحياة في بيئة صحية:** تلوث البيئة عالميا كان نتيجة لمخلفات الإنتاج والإهمال الحاصل للسلع وغيرها من الظواهر، انعكست بنتيجتها على الأرض والمياه والجو مما دعت للمطالبة بوجود بيئة نظيفة كحق من حقوق الفرد ( zikmund et al, 1999 : 429 ).

2- **التسعير :** يتم تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال السياسات السعرية التي تتبعها المنظمة، بحيث لا بد أن تكون السياسة عادلة وتوازن بين التكلفة التي تتحملها المنظمة والربح المحقق وهناك مجموعة من الإرشادات التي تساعد على تبني سياسة سعرية تتضمن تطبيق للمسؤولية:

• احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة العادلة واحترام آليات السوق ( صدام، 2004 :36).

• عدم العمل على تحميل المستهلك تكاليف الأخطاء الداخلية، فهناك العديد من المنظمات تقوم بجمع التكاليف بغض النظر هل هي تكاليف عادية أو تكاليف أخطاء ثم تضيف هامش الربح المطلوب دون مراعاة سبب وجود بعض التكاليف ( العامري وتميمي، 2002 :27).

• عند التسعير لا بد من مراعاة الشرائح الاجتماعية.

• الالتزام بعملية توضيح السعر الفعلي، والإشارة إذا ما كان هناك ضريبة مبيعات يخضع لها المنتج حتى يكون المستهلك على بينة من السعر الفعلي.

• العمل على تخصيص جزء من السعر ولو بشكل بسيط لدعم القضايا الاجتماعية ( الرازم، 2009 :

47).

3- **التوزيع المادي:** المفهوم المادي أو الفني لعملية التوزيع هي أن يتم نقل المنتجات وتواجدها حيث يوجد المستهلك أو العميل، إلا أن عملية التوزيع المادي للمنتج يفترض أن تتم وفق إطار أخلاقي وقيمي يشمل على ما يلي:

- أن يتم نقل المنتجات أو مستلزمات تقديم الخدمة بوسائل يتوفر بها وسائل الأمان والحماية، وتمنع مصادر الخطر والتهديد على المواطن أو المنطقة أو المجتمع أو الموارد والإمكانيات.
- أن لا يتم تخزين أو نقل أو تحرك المنتجات الخطرة القابلة للأشتعال مثلا داخل التجمعات السكانية أو التجارية أو الإدارية.
- أن تكون قنوات التوزيع ميسرة، قصيرة، بسيطة، وألا تتضمن وسطاء يتسمون بسلوكيات لا أخلاقية من احتكار للسلعة أو التحكم في العرض أو رفع الأسعار، أو استخدام أساليب غير ملائمة (مصطفى، 2010: 200).
- عند استخدام المنظمات للمواقع الالكترونية والتي يتم من خلالها عقد الصفقات عبر الانترنت بما يسمى التجارة الالكترونية، لابد لها من توفير الآليات التي تضمن عدم خداع المستهلك. (العامري، 2007: 231).

#### 4- الترويج والإعلان: لقد أصبح الإعلان جزءا مهما في النشاط التسويقي في مختلف منظمات

الأعمال، نظرا للفوائد التي تنتج عنه للمنظمة والمجتمع ومن أهمها:

- يوفر الإعلان وسيلة فعالة وقليلة التكاليف لإيصال المعلومة إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين.
- يعتبر وسيلة من وسائل المنافسة ويؤدي إلى توليد أفكار جديدة لتطوير المنتجات.
- يوفر تمويل ممتاز للصحف والمجلات وقنوات التلفزيون ومحطات الإذاعة.
- يستقطب الكثير من المتخصصين في حقول المعرفة، ويعد وسيلة لتوفير بيئة جمالية للمجتمع (Pride et al, 2002 : 458).

إن الإعلان المسؤول اجتماعيا وأخلاقيا هو الإعلان الذي تتوفر فيه المطالب التالية وهي الصدق، تجنب الغش، الخداع، تجنب الطعن في سلع وخدمات، والاعتدال في الإنفاق على الحملة الإعلانية (المناصير، 2007: 29).

كما وُجه للإعلان التجاري الكثير من الانتقاد باعتباره وسيلة ترويجية تمارس المنظمات فيها بعض أساليب الخداع والتضليل للمستهلك، والتي تجعل ممارستها للإعلان غير مسؤول اجتماعيا وأخلاقيا، وهنا نورد أهم أساليب التضليل والخداع بالإعلان التجاري وهي: (معلا، 2000: 17)

- الوعود الكاذبة: تكون من خلال إعطاء الرسالة الإعلانية وعودا لا يمكن أن ترتقي إلى مستوى تنفيذها.

- الادعاء بالتفوق المطلق: تكون من خلال تأكيد الدعوى الإعلانية على تفرد السلعة أو الخدمة المعلن عنها وتفوقها أو عدم وجود ما يضاهيها بين مثيلتها، قد يشير هذا إلى مستوى من الخداع في محتوى هذه الدعوى.

- المقارنات المضللة: تتضمن عقد مقارنات لا معنى لها بين السلعة أو الخدمة المعلن عنها، وغيرها من سلع والخدمات التي تنتمي إليها والادعاء بوجود ما لا يمكن تصديقه في النص الإعلاني.

- المقارنات الكاذبة: إن تأكيد التفوق المطلق لأحد الأصناف عن غيره من أصناف المجموعة السلعية أو الخدمية من شأنه أن يضع سؤالا حول مدى صدق ما تتطوي عليه هذه المقارنات.

- الوصف غير الكامل: إن إعطاء معلومات غير كافية عن مضمون الخدمة أو السلعة ومكوناتها وتعميم هذه المعلومات على كل المضمون يعد نوعا من الخداع للمستهلك.

- الخداع البصري: يكون في الإعلانات التي تحاول تصوير السلعة بأكبر من حجمها الطبيعي وخاصة في الإعلانات التلفزيونية.

- الشهادات الإعلانية غير الواقعية: تكون من خلال رؤية بعض المشاهير والنجوم يقدمون سلع وخدمات من خلال ادعاء بأنها الأفضل وأنها تعكس تفضيلاتهم، وذلك كمحاولة من جانب المعلنين لإضفاء قدر أكبر من المصداقية المدركة في دعاويهم الإعلانية إذا لم يكن هؤلاء المشاهير مستعملين فعليين للخدمة المعلن عنها.

**5- خدمات ما بعد البيع:** شراء المنتج أو الحصول عليه لا يمثل هدفا في حد ذاته، ف شراء أو امتلاك السيارة ليس هدفا بذاته وإنما الهدف هو الحصول على خدمة الانتقال بيسر وأمان وبأسلوب اقتصادي وبوضع اجتماعي، وكلها أمور تتعلق بما بعد الشراء ويمكن القول أن وضوح مسؤولية المنظمة عن خدمة العميل بعد البيع، يعد شرطا مهنيا لجودة كل المراحل السابقة للبيع. ( Hunt, 1987 : 16 ).

### ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية ووظيفة إدارة الموارد البشرية:

لعل من أبرز الأحداث التي جاءت بها مختلف التغيرات، ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، وخاصة بعد ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية واعتماد المنظمات هذا الاتجاه الجديد كتجسيد منها للالتزامات الأخلاقية والاجتماعية اتجاهاً مختلف الفئات المستفيدة وخاصة الموظفين باعتبارهم الحجر الأساسي في المنظمة، وعليه تتبنى المنظمة ممارسات اجتماعية في هذا الإطار سواء قبل بدء الموظف بالعمل في المنظمة أو خلال فترة العمل وحتى بعد انتهاء عمله من المنظمة (باري، 2003: 197).

**1. الممارسات الاجتماعية في مرحلة التعيين:** تعتبر إجراءات التعيين والاختيار من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فبعد الانتهاء من عملية تحديد الوظائف التي يجب شغلها وتحديد الأفراد المطلوبين للقيام لذلك، فإن الخطوة التالية الواجب القيام بها هي ضمان أن المنظمة تتوفر على الأنظمة التي من خلالها تستطيع تحقيق التزاماتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المرشحين.

**2. الإعلان عن الأماكن الشاغرة:** يشمل الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المنظمة العديد من الطرق لاجتذاب العاملين، كالإعلان الداخلي أو الصحف... الخ، وأياً ما كانت الوسيلة المستعملة فإن هناك مجموعة من القواعد الواجب إتباعها وكون هذه العملية تشتمل على مجموعة إجراءات فإنه على إدارة الموارد البشرية ممارسة دورها الاجتماعي خلال القيام بهذه العملية وذلك من خلال:

- صدق الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المنظمة.
- ألا ينطوي الإعلان على أي نوع من التمييز الجنسي أو التمييز بسبب العجز.
- تجنب استخدام الكلمات التي تنطوي على دلالات غير أخلاقية.
- عدم وضع المعايير ليست لها صلة بالعمل ولكنها تؤدي إلى الإقصاء (باري، 2003: 198).

**3. تعبئة واستقطاب الموارد البشرية:** تمثل عملية التعبئة والاستقطاب ركناً أساسياً في عملية التوظيف، وكلما كانت سليمة انعكست بالإيجاب على المنظمة. وباعتبارها عملية تشتمل على مجموعة من الآليات والإجراءات فإن المنظمة تحقق مسؤوليتها الاجتماعية من خلال:

- تطبيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف.

- الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات التعبئة والاستقطاب، وأن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة، وأن تقبل المنظمة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حالة حصول خروقات لمثل هذه الإجراءات والأساليب.
- احترام المنظمات المنافسة وعدم إتباع أساليب غير مشروعة لجذب العاملين.
- نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة واعتماد الثقة كأساس لهذا التعامل.
- الالتزام بتعيين الأفضل والأكثر كفاءة، تجسيدا لمقولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- الاطلاع على جميع الطلبات المقدمة للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع.
- الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمرشحين والالتزام بالرد وفق اعتبارات قانونية وأخلاقية. (الهيثي، 2003: 125).

- 4. الاختيار والتوظيف:** تساهم عمليتي الاختيار والتوظيف بدرجة كبيرة في بناء الصورة الذهنية عن أخلاقيات وقيم العمل في المنظمة، سواء لدى من تم اختيارهم وتوظيفهم أو لدى من لم يتم اختيارهم، وفي ما يلي بعض أوجه تعزيز المسؤولية الاجتماعية في عمليتي الاختيار والتوظيف:
- أهمية تأكيد أن الاختيارات تمت على أساس نتائج أعمال المقابلات والاختبارات ووضوح الموضوعية والشفافية فيها.
  - تحقيق التوازن بين مزايا الشفافية والعلانية في إعلان تفاصيل نتائج المقابلات، وبين مزايا المحافظة على السرية، ومراعاة الاعتبارات الخاصة بالمتقدمين لشغل .
  - الابتعاد عن التمييز بكافة أشكاله واعتماد طرق واضحة وشفافة وعادلة.
  - توفير جو ملائم للمقابلة من ناحية احترام الموعد وتوقيت المقابلة وحسن الاستقبال.
  - موضوعية لجنة الاختيار وتكاملها من الناحية الفنية والتخصصات.
  - عدم الاستهانة بقدرات وشخصيات المرشحين.
  - العناية بالاختبارات الشخصية وإضفاء صفة الصدق عليها.
  - التوظيف على أساس نتائج الاختبارات والمقابلات والتقييم النهائي من قبل اللجان المختصة.
  - الابتعاد عن التوظيف على أساس المحسوبية.

وبعد الانتهاء من عملية الاختيار وإيجاد الشخص المناسب للوظيفة، تقوم المنظمة بإصدار عقد عمل للموظف حيث يوضح الشروط والظروف الرئيسية للعمل، وهو ما يمكن أن يقبله الفرد أو يتفاوض بشأنه، ويجب أن يحوي العقد شروطا ترضي كلا الطرفين ( المنظمة والموظف) وان يتسم بالشفافية ويكون في حدود الأخلاق المهنية ويراعي مقتضيات الآداب واللياقة. (باري، 2003: 200)

5. ممارسات المسؤولية الاجتماعية أثناء العمل بمنظمة الأعمال : طالما أن تنمية الموارد البشرية وتطويرها تؤثر بشكل كبير على المنظمات وأدائها خاصة في عصرنا الحالي، فإن إدارة المنظمة تقوم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب الواجب اعتمادها من أجل توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، بما يسهم في رفع الأداء وتحقيق الإشباع لحياتهم و رغباتهم فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين، ساهم ذلك في جعل الأفراد مندمجين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل. وكتجسيد للدور الاجتماعي والذي تتبناه معظم المنظمات وبتركيز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العمل يجدر الإشارة إلى:

• **تحسين البيئة العمل:** لابد من توفير بيئة عمل تتمتع بجودة عالية للعاملين في أي منظمة لما في ذلك من تأثير على معنويات هؤلاء العاملين، وعلى حافزيتهم وبالتالي على إنتاجيتهم ويمكن تناول ظروف العمل من ثلاث جوانب أساسية هي:

- **بيئة العمل المادية:** يجب توفير الإضاءة الجيدة والمناسبة للعمل الذي يؤديه العاملين، بالإضافة إلى توفير درجة الحرارة المناسبة من خلال توفير أجهزة التبريد في الصيف والتدفئة في البرد القارس. أما فيما يتعلق بالنظافة فمن الضروري أن يكون مكان العمل نظيفا خاليا من الأوساخ وفي هذا المجال تتبع بعض المنظمات الرائدة أسلوب التحسين المستمر الهادف إلى إيجاد بيئة عمل نظيفة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقليل الفاقد ورفع الروح المعنوية للموظفين.

- **بيئة العمل الاجتماعية والنفسية:** تتعلق بيئة العمل الاجتماعية بالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل، ففي مجال تعامل المرؤوس مع رئيسه، فيجب على المرؤوس التقيد بتنفيذ أوامر وتعليمات رؤسائه وتوجيهاتهم وفق التسلسل الإداري، كما يجب عليه احترام رؤسائه في العمل وعدم إخفاء المعلومات عنهم، أما تعامل الموظفين مع زملائهم فعلى الموظفين المحافظة على علاقات جيدة مع بعضهم البعض.

- **بيئة العمل التنظيمية:** تتمثل بيئة العمل التنظيمية في عدة أشكال يمكن إيجازها في:

أ- وجود ثقافة للمنظمة داعمة للجهود والتحسين ومعززة للعاملين.

ب- استقلالية الوظيفة بشكل يمنع الآخرين من التدخل بصلاحيات شاغل الوظيفة.

ت- كفاية وكفاءة الموارد المتاحة سواء الموارد البشرية أو المادية أو التقنية.

ث- مشاركة كبيرة من قبل المرؤوسين في صنع القرارات وفي وضع الأهداف ( جودة، 2010:

(305

وسعيا من المنظمات في تحسين بيئة العمل وجب عليها:

ج- إدخال تغييرات على سياسة المنظمة بما يتماشى والمتغيرات المتنبأ بها مستقبلا وتوفير بيئة عمل مناسبة تضمن السلامة والأمن للموارد البشرية.

ح- إدخال التكنولوجيا الحديثة.

خ- تبني المنظمات نظاما رقابيا متطورا لضمان الصحة والأمن في العمل.

د- توفير خدمات ثقافية وتعليمية تعمل على الرفع من المستوى الثقافي للعاملين.

ذ- توفير خدمات ترفيهية للرفع من الروح المعنوية ( كإنشاء النوادي الاجتماعية والرياضية، تنظيم السفريات) وكذلك بناء علاقات عمل بعيدا عن الجو الرسمي

ر- خدمات التغذية والإسكان والنقل.

ز- إنشاء مكتب استشاري متخصص في معالجة المشاكل القانونية أو المالية.

س- خدمات الضمان الاجتماعي والرعاية الصحية. ( صلاح، 1994: 530).

- الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة النزاعات داخل المنظمة. (عبد الغفار، 2002: 45).
- الأجر والمكافآت: يوجد عديد من مجالات تطبيق الأطر الأخلاقية والقيمة في مجالات الأجر والمكافآت منها:

- الالتزام بالعدالة والموضوعية والشفافية في تناول هياكل الأجر والمرتبات ونظم الحوافز والمكافآت، ووضوح العلاقة الارتباطية المنطقية بين مستوياتها وأسباب الفروق بينها.

- تهيئة فرص المشاركة الحقيقية للأطراف المستفيدة لإبداء الرأي والمقترحات لتطوير هياكل الأجر والمرتبات والحوافز والمكافآت، ومناقشتها بموضوعية في ضوء اعتبارات التكلفة المعيارية للأداء والإنتاج.

- أن لا تقتصر أساليب التعويض والتحفيز على الجانب المالي النقدي، وإنما تتضمن أشكال معنوية ومادية وعينية يتم تحديدها وفق طبيعة نشاط المنظمة والمستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للأفراد.

- أن تكون هياكل الأجر والمرتبات والحوافز متماشية مع التغيرات والمستجدات في البيئة العامة (قانونية، تشريعية، اقتصادية.....الخ) ( مصطفى، 2000: 294).

- التدريب والتطوير: إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم وتلائم مع تطلعاتهم ليست نهاية المطاف، بل ينبغي على إدارة الموارد البشرية متابعة أداء هؤلاء الموظفين وإعدادهم وتدريبهم وتطويرهم، وبذلك فإن التدريب يجد اهتماما كبيرا من إدارة المنظمة باعتباره وسيلة فعالة لزيادة قدرة الموظفين على العمل بكفاءة أعلى.



ومن الجدير بالذكر أن عملية التدريب لا تقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثاً، لكنها تشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى، كما أن عملية التدريب ليست مقتصرة على مستويات إدارية معينة بل تشمل كافة المستويات الإدارية بما في ذلك مستوى الإدارة العليا ( جودة، 2010: 171).

• **تقييم أداء العاملين:** تعتبر عملية تقييم الأداء من مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية، وعادة ما يتمثل السبب الرئيسي للقيام بذلك - على الرغم من أنه ليس السبب الوحيد - في تعديل المعدل المناسب للأجر. وباعتبار تقييم الأداء طريقة منهجية منظمة مقارنة بالمنهج التي تتسم بالعشوائية، ويعني ذلك أنه يتم الحكم بناء على المعايير نفسها في كل مرة والذي من شأنه أن يضمن حدوث بعض التوافق. وفي إطار تجسيد المسؤولية الاجتماعية من خلال آليات عملية تقييم الأداء نذكر بعض أوجه الالتزام (بن منصور، 2008: 236) :

- تجسيد الجوانب الموضوعية والسلوكية والذاتية عند وضع معايير تقييم الأداء.
- الابتعاد عن التمييز خلال عملية تقييم الأداء.
- تشكيل لجنة للقيام بعملية التقييم، يتصف أعضاؤها بالرأي الراجح والمصادقية.
- الموضوعية عند القيام بعملية التقييم والابتعاد عن تقييم متساهل للجميع أو متشدد مع الجميع، ومن الأفضل أن يكون متوسطاً للجميع.

• **حماية المرأة العاملة:** تغيرت النظرة إلى المرأة ودورها في مجال الأعمال عبر الزمن. والشاهد على ذلك أن العديد من مجالات العمل التي كانت محصورة في وقت ما أصبحت الآن مفتوحة على مصراعها أمام المرأة، وأن المناصب الإدارية التي كانت حكراً على الرجال أصبح للمرأة فيها نصيب كبير. وكما هو واضح لنا جميعاً استطاعت المرأة أن تدخل العديد من مجالات العمل في كافة الميادين، غير أن مساهماتها ما زالت مقيدة بالعديد من الاعتبارات سواء التي يفترضها المجتمع أو المنظمة وعليه تجدر الإشارة إلى بعض الجوانب لتحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المرأة العاملة ويمكن أن نذكر ما يلي:

- ضرورة تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة في كافة الحقوق، وهذا ما نص عليه المؤتمر الدولي العالمي لحقوق المرأة في 1993 بمدينة فيينا.
- القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، استناداً لاتفاقية الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام 1979.

- ضمان تكافؤ الفرص في كافة مجالات العمل، ومراعاة عدم التفرقة في الترقية الوظيفية، الأجور، التعلم، التوجيه والتكوين المهني.
- مكافحة كافة أشكال استغلال المرأة وابتزازها في مكان العمل، خصوصا التحرش الجنسي.
- وضع السياسات المناسبة الواضحة والشفافة للحد من انتهاك حقوق المرأة.
- توفير الأماكن المناسبة التي تشتمل على احتياجات المرأة العاملة. ( ضيافي، 2010: 67).

**6. ممارسات المسؤولية الاجتماعية بعد إنهاء العمل:** ثمة العديد من السبل التي يمكن من خلالها إنهاء العمل، كإنهاء مدة العقد أو التعاقد أو الاستغناء عن العمال، ومهما كانت الطريقة لفعل ذلك فإن المنظمة وكتجسيد لدورها الاجتماعي اتجاه العاملين الذين انهوا عملهم بها عليها بـ:

- منحهم مكافأة مقابل خدماتهم المقدمة أثناء عملهم بالمنظمة.
- منحهم فرص للعودة والتوظيف من جديد.
- منحهم مستحقات في حالة الاستغناء عن خدماتهم.
- استمرار الخدمات الصحية والتأمينات.
- منحهم تسهيلات أو توصيات للتوظيف في منظمات أخرى.
- تقديم المساعدة في إيجاد وظائف جديدة .
- تقديم العون في كتابة السيرة الذاتية وكذلك الإرشادات عن المقابلات الشخصية ( ماهر، 2000: 282).

#### رابعاً: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة المحاسبة والتدقيق:

إن الفكر الاقتصادي انعكس على الفكر المحاسبي من حيث الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فمنذ صدور كل من دراسة جمعية المحاسبة الأمريكية سنة 1973، التي أكدت على وجوب توفير المعلومات الخاصة بالتأثيرات البيئية للمنظمة، و دراسة جمعية المحاسبين القانونيين الأمريكية سنة 1979 حول أهداف القوائم المالية التي نصت صراحة على وجوب التقرير عن أنشطة المنظمة التي يكون لها تأثير على المجتمع كأحد أهداف القوائم المالية الرئيسية.

ومن الممكن فحص بعض القضايا الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في إطار أهم الوظائف الأساسية في المجال المالي والمحاسبي كالآتي:

**1- المحاسبة المالية الإدارية:** تطور مفهوم المحاسبة من فن تسجيل وتبويب وتلخيص العمليات التي لها طبعه مالية وتفسير النتائج الناتجة عنها، إلى مفهوم حديث مفاده توفير المعلومات التي يمكن أن

تكون ذات فائدة في اتخاذ القرارات الاقتصادية المحققة للرفاه الاجتماعي، وهذا ما يتناسب مع مفهوم الأداء الاجتماعي للمنظمات الذي أظهر مفهومًا جديدًا للمحاسبة من خلال قياسه و هو ما يعرف بالمحاسبة الاجتماعية. حيث تنقسم إلى قسمين:

- **المحاسبة المالية:** وهي التي تعرف بالمحاسبة العامة، والتي تهتم بمشاكل القياس والعرض لمقابلة احتياجات الأطراف الخارجية.
- **المحاسبة الإدارية:** والتي تسمى بمحاسبة التكاليف أو محاسبة المسؤولية، والتي تهتم بمشاكل القياس والعرض للاستخدامات في المنظمة ( جربوع، 2001: 24 )

## 2- تفعيل دور وظيفة المحاسبة من خلال الأنشطة الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: إن محور

العمل في وظيفة المحاسبة هو الفرد الذي يشارك في وضع المعايير، وفي ضوءها يقيم الأداء في المنظمات وإعداد تقارير ترفع إلى الإدارات العليا، لذا فإن أخلاقيات العمل المحاسبي تتحكم بصورة كبيرة في مخرجات هذا النظام من المعلومات المحاسبية.

## 3- تفعيل جودة التقارير المحاسبية: المعلومات المحاسبية هي محور ما يتضمنه تقارير الأداء،

لذا وبهدف تفعيل دور تقارير الأداء في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ورفع جودة المعلومات المحاسبية التي تتضمنها وبالتالي تحقيق أعلى كفاية لمستخدمي التقارير والمستخدمين من تلك المعلومات ودعم جودة القرار المتخذ بناء على هذه التقارير. يجب التركيز على مُنتج هذه العمليات و التي تتحكم بتصرفاته و نتائج أنشطة المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية المذكورة سابقا، فللمسؤولية الأخلاقية الأثر الكبير في رفع و تدعيم أو خفض إضعاف جودة التقارير المحاسبية، وبهدف تفعيل جودة تقارير الأداء يقع على عاتق الإدارة في المنظمة اتخاذ الخطوات التالية:

- توضيح مفهوم المسؤولية الاخلاقية في وظيفة المحاسبة.
- ترغيب المحاسبين لامتنال بهذه الأخلاقيات ودعمهم بالحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.
- تنمية الإحساس بالمسؤولية للمحاسب المعد للتقارير، من خلال تدعيم الشعور الإنساني داخل الوحدة (دائرة المحاسبة) والقائمة على العدالة والنزاهة في تقييم الأداء.
- وضع صيغة قانونية مهنية أخلاقية تتضمن احتواء أخلاقيات الأعمال الذاتية ( نور وآخرون، 2005: 25 ).

## 4- التدقيق الاجتماعي: إن أول من أشار إلى التدقيق الاجتماعي في العصر الحديث بالمفهوم

الصحيح له والمستقل عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو (Bowen)، مشيرا إلى أنه طالما أن المنظمة

تخضع لمراجعة مالية مستقلة عن أشطتها المالية، فإنه يجب أن تخضع لتدقيق خارجي مستقل يهدف إلى تقييم أدائه من وجهة نظر اجتماعية بواسطة مدققين اجتماعيين.

إن من أهم المبادئ السلوكية التي لا بد أن يتجلى بها المدقق حسب (Duska&Duska,2003 :90) تحمل المسؤولية: يجب على المدقق أن يتحمل مسؤولياته كاملة بنزاهة و عدالة و شفافية.

• تقبل الالتزامات كاملة في إطار خدمة المصلحة العامة بنزاهة وثقة وفي ضوء الأسس المهنية المتعارف عليها.

• الاستقامة والنزاهة، وهنا يجب أن يحافظ المدقق على الموضوعية بعيدا عن صراع المصالح بدون تحيز لطرف دون آخر وإنما يكون التحيز لقواعد المهنة و مبادئها.

• الموضوعية والاستقلالية، بحيث يجب أن تعكس التقارير المقدمة من قبل المدقق الحقائق كاملة بموضوعية وتجرد تام، وأن تأتي ضمن إطار استقلالية المدقق المهنية.

• الالتزام باعتماد الأدوات المهنية الفنية والمعايير الأخلاقية وأن يطبقها في جميع الظروف والأحوال.

• ضرورة الالتزام بالمبادئ الأساسية للمدونات المهنية في المنظمات التي يقوم بتدقيق أعمالها والالتزام بمبادئ الإفصاح التام.

إن الصفات الأخلاقية ودلائل المسؤولية الاجتماعية تتجسد في تقرير المدقق الخارجي بعد أن يكون قد اطلع على الجوانب المالية والمحاسبية في منظمة الأعمال وأعطى رأيه في تقرير يركز على كون هذه الجوانب المالية والمحاسبية تتسم بالآتي ( ذنبيات، 2004: 276 ) :

- خالية من الغش والأخطاء المادية.
- متطابقة مع المبادئ المحاسبية والمتطلبات القانونية.
- تعكس الحقائق الاقتصادية بصورة غير مضللة.
- موضوعية وخالية من التحيز ومناسبة، وتظهر المركز المالي بعدالة.
- منطقية ومتجانسة و متماثلة وكاملة و صادقة.
- متطابقة مع المعايير المحاسبية الدولية، وتركز على جوهر الأمور وتعطي انطبعا صحيحا لمن يريد معرفة المركز المالي و المحاسبي لمنظمة الأعمال.

## خلاصة:

بالرغم من أن معظم ما كُتب عن المسؤولية الاجتماعية ظهر في الدول الغربية، إلا أن نشأة المسؤولية الاجتماعية بدأت من خلال تنامي اقتصاديات الدول، وما تتضمنه اقتصاديات المنظمات العابرة للقارات، بالإضافة إلى أن الاهتمام بالبيئة وعدم الإضرار بها جاء نتيجة لتوسع الأنشطة الاقتصادية والإنتاجية على مستوى العالمي، وما خلفه من أضرار بيئية تستلزم إعادة النظر في مفهوم الرأسمالية الذي يقوم على الحرية الفردية.

لذا، فإن إعادة المسؤولية الاجتماعية بمنطلقات اقتصاديات العصر الحديث قد لا ينطبق على ظروف نشأة وتطور التطبيقات الخيرية والاجتماعية في تاريخ الحضارة الإسلامية. إلا أنه وبالرغم من ذلك، فإن شمولية المفهوم الإسلامي للعمل الخيري تستوعب كافة تلك النشاطات الاجتماعية والإحساس بالمسؤولية تجاه المجتمع.

مما سبق ذكره في متن الفصل يمكن القول بأن تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال خلال المراحل المختلفة قد ارتبط بالنظام الرأسمالي، ومدى اهتمامه بتغليب المصلحة الفردية على المصلحة الجماعية والعكس. كما صاحب هذا التطور تعاريف متعددة للمسؤولية الاجتماعية وذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين من جهة واختلاف المدارس التي ينتمون إليها من جهة ثانية.

إن منظمة الأعمال التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية فهي تجسد هذه المسؤولية في وظائفها الإنتاجية والتسويقية والمالية والبشرية وفي البحث والتطوير وفي علاقاتها العامة، وكما أشرنا له سابقا فإن المسؤولية الاجتماعية تنعكس في مختلف أنشطة المنظمة وذلك من خلال التزام المديرين والعاملين على مختلف المستويات التنظيمية، سواء على مستوى الإدارة العليا أو بالإدارات الفرعية.

## تمهيد:

إن الاتجاهات المعاصرة في ميدان إدارة الأعمال على اختلافها تؤشر إلى أن معظم الأعمال التي تحقق النجاح في عملياتها وأنشطتها تكافح باستمرار لبناء مركز تنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها. ولهذا فإن الأمر يتطلب من هذه المنظمات أن تمتلك رؤية بعيدة المدى كالتفكير المستقبلي، إلى جانب دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في عملياتها. ونتيجة لهذا التطور الحاصل في البيئة العالمية ومع اشتداد المنافسة ظهرت العديد من الإشكالات على المستوى البيئي والأخلاقي. فقد شهد النشاط الصناعي في السنوات الأخيرة بروز آثار سلبية على البيئة حيث لحق تلويث خطير بمكونات البيئة الطبيعية والحضرية أثر على الأنظمة الطبيعية وعلى صحة الإنسان بالإضافة إلى استنزاف الموارد بالاستهلاك غير العقلاني لها، مما أدى إلى نضوب الموارد غير المتجددة والتأثير على معدل نموها.

تبعاً لذلك فقد شهدت بعض منظمات الأعمال خروقات أخلاقية وفضائح مالية وتفش للبيروقراطية وانتشار الفساد الإداري بكافة أشكاله والتلاعب في التقارير وتضليل المساهمين، وعدم الوفاء بالالتزامات تجاه المستهلكين وتجاه البيئة وغيرها من الأعمال اللاأخلاقية.

توازيًا مع ما ذكر، أصدرت منظمة التقييس العالمية مواصفة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية (iso26000) تمكن منظمات الأعمال من إدارة البيئة وتخفيف الضغوط المفروضة عليها من جهة، ومن إعادة صياغة الأهداف والسياسات التي تبرز فيها المسؤولية الأخلاقية من جهة أخرى.

من خلال هذا الطرح، سيتم معالجة مجموعة من التساؤلات التي يرجى الإجابة عليها من

خلال المباحث الثلاثة التالية:

### **المبحث الأول: المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال**

### **المبحث الثاني: المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال**

### **المبحث الثالث: المواصفة الإيزو 26000 وفقاً للدليل الإرشادي**

## المبحث الأول: المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال

إن النظرة إلى منظمات الأعمال ما فتئت تطرح على المختصين الكثير من الأبعاد التي أصبحت تشكل تحد استراتيجي أمام منظمات الأعمال، وذلك من خلال علاقة المنظمة بالبيئة، حيث يعتبر تبني معالم الإستراتيجية البيئية نقطة بداية للانطلاق السليمة لتكريس البعد البيئي في المنظمة، وهذا يساعد على التحكم وتطور الأداء البيئي بالتوازي مع سياسة المنظمة البيئية التي تسعى إلى الحد من استنزاف الموارد البيئية، كما تقوم أيضا بتكثيف الجهود لإيجاد حلول ناجعة لوقف التلوث، وهذا قبل أن تتفاقم وتترايد تبعا لذلك تكاليف التخلص منها من خلال التزام بالحصول على منتجات وفق المواصفات القياسية البيئية، بالاعتماد على استخدام تكنولوجيا نظيفة تقلل من استنزاف الموارد الطبيعية كما تخفف من حدة التلوث والوصول بها إلى حدودها الدنيا.

### أولا: نشأة وتطور المسؤولية البيئية:

مع التطور الذي وصلت إليه البشرية بجنيتها ثمار الثورة الصناعية انطلقا من أوروبا في الفترة ما بين (1700 - 1820)، ظهرت جوانب سلبية تم الشعور بها وإدراكها من قبل السكان المحليين، حيث تلوثت الأرض والماء والهواء نتيجة للاستنزاف غير العقلاني في استخدام الموارد الطبيعية وحصول عدة حوادث رئيسية منها تسرب المواد الكيميائية السامة، واكتشاف مواقع نووية خطيرة. هذا ما زاد في الوعي البيئي العام فدفعت المواطنين ليكونوا حافزا مهما للحكومات والمنظمات للأخذ بتدابير كفيلة تحد من ذلك التلوث. وإذ يؤكد هذه الحقيقة الجدول التالي والذي يبين أنواع الجهات الضاغطة التي تستهدف حماية البيئة وتحسينها (8: 2000, kolk).

جدول رقم (02): التأثيرات البيئية لمختلف جهات الضغط

التأثيرات البيئية	جهات الضغط
القوانين والتعليمات الحكومية الشاملة	الحكومة
هناك معرفة وإدراك كبير لمفهوم البيئة ومدى تأثير المستهلكين عليها، فقبول مفهوم المنتجات الخضراء من قبل الصناعيين والمستهلكين وطالبي التجهيز ستحد من الفضلات وتسيطر على الملوثات وتقلل كلف الطاقة.	المجهزين والمستهلكين
من خلال تفحص السجلات البيئية الأساسية للمنظمات	المستثمرين (المساهمين)
عن طريق ممارسات التوظيف التي تتطلب مهارة عالية للموظفين لتشغيل معدات	القوى العاملة (العاملين)

معددة يمكن بواسطتها السيطرة على التلوث.	
الشكاوي التي ترافق الضوضاء والروائح والإزعاج.	الجماعات المحلية
استخدام أسلوب مسح المخاطر البيئية من قبل البنوك وشركات التأمين.	التمويل
النتائج غير المقنعة عن مختلف نشاطات المنظمات ذات المنتجات الخضراء	المصدقية

المصدر: (Gupta, 1995: 37)

وكرر فعل لهذا الوعي البيئي المتصاعد، استحدثت وطورت عدد من التشريعات والمعالجات الصناعية في تلك الدول لمواجهة التلوث ومنها بريطانيا، بصدور قانون الصحة العامة 1936 وقانون حماية الأنهار 1951م ( العزاوي والنقار 2012 : 116).

مع توالي التشريعات البيئية، صدر كتاب ( sillent spring ) للكاتبة (Rachel Carson, 1962) حيث أنها أول من وجهت الأنظار نحو البيئة وإنذار العالم بالأخطار المتزايدة من جراء استخدام المعالجات الكيماوية في العمليات الصناعية، حيث أشار كتابها إلى أن استخدام الموارد الطبيعية دون مراقبة أو اهتمام سيكون له آثار خطيرة جدا وينذر بمستقبل ملوث ومشاكل في صحة الإنسان (Ivancevich et al , 1997 : 74).

هذا ما دعى الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 1968 م إلى اقتراح عقد مؤتمر يتفحص مشاكل البيئة، وعلى إثر ذلك انعقد مؤتمر الأمم المتحدة (ستوكهولم) للبيئة في السويد في 1972، وهو المؤتمر العالمي الأول حيث ركز على قضية وحيدة وهي أن يكون بمثابة مرشد مساعد للعصر البيئي الحديث ( العزاوي والنقار، 2012 : 117).

ونتيجة للجهود الحثيثة التي قادتها الحركة البيئية آنذاك، فقد تكونت وكالات بيئية منها وكالة حماية البيئة الأمريكية، وإدارة السلامة والصحة المهنية، ولجنة سلامة المنتجات الاستهلاكية. وإصدار قوانين بعيدة الأثر مثل قانون الأنواع المعرضة للخطر والصادر عام 1973، وقانون حماية البيئة عام 1980. فاهتمت هذه التشريعات والقوانين بما تم إخراجها من المنظمات مما أدى إلى خلق علاقة جدل بين البيئيين ورجال الأعمال فعرفت هذه القوانين بقوانين الأمر والمراقبة، كما شهدت الفترة ما بين (1970- 1980) بداية تحقيق تكامل بين البيئة والنشاط الإنساني وأطلق عليها بمرحلة المقاومة والتكيف ( Menon, 1997 : 54 ). وعلى اثر عقد المفوضية المستقلة للبيئة التابعة للأمم المتحدة عام 1987 تم تشكيل هيئة عرفت باسم ( U.N conference on envirement & development )، وقد طلب الأمين العام لهذه الهيئة من رجال الأعمال السويسريون أن يكونوا مستشاريها الرئيسيين وقد قاموا هؤلاء بإنشاء مجلس أعمال التنمية المستدامة، واتصل هذا المجلس بالمنظمة الدولية للمواصفات (ISO)



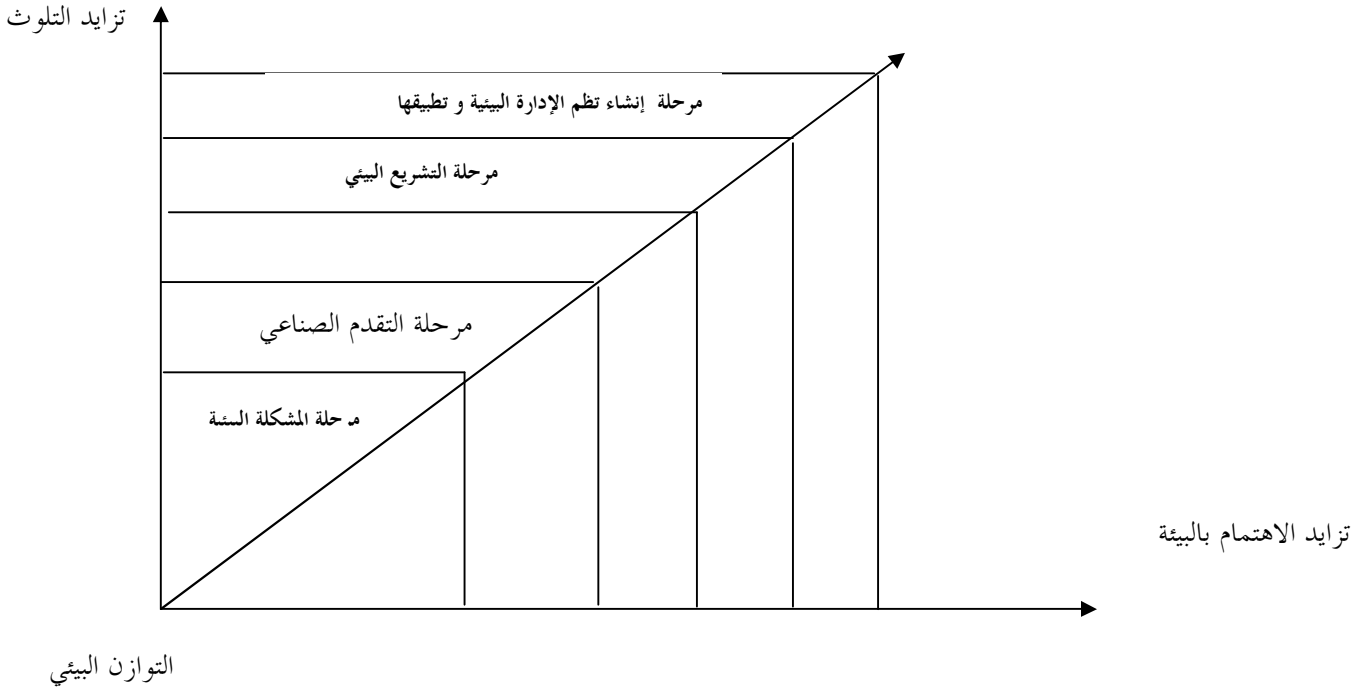
لدراسة فكرة إصدار مواصفات خاصة بإدارة البيئة ونظامها حيث أصبح موضوع نظم الإدارة البيئية تطوعياً كونه مصدر أساسي لتحسين البيئة والتأكد عن مسؤوليتها اتجاهها (الصرن، 2001: 33).

فلكى يمكن تحقيق التنمية المستدامة فإن التركيز ينبغي أن يتحول إلى مدخل إداري ترتبط به الوقاية من التلوث من مصدره، أي التركيز على الإدارة المؤثرة الواقية من ذلك التلوث. وهذا ما يعكس الفهم الكامل للمسؤولية المشتركة لكل القطاعات المجتمعية الهادفة إلى حماية مصادر الطبيعة والمجتمع (العزاوي والنقار، 2012: 118).

ومع حلول عام 1992 اشتقت مؤسسة المعايير البريطانية المواصفة (Bs7750) من مواصفة الجودة (iso 9000/Bs 5750)، حيث بعد الاستشارات التجارية لتحسينه وضع في جانفي 1994 في العمل فكان من الوسائل الأساسية لبناء وتكوين أنظمة الإدارة البيئية في منظمات الأعمال. وبعد التطبيق لوحظ بأنه نظام غير فعال بشكل جيد، حيث أن النوعية البيئية المنجزة كانت نوعية فقيرة. وأقر ذلك من قبل صانعي القرار ضمن المنظمات المطبقة، لتظهر المواصفة (EMAS) الأوروبية عام 1995، بعدما أدرك مدى أهمية الإدارة البيئية كجزء لا يتجزأ من هيكل الإدارة السليمة إذا تمت المصادقة عليها من قبل القانون الأوروبي لتأمين أداء بيئي إيجابي (Andrew & Francer, 1997 : 125).

لكن عندما وضعت هذه المواصفة وكما في سابقتها في التطبيق العملي من قبل مجموعة منظمات هادفة إلى حفظ البيئة والتوافق مع القوانين البيئية، وتجاوز الحواجز التجارية قرض عليها كلف باهظة وضغوط كبيرة. فجاءت سلسلة المواصفة (iso 14000) كجهد يسعى للوصول بمنظمة الأعمال المطبقة إلى مستوى المنافسة متجاوزة الحواجز التجارية والضغوط الأخرى مع ضمان امتلاكها برنامج بيئي متناسق جاهز للتنفيذ (Waller , 1999 : 137). ويوضح الشكل التالي مراحل تطور نظم الإدارة البيئية.

الشكل رقم (08): العلاقة الطردية بين التلوث ومستوى المسؤولية البيئية



المصدر: (العزاوي والنقار، 2012: 120)

### ثانياً: المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال ودوافعها:

أصبح على عاتق منظمة الأعمال تأمين الأسس الطبيعية للحياة الإنسانية بممارستها لسلوكيات بيئية مسؤولة تحمي المجتمع من أخطار التلوث الذي يخلفه نشاطها، حيث يكون بإمكانها تحقيق هذا المسعى بتبنيها لسياسة بيئة مسؤولة، والتي لا تنحصر فقط في معالجة الأضرار البيئية الموجودة أصلاً، وإنما تتعدى ذلك بتجنب المشاكل البيئية والتقليل من الأخطار التي تنجم عنها قدر الإمكان، ضف إلى ذلك سعيها الدائم لإيجاد وتطوير الطرق الضرورية لحماية صحة الإنسان وكل الكائنات الحية من كافة أشكال التلوث.

إن مفهوم البيئة يمثل الوعاء الشامل لعناصر الثروة الطبيعية وهو واسع جداً، ولكن رغم سعته يمكننا تحديد هذا المفهوم من خلال مجموعة من العناصر والتي تتمثل في (شريف، 2012: 8):

- البيئة تشمل عناصر متعددة كالمناخ، التضاريس، التربة، المياه، المعادن، النباتات الطبيعية والحيوانات.
- علاقة الإنسان بالبيئة علاقة متبادلة الأثر والتأثير.

• البيئة هي المصدر الذي يحصل منه الإنسان على مقومات حياته، وهي الإطار الذي يزاوّل فيها نشاطه.

• اتساع مفهوم البيئة ليشمل البيئات الطبيعية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية.

يرتبط مفهوم البيئة بمفهوم التلوث والذي يعرف على أنه إحداث تغيير في البيئة التي تحيط بالكائنات الحية بفعل الإنسان وأنشطته اليومية، مما يؤدي إلى ظهور بعض الموارد التي لا تتلاءم مع المكان الذي يعيش فيه الكائن الحي ويؤدي إلى اختلاله. ويعد الإنسان السبب الرئيسي في إحداث عملية التلوث في البيئة وظهور جميع الملوثات بأنواعها المختلفة، فالتوسع الصناعي والتقدم التكنولوجي وسوء استخدام الموارد كلها مرتبطة بالإنسان، فالإنسان يتكاثر ويصنع ويستخدم هذه الموارد. ويشهد معظم الناس تلوث البيئة في صورة مكان مكشوف للنفايات أو في صورة دخان أسود ينبعث من أحد المصانع، ولكن التلوث قد يكون غير منظور ومن غير رائحة أو طعم، وبعض أنواع التلوث قد لا تسبب حقيقة في تلوث اليابسة والهواء والماء، ولكنها كفيلة بإضعاف متعة الحياة عند الناس والكائنات الحية الأخرى، فالضجيج المنبعث من حركة المرور والآلات مثلا يمكن اعتباره شكلا من أشكال التلوث (لعبيبي، 2009 : 04).

### **1- ماهية المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال:**

تمثل المسؤولية البيئية عنصرا من عناصر المسؤولية الاجتماعية الموضوعة على عاتق منظمات الأعمال، وقد تزايد الاهتمام بهذا الموضوع كثيرا من قبل الدول والمنظمات العالمية والإقليمية في السنوات الأخيرة، وخاصة مع ارتفاع حجم الأنشطة الاقتصادية وامتدادها على حساب المكتسبات البيئية، وهذا دون أن ننسى استعمالها لمواد ملوثة للمحيط الذي تعمل فيه.

لقد أصبح قطاع الأعمال عاملا حاسما في التأثير على الأداء البيئي، وعنصرا مؤثرا بشكل جلي على الأوضاع البيئية المستقبلية، ولذلك فقد أصبحت توضع على عاتقه مسؤولية كبيرة في حماية البيئة وعناصرها. نظرا للتأثير الكبير الذي تمارسه أنشطة منظمات الأعمال على البيئة مقوماتها، فقد أصبحت تعنى بمتابعة مستمرة ودقيقة من قبل الاقتصاديين والمنظمات الإقليمية والدولية، وقد أسهمت جهود هذه المتابعات في بلورة العديد من المفاهيم والتعاريف المتعلقة بالمسؤولية البيئية والعناصر المكونة لها.

بحيث يمكن تعريف المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال على أنها مهمة لتغطية الآثار البيئية للعمليات الإنتاجية لمنظمات الأعمال، وتخفيض التلوث والانبعاثات، تعظيم كفاءة إنتاجية مواردها، وتقليل الممارسات التي يمكن أن تكون لها آثار بيئية مستقبلا. (Porter, 2009: 07)

وتتمثل المسؤولية البيئية في عملية تطبيق المعارف الخاصة بحماية البيئة، مع وجود وعي حقيقي بذلك لدى القائمين على اتخاذ القرارات. ويرتكز تطبيق المسؤولية البيئية على كافة عناصر الحوكمة (الإدارة، التقييم، المعالجة، الإنتاج،...) وكذلك على كافة مبادئ التنمية المستدامة.

وتتضمن المسؤولية البيئية في تقاريرها تقييم الأداء البيئي لمنظمات الأعمال بأحدث مراحل التطور المحاسبي، فوظائف الإدارة وبالتالي وظائف المحاسبة قد ازدادت ازديادا مضطربا مع ازدياد حجم الوحدات الاقتصادية، وبصفة خاصة الشركات المساهمة (لعبيبي، 2009: 31).

وحسب منظمة البيئة الكندية غير الحكومية (ENGO) فإن منظمة الأعمال يكون لها مسؤولية بيئية عندما تتحقق فيها نقطتين أساسيتين هما: أن تصبح منظمة الأعمال ذات قوة أكبر من الدولة، وبذلك يصبح لها مسؤولية تجاه المجتمع، أما النقطة الثانية فهي متعلقة بالبيئة، والتي تتحقق عندما تكون غايتها هي تدعيم حمايتها. وبذلك فإن منظمات الأعمال المسؤولة بيئياً هي التي تسطر أنشطتها على أساس مبادئ بيئية، بما يساعد المجتمع على المحافظة عليها. (Alison, 2005 : 07)

وبذلك يمكن تعريف المسؤولية البيئية الموضوعية على عاتق منظمات الأعمال على أنها جزء من مسؤوليتها تجاه المجتمع ككل، والتي تختص بتحليل آثار أنشطتها على البيئة العاملة فيها ومقوماتها، وإبراز كيفية قياس هذه الآثار واحتسابها بما يضمن تحمل المنظمة لها وحماية العناصر البيئية منها بالتبعية.

## 2- دوافع تبني المسؤولية البيئية من قبل منظمات الأعمال:

إن تبني منظمات الأعمال لمسؤوليتها البيئية اتجاه المجتمع المتواجدة فيه، رغم عدم إلزاميتها قانونياً، أو وجود قوانين تُوجب منظمات الأعمال عمل دراسات إلى تقييم الأثر البيئي لمنتجاتها في كثير من الأحيان، أصبح مطلباً من أهم المرتكزات الأساسية في عصرنا الحاضر. فقد أصبح المنتج الصديق للبيئة عالمياً خاصة بعد أن أضحت صحة الإنسان مهددة جرّاء التلوث الكبير المحيط بها، كما ويعتبر من المتطلبات الأساسية للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية نتيجة لذلك قامت العديد من المنظمات بدمج البعد البيئي بشكل طوعي في برامج عملها، و يتضح ذلك من خلال بيان الأسباب الداخلية و الخارجية (الكرداشة، 2010: 36).

### • الأسباب الداخلية لتبني المسؤولية البيئية: نذكر منها الآتي:

- تحقيق مزايا تسويقية ووفرات مالية لمنظمة الأعمال من خلال تنفيذها للبرامج البيئية، كما يُسهم في تقليل التكاليف من خلال إعادة تدوير تلك المخلفات بعد أن تم معالجتها بطريقة سلمية 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 أكفاً للموارد الطبيعية من المياه والأرض والطاقة والمساهمة في عمل التنمية المستدامة لها عبر الأجيال القادمة
- تبني منظمة الأعمال المسؤولية البيئية يساهم في زيادة التعاون مع السلطات التشريعية والرقابية، مما يسهل عملية حل المشكلات البيئية الخاصة بالمنظمة، والتخلص من تلك المخالفات مما يترك الأثر العميق لتحسين الصورة العامة في مجتمعها، 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 المنظمات الصناعية الأخرى على تبني أنظمة بيئية.
- كما يساهم في تقليل التكاليف من خلال إعادة تدوير تلك المخلفات بعد أن يتم معالجتها بطريقة سلمية بيئياً، و من رفع الكفاءة التشغيلية بعمليات الإنتاج من خلال تقليل حالات عدم المطابقة و بالتالي الحد من كميات الهدر في مدخلات الإنتاج.

• الأسباب الخارجية لتبني المسؤولية البيئية: نذكر منها الآتي:

- **المتطلبات الحكومية:** تتمثل في حماية منظمات الأعمال من التعرض للمخالفات القانونية نتيجة لعدم الالتزام بتطبيق التعليمات الصادرة عن الجهات الحكومية.
- **المستهلكين:** لقد انتشر الوعي البيئي لدى العديد من المستهلكين مع الزمن، وأصبح المستهلك يبحث عن المنتجات الأكثر أماناً على صحته وأقل خطراً على البيئة المحيطة به. مما أسهم بظهور العديد من المفاهيم التسويقية الحديثة التي تسعى لحماية الإنسان وموارده من خطر التلوث ومنها المنتجات الخضراء (Green Products)، والمنتجات الأخلاقية (Ethical Products) أو المنتج الصديق للبيئة (friendly products) و غيرها من العبارات التي تسعى لإقناع المستهلك بسلامة الإجراء البيئي المحيط بمصدر تلك السلعة.
- **المساهمين والمقرضين:** حيث أن الضغوطات المتزايدة من جانب تلك الفئة على إدارة منظمة الأعمال دفعها لتقديم المعلومات الواضحة على الأداء المالي أو البيئي نتيجة لقناعتهم بان الممارسات البيئية قد يترتب عليها غرامات مالية تصل في بعض التشريعات إلى حد إغلاق تلك المنظمة، وبالتالي التأثير على الأرباح العائدة على المساهمين.
- **المتعاقدين:** يطلب الكثير من المتعاقدين من إدارة المنظمة أن يكون منتجها الذي تم تصنيعه طبقاً لمواصفات بيئية معينة، و أن تكون مدخلات الإنتاج من مصادر حديثة للبيئة مما يمكنها من التأكد من

سلامة الإجراءات الخاصة بعمليات الإنتاج، ومن أمثلة الايزو 14000 وقد أصبحت تلك الإجراءات وسيلة لتحسين أداء العمل داخل تلك المنظمات ( الغالبي والعامري: 2005: 287).

### ثالثاً: نظام الإدارة البيئية:

تعزز الاهتمام المتزايد بالبيئة والمحافظة عليها بعد تقديم نظام إدارة بيئي متكامل عقب صدور سلسلة مواصفات الإدارة البيئية (ISO14000) التي طورتها اللجنة الفنية (ISO /tc2007) لوضع المواصفات ضمن منظمة (ISO) (Shoemaker , 1994 :4). تشكل مواصفات هذه السلسلة القاعدة الأساسية لينظم الإدارة البيئية، وتعي العديد من المنظمات الصناعية والإنتاجية أهمية توافقها مع متطلبات هذه المواصفات القياسية أو محاكاتها لتلك النظم (عباس، 1998: 47)، وقد بدأت منظمات عديدة في الدولة الصناعية بتطبيق (Iso 14000) حتى قبل اعتمادها عام (1996) (الأمم المتحدة، 1999: 8).

تعرف سلسلة المواصفات (Iso 14000) بأنها مواصفات موثقة تستدعي من المنظمة المساهمة في الحفاظ على استخدام الموارد الأولية و إنتاج و معالجة و تصريف الفضلات الخطيرة (Krajewski & Ritzman, 2005: 25) ، و تستهدف سلسلة Iso 14000 تحقيق جملة أهداف أهمها ( الأمم المتحدة ، 1999: 87) :

- مساعدة منظمات الأعمال على إقامة نظام داخلي للإدارة البيئية يضمن حُسن التعامل مع القضايا البيئية.
- مساعدة منظمات الأعمال على وضع الأهداف والسياسات الخاصة بها في مجال البيئة.
- التزام منظمات الأعمال بالإعلان عن سياستها البيئية وبشروط السلامة البيئية أمام السلطات الرسمية والعلماء و الرأي العام.
- تشجيع منظمات الأعمال في سعيها للحصول على شهادات المطابقة من الجهات المختصة بشأن السلامة البيئية.

يمكن تصنيف عائلة (Iso 14000) إلى سبع مواصفات رئيسية هي: مواصفات نظام الإدارة البيئية، ومواصفات التدقيق البيئي، ومواصفات الملصق البيئي، مواصفات البيئة، والجوانب البيئية في مواصفات المنتج، وتمثل المواصفة ( Iso 14001) نظم الإدارة البيئية-مواصفات منح دليل الاستخدام.

## 1. ماهية نظام الإدارة البيئية ISO 14001:

يهدف نظام الإدارة البيئية إلى زيادة الاهتمامات البيئية في كافة جوانب العملية الإدارية في منظمات الأعمال، مشدداً على أهمية تحمل كل فرد في المنظمة المسؤولية صوب البيئة والمجتمع عن طريق توفير إطار عمل تكون فيه الأهداف البيئية إحدى المدخلات الرئيسية لعملية اتخاذ القرارات (Yarnell, 1999: 4)، كما يرمي هذا النظام إلى مساعدة منظمة الأعمال في إنجاز عملياتها في ضوء الأهداف المحددة، بما في ذلك التوافق مع القوانين وإدارة المخاطر البيئية. وعلى الرغم من أن تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية ليس إلزامياً عند التعامل مع القضايا البيئية نظراً للطوعية في تبني وتنفيذ هذا النظام، إلا أن القوانين البيئية والضغوط التنافسية مارست دوراً كبيراً ومؤثراً في توجيه منظمات الأعمال صوب ذلك النظام. (Baigalmaa, 2002: 11).

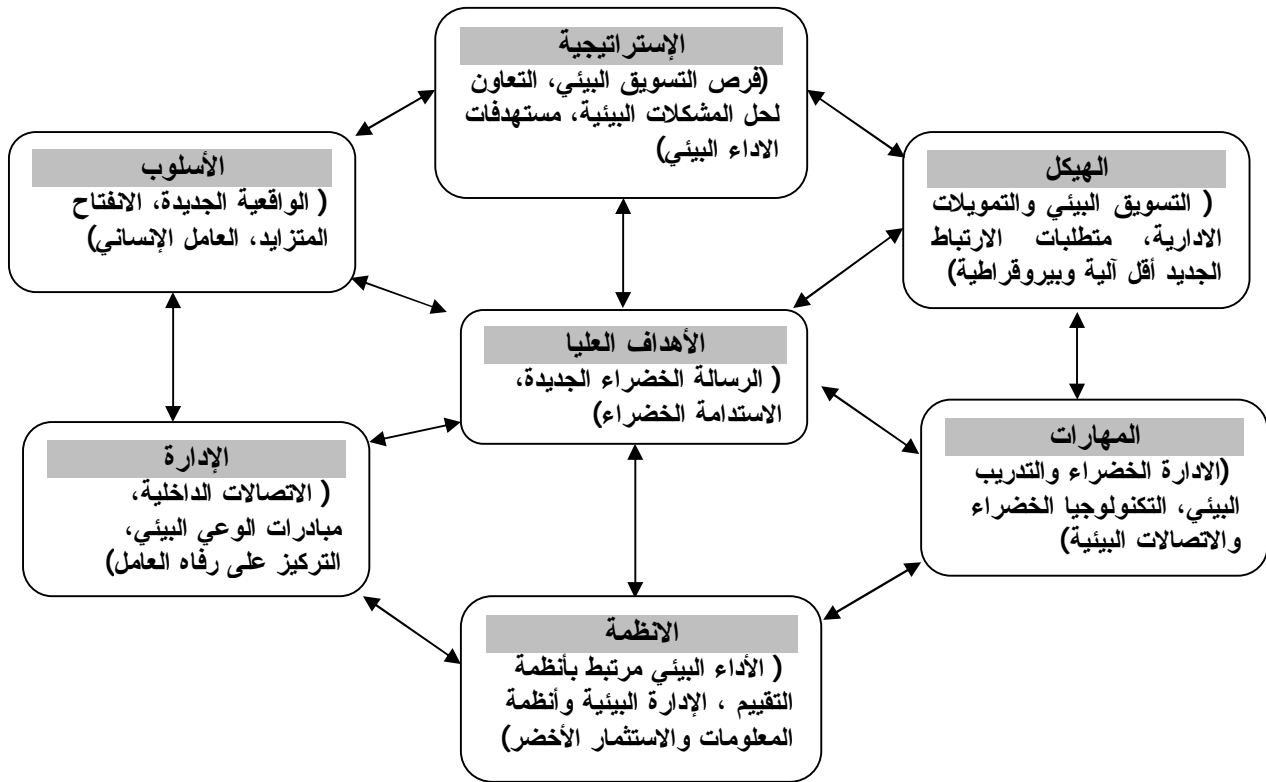
يعرف نظام الإدارة البيئية بأنه هيكل لإدارة منظمات الأعمال من أجل تقييم تأثيراتها البيئية، كونه جزءاً من نظام الإدارة في المنظمة يستخدم في تطوير وتنفيذ السياسة البيئية وإدارة الجوانب البيئية. وفي تعريف أكثر وضوحاً يوصف بأنه جزء من نظام الإدارة في المنظمة يسعى إلى تطوير وتنفيذ سياستها البيئية وإدارة تفاعلها مع البيئة التي تتواجد فيه (Baxter, 2004: 2). ويشير هذا التعريف كما هو الحال في سابقة إلى نظام الإدارة البيئية بوصفه نظام إداري ضمن نظام المنظمة الكلي، تكمن أهميته في تحديد وبناء السياسة والأهداف البيئية للمنظمة وإنجاز تحقيقها. وفي الإطار نفسه يوصف بأنه " جزء من نظام الإدارة الكلي الذي يتضمن الهيكل التنظيمي، وأنشطة التخطيط، والمسؤوليات، والإجراءات، والعمليات، والموارد لتطوير وتنفيذ وتحقيق المراجعة والمحافظة على السياسة البيئية. يحدد هذا التعريف مكونات نظام الإدارة البيئية مع تأمينه إطار عمل لتحديد وإدارة وتقييم وتحسين الأداء البيئي إلا أنه يغفل الإشارة إلى تحقيق التوافق مع القوانين البيئية. وبمعنى آخر يوصف بأنه " العملية التي تقوم المنظمة عن طريقها بإدارة الموارد وبكفاءة مع الأخذ بنظر الاهتمام كافة جوانب الصحة والأمان وربطها مع طريقة إدراك أصحاب المصالح والزبائن لكيفية عمل المنظمة (Cook & Farquharson, 1998: 483). ويشير هذا التعريف إلى أهمية المنظمة في إدارة الموارد وبكفاءة والتي تربط منفعة الفرد والمنظمة والمجتمع كذلك.

تأسيساً على ما تقدم يوصف نظام الإدارة البيئية بأنه مجموعة عناصر مترابطة تشكل نظاماً إدارياً فرعياً يُعنى بإدارة التأثيرات البيئية الناتجة عن أنشطة المنظمة بغض النظر عن حجم ونوع ذلك النشاط، عن طريق توفير إطار عمل تكاملي للتطوير، والتنفيذ، والمحافظة على السياسة البيئية وضمن التوافق مع القوانين البيئية وتحسين الأداء البيئي.

## 2. تخضير منظمات الأعمال:

إن تخضير منظمة الأعمال يعني أن تكون هذه المنظمة في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها المختلفة أكثر انسجاماً وودية مع البيئة، وبما يجعل البيئة ومطالبها واحدة من الأنشطة والأدوات التي تعتمد عليها المنظمة لتحسين مركزها وحصتها في السوق وتقوية صورتها في أذهان الجمهور والمجتمع، ولقد قاد ذلك إلى طرح شعار تخضير المنظمة من خلال تخضير الأبعاد التنظيمية التي يمكن تحديدها (7 S) لإطار ماكنيزي، وهذه الأبعاد تمثل ثلاثة أبعاد صلبة الإستراتيجية (Strategy)، الهيكل (Structure)، والنظم (Systems) وأربعة أبعاد ناعمة: الأهداف العليا (Super-ordinate Goals)، الملاك أو الأفراد (Staff) المهارات (Skills)، والأسلوب (Style) والشكل رقم (09)، يوضح تخضير الأبعاد السبعة.

الشكل رقم (09): تخضير الأبعاد السبعة لمنظمات الأعمال



المصدر: (Peattie, 1995: 118)

إن المسؤولية البيئية أصبحت تتمثل وبشكل متزايد بتخضير المنظمة، وذلك من خلال تبنيها لرسالة ورؤية تتلائم مع مطالب البيئة، والمشاركة في حمايتها وتجديدها وتحسينها. ومع كل ذلك فإن تخضير المنظمة يمكن أن يتم من خلال: ( Peattie & Ratnayak, 2001 : 103 ).



- **تخضير المنظمة داخليا:** إن تخضير منظمة الأعمال داخليا يستوجب ما يأتي:
  - التخلي عن فكرة اليد الخفية التي روج لها الاقتصاد التقليدي منذ آدم سميث في القرن 18 حتى الآن، على أساس أن الأهداف الجزئية تحقق الأهداف الكلية، ومن الواضح أن التخلي عن هذه الفكرة يتطلب قدرا من التدخل من المنظمات ومن المجتمع لإيقاف السعي المحموم من أجل أقصى الربح على حساب البيئة. خاصة وأن بعض هذه الأرباح المتحققة هي خسائر واضحة يتحملها المجتمع وربما منظمة الأعمال نفسها فيما بعد عندما تفقد فرصها المستقبلية جراء نفاذ الموارد البيئية التي تعتمد عليها في أعمالها.
  - الاستعداد العالي لمنظمة الأعمال في قبول مبدأ (من يلوث يدفع) ، أي تحويل تكاليف التلوث الخارجية إلى تكاليف داخلية، والاستعداد لقبول التحول المسؤول بيئيا من النظرة إلى الموارد البيئية الحرة (كالهواء والماء والتربة والأنهار والمحيطات) كعناصر حرة ومجانية إلى كونها سلعا ذات تكلفة ضرورية من أجل تجديدها وإعادتها إلى ما كانت عليه.
  - التدقيق الداخلي البيئي: وذلك من خلال اعتماد التقييم الدوري الداخلي للمنظمة وفق معايير بيئية محددة ترتبط بطبيعة الأعمال المنظمة.
  - تقييم الأداء البيئي: إن الأداء البيئي يمثل استعداد المنظمة لتبني أسلوب تقييم الأداء على أساس المعايير المادية ( الربح، التكلفة) والمعايير البيئية ( حجم النفايات أو الانبعاثات) على حد سواء، وأن يتم تقييم الأقسام والمديرين والعاملين على أساس مدى المساهمة في خفض التلوث وأشكاله المختلفة كجزء من اهتمام المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية.
- **تخضير المنظمة خارجيا:** إن تخضير منظمة الأعمال داخليا لابد أن ينعكس مفهوما وممارسة من خلال تخضير المنظمة خارجيا. ويمكن أن نشير إلى ما يعبر عن تخضير المنظمة خارجيا من خلال ما يلي:
  - الامتثال للقوانين المتعلقة بالبيئة والمحافظة عليها: فمع أن الكثير من هذه القوانين ظهرت بعد تفاقم المشكلات البيئية إلا أنها مثلت في جوانب عديدة منها معالجة لاحقة لهذه المشكلات، ليس بصيغة الوقاية وإنما بصيغة العلاج اللاحق أو الحد منها، حيث أن بعض هذه القوانين يحد من استخدام بعض المواد الكيميائية والبعض الآخر ينظم التعامل مع الملوثات والنفايات الخطيرة، والتي أصبحت مشكلة وخيمة في الدول الصناعية التي لا تدري ما العمل إزاءها (لجنة برونتلاند، 1989 : 526).
  - تحمل منظمة الأعمال لمسؤوليتها عن التلوث: إن الانتقال من مبدأ المجتمع يدفع ثمن التلوث إلى من يلوث يدفع، أصبح يعبر عن اتجاه أكثر واقعية لتحمل المنظمات لمسؤوليتها البيئية. ورغم صعوبة حساب تكاليف التلوث إلا أن القدرات الفنية المقدمة في مجال الرصد والقياس البيئي لتحديد حدود

التلوث المسموحة والحدود غير المسموحة ساعد في الكثير من الدول المتقدمة على وضع وتطوير المعايير القياسية الإلزامية لحدوث التلوث (Hunt & Johnson , 1995 :29).

- التبنّي والانسجام مع الاتجاهات والممارسات البيئية: إن منظمات الأعمال التي تسعى لأن تكون خضراء لا بد أن تتسجم مع الاتجاهات والممارسات البيئية المتزايدة من أجل الحد من التلوث والمشاركة في الحماية والمحافظة على البيئة ومن أبرز هذه الاتجاهات:

أ- خفض التلوث: إن المنظمات ومنذ وقت مبكر مالت إلى خفض التلوث كوسيلة من وسائل التعبير عن المسؤولية البيئية، ومع ذلك فإن مما يؤخذ على سعي المنظمة في هذا المجال هو أنها كانت ذات رؤية تخفيفية، فهي قد خفضت البيئة كلها إلى عناصر الماء والهواء، وخفضت برامج البيئة إلى قسم أو وحدة في المنظمة. ومع أن المطلوب هو الوقاية من التلوث وليس خفضه، فإن خفض التلوث يمثل اتجاهاً بيئياً إيجابياً يصلح أن يكون قاعدة جيدة لتخضير المنظمة ما دام يمثل خطوة فعلية نحو خطوات بيئية إضافية. (kleiner, 1991: 40)

ب- الإعادات الثلاث: إن من الاتجاهات والممارسات البيئية هو ما يرتبط بالإعادة، حيث أن المنتج الواحد يمكن أن ينتج بطريقة يعاد فيها استخدامه المرة تلو المرة بما يحقق المنفعة والغرض لأطول فترة زمنية دون أن يكون ذا أثر سلبي على البيئة. ويمكن أن نشير إلى الإعادات الثلاثة كالأتي (الصفدي، 2008: 87):

❖ التقليل أو تخفيض التكاليف: وتعني العمل على الإقلال من المواد الخام والطاقة المستخدمة في الصناعة، وطرح أقل ما يمكن من النفايات خارج العملية التطبيقية. وهذه الإستراتيجية تمثل الطريق الأفضل لإدارة النفايات والوسيلة المثلى باتجاه حماية البيئة، وقد يطلق عليها أحياناً تقليل المصدر أي تقليل استهلاك المواد الأولية.

❖ إعادة الاستعمال: وتعني استخدام المنتج مرة ثانية مما يؤدي بالنتيجة إلى تخفيض استهلاك أو استنفاد المواد الجديدة.

❖ التدوير: هو إعادة المنتج أو المادة التي أصبحت في ظرف معين نفايات إلى مواد مفيدة من خلال مجموعة معالجات فيزيائية، كيميائية، وبعبارة أخرى فإن هذه الإستراتيجية تشير إلى الاستخدام المتكرر للمنتجات التي تم تصنيعها بشكل جزئي أو كلي من مواد معادة، وينظر إليها بأنها طريقة لاسترجاع المواد النافعة من المخلفات بحيث يتم فصل هذه المواد ومعالجتها ثم إعادة تصنيعها.

- الممارسات التسويقية الخضراء: لقد عرف كوتلر التسويق الأخضر بأنه الحركة التي تنتج نحو قيام المنظمات بتطوير وتسويق منتجات مسؤولة بيئياً مثل المنتجات الخضراء، التغليف الأخضر، التسعير الأخضر، وقنوات التوزيع الخضراء (kotler & Armstrang , 1995 : 696).

- إدارة الجودة البيئية الشاملة: إن المنظمات التي اهتمت بالجودة الشاملة استطاعت أن تحقق ميزة تنافسية في السوق لأنها استجابت بشكل أفضل لحاجات الزبائن فيما يتعلق بالمرونة والمروية، وكذلك في التحسين المستمر، ولعل هذه الانجازات التي جاءت بها ثورة الجودة هي التي دعت إلى مراعاة البيئة والجودة البيئية كمكونات أساسية للجودة وللجوانب النوعية للحياة (bernard, 1994 : 48).
- مطالب التنمية المستدامة: هي مسؤولية بيئية كبرى حيال الأجيال القادمة الذين ينتظرون أن يكونوا في بيئة قادرة على الإيفاء بحاجاتهم وتطلعاتهم. إن المنظمات التي تسعى لأن تكون خضراء عليها مسؤولية بيئية في التعامل مع الموارد المحددة ومع آثار التلوث على البيئة وفق منظور مستقبلي طويل الأمد يراعي الأجيال القادمة وعلى أساس العدالة والمساواة في الاستفادة من المنافع البيئية وتحمل أعباء الأضرار التي تنشأ بما يبقى البيئة في حالة صالحة للاستخدام ( عادل، 1996: 198).

### رابعا: ثقافة منظمة الأعمال الخضراء:

إن تزايد اهتمام المنظمة بالبيئة والسعي لتخضير سياستها ووظائفها لابد أن يفرض تغيير هذه الثقافة اللابئية أو غير الودية بيئيا إلى ثقافة بيئية أو ودية بيئية وخضراء. إن ثقافة منظمة الأعمال الخضراء هي التي تراعي البيئة في عناصرها الصلبة والناعمة لتكون المنظمة أكثر انسجاما وودية مع البيئة، فهي التي تدمج البيئة لتكون عاملا أساسيا في الاستجابة للسوق، وعاملا لتحريك المنظمة نحو أن تكون منظمة الأعمال مستدامة. إن التحول إلى الثقافة الخضراء في منظمات الأعمال يتطلب عملا منظما من خلال التالي:

**1- الاستثمار الأخضر:** إن الاستثمار الأخضر الذي قد يبدو غير ملائم وفق المعايير المالية الصارمة والقصيرة الأمد، خاصة وأن بعض هذه الاستثمارات كبيرة وتعمل على تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، وقد لا تحقق العائد المطلوب في الأمد القصير. ومع ذلك فإن هذا لا يمكن أن يعني في ظروف الحركة الخضراء والبيئة أن الاستثمارات الأخرى غير الخضراء والتي لا تكون ودية بيئيا هي مشجعة ومربحة بشكل أفضل. فمن الواضح أن هذه الاستثمارات غير الخضراء تواجه مخاطر وعقبات جدية هي أيضا يمكن حصرها في الآتي:

- **عقبة عدم التأكد:** إن الاستثمارات التي تتطلب من منظمات الأعمال القيام بتحليل وتقييم المخاطر قد تجد في الاتجاهات البيئية المتعاطمة مصدرا لعدم التأكد جراء التطور المتزايد في اللوائح والتشريعات البيئية التي تفرض التزامات متزايدة على أعمال المنظمات التي لم تأخذ بالاتجاهات البيئية والوقاية من التلوث والتي يمكن أن تحققها الاستثمارات الخضراء (Romm, 1999 : 132).

• **مخاطر الحوادث البيئية:** لقد أكدت الفترة الماضية أن الحكومات وجماعات الضغط والجمهور بشكل عام تتعامل بصرامة شديدة إزاء كل حادثة بيئية (Reinhardt , 1999 : 157).

• **مشكلة السمعة المتضررة:** إن السمعة هي أحد مكونات الأصول اللاملموسة المكون الحرج في نجاح المنظمة وهي تمثل في عالم الأعمال اليوم النسبة الأكبر التي تحدد القيمة السوقية للمنظمة، ولقد توصلت إحدى الدراسات الاستشارية أن نسبة قيمة المنظمة المشتقة من الأصول اللاملموسة قد ارتفع من ( 17% ) عام 1981 إلى (71%) عام 1997. ( o'neil & rienhardt , 2000 : 153 ).

إن الاستثمار الأخضر هو توسيع لمبدأ الاستثمار الأخلاقي الذي يقوم على تجنب الاستثمار في مجالات معينة كالسجائر وتشجيع الاستثمار في مجالات أخرى، وعليه فإنه يمكن أن لا يتجه نحو المجالات التي تؤدي إلى منتجات ذات تأثيرات بيئية سلبية أو يتجه نحو تشجيع المنتجات الودية بيئياً. والواقع إن ميزة كبيرة للاستثمار الأخضر تتمثل في كونه مصدراً وقائياً مهماً من أجل المحافظة المستقبلية على البيئة، من حيث أنه يساهم في منع التلوث عند المنبع وليس عند المصب كما في الرقابة على التلوث. ( Dava et al, 1997 : 510 ).

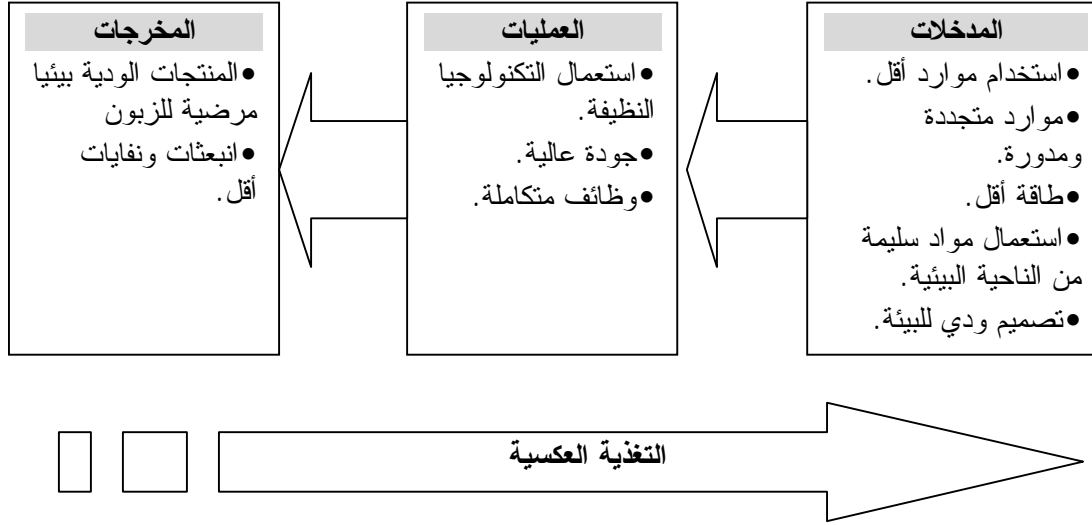
**2- التصنيع الأخضر:** استحوذ موضوع التصنيع الأخضر والبيئة على اهتمامات الهيئات الحكومية والمنظمات الأكاديمية في الدول المتقدمة مثل أمريكا واليابان وغيرها، وضمن هذا الصدد فقد أشار (Peattie, 2001 : 26) إلى أن كلمة الأخضر بحد ذاتها قد تشير إلى أكثر من معنى في أذهان الزبائن مثل حماية البيئة، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، التوجه غير الهادف للربحية وحماية الزبون.

وذكر ( النعمة، 2007: 68) أن التصنيع الأخضر هو فلسفة لإدارة العمليات الإنتاجية تركز على تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة في جميع مراحل عمليات الإنتاج من أجل تقليص توليد النفايات والانبعاثات واحتواء الملوثات المصاحبة أو المترتبة عنها في مصدر توليدها للمحافظة على صحة الإنسان ومحتويات البيئة الطبيعية مما تحمله من المخاطر والأضرار.

كما عُرف التصنيع الأخضر بأنه تحويل المواد والطاقة إلى منتجات مفيدة من خلال التصنيع بعمليات ذات كفاءة اقتصادية، مما يؤدي إلى تخفيض الضياع والتلوث البيئي والتسليم إلى الزبائن بأقل أثار بيئية سلبية (96: Gradel & Allenby , 1995).

واتساقاً لما تقدم نرى أن التصنيع الأخضر يتمثل في كفاءة استخدام المواد الأولية والطاقة بالشكل الذي يجنب أو يقلل من توليد الملوثات والنفايات وتقليص جميع مخاطرها على صحة الإنسان أو البيئة، والشكل (10) يوضح نظام التصنيع الأخضر في منظمات الأعمال.

الشكل رقم (10): نظام التصنيع الأخضر



المصدر: إعداد الباحث استنادا على (نجم، 2012: 181)

وتأتي أهمية التصنيع الأخضر من التطور الصناعي وما رافقه من زيادة استهلاك الموارد المادية والطاقة من خلال (المليجي، 1999: 19):

- تخفيض التكاليف من خلال استخدام موارد نظيفة وطاقة جديدة.
- تنظيم المنافع الاقتصادية من خلال تحسين كفاءتها الإنتاجية.
- تقليص أو إلغاء الأذى الذي يمكن أن يلحق بالبشرية والبيئة الطبيعية من خلال السيطرة والتحكم في توليد وانبعاثات الملوثات.

كما أشار (Lawrence) إلى أن التصنيع الأخضر يهدف إلى تحقيق الآتي:

- أن تكون المادة الداخلة والخارجة خلال العملية الإنتاجية في طبيعتها غير خطيرة.
- منع الضياع بدلا من معالجتها.
- زيادة كفاءة الموارد والطاقة.
- تخفيض التعقيد للعمليات الصناعية والتصاميم للمنتج.
- تقليص تنوع المواد المستخدمة في تشكيل المنتج.

ويستدل مما سبق أن التصنيع الأخضر يكتسب أهمية متزايدة ليس فقط جراء تزايد اللوائح البيئية أو تنامي الاهتمام في قطاع الأعمال بالمواطنة البيئية للمنظمات، وإنما لأن التصنيع الأخضر يقدم في

حالات كثيرة ميزة تنافسية مما يكسبه أهمية تنافسية تستلزم دمجها ضمن إستراتيجية المنظمة الشاملة (الجرجري و العزاوي، 2011: 752) .

**3-التسويق الأخضر:** لقد عُرف التسويق الأخضر بأنه الحركة التي تتجه نحو قيام منظمات الأعمال بتطوير منتجات مسؤولة بيئياً (kotler & armstrang , 1995 : 93). كما عرفه شارتر و بولو سنكي بأنه عملية تسويق أو ترويج منتجات معتمدة على أدائها البيئي غير مضرّة بالبيئة (نجم، 2008: 237) . أما البكري فقد عرفه بأنه مدخل نظمي متكامل يهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة، وتعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك والعمل على تقديم منتجات ترضي هذا التوجه بحيث تكون المحصلة النهائية هي الحفاظ على البيئة، وحماية المستهلكين وتحقيق هدف الربحية للمنظمة ( البكري والنوري، 2009:47).

وكخلاصة لما تقدم يمكن تعريف التسويق الأخضر بأنه عملية نظامية شاملة هادفة إلى إلزام منظمات الأعمال بتقديم منتجات، أنشطة، مفاهيم، معلومات وخبرات غير ضارة بالمجتمع والبيئة الطبيعية، ومن جهة أخرى التأثير في اختيارات الزبائن بصورة تدفعهم لطلب المنتجات والخدمات غير الضارة للبيئة.

ومع تعدد وتنوع المفاهيم والأنشطة التي يمكن أن تدخل في التسويق الأخضر إلا أننا سنتطرق إلى الجوانب الأساسية المكونة للتسويق الأخضر وهي:

• **المنتج الأخضر:** يشير (Hour) إلى أنه من الصعب تحديد ما هو المنتج الأخضر بشكل دقيق، حيث أن ذلك يعتمد على المعتقدات السائدة، الثقافة، المعيار الزمني، ونظرة المستهلك للمنتج، إلا أن هناك من يشير إلى أن المنتجات الخضراء هي التي تستجيب لحاجات البيئة ومطالبها، وتتميز المنتجات الخضراء بالخصائص التالية:

- منتجات ذات منافع للبيئة، كأجهزة معالجة التلوث البيئي والتخلص الآمن من النفايات والانبعاثات.
- منتجات أقل أضراراً وتكلفة بيئية مقارنة بالمنتجات المماثلة الأخرى ( كالمنتجات ذات علب التغليف القابلة للتدوير أو لتحليل البيولوجي، أو لإعادة الاستخدام أو السيارات والآلات التي تستعمل البنزين الخالي من الرصاص).
- منتجات أكثر استخداماً للمواد والطاقات المتجددة كالمنتجات الغذائية من مواد زراعية أو المنتجات التي تستهلك طاقة شمسية.

- منتجات أقل استخداما للمواد الخطرة كالمواد الحافظة والكيماوية، السمية والنووية.
- منتجات أكثر تحقيقا للجودة البيئية كأن تكون أقل تلفا، تلوثا وأثارا جانبية وفي المقابل أكثر استجابة لحاجات الزبائن وجميعيات لحماية المستهلك.
- منتجات موجهة لحاجات حقيقية خضراء لدى الزبائن وليس نحو الرغبات التي يخلقها التسويق والإعلان السلبي عن طريق إثارة الحاجيات المزيفة.
- لقد أصبحت المنتجات الخضراء قادرة على أن تكسب هوية بيئية متميزة من خلال الملمصق البيئي أو ما يسمى بالملمصق الأخضر ليكون بمثابة دعوة للزبائن الخضر لتفضيل هذا المنتج على المنتجات المنافسة الأخرى، وبهذا يكون الملمصق الأخضر وسيلة ترويجية تحقق مصلحة المنظمة في صبغات أكثر و مصلحة البيئة في منتجات ودية بيئيا. (بايغي، 2011: 26)
- **التسعير الأخضر:** يمكن النظر للتسعير الأخضر على أنه عملية تحديد السعر في ضوء سياسة المنظمة بالاعتبارات البيئية سواء التي تفرضها اللوائح والقوانين البيئية أو مبادراتها الذاتية، وبالتالي فالتسعير الأخضر هو عملية فرض علاوة سعرية على المنتجات الخضراء جراء مراعاة المطالب البيئية في استخراج مواردها، عملية تصنيعها واستهلاك الطاقة الأنظف فيها وتغليفها وكذلك تكاليف البحث والتطوير، ومن مزايا التسعير الأخضر: (Kotler,1999: 682)
- حماية البيئة من خلال الحد من الهدر وعدم الكفاءة في استخدام الموارد الطبيعية بدون عناية.
- زيادة وعي الزبائن من خلال حصولهم على معلومات بيئية جديدة مقابل العلاوات السعرية للمنتجات الخضراء.
- زيادة ولاء العاملين: حيث أن العاملين يميلون للعمل والاستمرار في منظماتهم التي تتميز بالمسؤولية الاجتماعية البيئية.
- التحسين المستمر: إن المنظمات القائمة على الكفاءة ستجد في العلاوة السعرية البيئية دافعا جديدا من أجل التحسين المستمر في المواد، المنتجات، العمليات واستخدام الطاقة والمبادرات البيئية الجديدة، وهذا ما يجعل التسعير الأخضر فرصة ومجال جديد لكسب ميزة تنافسية مستدامة.
- تحسين سمعة المنظمة: حيث أن التسعير الأخضر مناسبة جيدة من أجل تنشيط دور مصلحة العلاقات العامة في المنظمة لتحسين صورتها الذهنية لدى الجمهور. (نجم، 2012: 255)
- **التوزيع الأخضر:** إن الجمع بين كلمتي التوزيع والأخضر قد يبدو للبعض انه جمعا للمتناقضات، وهذا ما يثير التساؤل أن التوزيع يتطلب النقل، والنقل يساهم بشكل كبير في استهلاك الطاقة من جهة، ويزيد من الاستهلاك ونطاقه من جهة أخرى، وهذا كله يساهم في خلق المشكلات البيئية ويعمل على

تدهور البيئة، في حين مصطلح الأخضر يعمل على أن تكون البيئة تتمتع بالحماية من التلوث بكل مصادره، بما في ذلك النقل و الاستهلاك التي يقوم عليها التوزيع التقليدي.

ويمكن تعريف التوزيع الأخضر بأنه عملية مراعاة الاعتبارات البيئية في تحريك المنتجات من المصدر إلى الزبون، و يمكن تحديد الاعتبارات البيئية في التوزيع في الحد من استهلاك الطاقة والحد من الانبعاثات لتخفيف من ظاهرة الاحتباس الحراري، وهذه الاعتبارات يمكن تحقيقها من خلال ما يلي: (نجم، 2012: 273) .

- تعزيز خيارات النقل الواعية بيئياً
  - استخدام الشاحنات البيئية (Eco-truck)
  - استخدام سيارات الديزل الحيوي (Bio diesel)
  - العمل على تحسين عمليات النقل من خلال السياقة البيئية (Eco-drive) ، اختيار الحجم الملائم للشاحنة
  - استخدام النقل المشترك للمواد و الحفظ الجيد للمنتجات عند التغليف.
  - تقوية تحالفات مع شركات التوزيع الأخضر.
- **الترويج الأخضر** : لقد عُرّف الترويج الأخضر بأنه عملية التفاعل الاجتماعي التي تستهدف القضاء على سلوك العزلة الذي يمكن أن يحدث بين منظمة الأعمال وجمهورها وأصحاب المصالح (Peattie,1995: 265). نلاحظ من هذا التعريف أن المنظمة تستطيع أن تحل العلاقات بينها وبين أصحاب المصالح عن طريق الإفصاح عن المعلومات المرتبطة بأنشطتها المختلفة ومشاركتهم في سياستها، مما يساعد على تقوية الثقة المتبادلة بين المنظمة و عملائها، والجدول التالي يبين الفرق بين الترويج الأخضر و الترويج التقليدي:



الجدول رقم (03): مقارنة بين الترويج الأخضر والترويج التقليدي

الترويج التقليدي	الترويج الأخضر
التلاعب بالعواطف.	إدارة التوقعات.
تجاهل الأخطاء أو التعامل معها بسطحية.	الاعتراف بالأخطاء الماضية والتعامل معها بحسم.
البحث عن بديل واحد.	البحث عن البدائل النافعة لأصحاب المصالح.
عدم الإفصاح عن البيانات الأساسية.	تقديم الدليل الذي يدعم عمليات وأفكار المنظمة.
نشر الأخبار والقرارات بدون دراسة.	توجيه الأسئلة ومحاولة الإجابة عنها.
القيام بنشاط العلاقات العامة مع الجمهور.	التركيز الأساسي على الجماهير لخلق العلاقات.
توزيع رسالة متغيرة لمختلف الجماهير.	التفاعل مع أصحاب المصالح على كافة مستوياتهم بالتزام متساوي.
الافتتاح عند الحاجة.	الافتتاح الدائم .

المصدر : (Peattie,1995 :213)

يتألف المزيج الترويجي الأخضر من الإعلان الأخضر، البيع الشخصي وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة في التسويق الأخضر.

• **الإعلان الأخضر:** هو الإعلان الذي تتبناه منظمة الأعمال الخضراء لنقل فلسفتها البيئية من خلال رسالتها الإعلانية إلى جمهورها المستهدف، ويتصف الإعلان الأخضر بالتركيز على ترويج قيم وثقافة استهلاك صديقة للبيئة لابتعاد عن الابتذال الاستهلاكي السريع، وترويج سلوك استهلاكي صديق للبيئة. كما يهدف لإبراز أهمية البيئة الصحية للمستهلك، إتباع المستهلك بشراء واستخدام المنتجات الخضراء، فضلا عن الالتزام بالخصائص التقليدية للإعلان مثل: فكرة الإعلان، الصراحة، النزاهة، والمصادقية. (عبد المحسن،1996: 289)

- **البيع الشخصي:** أوضح (Fuller,1999 :243) أن هناك ثلاث مجالات أساسية من المعلومات البيئية التي يجب أن يكون رجل البيع ملما بها.

- **المنافع البيئية للمنتج:** يجب على رجل البيع أن يكون على دراية جيدة بالمنافع التي يحققها بالنسبة للبيئة حتى يتمكن من إقناع العملاء لهذه المنافع، و يتطلب أن يكون البائع على معرفة تامة بالآثار البيئية للمنتج سواء أثناء مراحل إنتاجه أو استخدامه لدى المستهلك الصناعي.

- **التوافق مع النظم البيئية:** هناك الكثير من المواد الخام الصناعية والمنتجات الكيماوية تخضع لقوانين بيئية، فلا بد أن يكون رجل البيع قادرا على الإجابة على كل سؤال يوجه له من طرف العملاء في هذا الشأن.

- **العلاقات العامة:** يرى كل من (Mc Donagh & Prothero ;1997 :425) أن السنوات الأخيرة شهدت زيادة في التغطية الإعلامية المرتبطة بالقضايا البيئية والمنتجات الخضراء، كما أكد أنه إذا كانت العلاقات العامة تُعتبر إحدى عناصر المزيج الترويجي العامة ضمن عناصر المزيج التسويقي التقليدي، فإن أهميتها تزداد في حالة التسويق الأخضر لأنها تتعلق بصورة المنظمة، وتعد وسيلة هامة عن منتجاتها في مختلف الأسواق مما يساعد على خلق ثقة بين المنظمة و جماهيرها وبالتالي تأسيس المصداقية، والتي تعتبر هدفا واضحا و جوهريا للتسويق الأخضر.

- **تنشيط المبيعات:** يرى (Peattie, 1995 : 221) أن تكون مكملة للإعلان عن طريق الأشكال التالية:

أ- العينات المجانية: خاصة للمنتجات التي يتم طرحها لأول مرة في السوق، ليقوم المستهلك بتجربتها.

ب- الكوبونات: قام أصدقاء البيئة في الولايات المتحدة الأمريكية بالاعتماد على برامج كوبون الاستيراد والذي بموجبه يسترد المستهلك (5%) من قيمة المشتريات تذهب للأعمال البيئية الخيرية لخمس مجالات يحددها المستهلك نفسه.

ت- المسابقات: هناك منظمات تشجع منتجات خضراء

ث- ضمانات البيع: يمكن تنشيط المبيعات من المنتجات الخضراء عن طريق قيام المنظمات بالتأكيد على العمر الافتراضي الطويل للمنتج.

## المبحث الثاني: المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال:

أصبح موضوع المسؤولية الأخلاقية من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، وأصبحت المنظمات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية، وتعيد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز فيها المسؤولية الأخلاقية للمنظمة، هذا وقد حلت المسؤولية الأخلاقية محل الربح الذي ظل ولعقود طويلة مركز الاهتمامات، خاصة في ظل الاتجاه نحو العولمة والتنافسية وتراجع دور الحكومة في إطار ما تشهده البيئة من تغيرات أساسية وما تواجهه المنظمات من ضغوط متسارعة.

### أولاً: المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال وأساليب الاهتمام بها:

#### 1- مفهوم المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال

يُعرف الخلق في اللغة العربية بأنه الطبع والسجية والدين والمروءة (الفيروز آبادي، 2008: 236). وعرف ابن منظور الخلق بأنه الدين والطبع، والسجية وحقيقة لصورة الإنسان الباطنية، وهي نفسه، وأوصافها ومعانيها المختصة بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة ( ابن منظور، 2007: 889). ومن خلال تعريف الخلق يلاحظ أنه مرتبط ارتباطاً لصيقاً بمكونة الفرد، وما ينتج عن هذه المكونة من سلوك وطباع يمكن من خلالها الحكم على خلقه، وفي اللغة الانجليزية يرى ( Desjardins, 2006: 12) أن كلمة (Ethics) مشتقة من المعنى اليوناني (Ethos) والتي تعني التمسك بالعرف والتقاليد، فحتى تكون أخلاقياً ضمن مفهوم (Ethos) عليك أن تطيع وتحترم قوانين المجتمع والدين، أما عبد الرحمن (2005:17) فيشير إلى أن اليونانيين استعملوا للدلالة على الأخلاق لفظ (Ethikos) أي (خلفي)، والذي نقل إلى لغتهم بلفظ (Moralis) وقد استعمل المتقدمون من فلاسفة الغرب اللفظين في صفة واحدة باعتبارهما مترادفين.

إن محاولة وضع تعريف محدد لمفهوم المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال لا يعد أمراً سهلاً لحدثة هذا الموضوع وصعوبة تحديد أبعاده وعليه سيتم تناول مجموعة من التعاريف الواردة في الأدبيات الإدارية كمحاولة لبلورة مفهوم يتناسب مع رؤية الباحث.

يُعرف ( Vanvilock, 1993) المسؤولية الأخلاقية بأنها دراسة وتحليل منهجي للعمليات لتطوير القرار الإداري ليصبح أخلاقياً بأخذ ما هو جيد وصحيح للفرد والجماعات والمنظمة في الاعتبار، ونحن نرى أن هذا التعريف لم يحدد مفهوماً واضحاً لأخلاقيات وقيم الأعمال وإنما تضمن ما يمكن أن

نسميه مبدأ إداري يفترض أن يكون ناتجا عن الإطار الأخلاقي القيمي الذي يحكم اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال، وهذا المبدأ الإداري هو أن تكون القرارات الإدارية موجهة بمصالح وأهداف أصحاب المصلحة، ومن ثم يظهر التساؤل التالي: هل المبدأ الإداري هو القاعدة الأخلاقية والقيمة ذاتها أو هو نتاج لها؟

كما يُعرف (Cordy Wiley, 1995) المسؤولية الأخلاقية بأنها مجموعة المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحدد قرارات المنظمة وسلوكها، ويتضمن هذا التعريف إشارة إلى أخلاقيات الأعمال هي محددات اتخاذ القرارات في المنظمة ومن ثم هي التي تشكل السلوك التنظيمي لمنظمات الأعمال. في حين يعرف (Weiss, 2006: 7) المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال بما هو صح وخطأ، وجيد وسيء، مضر ومفيد فيما يتعلق بالقرارات والأعمال في التعاملات المنظمة، وهذا لا يختلف كثيرا عن التعاريف السابقة، حيث أن انعكاسات أخلاقيات الفرد داخل المنظمة يكون مكتسبا من بيئته التي يعيش فيها في البداية وتفرز من خلال بيئة المنظمة والتعاملات فيها.

وتأسيسا على ما اطلعنا عليه من تعاريف للمسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال، وعلى ضوء ملاحظتنا على تلك التعاريف وتطبيقا لمنهج التفكير الاستراتيجي فإننا نعرف المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال بأنها مجموعة الأسس والقواعد والضوابط التي تتشكل من مصادر محددة وتصبح إطارا مرجعيا من المعايير، تحكم منهج تفكير وتصرف وسلوك الأفراد في المنظمة (قياديين ومدراء وتنفيذيين) للتمييز بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول، وما هو صحيح وما هو غير صحيح، وما هو مشروع وما هو غير مشروع، بما يترتب عليه السلوك الوظيفي والإداري والقيادي والمؤسسي المنضبط أخلاقيا وقيميا من وجهة نظر المنظمة والمجتمع.

## 2- أسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال:

لقد حظيت المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال بالاهتمام على نحو واضح وملفت للنظر، وظهرت مصطلحات جديدة مثل قواعد وآداب المهنة وأخلاقيات الوظيفة وأخلاقيات الأعمال، وباتت المنظمات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية، والسؤال المطروح هو لماذا هذا الاهتمام وهذا التطور؟ وبهدف الإجابة على ذلك نورد ما يلي:

• **التحول في مفاهيم الكفاءة وأهداف المنظمات:** كان الهدف الرئيسي للمنظمات يعتمد على تحقيق أرباح لأصحاب العمل بصفة أساسية وفقا لقواعد السوق وبدون غش أو احتيال (Friedman, 1970). وبالأخذ في الاعتبار التركيز على تحقيق الأرباح باعتبار أن المنظمة آلة للربح. وأن كفاءة المنظمات

تعنى أن الحصول على الربح هو الطريقة الأفضل للأداء، فلا عجب أن تعظيم قيمة المساهمين كانت الهدف المشترك في الجانب النظري والعملي منذ العقود الأولى من القرن الماضي وحتى فترة التسعينيات، بل قيل أن أفضل طريقة لتحقيق ذلك الهدف هو ربط دخل الإداريين بقيم الأسهم. وقد ساد الاعتقاد بأن هذا النوع من الربط سوف يؤدي إلى تلافي تعارض المصالح بين الإدارة والمساهمين، ومن ثم يمكن التخلص من المشكلات الأخلاقية التي تنشأ عادة بين المديرين والملاك.

• **تعقد وتداخل المصالح في المنظمات الحديثة:** بالأخذ في الاعتبار أن نتائج قرارات وأنشطة المنظمة لا تقتصر على المساهمين فحسب، بل تؤثر على العاملين والموردين والعملاء، والجمهور. فحينما يقوم المديرين بتعيين العاملين، فإنهم بذلك يوقعون عقداً ضمناً بتوفير عاملين مقابل أجر عادل لأداء مهام محددة عادلة في بيئة عمل آمنة وصحية. ونظراً لأهمية الجهد والتعاون الذي يبذله العاملون في نجاح المنظمة، فإن إستراتيجية العمل الصحيحة تقتضي أن يهتم المديرين بمصالح العاملين كما لو كانوا يهتمون بمصالح المساهمين مما يخلق مصلحة واضحة للعاملين في نجاح المنظمة ويزيد ثقتهم في الإدارة فيجب أن يكون المديرين مسؤولين عن المساهمين والعاملين على حدٍ سواء.

• **إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة):** في ظل البحث عن أدوات لمعالجة المشكلات والأزمات التي أدت إلى انهيار عدد من منظمات الأعمال لأسباب عدم التزام المسؤولين فيها بأخلاقيات العمل، فقد نتجت مجموعة من الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على المنظمات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع المنظمة مثل مجلس الإدارة والمساهمين، الدائنين، البنوك والموردين، والمجتمع، وتظهر من خلال النظم واللوائح المطبقة بالمنظمة والتي تحكم اتخاذ أي قرار قد يؤثر على مصلحة المنظمة أو المساهمين بها وهو ما عُرف بمصطلح الإدارة الرشيدة والحوكمة، حيث توفر الحوكمة الإطار التنظيمي الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وتحدد القواعد المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات والشفافية والإفصاح عن تلك القرارات، وتحديد السلطة والمسؤولية للمديرين والعاملين بالمنظمة، وحجم ونوعية المعلومات التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين الأمر الذي يصب في صالح حماية حقوق صغار المساهمين.

فخضوع منظمة الأعمال للمساءلة والمحاسبة وتحملها المسؤولية إزاء حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين فيها تضمنها مجموعة من الواجبات - المنصوص عليها بدرجة أو بأخرى في العديد من البلدان المتطورة - التي يتعين على أعضاء مجلس الإدارة أن يتقيدوا بها عند اتخاذ القرارات. وتُعرف هذه الواجبات أو المهمات بالواجبات الائتمانية أو مسؤوليات العهدة بالأمانة. وهي تشمل واجب توخي الحذر، وواجب الولاء للمنظمة، وواجب التحلي بالنزاهة والشفافية، وواجب العمل بنية حسنة (إيرام، 2005).

• **الاهتمام بالتعليم والتدريب** : إن التطور الأوسع في مجال الأخلاقيات نجده في مجال التعليم والتدريب، ففي الدول الصناعية أخذت هذه المادة تدرس وتصدر فيها الكتب المتخصصة والمنهجية على نطاق واسع، ويوجد في الولايات المتحدة الأمريكية حالياً أكثر من 500 مقرر تدريسي من مقررات أخلاقيات الأعمال تدرس في الجامعات بدوام كامل وأن 90% منها تقدم نوعاً من التدريب في هذا المجال وحتى عام 1993 كان هناك ما لا يقل عن 16 مركزاً بحثياً لأخلاقيات العمل والأعمال (Stark, 1993: 48). وفي عام 2004 أصدرت جمعية إعلاء شأن كليات ومدارس إدارة الأعمال والتجارة، وهي الهيئة الدولية التي تصادق على إنشاء كليات الأعمال والتجارة، مبادئ توجيهية لدمج الأخلاقيات والحوكمة في مواد تدريس الإدارة العالمية. وتركز هذه المبادئ التوجيهية على أربع مجالات: هي مسؤولية منظمات الأعمال في المجتمع والقيادة الأخلاقية وصناعة القرارات الأخلاقية وحوكمة المنظمات (Mary, 2005: 29).

• **الالتزام بروح القانون وأهمية البعد الاجتماعي**: تؤدي الرؤية الضيقة للمسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال إلى تجاهل ممارسات العمل الضارة، بسبب الالتزام الحرفي بنصوص القانون وتجاهل روح القانون. ومن أمثلة ذلك الفشل في معالجة الأمور الخارجية السلبية التي تعرفها المنظمة وتكون غير معروفة لدى صانعي السياسات والجهات الرقابية، أو تكون معروفة لديهم، ولكن مراقبة ومتابعة تلك الممارسات يكون أمراً باهظ التكلفة.

• **البحث عن إنتاج ما هو مفيد للبشر وتحسين نوعية الحياة** : ومن الأمور الواضحة التي تحظى بأهمية كبرى ولكن قد تم إغفالها حتى من أولئك الذين يتبنون الرؤية الشاملة للمسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال، إنما تتعلق بما يجب وما لا يجب أن تنتجه المنظمات. ففي المجتمعات التي تشجع المشروعات الحرة، يسود اتجاه عام بأن المنظمات لها الحق في إنتاج ما تراه مربحاً لها، شريطة ألا تكون المنتجات والخدمات التي تنتجها محظورة بموجب القانون. وهكذا تتاح الفرصة للمنظمات بأن تخلق احتياجاتها وأن تستخدم الأساليب الدعائية والأساليب التسويقية والترويجية الأخرى ذات الصلة في إقناع المستهلكين بشراء منتجاتها وخدماتها. ولا يوجد شيء خاطئ في إيجاد الاحتياجات الحقيقية التي تسهم في تحقيق الراحة والرفاهية في الحياة. وعلى الرغم من ذلك، تقوم منظمات الأعمال في كثير من الحالات بإيجاد احتياجات ورغبات عالية التكلفة وغير مفيدة لا شيء سوى لتحقيق الأرباح. وقد ترى الإدارة أن ذلك العمل "جيد"، ولكنه في الحقيقة عمل لا فائدة منه ويؤدي إلى تبعات غير مرغوبة اجتماعياً. وهذا هو المصدر الرئيسي للاستهلاك الزائد والعامل الأساسي الذي يدفع الناس إلى إجهاد أنفسهم بالعمل والإفراط في الاستهلاك.

إن العملية الخادعة المتمثلة في إيجاد احتياجات ورغبات لا فائدة منها لا تؤدي فحسب إلى تشتيت انتباه الناس عن الاهتمام بالأمر الأكثر أهمية في الحياة التي تثمر في النهاية عن تحقيق السعادة والرضا بصفة مستمرة، بل تؤدي إلى النضوب المبكر للموارد غير المتجددة وتدهور البيئة. ومن الأمور التي تخضع للمناقشة، أن الرؤية الشاملة للمسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال على خلاف الرؤية العقلية التقليدية تنجح في إقناع المنظمات على إنتاج بضائع وخدمات مربحة لأنها تفي بالاحتياجات الحقيقية للناس فضلاً عن إقناعهم بتركيز نشاطهم الإبداعي على تطوير المنتجات التي تساعد على تحسين جودة الحياة بطريقة واضحة والتخلي عن استهلاك المنتجات التي يمكن الاستغناء عنها. وعدم تحويل الإنسان الفرد إلى أداة استهلاكية بحيث تكون وظيفته في الحياة الاستهلاك بلا حدود. (Arce,2005: 397)

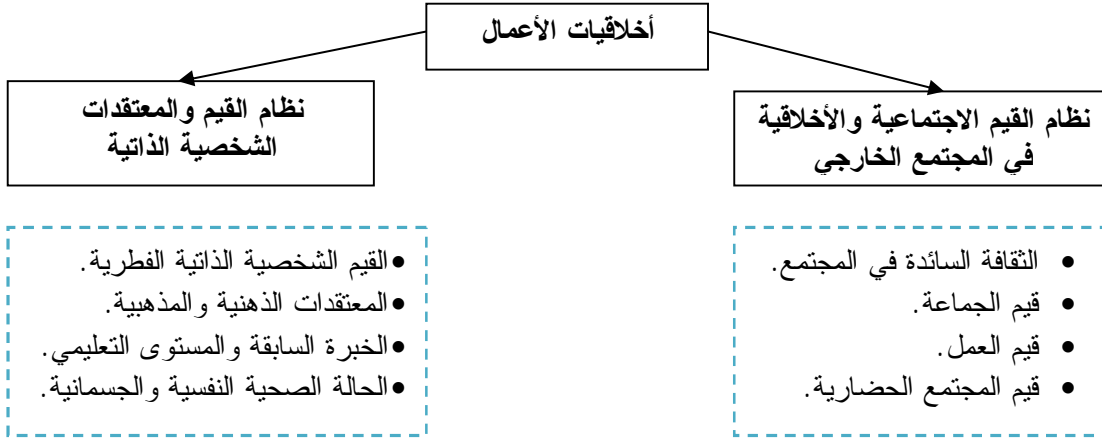
لقد قيل الكثير عن أن المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال، لا تتوقف عند حد السعي وراء الربح "وفقاً للقوانين واللوائح المطبقة في المجتمع وبدون خداع أو احتيال"، حسبما يعتقد الرأي العقلي التقليدي. وقد تعرض ذلك الرأي إلى هجوم عنيف من قبل المجموعات ذات المصلحة على مدار العقدين الأخيرين بمن فيهم المستهلكون والمدافعون عن حقوق الإنسان واختصاصيو الحفاظ على البيئة، الذين يطالبون المنظمات بتطبيق معايير عمل مرتفعة وتولي مسؤوليات اجتماعية أكبر.

### ثانياً: مصادر المسؤولية الأخلاقية في منظمات الأعمال:

إذا كانت الأخلاق تشير إلى النظام القيمي والمعايير الأخلاقية التي يستند لها المدراء في قراراتهم المختلفة آخذين بعين الاعتبار ما هو صحيح أو خطأ، فإن ما نريد أن نؤكد عليه هنا هو أن الأخلاق لدى هؤلاء المدراء تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعي عدم خرق القانون والقواعد والمعايير والمعتقدات في المجتمع من جانب وكذلك القوانين والمدونات الأخلاقية المعمول بها من جانب آخر. وبشكل عام يمكن أن تستند المسؤولية الأخلاقية إلى ركنين أساسيين:

الأول: نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع، والثاني هو النظام القيمي الذاتي المرتبطة بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها وكذلك خبرتها السابقة ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي (ياغي، 2001: 106).

شكل(11): مصادر الأخلاقيات في الأعمال.



المصدر: (ياغي، 2001: 106)

وإجمالاً يمكن أن تحدد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو

السيئ بالآتي:

- **العائلة والتربية البيئية:** تمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد لذلك اهتمت الأديان والمجتمعات الحضارية ببناء العائلة، وأكدت على التماسكات حيث يبدأ الفرد مغيراً بإكساب سلوك الحسن أو السيئ، من هذا المنبع الأول فلا تتوقع من العوائل مفككة بأخلاقيات ملتزمة في ميدان العمل.
- **ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته:** يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة يقع في مقدمتها ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته، ففي بداية احتكاك الفرد بالجماعة تظهر لديه القابلية أن يأخذ من قيم الجماعة، وتتشكل لديه روح الانتماء للجماعة ويصبح هو مدافعاً عن قيمها وأعرافها وتقاليدها، فإذا كانت هذه الأعراف واضحة لدى الفرد ومنسجمة مع بنائه الأسري الأولي نراها تتجسد دائماً في سلوكياته في العمل.

- **التأثر بالجماعات المرجعية:** إن الجماعات المرجعية هي في حقيقتها مصدر مهم للسلوك الفردي الأخلاقي وغير الأخلاقي، وقد يكون التأثير بها سبباً في اتخاذ قرارات كارثية أحياناً وقد تكون هذه المرجعيات سياسية أو دينية أو أدبية أو عشائرية أو عسكرية أو غيرها.

- **المدرسة ونظام التعليم في المجتمع:** يلعب النظام التعليمي دوراً مهماً في المجتمع وفي تكوين القيم الأخلاقية وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد، وقد تمتلك الدولة فلسفة تعليمية واضحة تتكامل فيها مختلف آليات العمل بجميع المراحل بدءاً برياض الأطفال وانتهاء بالدراسات العليا، وتجسد الدولة خلال هذه الفلسفة منظوراً وسلوكاً أخلاقياً نابعاً من قيمها وعاداتها ويساهم هذا في تطوير السلوك الإيجابي وتعزيز المسؤولية والمساءلة والإخلاص في العمل والصدق فيه.



• **إعلام الدولة والصحافة وتنظيمات الرأي:** يعبر البعض عن الصحافة بكونها مرآة المجتمع، وفي نفس الوقت فإن الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى تبحث قيما وأفكارا تصلنا حيثما تكون. فهي أدوات واسعة الانتشار وكبيرة التأثير فإذا لم تكن هذه الصحافة حرة وصادقة ومهنية فإن بعدا واحدا سيضيفي عليها وتصبح بالتالي ذات تأثير سلبي كبير على المجتمع.

• **مجتمع العمل الأول:** يؤثر مجتمع العمل بكل مكوناته على الأفراد ويغير من أخلاقياتهم ويفرض عليهم سلوكيات جديدة، وبالأخص مجتمع العمل الأول أو أول وظيفة يمارسها الشخص فحالات مثل احترام الوقت والتعاون وحب العمل الجماعي والمشاركة في الرأي وتحمل المسؤولية واستعمال السلطات وإصدار الأوامر أو تلقيها كلها أمور مهمة تنعكس على قناعات الشخص وسلوكه اليومي سلبا أو إيجابا.

• **سلطة القديم والقيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين:** في المجتمعات التقليدية فإن للمورث الثقافي والحضاري تأثيرا كبيرا على سلوكياتنا و أخلاقيتنا، وأن هذا الموروث جاء متأصلا عبر فترات زمنية متلاحقة .

• **القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات:** يمكن النظر للقوانين بأنها عبارة عن نتائج تيار أو اتجاه معين بما يتوقعه المجتمع من حيث السلوك المقبول، ويُمكن اعتبار الممارسات على أنها غير قانونية إذا ما كان المجتمع ينظر إليها على أنها سلبية و غير أخلاقية. فالقانون يحدد ويضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه المدراء، وعليه فإن وجود هذه القوانين يعتبر جزءا من عملية التحديد الفعلي لمهنة الإدارة من جانب ومن جانب آخر فإن هذه القوانين تخلف قنوات لسلوك المنظمات، مما يجبرنا على السير باتجاه القواعد الأخلاقية التاريخية في مجال الأعمال، فعندما تتصرف المنظمة بطرق يعتبرها المجتمع سلبية يتم سن قوانين التي تعكس قيم المجتمع و تذكر بالسلوك الأخلاقي الصحيح (Schermerhorn,1996: 65) .

• **قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن:** نظرا للتشعب الكبير في الصناعات والمهن فقد سنت قوانين ومدونات أخلاقية رسمية، وهناك العديد من الأعراف والسلوكيات غير المدونة تمثل بمجموعها أدلة إرشادية لعمل المديرين والعاملين والمهنيين في إطار هذه الأعمال المختلفة. و تعد هذه القوانين و السلوكيات الأخلاقية والمهنية بمثابة أدوات تستخدم لتوجيه التصرفات في مجالات العمل المختلفة. كما وتعد آليات تستخدمها المنظمات لتوجيه قراراتها وبما يتفق مع أخلاقيات الأعمال والمهنية (Cordyu Wiley,1995: 25) . وتحقق هذه القوانين والسلوكيات مجموعة من الأهداف:

- توجيه وإرشاد المديرين في المجالات غير الواضحة للسلوك المهني.

- تذكير العاملين والمديرين بالقواعد القانونية والأخلاقية.

- الإعلان عن المرتكزات الأخلاقية للمنظمة.
  - تقوية و دعم الثقة بالمنظمة.
  - تقوية الانضباط الذاتي لدى المنظمة بقواعد السلوك الأخلاقي. (السكرانة، 2011: 63)
- **الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح:** تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدرا مهما لتكوين سلوكياته في العمل وتمتعته بأخلاقيات معينة تجاه الإشكالات والقضايا المطروحة. إن المرتكزات الأخلاقية للمديرين لا يمكن الحكم عليها دائما من خلال الاختبار الواضح بين ما هو خير وفي صالح المجتمع وبين ما هو عكس ذلك، بل إن القرارات الأخلاقية عادة ما تخضع لحكم يتسم بالضبابية وعدم الوضوح، وبهذا فالمدراء الأخلاقيون يضعون حسابات المصلحة الشخصية الضيقة بعيدا عن اتخاذهم قرارات تخص فئات عديدة في المجتمع ( المنصور، 2003: 26).

### ثالثا: المداخل والاتجاهات الفلسفية للمسؤولية الأخلاقية:

يتحكم المدراء إلى رؤى أخلاقية مختلفة قائمة على أساس المنظور الذي يفسرون بموجبه السلوك الأخلاقي، وهذا الأمر يستند إلى وجود مداخل مختلفة طورها الباحثون وعلماء وفلاسفة حاولوا تفسير الأخلاق كل حسب قناعاته. ومن المداخل الرئيسية للمسؤولية الأخلاقية التالي:

**1- مدخل السمات الأخلاقية:** وهذا المدخل يقوم على أساس أن المدير الجيد (كذلك العامل أو الموظف الجيد) من الناحية الأخلاقية يمتلك خصائص وسمات أخلاقية عالية تميزه عن غيره من المديرين، وبالتالي فإن جذور الموقف الأخلاقي في هذا النوع من المديرين يكمن في شخصيتهم المتميزة أو سماتهم الموجهة نحو الأخلاق، ان المديرين من ذوي السمات الأخلاقية يكونون قادرين على القيام بالآتي: (Van Volock, 1993 :470)

- الاعتراف بمجال وطبيعة المشكلات الأخلاقية ذات الأهمية في الإدارة والعمل.
- فهم نقاط القوة والضعف في المبادئ الأخلاقية في الإدارة والعمل.
- الفهم والاختيار بين مختلف وجهات النظر الأخلاقية التي يسترشدون بها في اتخاذ القرارات.
- معرفة الوسائل المختلفة التي تكون المثال الأخلاقي الجيد لعمل ما هو أخلاقي.
- معرفة الأساليب المختلفة التي تمكنهم أن يعكسوا أخلاقيات معينة في العمل والإدارة.

**2- مدخل المعايير الأخلاقية:** وهذا المدخل خلافا للمدخل السابق لا يتعقب سمات الأشخاص المتميزين أخلاقيا، وإنما ما هو مشترك من المعايير الأخلاقية الضرورية بين الناس. لهذا فإن الغاية الأساسية لهذا المدخل هي التوصل إلى مجموعة محددة من المعايير (القيم المشتركة) التي بقدر ما تستجيب لما

يحترمه الناس، فإنها ترتقي بالمستوى الأخلاقي للعمل الإداري، والواقع أن هذا المدخل يؤدي إلى البحث في إمكانية التوصل إلى المعايير القياسية الأخلاقية التي تصلح لكل أنواع المنظمات انطلاقاً من أن بعض القيم والمعايير ذات سمة عالمية (جيرالدي، 1996: 158).

**3- مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي:** يحاول هذا المدخل أن يبحث عن المبدأ الرسمي الذي يساعد على تحقيق الاعتدال والتوازن بين طرفي المصلحة في كل قرار أو تصرف للمدير فأساس هذا المدخل هو أن هناك حدين من المصالح. الحد الأول ويتمثل بالأنايية، أي تحقيق المصالح الشخصية من قبل الإدارة بما يحقق أسبقية الرفاه الشخصي للمدير، والحد الثاني هو الإيثار أو الغيرية، أي تحقيق أقصى المنافع الاجتماعية وفق مبدأ أقصى سعادة لأكبر عدد، ولأن كلا الحدين يمثلان حالة التطرف، لذا فإن المبدأ الرسمي الأكثر قبولا هو تحقيق مصلحة الاثنين عند نقطة التوازن .

إن التزام الإدارة بواجباتها المحددة لا يمكن أن يكون عند نقطة الوسط بين المصطلحين الأنايية والآثار، بل إن الموقف الأخلاقي يتطلب الانحياز إلى مصلحة الطرف الأوسع والأكثر أهمية. لهذا فإن هذا المدخل لا بد وان ينحى منحى مكملا في حالة تعارض المصالح من خلال ترتيب أولويات يمكن أن يهتدي بها المديرون ويلتزمون بها في مثل هذه المواقف المتعارضة، ففي حالة تعارض مصلحة المنظمة مع مصلحة المدير الشخصية يكون انحيازاً لمصلحة المنظمة ويقدم (Austin) دليلاً ويدعو المديرين إلى تبنيه لدعم أخلاقيات الإدارة ويتكون من المبادئ الثلاثة الآتية (روبرت، 2005: 269):

- أن يضع المديرون مصلحة منظماتهم قبل مصلحتهم الشخصية.
- أن يضعوا مصلحة المجتمع قبل مصلحة منظماتهم وقبل مصلحتهم الشخصية.
- ألا يفشو سوى الحقيقة في كل المواقف التي يواجهونها.

إن المداخل السابقة رغم تميزها عن بعضها إلا أنها تتكامل فيما بينها، فإذا كان مدخل السمات يؤدي إلى اختيار المديرين ذوي السمات الأخلاقية وتجنب الفاسدين، فإن مدخل المعايير الأخلاقية يمكن هؤلاء المديرين ذوي السمات الأخلاقية من تحديد القيم والمعايير المشتركة ووضعها في مدونة أخلاقية لتكون مرشداً للعاملين فيما هو جيد أو سيء من التصرفات في المنظمة، في حين يساعد مدخل المبدأ الرسمي في تحقيق التوازن في المصالح ومعالجة المواقف المتعارضة وفق أولويات ومبادئ يتزايد اعتراف منظمات الأعمال بها لدعم السلوك الأخلاقي للمديرين.

كما أن هذه المداخل يمكن أن تساعد المديرين في صياغة سياساتهم وخططهم لتحسين المستوى الأخلاقي لمنظماتهم، ولكي تكون هذه السياسات والخطط ذات تأثير فعال لا بد من فهم حقيقة أن

ممارسات وتصرفات الأفراد في المواقف المختلفة في المستويات الإدارية المختلفة، إنما تتبع من قيم معينة، أي أن استجابات الأفراد للمواقف المختلفة لا يمكن النظر إليها وكأنها استجابات آنية مباشرة على طريقة التجربة والخطأ أو الفعل ورد الفعل، وإنما خلق هذه الاستجابات تكمن قيم مختلفة وما هو أكثر من ذلك قد تكمن خلفها فلسفات عملية مختلفة (السكران، 2011: 64).

### رابعاً: المنظمة الأخلاقية وتجسيد المسؤولية الأخلاقية:

إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة منظمة الأعمال لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات الأعمال بناءً على قناعاتهم الشخصية، بل هي بحاجة لأن تُلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، فكما أوضحنا سابقاً فإن عدم الالتزام بأخلاقيات يؤثر على أداء المنظمة، وبالتالي فلا بد لها من الحرص على تطبيقها، لذلك فإنه من الضروري معرفة المقصود بالمنظمة الأخلاقية والخصائص التي تتحلّى بها إلى جانب تحديد المبادئ التي تستند عليها.

#### 1- مفهوم المنظمة الأخلاقية وخصائصها:

عرفها Marie mira ( 143 : 2007 ) بأنها المنظمة التي تتناضل من أجل إتباع المبادئ الأخلاقية الهادفة إلى النجاح ضمن المعايير الأخلاقية والقيم المثلى، ونتيجة لذلك فإن المديرين الأخلاقيين يحاولون تحقيق أهداف المنظمة المرتبطة بالربح وإتباع السلوك القانوني والأخلاقي في آن واحد، حيث يكون شعار هذا النوع من الإدارة " هل ما تقوم به المنظمة عادل بالنسبة لها ولجميع الأطراف المتعاملين معها ؟ فالإدارة من خلال القيم والأخلاق تركز على تطوير تطلع الجمهور إلى الشفافية، ويستدل على ذلك دور صناديق المعاشات التقاعدية الأخلاقية، التجارة العادلة وغيرها.

لقد توجهت جهود الباحثين نحو تحديد ما يميز المنظمة الأخلاقية عن غيرها من المنظمات، فلقد أشار البعض إلى أن المنظمة الأخلاقية هي المنظمة ذات الاستقامة الأخلاقية العالية والتي تمتلك خصائص متميزة منها:

- احتفاظها برؤية واضحة عن الاستقامة نحو الجهات الخارجية.
- يتم إقرار وتنفيذ تلك الرؤية من قبل الإدارة العليا بمرور الوقت.
- يتم تحديد أنظمة المكافأة في المنظمة طبقاً لرؤية الاستقامة في المنظمة.
- يتم تحديد السياسات والممارسات في المنظمة طبقاً للرؤية الإستراتيجية فيها.

- تسود المنظمة حالة من الفهم، وهي أن القرارات الإدارية المهمة تتضمن أبعاداً أخلاقية.
- الكل في المنظمة يتوقع أن يمارس عمله في إطار الصراع فيما بين الأفراد الناشئ عن اختلاف القيم التي يحملها المشاركون بوجود المنظمة (بن منصور، 2009: 189).
- وفي الاتجاه ذاته أشار (Pastin) إلى المبادئ الأربعة الأساسية كموصفات للمنظمة الأخلاقية (Pastin, 1986, 135).

- أنها هادئة في تفاعلها داخليا ومع المشاركين، وأن القاعدة الأساسية لهذا النوع من منظمات الأعمال هي القيام بتنفيذ كل ما هو جيد لتلك الأطراف كجزء من الجودة الخاصة التي تمتلكها.
- تركز على مسألة جوهرية تتمثل في أن الآخرين ينتفعون منها مثلما تنتفع هي من الآخرين.
- المسؤولية فيها فردية وليست جماعية، وتنشأ بتفويض الأفراد المسؤولية الفردية عن الأعمال التي يقومون بها، وتكمن القاعدة الأساسية لهذا النوع من منظمات الأعمال في هذا المجال على شرعية أن الأفراد مسؤولون عن أنفسهم.
- أنها ترى أن أنشطتها تتم في إطار الأغراض المحددة سلفاً، وأن هذه الأغراض هي الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء الذين يمتلكون القيم العالية، كما أن هذه الأغراض تستخدم لتحديد موقع المنظمة في بيئتها.

## 2- إستراتيجية المنظمة والمسؤولية الأخلاقية:

إن التراث الإداري لمنظمات الأعمال يبدو في جوانبه الواسعة والمتنوعة أكثر ارتكازاً على الكفاءة، في حين يكون في حالاته النادرة مرتكزاً على الأخلاقيات، وهذا ما يلاحظ بشكل واضح في مجال الاستراتيجيات. إلا أن المناقشات التي وردت عن الأكاديميين جاءت في عمومها خالية من الإشارة إلى الأخلاقيات، ومع ذلك فإن هناك اتجاهاً متزايداً من أجل إعادة النظر في ذلك على أساس من الأخلاقيات والقيم والمعايير الأخلاقية.

ويضيف نجم (2006: 36) أن الإستراتيجية القائمة على الأخلاقيات هي إستراتيجية ذات رؤية فاحصة لنقاط القوة في بيئة المنظمة الداخلية وللفرص في بيئة المنظمة الخارجية.

إن أي تصرف استراتيجي تتخذه المنظمة يؤثر في رفاهية جميع الأطراف ذات المصلحة: الموظفين، الموردين، العملاء، حملة الأسهم، الجماعات التنظيمية المحلية والجمهور نصفه عامة، وبينما يتعين على الإستراتيجية أن تدعم رفاهية ومصالح بعض الجماعات ذات المصلحة، إلا أنها قد تضر بمصالح الآخرين (راتشمان، 1996: 79).

يرى العامري والغالبي ( 2008 :66) وجوب أن يكون التوجه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال توجهها سليما وصادقا، ويصُب دائما باتجاه المنظمة التي تُجسد الممارسة الأخلاقية الصادقة والسلوكيات الإنسانية المنضبطة، وأن تأخذ الإدارة العليا للمنظمات بعين الاعتبار استمرارية هذا التصور مهما كانت الظروف ومهما تغيرت القيادات، ويبين ( الخفاجي، 2008: 163) أن المدير ذو التوجه والوعي الاستراتيجي يتمتع بقدرات واعية على تصميم إستراتيجية المنظمة وتنفيذها متأثرا بفلسفة المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية التي تملي التفكير ببعث الحياة السعيدة في المجتمع ودعم برامجها وتحقيق آمال المنظمة و تطلعاتهم، ويمكن تحديد تصرفات القادة الاستراتيجيين المرتبطة بتطوير ثقافة تنظيمية أخلاقية بما يجب أن تتضمنه من أبعاد:

- وضع ونشر أهداف محددة لوصف المعايير الأخلاقية للمنظمة.
- المراجعة والتحديث المستمرين لقواعد السلوك اعتمادا على المدخلات المتأتية من أفراد المنظمة والأطراف الأخرى التي تتعامل معها.
- إبلاغ قواعد السلوك لأصحاب المصالح لتبصرهم بالمعايير والممارسات الأخلاقية.
- تطوير وتنفيذ طرائق وإجراءات تستخدم في بلوغ المعايير الأخلاقية للمنظمة مثل تطبيق ممارسات التدقيق الداخلي المنسجمة مع المعايير.
- تكوين نظم مكافأة واضحة تأخذ بالحسبان التصرفات الشجاعة متمثلة بتشخيص وإبلاغ التصرفات الخطأ بحيث يكافأ من يبلغ عن هذه التصرفات.
- تكوين بيئة عمل يعامل فيها جميع الأفراد باحترام حفاظا على كرامتهم.

وتشير Paine (1997:91) أن المديرين الذين يتحملون مسؤولية تطبيق الأخلاقيات في منظمات الأعمال يهتمون بجانبين أساسيين هما: المعايير والمبادئ والقيم الأخلاقية التي توجه المنظمة من جهة، وكيفية غرسها والمحافظة عليها لوقت أطول من جهة أخرى، وتتم الإجابة على ذلك تبني إحدى الإستراتيجيتين التاليتين:

- إستراتيجية الامتثال (compliance Strategy): والتي تركز على القوانين والمعايير المحددة للسلوك في منظمة الأعمال.
- إستراتيجية الاستقامة (Integrity Strategy) : والتي تقوم على الحوكمة الذاتية وفقا للمعايير المختارة، إذ نركز على الهوية والاستقامة التنظيمية التي لا تتضمن فقط الأهداف التجارية ولكن أيضا مجموعة من المثل والأخلاقيات والمسؤوليات.

الجدول رقم (04): المقارنة بين إستراتيجية الامتثال وإستراتيجية الاستقامة

أولاً: الخصائص	إستراتيجية الامتثال	إستراتيجية الاستقامة
روح الإستراتيجية	التطابق مع المعايير المفروضة خارجياً.	الحاكمية الذاتية حسب معايير مختارة.
الهدف	الحماية من السلوك غير الشرعي.	التمكين من السلوك المسؤول.
القيادة	موجهة للمحامين.	الإدارة موجهة بمساعدة المحامين والموارد البشرية وغيرهم.
الطرق	التعليم، تقليص حرية التصرف، التدقيق، الرقابة والعقوبات.	التعليم، القيادة، المسائلة، عمليات اتخاذ القرار، التدقيق، الرقابة، العقوبات.
الإفتراضات السلوكية	الاستقلال الذاتي الموجه بالمصلحة الذاتية المادية.	الأفراد الاجتماعيون يوجهون بالمصلحة الشخصية والقيم والمثل العليا.
ثانياً: تنفيذ الإستراتيجية		
المعايير	القانون الجنائي والتنظيمي	قيم وتطلعات المنظمة، الالتزامات الاجتماعية يضمها القانون.
الملاك	المحامون	المديرون التنفيذيون والمحامون
الانشطة	تطوير معايير الامتثال، التدريب والاتصال، التعامل مع تقارير سوء السلوك والقيام بالتحقيقات السلوكية، الإشراف على تدقيق الامتثال وتقوية المعايير	تطوير قيم ومعايير المنظمة، تدريب وتكامل أنظمة المنظمة، تقديم التوجيه والاستشارة، تقييم أداء القيم، تحديد وحل المشكلات، الإشراف على أنشطة الامتثال.
التعليم	نظام معايير الامتثال	اتخاذ القرارات والقيم، معايير ونظام الامتثال.

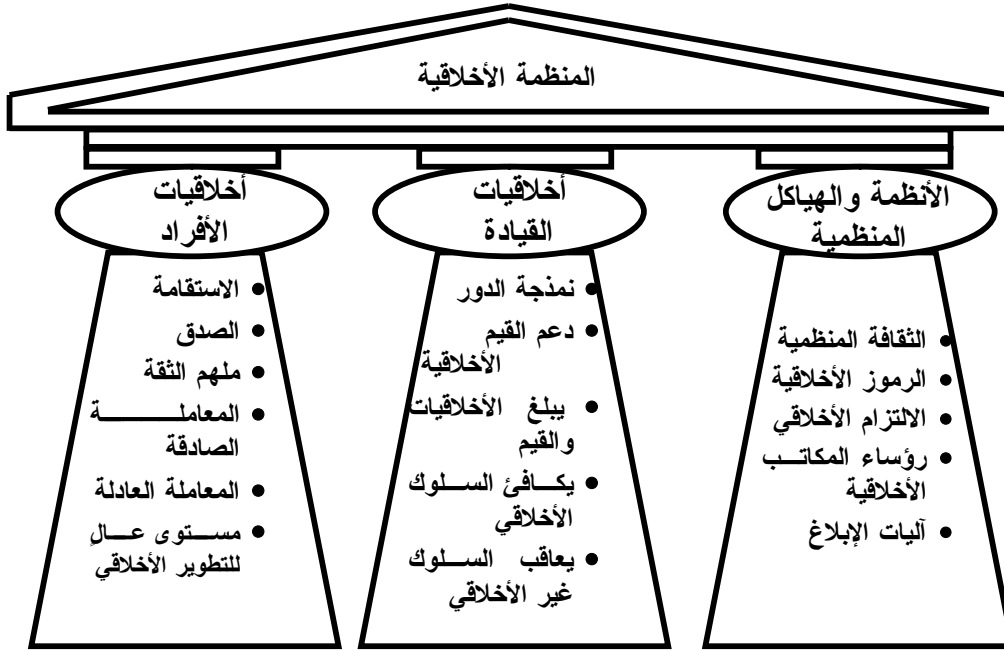
المصدر: (Paine, 1997: 94)

إن فاعلية تنفيذ العمليات الإستراتيجية تزداد عندما تُبنى على الممارسات الأخلاقية إذ تشجع منظمات الأعمال التي تتحلّى بالأخلاق الضرورية لأفراد على التحلي بها، وتمكنهم من اختيار النمط الأخلاقي الملائم و ممارسته في كافة مستويات المنظمة، والعمل على تأطير عملية اتخاذ القرار في المنظمة بالممارسات الأخلاقية بحيث تصبح جزءاً من ثقافتها، وبالتالي التأثير المناسب في سلوكيات العاملين وأرائهم الشخصية (الخفاجي، 2008:200).

### 3- مقومات بناء المنظمة الأخلاقية :

لقد طرح (Daft,2003) في كتابه الإدارة (Management) ثلاث ركائز أساسية إن أرادت أي منظمة أعمال الأخذ بها لتكون منظمة أخلاقية و مسؤولة إجتماعيا وهي الأفراد،القيادة، وبنية المنظمة وأنظمتها، كما يتضح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل (12): الأعمدة الثلاثة لإقامة المنظمة الأخلاقية



المصدر: (Linda et al, 2000: 128)

- يتضح من الشكل (12) أن هنالك ثلاثة مقومات أساسية لبناء المنظمات الأخلاقية ، كالتالي :
- **أخلاقيات الأفراد:** يمثل المدراء الفئة الرئيسية من الأفراد المكونين للأساس الأول من أسس المنظمة الأخلاقية، وهنا يجب الإشارة إلى أهمية أن يتسم هؤلاء الأفراد بالصدق والاستقامة وأن تنعكس تلك السمات في قراراتهم وسلوكياتهم، وذلك لثقة بقية الأفراد من داخل وخارج المنظمة بالمدراء كونهم أداة لتنفيذ المعايير الأخلاقية والمعاملة الصادقة عليهم تحديد طرق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية داخل المنظمة وإيجاد البيئة التي تشجع وتدعم السلوك الأخلاقي لكل العاملين، لذلك على المدراء إيجاد مناخ العمل الأخلاقي الملائم والذي يتضمن خمسة جوانب أساسية وهي (Daft,2003:162):
  - الأفراد: من خلال تحديد ما هو أفضل للأفراد داخل المنظمة وخارجها.
  - الجوانب الأخلاقية: تتضمن التأكيد على طاعة القوانين والمعايير المهنية وعدم انتهاكها يعد اعتبارا أخلاقيا مهما في منظمة الأعمال.



- **تطبيق القواعد:** تعقب وتطبيق تلك القواعد والإجراءات والبيئة التنظيمية.
- **التركيز على الجوانب المالية والأداء المنظم:** وذلك من خلال قيام الأفراد ببذل الجهود لتحقيق استفادة المنظمة والنتائج المحققة فيها.
- **استقلالية الأفراد:** وتتضمن استرشاد الأفراد بأخلاقياتهم الشخصية في المنظمة ليقروا لأنفسهم ما هو الصحيح لإتباعه وما هو خاطئ لتجنبه.
- **أخلاقيات القيادة:** أفرزت دراسة السياسات والممارسات الأخلاقية في العديد من المنظمات الناجحة حقيقة أن الدور الذي يمارسه القادة في هذه المنظمات في مجال تحديدها حيويًا، ويرى البعض بأن عملية صياغة أو نسج القيم الأخلاقية في المنظمة يتم في إطار الثقافة التنظيمية وفي استمرارية أعمالها لإعادة تجديد أو تحديث القيم الأخلاقية غير الثابتة، وأن الأفراد العاملين هم الذين يدعمون تلك القيم الجوهرية في إطار الأفعال والتصرفات التي يمارسونها، كما أن أنظمة التقييم والمكافأة المعتمدة في المنظمة يمكن أن تقوم إلى اكتشاف الارتباط في الكيفية التي يقوم بها كل من المدراء والعاملين بملامسة القيم في أعمالهم وتصرفاتهم اليومية، وأن استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء بشكل فاعل يمكن أن يكون طريقًا فاعلًا يعتمد المدراء في الاستدلال على أثر الأخلاقيات في منظمات الأعمال، وأن مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاينة السلوكيات المناقضة وفي مستويات المنظمة جميعها يعد من المكونات الحاسمة لبناء القادة الأخلاقيين في منظمات الأعمال (Linda & Katherine, 1999 : 267).
- **الأنظمة والهياكل التنظيمية:** وتشكل هذه المجموعة من المقومات الركن الثالث ضمن مجموعة الأدوات التي يستخدمها المدراء في المنظمات لتشكيل القيم وتعزيز السلوكيات الأخلاقية، والتحول بالمنظمة لتصبح منظمة أخلاقية ، وتتضمن هذه المجموعة ما يأتي (Daft, 2003 : 156):
- **الثقافة التنظيمية:** توصف الثقافة التنظيمية بأنها من القوى الأساسية المساهمة في تكوين أو بناء المنظمة الأخلاقية، وفي هذا الصدد يشار إليها من خلال ثلاثة اتجاهات هي : (العنزي والساعدي، 2002: 111):
- أ. **جوهر الثقافة :** وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة عبر الأبعاد الفكرية غير الملموسة لها كالقيم والمعتقدات والافتراضات والفلسفة والأيدولوجيا والتوقعات والمواقف المشتركة التي تربط أعضاء المنظمة.
- ب. **مظاهر الثقافة:** وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة من خلال مظاهرها مثل الرموز والطقوس وأنماط السلوك والأبنية والهياكل والأنظمة أو مظاهر السلوك.

**ج. النسيج الثقافي :** وهو الاتجاه الذي يستوعب الاتجاهات الفكرية الحديثة المتمثلة بالأبعاد الجوهرية والسلوكية بوصفها آلية للانسجام بينها وبين الفكر والعقل، ويتمثل التأثير الأساسي للنسيج الثقافي في صياغة أخلاقيات الأعمال وتحول المنظمة إلى منظمة أخلاقية من خلال التأثيرات الفطرية له في التصرفات الأخلاقية وغير الأخلاقية في المنظمة ، وهنا يأتي دور الإدارة العليا لتعزيز التصرف الأخلاقي من خلال ممارستها للتصرفات الصحيحة وبما ينعكس على المستويات الأدنى في المنظمة .

- **الرموز الأخلاقية :** وهي عبارات أساسية تعكس قيم المنظمة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية ومن شأن هذه العبارات أن تبلغ العاملين في المنظمة السبب الرئيس لنشوء المنظمة (Daft, 2003 : 156)، وتميل تلك الرموز الأخلاقية إلى أن تكون بشكليين :

**أ. الرموز الأخلاقية المستندة إلى المبادئ :** ويصمم هذا النوع ليتم اختيار الثقافة الكلية للمنظمة، ومن شأن ذلك أن يعرف بالقيم الأساسية ومتضمنة اللغة العامة والخاصة بمسؤوليات المنظمة وجودة منتجاتها، والتعامل مع عاملها، والعبارة العامة للمبدأ في هذا الإطار يطلق عليها العقيدة الكلية للمنظمة.

**ب. الرموز الأخلاقية المستندة إلى السياسات ،** وهي التي تحدد الإجراءات المعتمدة في المواقف الأخلاقية المحددة، وتتضمن تلك المواقف الممارسات التسويقية، وصراعات الرغبة داخل المنظمة، والتقيّد بالقوانين، وامتلاك المعلومات، والمواهب السياسي، والفرص المتساوية .

ويمكن للرموز الأخلاقية كذلك المساهمة في تحديد القيم والسلوكيات المتوقعة وغير المتوقعة التي تنشأ بفعل التصرفات والأفعال التي تقوم بها الإدارات في المنظمات .

- **الهيكل الأخلاقية** وتتمثل بالأنظمة المختلفة، والمواقف أو الافتراضات، والبرامج التي تتعهد المنظمة بتطبيق السلوك الأخلاقي من خلالها. وتتضمن هذه الهياكل مجموعة من الفقرات التنظيمية المتمثلة بالآتي:

**أ. اللجان الأخلاقية :** وهي عبارة عن مجموعة من مدراء الأقسام المعنيين بتفحص الأخلاقيات في منظمة الأعمال ، ومن المهام الرئيسية لهذه اللجان أنها تقوم بتحديد الأحكام الملائمة للتساؤلات التي تثار حول الموضوعات الأخلاقية في المنظمة ، كما تقوم هذه اللجان بتقدير مسؤولية المخالفات المرتكبة ومسؤولية الجهة المحاسبة عنها، ويعدّ وجود هذه اللجان ضرورياً لاسيما للمنظمات التي ترغب بإجراء التعديل الفوري لسلوكيات الأفراد فيها (Daft, 2003 : 158).

ب. **المكاتب الأخلاقية:** وهو إجراء تقوم به بعض المنظمات ويتمثل بتخصيص مكاتب أخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي ومستوياته وتخصيص كوادر تعمل بوقت كامل في هذه المكاتب، وتتلخص مهمة هذه المكاتب في التأكد من مدى تكامل المعايير الأخلاقية مع عمليات المنظمة المختلفة : (Daft, 2003 : 158). ويرأس المكتب رئيس مكتب الأخلاق ليتابع عمليات الفحص والإشراف على الأبعاد الأخلاقية وحالات الإذعان للقوانين والتعليمات والتي تتضمن إقامة معايير الاتصالات الشفافة، وإجراء التدريبات الأخلاقية التي تتعامل مع التوقعات أو المشكلات ومن ثم تقديم النصح للإدارة العليا في آلية التعامل مع المشكلات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات (Yuspeh, 2000 : 21).

ج. **التدريب الأخلاقي :** إذ تساعد برامج التدريب الأخلاقي القوية والتماسكة العاملين في التعامل مع التساؤلات الأخلاقية وترجمة القيم المعلنة في الرموز الأخلاقية في سلوكياتهم اليومية : (Geber, 1995 : 110). وفي هذا المجال تؤكد المنظمات على ضرورة مرور أفرادها العاملين في ساعة من ساعات التدريب الأخلاقي في السنة على الأقل، ويتأتى ذلك أصلاً من الدور التأثيري الذي تحققه تلك الساعات التدريبية في تعريف العاملين بالرموز الأخلاقية بصيغة مكتوبة ، فضلاً عن دورها في صياغة الحلول للمشكلات الأخلاقية التي تطرح أثناء المناقشات المستفيضة لها، ومن شأن ساعات التدريب الأخلاقي كذلك أن ترشد الأفراد العاملين إلى الكيفية التي يتمكنون من خلالها من وضع الحلول الممكنة لحالات الصراع الناشئة بين القيم (Revan, 2004 : 78).

د. **آليات الإبلاغ:** وهي الوسيلة التي يمكن من خلالها حمل الأفراد للإفصاح عن كل الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية وغير المنطقية في تصرفاتهم وسلوكياتهم (Daft, 2003 : 158). وفي هذه الحالة يؤكد البعض على أن المنظمة ستعاني من حالة عدم الثقة بالرموز السلوكية وبالهيكل الأخلاقية فيها للحد من تلك السلوكيات غير المرغوبة. وفي إطار اعتماد آليات الإبلاغ يتوجب على منظمة الأعمال تحديد الأفراد الذين يكشفون الجوانب غير القانونية الخطرة والأنشطة غير الأخلاقية وتقوم بإخضاعهم لآليات الإبلاغ التي ينتج عنها تقارير الإبلاغ لتحديد الأعمال والتصرفات الخاطئة وعرضها أمام الجهات الخارجية ومنها الوكالات المهمة، ومجالس النواب والمحررين الصحفيين. وبموجب ذلك لجأت العديد من المنظمات إلى إنشاء برامج مبتكرة وافتتاح خطوط ساخنة موثوق بها لتشجع وتدعم عمليات الإبلاغ داخل المنظمة لتكون المنظمة بذلك قد سعت إلى تحديد العوامل الوقائية ضد التصرفات غير الأخلاقية (Garaventa, 1994 : 373).

4- مدونة أخلاقيات الأعمال: تتأثر أخلاقيات الأعمال بفلسفة الإدارة العليا وكذلك بإنجازات المترجمة لدى المنظمة، ومع اتساع ساحات عمل المنظمات وتعدد علاقاتها مع أطراف متعددة، فقد أصدرت العديد من المنظمات مدونات أخلاقية.

إن مدونة أخلاقيات الأعمال هي عبارة عن وثيقة تصدرها منظمة الأعمال تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوك في المنظمة، وعادة ما تعتبر هذه المدونات مما ينبغي أن يكون من تصرفات المنظمات مما يجعلها في بعض الأحيان غير واقعية خاصة عند المبالغة في ذلك، كما أن هذه المدونات تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه المنظمة مرارا. وبعض منظمات الأعمال تحثي بهذه المدونات فيصدرها في نشرة خضراء أنيقة أو كتيب للتعريف بها، وفي أحيان أخرى يكون الاطلاع عليها رسميا بأخذ توقيع العاملين لضمان الإلزام بها، وفي بعض المنظمات تشكل لجنة الأخلاق تأخذ على عاتقها القيام بدراسات حالة عن المشكلات الأخلاقية وإجراء التقييم الدوري للمستوى اللاخلاقى في المنظمة (نجم، 2006: 71).

من الضروري الإشارة إلى أن منظمات الأعمال تميل الآن أكثر من أي وقت مضى إلى إصدار مدونات أخلاقية أو مدونات السلوك، نظرا لما لها من مزايا وإيجابيات يمكن إيجازها بالآتي:

- إن المدونة الأخلاقية تنمي الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية لتحقيق الموازنة في الاهتمام بينها وبين الجوانب المادية التي ضلت لفترة طويلة تحتل الموقع الأول في الاهتمام. إن هذه الموازنة يمكن أن تساهم في إعادة النظر في العلاقة بين منظمة الأعمال والعاملين وكذلك بينها وبين وزبائنها من خلال تقوية الإحساس بالانتماء والولاء للمنظمة (Rue & Byars, 1989 : 492).

- إن المدونة الأخلاقية تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي في العمل الإداري في جميع المستويات التنظيمية، وبالتالي فإنها تجنب الإدارات المختلفة والعاملين فيها من وراء التصرف الأخلاقي ومنحهم قدرة أكبر على مواجهة المأزق الأخلاقية وحالة عدم التأكد الأخلاقي التي تعاني منها منظمات الأعمال على نطاق واسع.

- إن المدونة الأخلاقية بوصفها مدونة أخلاقيات الإدارة تساهم في تطوير مهنة الإدارة لأنها تخلق قواعد العمل الإداري التي تساعد على حماية سمعة المهنة الإدارية ومكانتها وأسس الدخول فيها شأنها شأن المهن الأخرى، لكي لا تظل الإدارة بعيدة عن التخصص المهني ومن قواعد الاختبار الأخلاقي للمتقدمين للعمل فيها.

- إن المدونة الأخلاقية تحمي العاملين من أحد الأسباب المؤدية إلى الانتهاكات الأخلاقية، وهو الضغط من الأعلى، حيث أن العاملين يستطيعون أن يواجهوا مثل هذه الضغوط بالتأكد على أن ذلك يتعارض مع سياسة المنظمة في حالة وجود مثل هذه المدونة ( نجم، 2006: 73).
- إن المدونة الأخلاقية تعمل وبشكل غير متوقع على وقاية العاملين خاصة إذا كانت نتائج تجربتهم أو هي متوافقة مع مفاهيم ومعايير الصواب والخير لديهم، لهذا ينبغي أن لا تكفي الإدارة بتسطير معاييرها وقيمها الأخلاقية وإنما لابد من العمل على زيادة تحسيس الأفراد بها ( رتيشارد، 1986: 95).
- إن المدونة الأخلاقية التي تتم صياغتها في المنظمة تساهم في تقليل الأعباء التنظيمية المتعلقة بجعل القيم الشخصية تتلاءم مع أهداف المنظمة ( الحملاوي، 1993: 156).
- إن هذه المزايا والايجابيات ربما تفسر إلى حد كبير تزايد اهتمام المنظمات بإصدار مدونات أخلاقية والإعلان عنها بطريقة لا تخلو من المنحنى الدعائي، ولكي لا تتحول المدونة إلى مجرد وثيقة من الوثائق أو ورقة من الأوراق الكثيرة في المنظمة. فرغم كل ما تقدمه المدونة الأخلاقية من مزايا فإنها من جانب آخر لا تخلو من عيوب وسلبيات يوردها منتقدو مفاهيم أخلاقيات الإدارة، وهذا يمكن إجماله كالآتي:
- إن التأكيد على الموضوعية العلمية في الإدارة يعتمد على ضرورة فصل الأخلاق والقيم الأخلاقية عن الإدارة التي هي علم وقواعد موضوعية تضعفها العوامل الذاتية التي تمثلها الأخلاق، لهذا فإن احتمال إحلال الأحكام الشخصية محل الأحكام الموضوعية يكون أكبر عند المبالغة في أخلاقيات الإدارة والأعمال ومعاييرها لاشك في أن مثل هذا الانتقاد قد يضعف كثيرا أمام الفضائح الأخلاقية التي تتخرط بها منظمات الأعمال.
- إن التطورات السريعة في المنظمات تجعل المراجعة المستمرة لقواعد ومعايير المدونة الأخلاقية مسألة جوهرية لتحل المبادئ الجديدة الأكثر ملائمة ومواكبة للتطورات الحاصلة محل المبادئ القديمة، ولكن الخطر الذي يبرز هو أن القيم والمعايير الأخلاقية تكون قوية التأثير في الأفراد من أجل المحافظة عليها مما يحولها إلى عقبة محتملة في طريق القبول الهادئ بالتقيد والتطوير.
- إن المدونة الأخلاقية معرضة لأن تكون مجرد مبادئ وقيم مكتوبة بعيدا عن التبنّي العلمي، لهذا فإنها معرضة لأن تتحول بسهولة إلى شعارات براقعة لتلميع السمعة الخارجية للمنظمة دون أن تقدم صورة فعلية لما يجري في المنظمة، شأنها في ذلك شأن القوانين التي تحولها الإجراءات الروتينية في المنظمات الحكومية إلى قوالب جامدة لا روح فيها ( بن نامة، 2011: 52).

### المبحث الثالث : المواصفة ايزو 26000 وفقا لدليل الإرشادي

إن البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية يضع منظمة الأعمال موضع الإلزام اتجاه معايير أداء المجتمع الذي تنشط فيه، فكيانها شخصية معنوية قانونية لها حق الوجود والعمل في المجتمع، وتخضع لقوانينه وأي انتهاك لذلك القانون يعني أن تكون المنظمة موضع اتهام وعقاب وقد تسحب إجازة منظمة الأعمال ويبطل حق وجودها. لقد أدركت معظم الأطراف أهمية القوانين الوطنية وهو الدور الذي يمكن أن يمارسه القانون في ضبط العلاقة بين المنظمة والمجتمع وكيف توضع الحدود التي توضح المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والخطوط التي لا يمكن لها تجاوزها، وتعد المواصفة ايزو 26000 بمثابة إحدى أهم المبادرات الاجتماعية في إطارها الرسمي لغرض تقنين أوجه وأبعاد المسؤولية الاجتماعية وإحدى أهم المواصفات الإرشادية التي تمثل دليلا لمنظمات الأعمال حول كيفية تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

#### أولاً: إعداد المواصفة من قبل المنظمة الدولية للتقييس:

بدأ نشاط المنظمة الدولية للتقييس (ISO) عام 1947 ويشارك في عضويتها 157 هيئة مواصفات قومية من مختلف الدول سواء كانت صغيرة أم كبيرة، صناعية أو خدماتية، وكذلك من مختلف أنحاء العالم، وتقوم منظمة الايزو بإعداد المواصفات القياسية الاختيارية مما يضيف قيمة لمختلف أنواع الأعمال التجارية والمواصفات التي يتطلبها السوق من خلال الخبراء القادمين من القطاعات الصناعية والفنية والتجارية التي طلبت هذه المواصفات القياسية. وتمثل المواصفات التي تم نشرها تحت اسم (المواصفات القياسية الدولية) إجماعاً دولياً حول أحدث ما هو موجود في التكنولوجيا المعنية. وتتمثل ظروف عمل الإيزو بشأن المسؤولية الاجتماعية في الإدراك العام بأن هذه المسؤولية الاجتماعية هي أمر جوهري في بقاء واستمرار أية منظمة أعمال. وقد تم التعبير عن هذا الإدراك في كلام من عامي 1992 عند انعقاد قمة الأرض الخاصة بالبيئة في (ريوديجانيرو) و 2002 عند انعقاد القمة العالمية الخاصة بالتنمية المستدامة في جنوب أفريقيا. (بحوصي وبخوش، 2012: 7)

#### مجموعة الإيزو الاستشارية حول المسؤولية الاجتماعية:

في بداية عام 2003، قامت منظمة الإيزو بتكوين مجموعة استشارية إستراتيجية لتختص بالمسؤولية الاجتماعية بهدف المساعدة في تقرير ما إذا كانت مشاركة الإيزو في مجال المسؤولية الاجتماعية قد تضيف أية قيمة للمبادرات والبرامج القائمة بالفعل، وقد اشتملت المجموعة على ممثلين من كل أنحاء العالم ممن يمثلون قطاعاً عريضاً من اهتمامات أصحاب المصالح، التي تشتمل على المنظمات

التجارية والحكومية والبيئية والعمال والمستهلكين إلى جانب المنظمات غير الحكومية. وبعد أكثر من ثمانية عشر (18) شهرا من المناقشات المكثفة والتطوير، أعدت المجموعة تقريراً شاملاً يتضمن إطلاقة عامة على المبادرات العالمية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وعلى بعض القضايا المحددة التي يجب على الإيزو أن تضعها في الاعتبار، وخلصت المجموعة الاستشارية إلى أن منظمة الإيزو يجب أن تمضي قدماً في عملها بشأن المسؤولية الاجتماعية، بشرط الالتزام بمجموعة من التوصيات الهامة. وكانت أعمال المجموعة الاستشارية الإستراتيجية هي المحور الرئيسي في إحدى مؤتمرات الإيزو الدولية التي تم عقدها حول المسؤولية. وفي جانفي 2005 صوتت 37 عضواً في الإيزو على اقتراح إعداد مواصفة قياسية جديدة حول المسؤولية الاجتماعية الذي يعد الوثيقة الأساسية لتقدم الخطوط الإرشادية الرئيسية لإعداد المواصفة. وقد حصل هذا الاقتراح على أغلبية كافية ضمت 32 دولة، وقد أعربت هذه الدول عن استعدادها للمشاركة في إعداد مواصفة قياسية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية. وقد تم إعداد خطة عمل سارت عليها المنظمة كما يلي:

- مسودة عمل أولية تم الانتهاء منها في مارس عام 2006؛
- مسودة المواصفة القياسية الدولية ISO26000 في نوفمبر-ديسمبر 2007؛
- مسودة نهائية للمواصفة القياسية الدولية في سبتمبر 2008؛
- إصدار المواصفة القياسية الدولية في ديسمبر 2008؛

وعقب ست (06) سنوات من العمل لأصحاب المصلحة مع عمل أكثر من (400) خبير من ثمانون بلداً من جميع قطاعات المجتمع و ستون خبيراً من (34) منظمة اتصال بالشراكة بين البلدان المتقدمة والنامية تم إعداد مذكرة تفاهم مع منظمة العمل الدولية والميثاق العالمي، ومنظمة التعاون والتنمية وتم التصويت على المسودة النهائية وجهزت الإيزو 26000 في ديسمبر 2008، وأخيراً تم نشر هذه المواصفة في 01 نوفمبر 2010. (Burr, 2010: 05)

يتضح أن توجه الإيزو نحو إعداد المواصفة تم بشكل مخطط له وبمشاركة دولية مدروسة مما يكسبها أهمية وإجماعاً دولياً يستوجب على منظمات الأعمال الاطلاع عليها والعمل بمضمونها. ولإشارة فقد اعتمدت المواصفة 26000 من قبل تسع (09) دول عربية هي: الجزائر، مصر، تونس، المغرب، السعودية، الأردن، الإمارات العربية المتحدة، اليمن، وسوريا.

## ثانياً: هيكل مواصفة الايزو 26000:

يمكن تعريف مواصفة الايزو 26000 بأنها: " مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها، كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكن منظمات الأعمال من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار الاستراتيجيات والآليات والممارسات والعمليات بها، وبما أن هذه المبادئ والتوجيهات لن تكون متساوية في الاستخدام، فإن المسؤولية تقع على منظمات الأعمال في تحديد ما يهمها منها وتنفيذها بالتساوي والتعاون مع شركائها. وقد ترغب بعض المنظمات الحكومية في استخدام هذه المواصفة، إلا أنها لا تستهدف أو تغيّر من واجبات الحكومات. وهي مواصفة اختيارية ولا يعمل بها لأغراض الترخيص والمطابقة أو التشريع أو لإبرام أي عقود لأي صفقات كما أنها لا تقصد أن تكون من العوائق غير الجمركية للتجارة أو أن تغيّر من الوضع القانوني للشركات، ولذلك فإنها لا تكون مستندا قانونيا لأي إجراءات قضائية دفاعا أو اتهاما على أي مستوى محلي أو عالمي أو غيرها" (Guest, 2011: 13).

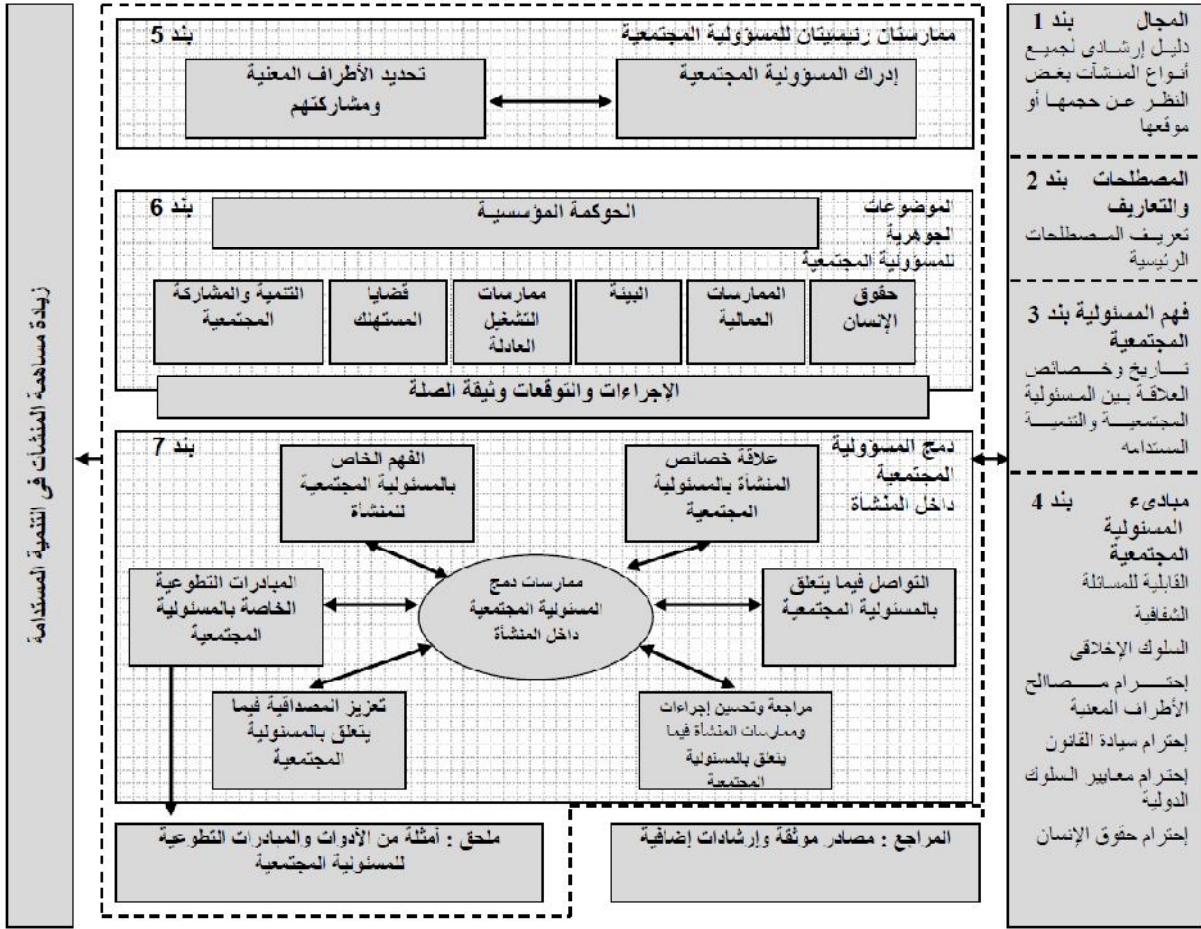
وتتضمن المواصفة العناصر الآتية:

1. المقدمة: تعرض معلومات عن محتوى المواصفة القياسية الإرشادية والأسباب التي تدعو لإعدادها؛
2. البند الأول: المجال: يقوم هذا الجزء بتعريف موضوع المواصفة القياسية الإرشادية ومدى تغطيتها وحدود قابليتها للتطبيق؛
3. البند الثاني: المراجع القياسية: يحتوى هذا الجزء على قائمة بالوثائق -إن وجدت - التي يجب قراءتها بما يرتبط بالمواصفة القياسية الإرشادية؛
4. البند الثالث: المصطلحات والتعاريف: يحدد هذا الجزء المصطلحات المستخدمة في المواصفة القياسية الإرشادية والتي تتطلب تعريفاً، وسوف يتم تقديم هذه التعاريف في هذا الجزء؛
5. البند الرابع: سياق المسؤولية الاجتماعية الذي تعمل فيه كل منظمات الأعمال: يناقش هذا الجزء السياق التاريخي والمعاصر للمسؤولية الاجتماعية. ويتناول أيضا المواضيع التي تبرز من خلال طبيعة مفهوم المسؤولية الاجتماعية كما يتناول المواضيع ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية؛
6. البند الخامس: مبادئ المسؤولية الاجتماعية ذات الصلة بمنظمات الأعمال: يحدد هذا الجزء مجموعة من مبادئ المسؤولية الاجتماعية المستمدة من مصادر متنوعة، ويقدم التوجيه فيما يختص بهذه المبادئ، و يتم تناول المواضيع ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛



7. **البند السادس:** التوجيه بشأن الموضوعات والقضايا الجوهرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية: يقدم هذا الجزء التوجيه بشكل منفصل بشأن مجموعة من المواضيع والقضايا الجوهرية وربطها بالمنظمات. و يتم تناول القضايا ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛
8. **البند السابع:** توجيه منظمات الأعمال بشأن تطبيق المسؤولية الاجتماعية: يقدم هذا الجزء توجيهها عمليا بشأن تطبيق وإدماج المسؤولية الاجتماعية في المنظمة، بما يشمل على سبيل المثال السياسات والممارسات والمناهج وتحديد الموضوعات وتقييم الأداء وإعداد التقارير والتواصل، و يتم تناول الموضوعات ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛
9. **ملاحق إرشادية:** تحتوي المواصفة القياسية الإرشادية على ملاحق عند الحاجة إليها، الملحق (A) الخاص بقائمة لمبادرات تطوعية وأدوات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية التي تعالج جانب واحد أو أكثر من المواضيع الأساسية أو دمج المسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء المنظمة، والملحق (B) يقدم اختصارات المصطلحات المستعملة في الإيزو 26000.
10. **بيان بالمراجع المتصلة بالموضوع.** إن المنظمة الدولية للتقييس عند إعدادها للمواصفة ترحو منها تصور واقع وأداء منظمات الأعمال عند أخذها بمفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي يمكن أن يحقق إدامة ميزتها التنافسية، سمعتها، والقدرة على جذب وإبقاء مواردها البشرية العاملة بها، زبائنها وعمالئها، الاهتمام بالجانب المعنوي للعمال والتزامهم وإنتاجيتهم، التأثير على نظرة المالكين والمستثمرين فيها وكذلك الجهات الراعية لنشاطاتها والمجتمع المالي، علاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى، الحكومات، الإعلام والصحافة، مورديها وعمالئها والمجتمع الذي تعمل فيه. وهي موجهة في الأساس لمساعدة منظمات الأعمال على تبني مفاهيم التنمية المستدامة، وتشجيعهم على تجاوز الواجبات القانونية التي تتعرض لها كل المنظمات.
- وترتكز المواصفة على عدد من المبادئ تضم الامتثال للقانون، احترام المبادئ والتوجيهات المعترف بها دوليا، الاعتراف بأصحاب المصلحة واهتماماتهم، المساءلة، الشفافية، التنمية المستدامة، السلوك الأخلاقي، المنهج الحذر واحترام حقوق الإنسان الأساسية والتنوع (Burn, 2010: 09). والشكل التالي يوضح عرضا تخطيطيا شاملا لمواصفة الإيزو 26000:

الشكل (13) :عرض تخطيطي لمواصفة الايزو 26000



المصدر: ( [www.iso.org](http://www.iso.org) : ISO ,Discovering ISO26000,2010: 09 )

ومما تقدم يتبين أن المواصفة جاءت على درجة من التفصيل والوضوح لتسهيل فهم مضمونها وتيسير العمل بها.

### ثالثاً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية وفقاً لمواصفة الايزو 26000

تهدف منظمات الأعمال من خلال ممارستها لسلوك المسؤولية الاجتماعية إلى المساهمة في التنمية المستدامة من جهة وإلى تحقيق ميزة تنافسية من جهة أخرى، وحتى تطبق منظمات الأعمال المسؤولية الاجتماعية وتحقق أهدافها، ينبغي أن تطبق سبعة مبادئ المذكورة في مواصفة iso 26000 ، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الاجتماعية، البيئة، القانونية، الثقافية، السياسية، التنظيمية، وكذلك الاختلافات في الظروف الاقتصادية.

تركز المواصفة على سبعة (07) مبادئ تضم الامتثال للقانون، احترام المبادئ والتوصيات المعترف بها دولياً، الاعتراف بأصحاب المصلحة واهتمامهم، المساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي واحترام حقوق الإنسان الأساسية والتنوع.

**1. المبدأ الأول: القابلية للمساءلة:** يقصد من هذا المبدأ ضرورة استجابة منظمة الأعمال للمساءلة عن تأثيراتها على المجتمع والبيئة، بحيث تكون هذه المساءلة ذات تأثير إيجابي على كل من المنظمة والمجتمع، ويجب أن يتوافق هذا مع حجم أو مدى السلطة، فالمنظمات ذات السلطة المطلقة يجب عليها أن تولي عناية أكبر فيما يتعلق بجودة قراراتها ورؤيتها، كما ينبغي أن تُسأل المنظمة على:

- نتائج قراراتها وأنشطتها على المجتمع، والبيئة، والاقتصاد، وبالأخص النتائج غير المقصودة.
- الإجراءات التي اتخذت لمنع تكرار الآثار السلبية غير المقصودة على المجتمع والبيئة.

**2. المبدأ الثاني: الشفافية** يقتضي هذا المبدأ على منظمة الأعمال أن تتحلى بالشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، وذلك من خلال الإفصاح على نحو واضح ودقيق وبدرجة معقولة عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها التي تكون مسؤولة عنها، ويجب أن تكون هذه المعلومات متاحة ومفهومة ويمكن الوصول إليها من قبل أصحاب المصالح، كما يجب أن تقدم هذه المعلومات في الوقت المناسب وعلى نحو واضح وموضوعي، وذلك لتمكين الأطراف المعنية من تقييم قرارات وأنشطة المنظمة بدقة، كما ينبغي أن تتحلى المنظمة بالشفافية فيما يلي:

- هدف وطبيعة ومكان ممارسة أنشطتها.
- تحديد أي جهة متحكمة في نشاط المنظمة.
- الطريقة التي يتم اتخاذ القرارات بها وتنفيذها ومراجعتها، بما في ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات فيما يتعلق بالوظائف المختلفة للمنظمة.
- المقاييس والمعايير التي تقيم المنظمة على أساسها أدائها المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.
- مصدر مواردها المالية.
- التأثيرات المعروفة والمحتملة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة.
- هوية أصحاب المصلحة فيها، وتحديد المعايير والإجراءات المستخدمة في اختيارهم وإشراكهم فيها.

**3. المبدأ الثالث: السلوك الأخلاقي** يجب أن يبنى سلوك المنظمة على أخلاقيات الأمانة والصدق والعدل، وذلك فيما يتعلق بالإنسان والحيوان والبيئة في كل الأوقات، لذا يجب عليها أن تعزز السلوك الأخلاقي من خلال:

- تحديد قيمها ومبادئها الجوهرية.
- وضع هيكل حوكمي يساعد على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المنظمة وفي تعاملها مع الآخرين.
- تحديد واعتماد وتطبيق المعايير الخاصة بالسلوك الأخلاقي المناسب لغرض وأنشطة المنظمة.
- تشجيع وتعزيز الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي.
- تحديد معايير السلوك الأخلاقي المتوقع من موظفيها، وبخاصة من تلك التي لديها فرصة كبيرة في التأثير على القيم والثقافة والنزاهة والعملية الإستراتيجية للمنظمة لمنع أو حل تضارب المصالح في جميع أنحاء المنظمة.
- وضع آليات الرقابة والضوابط لمراقبة وفرض السلوك الأخلاقي.
- إنشاء آليات لتسهيل الإبلاغ عن انتهاك السلوك الأخلاقي.
- إدراك ومعالجة الحالات التي تكون فيها القوانين والأنظمة المعنية غير موجودة أو تتعارض من السلوك الأخلاقي.

**4. المبدأ الرابع: احترام أصحاب المصالح:** يُقصد من هذا المبدأ أن تحترم المنظمة وتأخذ في اعتبارها مصالح كل الأطراف من مالكين وعاملين وعملاء، لذا ينبغي على المنظمة وفق هذا المبدأ أن:

- تحدد مصالح أصحاب المصلحة والمسؤوليات التي تضطلع بها المنظمة على المجتمع ككل.
- أن تعترف بالحقوق القانونية والمصالح الشرعية لأطرافها المعنية.
- تساهم في التعلم المستمر من جانب المنظمة.
- أن تدرك المنظمة أن بعض الأطراف المعنية تؤثر بشكل كبير على أنشطة المنظمة.
- تُقيم وتأخذ بعين الاعتبار قدرة أصحاب المصلحة النسبية للاتصال والمشاركة في المنظمة.
- تزيد من الشفافية والمصادقية في الاتصالات داخل وخارج المنظمة.

**5. المبدأ الخامس: احترام سلطة القانون:** يُقصد بسلطة القانون هيمنته بحيث أنه لا يحق لأي فرد أو منظمة أن يكون فوق القانون الذي تخضع له الحكومة أيضا. وهناك تعارض بين سيادة القانون والممارسة الاستبدادية للسلطة، حيث أنه من المعروف عامة أن سلطة القانون هي تلك المتعلقة بالقوانين والقواعد المكتوبة والمعلنة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة وفي سياق المسؤولية الاجتماعية فإن احترام سلطة القانون يعني أن تتصاح المنظمة لكافة القوانين والقواعد المطبقة وينبغي على المنظمة أن تقوم بما يلي:

- الامتثال والإذعان للمتطلبات القانونية والتنظيمية في جميع الاختصاصات التي تعمل المنظمة فيها.
- التأكد من أن علاقتها وأنشطتها تقع ضمن الإطار القانوني المقصود والصحيح.

- أن تبقى على دراية بكافة الالتزامات القانونية.
  - أن تراجع مدى امتثالها بشكل دوري بالقوانين والالتزامات المطبقة.
- 6. مبدأ السادس: احترام الأعراف الدولية للسلوك :** يقصد بهذا المبدأ أن المنظمة لا بد أن تحترم المعايير الدولية للسلوك مع الالتزام بمبدأ احترام سيادة القانون، وذلك:
- في المواقف التي لا توفر الحد الأدنى من حماية المجتمع أو البيئة ينبغي على المنظمة أن تسعى جاهدة إلى احترام المعايير الدولية للسلوك.
  - وفيما يتعلق بالبلدان التي يكون بها القانون الداخلي أو تطبيقه يتعارض بشكل كبير مع المعايير الدولية للسلوك، لا بد على المنظمة أن تبذل قصارى جهدها لاحترام هذه المعايير على أقصى نحو ممكن.
  - في حالات تعارض القانون أو تطبيقه مع المعايير الدولية للسلوك، وفي حالة ما إذا كان عدم إتباع هذه المعايير سيكون له عواقب وخيمة، فإنه ينبغي على المنظمة مراجعة طبيعتها وأنشطتها وعلاقتها داخل هذا النطاق القانوني.
  - يستوجب على المنظمة أن تبتعد في التورط غير القانوني في أنشطة منظمة أخرى غير متوافقة مع معايير السلوك الدولية.
- 7. المبدأ السابع: احترام حقوق الإنسان:** حقوق الإنسان هي الحقوق الأساسية لجميع البشر، وعلى المنظمة أن تحترم هذه الحقوق وتعترف بأهميتها من خلال:
- احترام وتعزيز الحقوق الموضوعية في الميثاق الدولي لحقوق الإنسان ( الحق في الحياة والحرية، والمساواة أمام القانون) الحق في الغذاء، الحق في الصحة، الحق في التعليم وفي الضمان الاجتماعي).
  - الاعتراف والقبول بأن هذه الحقوق تعد عالمية وتعد جزءاً لا يتجزأ من الحقوق المطبقة في كافة الدول.
  - أن تلزم بمبدأ احترام المعايير الدولية للسلوك إذا كان القانون الوطني لا يوفر حماية كافية لحقوق الإنسان.

## رابعاً: الموضوعات الجوهرية المتعلقة بالموصفة الإيزو 26000:

يتحدد نطاق المسؤولية الاجتماعية في القضايا ذات الصلة بتحديد أولويتها والتي يستوجب على المنظمة أن تتناول فيها المواضيع السبعة الأساسية التالية: الحوكمة المؤسسية، حقوق الإنسان، ممارسات العمل، البيئة ( المحيط)، ممارسات التشغيل العادلة، قضايا المستهلك ( العميل)، مشاركة وتنمية المجتمع المحلي.

يشمل كل موضوع جوهري عدداً من قضايا المسؤولية الاجتماعية سيتم شرحها في هذا المبحث مع تبيان الإجراءات والتوقعات ذات الصلة. وجدير بالذكر أن المنظمة وجب عليها أن تعنى بالموضوعات الجوهرية بشمولية، ولا ينبغي عليها أن تركز على موضوع واحد على حساب المواضيع الأخرى. (الموصفة القياسية 26000، 2010: 23)

### 1- الحوكمة المؤسسية:

ان الحوكمة المؤسسية هي العامل الأكثر تأثيراً في تمكين المنظمة من تحمل مسؤولية تأثير قراراتها وأنشطتها ودمج المسؤولية الاجتماعية في علاقاتها هذه العلاقة تتبع من حقيقة أن المنظمة التي تهدف أن تصبح مسؤولة اجتماعياً يجب أن يكون لديها نظام حاكمي مؤسسي يُمكن منظمة الأعمال من توفير إشراف عام ووضع مبادئ السبعة للمسؤولية الاجتماعية المذكورة سابقاً.

- يستوجب أن تقوم الحوكمة الفعالة على دمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في صنع القرار وتنفيذه وهذه المبادئ هي ( القابلية للمساءلة والشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام أصحاب المصالح، احترام سيادة القانون، احترام المعايير الدولية واحترام حقوق الإنسان).
- إنشاء نظام للحوافز الاقتصادية وغير الاقتصادية المرتبطة بأداء الأنشطة الاجتماعية.
- استخدام الموارد المالية والطبيعية والبشرية بكفاءة.
- تعزيز العدالة في تمثيل الفئات الأقل تمثيلاً ( النساء، الجماعات العرقية) في المناصب العليا في المنظمة .
- تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة وأصحاب المصالح بما في ذلك الاحتياجات الفردية واحتياجات الأجيال المستقبلية.
- إنشاء اتجاهين لعمليات الاتصال مع الجهات المعنية، حتى تأخذ في الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة، والمساعدة في تحديد مجالات الاتفاق والاختلاف والتفاوض لحل النزاعات المحتملة.
- تشجيع المشاركة الفعالة لكافة مستويات العاملين في اتخاذ القرارات في المنظمة بشأن قضايا المسؤولية الاجتماعية.

- التأكد من إمكانية التوازن على مستوى السلطة والمسؤولية للأشخاص الذين يتخذون القرارات نيابة عن المنظمة.
- تقييم وتقويم عمليات الحوكمة للمنظمة بصفة دورية.

## 2- حقوق الإنسان:

هناك بعض الظروف والحالات تكون فيها منظمات الأعمال أكثر عرضة لمواجهة تحديات ومشاكل تتعلق بحقوق الإنسان، وذلك كالتالي:

- **الحالات التي تنطوي على مخاطر في حقوق الإنسان:** ينبغي على المنظمة أن تتخذ رعاية خاصة عند التعامل مع الحالات التي تتميز بما يلي:
  - الصراع أو عدم الاستقرار السياسي البالغ الخطورة.
  - الفقر والجفاف والتحديات الصحية أو الكوارث الطبيعية.
  - المشاركة في الأنشطة الإستراتيجية التي قد تؤثر بشكل كبير على الموارد الطبيعية مثل المياه أو الغابات أو الهواء.
  - الأنشطة التي يمكن أن تؤثر أو تشرك الأطفال.
  - الحاجة لإتخاذ تدابير واسعة لضمان الأمن في أماكن العمل.
- **تجنب التورط:** في السياق القانوني يعرف التورط بأنه ارتكاب فعل ما أو إغفال يكون له تأثير بالغ على ارتكاب فعل غير قانوني كالجريمة مع العلم بالمساهمة في هذا الفعل غير القانوني، ومن ثمة فإن هناك ثلاثة أشكال للتورط:
  - التورط المباشر: يحدث عندما تساعد المنظمة في ارتكاب أفعال غير مشروعة عن علم.
  - التورط المفيد: ينطوي على استفادة المنظمة مباشرة من انتهاكات حقوق الإنسان التي ارتكبتها آخرون.
  - التورط الصامت: يكون عند عدم رفع المنظمة لقضية انتهاكات حقوق الإنسان المستمرة أو المنتظمة إلى السلطات المختصة.
- **حل الشكاوي:** من الممكن حدوث خلافات بشأن تأثير أنشطة المنظمة وقراراتها فيما يتعلق بحقوق الإنسان، حتى ولو كانت هذه المنظمات تعمل بشكل مثالي لهذا لا بد على هذه الأخيرة أن نصنع آليات المعالجة تتوافر فيها:
  - الشرعية: بأن تكون واضحة وتتمتع بالشفافية، وأن تكون هيكل حوكمي مستقل لضمان عدم تدخل أيا من طرفي الشكوى على نحو يمس العدالة.

- سهلة المنال: ويعني هذا أن يكون وجود هذه الآليات معلنا، وأن يقدم العون الكافي للأطراف الشاكية الذين قد يواجهوا عوائق للوصول مثل اللغة أو الأمية أو نقص الوعي أو المسافة أو الخوف من الانتقام.
- قابلة للتوقع: أي أن تكون ذات إطار زمني واضح لكل مرحلة، وكذلك وضوح أنواع العمليات والنتائج التي يمكن أن تقدمها هذه الآليات بالإضافة إلى وسائل مراقبة أي نتائج.
- عادلة: حيث ينبغي أن يتاح للأطراف المظلومة حق الاطلاع المعقول على مصادر المعلومات والنصح والخبرة اللازمة للدخول في عملية التنظيم على شروط عادلة ومنصفة.
- متماشية مع الحقوق: حيث تكون النتائج والمعالجات متماشية مع معايير حقوق الإنسان المعترف بها دوليا.
- ذات شفافية واضحة: على الرغم من أن السرية قد تكون مطلوبة في بعض الأوقات إلا أن العملية والنتيجة ينبغي أن تكون معلنة للعامة بشكل كافي وينبغي أن تعطى الأولوية للصالح العام.
- **التمييز العنصري والأقليات:** يتضمن التمييز العنصري أي تمييز أو استثناء أو أفضلية يكون له تأثير في عدم المساواة في المعاملة، ويكون هذا الاعتبار مبني على الإجحاف لا على أساس قانوني، وتشمل الأسس غير القانونية للتمييز العنصري على سبيل المثال المرأة، ذوي الإعاقة، الأطفال، السكان الأصليون، المهاجرون والعمال المهاجرون.
- ويمكن للمنظمة أن تبني رؤية تنوع ايجابية وبناءة بين الأفراد الذين تتفاعل معهم وفيما يلي أمثلة على المجموعات المستضعفة.
- المرأة: يحق للمرأة التمتع بكافة حقوق الإنسان، دون تمييز بما في ذلك التعليم والتوظيف والأنشطة الاجتماعية والاقتصادية بالإضافة إلى حق اتخاذ قرار الزواج والشؤون العائلية ولا بد أن تحترم سياسات وأنشطة المنظمة حقوق المرأة وتفرز المعاملة العادلة بين الرجل والمرأة في المحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي.
- ذوي الاحتياجات الخاصة: من واجب المنظمات ضمان وصيانة كرامة الرجال والنساء ذوي الاحتياجات الخاصة كما يجب على المنظمات تقديم التسهيلات اللازمة كلما كان أمكن ذلك.
- الأطفال: يجب احترام المبادئ الخاصة باتفاقية حقوق الأطفال، والتي تتضمن عدم التمييز وحقوق الطفل في الحياة والبقاء والتعليم وحرية التعبير.
- الأشخاص الأصليون: من واجب المنظمة احترام حقوق الأشخاص الأصليون حال تنفيذ قراراتها وأنشطتها.



- المهاجرون والعمال المهاجرون: من خلال احترام المنظمة لحقوق المهاجرون وعائلاتهم والمساهمة في بناء مناخ صحي.

- أشخاص تعاني التمييز العنصري على أساس العرق أو النسب ومجموعة مستضعفة أخرى تشمل كبار السن والمشردين والفقراء والأمينين.....الخ.

• **الحقوق المدنية والسياسية:** على المنظمة احترام الحقوق الشخصية بما في ذلك:

- حق الأفراد في الحياة

- حق حرية الرأي والتعبير.

- حق التجمع السلمي.

- حق الوصول إلى المعلومة.

- حق التفاوض والاتساع بشكل عادل قبل اتخاذ أي تدابير تأديبية داخلية، وأن لا تشمل هذه الأخيرة على أي عقوبة جسدية أو معاملة غير إنسانية.

• **الحقوق الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية:** وذلك

- أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار الأدوار والوظائف المختلفة للحكومات والمنظمات الأخرى والأفراد لتوفير الحقوق، وأن تقر المنظمة بأن لكل شخص الحق في التعليم والصحة ومستوى معيشي ملائم.

- لا ينبغي أن تقوم المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر بتقييد أو رفض الوصول إلى منتج أو مورد أساسي.

• **الحقوق الجوهرية في العمل:** تتمثل هذه الحقوق في:

- الحق في اعتراف المنظمة بالنقابات العمالية وحرية إنشائها.

- لا بد على المنظمة أن لا تستخدم العمالة الجبرية بحيث لا يحق للمنظمة أن تطلب من أي شخص بالعمل تحت قوة التهديد أو العقوبة أن لم يكن ثبوت إداري.

- لا بد على المنظمة أن لا تشغل الأطفال من هم دون سن 18 سنة.

### 3- ممارسات العمل: وتندرج عنه التالي

• **مكافحة الفساد:** من خلال

- توفير القيادة والالتزام والرؤية.

- تطوير وتطبيق السياسات والممارسات التي تكافح الفساد ( الرشوة).

- دعم جهود الموظفين في مكافحة الرشوة والفساد وتقديم حوافز للأشخاص المبلغين عنها حين حدوثها.

- تدريب وتطوير الموظفين حول كيفية مكافحة الفساد.

- تشجيع الموظفين لتقديم تقارير حال حدوث أي عملية غش أو فساد.
  - **المنافسة العادلة: من خلال**
  - تعزيز وعي الموظفين فيما يتعلق بالسياسات التنافسية وسبيل المنافسة العادلة.
  - منع أي تورط أخلاقي أو سلوك غير تنافسي.
  - تدعيم السياسات العامة المشجعة للمنافسة بما في ذلك سياسات مكافحة الاحتكار والإغراق.
  - **ممارسات العمل والمسؤولية الاجتماعية: بحيث يجب:**
  - على المنظمة أن تدمج كافة المعايير الأخلاقية والمجتمعية والبيئية في كل الوظائف الأساسية من تموين، إنتاج، تسويق، تمويل.
  - تشجيع المنظمات الأخرى على تبني سياسات مماثلة مع الإلحاح على السلوك الأخلاقي التنافسي.
  - توفير الدعم للمنظمات الصغيرة والمتوسطة بما في ذلك رفع وعيها حول الموضوعات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
  - **احترام حقوق الملكية: من خلال**
  - تطبيق السياسات والممارسات التي تعزز احترام حقوق الملكية.
  - القيام بإجراءات البحث والاستقصاء المناسبة قبل التصرف في الملكية.
  - عدم مزاوله أي نشاط ينتهك حقوق الملكية بما في ذلك التزوير أو الانتحال أو التي تخل بمصالح المستهلك.
  - أن تدفع مقابل عادل للملكية التي تحصل عليها أو تستخدمها.
  - أن تأخذ في الاعتبار مصالح المجتمع وحقوق الإنسان والاحتياجات الرئيسية للأفراد عند ممارسة حماية حقوق الملكية الفكرية الخاصة بهم.
- 4- البيئة:** أحرز الإنسان العديد من الانجازات العلمية والتكنولوجية في القرن العشرين إلا أن ذلك قد تولد عنه الكثير من المشاكل، وبصفة خاصة فيما يتعلق بتلوث البيئة وأصبحت حماية البيئة من قضايا العصر، فانعقدت المؤتمرات على جميع المستويات، ونظمت الأمم المتحدة ما يطلق عليه باليوم البيئي العالمي، لذا كان على المنظمة أن تحترم وأن تعزز المبادئ البيئية التالية:
- المسؤولية البيئية: وذلك من خلال تحمل المسؤولية عن الأعباء الناجمة عن أنشطتها ومن المنتجات والخدمات في المناطق الريفية أو المدنية والبيئة الطبيعية بشكل عام.
  - إدارة المخاطر البيئية: من خلال تفعيل الأنشطة التوعوية وبرامج للطوارئ، للحد من أعباء البيئة والصحة والسلامة الناجمة عن الحوادث، والتواصل من الجهات المختصة للإبلاغ عن أي حادث.

- ينبغي للمنظمة أن تقيم أهمية بالغة في إدارة الأنشطة البيئية كالتالي:
- إدارة دورة الحياة من خلال الأخذ بعين الاعتبار الآثار البيئية لنشاطاتها وخدماتها ومنتجاتها طول فترة عملها.
- الإنتاج الأنظف والكفاءة البيئية: من خلال تلبية الاحتياجات البشرية عن طريق استخدام الموارد بمزيد من الكفاءة وتوليد أقل قدر من التلوث والنفايات.
- نظام خدمة المنتج: من خلال التحول من التركيز على بيع المنتجات إلى توفير منظومة من المنتجات و الخدمات التي تفي احتياجات المستهلكين.
- استخدام التقنيات والممارسات السلمية بيئياً: من خلال الاعتماد حسب الحاجة إلى تعزيز التنمية ونشر التقنيات والخدمات السلمية بيئياً.
- عمليات الشراء المستدامة في قرارات الشراء: من خلال اقتناء المنتجات والخدمات على أساس معايير بيئية.

**15/ الممارسات التشغيلية العادلة:** يُعد خلق الوظائف بالإضافة إلى تسديد الأجور والمرتبات من أهم التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية للمنظمات، فالعمل المثمر والمنتج يُعد عنصراً أساسياً في التنمية البشرية حيث يتم تحسين مستويات المعيشة من خلال التوظيف الكامل و المؤمن.

تقوم الممارسات العمالية على المبدأ الرئيسي الذي أعلن في إعلان فيلا دلفيا 1944 والخاص بمنظمة العمل الدولية، هو أن العامل ليس سلعة، ويعني هذا أن العمال لا ينبغي أن يعاملوا كعنصر من عناصر الإنتاج التي تخضع لنفس القوة السوقية المطبقة على السلع، فالموضوعات المتعلقة بتعرض العمال للخطر والحاجة إلى حماية حقوقهم الرئيسية، التي تتضمن حق كل شخص في كسب قوته من خلال عمل يختاره بحرية، والحق في الحصول على شروط عمل عادلة.

#### • التوظيف وعلاقات العمل: من خلال

- التأكد من أن العاملين في المنظمة معترف بها قانونياً كموظفين.
- اعتراف المنظمة بأهمية تأمين العمل ككل من الموظفين والمجتمع.
- على المنظمة أن تكفل الفرص المتساوية للعاملين، وأن لا تميز عنصراً بينهم سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في أي ممارسات على أساس النوع أو اللون أو الجنس أو العمر أو الجنسية أو العرق أو الطبقة الاجتماعية أو الإعاقة.
- عدم قيام بأي ممارسات للفصل التعسفي أو التمييز.
- حماية البيانات الشخصية للموظف والحفاظ على سريتها.

- اتخاذ تدابير لضمان التعاقد على العمل أو التعاقد الفرعي فقط مع المنظمات المعترف بها قانونيا.
- عند العمل بشكل دولي على المنظمة أن تسعى لزيادة فرص العمل والتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة المضيفة.
- **ظروف العمل والحماية المجتمعية:** وجب على المنظمة
  - توفير شروط عمل ملائمة مع القوانين واللوائح المحلية ومعايير العمل الدولية.
  - تطبيق على الأقل الحد الأدنى من الاشتراطات المحددة في معايير العمل الدولية.
  - توفير ظروف عمل ملائمة فيما يتعلق بالأجور وساعات العمل والراحة الأسبوعية والصحة والسلامة وحماية حق الأمومة.
  - الحق في الاحتفال بالعادات والتقاليد والأعياد الدينية والوطنية.
  - أن تدفع المنظمة للموظف نظير العمل الإضافي.
- **الحوار المجتمعي:** يشمل الحوار الاجتماعي ككافة أنواع المفاوضات وتبادل المعلومات بين ممثلي الحكومات وأصحاب العمل ونقابات العمال فيما يتعلق بالموضوعات ذات الاهتمام المشترك المرتبطة بالمواضيع الاقتصادية والمجتمعية لذلك كان من واجب المنظمات:
  - الاعتراف بأهمية مؤسسات الحوار الاجتماعي.
  - أن لا تعارض ممارسة الموظفين لحقوقهم في تكوين أو الانضمام إلى نقابات تحمي مصالحهم.
  - لا بد على المنظمات إخطار وإشعار الهيئات الحكومية وممثلي العمال أي تغيير أن يكون لها تأثيرات في عملية التوظيف.
  - تمكين العمال كلما أمكن ذلك من التواصل مع صانعي القرار.
- **الصحة والسلامة في العمل:** تتعلق الصحة والسلامة في العمل بتعزيز والحفاظ على أعلى مستويات الصحة البدنية والعقلية والمجتمعية للعمال لذا لا بد على المنظمات :
  - تطبيق السياسات المتعلقة بالصحة والسلامة في بيئة العمل.
  - توفير معدات السلامة اللازمة لمنع الأمراض والحوادث المهنية واللازمة للتعامل مع الحالات الطارئة.
  - التسجيل والتحقق من جميع الحوادث الخاصة بمشكلات الصحة والسلامة من أجل تقليلها أو الحد منها.
  - توفير حماية عادلة لصحة وسلامة العمال المؤقتين وكذلك العمال المتعاقد معهم من الباطن.
  - توفير تدريب كافي للعمال حول طرق التعامل مع معدات السلامة.
  - احترام مبدأ عدم إشراك العمال في أي نفقات متعلقة بإجراءات الصحة والسلامة في العمل.

- **التنمية البشرية والتدريب في مكان العمل:** يمكن أن تستخدم منظمات الأعمال بعض المبادرات والسياسات لتعزيز التنمية البشرية من خلال تناول التالي:
  - توفير حق التدريب وفرص تنمية المهارات على أسس عادلة وغير تمييزية.
  - التأكد من أن العمال يتم مساعدتهم للانتقال إلى وظائف جديدة من خلال أنظمة تقرير المهارات.
  - لابد على المنظمة بأخذ عين الاعتبار المشاركة في برامج تتناول موضوعات تخص بطالة الشباب، نقص عمالة المرأة، والنقص التمثيلي للمرأة في الوظائف العليا.

**6- قضايا المستهلك:** كان من نتيجة ما عرف بالثورة التسويقية والمفهوم التسويقي أن أصبح المستهلك في قمة اهتمامات أي منظمة، وأصبح الجميع يتنافس في كسب إرضائه وتلبية متطلباته وعملية نجد أن القضايا التالية أخذت في عين الاعتبار. وهي كالاتي:

- **التسويق العادل، المعلومات الحقيقية غير المتحيزة والممارسات العادلة:** بحيث
  - على المنظمات أن لا تمارس أي نشاط خداعي أو تضليلي يحتوي على معلومات غير سلمية.
  - لابد من تحديد عمليات التسويق والإعلان بشكل واضح.
  - أن توفر معلومات كاملة ودقيقة ومفهومة حول:
  - كافة الأوجه المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات بما في ذلك المنتجات المالية والاستثمارية مع الأخذ بعين الاعتبار دورة الحياة الكاملة.
  - سمات الجودة الرئيسية للمنتجات والخدمات.
  - سمات الصحة والأمان الخاصة بالمنتجات مثل المواد الخطرة والمواد الكيميائية التي تحتويها أو تفرزها.
  - عنوان المنظمة وهاتفها وعنوان البريد الإلكتروني الخاص بها في حالة البيع المحلي أو الدولي بما في ذلك وسائل الانترنت والتجارة الإلكترونية.
  - أن تستخدم العقود التي تكون كما يلي:
  - أن لا تتضمن شروط تعاقدية غير عادلة مثل الحق المنفرد لتغيير الأسعار.
  - أن توفر معلومات واضحة وكافية حول الأسعار والتكاليف.
- **حماية صحة وسلامة المستهلك:** من خلال
  - تقديم منتجات وخدمات آمنة للمستهلكين.
  - تقييم مدى ملائمة قوانين ومعايير ومواصفات الصحة والسلامة بصفة دورية.
  - تقليل المخاطر في تصميم المنتجات من خلال تحديد الاستخدام المراد.

- الابتعاد عن استخدام المواد الكيميائية المسرطنة السامة.
- توفير معلومات من خلال الرموز المتفق عليها دولياً.
- سحب كافة المنتجات في حال ظهور أي أضرار عند استعماله.
- **الاستهلاك المستدام:** وذلك من خلال
- تقديم المنتجات والخدمات التي تعمل بأكبر قدر ممكن من الفعالية، آخذة في الاعتبار الدورة الكاملة لحياة المنتج.
- التقليل إلى الحد الأدنى من أي تأثيرات صحية وبيئية سلبية للمنتجات والخدمات مثل الضوضاء والنفايات.
- تصميم المنتجات وتعبئتها بحيث يمكن إعادة استخدامها أو تدويرها.
- تصميم منتجات في متناول المعاقين.
- **حماية المعطيات والخصوصيات الخاصة بالمستهلك:** لتجنب التعدي على المعطيات الشخصية والخصوصية عند جمعها ومعالجتها يتوجب على المنظمة:
- تجديد جميع المعطيات الشخصية أما في المعلومات الأساسية من أجل توفير المنتجات أو الخدمات المقدمة مع علم وموافقة المستهلكين.
- الحصول على المعطيات بطرق ووسائل مشروعة وعادلة.
- تجديد الغرض الذي تم من أجله جمع المعطيات.
- لا تكشف ولا تتيح استخدام المعطيات الشخصية لأغراض أخرى غير تلك المحددة بما في ذلك التسويق إلا بعلم موافقة المستهلكين.
- **التعليم والتوعية:** من خلال
- التوعية في مجال الصحة والسلامة بما فيها مخاطر المنتجات.
- معلومات عن سبيل الحصول على التعويض وعن منظمات حماية المستهلك
- إرفاق المنتجات بكتيبات وتعليمات.
- معلومات عن الأوزان والمقاييس والأسعار والجودة وشروط الأمان الأساسية.
- 7- **مشاركة المجتمع المحلي والتنمية:** ويكون من خلال
- **إشراك المجتمع المحلي:**
- المساهمة في العمليات الديمقراطية من خلال المشاركة في المجالات والعمليات السياسية التي تحترم حقوق وأراء الآخرين في التعبير عن حقوقهم والدفاع عن مصالحهم.

- الحفاظ على علاقات شفافة مع المسؤولين الحكوميين والممثلين السياسيين خالية من الرشوة أو استخدام النفوذ.
- التشاور بانتظام مع ممثل الجماعات المحلية في تحديد أولويات الاستثمار الاجتماعي وأنشطة التنمية الاجتماعية.
- مساعدة بعض الجمعيات المحلية حسب الاقتضاء وذلك بهدف المساهمة في الصالح العام.
- التشاور مع الجماعات المهمشة وغير الممثلة ومحاولة إشراكهم.

#### • التعليم والثقافة:

- تشجيع ودعم التعليم على جميع المستويات والدخول في إجراءات لتحسين جودة التعليم.
- تشجيع التحاق الأطفال بالتعليم الرسمي والمساهمة في القضاء على الحواجز التي تحول دون حصول الأطفال على التعليم مثل عمل الأطفال في بعض الدول.
- تعزيز الأنشطة الثقافية وتشجيع احترام التقافات المحلية والتقاليد.
- المساعدة في حفظ وحماية التراث الثقافي.

#### • خلق الثروة والدخل:

- أداء الضرائب والواجبات مع توفير المعلومات للسلطات والحكومة على الوجه الصحيح.
- الانخراط في الأنشطة الاقتصادية مع المنظمات التي تعمل ضمن إطار قانوني ومؤسساتي مناسب.
- السعي لاستخدام الموارد الطبيعية بطريقة مستدامة للمساعدة على تحقيق من حدة الفقر.
- المساهمة في البرامج التي توفر إمكانية الحصول على الغذاء وغيرها من المنتجات الأساسية للفئات الضعيفة وذوي الدخل المحدود.
- المساهمة في البرامج التي تدعم أعضاء المجتمع المحلي لاسيما النساء في إقامة المشاريع الخيرية.

#### • الاستثمار الاجتماعي:

- تعزيز تنمية المجتمع المحلي في التخطيط لمشاريع الاستثمار الاجتماعي ولابد من توسيعها عن طريق زيادة المشتريات المحلية.
- تشجيع مشاريع الاستثمار الاجتماعي ذات المدى البعيد التي تسهم في التنمية المستدامة.
- تجنب الإجراءات التي تركز اعتماد المجتمع على أنشطة المنظمة الخيرية وعلى وجودها.
- تقييم المبادرات الاجتماعية القائمة وتقديم ردود الفعل على نجاحها ومدى ملاءمتها للمجتمع وللأفراد وداخل المنظمة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها عليها.

## خلاصة:

المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال والمسؤولية الأخلاقية يشكلان جزءاً من المفهوم الواسع للمسؤولية الاجتماعية، ويمكن وصف المسؤولية البيئية على أنها واجب منظمات الأعمال لتأمين الطبيعة الصحية للحياة الإنسانية بممارساتها لسلوكيات بيئية مسؤولة تحمي المجتمع من أخطار التلوث الذي يخلفه نشاطاتها، حيث يكون بإمكانها تحقيق هذا الشيء بتبنيها لسياسة بيئية مسؤولة، والتي لا تنحصر فقط في معالجة أضرار البيئة الموجودة أصلاً وإنما تتعدى ذلك بحل المشاكل البيئية والتقليل من الأخطار التي تنجم عنها قدر الإمكان.

أما المسؤولية الأخلاقية فقد أصبحت من أهم الركائز في مجال إدارة منظمات الأعمال، وهي تفرض نفسها بقوة مع ظهور ما يعرف بالجريمة الاقتصادية واستعمالها على جميع الأصعدة، بحيث أضحت بيئة الأعمال مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالمزاوجة بين المبادئ الأخلاقية ومبادئ الإدارة. ولم يعد بوسع أي منظمة أعمال إغفال السلوكيات الأخلاقية عن برامجها وخططها تحت ضغوط الحملات الإعلامية ووعي المستهلكين وترقب المساهمين.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى مواصفة (إيزو 26000) والتي تم إصدارها من قبل المنظمة الدولية للتقييس عن طريق مجموعة العمل للمسؤولية الاجتماعية، والتي هدفت من إصدارها للإيزو (26000) لأن تكون نافعة ومفيدة وقابلة للاستخدام من قبل كافة منظمات الأعمال الصغيرة والكبيرة في الدول النامية أو المتطورة على حد سواء.

إن المواصفة (إيزو 26000) لا يقصد منها الاستخدام في الأغراض التعاقدية أو حتى خلق حواجز تجارية، ولا يراد بها تغيير أي من الالتزامات القانونية ولا حتى توفير أساس للشكاوي وغيرها من المطالب القانونية، وإنما الغرض منها هو وضع الخطوط العريضة والأساسية لأي منظمة أعمال ترغب في العمل في بيئة عمل واضحة ومربحة ومنتجة لجميع الأطراف الذين لهم علاقة بها.



## تمهيد:

ظلت المحاسبة على مدى قرون عديدة تقوم بالمهمة التقليدية لها والمتعارف عليها من خلال تسجيل وتبويب وقياس الأحداث ذات الأثر المالي والتقرير عن كل الأحداث بهدف خدمة مستخدمي المعلومات المحاسبية، فيما ازداد الاهتمام باحتياجات العديد من الأطراف الأخرى كالعلاء والمساهمين والمجتمع المحلي والاحتياجات الأخرى ذات العلاقة، تزامنا مع التوسع الهائل في نشاطات المنظمة على مستوى العالم. الأمر الذي مكن تلك المنظمات من السيطرة على الموارد البشرية والبيئية والاجتماعية على حد سواء.

ولما أدى استخدام تلك المواد إلى إحداث آثار سلبية على البيئة والإنسان معاً، كان لابد للمحاسبة من الخروج عن إطارها التقليدي المتعارف عليه إلى إطار يتصف بالشمولية، ويعمل على رصد الأحداث والتقارير عنها في شتى المجالات ومن ضمنها التقرير عن المسؤولية الاجتماعية. يهدف هذا الفصل إلى الإحاطة بموضوع المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية حيث ينقسم إلى ثلاث مباحث كالتالي:

### **المبحث الأول : طبيعة وفلسفة المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.**

### **المبحث الثاني: قياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال.**

### **المبحث الثالث: الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية.**

## المبحث الأول: طبيعة وفلسفة المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

تعتبر المحاسبة الاجتماعية ظاهرة حديثة نسبياً تبلورت صورتها بعد أن اتجهت الاقتصاديات الحديثة نحو المساعدة في تحقيق الرفاه الاجتماعي، وبسبب الدور المحوري الذي تلعبه المحاسبة في منظمات الأعمال أصبحت المحاسبة بشكل أو بآخر عامل أساسي في السعي لتحقيق الرفاه الاجتماعي لكامل فئات المجتمع، بينما كانت مسؤوليتها في السابق تقتصر على تحقيق الرفاه الاقتصادي لملاك المنظمة، ولكن رغم التطور الذي مثلته المحاسبة الاجتماعية في مجال المحاسبة إلا أن الإطار المفاهيمي لهذه المحاسبة لا يزال يعاني من غموض كبير لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف ببعض النقاط الأساسية التي يتكون منها الإطار النظري للمحاسبة الاجتماعية.

### أولاً: نشأة المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وتطورها:

لقد شكل ظهور المنظمات المساهمة على مختلف أشكالها نقطة تحول رئيسية في مسيرة النشاط الاقتصادي العالمي، حيث أصبحت هذه المنظمات تمثل كيانات اقتصادية ضخمة بحركة رأس المال لا بل وتسيطر على مجتمعات ما بأكملها متجاوزة بذلك البعد الاقتصادي الذي هو محور وجودها الأساسي، الأمر الذي أوصل تلك المنظمات إلى التحكم بالموارد البيئية والبشرية على حد سواء، في الوقت ذاته أدى سوء استخدام تلك الموارد من قبل تلك المنظمات إلى إحداث العديد من الآثار السلبية على البيئة والإنسان معاً، من أبرزها التلوث البيئي ونفاذ المصادر الطبيعية وبالتالي الإضرار بالمجتمع (Sharp et al.1994:120). هنا كان لابد من المحاسبة من الخروج عن إطارها التقليدي المتعارف عليه إلى إطار يتصف بالشمولية، ويعمل على رصد الأحداث والتقرير عنها، ويحقق النفع لكافة أطراف المجتمع، ويأخذ بعين الاعتبار قياس الأداء الجماعي لمنظمات الأعمال جراء الآثار الاجتماعية والبيئية التي تلحق بالمجتمع نتيجة أداء تلك المنظمات، في ظل عدم توافر نظم معلومات محاسبية مصمم لخدمة هذا الإطار (Bookholdt 1996:4).

وتعد المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية والبيئية أحدث مراحل التطور المحاسبي ولقد نشأ هذا التطور للزيادة المطرد في حجم وقدرات منظمات الأعمال، فمنظمات الأعمال المعاصرة لها تأثيرات مالية واجتماعية واسعة النطاق، سواء من وجهة الاقتصاد الوطني أوفي مجموعة أومن حيث تعدد الأطراف ذوي المصلحة في تتبع اقتصاديات تلك المنظمات.

قدمت العديد من الجمعيات المهنية المحاسبية مجموعة تعاريف لمهنة المحاسبة تدرجت في تطورها من اعتبار المحاسبة حرفة لا حقلا من حقول المعرفة، مروراً باعتبار المحاسبة نظام للمعلومات له دور كبير في عملية اتخاذ القرار، وصولاً إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث اعتبرت المحاسبة مسؤولة عن تحقيق الرفاه الاجتماعي لذلك يمكن تقسيم التطور المحاسبي إلى المراحل الأربعة الأساسية التالية (الشيرازي، 1990: 15).

- المرحلة الأولى: مرحلة التكوين وتطوير الجانب الفني للمحاسبة.
- المرحلة الثانية: مرحلة الاهتمام بالمحاسبة مهنيًا وأكاديميًا.
- المرحلة الثالثة: مرحلة اعتبار المحاسبة نظامًا للمعلومات.
- المرحلة الرابعة: مرحلة الاهتمام بالمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية. وسوف نتناول فيما يلي المرحلة الرابعة فقط وبشكل موجز:

هي مرحلة المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية " والتي تعتبر بدورها مرحلة مهمة من مراحل التطور المحاسبي، حيث أدى تزايد حجم المنظمات إلى زيادة تأثيرها على البيئة الداخلية والخارجية، الأمر الذي أدى إلى تزايد الاهتمام بالوسائل التي يمكن أن تظهر بصدق الآثار السلبية والإيجابية الناتجة عن أنشطة هذه المنظمات، لذلك برزت دعوات من قبل الهيئات الحكومية الإشرافية والتنظيمات الاجتماعية والبيئية وحتى من قبل بعض إدارات المنظمات التي تقوم بدورها الاجتماعي، حيث تدعوا هذه الجهات المختلفة إلى تبني قواعد ومبادئ محاسبية تتفق مع القيم والحاجات الاجتماعية، حيث أن تجاهل تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمات سيؤدي إلى المساواة بين المنظمات التي تقوم بدورها الاجتماعي وبين تلك التي لا تعير أي اهتمام للمصلحة الاجتماعية.

مما تقدم نجد أنه عندما يكون للمحاسبة دور اجتماعي فلا بد أن يوجد ضمان لأهدافها، لذلك فإن تحديد الأهداف المحاسبية يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

- من هم مستخدمي البيانات المحاسبية؟
- ما هي طبيعة احتياجات مستخدمي المعلومات المحاسبية؟
- كيف يمكن تلبية هذه الاحتياجات بطريقة تؤثر على سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه؟
- كيف يمكن حساب الخلاف والتعارض فيما يتعلق بهذه الاحتياجات المتنوعة؟

وقبل الإجابة على الأسئلة المذكورة أعلاه، يجب الأخذ بعين الاعتبار نظم العادات والتقاليد السائدة في الزمان والمكان، ووفقاً لوجهة النظر الاجتماعية التي تقول بأن التقارير يجب أن تنتهج

منهجاً شمولياً، بحيث تغطي كافة فئات المجتمع، ويجب على المحاسب أن يراعي النفع العام عند إعداد التقارير المالية.

### 1- مفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

انعكس تطور الفكر الاقتصادي على الفكر المحاسبي من حيث الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، فمنذ بدأ أنصار البيئة دعوتهم نحو توفير حياة نظيفة وضمان استمراريتها من خلال الحد والسيطرة على الآثار السلبية للعمليات الإنتاجية للمنظمات. ظهرت طوائف عديدة أصبحت تهتم بالأداء البيئي لهذه المنظمات كالأجهزة الحكومية، والنقابات العمالية، والجمعيات الأهلية، والمنظمات الدولية، والمجتمع بطوائفه المختلفة، وبالتالي إضافة أهداف أخرى لمنظمات الأعمال، الأمر الذي يستوجب ضرورة دراسة الإطار الفكري للمحاسبة للقياس والإفصاح عن الأداء البيئي للمنظمات وإخلاء مسؤوليتها أمام المجتمع، فصدور كل من دراسة جمعية المحاسبة الأمريكية عام 1975 التي أكدت وجوب إظهار معلومات محاسبية في تقارير المنظمات تتعلق بالتنمية الاجتماعية، ومكافحة التلوث، ودراسة جمعية المحاسبين القانونيين الأمريكيين سنة 1973 حول أهداف القوائم المالية التي نصت صراحة على وجوب التقرير عن أنشطة المنظمة التي يمكن قياسها والتي تؤثر في المجتمع ويكون لها أهمية خاصة في توضيح الدور الذي تقوم به المنظمة في بيئتها الاجتماعية كأحد أهداف القوائم المالية الرئيسية (بدوي، 2000: 446)، أدى إلى ظهور العديد من الدراسات المحاسبية التي تؤكد أهمية الإفصاح عن مدى وفاء منظمات الأعمال بمسؤوليتها الاجتماعية الذي ينبغي أن يكون على نفس درجة أهمية الإفصاح عن المسؤولية الاقتصادية أساساً لتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

فالمحاسبة علم إجماعي يتأثر بالبيئة التي يوجد بها، وبالتالي فإن أهداف ومفاهيم ومعايير المحاسبة ينبغي أن تكون متفقة مع تلك البيئة والتي تشمل جوانب عدة منها، الشرعية الاقتصادية والاجتماعية ومستوى تطور الفكر والتطبيق المحاسبي. ويمكن القول بأن علم المحاسبة قد وسع اهتماماته بشكل ملحوظ في مطلع السبعينات من القرن (20) العشرين، إذ لم يعد الاهتمام مقصوراً على نطاق مصالح المساهمين والمحافظة عليها فقط، وبذلك أضافت المحاسبة لجملة أهدافها بعداً جديداً وهو البعد الاجتماعي، إذ أدى ذلك إلى نشأة فرع جديد من فروع المحاسبة وهو المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية (مطر وآخرون، 1996: 18).

ومثل أي نظام فرعي للمحاسبة فإنه سيتعامل مع التكاليف والإيرادات، وبالتالي سيخلق عليهم تكاليف اجتماعية وإيرادات ومنافع اجتماعية، لذا يجب أن يتناول القياس والإفصاح عن التكاليف

والمنافع الأخلاقية، وذلك أخذ بمبدأ مقابلة الإيراد بالمصروف، وسيكون الهدف هو الحصول على أفضل عوائد من عواد الاستثمارات الاجتماعية، مع فرض وجود موارد محدودة لهذه الاستثمارات، أي ترشيد الأداء الاجتماعي وزيادة كفاءة الاستثمارات الاجتماعية وليس فقط زيادة كميتها، فإذا ما قبلت منظمات الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية جزءاً من نشاطها العادي، فإن النظام المحاسبي يجب أن يساعدهم في أداء ذلك، حيث يقومون بتوزيع موارد نادرة ما يستلزم إعطائهم بيانات عن مقدار الأرباح المضحى بها لمقابلة التكلفة الاجتماعية، كذلك فإن الإنفاق الاجتماعي يجب أن يدخل ضمن نظام الموازنات التخطيطية وإلا سيفقد المديرون الحافز الخاص لتحقيق الأهداف الموضوعية (الفيومي، 2000: 3).

ويرى الباحث وجوب وجود منهج علمي للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية تحكمه مجموعة من المفاهيم والفروض والمبادئ المحاسبية التي تشكل إطار القياس والإفصاح، وإلا أصبح الأمر مجرد حدس وتخمين ورؤية لكل مجتهد تعجز عن تلبية حاجات الطوائف المختلفة من المعلومات بصورة ملائمة.

## 2- تعريف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية: هناك العديد من التعريفات التي قدّمها الباحثون

لمحاسبية المسؤولية الاجتماعية منها: أنها نظام محاسبي يختص في عملية قياس الصفقات أو العمليات التي تحدث فيما بين المنظمة والبيئة الاجتماعية من حولها، ومن ثم الإفصاح عن الآثار التي تترتب عليها لجميع الأطراف ذات العلاقة، وأن الهدف الرئيسي بها يتمثل في قياس التكاليف والفوائد الاجتماعية لمنظمات الأعمال والإفصاح عنها، كما عرفها آخرون بأنها فرع من فروع المحاسبة يهدف إلى تحديد نتيجة الأعمال والمركز المالي للمنظمة من مدخل إجماعي باعتبارها عضواً فاعلاً في المجتمع، ترتبط بالفئات الأخرى فيه ضمن علاقة تعاقدية مستمدة من قواعد العقد الاجتماعي الذي يجمع بين مصالح تلك الفئات، أما (Ramanathan) فقد عرفها بأنها عملية انتقاء المتغيرات والمقاييس وأساليب القياس، والتطوير المنظم للمعلومات المفيدة، لتقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة وتوصيلها إلى الفئات الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، لذلك فإن التزام المنظمة لا يبقى محصوراً بالمحافظة على مصالح الملاك فقط، وإنما المحافظة أيضاً على مصالح الفئات الأخرى في المجتمع، كما أن نتيجة أعمال المنظمة لا تحدد بالأسلوب التقليدي لمقابلة الإيرادات بالنفقات، بل يجب توسيع نطاق هذه المقابلة لتشمل أيضاً التكاليف والمنافع الاجتماعية (مطر والسويطي، 2008: 421).

كما عرف سلامة (1999: 17) المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بأنها منهج لقياس وتوصيل المعلومات المترتبة على قيام الإدارة بمسؤوليتها الاجتماعية لمختلف الطوائف المستفيدة داخل

المجتمع، بشكل يمكن من تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة. وقد عرفها (جهماني، 1996: 46) بأنها عملية قياس من جملة التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية تتمحور حول حصر جميع أنشطة المنظمة ذات المضمون الاجتماعي، ومن ثم قياس أدائها الاجتماعي على مستوى المنظمة ككل، وأخيرا الإفصاح والتقرير عن نتائج القياس بصورة تتناسب وتتلاءم مع احتياجات الأطراف ذات العلاقة بنشاط المنظمة.

أما فيما يتعلق بتسمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يلاحظ اختلاف الكتاب حول التسميات المتعلقة بالمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية إلا أن الجميع يدور حول نفس الجوهر لهذا الفرع من فروع علم المحاسبة، فمنهم من أطلق عليها المحاسبة الاجتماعية، وآخرون أطلق عليها محاسبة المسؤولية الاجتماعية، إلا أن مصطلح المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية أدق لجوهر ودور المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، حيث يقول (الفيومي) يجب أن يستخدم اصطلاح " المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بدلا من اصطلاح " المحاسبة الاجتماعية" لأن الأخيرة قد تمثل للعديد من المحاسبين اصطلاح المحاسبة القومية، بينما ينصب اهتمامنا هنا على المسؤولية الاجتماعية على مستوى منظمة الأعمال، كذلك نجد أن اصطلاح " المسؤولية الاجتماعية" لمنظمات الأعمال غير مناسب نظرا أيضا لان المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يجب أن تحتوي على مضامين مفيدة لكل من منظمات الأعمال الهادفة وغير الهادفة لتحقيق الربح، كما أن النظرة الفاحصة توضح أن السبب هو أن المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية تتعلق بتطوير نظام لقياس وإعداد التقارير عن العمليات الاجتماعية (الفيومي، 2000: 226).

## ثانيا: أهداف وأهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

### 1- أهداف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

يمكن القول بأن أهداف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية تتمثل بالآتي (جربوع، 2007: 247):

- تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة عن طريق مقارنة التكاليف والمنافع الاجتماعية، حيث لا يمكن استخدام الأرباح كمقياس لأداء المنظمة ما لم يؤخذ بعين الاعتبار عناصر التكاليف والمنافع الاجتماعية التي لا تشمل عناصر التكاليف والمنافع الخاصة والداخلية فقط، وإنما أيضا تتضمن عناصر التكاليف والمنافع الخارجية والتي تتأثر على قطاعات المجتمع.

- المساعدة في تحديد ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة والأنشطة التي لها تأثير مباشر على الموارد ومراكز الأفراد وقطاعات المجتمع تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من ناحية، والطموح المقبول للأفراد من ناحية ثانية.

- تقييم الأداء الاجتماعي لمنظمة الأعمال وذلك من خلال تحديد ما إذا كانت استراتيجيات المنظمة وأهدافها تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من جهة، ومع طموح المنظمة للأفراد بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح من جهة أخرى، وتمثل العلاقة بين أداء منظمات الأعمال الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية العنصر الجوهري لهذا الهدف من أهداف المحاسبة الاجتماعية ويرتبط هذا الهدف أيضا بوظيفة القياس المحاسبي.

- توفير البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي للمنظمة، ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية لكل أطراف المجتمع، يقصد بالبيانات بالملائمة التي تتعلق باتخاذ القرار فيما يتعلق بالاختيار الاجتماعي وتوزيع الموارد الطبيعية.

- توصيل المعلومات الاجتماعية ونتائج القياس المحاسبي إلى أصحاب المصالح المستفيدة، من خلال قوائم اجتماعية تستحدث لهذا الغرض.

- مساعدة الأجهزة التخطيطية في تحديد أولوية البرامج والأنشطة الاجتماعية التي يجب أن تحظر باهتمام أكبر من الدولة ومنظمات الأعمال من خلال ما يوفره النظام من بيانات ومعلومات تؤثر نقاط القوة والضعف في مستوى المساهمات الاجتماعية للوحدات الاقتصادية.

- مساعدة إدارة منظمات الأعمال في وضع البرامج الاجتماعية وتحديد مساهمتها اللازمة في ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

## 2- أهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

ازدادت أهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية لعدة عوامل أهمها:

- **تزايد الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:** كانت مسؤولية المنظمات تتمثل في تعظيم الربح والذي كان يعتبر المبرر الوحيد لوجودها، إلا أن الظروف الاجتماعية والبيئية المحيطة بظهور التفاوت الكبير في الدخل وتلوث البيئة المحيطة نتيجة الأنشطة التي تمارسها المنظمات غيرت من المبرر الأساسي لوجود منظمات الأعمال (تعظيم الربح) الذي لم يعد يعتبر العامل الوحيد في تقييم الأداء (مرعي والصبان، 1990: 384)، بل أصبح المحاسب معني بتحديد مدى التزام المنظمة

بمسئولياتها الاجتماعية فضلا عن توفير المعلومات الملائمة عن التكاليف والمنافع الاجتماعية التي تكبدها أو تقدمها المنظمة، وبالتالي تحديد صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة. الأمر الذي انعكس على مسؤوليات الإدارة في صورتها تحملها لنوعين من المسؤولية الأولى تتمثل في تحقيق الرفاه الاقتصادي لملاك المنظمة أما الثانية فتمثل في تحقيق الرفاه الاجتماعي (السعد، 2007: 87).

- **المطالبة المتزايدة من قبل الدول والهيئات والجمعيات المحاسبة لمنظمات الأعمال بالإفصاح عن البيانات التي لها مضمون اجتماعي:** وهو ما ظهر من خلال الآتي: (مرعي والصبان، 1990: 388)

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

- تكوين عدد من اللجان التابعة لمجمع المحاسبين الأمريكيين لدراسة وتطوير أنظمة القياس في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، لمعاونة منظمات الأعمال في هذا المجال.

- مطالبة لجنة بورصات الأوراق المالية الأمريكية للمنظمات بضرورة الإفصاح عن سياساتها في مجال محاربة تلوث البيئة وما تم تنفيذه منها.

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

- تخصيص مجمع المحاسبة الأمريكي إحدى اللجان التابعة تحت اسم " المحاسبة لأغراض الأداء الاجتماعي".

- **تجاهل إدخال التكاليف الاجتماعية للأنشطة التي لها مضمون إجماعي عند تحديد تكلفتها الحقيقية:** تتمثل مخرجات أي نظام محاسبي في مجموعة من المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات التي سوف تتحول بدورها إلى مجموعة من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، وتركز المحاسبة التقليدية على حصر التكاليف الخاصة بمنظمة الأعمال، واعتبارها التكلفة الحقيقية للنشاط بغض النظر عما إذا كان هذا النشاط له تأثير على البيئة أو المجتمع فعلى سبيل المثال هناك العديد من الصناعات التي تؤدي إلى تلوث البيئة سواء كان ذلك في صورة تلوث للهواء أو المياه أو إحداث ضوضاء وهذا التأثير الضار على البيئة ما هو إلا تكلفة اجتماعية لا تؤخذ في الاعتبار عند تحديد التكلفة الحقيقية للنشاط المعين



ويرجع تجاهل الأخذ في الاعتبار للتكاليف الاجتماعية عند تحديد التكلفة الحقيقية لأنشطة المنظمة المختلفة للعديد من الأسباب أهمها:

- أي منظمة تهدف لتعظيم الربح مما يعني تدنية التكاليف بفرض بقاء العناصر الأخرى على حالها، ومن هذا يتضح أن من مصلحة المنظمة أن تحصر التكاليف الخاصة لمزاولة النشاط المعين، دون الأخذ بعين الاعتبار لأية تكاليف اجتماعية تزيد من التكلفة الكلية للمنتجات.

- إن استخدام معيار الربحية كأساس لتقييم الأداء سوف تظهر المنظمات التي لا تأخذ التكاليف الاجتماعية في الحسبان أكثر كفاءة من المنظمات التي تأخذ هذه التكاليف في الحسبان، ولا شك أن ذلك سوف يؤدي إلى تمتع المنظمات الأولى بمزاولة تمويلية عن طريق جذب مدخرات المستثمرين إليها لارتفاع معدل الربحية بها.

- **التركيز على جانب التكاليف دون المنافع في مجال قياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال:** حيث كان من نتيجة ذلك أن ارتفعت التكاليف الكلية لمنظمات الأعمال التي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية، ومن ثم انخفضت أرباح تلك المنظمات وما ترتب على ذلك من إظهارها بمظهر غير ملائم عند مقارنتها بالمنظمات الأخرى التي لا تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية. لذا يتطلب الأمر عند دراسة الأداء الاجتماعي أن يؤخذ في الاعتبار المنافع الاجتماعية التي تسببها أنشطة المنظمة من جهة والتكاليف الاجتماعية لتلك الأنشطة من جهة ثانية (مرعي والصبان، 1990: 399).

### ثالثاً: نظام المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ومزايا تطبيقه:

#### 1- نظام المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

يمكن تعريف نظام المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بأنه نظام يهدف لتوفير البيانات والمعلومات المحاسبية الخاصة بالنشاط الاجتماعي لمنظمة الأعمال، ويتضمن مجموعة من الإجراءات المحاسبية الخاصة بتسجيل وتبويب وعرض الأحداث والأنشطة ذات العلاقة بمجالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وفرض الرقابة عليها"، وعليه فإن هذا النظام سوف يحقق العديد من الأغراض منها التالي: (بحي وآخرون، 2002: 197)

• قياس الأنشطة الاجتماعية عن طريق تسجيلها وتبويبها ومن ثم الإفصاح عنها في مجموعة من التقارير والقوائم المالية وتقديمها للجهات التي يمكن أن تستفيد منها بصورة دورية.

• مساعدة الأجهزة الرقابية في تقويم الأداء الاجتماعي لمنظمة الأعمال بما لا يتعارض مع الهدف العام لها.

• توفير المعلومات عن أثر نشاط المنظمة على البيئة المحيطة وتحديد تكلفة الصيانة والمحافظة على البيئة المحيطة بالمنظمة من أضرار عناصر التلوث البيئية التي يعكسها نشاط المنظمة.

• إعداد التقارير إلى اللجان الصحية والاجتماعية لتسهيل مهمتهم في الرقابة على نشاط الوحدة في المجالات البيئية والاجتماعية والصحية، والتحقق من مدى التزامها بالقوانين والتعليمات التي تصدرها.

• مما سبق يتضح أن تصميم نظام محاسبي يحقق أهداف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية داخل إطار المفاهيم الأساسية السابق ذكرها، حيث يتطلب ضرورة التحديد الواضح لنطاق ومكونات العمليات الاجتماعية، وهنا يمكن القول بأنه يمكن التمييز بين ثلاث مكونات للعملية الاجتماعية كالتالي: (Abubaker & abdel karim , 1998:415)

• أطراف مستفيدة من داخل المجتمع: تتميز العملية الاجتماعية بما لها من آثار خارجية على المجتمع، ومن ثم فمن الضروري وجود طرف خارجي يستفيد من أنشطة المنظمة التي تتم من خلال عمليات تبادل السوق، ومن أمثلة هذه الأطراف المستهلكين والعاملين.

• تأثير ملموس على المجتمع من القيام بالعملية: تنقسم طبيعة تأثير العمليات الاجتماعية إلى تأثير نابع من التقدم التكنولوجي وتأثير ناشئ من تطبيق السياسات الإدارية للمنظمة. وتمثل العمليات والأنشطة التي تتخذها المنظمة لتحقيق الأمان في استخدام المنتج أو تحسين كفاءة أو جودة الخدمة المنتجة أمثلة للتأثير المرتبط بالتقدم التكنولوجي على المستهلكين، ومن ناحية أخرى نجد أن الصدق في الإعلانات الموجهة للجمهور والاستجابة لاحتياجات المستهلك تمثل أنواعا من التأثيرات ذات الطابع الإداري على المستهلكين.

• استخدام معدلات لتسعير المنافع والتكاليف الاجتماعية المرتبطة بكل عملية اجتماعية خاصة أن هذه العملية لا تخضع لاختبارات السوق.

وبعد هذا التحديد الواضح لمكونات العملية الاجتماعية يتم تطبيق النظام المحاسبي بهدف إظهار تأثير كل عملية على كل من صافي الدخل الاجتماعي وحقوق المجتمع من ناحية أخرى.

## 2- مزايا نظام المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

لتطبيق نظام المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية مزايا تتمثل فيما يلي (مطر والسليطي، 2008: 424):

- يُعمق هذا النظام الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال المختلفة بتحفيزها لخدمة البيئة التي تعمل فيها ومشاركة الدولة أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- يوفر تطبيق هذا النظام الفرصة لإدخال البعد والعمل الاجتماعي في أي أنظمة الحسابات الوطنية، وهذا يوفر ميزتين مهمتين:

- **أولهما:** توفير معلومات على قدر كبير من الأهمية تستخدمها الجهات المختصة بوضع الخطط التنموية على المستوى الوطني.

- **ثانيهما:** توفير الفرصة لتحسين الأسس والأساليب المتبعة في قياس الناتج المحلي الإجمالي وكذلك معدلات النمو الحقيقية فيه، بما يتماشى مع النظام الصحيح بيئياً لقياس هذا الناتج والذي اقترحه الأمم المتحدة عام 1993.

- كذلك قيام المنظمات بدورها اتجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بوجودها، والمساهمة في إنجاح أهدافها، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع ومطالباته الحياتية والمعيشية الضرورية، إضافة إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي.

## رابعاً: مشاكل المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

إن التحدي الذي يواجه مصممي التقارير الاجتماعية هو صعوبة فصل التكاليف الاجتماعية عن التكاليف الاقتصادية، فالتشابه بين الأنظمة الاجتماعية والأنشطة الاقتصادية نابع من طبيعة نشاط المنظمة الذي يؤدي إلى مشكلات كيفية القياس لكل نشاط بشكل مستقل.

ويرى (الحيالي) أن السبب الرئيس في صعوبة قياس الأنشطة الاجتماعية تكمن في طبيعة هذه الأنشطة أولاً، وبالناطق الذي تحدث فيه ثانياً، إذ بعضه ليس له قيمة مالية، مما يدفع المحاسب إلى تجاهلها أحياناً، أو الاكتفاء بالإفصاح الوصفي عنها (الحيالي، 2004: 100). وإذا كانت مشكلة التداخل بين التكاليف الاجتماعية والاقتصادية تمثل أهم مشكلة للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، فإن هناك مشكلات أخرى على مستوى القياس للتكاليف والعوائد الاجتماعية من جهة ومشكلة إيجاد وتحديد

المعايير من جهة ثانية. (الساقي ونور، 2000: 199) وتتمثل أهم مشاكل المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في التالي:

**1- مشكلة قياس التكاليف الاجتماعية:** تعتبر المشكلة الأساسية التي تواجه المحاسبة لأنه هناك اختلاف بين وجهة النظر المحاسبية ووجهة النظر الاقتصادية في قياس هذا النوع من التكلفة، فالاقتصاديون يعتبرون أن التكاليف الاجتماعية تتمثل في الأضرار التي يتحملها المجتمع نتيجة ممارسة المنظمة لنشاطها الاقتصادي (مثل تلوث الهواء، والماء، والتربة، والضجيج... الخ)، أي أن التكلفة الاجتماعية تمثل الأعباء التي ترتبت على المجتمع نتيجة للآثار الخارجية السلبية للمنظمة (سلامة، 1999: 18).

أما من وجهة النظر المحاسبية، فتعتبر أن التكلفة الاجتماعية تمثل المبالغ التي تتفقها المنظمة نتيجة اضطلاعها بمسؤوليتها الاجتماعية بصفة اختيارية أو إلزامية، والتي لا يطالبها نشاطها الاقتصادي، بالإضافة إلى عدم حصولها على منفعة أو عائد اقتصادي مقابل هذه التكاليف. نجد أن هذا المفهوم يعتمد التكلفة الفعلية أساساً في القياس. مما سبق يتضح أن لكل من وجهتي النظر المحاسبية والاقتصادية تكمل إحداهما الأخرى، وبالتالي لا يمكننا الأخذ بوجهة النظر المحاسبية دون وجهة النظر الاقتصادية والعكس صحيح، بل يقتضي الأمر الأخذ بوجهتي النظر معاً لتفادي القصور في كل منهما (جربوع، 2007: 249).

**2- مشكلة قياس الفوائد الاجتماعية:** تتعمق مشكلة القياس الاجتماعية وتأخذ أبعاداً أكثر من مشكلة قياس التكاليف الاجتماعية، نظراً لكونها تتحقق لأطراف قد تكون من خارج التنظيم كالمستهلكين أو العملاء أو البيئة المحيطة، أو قد تكون من داخل التنظيم كالعاملين أو لكل الأطراف في آن واحد سواء داخل أو خارج التنظيم. فمثلاً كيف يمكن تقدير القيمة النقدية للمنفعة التي يحصل عليها المجتمع من جراء قيام المنظمة المحيطة بها، وتعود صعوبات القياس للأسباب التالية (جربوع، 2007: 250):

- معظم العوائد الاجتماعية تتحقق لأطراف خارج المنظمة، فالأنشطة الاجتماعية ينشأ عنها منفعة للمجتمع وليس للمنظمة، والعديد منها يصعب قياسها نقداً، فمثلاً كيف يمكن قياس منفعة الحد من تلوث الذي تحدثه عمليات التشغيل الخاصة بالمنظمة.
- حتى ولو تحقق للمنظمة القبول الاجتماعي، فإن تقدير القيمة النقدية لهذا القبول صعب التحقق من ناحية، ولا يتفق مع سياسة الحيطة والحذر من ناحية ثانية، مثل تحقيق انطباع حسن عن المنظمة لدى المجتمع، حيث يكون من الصعب تقدير القيمة النقدية لهذا الانطباع.

وعلى الرغم من الصعوبة البالغة في قياس المنافع الاجتماعية، إلا أن الاقتصار على التكاليف الاجتماعية دون المنافع الاجتماعية يؤدي إلى عدم صحة قياس نتيجة الأنشطة الاجتماعية لمنظمة الأعمال، وبالتالي تنعكس هذه النتيجة على محصلة الأداء الاجتماعي للمنظمة التي تم الحصول عليها نتيجة المقابلة بين التكاليف والأعباء الاجتماعية وبين المنافع والمزايا الاجتماعية (بدوي وعثمان، 2000: 456).

### 3- مشكلة خلق المعايير الملائمة للقياس المحاسبي: تعرف عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي لأية

منظمة أعمال بأنها عناصر التكاليف الناشئة عن التزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية، وقد يسهل على الباحث للوهلة الأولى تحديد عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي، ولكن المشكلة تكمن في كيفية قياسها وكيفية مقارنتها بالمنفعة الاجتماعية التي يمكن للمنظمة اكتسابها نتيجة هذه التضحية، والتي تتبع من تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمة باعتبارها النشاط المسبب لعملية الاتفاق. وبالتالي في حدوث عناصر التكاليف الاجتماعية، فهي في ذاتها مفهوم غير محدد وليس هناك إجماع على تعريفه وأبعاده بشكل نهائي من وجهة النظر العملية، وهذا يعني عدم القدرة على تحديد مفردات أو عناصر التكاليف الاجتماعية المتولدة من تلك المسؤولية بشكل دقيق، وهذا مما ينعكس على حصر وقياس هذه العناصر من خلال التقرير بشكل مناسب تماما (الساقى ونور، 2000)، وعليه فإن الحاجة تكون ماسة لإيجاد معايير اجتماعية ملائمة للقياس في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.

لقد وضع (سلامة، 1999: 36) عدة معايير اجتماعية لهذا الفرع المحاسبي كالتالي:

- **معيار الصلاحية:** بمعنى أن تكون البيانات المحاسبية عن المسؤولية الاجتماعية وثيقة الصلة والارتباط بالهدف، وأن تعكس التقارير الاجتماعية الأثر الاجتماعي للأنشطة المطلوب قياس نتائجها لجميع أصحاب المصلحة.
- **معيار الخلو من التحيز:** أي الاعتماد على طريقة موضوعية للقياس المحاسبي سواء للتكاليف أو العوائد الاجتماعية.
- **معيار النسبية:** أي أن تشتمل القوائم الاجتماعية الختامية على تفسير واضح لكل نتيجة في القياس المحاسبي الاجتماعي.
- **معيار التكلفة الاجتماعية التاريخية:** تزداد أهمية هذا المعيار نظرا لما يتحقق من الموضوعية والقابلية للمقارنة والتحقق.

- **معيار العائد الاجتماعي:** يمكن أن يحل هذا المعيار في مجال المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بدلا من (مبدأ تحقق الإيراد) في مجال المحاسبة المالية.
- **معيار مقابلة العوائد الاجتماعية:** يقابل هذا المعيار (مبدأ مقابلة الإيرادات بالتكاليف) في حالة المحاسبة المالية، يعني مقابلة العوائد الاجتماعية لكل نشاط اجتماعي تحت كل مجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية.

## المبحث الثاني: قياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال

برزت أهمية القياس المحاسبي كأحد أهم المواضيع المعاصرة ضمن المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية التي تُعنى بعملية قياس الأداء الاجتماعي لمنظمة الأعمال، وبالرغم من أهمية عملية قياس الأداء الاجتماعي، إلا أنها لازالت تعاني من بعض المشاكل والصعوبات التي تحول دون تصورها. تكمن هذه الصعوبات في طبيعة الأنشطة الخاضعة للقياس لكونها غير محددة المعالم، ولم يتم الاتفاق على ماهيتها بسبب وجود فجوة بينما يتوقعه المجتمع من تلك المنظمات، وبين ما ترى تلك المنظمات مسؤوليتها اتجاه المجتمع، وصعوبة التعبير بوحدات القياس النقدي عن العوائد الاجتماعية كمردود للأداء الاجتماعي.

### أولاً: مفهوم القياس المحاسبي عن الأداء الاجتماعي:

#### 1 - مفهوم القياس المحاسبي عن الأداء الاجتماعي:

يُعد القياس جوهر المحاسبة نظرياً وتطبيقياً، وقد تم وضع مفهوم القياس المحاسبي من قبل العديد من الباحثين والمنظمات المهنية، فقد عرّفت لجنة المعايير المحاسبية (LASC) في عرضها لإطار عملية إعداد القوائم المالية القياس بأنه " عملية تحديد القيم النقدية للعناصر التي سوف يعترف بها في القوائم المالية، وهذا يتطلب اختيار أساس معين للقياس (سلامة، 1999: 21). وعرّفها (Campell) بأنها " مقابلة الأعداد بالأشياء للتعبير عن خواصها وذلك بناء على قواعد طبيعية يتم اكتشافها إما بطريقة مباشرة أو نظرية غير مباشرة، بينما عرّفها (مطر والسويطي، 2008: 131) بأنها عملية مقابلة يتم من خلالها مقابلة خاصية معينة هي خاصية التعدد النقدي، بشيء معين هو حدث اقتصادي يتمثل فيها بعنصر معين في مجال معين هو المشروع الاقتصادي لما كان الغرض من المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية المساعدة في تقييم مدى تنفيذ منظمة الأعمال لالتزاماتها الاجتماعية، فإن الأمر تطلب إجراء القياس المحاسبي لهذه الصفقات.

وبهذا يتبين أن مفهوم القياس المحاسبي عن الأداء الاجتماعي يهتم بتحديد قيمة التكاليف الاجتماعية والتي تمثل التكاليف الاجتماعية التي يتحملها المجتمع في صورة أضرار تسببها المنظمة ولا تعوض عنها، ومن المفترض أن تقدر قيمتها وتحملها المنظمة كالتزام اجتماعي، كالضرر الناتج من تلويث المنظمة البيئية، أو التكاليف الاجتماعية لما تقدمه المنظمة من مساهمات كالتكلفة الناتجة من قيام المنظمة بالتوعية الصحية أو المساهمة في بناء دور عبادة، كذلك تحديد قيمة المنافع التي تعود

على أفراد المجتمع وذلك بشكل مالي قدر الإمكان وفي أضعف الحالات بشكل وصفي (العبيبي، 2009: 54).

تأخذ التكاليف الاجتماعية بالحسبان عند إعداد القوائم المالية مما يساهم في تحسين هذه النتائج ويجعلها أكثر تعبيراً عن الواقع العملي من زاوية اجتماعية، كما أن هناك اتجاهها يتمثل في تقويم المنظمة اجتماعياً بالإضافة إلى التقويم الاقتصادي ويتطلب الأمر وجود مقياس كلي (اقتصادي- اجتماعي) لتقويم الأداء للمنظمة والذي يعد دالة للمخرجات التالية: (شعيب، 1990: 250)

- صافي الدخل والذي يهتم المساهمين ويوفر للمنظمة الموارد المالية اللازمة للنمو.
- مساهمات الموارد البشرية، وتمثلها المساعدات التي تقدم للأفراد في مجالات متعددة.
- المساهمات العامة، ويقصد بذلك المساعدة في توفير الخدمات للمجتمع.
- المساهمات البيئية، والتي تؤثر في نوعية الحياة في المجتمع.
- مساهمات المنتج، والتي تساعد في تحقيق الرضا والإشباع للعملاء.

فلم يعد الربح وحده هو المعيار المستخدم للتفضيل من جانب المستثمرين بل أصبحت هناك جوانب اجتماعية وأخلاقية قد تؤثر بالفعل في قرارات الاستثمار، حيث بدأ يظهر ما يسمى بالمستثمر الأخلاقي، كما يمكن القول بأن القياس المحاسبي عن الأداء الاجتماعي يساعد في جعل القوائم المالية أكثر واقعية من خلال الفصل بين التكاليف الاقتصادية والتكاليف الاجتماعية وصولاً إلى صافي الدخل الاقتصادي الاجتماعي الذي يعكس نتيجة الأداء الشامل للمنظمة، بالإضافة إلى تحديد حجم المساهمة الاجتماعية لها.

## 2- المكونات الرئيسية لعملية القياس المحاسبي:

تتمثل المكونات الأساسية لعملية القياس المحاسبي من جانبين أساسيين كالتالي (الشيرازي،

1990: 63):

- **الجانب النظري:** هو الذي يختص بتحديد الخواص التي يراد قياسها، حيث لا تخضع الأشياء أو الظواهر ذاتها للقياس ولا حتى جميع خواصها أو خصائصها وإنما عادة ما يكون الاهتمام منحصراً في خاصية معينة أو مجموعة من الخواص ذات الصلة بالدراسة، فمثلاً عملية القياس بالنسبة للأصول ليست موجهة نحو تحديد وزنها أو طولها أو مساحتها وإنما الخاصية التي يهتم المحاسب بقياسها فيما يتعلق بالأصول هي ما تحتويه هذه الأصول من خدمات متوقعة (قيمتها).



• الجانب الفني: هو الذي يختص بتحديد نظام القياس ويتطلب تحديد التالي:

- تحديد وحدة القياس: ويشترط لها أن تكون ثابتة ومتجانسة، لتكون المقاييس الناتجة عنها قابلة للقياس والتجميع، ومن المعروف أن وحدة القياس في المحاسبة هي وحدة النقد التي يجري التعامل بها.
- تحديد قواعد التعبير الكمي عن الخصائص والظواهر والعلاقات: أي تعيين أرقام للتعبير عن الخصائص المراد قياسها، وتستخدم لذلك النظام العددي، ويجب التأكد هنا أن الجانب الأول يمثل جانب النظرية والذي يختص بتحديد الخصائص والعلاقات أما الجانب الثاني فيمثل النواحي الفنية لعملية القياس.

**ثانياً: خطوات عملية القياسي المحاسبي:**

يمكن تحديد الخطوات الأساسية لعملية القياسي المحاسبي كما أوردها (الحيالي، 2007: 105):

**1- تحديد الخاصية محل القياس:**

الخاصية محل القياس بالنسبة للمنظمة هي حدث اقتصادي تاريخي ذو أثر على المركز المالي، كما قد يكون حدثاً مستقبلياً ذو آثار اقتصادية متوقعة على المنظمة، والمشكلة الأساسية التي يواجهها المحاسب والتي ستعكس أثارها على جميع مراحل عملية القياس، تتلخص في عدم قدرة المحاسب في معظم الأحيان على تعريف أو تحديد الخاصية محل القياس تعريفاً أو تحديداً دقيقاً.

لنأخذ ربح المنظمة مثلاً لهذه الخاصية، فلو كُلف مجموعة من المحاسبين بقياسه لكان الخلاف الأول الذي سيبرز بينهم يدور حول مفهوم هذا الربح، مما سيترتب عنه بعد ذلك خلاف بينهم في طرق وأساليب قياسه، إذ يمكن لأي منهم أن يتساءل مثلاً، هل الربح محل القياس هو الربح بمفهومه الاقتصادي أم هو الربح بمفهومه المحاسبي، أم بمفهومه القانوني، أم بمفهومه الإداري...؟ واختلاف المداخل في عملية قياس الربح، لا بد وأن تنعكس على نتائج القياس، ولعل في مدلول العبارة التالية لأحد الباحثين وهو (devine) تلخيص لأبعاد هذه المشكلة حيث يقول " إن الحرص المبالغ فيه من جانب المحاسبين على التمسك بالمفاهيم والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها في مجالات القياس المحاسبي ليس سوى وسيلة يُدارون بها عدم اتفاقهم حول مفاهيم الخواص أو الأحداث المطلوب منهم قياسها، لأنهم بتمسكهم الحرفي بهذه المفاهيم والمبادئ إنما يهدفون إلى درء المسؤولية التي قد تترتب عليهم من جراء الأخطاء المحتملة في عملية القياس".

لذلك يجب الفهم بأن التعامل بمرونة مع المفاهيم والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها في مجالات القياس المحاسبي يترتب عليه قياس العمليات الاجتماعية بطريقة مقبولة وحسب متطلبات أصحاب المصالح المختلفة، خاصة في ظل عمليات يصعب قياسها وفق الأسلوب المباشر.

## 2- تحديد نوع المقياس المناسب لعملية القياس مع الوحدة القياس المميزة للقياسات:

يتوقف اختيار نوع المقياس المناسب وكذلك وحدة القياس المناسبة على أغراض عملية القياس، وعلى نوع الخاصية محل القياس، فإذا كانت أغراض عملية القياس محصورة في مجرد تبويب الحدث محل القياس، فالمقياس المناسب حينئذ لهذا الغرض هو مقياس اسمي، أما إذا كانت أغراض عملية القياس محصورة في المقارنة بين قيمة حدثين (أصلين مثلا) فالمقياس المناسب حينئذ هو مقياس الترتيب، وإذا ما تجاوزت أغراض عملية القياس ما سبق ذكره إلى تحديد المحتوى الكمي للحدث (قيمة كل من الأصلين مثلا) فحينئذ يستخدم مقياس نسبي.

## 3- تحديد أسلوب القياس المناسب لعملية القياس:

يتوقف أسلوب القياس المتبع في تنفيذ عملية القياس المحاسبية على عاملين أولهما الهدف من عملية القياس، وثانيهما الأفق الزمني لعملية القياس، فإذا كان هدف عملية القياس مجرد تبويب الحدث محل القياس أو إثباته محاسبيا فقط، حينئذ لا يتعدى أسلوب القياس ما يعرف بأسلوب أو طريقة القياس المباشرة، أما فيما عدا ذلك فيستخدم أسلوب القياس المشتق أو غير المباشر، والذي بموجبه تحدد قيم القياسات، في إطار ما يسمى بعملية الاحتساب المبنية على علاقات رياضية.

بعد اتخاذ الإجراءات آنفة الذكر من قبل المحاسب، يمكنه حينئذ الشروع في تنفيذ عملية القياس المحاسبية، وهنا يمكن لهذه العملية أن تمر في عدة مراحل يتوقف مداها على أغراض عملية القياس والتي تحدد بالتالي نوعية القياسات المطلوب توفيرها.

ويستفاد من خطوات عملية القياس المحاسبي في مجال التكاليف والمنافع المتعلقة بالأداء الاجتماعي بأنه يمكن أن ترتبط عملية القياس بالغرض المنشود من القياس المحاسبي لهذه المفاهيم من تكاليف ومنافع وصولا إلى صافي الاستثمارات الاجتماعية وفق الخصائص المتعلقة بالأداء الاجتماعي.

### ثالثاً: محددات عملية القياس المحاسبي:

هناك أمور عديدة تُحد من عملية القياس المحاسبي الاجتماعي نذكر أهمها:

**1- مجال عملية القياس المحاسبي:** يستلزم هذا المجال حصر وتحديد الإطار الذي تنصب عليه عملية القياس، وهذا الإطار يشمل الأحداث والمعدلات المالية، وقياس القيم الاقتصادية لها مقاسه بوحدة نقدية ثابتة، سواء كان الأمر في لحظة زمنية معينة تمثل نهاية الفترة المالية المعتمدة للتوصل إلى تلك القيم الاقتصادية وصياغتها في قائمة المركز المالي للوحدة المحاسبية موضوع البحث أو ما يطرأ على تلك القيم من تغير بالزيادة أو النقصان خلال الفترة المالية، معبرا عنه بأوجه الإنفاق المختلفة وبنود الإيرادات للتوصل إلى صياغة محددات نتائج أعمال الوحدة المحاسبية عن الفترة المالية المعتمدة، من خلال صياغة تلك القيم في قائمة الدخل لنفس الوحدة المحاسبية (الشامي، 1994: 491).

**2- تطبيق عملية القياس المحاسبي:** إن النظرة الشاملة وفق المنظور الاقتصادي والمحاسبي للقياس نابعة أساسا من تحقيق الهدفين أدناه أو إحداهما (Lenhan , 2005:82):

• **قياس الموارد التي تحقق الدخل:** إن موضوع القياس ذاته يشكل المصدر الأساسي لتحقيق الدخل، ولأجل الاطمئنان على استمرارية انسيابه وسلامة تحقق الدخل وبمعدلات عائد أن لم تكن متزايدة فعلى الأقل أن لا تكون متناقصة، ولا بد من زيادة الاهتمام ورعاية تلك الثروة التي تشكل مصدر تحقق الدخل وتدفعه والحفاظ عليها. وهذا يستلزم بالضرورة مواكبة عملية القياس المحاسبية لها وباستمرار، للوقوف على التغيرات التي تطرأ عليها لمواجهة وتجنب ما يمكن أن يؤثر على تناقص تدفق الدخل في الوقت المناسب.

• **تأمين الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة:** بعد أن تتم عملية القياس للطاقات الإنتاجية والتسويقية والمادية المتاحة، بالإمكان تحقيق هدف آخر هو دراسة الفرص البديلة بهدف توجيه تلك الموارد واستغلالها استغلالا عقلانيا ورشيدا للعمل على زيادة عوائد الدخل المحقق، وعليه لا بد من إجراء عملية القياس المحاسبي للقيم الاقتصادية في لحظة زمنية معينة ومعبر عنها بوحدة نقدية.

• **عدم ثبات أسعار السوق محل القياس:** إن استخدام القياس المحاسبي للطاقات المتاحة للموارد يواجه بعض الصعوبات، بسبب عدم ثبات أسعار السوق، وهذه الأسعار تختلف من مورد لآخر.

**3- موضوعية القياس المحاسبي:** الموضوعية صفة أساسية في القياس المحاسبي، وذلك لما من شأنه تأكيد الثقة في المعلومات المحاسبية، فكلما ازدادت الموضوعية، كلما ازدادت إمكانية الاعتماد على

المقاييس والمعلومات التي نحصل عليها، ولكن رغم ذلك هناك عدم اتفاق بين المحاسبين على مفهوم موحد للموضوعية، ولكن اعتاد المحاسبون على اعتبار القياس موضوعيا في الحالات التالية:

- إذا كان القياس لا يعتمد على شخصية القائم بعملية القياس، أي اعتبار القياس كشخصية اعتبارية مستقل عن شخصية المحاسب وبعيد عن التصور الذهني له ولأهوائه الشخصية.
- إذا توفر له دليل إثبات يمكن التحقق منه.
- إذا تم التوصل إليه من قبل أي محاسب آخر يستخدم نفس قواعد وأسلوب القياس، أي لتثبت من صحة النتائج يجب أن يكون القياس المحاسبي قابلا للتكرار.
- إذا كان مقدار الاختلاف بين المحاسبين ضئيلا عليه، أي يكون مقدار التشتت ضئيلا من حيث القيمة.

سنناقش بشيء من التفصيل هذه التعاريف الأربعة في الفقرات التالية:

- **بالنسبة للتعريف الأول:** فهو يتطلب من المحاسب إبعاد العاطفة عن عملية القياس، بالإضافة إلى الانفصال التام بين شخصية القائم بعملية القياس والمقاييس الناتجة، ولا شك أن هذا الانفصال مستحيل، سيما وأن المحاسب يستخدم تقديره واجتهاده الشخصي في الكثير من الأمر التي تستدعي ذلك.

- **أما بالنسبة للتعريف الثاني:** والذي يركز على دليل الإثبات، فإن موضوع المناقشة هو كيفية التفضيل أو الاختيار بين أدلة الإثبات المتوفرة في حال وجود عدد من البدائل المحققة، إن هذا الاختيار بحد ذاته يعتبر عمل غير موضوعي، فمثلا على أي أساس يتم تفضيل مرحلة تمام للبيع على تمام مرحلة الإنتاج كأساس لتحديد وقياس إيرادات الفترة المحاسبية.

- **أما التعريف الثالث:** فالموضوعية من وجهة نظره تتحقق إذا قام شخصان أو أكثر مؤهلين علميا ومهنيا بعملية القياس بصورة مثقلة عن بعضها البعض وبحيث يصلان إلى نفس النتائج، فالموضوعية هنا ترتبط بإمكانية التثبيت، وإمكانية التثبيت مفهوم يتعلق بمدى تباين القياسات المحاسبية لظاهرة معينة، أي تتضمن فكرة للإجماع أو اتفاق النتائج التي يتوصل إليها المحاسبون، فكلما قل التباين في القياسات دل ذلك على إمكانية التثبيت من هذه القياسات.

- **ومن هنا تأتي التعريف الرابع للموضوعية:** طبقا لهذا التعريف ينظر للقيادات على أنها تمثل توزيعا معتدلا طالما أنها خالية من التحيز الشخصي، إذ يمكن قياس الموضوعية كليا وذلك بتحديد مدى تشتت القيم حول الوسط الحسابي لها، ومن الطبيعي أن طريقة القياس التي تنتج عنها درجة تشتت أقل في النتائج تعتبر طريقة أكثر موضوعية، وبناء عليه فإن تحديد التباين لطرق القياس المختلفة، يمكننا

اختيار الطريقة التي تحقق لنا أكبر درجة من الموضوعية، فالموضوعية ما هي إلا تعبير عن إمكانية من القياس الناتج، ويلاحظ أن الأدب المحاسبي اتجه نحو استخدام مصطلح إمكانية التحقق بدلا من الموضوعية كمييار للمفاضلة بين طرق القياس البديلة وأثرها على جودة المعلومات المحاسبية.

- ولكن في نفس الوقت فإنه يجب التأكيد على توفير خاصية الحياد جنبا إلى جنب مع خاصية القابلية للتحقق ولابتعاد عن كافة الضغوط من قبل القائم بعملية القياس وذلك كي لا يخدم أشخاص معينين، هذا وأن خاصية الحياد تزيد الثقة في المعلومات المحاسبية، وتزيد إمكانية الاعتماد على هذه المعلومات (الشيرازي، 1990: 70).

#### رابعا: قياس التكاليف والمنافع الاجتماعية

وفق المفاهيم المرتبطة بالمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، فإن التزام المنظمة لا يبقى محصورا بالمحافظة على مصالح المالكين فقط، كما وأن نتيجة أعمال المنظمة لا تتحدد بالأسلوب التقليدي لمقابلة الإيرادات بالنفقات بل يجب توسيع نطاق هذه المقابلة لتشمل أيضا التكاليف والمنافع الاجتماعية (Jennifer & John , 1997:22). وبذلك تتطلب المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية أنموذجا محاسبيا مبنيا على أسس من القيم الاجتماعية (Social Value) السائدة في الزمان والمكان، فهو اتجاه نفعي ولكن من وجهة نظر أشمل عن تلك التي سادت المحاسبة باعتبارها نظاما للمعلومات المحاسبية للمنظمة، ويتطلب أنموذجا المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية توسعا في القياس المحاسبي بحيث يمتد ليشمل الآثار الخارجية لتصرفات المنظمة، وتشمل هذه الآثار الخارجية فيما يعرف بالتكلفة الاجتماعية والعائد الاجتماعي (جربوع، 2001: 31).

**1- قياس التكاليف الاجتماعية بالمفهوم الواسع:** بناء على ما تقدم يتضح أن الأخذ بالمفهوم الواسع للتكاليف الاجتماعية سيعالج مشكلة القصور في أساس القياس، إلا أنه سيخلق مشكلة جديدة تتمثل في كيفية خضوع الأضرار التي تلحقها المنظمة بالمجتمع للقياس الكمي، ومدى إمكانية ترجمة هذا القياس إلى قيم نقدية تمثل التكاليف الاجتماعية، فمثلا قيمة الآثار السلبية التي يتحملها المجتمع نتيجة الضوضاء الناشئة عن نشاط المنظمة لا يمكن تحديدها بطريقة القياس المباشر، نظرا لاشتراك مجموعة من المنظمات في إحداث تلك الضوضاء. ولغرض معالجة المشكلة الجديدة التجأ الفكر المحاسبي إلى طرق القياس غير المباشرة فهي تساعد على الوصول إلى رقم تكلفة يمكن وصفه في ظروف القياس الحالية بديلا للتكلفة الاجتماعية، فيمكن اتخاذ تكاليف منع حدوث الأضرار الاجتماعية كبديل عن قياس قيمة هذه الأضرار بطريقة مباشرة طالما أن القياس المباشر غير ممكن عمليا (Spence, 2007:21).

2- **قياس المنافع الاجتماعية:** تلك الفوائد التي تعود في معظمها لأطراف خارج الوحدة المحاسبية وقياس المنافع الاجتماعية يعتبر المشكلة الجوهرية التي تواجه الإفصاح الشامل من نشاط المسؤولية الاجتماعية، حيث إن العديد من هذه المنافع يصعب قياسها نقدياً، ولاشك أن قياس المنافع الاجتماعية يتطلب بالضرورة الاتجاه إلى طرق تحكيمية تخضع للتقدير الشخصي إلى حد كبير، فأساليب القياس المحاسبي في هذا المجال لا تزال في بداية الطريق ولم تتطور بعد إلى الدرجة التي يمكن الاعتماد عليها في بناء أنموذج متكامل للإفصاح عن المعلومات الاجتماعية (القاضي، 2001: 137).

3- **قياس مجالات المسؤولية الاجتماعية:** يعد قياس مجالات المسؤولية الاجتماعية العمود الفقري للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وبالتالي سيتم التطرق إلى قياس التكاليف والمنافع الاجتماعية وفق مجالات الأنشطة ذات المضمون الاجتماعي باعتماد مدخل القياس متعدد الأبعاد كالتالي (اللولو، 2009: 54).

- أولاً: قياس عمليات مجال الموارد البشرية (العاملين).
- ثانياً: قياس عمليات مجال المنتج (العملاء).
- ثالثاً: قياس عمليات مجال المساهمات البيئية.
- رابعاً: قياس عمليات مجال المساهمات العامة (المجتمع).
- **قياس عمليات مجال الموارد البشرية:** عادة ما تنظم كل دولة الشؤون المرتبطة بالحفاظ على مواردها البشرية وتميئتها، لذلك يمكن القول أن العمليات التي يقوم بها المنظمة في مجال الموارد البشرية غالباً ما تدور في نطاق المسؤولية البيئية والاجتماعية الإجبارية وتمثل العمليات الإنتاجية التي ينطوي عليها مجال الموارد البشرية في الآتي:

#### - القياس النقدي لتأثيرات عمليات مجال الموارد البشرية:

أ- **إعداد وتنفيذ برامج التدريب لرفع الكفاءة الفنية للعاملين:** يؤدي تدريب العاملين إلى زيادة مهاراتهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم والذي سيؤدي إلى زيادة الدخل المتوقع، ولقياس المساهمة الاجتماعية فيما يختص ببرامج تدريب العاملين، يمكن الاعتماد على تكلفة هذه البرامج كأساس لتقدير مساهمة المنظمة في هذا المجال، لكن غالباً ما تقل قيمة هذه البرامج عن قيمة ما يعود على العاملين من منافع نتيجة التدريب، لذا فإن المنافع التي يحصل عليها العاملون الذين خضعوا لبرامج التدريب والمتمثلة في مكاسب مادية إضافية يعد أساساً صالحاً لقياس المساهمات الاجتماعية فيما يختص ببرامج التدريب (مطر والسويطي، 2008: 442).

ب- **توفير بيئة عمل مادية تتصف بالأمن:** تعد مساهمة المنظمة في توفير بيئة عمل مادية تتصف بالأمن من المساهمات التي يقوم بها التزاما بمسؤولياتها الاجتماعية الإجبارية، حيث تفرضها القوانين في معظم الدول (بدوي، 2007: 197).

ت- **المساهمة في تحسين الرفاهية المادية للعاملين:** وتتوقف الرفاهية المادية للعاملين على المقابل المادي الذي يحصلون عليه، وتقوم الدولة بالتدخل في تحديد المبلغ الذي يحقق للعاملين مستوى معقول من الرفاهية، وذلك من خلال إصدار فئات الأجور، المرتبات، والعلاوات. لذلك ولتحديد مدى المساهمة في تحسين الرفاهية المادية للعاملين يتم الافتراض بأن حصول العامل على المبلغ المحدد له من قبل الدولة يعد من قبل التزام المنظمة التي تعمل ضمنها في أداء المسؤولية الاجتماعية الإجبارية، أما إذا تقاضى العامل مبالغ إضافية تزيد على الأجر المحدد قانونا ونسبة متساوية مع نسبة الزيادة في إنتاجية تكون تلك المبالغ من قبيل مكافأة العامل على نشاطه، أما المبالغ التي تزيد عن ذلك فتعد من قبيل المساهمة الاجتماعية الاختيارية للمنظمة (اللؤلؤ، 2009: 59).

ث- **توفير وحدات سكنية للعاملين:** قد تتجه بعض منظمات الأعمال إلى تأمين وحدات سكنية للعاملين، إما امتثالا لمتطلبات قانونية، أو من خلال مبادرة خاصة من قبل هذه المنظمات، وتجدر الإشارة إلى أن مساكن العاملين التي يتم تمويلها من النسب المخصصة لهم من الأرباح، لا تعد من قبل المساهمة الاجتماعية، حيث يقتصر ذلك على مساكن العاملين المملوكة للمنظمة أي تتحمل المنظمة نفقات حيازتها أما عن الأساس المستخدم في تقييم هذه المساهمة، فهو يتمثل في إيجاد قيمة التضحية للمستأجرين مقابل حق الانتفاع بهذه العقارات.

ج- **توفير وسائل نقل للعاملين:** تعمل منظمات الأعمال على توفير وسائل نقل للعاملين إما وفقا لتعليمات قانونية أو وفقا لمبادرة خاصة من قبل هذه المنظمات. والأساس المعتمد في قياس هذه المساهمة، هو إما تقدير ما يتحمله من تكاليف مقابل توفير هذه الوسائل، أو من خلال تقدير ما يتحقق للعاملين من منافع نتيجة استفادتهم بهذه الخدمة (حبيب، 2011: 43).

- **القياس غير النقدي لتأثيرات عمليات مجال الموارد البشرية:** وهي لا تعتمد على القياس النقدي بشكل كلي، وإنما من يتم من خلال استخدام القياس الوضعي للنشاط، ومن هذه المعلومات (عدد العاملين المستفيدين من برامج التدريب، مؤشرات توضح جهود المنظمة في توفير بيئة عمل مادية تتصف بالأمن).

• **قياس عمليات مجال المنتج:** ينطوي مجال المنتج على العمليات التي تهدف أساسا إلى حماية المستهلك، لذلك غالبا ما تدور هذه العمليات في نطاق المسؤولية الإجبارية في حدود ما تتطلبه القوانين

في شأن حماية المستهلك، ولعل أهم عمليات هذا المجال هي عملية الرقابة على المواصفات القياسية لجودة المنتج، وعملية اختيار أمان استخدامه، ويتم فيما يلي قياس تأثيرات المساهمات الاجتماعية التي تنطوي عليها عمليات مجال المنتج (بدوي، 2007: 202).

- **القياس النقدي لتأثيرات المنتج:** لقياس مساهمات المنظمة في توفير حماية المستهلك يفرق بين ما يلي:

**أ- قياس المساهمات الموجبة:** وهي تلك المساهمات التي تنشأ عن الالتزام بالمواصفات القياسية للجودة واشتراطات أمان الاستخدام، ويتم قياس هذه المساهمات على أساس تكلفة تجنب الضرر والتي تتمثل في إجمالي المبالغ التي تتحملها المنظمة لتحقيق المواصفات القياسية وفاء بمسؤوليتها الاجتماعية الإيجابية، وما يتحمله من مبالغ إضافية مساهمة منه تحقيق مواصفات أفضل من المواصفات القياسية امتثالاً لمسؤوليتها الاجتماعية الاختيارية، وتتحدد هذه المبالغ بمقدار تكلفة أجهزة ومعدات الرقابة على الجودة واختيار أمان المنتج ومصاريف تشغيلها وغير ذلك من التكاليف التي يكون الدافع من تحمل المنظمة لها توفير الحماية للمستهلك.

**ب- قياس المساهمات السالبة:** تنشأ هذه المواصفات نتيجة عدم تنفيذ المنظمة للمواصفات القياسية للجودة أو اشتراطات أمان استخدام المنتج أو تنفيذها بصورة جزئية، مما يؤدي إلى عدم قدرة المنتج على إشباع حاجات المستهلك أو إصابة المستهلك بضرر لعدم أمان المنتج. وبسبب صعوبة قياس ما يصيب المستهلك من ضرر بسبب عدم أمان المنتج، تعد طريق تكلفة التصحيح أفضل الطرق المتاحة لتوفير معلومات تعكس نتائج قياس قيمة المساهمات السالبة في مجال المنتج.

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

• **قياس عمليات مجال المساهمات البيئية:** ينطوي مجال المساهمات البيئية على مجموعة من العمليات التي تؤثر على نوعية البيئة الطبيعية، والتي تتمثل بتجنب مسببات تلوث الهواء وإحداث الضوضاء والتخلص من المخلفات بطريقة تقلل من تلوث المياه والتربة والمساهمة في تحسين المظهر الجمالي للبيئة.



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

- **القياس النقدي لتأثيرات عمليات المساهمات البيئية:** غالبا ما يحدد القانون مستويات قياسية للتلوث، ويفترض أن الالتزام بها يحقق الحد الأدنى من سلامة البيئة. لذا فإن العمليات التي ينطوي عليها مجال المساهمات البيئية ترتبط بالمسؤولية الاجتماعية الإجبارية للمنظمة، وعند قياس قيمة مساهمات المنظمة في هذا المجال ينبغي التفريق بين التالي:

أ- **المساهمات الموجبة:** التي ترتبط بتحقيق المنظمة للمستويات القياسية للتلوث (مساهمات إجبارية) وقيامه بتحقيق مستويات أفضل (مساهمة اختيارية).

ب- **المساهمة السالبة:** والتي تنشأ في الحالات التالي:

❖ عدم قيام المنظمة بأي عمليات رقابة على التلوث.

❖ قيام المنظمة بعمليات الرقابة على التلوث بصورة جزئية.

❖ وجود المنظمة بمنطقة تجمع صناعي، حيث توجد العديد من المنظمات الصناعية والتي تؤدي بدورها إلى تراكم مسببات التلوث بكميات تفوق المستويات القياسية، والمشكلة الأساسية هنا تكمن في إمكانية قياس قيمة أضرار التلوث، بالإضافة إلى مشكلة تحديد كل منظمة من قيمة الأضرار، والمشكلات السابقة تنسحب على كل من تلوث الهواء، وتلوث المياه والتربة، وسيتم التعرض لهذه النقاط على التوالي كالتالي:

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

أما عن قياس المساهمات الاجتماعية السالبة، والتي تتمثل في الأضرار الناتجة عن زيادة مستويات التلوث عن المستويات القياسية، فإنه يمكن تقدير قيمة الضرر الذي يصيب الأفراد على أساس إيجاد القيمة الحالية للمكاسب النقدية المتوقعة التي كان سيحصل عليها الشخص لو لم يتعرض للضرر كالوفاة المبكر، ويتطلب حساب هذه القيمة على بيانات عن متوسط العمر المتوقع للبقاء على قيد الحياة، والمكاسب النقدية المتوقع أن يحصل عليها الشخص طوال هذه الفترة واحتمالات بقائه على قيد الحياة خلالها، والمعدل المناسب لخصم المكاسب النقدية لهذه الفترة.

أما إذا انقطع الشخص عن العمل فيقاس الضرر على أساس المكاسب النقدية التي كان سيحصل عليها الشخص لو لم يصاب بالمرض، هذا بالإضافة إلى ما يتم تحمله من نفقات العلاج وتعويض الأجر الذي سيحصل عليه المريض خلال فترة علاجه، هذا بالنسبة لتقدير قيمة الضرر الذي يصيب الأشخاص بسبب التلوث، أما إذا كانت عمليات المنظمة قد نتج عنها مخلفات أدت إلى الإضرار بالموارد أو المباني أو المرافق الموجودة في محيط المنظمة، فقياس الضرر على أساس تقدير نفقات التصحيح (القطاطي، 2007: 66).

- **في مجال تلوث المياه والتربة:** تضع الدولة مواصفات واشتراطات يجب توافرها في المخلفات السائلة التي يتم التخلص منها في المجاري المائية أوفي الأرض، والناتجة عن أنشطة المنظمات الصناعية، وتعد هذه المواصفات والاشتراطات بمثابة مستويات قياسية لتلوث المياه والتربة بإمكانية السيطرة عليها بدرجة أكبر من العناصر المسببة لتلوث الهواء، حيث يمكن القضاء على هذه العناصر من خلال معالجتها بطرق متعددة كيميائية أو غير كيميائية، ولهذا السبب تكون إمكانية وجود مساهمات اجتماعية اختيارية في مجال تلوث المياه والتربة أكبر من فرصة وجود هذه المساهمات في مجال تلوث الهواء، وهنا يتم قياس المساهمات الاجتماعية الموجبة بقيمة التضحيات التي يتحملها المنظمة لتحقيق المستويات القياسية أو تحقيق مستويات أفضل منها.

أما بالنسبة للمساهمات السالبة فيتم قياسها اعتمادا على أسس تقديرية، بحيث يتم تقدير التكلفة اللازمة لمعالجة المخلفات قبيل التخلص منها. (عطية وآخرون، 2005: 235).

- **القياس غير النقدي لتأثيرات عمليات مجال المساهمات البيئية:** يتطلب القياس النقدي للتأثيرات الاجتماعية لمجال المساهمات البيئية توافر إمكانية مادية قد لا تتوفر للمنظمات التي ترغب في الإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية، لذلك فإن فرصة الاعتماد على القياس غير النقدي في التطبيق قد تكون أكبر، وقد يتخذ القياس غير النقدي بشكل قياس كمي كتحديد مدى التزام المنظمة بالنسب القانونية

للمخلفات التي تصدر عن أنشطته، وقد يأخذ هذا القياس شكل غير كمي، كأن يتم الإفصاح عن مدى خطورة الأمراض التي تسببها المخلفات الناتجة عن أنشطة المنظمة.

• **قياس عمليات مجال المساهمات العامة (المجتمع):** تتسم العمليات التي ينطوي عليها مجال المساهمات العامة (المجتمع) بأن تأثيراتها عامة، بمعنى أنها تقع على جميع أفراد المجتمع حتى وإن كانت غايتها المباشرة تحقيق منافع أو منع أضرار على فئة اجتماعية معينة.

- **القياس النقدي لتأثيرات مجال المساهمات العامة:** ولقياس تأثيرات العمليات المرتبطة بمجال المساهمات العامة يجب التمييز بين نوعية من هذه العمليات:

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

- **توظيف عمالة زائدة:** تتدخل بعض الدول في سياسة التوظيف الخاصة بالمنظمات عن طريق نظام التعيين، هذا ما يؤدي إلى توظيف عاملين في المنظمات بما يزيد عن الحاجة الحقيقية لتلك المنظمات، وهو ما يعرف بظاهرة البطالة المقنعة.

- **توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة:** قد تصدر بعض الدول تشريعات تلزم المنظمات على أراضيتها بتوظيف عدد معين من المعوقين لا يقل عن حد معين من إجمالي عدد العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تحمل المنظمة بمبالغ إضافية تعد مساهمة اجتماعية موجبة.

- **المساهمة في تحسين الظروف المعيشية للأسر المحتاجة والفقيرة:** تتوقف المساهمة في تحسين الظروف المعيشية للأسر المحتاجة والفقيرة على المقابل الذي يحصلون عليه تلك الأسر. لذلك ولتحديد مدى المساهمة في تحسين الظروف المعيشية للأسر المحتاجة والفقيرة، يتم الافتراض بأن حصول الأسرة على المبلغ المحدد لها يُعد من قبيل التزام المنظمة الذي تعمل ضمن أداء المسؤولية الاجتماعية.

- **دعم الأبحاث العلمية ومؤسسات التعليم:** قد تقوم المنظمة بإعداد برامج لدعم الأبحاث العلمية ومؤسسات التعليم إدراكا منها بأهمية البحث العلمي في تطوير ورقي المجتمع، وما ينعكس على سمعة المنظمة. والأساس المعتمد في قياس هذه المساهمة هو قيمة ما تتحمله من تكاليف مقابل توفير هذا الدعم، وهكذا يمكن استخدام نفس القياس على مساهمات دعم الجمعيات والمنظمات الخيرية، أما سمعة المنظمة وهي من المنافع الاجتماعية للمنظمة فيمكن قياسها من خلال تقييم قيمة أصول المنظمة بافتراض أنها ستعرض للبيع وبالمقارنة بين قيمة أصوله قبل وبعد الأنشطة الاجتماعية يتضح الفرق.

ب- **العمليات غير المباشرة:** سبق الإشارة إلى أن العمليات غير المباشرة تدخل في نطاق المسؤولية الاجتماعية الاختيارية، وتأثيرات هذه العمليات غالبا ما تتصف بالعمومية لدرجة يصعب على المنظمة تقدير نصيبها منها، لذا فالأساس المستخدم في تقدير قيمة هذه المساهمات هو قيمة التضحيات التي تتحملها المنظمة أعبائها للقيام بهذه العمليات.

وتجدر الإشارة في النهاية أنه بالإضافة إلى القياس الكمي للمساهمات العامة، فإنه يتم اللجوء إلى القياس الوصفي، وخصوصا من أجل توصيف الأهداف الاجتماعية التي تقع خلق المساهمات العامة التي تقوم بها المنظمة.

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

### المبحث الثالث: الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية

يعد الإفصاح المحاسبي أحد أهم مبادئ المحاسبة الأساسية، وقد أوصت العديد من الجمعيات والمنظمات المهنية بالزام المنظمات بالإفصاح والتقدير عن أنشطتها المرتبطة بالمجتمع. وقد أفردت لجنة المعايير الدولية معيارا خاصا متعلقا بالإفصاح المحاسبي، وعلى الرغم من المطالبات المستمرة بضرورة الإفصاح والتقدير عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، إلا أنه توجد تقارير بها تشوهات كبيرة من معلومات بشأن القضايا الأخلاقية والاجتماعية، أو أنها لا تشمل على كافة الأنشطة الاجتماعية الواجب الاهتمام بها من جانب منظمات الأعمال (Laufer , 2003:356).

إن الإفصاح المناسب هو الذي يلبي احتياجات ومصالح أطراف المنظمة، وهو إفصاح يجعل التقارير غير مضللة وذات كفاءة تجعل للتقارير قيمة إعلامية يستطيع مستخدم تلك التقارير الاسترشاد بها، واتخاذ القرارات استنادا عليها (جربوع، 2007: 251). ويلاحظ أن المدخل التقليدي للإفصاح المحاسبي يعتمد على أن المحاسبة تختص بالمعلومات المالية والاقتصادية، أي أنه إفصاح مالي أو إفصاح عن أنشطة اقتصادية في صورة نقدية، على فرض أن نموذج القياس المحاسبي يعكس وجهة نظر أصحاب المصلحة الاقتصادية. وبهذا يتجاهل أنموذج القياس في ظل المنهج التقليدي للإفصاح المحاسبي المعاملات التي قد تكون لها تأثيرات مهمة على رفاهية المجتمع، إلا أنه يمكن التطرق لها كملاحظات هامشية (العاني، 2005: 76).

ومع تطور مداخل المحاسبة أصبح المشروع يُعد منظمة اجتماعية تمتد مسؤولياته إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي لأفراد المجتمع بصفة عامة، فقد انعكس ذلك على امتداد النطاق الوظيفي له من حيث تحقيق مصالح وأهداف المجتمع، وبذلك أثر على نطاق المعلومات المتضمنة بالرسالة المحاسبية بحيث يمكن أن يمتد ليشمل على الأنشطة الاجتماعية للمنظمة والتي تستلزم الاهتمام بكافة قطاعات المجتمع بطريقة متساوية (الشيرازي، 1990: 32).

وكنتيجة للضغوط الاجتماعية المفروضة على المنظمة، أصبح يلاحظ إلزام معظم أسواق المال العالمية المنظمات بعرض نتائج أنشطتها الاجتماعية ضمن التقارير المنشورة، وكذلك دورها وأنشطتها المستقبلية في هذا المضمار، ويتضح أيضا زيادة الإفصاح الاجتماعي في التقارير المالية للمنظمات في الفترات الأخيرة على الرغم من كونه اختياريًا في معظم الحالات (أبو العزم، 2005: 55).

## أولاً : الإفصاح المحاسبي والتقرير المالي:

يرى حمّاد (2005: 67) أن القوائم المالية تعد من الوسائل المهمة للاتصال بين الإدارة والأطراف الخارجية المهتمة بالمنظمة، إلا أن هذه القوائم عرضة لبعض القيود التي تحد من فائدتها إذا لم يأخذها قارئ القوائم المالية في حسبانها عند تفسير وتحليل المعلومات الواردة بها، ومن هذه القيود التي لا تسجل محاسبياً.

وتعد القوائم المالية الوسائل الأساسية التي يمكن من خلالها توصيل المعلومات المالية للأطراف الخارجية، وهذه القوائم تقدم تاريخاً مستمراً ومعبراً بوحدات نقدية، والقوائم المالية التي تقدم عادة هي: الميزانية، وقائمة الدخل، وقائمة التدفقات المالية، وقائمة حقوق الملكية، علاوة على ذلك فإن الملاحظات على القوائم تشكل جزءاً مكملاً لهذه القوائم المالية الأساسية الأربع، ولكن بعض المعلومات المالية قد يكون من الأفضل تقديمها عن طريق وسائل التقرير المالي الأخرى بخلاف القوائم المالية الرسمية، ومن أمثلة ذلك تقرير رئيس مجلس الإدارة أو الجداول المرفقة بالتقرير السنوي للمنظمة، أو نشرات الاكتتاب أو التقارير المقدمة للجهات الحكومية أو توقعات الإدارة أو إبراز الأثر الاجتماعي أو البيئي للمنظمة، وهذه المعلومات قد تكون مطلوبة على أساس نشرات رسمية ملزمة أو قواعد تنظيمية أو إلى العرف السائد أو لأن الإدارة ترغب في الإفصاح عنها بصورة اختيارية.

يرى نور (1999: 31) أن هناك هدفان أساسيان للتقرير المالي هما:

- صنع القرار الاستثماري، حيث يتطلب أن يقدم التقرير المالي معلومات مفيدة للمستثمرين والدائنين والمستفيدين الآخرين لصنع قرارات استثمارية سليمة.
- تقديم معلومات عن فعالية الإدارة في استخدام موارد المنظمة وتسييرها، وإذا تكلمنا بصفة عامة فإن التقرير المالي يركز على إعداد تقارير ذات هدف عام للوفاء بالحاجات المعلوماتية للمستفيدين الخارجيين المحتملين.

بينما يرى السيد (1993: 103) أن الأهداف الرئيسية للتقرير المالي حسب بيان مفاهيم

المحاسبة المالية رقم (1) الصادر عن مجلس المحاسبة المالية الأمريكية هي:

- توفير المعلومات التي تفيد المستثمرين الحاليين والمرقبين والدائنين الحاليين والمرقبين وغيرهم من مستخدمي المعلومات في ترشيد القرارات الاستثمارية والائتمانية وغيرها من القرارات الاقتصادية.

- توفير المعلومات التي تفيد المستثمرين الحاليين والمرتبين والدائنين الحاليين والمرتبين وغيرهم في تقدير التدفقات النقدية المستقبلية للمنظمة.
- توفير المعلومات المتعلقة بالموارد الاقتصادية للمنظمة والتزاماتها والتغيرات التي تطرأ على هذه الموارد والالتزامات.

### 1. مفهوم الإفصاح المحاسبي:

تختلف وُجُوه النظر حول مفهوم حدود الإفصاح عن المعلومات الواجب توافرها في البيانات المالية المنشورة، وينبع هذا الاختلاف أساساً من اختلاف مصالح الأطراف ذات العلاقة، والذي ينجم عن الاختلاف في الأهداف من استخدام البيانات وبذلك يصعب الوصول إلى مفهوم عام وموحد للإفصاح يضمن توفير مستوى الإفصاح الذي يحقق لكل طرف من هذه الأطراف رغباته واحتياجاته الكاملة في هذا المجال، وأصبح لزاماً وضع إطار عام يضمن التوفيق بين وجهات نظرهم وبشكل يوفر حد أدنى من الإفصاح المرغوب فيه وبكيفية تحقق المصالح الرئيسية لتلك الأطراف وهناك مستويين للإفصاح هما:

- المستوى المثالي للإفصاح
- المستوى المتاح أو الممكن للإفصاح.

ولكن من الناحية الواقعية لا يمكن توفير المستوى المثالي للإفصاح لعدة أسباب، منها عدم الإلمام الكامل بطبيعة النماذج المختلفة والمتعددة للقرارات التي تعتبر البيانات المحاسبية مدخلات لها، وكذلك لعدم الإلمام الكافي بمدى حساسية هذه القرارات للبدائل المختلفة من المعلومات المحاسبية، إضافة للتفاوت الكبير الذي يحدث في استجابة متخذي تلك القرارات لأنماط المعلومات التي توفر لهم بموجب بدائل مختلفة من نظم القياس المحاسبي (زيود، 2006: 201).

نلاحظ أنه يوجد تعريفات متعددة للإفصاح المحاسبي، فلقد عرفه (Hendrikson) بأنه عرضٌ للمعلومات المهمة للمستثمرين والدائنين وغيرهم من المستفيدين بطريقة تسمح بالتنبؤ بمقدرة المنظمة على تحقيق أرباح في المستقبل ومقدرته على سداد التزاماته، وأن كمية المعلومات التي يجب الإفصاح عنها لا تتوقف على مدى خبرة القارئ ولكن على المعايير المرغوبة للإفصاح الكامل والإفصاح الكافي والإفصاح العادي (حنان، 2001: 447).

وثمة من عرفه بأنه إظهار للمعلومات سواء الكمية أو الوصفية في القوائم المالية أو في الهوامش والملاحظات والجداول المكملة، مما يجعل القوائم المالية غير مضللة وملائمة لمستخدمي

القوائم المالية من الأطراف الخارجية، عن الوحدة الاقتصادية التي لديها سلطة أو موارد محددة للحصول على المعلومات التي ترغبها وذلك لتمكينهم من اتخاذ قرارات رشيدة على أن يتم الإفصاح في الوقت المناسب حتى لا تصبح المعلومات عديمة القيمة (تشوي وآخرون، 2004: 209).

كما عرف زيود (2007: 180) الإفصاح المحاسبي على أنه " تقديم للبيانات والمعلومات للمستخدمين بشكل ومضمون صحيح وملائم لمساعدتهم على اتخاذ القرارات، لذلك فهو يشمل المستخدمين الداخليين والمستخدمين الخارجيين بأن واحد.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة تركيزها على مضمون توصيل المعلومات إلى المستفيدين منها بصيغة توضح حقيقة الوضع المالي للمنظمة دون تفصيل بالشكل الذي يسمح بالاعتماد على تلك المعلومات في اتخاذ القرارات وتحليل التعاريف السابقة إلى مكوناتها الأساسية يتبين ما يلي:

- **المعلومات:** نلاحظ أن التعاريف السابقة أشارت إلى ضرورة تضمين القوائم والتعاريف المحاسبية المعلومات الضرورية أو الكافية، إلا أنها اختلفت في تحديد كمية المعلومات بمعنى أن يكون الإفصاح في حدود الضرورة بالشكل الذي يمكن المستخدم من اتخاذ القرار المناسب في حين يتطرق التعريف الثالث إلى مفهوم الشمولية، حيث يرى أن الإفصاح يتطلب إظهار لكل المعلومات. لكن تلتقي هذه التعاريف عند ضرورة أن تكون هذه المعلومات صحيحة، حقيقية، وغير مضللة.

- **مستخدمي المعلومات:** لقد أشار التعريف الأخير إلى نوعين من المستخدمين، وهما المستخدمون الداخليين والمستخدمون الخارجيين، وهو أمر مهم جدا إذ تتفاوت حاجة المستخدمين وقدرتهم على تفسير تلك المعلومات بشكل سليم وفهمها على أساس صحيح بتفاوت مستوياتهم. فالمستخدم الداخلي يتمثل بإدارة المنظمة حيث يتم توصيل المعلومات إليه من خلال التقارير بسهولة ناجمة عن الاتصال المباشر بين المحاسب والإدارة. أما المستخدم الخارجي فيتمثل بأطراف عديدة ذات مصالح متباينة كالمستثمرين والمقرضين والمحللين الماليين والجهات الحكومية... الخ، ويقتضي إيصال المعلومات إلى هذه الفئات إعداد القوائم المالية الأساسية وهي (قائمة الدخل، قائمة المركز المالي، قائمة التدفقات النقدية).

## 2. أنواع الإفصاح المحاسبي:

إن التطور في الفكر المحاسبي يظهر اتجاها متزايدا نحو التوسع في الإفصاح والتعدد في مجالاته، إلى درجة أن المحاسبين أخذوا يطمحون إلى تسجيل أحداث غير مالية لا يمكن التعبير عنها بأرقام في سجلاتهم ويحاولون باستمرار تذليل العقبات التي تحول دون هذا الهدف، ولكن هناك من



يرى أنه من الصعب وضع مفهوم موحد للإفصاح يرضي جميع المستخدمين، بل ومن المستحيل أن يتفق المحاسبون على إطار محدد للإفصاح، لذلك لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الهدف من إعداد البيانات المحاسبية والفئة المستفيدة منها. لذلك يمكن الإشارة إلى أنواع الإفصاح تبعاً للأهداف من خلال ما يلي: (زيود وآخرون، 2007: 180)

• **الإفصاح الكامل:** أي أن يشمل الإفصاح على كافة المعلومات المحاسبية المتوفرة، مما يعني إظهار معلومات بكميات كبيرة، الذي يؤدي إلى إغراق مستخدمي القوائم المالية بمعلومات قد لا يكون هناك حاجة لها (جربوع، 2007: 250).

• **الإفصاح العادل:** يهتم الإفصاح العادل بالرعاية المتوازنة لإحتياجات جميع الأطراف المالية، إذ يتوجب إخراج القوائم المالية والتقارير بالشكل الذي يضمن عدم ترجيح مصلحة فئة معينة على مصلحة الفئات الأخرى من خلال مراعاة مصالح جميع هذه الفئات بشكل متوازن (زيود وآخرون، 2007: 181).

• **الإفصاح الكافي:** أي تشمل القوائم المالية الملاحظات والمعلومات الإضافية المرفقة كل المعلومات المتاحة المتعلقة بالمنظمة لتجنب تضليل الأطراف المهتمة بالمنظمة، ويعد الإفصاح الكافي من أهم المبادئ الرئيسية لإعداد القوائم المالية.

• **الإفصاح الملائم:** هو الإفصاح الذي يراعي حاجة مستخدمي البيانات وظروف المنظمة وطبيعة نشاطها، إذ أنه ليس من المهم فقط الإفصاح عن المعلومات المالية، بل الأهم أن تكون ذات قيمة ومنفعة بالنسبة لقرارات المستثمرين والدائنين وتتناسب مع نشاط المنظمة وظروفها الداخلية.

• **الإفصاح التثقيفي (الإعلامي):** أي الإفصاح عن المعلومات المناسبة لأغراض اتخاذ القرارات، مثل الإفصاح عن التنبؤات المالية من خلال الفصل بين العناصر المادية وغير المادية في القوائم المالية، الإفصاح عن الإنفاق الرأسمالي الحالي والمخطط ومصادر تمويله، ويلاحظ أن هذا النوع من الإفصاح من شأنه الحد من اللجوء إلى المصادر الداخلية للحصول على المعلومات الإضافية بطرق غير رسمية يترتب عليها مكسب لبعض الفئات على حساب أخرى.

• **الإفصاح الوقائي:** يقوم هذا النوع من الإفصاح على ضرورة الإفصاح عن التقارير المالية بحيث تكون غير مضللة لأصحاب الشأن، والهدف الأساسي لذلك حماية المجتمع المالي (المستثمر العادي) ذو القدرة المحدودة على استخدام المعلومات. لهذا يجب أن تكون المعلومات على درجة عالية من الموضوعية، فالإفصاح الوقائي يتفق مع الإفصاح الكامل لأنهما يُفصّحان عن المعلومات المطلوبة لجعلها غير مضللة للمستثمرين الخارجيين في الواقع العملي، وبعيدا عن التحيز لا بد من الإفصاح عن

كافة المعلومات بشكل موضوعي من خلال القوائم الأساسية ودون تبني وجهة نظر معينة (حمّاد، 2000: 35).

### ثانياً مفهوم وأهمية الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية

إن الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية كما جاء في تعريف بني عطا (2007: 18) هو إعلام الأطراف الاجتماعية المختلفة ذات الصلة بمنظمة الأعمال بنتائج أدائها الاجتماعي، كما عرفه (Jennifer & John, 1997:4) على أنه عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بالنشاط الاجتماعي بشكل يمكن من تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة.

#### 1 - أهمية الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية:

لقد تزايد الاهتمام بالإفصاح عن بيانات الأداء الاجتماعي التي تتحملها المنظمة وذلك للأسباب التالية:

- أسباب تتعلق بتحسين المحتوى الإعلامي للتقارير المالية: يرى (الحيالي، 2003: 467)، أنه إضافة إلى الفئات التقليدية التي لها علاقة بالإفصاح المحاسبي المعاصر (أصحاب المنظمة، حملة الأسهم والدائنون، أو المستثمرون عموماً) تسعى المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية لتلبية الاحتياجات المعلوماتية للفئات التالية: العاملون، والمستهلكون، والحكومة، والمجتمع المحلي، والاقتصاد، والمجتمع الوطني. ويضيف (جربوع، 2001: 28) أنه نظراً لاحتمال تعارض مصالح الفئات ذات المصالح في الوحدات المحاسبية فإنه هناك اتجاه يلزم المحاسب بوجهة النظر الاجتماعية، أي أن التقارير المحاسبية يجب أن تسلك منهاجاً شمولياً بحيث تغطي احتياجات كافة الفئات في المجتمع، والسبب في ذلك هو أن تغليب وجهة نظر معينة في إنتاج المعلومات على وجهات نظر الفئات الأخرى سوف يعطي هذه الفئة ميزة نسبية، الأمر الذي يؤثر على عدالة توزيع المنافع فيما بين الفئات المكونة للمجتمع.

- أسباب تتعلق بمسؤولية المحاسب ومهنة المحاسبة: أوضحت جمعية المحاسبين الأمريكيين (AAA; 1997:94) أن البيانات المتعلقة بالأنشطة الاجتماعية ذات طبيعة كمية ومالية تؤثر على أصول المنظمة ونفقاتها والتزاماتها وهي من صميم عمل المحاسب. كما أشار (Churchman) إلى أن مهنة المحاسبة عليها أن تغير من اتجاهاتها التقليدية وتهتم بمساعدة المجتمع في التعريف على الأداء الاجتماعي لمنظماته. وأشارت (Chen) إلى أن عملية قياس وتقييم الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال والتقرير عن نتائجه بالإضافة إلى كونها جزءاً أساسياً من مسؤوليات المحاسب والمراجع، فإنها أيضاً واجب عليها اتجاه الرأي العام لمجتمع المنظمة. و أرجع (Bolmstrom) بقاء أي منظمة واستمرارها على المدى الطويل، يتوقف في النهاية على مدى قدرة المنظمة على إعلام أفراد المجتمع المحيط بها،

بما أوفت به المنظمة من مسؤوليات اجتماعية، فإذا ما فشلت المنظمة في ذلك، فإن المجتمع سوف يبذل حتما جهدا معاكسا ضد المنظمة، وما تسعى إليه من أهداف (أبو سمره، 2009: 46).

بينما أكد (جربوع، 2007: 267) على ضرورة أن يكون للمحاسب دورا ليس في تحديد أهداف وغايات المجتمع فحسب، وإنما المساهمة في مجال تحديد المقاييس العملية التي تعتبر عن هذه الأهداف والإفصاح عن هذه المقاييس بصورة دورية، لتكون المعلومات المقدمة سواء الكمية وغير الكمية (الوصفية) أساسا لتقييم وترشيد الأداء الاجتماعي للمنظمة، وبالتالي فإن وقوف المحاسب موقف سلبي اتجاه تأثيرات المنظمة على المجتمع يترتب عليه إظهار المنظمات التي تتعاس عن القيام بمسؤولياتها الاجتماعية في صورة أفضل من المنظمات التي تقدم مساهمة ايجابية فزيادة رفاه المجتمع.

## 2- مكان وطرق الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية:

يتم تحديد مكان وطرق الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية بثلاث أساليب وهي: (الفضل: 2002، 197)

• أن يتم الإفصاح في تقارير منفصلة عن القوائم المالية وملحقاتها بغض النظر عن التقرير من حيث كونه وصفيا أو كميا أو ماليا وسواء كان الإفصاح شاملا أو جزئيا مع الإبقاء على القوائم المحاسبية المالية التقليدية كما هي وهذه الطريقة تسمى (طريقة الفصل). ما يُعاب على هذا الإفصاح أن القوائم المالية تصبح كثيرة ومتعددة يصعب فهمها.

• أن يكون الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية ضمن القوائم المالية التقليدية: أي جنبا إلى جنب في صلب القوائم المالية معبرة عنها بوحدة نقد باعتبار إن المعلومات الاجتماعية والاقتصادية للمنظمة يحققان مبدأ التكامل وهذا هو المكان المفضل في صلب القوائم المالية مع تطبيق مفاهيم اجتماعية جديدة منسجمة مع المفاهيم المالية مثل مفهوم العمليات الاجتماعية والتكاليف والمنافع الاجتماعية. ما يُعاب على هذا الإفصاح أن هناك العديد من المشاكل المحاسبية يصعب قياسها، إضافة لفقدان التقارير بموجب هذه الطريقة أهم خاصية لها القابلية لتفهم والوضوح والبساطة.

• أن يقتصر الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في التقرير السنوي للمنظمة أوفي تقرير مجلس الإدارة. ما يُعاب على هذا الإفصاح هو أن التقارير تصبح مختلطة مع بعضها وبالتالي يصعب فهمها والرقابة عليها.

• في حين يحدد بامزاحم (2008: 57) ثلاث آراء عن طريقة الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية كالتالي:

- **الرأي الأول:** وصف الأداء البيئي والاجتماعي للمنظمة بصورة إنشائية مع الاستعانة في بعض الأحيان ببعض المؤشرات الكمية والنسب الإحصائية حيث لا يتضمن في مثل هذه الحالة الإفصاح عن قيمة التكاليف والمنافع الاجتماعية.

- **الرأي الثاني:** الإفصاح عن التكاليف البيئية والاجتماعية فقط دون الإفصاح عن قيمة المنافع البيئية والاجتماعية بافتراض الصعوبات التي تواجه قياس المنافع.

- **الرأي الثالث:** أن يتضمن التقرير الاجتماعي (التكاليف والمنافع الاجتماعية مع بعض).

بعد الذي ذكره يرى الباحث أن تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال لا تواجه فقط مشكلة القياس المحاسبي المالي لأغلب أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وإنما يتعدى ذلك إلى تعدد الآراء حول نطاق الإفصاح المحاسبي وشكله، الأمر الذي يجعل من تعدد الآراء مشكلة تواجه المحاسبين في تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بين منظمات الأعمال وبالتالي تعذر توفر معيار القابلية للمقارنة في تقارير الاجتماعية للمنظمات.

كما يرى أنه على منظمات الأعمال أن تبين تكاليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية دون التعرض إلى جانب المنافع في التقارير الخارجية لمعرفة مدى ما تكبدته هذه المنظمات لإصلاح الأضرار التي لحقت بالمجتمع، لأن المجتمع بالدرجة الأولى يرى الأهم قبل المهم، أي يريد رفع الضرر الذي لحق به نتيجة ممارسة هذه المنظمات لأعمالها قبل إتيان المنافع المرجوة من قبل هذه المنظمات. وأن على جميع الشركات أن تبدأ برنامجاً ولو بسيطاً للمسؤولية الاجتماعية يشمل على أنشطة بسيطة أولاً، ولكن المهم أن يستمر ويتطور عبر الزمن ويصل هذا في ظل دعم الإدارة العليا، فالمرادود المستقبلي سيكون كبيراً، وإن اقتضى الأمر التضحية بجزء من الأرباح على المدى القصير.

### **ثالثاً: معايير إعداد التقارير عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:**

أظهرت العديد من الدراسات أن من بين أهداف نظام المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية هو الإفصاح وإعداد تقارير للأطراف المعنية حول الأداء الاجتماعي للمنظمة، وذلك لغرض استخدام بيانات الأداء الاجتماعي باتخاذ القرارات المناسبة وإجراء التقييم اللازم. حيث أن التقارير تمثل أداة اتصال بين مُعد البيانات ومستخدمها فيجب أن تتصف ببعض الخصائص ومراعاة بعض المعايير الواجب توفرها حتى يمكن الاستفادة منها، وتحقيق الغرض من إعدادها.

ويلاحظ أن الباحثين اختلفوا في تحديد معايير محددة متعلقة بإعداد التقارير والقوائم في مجال المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، وحل لهذه المشكلة يمكن استخدام معايير إعداد التقارير التي

أصدرتها جمعية المحاسبين الأمريكية (AAA) وذلك من خلال تقسيم المعايير إلى ثلاث مجموعات كالتالي (AAA , 1997:49).

- **مجموعة المعايير الأساسية:** تتكون من ثلاث معايير (الملائمة، البعد عن التحيز، القابلية للفهم).
- **مجموعة المعايير الثانوية:** تتكون من ستة معايير (التوقيت، الفحص المستقل، القابلية للمقارنة، القابلية للفحص، الكمال والإيجاز)
- **مجموعة الاعتبارات الإضافية:** تتكون من عشرة معايير (مغزى البيانات، الحيطة والحذر، إتاحة الفرصة للرأي المعارض، القابلية لقياس الكمي، ملائمة العرض، المحلية، القابلية للقبول، الثبات، التعبير النقدي، المقابلة والقابلية للتقييم).

ويتضح من العرض السابق أن الكثير من العناصر المذكورة يستخدم في المحاسبة المالية عند إعداد التقارير والقوائم المالية، ولكن من ناحية أخرى هناك البعض يحتاج إلى شرح وتحليل ومن أمثلة ذلك التالي (اللولو، 2009: 66):

- **الملائمة:** ويعد هذا المعيار من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات التي تدرج بالتقرير الاجتماعي، وتنصب على علاقة المعلومات بالهدف الذي تعد من أجله، فالمعلومات التي يحتويها التقرير الاجتماعي ينبغي أن تكون قادرة على إشباع حاجات مستخدميها، من خلال أن تعكس صورة واضحة لتأثيرات مساهمات المنظمة الاجتماعية في المجالات الاجتماعية.
- **البعد عن التحيز:** خاصة والنظام المحاسبي التقليدي يعكس وجهة نظر الملاك وأصحاب المنظمة، إلا أنه في ظل تحمل المنظمة للمسؤولية الاجتماعية ينبغي أن تكون المعلومات المنشورة حيادية بحيث تعكس الحقائق بنزاهة دون تحريف سواء التأثيرات الايجابية أو السلبية لأنشطة المنظمة.
- **القابلية للفهم:** بحيث يتم إظهار الأحداث الاجتماعية بطريقة سهلة ومبسطة تسمح لجميع مستخدمي التقارير الاجتماعية من فهمها واستيعابها دون تعقيد أو غموض، خاصة وأنه يمكن حصول سوء فهم إذا ما تم عرضه بصورة غير واضحة من وجهة نظر مستخدمي تلك التقارير، وبالتالي ستكون نتائجه سلبية على المنظمة، خصوصاً وأن التعامل مع بعض هذه المعلومات أمراً حديثاً لكل من المعد والمستفيد من هذه المعلومات.
- **الكمال:** يقصد به الإفصاح عن جميع البيانات الاجتماعية الجوهرية والضرورية لمقابلة احتياجات مستخدمي القوائم والتقارير التي تعدها المنظمة.

- مغزى البيانات: يعني ذلك ضرورة الاهتمام بنوعية البيانات التي تشتمل عليها التقارير الاجتماعية للمنظمات، بحيث تتضمن بالجودة وأن يتجنب الإفصاح عن معلومات ليس لها معنى أو ضرورة.
- القابلية للقبول: ويعني ذلك ضرورة تمتع كافة المعلومات التي تتضمنها التقارير الاجتماعية بثقة مستخدميها وذات منفعة ويمكن الاعتماد عليها.
- إتاحة الفرصة للرأي المعارض: يعني ذلك إتاحة الفرصة للأطراف المعنية والتي لها رأي معارض لكي تدلي بأدائها وانتقاداتها وهذا ما تم ملاحظته من خلال وجود اتجاهات متعددة حول الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال.
- القابلية للتقييم: هذا يظهر أهمية الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية للمنظمة وذلك من أجل تقييم أدائها ودورها الاجتماعي أثناء تحقيق الرفاه الاجتماعي.

#### رابعاً: نماذج الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية:

على الرغم من الاهتمام المتزايد بالإفصاح عن الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، فإنه لا يوجد اتفاق بين المحاسبين على مفهوم محدد للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، فإن كان الإفصاح المحاسبي يتطلب أولاً إعداد وتجهيز المعلومات التي يتم الإفصاح عنها تمهيداً لنقلها إلى مجموعة من الأطراف ذات الاهتمام بها، فإن استيعاب نطاق الوظائف المحاسبية لمتغيرات المسؤولية الاجتماعية يستلزم تطوير المقاييس الملائمة لقياس الأداء الاجتماعي للوحدة، وطرق التقرير عن نتائج هذا القياس لإرساء تصور عام لما يمكن أن تكون عليه أسس الإفصاح الملائم للمسؤولية الاجتماعية، وبحيث لا ينبغي أن تقف صعوبة قياس التكاليف أو المنافع حجر عثرة أمام الإفصاح عنها، خاصة وأن الآثار الاجتماعية قد تكون تراكمية تظهر بعد عدة فترات بما يصعب من قياسها في تاريخ حدوثها، وذلك على أساس أن القياس التقريبي لأغراض الإفصاح عن المنافع والتكاليف الاجتماعية في تاريخ حدوثها أفضل من عدم قياسها على الإطلاق، وذلك للإفصاح عن مساهمة منظمة الأعمال في تحقيق الرفاهية الاجتماعية (بدوي وعثمان، 2000: 447).

لقد أفرز التراث المحاسبي العديد من النماذج التي يتم من خلالها إيصال المعلومات عن المسؤولية الاجتماعية إلى مستخدميها ومن هذه النماذج:

• **النماذج الوصفية:** تُعد النماذج الوصفية من أكثر نماذج الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات شيوعاً في الاستخدام، فهي تتضمن وصفاً للأنشطة التي قامت بها المنظمة وفاءاً بالتزاماتها الاجتماعية، دون أن يكون هذا الوصف مقترناً بتحليل عناصر التكاليف الخاصة بهذه الأنشطة، أو بقيم المنافع المتحققة منها، ويمثل التقرير الذي أعدته شركة (Esteam Gus et Fuel Associates) واحداً من النماذج التطبيقية لهذا النوع من التقارير، فقد شمل أربع صفحات تحت عنوان (نحو المحاسبة الاجتماعية)، تضمنت معلومات عن الأمن الصناعي، وتوظيف الأقلية، والإعانات والرواتب الخاصة بالعجزة، وقد تم التعبير عن هذه المواضيع في صورة نسب كمية غير مالية مقارنة بين بيانات عام 1973 (العام المعد عنه التقرير)، وبيانات عامي 1971 و1972، كما تعد الصيغة التي استخدمتها منظمة (Scovill Manuf) للإفصاح عن أنشطتها الاجتماعية (الشكل رقم 14) من النماذج التطبيقية لهذا النوع من نماذج الإفصاح ويتضمن التقرير بعض المعلومات الكمية عن فرص التوظيف التي هيأتها المنظمة للمجتمع والوسائل الرقابية الخاصة بحماية البيئة ومكافحة التلوث، فضلاً عن المعلومات المتعلقة بحماية المستهلك (الفضل وآخرون، 2002:190).

الشكل رقم (14): أنموذج منظمة (Scovill Manuf) للإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية

المطلوبات	الموجودات	الرقم
- ترقية العاملين من الأقلية إلى مراكز أعلى، لا تزال دون المستوى المقبول.	فرص التوظيف: لقد أدى توسع الشركة في نشاطاتها التشغيلية إلى خلق (10000) فرصة عمل جديدة.	-1
-تقدم العجزة من كسب المهارات والخبرات، لا تزال في حدود الدنيا	-الخطط الأساسية للتطوير	
	- برنامج توفير فرص التوظيف للأقلية حيث ساعدت هذه البرامج على رفع نسبة تشغيل الأقلية من 6% سنة 1962م إلى حوالي 19% عام 1972م. - برنامج تشغيل العجزة.	
	حماية البيئة ومكافحة التلوث:	-2
- لا تزال الشركة ترمي بنفاياتها من العمليات الإنتاجية في الأراضي الزراعية المجاورة.	- تم وضع جهاز لقياس درجة التلوث للجو بالدخان والرذاذ المتطاير من فتحات المصنع.	
	- قامت الشركة بتخصيص 1.3% من صافي الربح قبل الضرائب لتنظيف مجرى النهر في المدينة	
	التفاعل مع المجتمع:	-3
	- كانت تبرعات الشركة للمؤسسات الخيرية في حدود 1.2% من صافي الربح قبل الضرائب خلال الخمس سنوات الماضية.	

المصدر (أبو سمرة، 2009: 166)

• **أنموذج Linows:** يتم إعداد أنموذج أو تقرير Linows دوريا مع القوائم المالية التقليدية لتوفير المعلومات الاجتماعية التي تحتاجها الأطراف المختلفة المهتمة بالأداء الاجتماعي والاقتصادي للمنظمة، كما يتم تبويب الأنشطة الاجتماعية في قائمة النشاط الاجتماعي - الاقتصادي إلى ثلاث مجموعات كل مجموعة تمثل مجالا رئيسيا من مجالات المسؤولية الاجتماعية وهي:

- الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية.

- الأنشطة الخاصة بالموارد الطبيعية والبيئية.

- الأنشطة الخاصة بالمنتج من سلعة أو خدمة، كما يوضح الشكل رقم (15):

• **أنموذج (Estes):** لا يختلف الأنموذج الذي اقترحه (Estes) وأطلق على تسميته (تقرير التأثير الاجتماعي) كثيرا عن الأنموذج الذي اقترحه (Linows) إلا في الاهتمام في المنافع الاجتماعية إلى



جانبا التكاليف الاجتماعية، ومحاولته قياس صافي الإسهام الاجتماعي للمنظمة عن طريق مقابلة المنافع الاجتماعية بالتكاليف الاجتماعية، أي عن طريق مبدأ مقابلة الإيرادات بالنفقات، كما أوضح (Estes) في أنموذجه أن المنافع الاجتماعية لا تقاس بالتكاليف التي تتحملها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها الاجتماعية، وإنما تقاس بأي عائد للمجتمع، أو لأحد عناصره، سواء كان هذا العائد اقتصاديا أو غير اقتصادي، وسواء حصلت المنظمة مقابل لهذه المنافع أو لم تحصل، وعلى ذلك يمكن النظر إلى هذا النموذج الشكل رقم (16) على أنه تطوير لأنموذج السابق (الفضل وآخرون، 2002:193).

الشكل رقم (15): أنموذج (Linows) للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

بيان	ل.س	ل.س	ل.س
الأنشطة الخاصة بالأفراد			
أ - تحسينات :			
1 - برامج تدريب للعمال المعوقين	XX		
2 - تبرعات للمؤسسات التعليمية	XX		
إجمالي التحسينات		XX	
ب - يطرح الأضرار :			
1 - تأجيل إضافة أجهزة أمان في الآلات	XX		
ج - صافي التحسينات أو العجز في الأنشطة الخاصة بالأفراد			XXXX
الأنشطة الخاصة بالبيئة			
أ - تحسينات :			
1 - تكلفة استصلاح أرض خاصة بالشركة	XX		
2 - تكلفة استبعاد المواد السامة	XX		
3 - تكلفة إضافة أجهزة الرقابة على التلوث	XX		
إجمالي التحسينات		XX	
ب - يطرح الأضرار :			
1 - التكلفة التي كان يجب تحملها للتشجير	XX		
إجمالي الأضرار		XX	
ج - صافي التحسين أو العجز في أنشطة البيئة			XXX
الأنشطة الخاصة بالمنتج			
أ - التحسينات			
1 - تكلفة تعديلات على المنتج رفعت درجة أمانته	XX		
إجمالي التحسينات		XX	
ب - يطرح الأضرار :			
1 - جهاز أمان موصى به	XX		
إجمالي الأضرار		XX	
ج - صافي التحسين أو العجز الخاص بالمنتج			XXX
إجمالي التحسين أو العجز الاجتماعي الاقتصادي للسنة			XXX

المصدر: (حنان، 2003: 281)

الشكل رقم (16): أنموذج (Estes) للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

المنافع الاجتماعية			
السلع والخدمات التي تم توفيرها		XXX	
مدفوعات للعناصر الأخرى في المجتمع:		XXX	
رواتب وأجور	XX		
مستلزمات سلعية	XX		
ضرائب	XX		
تبرعات	XX		
توزيعات	XX		
قروض للغير ومدفوعات أخرى	XX		
خدمات اجتماعية	XX		
تحسينات للبيئة	XX		
منافع أخرى	XX		
إجمالي المنافع الاجتماعية			XXXX
التكاليف الاجتماعية			
سلع ومواد أولية تم الحصول عليها		XXX	
مباني ومعدات مشتراة		XXX	
عمل وخدمات مستخدمة		XXX	
إصابات أمراض عمل		XXX	
خدمات عامة		XXX	
أضرار للبيئة:		XXX	
الأرض	XX		
تلوث الهواء	XX		
تلوث الماء	XX		
ضوضاء	XX		
مخلفات	XX		
إجمالي التكاليف الاجتماعية			XXXX
الفائض أو العجز الاجتماعي عن السنة			XXXX

المصدر: (حنان، 2003: 283)

• **نموذج (Seidler):** أشار Seidler إلى عدم عدالة القياس الاقتصادي لأرباح المنظمة فيما إذا أهملت التكاليف والمنافع الاجتماعية، الأمر الذي لا يوفر أمام متخذ القرار فرصة المفاضلة بين البدائل التي تتطلب بعض المؤشرات الاجتماعية، وهذا هو الأساس الذي اعتمده في تبرير بنائه قائمة الدخل الاجتماعي، وطبق هذا النموذج في جامعة نيويورك الخاصة، فقد رأى (Seidler) أن المنافع الاجتماعية للتعليم تتمثل في زيادة معرفة الفرد عند تخرجه من الجامعة، عما كان عليه عند التحاقه بها، وحيث أن معظم الحالات يزيد دخل خريجي الجامعة عن دخل غير الخرجين، فإن المنفعة الاجتماعية المتحققة للمجتمع من نشاط الجامعة، يمكن أن تقاس بالقيمة الحالية لهذه الدخول الإضافية، وفيما يلي الشكل رقم (17) يبين أنموذجه الأول للمنظمات غير الهادفة للربح (Seidler, 1975: 12)

أما الأنموذج الثاني والخاص بالمنظمات الهادفة للربح، فقد أوضح (Seidler) أن الدخل الاجتماعي يجب أن يحسب عن طريق تعديل القيمة المضافة بالأداء الاجتماعي، وذلك عن طريق إضافة المخرجات الاجتماعية المرغوبة فيها، وتخفيضها بالآثار الاجتماعية غير المرغوب فيها، ويتضح من الشكل رقم (18)، أن القيمة الاقتصادية المضافة، تم تعديلها بعنصرين هما:

- **العنصر الأول:** مخرجات مرغوبة اجتماعيا، ولا يمكن بيعها، وتمثل هذه المخرجات المنافع التي تقدمها المنظمة للمجتمع، مثل برامج التدريب، وبرامج رعاية صحة العاملين،... الخ.

- **العنصر الثاني:** هو الآثار غير المرغوبة اجتماعيا ولم يسدد مقابل لها، ومن بين هذه الآثار تلوث البيئة على الأنشطة الاقتصادية للمنظمة، والمشاكل الصحية التي تسببها منتجاتها والضوضاء (بدوي، 2000: 125).

الشكل رقم (17) أنموذج الأول (Seidler) للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

تقرير الدخل الاجتماعي - مالي

مقارنة عناصر التكاليف والإيرادات لإحدى الجامعات الأمريكية باستخدام مفهوم المحاسبة المالية والمحاسبة الاجتماعية

كلي	جزئي	تقرير الدخل الاجتماعي	كلي	جزئي	تقرير الدخل المالي
		المنافع الاجتماعية:			الإيرادات:
	XX	منافع التعليم على المجتمع		XX	الرسوم التي يسدها الطلاب
	XX	منافع البحوث على المجتمع		XX	منح أبحاث
XX		مجموع المنافع الاجتماعية		XX	إعانة الدولة
			XX		مجموع الإيرادات
		التكاليف الاجتماعية			التكاليف:
	XX	الرسوم التي يسدها الطلاب للجامعة		XX	تكاليف التعليم
	XX	تكاليف البحوث		XX	تكاليف البحوث
	XX	بحوث الدولة		XX	مساعدات طلابية
	XX	عناصر أخرى		XX	تكاليف إضافية
(XX)		مجموع التكاليف الاجتماعية	(XX)		مجموع التكاليف
XX		صافي الدخل أو العجز الاجتماعي	XX		صافي الربح أو الخسارة

المصدر: (بدوي، 2000: 124)

الشكل رقم (18): أنموذج الثاني (Seidler) للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

تقرير الدخل الاجتماعي للمنشآت الهادفة للربح

XX	القيمة المضافة من النشاط الاقتصادي
XX	+ مخرجات مرغوبة اجتماعياً ولا يمكن بيعها
(XX)	- آثار غير مرغوبة اجتماعياً ولم يسدد مقابل لها
XX	= صافي الدخل الاقتصادي - الاجتماعي

المصدر: (بدوي، 2000: 125).

- أنموذج محمد عبد المجيد: يقوم هذا الأنموذج على إعطاء صورة شاملة ومتكاملة عن الأداء الكلي للمنظمة، وذلك عن طريق الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية في تقرير واحد، وذلك دون أي تعديل جوهري في النظام المحاسبي، حيث يقتصر التعديل فقط في طريقة عرض كل من المعلومات المالية والمعلومات الاجتماعية. إن من خصائص هذا الأنموذج استبعاد المنافع الاجتماعية،

فلا يتم الإفصاح عنها مبررا ذلك بالصعوبات التي تكتنف عمليات قياس المنافع الاجتماعية والتعبير النقدي، وبالتالي اللجوء إلى التقدير الشخصي الخالي من الموضوعية. ويقوم هذا النموذج على فصل عناصر التكاليف الخاصة بالنشاط الاقتصادي عن التكاليف الخاصة بالنشاط الاجتماعي والتي تم تحديدها في أربع مجالات:

- مجال العاملين.

- مجال حماية المستهلك

- مجال الرقابة على التلوث

- مجال التفاعل مع البيئة.

ويتم الإفصاح عن هذه التكاليف الاجتماعية بشكل منفصل (عوض، 1998: 235). ويعرض

الشكل رقم (19) توضيحا لتقرير النشاط الاقتصادي - الاجتماعي :

- **أنموذج الفضل:** لا يختلف الأنموذج الذي طرحه (الفضل) لمنظمات الأعمال العراقية من حيث جوهر فكرته عن النماذج السابقة ولاسيما أنموذج عبد المجيد، إذ اقترح الفضل دمج الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية في تقرير واحد اصطلح عليه ب (كشف العمليات الاقتصادية- الاجتماعية) وقد بوبَّ الأنشطة الاجتماعية إلى المجالات الأربع أنفة الذكر، وجاءت نتائج تلك الأنشطة الأربع في كشف العمليات الجارية الاقتصادية والاجتماعية، بعد نتائج النشاط الاقتصادي (الفضل وآخرون، 199:2002). والشكل رقم (20) يوضح كشف الدخل والعمليات الجارية الاقتصادية - الاجتماعية الذي اقترحها الفضل.

الشكل رقم (19): نموذج (عبد المجيد) للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

كلي	جزئي	الإيرادات الخاصة بالنشاط الاقتصادي	كلي	جزئي	التكاليف الخاصة بالنشاط الاقتصادي
XX		مجمّل الربح	XX		مصاريّف إدارية
	XX	إيرادات أوراق مالية	XX		فوائد السندات والقروض
	XX	شركات تابعة	XX		إهتلاكات
XX		أوراق مالية أخرى	XX		خسائر أو مصاريّف عرضية
XX		إيرادات متنوعة	XX		مخصصات (بيان أو كشف مرفق)
XX		صافي الربح	XX		صافي الربح
XX		إيرادات تخص مدة سابقة	XX		مخصصات إضافية (إهتلاكات إضافية)
XX		محول من مخصصات أو احتياطات	XX		مخصص ضرائب
XX		صافي الربح المحقق من الأنشطة الاقتصادية	XX		صافي الربح المحقق من الأنشطة الاقتصادية
					تكاليف خاصة بالنشاط الاجتماعي:
					أنشطة خاصة بالعاملين
					إهتلاكات خاصة بالعاملين
					إهتلاكات الموجودات
			XX		تكاليف أخرى
			XX		أنشطة خاصة بالتفاعل مع البيئة
			XX		حصة مؤسسة الكويت للتقدم العلمي
			XX		تكاليف أخرى
			XX		تكاليف علاج أضرار بيئية للسنة الحالية
			XX		غرامات مخالفة قوانين بالبيئة للمجتمع
			XX		مخصص التزامات اجتماعية
			XX		صافي الربح بعد خصم التكاليف الاجتماعية
XX		صافي الربح بعد خصم تكاليف الأنشطة الاجتماعية	XX		تكاليف علاج أضرار بيئية للسنوات السابقة
			XX		صافي الربح القابل للتوزيع

المصدر: (أبو سمرة، 2009: 157)

الشكل رقم (20): نموذج (الفضل) للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

كلي	جزئي	تحليلي	البيان
			<b>إيراد المبيعات:</b>
			- كلفة إنتاج البضاعة المباعة:
			كلفة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج :
			كلفة مخزون مواد أولية أول المدة
			+ كلفة مشتريات المواد الأولية
			كلفة المواد الأولية المتاحة للاستخدام
			- كلفة المخون مواد أولية آخر المدة
			كلفة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج
			+ أجور عمال الإنتاج
			<b>الكلفة الأولية</b>
			+ مصاريف صناعية غير مباشرة:
			إهلاك الموجودات الثابتة للمصنع
			مصاريف صناعية متنوعة
			مجموع المصاريف الصناعية غير المباشرة.
			<b>كلفة الفترة</b>
			+ كلفة مخزون إنتاج تحت التشغيل أول المدة
			- كلفة مخزون إنتاج تحت التشغيل آخر المدة
			كلفة الصنع
			+ كلفة مخزون إنتاج تام أول المدة
			كلفة الإنتاج التام المعروض للبيع
			- كلفة مخزون إنتاج تام آخر المدة
			كلفة إنتاج البضاعة المباعة
			مجمل الربح
			- المصاريف التسويقية والإدارية التشغيلية:
			المصاريف التسويقية:
			إعلان وترويج
			مصاريف بيع

...تابع



البيان	تحليلي	جزئي	كلي
اهتلاكات			
مجموع المصاريف التسويقية:			
المصاريف الإدارية:			
رواتب موظفين			
قرطاسيه			
اهتلاكات			
متنوعة			
مجموع المصاريف الإدارية			
مجموع المصاريف التسويقية والإدارية:			
صافي ربح العمليات			
+ الإيرادات الأخرى:			
أرباح استثمارات مالية			
فوائد دائنة			
صافي الربح من الأنشطة الاقتصادية			
- تكاليف الأنشطة الاجتماعية:			
تكاليف الأنشطة الخاصة بالعمالين			
كلفة المزايا الممنوحة للعمالين:			
كلفة الضمانات الاجتماعية			
كلفة الملابس			
كلفة الطعام			
كلفة النقل			
مجموع المزايا			
+ كلفة منع الضرر عن العمالين			
إهلاك موجودات الأمن الصناعي			
مجموع كلفة منع الضرر عن العمالين			
مجموع تكاليف الأنشطة الاجتماعية تجاه العمالين			
تكاليف الأنشطة الخاصة بالمجتمع:			
كلفة المزايا الممنوحة للمجتمع:			
مساهمة الشركة في الاحتفالات الوطنية والدينية			

...تابع

البيان	تحليلي	جزئي	كلي
مساهمة الشركة في حملات مكافحة الأوبئة			
مجموع تكاليف المزايا			
+ كلفة الأضرار:			
كلفة الضرر الذي يلحق المجتمع من تشغيل المعدات الإنتاجية			
مجموع كلفة الضرر			
مجموع تكاليف الأنشطة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع			
تكاليف الأنشطة الخاصة بحماية المستهلك:			
تكاليف المزايا الممنوحة للمستهلك:			
كلفة الضمانات			
كلفة زيادة ثقة المستهلك بالمنتج			
مجموع تكاليف المزايا			
تكاليف الأضرار			
مجموع تكاليف الأنشطة الخاصة بحماية المستهلك			
تكاليف الأنشطة الخاصة بالبيئة			
المزايا الممنوحة للبيئة			
الأضرار التي لحقت بالبيئة			
مجموع تكاليف الأنشطة الخاصة بالبيئة			
صافي فائض أو عجز النشاط الاقتصادي – الاجتماعي			

المصدر: (الفضل، 2002: 2000)

## الخلاصة :

لقد تم في هذا الفصل استعراض مفاهيم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من خلال عرض تعاريفها، ومدخلها، ومراحل تطورها، والمشاكل التي واجهت كل من اهتم بهذا المجال من حيث صعوبة إخضاع الظواهر الاجتماعية لعملية القياس. خاصة أنه من المعروف أن القياس المحاسبي يقوم على أساس القياس النقدي للظواهر، وأن من هذه الظواهر الاجتماعية التي يصعب إخضاعها لعملية القياس النقدي، لذلك اقترح عدد من المحاسبين والمهتمين بمجال المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال عدة مداخل لقياس الظواهر الاجتماعية.

إن البعض قد اهتم بقياس تكاليف المسؤولية الاجتماعية، في حين اهتم البعض الآخر بقياس المنافع الناتجة عن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، أما حالياً فالتجهت الغالبية إلى اعتماد كلا المدخلين السابقين لقياس الظواهر الاجتماعية.

ركزنا كذلك في هذا الفصل على تبيان الأساليب المتبعة في قياس المساهمات الاجتماعية السالبة والموجبة لمنظمات الأعمال في كافة مجالات المسؤولية الاجتماعية (العاملين، المنتج، العملاء، المساهمات البيئية والمساهمات العامة). وهذا ما أدى بنا إلى الانتقال إلى المرحلة التالية وهي التطرق إلى مفهوم الإفصاح المحاسبي بشكل عام، ومنه التركيز على أهم النماذج المتبعة في الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

## تمهيد:

لقد أثرت سرعة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي بدرجات متفاوتة على معظم الاقتصاديات، سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية. وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة والتميزة أيضا بالديناميكية، أصبح من الضروري انتهاز سبيل التنافسية وتحقيق المزايا التنافسية وإدامتها من طرف المنظمات، وهذا من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية.

حيث أدى دخول الاقتصاديات إلى عصر العولمة ومحاولة اندماجها إلى تغيير ملامح الاقتصاد العالمي، فقد ظهرت صناعات جديدة وتزايدت أهمية الموارد البشرية وتقلصت الفجوة بين المنتج والمستهلك... الخ، الأمر الذي عجل في النهاية إلى انتفاء عصر فرض الرؤى النمطية على المستهلكين، هذا الذي يجعل من تطوير مزايا تنافسية وتحقيق إدامتها لأية منظمة شرطا ضروريا للبقاء.

لذا بات من الضروري في هذا الفصل التعرف على المفاهيم الحديثة للميزة التنافسية المستدامة من خلال أبعادها المتمثلة في (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع والسمعة)، كما لا بد من إبراز الدور الفاعل للمسؤولية الاجتماعية في إدامة الميزة التنافسية من خلال المباحث الثلاثة التالية:

### **المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة.**

#### **المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.**

#### **المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.**

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة:

تواجه منظمات الأعمال في عصرنا الحالي العديد من التحديات، فرضتها التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية وحتى الثقافية التي تتطلب التغيير السريع لمواكبتها، ونتيجة لذلك انهارت الأساليب التقليدية في التفكير والإدارة، وفرضت على المنظمات ضرورة التغيير للتكيف معها، ضمانا لتحقيق الأهداف المبتغاة. إن هذه الدعايات جعلت المنظمات تفكر مليا في كيفية التعامل مع هذه الظروف الجديدة، مما أوجب عليها إيجاد آليات لمواجهة المنافسة الشديدة، والمتمثلة في إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي تمنحها الفرصة لامتلاك ميزة أو مزايا تنافسية، والتي أصبحت السلاح الرئيسي تعتمد عليه المنظمات الطموحة من أجل التكيف مع الأوضاع البيئية الراهنة. والمنظمات اليوم مجبرة على تطوير مزاياها التنافسية والمحافظة عليها لأطول فترة ممكنة، وجعلها ميزة تنافسية حقيقية (مستدامة)، لأنه وإن تمكنت من تحقيق التفوق التنافسي، إلا أنها مهددة بفقدان هذه المكانة.

### أولاً: التأصيل النظري للميزة التنافسية المستدامة:

يُعد بقاء واستمرار منظمات الأعمال في أداء نشاطها الهدف الرئيسي الذي تصبو إليه، ومن أجل تحقيق هذا المبتغى تسعى كل منظمة إلى بناء وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها في حاضرها ومستقبلها.

#### **1- ماهية الميزة التنافسية :**

طُرح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة من أبرزها "القدرة التنافسية" و"التفوق التنافسي"، "التميز التنافسي" و"النجاح التنافسي"، لكنها تتفق في مضمونها على انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع المنظمة أن تميز نفسها على منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم.

إن أهمية التعرف على الميزة التنافسية يأتي من الدور الحاسم الذي تلعبه في حياة منظمات الأعمال، باعتبارها العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمنظمات. تتمثل في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المنظمة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك و التي تأخذ أسعار أقل مقارنة بالنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل. ويعتبر مايكل بورتر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمّم

لها أنموذجا لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبرا أن التنافس يتم بين منظمات الأعمال نفسها.

و لقد عرف بورتر الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال على أنها: "تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع منظمة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يُمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع مترادفة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة" (Porter,1985: 33). ومن خلال هذا التعريف يشير (Porter) إلى أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، بمعنى أن بورتر ركز على القيمة التي تخلقها المنظمة لزبائنها والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة بمنافسيها، لكن مع الحفاظ على نفس المنافع، أو في شكل منتج متميز. ويرى (HaoMa,1999:259) على أنها التميّز في بعض الصفات أو العوامل لدى منظمة الأعمال والتي تسمح لها بخدمة المستهلك بشكل أفضل من غيرهم، وتساهم في خلق المنفعة للمستهلك وتحقيق الأداء الأفضل في السوق، كما ينظر (مرسي، 2003: 21) للميزة التنافسية على أنها " قدرة منظمة الأعمال على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم. وهو ما يؤكد "السلمي" في تعريفه للميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميّز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها".

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها منظمة الأعمال دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها (سائد، 2011: 27).

ومن خلال استعراض المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية وتعريفات بعض الكتاب يُمكن القول بأن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمنظمة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وبهذا

المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه منظمات الأعمال من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المنظمة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتالي ضمان ولاء العملاء، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

## 2- مفهوم الاستدامة:

يعد موضوع الاستدامة من المواضيع التي نالت ولا تزال تتال حيزا واسعا من اهتمام الباحثين في مجالات شتى، فلم يعد تحقيق أهداف الربحية وكسب مساحات واسعة من السوق وتحقيق الريادة والتميز أمرا رئيسا في ظل البيئة غير المستقرة التي تحيا في ظلها تلك المنظمات المعاصرة، وإنما تعدى طموحها ليصل إلى كيفية المحافظة وخلق حالة الديمومة لتلك الأهداف التي إن تحققت فهي حصيلة لما تتمتع به تلك المنظمات من مزايا تنافسية تتوقف بها على مثيلاتها.

إذ نجد أن (Porter) قد طرح أقل المفاهيم غموضا عندما استند إلى اعتماد عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى مفهوم الاستدامة، كما أشار إلى الأداء فوق المتوسط في محاولة منه للتعبير عن كون أداء المنظمة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المنظمة (Hoffman, 2007: 07)، ومن هنا نجد أن مفهوم الاستدامة يرتبط بالأجل الطويل.

فيما استخدم (barney, 1991: 102) مصطلح الزمن بوصفه مصدرا لاستدامة المزايا التنافسية التي استمرت المنظمة بحالة الاحتفاظ بها بعد أن ضاعفت جهودها لتكرار تلك المزايا بعد انقطاعها، ويعد هذا المفهوم الأكثر دقة من الناحية النظرية ولكنه ممكنا وليس ذو معنى في الواقع العملي.

من جهته تبنى (wiggins) آراء كل من (Porter) و (barney) لأغراض تحديد ما إذا كان بالإمكان اعتبار الأداء المتميز للمنظمة مستمرا، وأشار إلى أن استمرار الأداء الاقتصادي المتميز للمنظمة يمكن عده مقياسا لعملية المقارنة فيما بين أداء المنظمة وأداء القطاع الذي تنتمي إليه والذي يمكن أن يستمر في إطار المدى الزمني الذي يمكن ان يختلف من صناعة لأخرى اعتمادا على مجموعة من العوامل، منها ما هو خارجي مثل (دورة حياة المنتج، قوانين حماية براءات الاختراع)، وعوامل أخرى تخص طبيعة الصناعة (كصناعة الحاسبات الالكترونية) التي توصف بأنها ذات دورة حياة قصيرة لا تتجاوز سنوات محدودة، و(صناعة بعض الأجزاء الأوتوماتيكية وملحقاتها) التي تمتاز بأن دورة حياتها طويلة نسبيا.

فيما يشير البعض إلى أن مفهوم الاستدامة يمتد ليشمل كل التصرفات التي تقوم بها منظمة الأعمال والتي من شأنها أن تضيق أو تسد الطريق أمام المنافسين من القيام بتقليد نقاط القوة والقدرات

الإستراتيجية المتفردة للمنظمة، أو قيامهم باستبدالها من خلال استخدام أية موارد أخرى (المعايضيدي، 2007: 07).

يتضح مما سبق أن هنالك ارتباطا فيما بين الاستدامة والمدى الزمني الذي تتحقق فيه حالة الاستدامة من جهة، فضلا عن الارتباط فيما بين الاستدامة والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المنظمة، ومدى طول أو قصر دورة حياة المنتجات التي تقدمها الصناعات المختلفة، وكذلك الارتباط بين الاستدامة والتصرفات التي تتخذها المنظمات والتي من شأنها تحديد قدرة المنافسين على التصرف بحرية لاستدامة مزاياهم التنافسية.

### 3- ماهية الميزة التنافسية المستدامة:

تُعد الميزة التنافسية المستدامة الأنموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمة الأعمال في موقع السوق لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة أطول مدة ممكنة. حيث يعتبر (George Day, 1984) أول من أشار إلى فكرة استدامة الميزة التنافسية باقتراحه لأنواع مختلفة من الاستراتيجيات المساعدة لبقاء المنظمة وتطورها، لكن يجمع الأكاديميون على بروز مصطلح الميزة التنافسية المستدامة فعليا عام (1985) حينما ناقش (Porter) الأنواع الأساسية للاستراتيجيات التنافسية التي تمتلكها المنظمات لتحقيق الاستدامة، فيما قدم (Barney, 1991) أكثر التعاريف وضوحا حيث عرفها بأنها الميزة الخالقة للقيمة غير المقلدة سابق والتي ليس بالإمكان تقليدها لاحقا من قبل المنافسين الحاليين والمحتملين (Hoffman, 2000: 11).

ونظرا للنقص الذي تعاني منه المكتبة العربية - على حسب علم الباحث - من تعاريف للميزة التنافسية المستدامة، ارتأينا رصد أبرز المساهمات التي شهدتها هذه الأخيرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): الإسهامات العلمية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية

الباحث	السنة	المساهمة
Alderson	1965	الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين.
Hall	1980	الحصول على ميزة التكلفة المنخفضة أو الأكثر تمايزا.
Porter	1985	التأكيد على سلسلة القيمة كوسيلة رئيسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية.
Chemawat	1986	الميزة التنافسية هي الوصول المتفوق إلى الموارد وإلى أكبر حجم للسوق المستهدف وإلى إشباع رضا الزبائن



عرض المزايا الفريدة التي تمتلكها المنظمة في ظل وجود منافسين، والتي بإمكانها التكيف بالشكل الأسرع حصولاً على ميزة متفردة مقارنة بمنافسيها.	1988	Henderson
تعلم المنظمة خلق ميزات جديدة لتحقيق الريادة العالمية	1989	Hamel & Prahalad
الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الأعمال بما يجعلها الرائدة.	1992	Dickson
تتمثل بالموارد المادية المختلفة (الأصول، القدرات) والتي تسمح للمنظمة بامتلاك قدرة متميزة كنتيجة للميزة التنافسية المستدامة.	1993	Hall
ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل إلى درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات أساسية لا تستطيع المنظمة الاستمرار في المنافسة من دون امتلاكها لهذه الكفاءات.	1996	Pitt & lee
تنفيذ علمي لإستراتيجية مترابطة للسيطرة على ثروة المستقبل.	1997	White hill
عملية تنفيذ إستراتيجية خلق القيمة عندما لا يستطيع أحد من المنافسين المحتملين والحاليين تنفيذها وغير قادرين على تقليدها.	1998	Wit
التميز والتفوق على المنافسين من خلال ما تمتلكه المنظمة من قدرات وموارد يجري استيعابها في الإستراتيجية التنافسية المناسبة، وتحقيق الاستمرارية والتواصل لهذا التفوق من خلال الاستمرار في التجديد والتطوير المستمر.	1999	Chaharbaghif
نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو بمواردها البشرية.	2000	المغربي
القدرة على تحقيق الفوز للمنظمة على منافسيها، ومن ثمة جني الأرباح وتحقيق البقاء في عالم الأعمال.	2002	بني حمدان
الميزة التنافسية المستدامة هي قلب الإستراتيجية التنافسية.	2003	Rumelt
الميزة التنافسية المستدامة تعني السعي إلى تحقيق التميز بأعلى العوائد وتؤكد على المحافظة على قدراتها التنافسية الحالية وتعزيز قدراتها المستقبلية باستمرار.	2007	المسعودي
تعد الميزة التنافسية مستدامة إذا كانت إمكانية تقليدها من قبل المنافسين صعبة جداً ، لأنها تستهلك الكثير من الأموال أو الوقت.	2009	Carpenter & Sanders
تلبية الحاجات الحالية للسوق والأخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة.	2011	Asli

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للتصورات الأدبية

من خلال ما تطرقنا له من تعاريف للميزة التنافسية المستدامة نلاحظ أن بعض الباحثين اهتم بما تقدمه هذه الميزة من ربحية عالية، وذهب آخرون إلى تقديم القيمة للزبون في حين اهتم بعضهم بالأمد الزمني (الاستدامة)، ووصفها بعضهم بأنها منهج علمي، وهناك من ربط بين خصائص المنظمة والموارد، في حين اهتم آخرون بصعوبة التقليد من قبل المنافسين.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية المستدامة هي مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها منظمة الأعمال، وتُعد منهاجا علميا لتقديم قيمة أكبر للزبائن، كما تُساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المنظمة للموارد المستدامة التي يُصعب تقليدها من قبل المنافسين وتحقق في الوقت نفسه ربحية عالية.

### ثانيا: أسباب إدامة الميزة التنافسية :

إن استدامة الميزة التنافسية يضمن للمنظمة البقاء والاستمرار في نشاطها، وتحقيقها لذلك يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمولية والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة، ففي ظل التحديات الراهنة التي تواجهها المنظمات المعاصرة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفعها إلى السعي من أجل بناء وخلق ميزة تنافسية مستدامة في النقاط التالية:

• **تزايد حدة المنافسة:** وهي أحد العوامل الأساسية التي تستوجب على المنظمة ضرورة العمل على بناء ميزة تنافسية مستدامة، حيث لم تعد المنافسة قائمة على أساس الأبعاد التقليدية المتمثلة أساسا في الأسعار، وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة أو استعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتج جديد، مما يدفع بالمنظمة إلى البحث عن بدائل يمكنها من خلالها التميز عن مثيلاتها من المنظمات الأخرى. " فما يمكن ملاحظته في إنتاج بعض المنتجات الإلكترونية والكهربائية والذي كان مقتصرًا في الماضي على عدد محدد من الدول، ولكن في الوقت الحاضر أصبحت هذه المنتجات صناعة متميزة في كل دول العالم تقريبا " (الدوري وآخرون، 2010: 32).

• **التغيرات التكنولوجية:** إن التطورات التكنولوجية الحاصلة والتي تظهر من فترة إلى أخرى، يُمكن أن توفر للمنظمة فرصا جديدة وفي مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، وطرق التسويق الإلكتروني، وهذا ما يستوجب على المنظمة الأخذ بها، وإلا ستجد نفسها متأخرة عن مثيلاتها من المؤسسات المنافسة لها، فتقديم تكنولوجيا متطورة يترتب عليه استدامة الميزة الحالية للمنظمة أو تقديم ميزة جديدة لها.

• **التغيرات في أذواق وحاجات المستهلكين:** تعتبر التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات المستهلكين سواء كانوا أفراداً أو منظمات من أبرز العوامل التي تدفع بالمنظمة إلى خلق وبناء ميزة تنافسية مستدامة، فالمنظمة تنتج للمستهلك وللسوق وليس لنفسها، لذلك عليها أن تتابع باستمرار التغيرات التي تحدث في رغبات العملاء، من أجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع أذواقهم. "فلم يعد من الممكن تصور وجود رغبات لا يتم إشباعها، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة لئتم هذا الإشباع، بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة وإلى درجة الارتقاء بالحاجة" (الخصيري، 2004: 53).

• **التغيرات في القيود الحكومية:** غالباً ما يحدث تغير في القوانين التي تصدرها الحكومة في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق، وهو ما يفرض على المنظمة أن تستجيب لمختلف التغيرات الحاصلة في هذه القوانين للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

• **التغيرات في تكاليف المدخلات:** إن حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات بارتفاع قيمتها، يؤثر على الميزة التنافسية للمنظمة، وهو ما يدفعها إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

• **التغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية:** تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية كالتقاليد والأعراف والتقاليد، بأن تقوم المنظمة بالاستجابة الواعية والمستمرة لهذه المتغيرات وذلك بإجراء تعديلات في أعمالها بهدف الملائمة والانسجام والاستمرار في نشاطها (عبوي، 2007: 33).

إن التحولات الجذرية التي يشهدها العالم اليوم أوجدت مناخاً جديداً وأوضاعاً جديدة تتميز بالحركية والتطور، فضلاً عن تداخل تأثيراتها وتفاعلاتها، الأمر الذي يجعل منظمة الأعمال مطالبة بتنمية قدراتها التنافسية والعمل المستمر على تحسينها، اعتماداً على ما تستطيع تحقيقه من تطوير في سلعتها وخدماتها ومن ثم تحقيق رضا العميل بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون الآخرون.

### ثالثاً استراتيجيات بناء الميزة التنافسية المستدامة:

تستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، التعرف على المصادر التي تُستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفورات في الوقت والجهد والمال.

#### 1 - استراتيجيات مدرسة رجال الإدارة للتنافسية:

لقد ركزت مدرسة رجال الإدارة بقيادة "مايكل بورتر" على الجوانب المتعلقة بالتكلفة والإنتاجية، وذلك من خلال زيادة الإنتاجية بالاعتماد على عنصر الإبداع الفكري والاختراع في الإنتاج (شجاع، 2010: 39) ، ومن هذه الناحية يوجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين كما يوضحه الشكل الآتي:

#### الشكل رقم (21): الاستراتيجيات العامة للتنافس

تميز المنتج	تكلفة أقل
التميز	قيادة التكلفة
الصناعة ككل	
الهدف الاستراتيجي	
قطاع سوقي معين	التركيز

المصدر (مرسي، 1998: 112)

- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** حيث تسعى منظمات الأعمال لتصبح الأقل تكلفة إنتاجاً في صناعاتها. وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها (مرسي، 1998: 115 - 118):
  - ما يتعلق بالمنافسين، فمنظمات الأعمال المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
  - ما يتعلق بالمشتريين، فمنظمة الأعمال المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

- ما يتعلق بالموردين، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - في بعض الحالات - أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- ما يتعلق بالسلع البديلة، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - مقارنة مع منافسيها - استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- إستراتيجية التميز: ويعني التميز أن تبحث منظمة الأعمال كي تكون فريدة في صناعاتها مع بعض المقاييس التي تجعلها مفضلة جدا لدى المشتري، فلا يستطيع المميز تجاهل موقعها في التكلفة. ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:
  - التميز على أساس التفوق التقني.
  - التميز على أساس الجودة.
  - التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
  - التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.يمكن إتباع استراتيجيات تميز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:
  - شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
  - تكثيف جهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج، وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
  - جهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، والشكل الخارجي للمنتج.
  - عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج.
  - نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.

- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

• **إستراتيجية التركيز** : ويعني أن تسعى منظمة الأعمال لتكون جيدة في قطاعات تجمع أو مجموعات من قطاعات التجمع، لا أن تسعى لإنتاج أو لصناعات غير ممكن تحقيق عمليات التكامل الخلفي والأمامي فيها، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- إما تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

- التمييز والتكلفة الأقل معا.

وعن كيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز، فهناك طريقتين.

- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.

- التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة. ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة، أما في ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل إستراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع.

## 2- إستراتيجيات مدرسة الاقتصاديين للتنافسية :

إذا كانت الاستراتيجيات التنافسية ينظر إليها كهدف واستثمار وتقنية في آن واحد، فلا بد من وجود استراتيجيات ومراحل لتطوير وتنمية الميزة التنافسية، فقد ظهرت منذ منتصف ثمانينات القرن العشرين استراتيجيات (4 Anyes) والتي تضم عددا من الاستراتيجيات الأساسية، تمثل كل إستراتيجية مرحلة من مراحل تطوير وتنمية الميزة التنافسية لأي منظمة على المستوى العالمي، و قد سميت هذه الاستراتيجيات بإسم (4 Anyes strategies) لأنها تمكن المنظمة المعنية من التنافس في أي مكان (Anywhere) و في أي زمان (Anytime) و بأي طريقة (Anyway) و أمام أي منافس (Anybody).

• **إستراتيجية تنبي المعايير والمقاييس الدولية للجودة الشاملة**: تسعى منظمات الأعمال في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى

قدرة المُنتَج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك (مونيا، 1999: 110). وقد دفع إدراك المنظمة لأهمية الجودة، كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية إلى الاستناد إلى مفهوم الجودة الشاملة، الذي يعني البحث عن الجودة في المنظمة برمتها، ابتداء من الترتيبات الأمنية وانتهاء إلى تلبية حاجيات الزبائن وخدمات ما بعد البيع. ولم تعد الجودة تقليداً، بل هي ضرورة وبخاصة عندما يتعلق الأمر بالتصدير، حيث يُشترط شهادة المواصفة الدولية، التي تُعتبر ضرورية للدخول إلى السوق الدولية، وكذا هي ورقة تفاوضية مربحة مع المتعاملين. وتساهم الجودة في الميزة التنافسية، حيث تؤسس لثقافة الإتقان داخل المنظمة، وترسخ ثقة المتعاملين بهذه الأخيرة.

• **إستراتيجية القدرة على التحول والتطور من خلال التعلم والتكيف:** من خلال التعلم والتكيف تتمكن المنظمة المعنية من التقدير والتنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على النشاط والاستعداد لها وقبولها واكتشاف طرق حديثة لابتكار المنتجات والخدمات الجديدة، والانفتاح والخلق والابتكار وتحسين قدرة الأفراد على التعلم بهدف إحداث تأثير ذو دلالة على المجتمع المحيط بهم، وسرعة الاستجابة لحل المشكلات. (أبو قحف، 2002: 176) وهذا يعني أن الوصول لهذه المرحلة يعتمد على ثلاث دعائم رئيسية هي: الخلق والابتكار، الانفتاح وتعلم الأفراد، و ثقتهم بأنفسهم.

فللحفاظ على الميزة التنافسية بين منافسيها، ينبغي على منظمة الأعمال أن تكون سباقة في الحصول على المعلومات والإشارات التي تسمح لها بالتنبؤ بالاحتياجات وردة فعل السوق، مثل: إطلاق منتج جديد، التغيير في التشريعات، اكتشاف بعض التطورات و التكنولوجيات الجديدة... إلخ .

لقد أصبح من الضروري مواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والأجنبية عن طريق تجديد وابتكار طرق مستحدثة في الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الأفراد. وفي هذا الإطار تعمل المنظمات على إنشاء إدارات متخصصة في البحوث وتطوير المنتجات مع تحمل المخاطرة، علما أن تلك المخاطر أقل من مخاطر عدم التجديد، ويشمل التجديد هنا تطبيق اقتراح أو طريقة جديدة لإنتاج سلعة جديدة أو إنتاج سلعة موجودة بطرق إنتاجية حديثة، وقد يطبق التجديد في النواحي التسويقية والإعلانية والتخزينية و البيعية، وقد تطبق المنظمات أساليب جديدة في الإدارة تتعكس على السلوك التنظيمي في التخطيط و اتخاذ القرارات وتكنولوجيا المعلومات ودعم القرارات. (النجار، 2006: 235)

• **إستراتيجية بناء المركز الذهني:** في هذه الإستراتيجية تأخذ منظمة الأعمال قرارا بتحديد المراكز الذهنية التي ترغب في بنائها لمنتجاتها داخل القطاعات السوقية المستهدفة. حيث تنطوي عملية بناء المركز الذهني للمنتج على محاولة غرس المنافع المتميزة للعلامة في أذهان المستهلكين علما أنهم

(المستهلكين) عادة ما يقومون ببناء مراكز ذهنية للمنتجات الموجودة في الأسواق سواء ساهم رجال التسويق في ذلك أم لا، غير أن سعي المسوقين لبناء مراكز ذهنية عن منتجاتهم تتيح لهم فرصة الحصول على ميزة تنافسية كبيرة داخل الأسواق المستهدفة، يتطلب منهم تدخلا مباشرا وتخطيطا دقيقا يؤثر إيجابيا على بناء مركز قوي، عن طريق اختيار إستراتيجية بناء المركز الذهني للمنتج، مما يجعل المنظمة منفردة ومتفردة عن غيرها في عقول عملائها (أبو النجا، 2008: 100).

يختار المستهلكون السلع والخدمات التي يحصلون من خلالها على القيمة الأكبر، ولذلك يسعى المسوقون إلى بناء المركز الذهني لمنتجاتهم وفقا لمجموعة المنافع الجوهرية التي يمكنهم تقديمها مقارنة بالمنافع التي يقدمها المنافسون من خلال:

- الاستمرار في الأداء الجيد.

- الاتصالات التي تحقق التواصل الدائم مع عملائها.

- رصد ومراقبة مركزها الذهني.

- ضرورة الاهتمام بالتقييم المستمر للتطورات التي تطرأ على المركز الذهني للمنتج، حتى يمكن إجراء التعديلات التي تحقق التوافق مع التغييرات التي قد تحدث في البيئة التسويقية التي يتم العمل داخلها، سواء التغييرات في حاجات و رغبات المستهلكين أو تلك التي تحدث في استراتيجيات المنافسين. (أبو النجا، 2008: 114)

• **إستراتيجية التحالف:** أضحى تكوين التحالفات بين منظمات الأعمال العالمية والمحلية ظاهرة ميزت العقد الأخير من القرن العشرين، حيث يأتي التحالف الاستراتيجي في شكل اتفاقية أو عدد من الترتيبات المبرمة بين طرفين أي منظمتين أو أكثر، تستهدف الربط أو التكامل الأفقي أو الرأسي بين أعمالها أو تكوين شراكة تجارية أو صناعية لرفع فعالية أطراف التحالف، أو خلق ميزة تنافسية جديدة أو دعم المزايا الحالية، من خلال التبادل والتعاون المشترك في مجال التكنولوجيا والسلع والمهارات والموارد الأخرى... وغيرها (أبو قحف، 2002: 187).

إن التعاون بين أطراف التحالف بهدف تحقيق ميزة تنافسية إنما ينبع من:

- إضافة قيمة إلى المنتج بعدة أساليب منها: خلق طرق و عناصر أداء متميزة ومتطورة والسرعة والتوقيت المتميز في تقديم المنتج، وتخفيض النفقات والمخاطر وتوفير مزيد من القيمة في



الاستخدام للمستهلكين، بالإضافة إلى خلق صور معدلة للمنتج، وتقديم مزيد من القدرة على التوافق مع منتجات الآخرين.

- تكامل خطوط الإنتاج مع ملاحظة أن خط الإنتاج الأوسع والأعمق يخفض من حاجة العملاء إلى الشراء من الآخرين.

- الترويج المشترك الفعال.

- السيطرة على قنوات التوزيع.

- فتح قنوات توزيع جديدة.

- خلق عمليات إنتاجية جديدة ومطورة واستغلال الموارد العاطلة مع المشاركة في مخاطر التطوير وكذلك تطبيق معرفة تقنية قد يملكها الآخرون وتحسين مستوى الكفاءة.

- التغلب على حواجز دخول الأسواق، مما يساعد على رفع مستوى النمو الاستراتيجي.

- المشاركة في اكتشاف فرص جديدة والتعلم من الآخرين.

- بناء القدرة المالية سواء من خلال تخفيض النفقات الإدارية أو تحقيق دخل أكبر أو تقليل فرص التعرض لأخطار الاستثمار.

- المحافظة على التكنولوجيا ذات الأهمية البالغة.

- استخدام التحالف لإحباط الخصوم و عرقلة وصولهم إلى الموارد النادرة، و هذا قد يترتب عليه إما

إرغام الخصم على تبني أسلوب المنظمة و خطواتها، أو رفع حواجز دخول السوق أو رفع قدراتها

التفاوضية أمام الخصوم. ( أبو قحف، 2002: 191 )

## رابعاً: مداخل بناء الميزة التنافسية المستدامة:

إن أفضل طريقة لبناء الميزة التنافسية المستدامة هي فهم حاجات الزبون المتجددة والعمل على تلبيتها باستمرار، وأن بناء علاقات ناجحة مع الزبائن هو شيء ليس باليسير، وإنما يجب أن تدمج هذه الاحتياجات والرغبات في صميم أعمال المنظمة، أي دمجها في استراتيجيات المنظمة، وأفرادها، وثقافتها، والتكنولوجيا، والعمليات التجارية.

### 1- المدخل المستند إلى الموارد:

إن فحص وتحليل البيئة الخارجية للفرص والتهديدات غير كاف لإعطاء ميزة تنافسية للمنظمة، فالتحليل يجب أن يشمل داخل المنظمة نفسها لمعرفة العناصر الإستراتيجية الداخلية، وهي نقاط القوة والضعف التي يمكن أن تحدد قدرة المنظمة الحصول على الميزة التنافسية من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات والفحص الداخلي يشار إليه غالباً بالتحليل التنظيمي، وهو يهتم بمعرفة وتطوير موارد وقدرات المنظمة.

إن ظهور المدخل المستند على الموارد كان إجابة لإشكالية كيفية تمكن المنظمة من ضمان النجاعة والفعالية في أدائها وقدرتها على كسب ميزة تنافسية مستدامة، ويعتبر (Edithpenrose, 1959) من المنظرين الذين أصلوا في كتاباتهم لفكرة أن سلوك ونجاعة المنظمة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة (سملاي، 2002: 155).

وتشير الموارد إلى كل الموجودات والإمكانات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة (بني حمدان وإدريس، 2010: 147). كما أن الموارد لوحدها لا تشكل ميزة تنافسية، فجمع حزمة أو مجموعة من الموارد بطريقة متفردة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

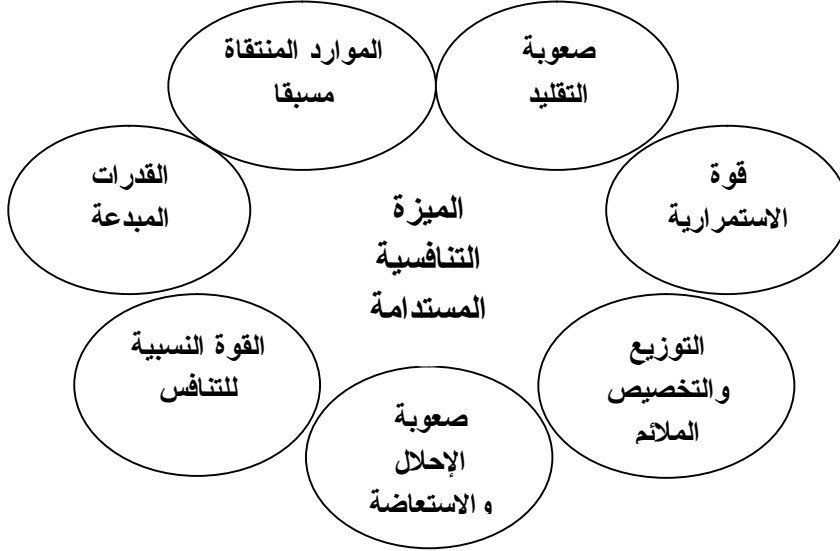
ويشير كل من (طالب والبناء، 2012: 188) إلى أهمية عدد من موارد المنظمة بالدراسة والتحليل وعلى وجه الخصوص الأنواع الآتية:

- الموارد الملموسة: تتضمن الموارد المالية والموارد المادية (البنائات، الأراضي، والمعدات).
- الموارد البشرية: تتضمن المهارات والمعرفة، والتفاعل والاتصال، والدافعية، ومعرفة الكيف.
- الموارد غير الملموسة: تتضمن الثقافة التنظيمية، السمعة، العلامة التجارية، العلاقات التجارية، المعرفة التكنولوجية، الخبرة.

- الموارد التنظيمية: تتضمن التقارير والعلاقات.

لقد حدد (lynch, 2003: 229) سبعة عناصر أساسية يجب أن تتسم بها موارد المنظمة لكي تكون قادرة على توليد وتحقيق وإدامة الميزة التنافسية والموضحة في الشكل (22) التالي:

الشكل رقم (22): مواصفات موارد المنظمة



المصدر: (lynch, 2003: 229)

من خلال الشكل أعلاه يتضح:

- أن الموارد يجب أن تكون منتقاة مسبقا من قبل منظمة الأعمال؛
- القوة النسبية، وهي قوة المنافسين المتمثلة بقدراتهم الجوهرية؛
- يجب أن يكون لدى منظمة الأعمال قدرات إبداعية تحقق مزايا تنافسية مستدامة؛
- صعوبة الإحلال والاستعاضة؛
- التوزيع والتخصيص الملائم لأصحاب المصالح؛
- استمرارية توافر الموارد التي تجعل ديمومة الميزة باقية لأطول فترة ممكنة؛
- صعوبة التقليد؛

لقد هيكل كل من (Chaharbaghif & lynch, 1999: 49) موارد المنظمة إلى أربع مستويات كما يلي:

- **الموارد المتقدمة:** وهي الموارد التي تؤدي إلى تحرك وانتقال استراتيجي في الصناعة التي تعمل فيها منظمة الأعمال؛
- **الموارد الجوهرية:** تبين الخصائص الفريدة لمنظمة الأعمال وأساسيات الميزة التنافسية المستدامة؛

• **الموارد الأساسية:** فهي الموارد الشائعة والموجودة عند جميع منظمات الأعمال ولكنها مفيدة لبقاء المنظمة؛

• **الموارد الخارجية:** وهي التي تقوم منظمات الأعمال بشرائها في أغلب الأحيان وتعطي ميزة تنافسية مستدامة.

إن الخطوات العملية لتجسيد مدخل الموارد تركز على خمس خطوات أساسية (مؤيد، 2005: 115):

- تحديد وتصنيف موارد المنظمة في ضوء نقاط القوة والضعف؛
- التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المنظمة؛
- تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلا إذا تم استخدامها مدة طويلة من قبل المنظمة؛

• اختيار الإستراتيجية الحاصلة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم اختيار الإستراتيجية وفقا لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمنظمة من حيث درجة استمراريتها، صعوبة تقليدها، عدم إمكانية تحويلها، مدى صعوبة تمييزها ذاتيا من قبل المنافسين؛

• تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية الموارد، ويتحدد ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المنظمة من الموارد، وزيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية.

## 2- المدخل المستند على القدرات الجوهرية: لقد تناول رواد الإدارة الإستراتيجية تعريف مصطلح

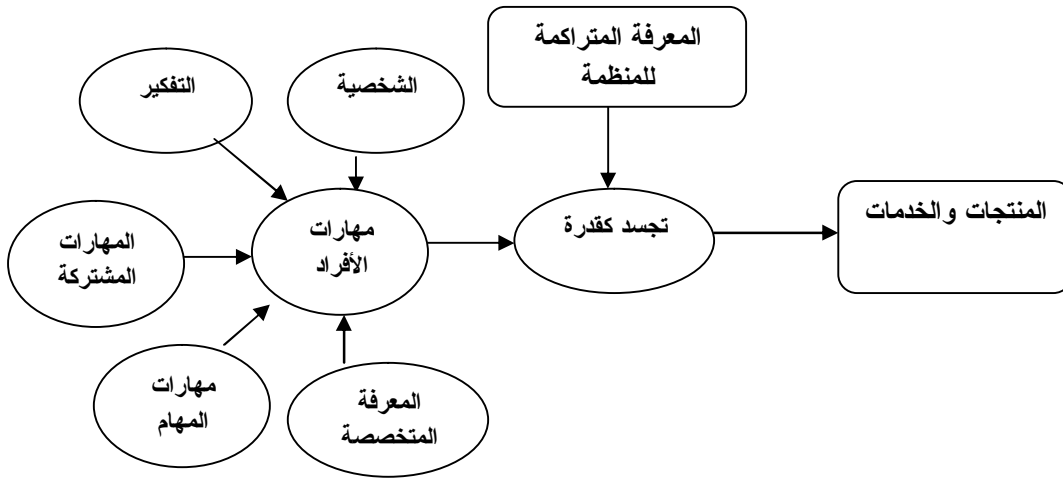
القدرة الجوهرية بمفاهيم عديدة ، إلا أن جميع المفاهيم تصب في سياق واحد؛ فقد عرف (Peace & Robnson, 2000: 67) القدرات الجوهرية بأنها تلك الموارد والقدرات التي تصلح مصدرا للميزة التنافسية، وهي تميز المنظمة من الناحية التنافسية وتعكس شخصيتها، في حين عرفها (Prahuled & Humel) بأنها حزمة من المهارات والتقنيات التي تمكن المنظمة من تقديم منفعة حقيقية للعمل (الزعيبي، 2005: 152) باعتبار أن القدرات الجوهرية توفر الجذور للميزة التنافسية وذلك سبب لنقوتها بهدف تطوير ودعم المنتجات أو الخدمات المتعددة لإشباع أسواق متنوعة، وللقدرات الجوهرية خصائص تتمثل فيما يلي: (هاللي، 2009: 48)

- تمكن من الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق؛
- تساهم كثيرا بمنافع المنتج التي يرغب بها الزبائن؛
- من الصعب محاكاتها، وهي مستدامة؛
- كثيرا ما تمثل تنسيقا معقدا للتكنولوجيات عديدة متجانسة ولمهارات تطبيقية؛

لقد أشار (Hilt & Ireland) على أن هناك 55 نشاطا للقدرات المتميزة تقع ضمن المجالات الوظيفية، وبالرغم من أن هذه الأعمال تتباين في أوصافها للقدرة إلا أنها تبقى ضمن موضوعين أساسيين: أن مصادر القدرة دائما من داخل المنظمة؛

أن القدرة تتولد عن طريق استفادة المنظمة من المهارات الداخلية ومواردها النسبية للمنافسين كما في الشكل (23) الذي اقترحه كلا من (Macmillan & Tampo)

الشكل رقم (23): جذور القدرات الجوهرية بالمنظمة



المصدر: (Macmillan & Tampo, 2001: 77)

إن مدة سرعة نجاح المنافسين في تقليد ومحاكاة القدرات المتميزة للمنظمة يعتبر أمرا على قدر كبير من الأهمية، حيث أن سرعة التقليد لها تأثير على متانة واستدامة الميزة التنافسية، وإذا تساوت العناصر الأخرى، فكلما كان المنافسون أكثر سرعة في تقليد الكفاءات المتميزة للمنظمة. إذا فالعامل الحاسم هو الوقت، فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد أي كفاءة متميزة، كلما تعاضمت الفرصة أمام المنظمة لبناء مركز سوقي قوي.

### 3- المدخل المستند على الكفاءة: مع بداية التسعينات وضع كل من (براهاالاد وهامل) القاعدة

الأساسية لتصور جديد منبثق عن مدخل الموارد يترجم دور الكفاءات في خلق التفوق، ويعرف كل من الباحثين الكفاءة على أنها مجموعة من المهارات القادرة على توفير قيمة فريدة من نوعها للزبون، وكثيرا ما يستعمل لفظ المهارة والقدرة للتعبير عن الكفاءة التي هي نتيجة للاستعمال الأمثل للموارد قصد تحقيق هدف محدد يتيح للمنظمة أن تكسب ميزة تنافسية، وتقوم الكفاءة بصفة عامة على ثلاث ركائز أساسية هي المعرفة والمعرفة العملية التي تعكس القدرة على انجاز مهمة معينة، إضافة إلى

المعرفة الكينونة التي تمثل الرغبة والإرادة لانجاز تلك المهمة (طحطوح، 2009: 23)، وتقسم الكفاءات حسب مساهمتها في الميزة التنافسية الى ثلاث أقسام (Raymand & Jean, 2005: 79)

• **الكفاءات الإضافية:** وهي الكفاءات التي ترتبط وجودها بوجود المنظمة وتدخل في تسيير لبنية الأساسية للمنظمة وغالبا ما تكون هذه الكفاءات مستقلة عن المجال الذي تنشط فيه كذلك التي تختص بمجال المحاسبة أو المالية، وهذا النوع من الكفاءات نادرا ما يشكل مصدرا للقيمة ولهذا فمن الصعب تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالاعتماد عليها.

• **الكفاءات الضرورية:** وهي التي ترتبط مباشرة بالمجال الذي تنشط به المنظمة، فكل قطاع يتطلب التحكم في بعض المهارات والكفاءات الخاصة. ورغم أن هذه الكفاءات ضرورية للمنظمة فإنه من الصعب على المنظمة بناء ميزة تنافسية مستدامة بالتركيز عليها، فإذا كان كل قطاع يتكون من مجموعة من المنظمات التي تتحكم بمستويات مختلفة من القدرات فإنه سرعان ما تزول هذه الميزة نظرا لإمكانية تطوير مثل هذه الكفاءات من طرف المنظمات المنافسة.

• **الكفاءات الأساسية:** هي مجموعة من المعارف والمعارف العملية التي تنفرد المنظمة في ملكيتها وتساهم بصفة فعالة في خلق القيمة، والتسابق الحقيقي بين المنظمات هو بغرض كسب أكبر حصة من هذه الموارد الإستراتيجية لاعتبارها الوسيلة التي تستعملها المنظمة لاستغلال الفرص المستقبلية.

4- **مدخل مستند إلى المعرفة:** إن الميزة التنافسية المستندة للمعرفة عادة ما تكون مستدامة لكونها قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد أو المناقلة أو الإحلال. وتعد هذه النظرة تحولا استراتيجيا في مداخل تحليل الميزة التنافسية المستدامة، وهذا التحول المفاهيمي عكس تراجع الموارد والقدرات الملموسة أمام الموارد والقدرات غير الملموسة لكي تحقق منظمات الأعمال التنافسية والاستدامة يتوجب عليها رفع قدراتها المعرفية ذات الصلة بخلق وتكوين المعرفة الإستراتيجية الجديدة التي تمكنها من التموضع الاستراتيجي.

كما أشير إلى إدارة المعرفة بوصفها عمليات الأعمال المدعومة بإستراتيجية المنظمة التنافسية، وان مخرجاتها هي الانسيابية المستمرة لعمليات الأعمال الجوهرية للمنظمة، وتوطيد وتعميق قدراتها وقابلياتها الجوهرية غير القابلة للمحاكاة والتقليد، فضلا عن تمكنها من تحقيق أداء متفوق، وتوليد القيمة بطريقة مستمرة لزبائنها هي التي تشكل أساس تنافسها الدائم عبر الزمن وتحت ظروف متغيرة (Rsjsgopol,2000: 56).

إن التفاعل الأساسي الذي يرتبط بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة هو قابلية المنظمة على إدارة مجموعة القدرات والموارد لبناء ميزة تنافسية مع استغلال القدرات الداخلية والخارجية المحددة

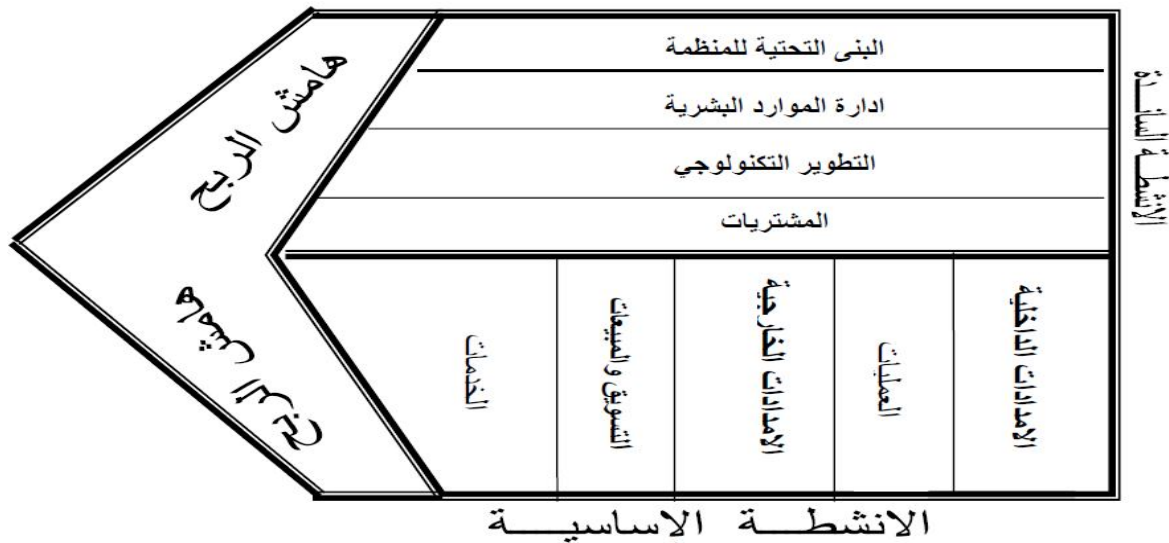
بالمنظمة لمواجهة البيئات المتغيرة، وهذا بالاعتماد على أنواع عديدة من الأنشطة التنظيمية والإبداعية الذي يبينها (Adams & Lament, 2003: 56)

- القابلية للاستيعاب: أي قابلية المنظمة على إدراك قيمة المعلومات الخارجية الجديدة، واستيعاب وتطبيق المعلومات الداخلية الموجودة، وهذا النشاط مهم في إحياء الميزة التنافسية الموجودة، وخلق قدرات جوهرية جديدة ومزايا تنافسية جديدة مستقبلا.
- قابلية التحويل: تشير إلى قابلية المنظمة على جمع واستيعاب وتركيب وإعادة نشر المعرفة والتقنية، وهذه العملية الداخلية تساعد في إدامة المزايا التنافسية الموجودة وخلق منتجات وخدمات وعمليات جديدة وأكثر كفاءة وفعالية.

5- **مدخل سلسلة القيمة:** طور (Porter) مدخلا آخر يسهم في بلورة بناء الميزة التنافسية من خلال إعادة تصنيف أنشطة وموارد المنظمة بما يؤدي إلى خلق القيمة للزبون وعلى ضوء ذلك تم تصنيف النشاطات التي تولد القيمة إلى صنفين (عبد الرضا، 2009: 38):

- الأنشطة الأساسية: تلك الأنشطة التي تولد قيمة للزبون، وهي تتكون من شبكة الإمداد الداخلي والعمليات وشبكة الإمدادات الخارجية والتسويق والمبيعات وخدمات ما بعد البيع.
- الأنشطة الساندة: وهذه الأنشطة التي يستدل من خلال اسمها على أنها الأنشطة التي توفر الدعم والإسناد للأنشطة الأساسية، وهي تتكون من البنى التحتية للمنظمة، وإدارة الموارد البشرية، والتطوير التكنولوجي، فضلا عن المشتريات، والشكل (24) يوضح آلية عمل نموذج سلسلة القيمة .

الشكل رقم (24): آلية مدخل سلسلة القيمة



المصدر: (Porter, 1999 : 85)

**6- مدخل (VRIO):** طوّر كل من (Barney & Hostelry, 2008) مدخلا يقوم على افتراض أن المنظمة تمتلك موارد قيمة (Value)، ونادرة (Rare)، ومكلفة التقليد أو يصعب تقليدها (Closely to imitate)، وأن منظمة الأعمال متى ما نظّمت نفسها لاستغلال هذه الموارد فإن تلك سوف يكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة (رشيد وجلاب، 2008: 158)، وهو مدخل يناظر في بعض جوانب تكوينه مدخل المستند على الموارد.



## المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

تعمل الإدارة العليا في منظمات الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات. ومن خلال استطلاع لبعض الدراسات العالمية والعربية في مجال الميزة التنافسية تبين لنا أن هناك نوعاً من التطابق بين آراء عدد من الكتاب حول الأبعاد الأكثر شيوعاً والتي يُعد كل واحد منها بمثابة بعد أساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة وتتمثل هذه الأبعاد بالكلفة الأقل، والاستجابة، والجودة، والإبداع، والسمعة، ونظراً لأهمية هذه الأبعاد في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة فقد تم اعتمادها كأبعاد فرعية للمتغير المعتمد في الدراسة والمتمثل بالميزة التنافسية المستدامة.

### أولاً : التكلفة الأقل كميزة تنافسية مستدامة:

لقد أصبحت التكاليف محل اهتمام كل منظمات الأعمال حيث تحتل الكلفة أهمية كبيرة في تحديد أسعار منتجاتها وبسبب أن هذا المفهوم مرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المنظمة من حيث السعي إلى خفض كلفة المنتج مقارنة بالإيرادات المتحققة، مما يساعد على تحقيق الأرباح المطلوبة لتلك المنظمات. ومع تطور منظمات الأعمال وتطور منتجاتها تطور وتوسع مفهوم الكلفة حيث أصبح يعني الكثير لتلك المنظمات إذ عرفت الكلفة بأنها "مورد مضحي به لتحقيق هدف أو غرض محدد وهذه الكلفة تقاس بوحدة النقد المعمول بها والواجب دفعها في شراء السلع والخدمات". (Horngren, et, ., 2000:26).

**1- تعريف تخفيض التكلفة:** إن عملية خفض الكلفة تُعد من المهام الأساسية في منظمات الأعمال والتي تؤثر بشكل رئيسي في مستوى الإيرادات التي تحققها تلك المنظمات. ولقد أشار العديد من الباحثين إلى مفهوم خفض الكلفة إذ تم تعريفه بأنه "تحقيق وفورات حقيقية ومستمرة في كلفة الوحدة من البضاعة المصنعة أو الخدمة المقدمة دون التأثير على ملائمتها للاستخدام المطلوب" (الزويني، 2007: 60).

وعرفت عملية خفض الكلفة أيضاً بأنها "الأسلوب المخطط الذي يهدف إلى تحسين الكفاءة من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر التكاليف، والسرعة في انجاز العمليات أو زيادة الإنتاج بما يؤدي إلى خفض تكلفة الوحدة المنتجة دون أن يؤثر ذلك على جودتها ووظائفها" (السامرائي، 1999: 15). إذ يجب أن تتم عملية خفض الكلفة دون المساس بنوعية ومواصفات السلعة المنتجة أو المباعية أو الخدمة

المؤددة فمثلا استعمال مواد رديئة النوعية كونها ذات كلفة أقل في صناعة سلعة معينة لا يعد تخفيضا لتكاليف المواد الأولية المستعملة في صناعة السلعة . (الزويني، 2007: 60)

**2- مبادئ تخفيض التكاليف:** حتى يتم القيام بعملية التخفيض في التكاليف بنجاح وفعالية، لابد من مراعاة بعض المبادئ والأسس التالية (الجبر، 1997: 187) :

• التركيز أولا على العناصر التي تحتل التخفيض الأكبر في التكاليف بأقل الجهود مقارنة مع العناصر الأخرى.

• يجب ألا تكون تكلفة دراسة وتحليل التكاليف وتطبيق المقترحات أكبر من التخفيض في التكاليف.  
• يجب ألا يؤدي التخفيض في التكاليف إلى تخفيض الجودة مما يؤثر على إجمالي الإيرادات.  
• يجب ألا يؤدي تخفيض التكاليف إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية خاطئة كالاستغناء عن أصل ثابت قد يحتاجه المشروع في المستقبل القريب.

• يجب ألا يؤدي تخفيض التكاليف إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين مما يؤثر على الإنتاجية.  
تعد الكلفة المنخفضة البُعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من منظمات الأعمال، والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة. وبالتالي فإنها ستملك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تتنافس في السوق والتمكن من السيطرة عليه ولا شك بأن التركيز على تخفيض الكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية خاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار، والذي يتوقف شراؤه من عدمه على أساس ذلك.

ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف هي:

• الوفرة المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.  
• الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.  
• اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف.  
• الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات الشركة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج (البكري، 2008: 205).

**3- مزايا ومخاطر استراتيجيات التكلفة:** هناك العديد من المزايا والمخاطر التي يمكن أن تعود على المنظمات من وراء تطبيق إستراتيجية التكلفة، ومن أهمها ما يأتي:

- **مزايا إتباع إستراتيجية التكلفة:** إن تطبيق إستراتيجية التكلفة يُدر على منظمة الأعمال عدة نتائج، تساهم في تعزيز الوضعية التنافسية لها، هذا مع مراعاة الشروط والمقومات التي تساهم في نجاح هذه الإستراتيجية، وأهم هذه النتائج يمكن حصرها فيما يلي:
- **تحسين الوضعية التنافسية:** المنظمة التي تتمكن من التحكم في تكاليفها، تحتل أفضل المواقع التنافسية في السوق، ذلك لأنها تملك أهم سلاح تنافسي يتمثل في هامش المناورة السعرية.
- **مواجهة المنافسين المحتملين:** إضافة إلى قدرة المنظمة على مواجهة المنافسين الحاليين، تتمكن عن طريق إستراتيجية التسعير مواجهة المنافسين المحتملين، وبالتالي التخفيض من جاذبية الصناعة للمستثمرين الجدد.
- **مواجهة المنتجات البديلة:** يمكن للمنظمة مواجهة المنتجات البديلة مقارنة بمنافسيها، من خلال استخدام تخفيضات السعر لمجابهة أسعار المنتجات البديلة التي عادة ما تكون جذابة.
- **قوة التفاوض مع الموردين:** المنظمة التي تنتج بتكلفة منخفضة، يمكنها أن تكون في مأمن من ضغوطات الموردين الأقوياء، خاصة إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- **قوة التفاوض مع الزبائن:** تجعل إستراتيجية التكلفة المنظمة تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث بإمكانها الاستجابة لطلباتهم و رغباتهم مما يزيد من حصتها في السوق.
- **مخاطر إستراتيجية التكلفة:** على الرغم من المزايا التي توفرها هذه الاستراتيجيات للمنظمة، إلا أنها لا تخلو من نقائص ومخاطر تهدد كيان المنظمات التي تتبناها نوردتها فيما يلي:
- **صعوبة تحقيق نمو المنظمة:** إن المنظمة في إطار تنفيذها لإستراتيجية ما، فإنها تسعى لتحقيق هدف النمو وهذا لا يتحقق إلا في الأجل الطويل، وأن إستراتيجية التكاليف تزيد من تحركات المنافسين وأحجام الإنتاج وهذا يعني نمو القطاع، هذا النمو لا بد أن يصاحبه نمو بوتيرة أكبر على مستوى المنظمة، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بتوفير التمويلات اللازمة، حينها تصدم المنظمة بمشاكل تمويلية فيصعب تحقيق هذا النمو.
- **الخبرة المقلدة:** إن من بين أهم المشاكل التي تنتج عن هذه الإستراتيجية، خصوصا وأنها تعتمد على أثر الخبرة إلى حد كبير، وهو إمكانية تقليد هذه الخبرة من طرف مؤسسات منافسة لا تملك خبرة، من خلال قيامها بإدخال تحسينات منتج المؤسسة، فتؤثر على انخفاض تكاليفه أكثر من تلك الانخفاضات الناتجة عن الخبرة المتراكمة ومن ثم الفوز بحصة من السوق، ومن جهة أخرى يمكن استعمال تجهيزات وآلات أكثر أداء من طرف منافسين أقل خبرة تمكنها من خفض تكاليفها (Jean,2002 : 74)

• **صعوبة التكيف مع الوضعيات الجديدة:** إن هذه الإستراتيجيات تتطلب الإنتاج بكميات كبيرة والتي بدورها تلزم المنظمة بذل مجهودات كبيرة في توفير الاستثمارات والتجهيزات، هذه الوضعيات ينتج عنها مشاكل متعددة في التكيف مع التغيرات التي قد تحصل، لا سيما تلك المرتبطة بالتطور التكنولوجي، وتغير سلوك المستهلكين (مرسي، 1996 : 140).

• **مخاطر حرب الأسعار:** إن تبني هذه الإستراتيجية من قبل عدة منظمات أعمال منافسة، يؤدي إلى ما يعرف بظاهرة حرب الأسعار، حيث لا يستفيد أي منافس من تخفيض التكاليف، باعتبار أن القضية تقود إلى التضحية بهوامش الربح والتنافس في تخفيض الأسعار، مما يقود إلى تدهور إجمالي المردودية داخل ميدان النشاط دون أن تتجح أي منظمة في اكتساب وضعية جيدة.

• **إهمال دور السعر والتكلفة في المنافسة:** تقل أهمية المنافسة عن التكلفة في بعض المنتجات، خاصة تلك السلع الكمالية، والنشاطات المرتبطة بالتكنولوجيا المرتفعة، حيث يحتل عنصر التكلفة المرتبة الثانية بعد كل من الجودة والتطور التكنولوجي، وبرز مثال على ذلك المعدات الطبية والأسلحة التي تهمل فيها التكلفة ولا يؤخذ بها كمعيار (Jean, 2002 : 76).

إن نجاح منظمات الأعمال في إدامة ميزتها التنافسية من خلال تدنية التكاليف يتطلب منها ضرورة تحسين جودة وأداء الموارد المتاحة، مع معرفة كيفية توجيه نفقاتها بما يسمح لها من الحصول على تخفيضات حقيقية ومستمرة في تكلفة الوحدة المنتجة دون تأثر المنتج في تصميمه وجودته.

### ثانيا : الاستجابة كميزة تنافسية مستدامة:

إن الاستجابة للزبائن وتلبية احتياجاتهم تعد من أهم المؤشرات لقياس أداء المنظمات الذي حظي بتأكيد الكُتّاب والباحثين في علوم الإدارة في السنوات الأخيرة، باعتبار الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف المنظمات للمنافسة والربحية والتطور.

ولتحقيق استجابة متفوقة للزبائن يجب على المنظمة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين، في تحديد وإشباع حاجات الزبائن. وعندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تمييز يستند على الميزة التنافسية.

#### **1- مفهوم الاستجابة:**

إن عملية تحسين جودة المنتج الذي تقدمه المنظمة يجب أن تتماشى مع تحقيق تلك الاستجابة، كما هو الحال مع تطوير منتجات جديدة ذات سمات تفتقر إليها المنتجات الحالية. إذ أن إحدى الطرائق

الرئيسية لتعزيز تنافسية المنظمة هي مواصلة تقديمها خدمات جديدة ذات نوعية أفضل واستجابة أسرع مما يقدمه المنافسون لتلبية رغبات واحتياجات زبائنها وكسب ولائهم لها فهي قد تكسب زبائن جدد يفضلون التعامل مع المنظمة الأفضل في الصناعة وتطور حصتها السوقية.

ويعتبر الزبون هو مركز اللعبة وهو الذي يحدد حاجاته أولاً ومن ثم على المنظمة أن تقوم بما يجب عمله لإشباع هذه الحاجات ويعتمد التنافس بين المنظمات على أساس من يستطيع أن يفي بهذه الحاجات بشكل أفضل (طالب والبناء، 2012: 250).

ويوضح (Evans and Collier, 2007: 126) بأن الوقت في مجتمع اليوم يُعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، بالنظر إلى ما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن، وذلك بتقليص هذا الأخير ما أمكن لفائدة العملاء ويمكن التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال عدة نقاط أهمها:

- **تخفيض زمن التسليم للعميل:** أي تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه وهو ما يعرف بوقت التسليم السريع.
- **تخفيض زمن المنتجات الجديدة للأسواق:** وذلك من خلال اختصار دورة حياة المنتج على تقديمه للأسواق وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى.
- **تخفيض زمن تحويل العمليات:** إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات، فإنه وانطلاقاً من فلسفة الوقت المحدد فإنه يمكن تحقيق قيمة مضافة للمدخلات كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن، خاصة إذا أفاد ذلك في الاستغناء عن المخزون والاقتصاد فيه، وبالتالي في تكاليف التخزين بفعل الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج.
- **سرعة التطوير:** وتعني بها الفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن، والعمل على تحقيق أسبقية على ها المستوى خدمة لتنافسية المؤسسة وتحسب هذه الفترة من بداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج.

يتضح من ذلك أن فهم حاجات وتوقعات الزبائن والاستجابة السريعة لطلباتهم وتحقيق رضاهم يتم في كيفية تقديم الخدمات الإضافية المرافقة للمنتجات بشكل يتفق مع حاجاتهم ورغباتهم من أجل تلبيتهم، والعمل على مواكبة توقعاتهم مع استمرار وإدامة الاتصال والتواصل وبناء علاقات تتصف بالديمومة معهم، كل ذلك يساعد المنظمة في بناء ميزة تنافسية طويلة الأمد من خلال وضع حاجات الزبائن في محور الأنظمة والتطبيقات التسويقية.

إن الحديث عن الاستجابة يجرنا للخوض في موضوع المرونة الذي أصبح بعدا تنافسيا حاسما في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات الزبون في التغيير والتنوع وكذلك وسائل إشباعها، وتعرف المرونة بأنها الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت (Dilworth, 1992: 43). ويشير (Evans,1997: 67) إلى إن العديد من المنظمات تقوم باستخدام المرونة كسلاح تنافسي إذ تعتبر عن سعة نظام الإنتاج وقابليته على التكيف بصورة ناجحة مع الظروف البيئية المتغيرة ومتطلبات العمليات. فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- **مرونة المنتج (الإيصائية)** وتعني القدرة على مسايرة التغييرات في الأذواق والحاجات المنفردة لكل زبون وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات المقدمة، والمرونة الثانية هي مرونة الحجم وتعني قدرة المنظمة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب ، وهذا له فوائد متعددة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة والتحكم بالحجم والتسليم بأوقات مختلفة (Slack,1998:59).
  - **مرونة المزيج:** وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
  - **مرونة الحجم:** وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
  - **مرونة التسليم:** وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.
- تأسيسا على ما تقدم نرى بأن بُعد الاستجابة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي منظمة تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت ممكن.

### ثالثا: الجودة كميزة تنافسية مستدامة:

لقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزات تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج عمليات المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة

#### 1 - ماهية الجودة :

لقد شهدت منظمات الأعمال اليابانية انطلاقة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال حلقات الجودة، وبعد حصولها على نتائج جيدة بدأ هذا المفهوم يخطف اهتمام إدارات منظمات الأعمال في

الدول الصناعية الأخرى في أوروبا و أمريكا. والواقع أن مفاهيم الجودة عرفت عدة تطورات لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة ( الحسين، 2001: 209):

• **المرحلة الأولى:** كانت الجودة تعني جودة المنتج، وذلك عن طريق الاهتمام بتخفيض نسبة الإنتاج، وأداء العمل صحيحا من المرحلة الأولى، وقياس تكلفة الإنتاج المعيب، وتحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة.

• **المرحلة الثانية:** ارتبطت الجودة بإشباع رغبات العميل، وذلك بالاقتراب منه وتفهم حاجاته وتوقعاته.

• **المرحلة الثالثة:** اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق جعل السوق أساس كل القرارات، الاقتراب من السوق و العملاء أكثر من المنافسين، التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم، والبحث عن أسباب انصراف العملاء لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة.

في حين تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها مدخل شامل، يسعى لخلق ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت (Bernhard, 1991: 42). وثمة من عرفها بأنها التطوير المستمر للعمليات الإدارية، وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل وللعملية، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندياً في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل (فلاق، 2010: 31).

## 2- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الأهداف التالية:

• **تحقيق مستوى متميز من الجودة:** وذلك بتطوير المنتجات حسب رغبة العملاء، مع الاستمرار في تحسين جودة السلعة أو الخدمة المقدمة، لتتعدى مرحلة مقابلة حاجات و رغبات العميل إلى مرحلة تجاوز توقعاته، حيث لا يمكن بلوغ هذا المستوى خلال فترة قصيرة، و لكنه يحتاج إلى فترة زمنية بعيدة المدى.

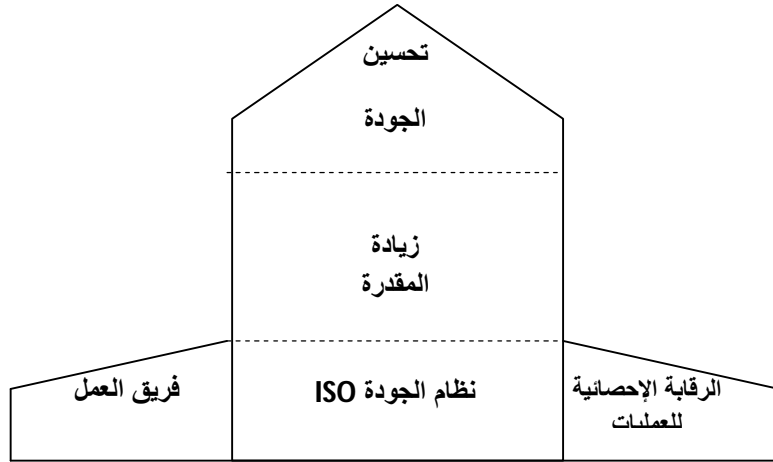
• **خفض التكاليف:** تتطلب الجودة عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، و هذا يعني تقليل نسبة التلف والأخطاء وإعادة العمل، فالهدف الرئيسي للجودة الشاملة هو الوصول إلى مرحلة التلف الصفري.

- زيادة العوائد والأرباح بزيادة المبيعات والحصة السوقية.

- رفع مستوى رضا الزبون للوصول للولاء الزبوني.
- زيادة مستوى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.

إن هذا الأسلوب الإداري الحديث من شأنه أن يعطي المنظمة موقعا متميزا سيما في ظل المنافسة الحادة داخليا وخارجيا، ويكون ذلك بتحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات وهو ما يؤدي إلى تحسين صورة وسمعة المنظمة في نظر عملائها ويعزز ثقتهم بها، وضمان ولائهم لها، وطبعاً هذا كله يساهم في تحقيق ميزة تنافسية تدعم قدرة المنظمة على بقاءها وتفوقها ويوضح الشكل التالي دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة وزيادة المركز التنافسي للمنظمة.

شكل رقم (25): دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة وزيادة المركز التنافسي للمنظمة



المصدر: (سونيا، 2003: 49)

من خلال الشكل السابق يتضح أن اعتماد سلسلة المواصفات القياسية إيزو 9000، وكذا إجراء الرقابة الإحصائية للعمليات مع تشكيل فرق عمل، تعتبر أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والهادفة إلى تحسين جودة السلع والخدمات بما يرضي أذواق ورغبات المستهلكين وهو ما يؤدي بالمنظمة إلى كسب المنافسة والتربع على قاعدة صلبة من السوق داخليا وخارجيا.



### 3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة إحدى أنواع التفكير المنظوماتي، ولفهمها فهما عميقا لا بد من تحليل وتشخيص جوانبها المختلفة للوصول إلى الرؤيا الكلية الشاملة لها في إطار بيئة ديناميكية متغيرة تسعى للتطور والتحسين المستمر. وإدارة الجودة الشاملة مبادئ تكمن فيما يلي:

• **ثقافة المنظمة:** يجب خلق ثقافة المنظمة بحيث تنسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع أفراد المنظمة، وبتشكيل فرق عمل ممكنة لاقتراح التغييرات المناسبة وإجرائها بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات العملاء واحتياجاتهم، والعمل بشكل مستمر ودؤوب على تحسين جودة الخدمات والمنتجات وتطويرها (جريس، 2004: 34).

• **التركيز على العميل وتلبية احتياجاته وتوقعاته:** ويشمل العميل هنا كلا من العميل الخارجي ممثلا بالزبائن والمراجعين والمستفيدين من خدمات المنظمة، كما يشمل العميل الداخلي ممثلا بالموظفين العاملين في المنظمة، وتقوم الجودة على أساس أن استمرار ونجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على تلبية توقعات العملاء، فهم يمثلون شرعية المنظمة وغايتها الأساسية ولهذا لا بد أن يكون العملاء هم بداية ونهاية إجراءات التحسين.

إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستفيد الداخلي والخارجي وعلى ذلك فإن تحمل مسؤولية الجودة من أي فرد في التنظيم من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة (الصرن، 2001: 131).

• **التحسين المستمر للعمليات:** يرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية، ومن الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغير تلك المحصلة النهائية، وكذلك تعزيز الثقة والاعتماد على إجراءات ونظم العمل (بن سعيد، 1997: 94).

• **استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات:** فالقرارات ليست مجرد تكهنات وآراء شخصية وارتجالية بل قرارات مدعومة بالحقائق، وهذا يتطلب التوسع في استخدام الأساليب الإحصائية التي تساعد في اتخاذ القرارات الروتينية والإستراتيجية. (الرشيدي، 2004: 60)

• **التركيز على العمليات والنشاطات والنتائج معاً:** وهذا يعني تجاوز التركيز على المخرجات فقط والاهتمام بالعمليات لأن العمليات السليمة والصحيحة تكفل لنا مخرجات صحيحة.

• **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** فالمطلوب ليس اكتشاف الأخطاء وإنما الوقاية منها قبل وقوعها، وهذا يتحقق من خلال تفعيل دور فرق العمل وجماعات التحسين المستمر، ومن خلال خلق فرص المشاركة وبيئة العمل التي تشجع على التعبير عن الرأي دون خوف أو تردد، كما يتحقق ذلك من خلال المتابعة المستمرة وقياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج. في ظل إدارة الجودة الشاملة تعد الأخطاء فرصاً مواتيةً للتطوير والتحسين ولهذا من الضروري محاولة الكشف عنها قبل استفحالها. (زين الدين، 1996: 44)

• **العلاقة مع الموردين على أساس الجودة وليس على أساس السعر فقط:** وهذا يتطلب توطيد العلاقة مع الموردين واختيار الموردين على أساس جودة المواد الأولية والالتزام بالموصفات والمعايير أكثر من التركيز على السعر، كما يتطلب هذا الأمر تعزيز التعاون مع الموردين لأنهم ركن أساسي في تحقيق الجودة لأن المدخلات السليمة لها دور أساسي في إنتاج مخرجات ذات جودة عالية (نجم، 2004: 58).

• **دور القيادة:** فهي التي تتخذ قرار التطبيق من خلال نقل قناعتها بالجودة لباقي العاملين، وتجعل المشاركة والتعاون من القيم الأساسية في المنظمة ذلك لأن القيم التنظيمية تتأثر لحد بعيد بقيم المديرين، كما أنها توفر رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وهي توفر البنية التحتية الأساسية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. على الطرف النقيض فإن غياب مساندة الإدارة العليا وعدم الاقتناع بإدارة الجودة الشاملة يؤدي للفشل والإخفاق (شمدة وفاتجا، 1997: 27).

• **التدريب المستمر:** حيث تتاح فرص التدريب لجميع العاملين كما تصبح عملية التدريب عملية مستمرة. وفي ظل إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر مفهوم التدريب على البرامج التدريبية الرسمية في مراكز التدريب، بل إن كافة الجهود التي تؤدي لتنمية مهارات ومعارف وخبرات الموظفين تعد جزءاً من التدريب. من ناحية أخرى يتم الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية من جهة وبتقويم التدريب من جهة أخرى وذلك لزيادة فاعلية البرامج التدريبية (الرويلي، 2002: 25).

• **التغذية العكسية:** إن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تتحقق في الوقت الملائم تعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح والإبداع (زين الدين، 1996: 43).

وبهذا أصبح تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة أمراً غاية في الأهمية، خاصة مع التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة التي تفرض على منظمات الأعمال ضمان التحسين المستمر لأدائها، لتضمن البقاء في ملعب المنافسة، وأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تضمن لها ذلك.

## رابعاً: الإبداع كميزة تنافسية مستدامة:

إن منظمات الأعمال وجدت لتقديم المُنتجات (سلع وخدمات) إلى الزبائن، ومن أجل أن تبقى وتتمو في البيئة الخارجية والتي تشهد مُنافسة حادة بين المنظمات لا بد لها من إيجاد الوسائل والعمليات الضرورية التي تُمكنها من تقديم مُنتجات جديدة وتحسين المُنتجات الحالية لتلبية مُتطلبات الزبائن أو التفوق عليها. ويعد الإبداع من المصادر الأساسية للميزة التنافسية، لأنه يعطي المنظمة شيئاً قريداً تفتقده المنظمات المُنافسة الأخرى، كالإنفراد الذي يُميز المنظمة عن مُنافسيها في الكلفة أو الجودة أو المرونة أو التسليم. وهذا يعني لكي تتمكن المنظمة من البقاء والنمو في أسواق المُنافسة عليها إيجاد الأساليب والعمليات الضرورية لتمكينها من تقديم كل ما هو جديد أو مُحسن من المُنتجات ليُحقق لها ذلك التفوق على المُنافسين.

### 1. تعريف الإبداع وأنواعه:

الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافياً أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان، لذا فالمنظمات التي تبتغي النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وإنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها. وتباين الكُتاب في تعريف الإبداع فوفقاً لـ (VandeVen) يعني الإنتاج أو تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها (Scott & Bruce, 1994: 560)، أما (Amabil, 1998 :77) فعرفته بتشخيص المشكلات، وإيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد، عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة".

ويرى (Drucker) أن الإبداع هو الطريقة التي تعتمدها المنظمة لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً (Hitt, et.al., 2001 : 524) وبما يؤكد العلاقة بين المنظمة والإبداع والميزة التنافسية في بيئة تمتاز بالسباق التنافسي الديناميكي، وفي المنظمات الكبيرة والصغيرة، الخدمية والإنتاجية على حد سواء.

كما عُرف بـ " عملية صنع سلعة أو خدمة جديدة، أو تطويرها لتقبل اقتصادياً، فهي التطبيق العلمي للابتكار" (الصرن، 2000 : 27) وبما يُميز بين الإبداع والابتكار، الذي يعبر عن "القدرة على التفكير غير التقليدي"، أو "اعتماد البراعة أو الخيال لتوليد طرق جديدة غير مألوفة (أصيلة)، أو حلول استثنائية"، ويقف عند حدود الفكرة، و يأتي الإبداع لينفذها (Schermerhorn , 1996: 26)، وهذا ما أكده (Drucker) فهو يرى أن الإبداع هو الإحلال المستمر للجديد بدل القديم بتقديم شيء جديد، أو تقديمه بطريقة أفضل (السامرائي 1999 : 29). كما أن الابتكار (Creativity) هو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه (Robbins, 1998 : 105)، وبما يشير إلى عدم ضرورة توليد نفس

الشخص لهذه الأفكار، بينما الإبداع هو تطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة ( Scott & Bruce , 1994 : 560 )، ويمكن أن نستخلص مما سبق بأن الإبداع:

- عملية تبني و استخدام أفكار و أساليب جديدة قابلة للتطبيق.
- يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- منح المنظمة الاقتدار المميز لمواجهة المنافسين.

وهناك عدة تصنيفات للإبداع ، نذكر منها:

• **الإبداع المنطلق:** ويهدف إلى تحقيق نتائج مبتكرة غير عادية تعزز مستوى أداء المنظمة نحو استراتيجيات ومجالات وآفاق جديدة لم يسبق أن تم التوصل إليها، وبذلك يتحقق تمييز واضح في موقف المنظمة التنافسي. هو أحد سمات المهام الكبيرة التي يقوم بها القائد الإداري في المستويات العليا (الرحاحلة، 2010: 230).

• **الإبداع الفني:** حيث يهدف إلى تطوير الأساليب والطرق المتبعة في حل المشكلات والكشف المبكر عنها، وتحليل أسبابها ليتم وضع الخطط لمعالجتها لرفع من مستوى الأداء والقدرات والتقليل من الأخطاء.

• **الإبداع الموجه ذاتيا:** حيث يهدف هذا النوع من الإبداع إلى تمكين المنظمة من الاستمرار في نشاطها أي المحافظة على استمرار تقديم الخدمات أو المنتجات من أجل البقاء.

أما كلا من ( Carrier & Garand, 1996: 11) فقد صنفا الإبداع إلى أربع مجموعات:

• **المجموعة الأولى:** تحتوي على تصنيفات الإبداع بحسب طبيعته، حيث يتم التفريق بين الإبداع التجاري، الإبداع التنظيمي، الإبداع التكنولوجي والإبداع التنظيمي. كما يمكن تصنيفه إلى: الإبداع الإداري و الإبداع التكنولوجي.

أما التصنيف الأكثر استعمالا في هذه المجموعة هو التصنيف الذي يقسم الإبداع إلى خاص بالمنتج (بحث و تطوير سواء جزئي أو كلي) و إبداع خاص بالعمليات.

• **المجموعة الثانية:** وتحتوي على التصنيفات الإبداع وفق معيار التخطيط للإبداع و هكذا يتم التمييز إبداعات المخططة ، أي تلك التي تم إعدادها وتخطيطها من طرف المنظمة وغالبا ما تكون مستمرة، وإبداعات غير مخططة وهي التي تحدث من حين إلى آخر وعند الحاجة لها فقط.

• **المجموعة الثالثة:** تختص بالتصنيفات التي تعتمد على معيار نتائج الإبداع فتأخذ في الحسبان درجة وعمق التغيرات التي يحدثها الإبداع في المنظمة، بعض الإبداعات التي تحدث تغيرات مهمة وملموسة

في الممارسات التنظيمية للمؤسسة تسمى الإبداعات الجذرية، في حين الإبداعات السطحية تسمى بالروتينية.

• المجموعة الرابعة: وتحتوي على مجموعة من التصنيفات المختلفة حيث يصعب تجميعها لعدم تجانسها منها تصنيف حسب عدد الأشخاص المساهمين في انجازه.

2. الميزات التنافسية الناتجة عن الإبداع: إن الجدول التالي يبين التقنيات التي تستعملها منظمات الأعمال جراء تطبيقها للإبداع، فالإبداع في مفهومه واحد، ولكن التقنيات المستعملة من أجل تحقيقه تخلق عنها ميزات إستراتيجية والتي تميز المنظمات عن بعضها البعض.

الجدول رقم (06): الميزات التنافسية الناتجة عن الإبداع

الميزة التنافسية	الميكانيزمات
عرض وتقديم أي شيء جديد لا يقدر على عرضه أي آخر.	التجديد في عرض المنتج أو الخدمة
عرض حسب الطرق بان الآخرين لا يمكنهم إنتاج منتج/ خدمة بطريقة أسرع وبأقل تكلفة.	التجديد في الإجراء
عرض وتقديم منتجات لا يقدر عليها الآخرون أو يجدون صعوبة في التحكم فيها.	التعقيدات
عرض منتج/ خدمة لا يقدر الآخرون على صنعها إلا من خلال شراء الليسانس المتعلق بها أو دفع الحقوق المتعلقة بها	الحماية القانونية للملكية الفكرية
تغيير قاعدة التنافس مثل ثمن المنتج أو ثمن الجودة أو ثمن الجودة أو الاختيار	إضافة أو توسيع هامش العوامل التنافسية
إن مميزات المنتج الجديد ونعني الأول الظاهر في السوق تفيد في بعض الأحيان تفيد في ظهور أخطاء غير منتظرة وفي هذه الحالة انتظار حدوث أخطاء أولية من المنافس للتنقل بسرعة والعمل على تصحيحها من أجل تقديم منتج أولي.	السبق في السوق مع استغلال أخطاء الآخرين
عرض أو تقديم منتج/ خدمة والذي يمنح قاعدة يمكن البناء عليها لمتغيرات وإحداث منتجات يمكن الحصول عليها.	المفهوم الصحيح للبنية التحتية
عرض منتج أو خدمة جديدة أو عرض مفهوم لإجراء طريقة جديدة تساهم في إحداث أشياء تدفع المنتجين الآخرين إلى إنتاج سلع وخدمات إضافية وتكميلية	إعادة كتابة القواعد
إعادة التنسيق بين العوامل المؤكدة عبر الأسواق المختلفة.	تحويلات عبر مختلف مجالات التطبيق

ميكترمات أخرى	إنّ الإبداع يعتبر اكتشاف طرق جديدة ومفاهيم تمكن من الحصول على امتياز استراتيجي بطريقة تؤدي إلى إمكانية اكتشاف طرق جديدة والمحافظة على تميزها.
---------------	---

المصدر: (Tidd et al, 2006 : 08)

تبين من خلال الجدول أنّ الإبداع في المحيط العملي يعتبر كعامل للفرقة والاستدامة في الميزة التنافسية ما بين المنظمات، فإستراتيجية الإبداع هي جزء من الإستراتيجية العامة للمنظمة، تشمل إستراتيجية الإبداع تحليل المنظمات للأنشطة والأعمال، السوق وبيئة التكنولوجيا وما هي الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار، كما تشمل عملية صنع الاختيارات في ما يتعلق بالإبداع في حالات عدم التأكد. وبين الجدول رقم (07) بالتفصيل تأثير الإبداع على المنافسة السوقية.

الجدول (07): تأثير الإبداع على المنافسة السوقية

الإبداع والقوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء	عندما يؤدي الإبداع إلى تخفيض التكلفة، من أجل تخفيض الأسعار وتدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء السلع، تستطيع المنظمات استخدام الأسعار كسلاح لجذب العملاء بعيدا عن منافسيهم، وقد تحاول المنظمات التي تتميز بالتكلفة المرتفعة بالمواجهة هي الأخرى عن طريق تخفيض الأسعار، فيجب على المنظمة الأولى الاحتفاظ بسرية إبداعاتها التكنولوجية أو بحقوق الاختراع، فإن الطريق يصبح مسدودا أمام المنافسين للحصول على تكنولوجيا مماثلة.
الإبداع وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق	إذا ما تمكنت المنظمات القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وذلك من خلال قيامها بالإبداع المستمر فإنّ هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمنظمات القائمة أن تفرض أسعارا عالية وأن تحقق أرباحا كبيرة.
تأثير الإبداع على قوة المشترين	إذا ساهم الإبداع في إضافة خصائص جديدة إلى المنتجات، إذ تعتبر هذه الخصائص الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتجات، هذا ما يؤدي إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشترين وعليه القدرة على تضيق نطاق المفاوضات بين الموردين (المنتجين) والزبائن.
تأثير الإبداع على قوة المنتجين	إذا كان الإبداع في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين فإنّ تنقل الزبائن من مورد لآخر يكون منخفض، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن. إذا كان يتوفر لدى الموردين تكنولوجيات معينة متصلة بأداء سلعة أو بخصائص محددة لها تستطيع أن تدفع الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين، فإنّ ذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة

تفاوضية كبيرة مع عملائهم.	
يسمح الإبداع بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المنظمة، ومن ثم تتأخر ربحيتها، أما إذا كانت منتجات المنظمة ليس لها بدائل قوية (إلا بشكل قليل) بمعنى أن البدائل تشكل عامل تنافسي ضعيف (ومع فرض تساوي كل الأمور الأخرى ، فهنا تنتهيا الفرصة أمام المنظمة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية.	أثر الإبداع على قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة

المصدر: (قوراري، 2012: 119)

إن ما تم عرضه في الجدول يمثل جانبا من الأسس التي يستند عليها في تبرير أهمية الإبداع ودوره في تحقيق إدامة التميز للمنظمة، ولا يمكن التصور أن هذا العرض قد ألم بجميع الجوانب والأفكار والمبادئ المتعلقة بهذه العلاقة، وذلك لما يشهد الاقتصاد العالمي من تحولات غير مسبوقة وظهور مفاهيم و فلسفات جديدة، فالعالم اليوم يعيش عصر المعلومات والاتصالات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، حيث تعتبر كل هذه المتغيرات المحرك الرئيس لتزايد حدة المنافسة، وأصبح نمو وتطور المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الحديثة يعتمد على التقدم والإبداع .

### خامسا: السمعة كميزة تنافسية مستدامة

يُعد دور السمعة مهما ومحوريا في تشكيل سلوك الأفراد وتؤثر في تصرفاتهم، فهي تعكس الواقع وتحمل المعلومات العقل الإنساني الذي لا يواجه الواقع مباشرة، وإنما يواجهه بشكل غير مباشر يعتمد على الوصف. ولذلك أدركت المنظمات أهمية دراسة سمعتها لاستخدام ذلك في دعم أنشطتها.

#### 1. مفهوم سمعة المنظمة:

إن فكرة سمعة المنظمة معقدة ومتداخلة يصعب قياسها، وقد نظر إليها الكُتّاب من زوايا مختلفة، حيث عرفها (Fombrun,2007: 37) بأنها تخمينات كلية في أذهان الناس حول صورة المنظمات وخدماتها.

ووصفت السمعة بأنها تقييم الجمهور لقدرة المنظمة على تلبية احتياجات الجمهور المدركة، وهي انطباع المتعاملين معها حول منتجاتها وسياسيتها وأنظمتها، وكلما كان رأيهم ايجابيا حرصوا على استمرار العلاقة وتدعيمها، وقد يرتبط بالمنظمة سمعة معينة تبرز في اذهان المتعاملين تحصل من خلالها على ميزة تنافسية مستدامة. (عودة، 2012: 32)

وقد ميز (Iwu-Egwuonwu,2011 : 201) بين سمعة المنظمة داخليا وخارجيا

• **السمعة الداخلية:** والتي تسمى سمعة العمل، تتضمن السمات المختلفة بكل ما يتعلق بالعمل وفهم أصحاب المصالح لنشاطات المنظمة .

• **السمعة الخارجية:** والتي تسمى أحيانا السمعة الاجتماعية، والتي اشتقت من بصائر وتصورات أصحاب المصالح الخارجيين لنشاطات المنظمة ، وهم يمثلون الجمهور بشكل عام وليسوا قريبيين من المنظمة كقرب أصحاب المصالح الداخليين وإنما يدركون ما تكون عليه المنظمة من انطباعات على أساس تصوراتهم ونشاطاتهم واتصالهم بأصحاب المصالح الداخليين .

ويضيف (Abimbola, 2009 : 219) أن للسمعة الخارجية أهمية كبيرة على منظمة الأعمال ، ويجب أن تعمل باهتمام بالغ في توطيد العلاقة الملائمة مع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين لإظهار صورة أفضل عن المنظمة مما يعزز سمعتها بشكل عام

**2. أهمية سمعة المنظمة:** إن دعم السمعة الايجابية تمثل الأرض الصلبة للمنظمة، ومصدر ثمين وايجابي للجهود المبدعة لتزويد قيمة إلى المجتمع من خلال هوية المنظمة والاستفادة إلى أبعد الحدود من أصالة المنظمة. ويرى (Iwu-Egwuonwu,2011: 202) أنه على الرغم من أن دعم السمعة مفهوم معنوي، فإن السمعة الجيدة تزيد المنظمة بشكل واضح وتزويدها بميزة تنافسية ثابتة، وأن العمل يجب أن ينجح ويحقق أهدافه بسهولة مما يعزز سمعة جيدة بين أصحاب المصالح، وخصوصا الزبائن وقادة الرأي في منظمات الأعمال والخبراء الماليين والمجهزين بالإضافة إلى العاملين الحاليين والمحتملين، وأن أهمية دعم سمعة المنظمة الجيدة يمكن أن تعرض في النقاط التالية:

• قيام المنظمة في وضع قوائم السعر على المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن حيث يكون راغب لدفع مثل هذه الأسعار .

• الابتعاد عن الخلافات بين أصحاب المصالح مما يساعد في دعم المنظمة.

• الزبائن يفضلون رعاية المنظمة للمنتجات والخدمات الجيدة.

• إن المنظمة التي تتمتع بالسمعة لها قيمة في السوق المالية وأسهمها لها قيمة عالية.

• السمعة الجيدة تشكل عاملا لجذب العاملين الجيدين.

• تساعد على توليد ولاء المستهلك للمنظمة عند شعوره بالرعاية والاحترام المستمرين.

• تساعد المنظمة في الحصول على رأسمال المطلوب لمشاريعها.

وتبرز أهمية السمعة في قدرة المنظمة على بيع المنتجات والخدمات وجذب المستثمرين وتحقيق ربحية عالية (Nakra,2000: 35). وأن للسمعة أهمية في خلق ميزة تنافسية وتعد أحد المصادر



الرئيسية لها، وأن العلاقة بين إدارة سمعة المنظمة والأداء التنظيمي يمكن أن يكون سيف ذو حدين تؤثر على كل أصحاب المصالح الذين يتعاملون مع المنظمة.

ويضيف (Hong & Yang,2009: 384) أن السمعة القوية المرتبطة بالأداء المالي تزيد من فعالية الإعلان والقدرة على شحن القيمة، وتحسن استخدام العاملين، وتسهل تقديم المنتج، وتزيد من الوصول إلى رأس المال بسهولة، وجذب المستثمرين وزيادة المبيعات.

ويرى (tanlamai,2010: 37) أن أهمية السمعة تكمن في أربع سمات رئيسية هي (الثقة، المصداقية، الجدارة بالثقة، المسؤولية) وتؤدي إلى عملية أكثر فعالية وتقليل فشل المنتج، وتقلل الضغط من منافسة الأسعار وتقلل الأضرار على الأداء المالي، وأن من أهم فوائد إدارة السمعة هي إعطاء ثقة عالية للمستهلكين والمستثمرين والمجهزين والعاملين في المنظمة، وكذلك أمام المنظمات الأخرى تعطيها فهم ايجابي حول تقديمها لمنتجات وخدمات موثوقة في نظر الجمهور. ويذكر (Wiedmann & Buxel,2005: 147) أن هناك العديد من أهداف دعم سمعة المنظمة والتي يمكن توضيحها كما يأتي:

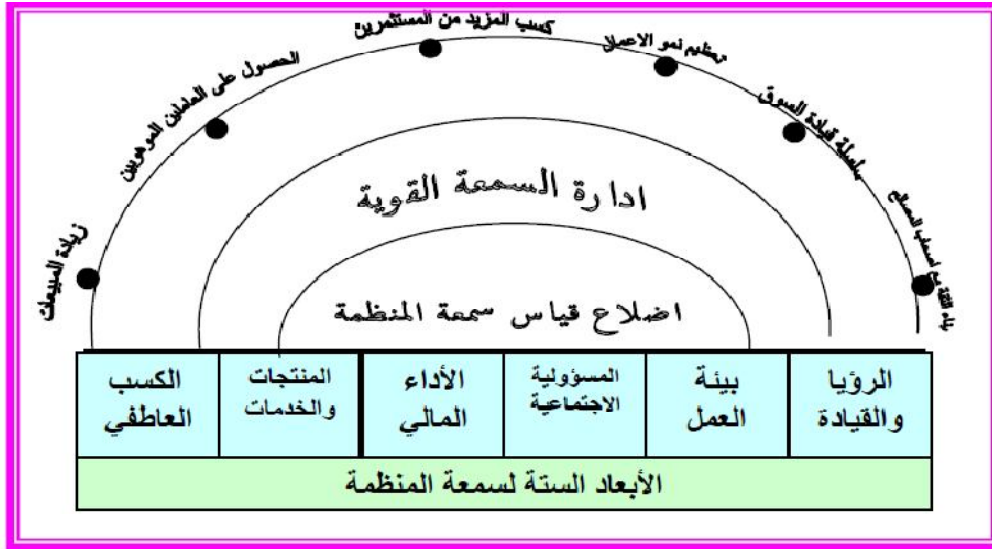
- تطوير صورة ايجابية للمنظمة؛
- زيادة رضا وولاء الزبون، واكتساب الزبائن الجدد؛
- زيادة الحوافز للعاملين وزيادة رضا العاملين؛
- زيادة الإرباح وتخفيض تكلفة رأس المال؛
- تخفيض معدل دوران العمل؛

### 3. أبعاد سمعة المنظمة:

يعد موضوع تحديد أبعاد ومتغيرات دعم سمعة المنظمة من المواضيع التي لها أهمية كبيرة في الأدب الأكاديمي، وأغلب الباحثين غير متفقين على مكوناتها وأبعادها، حيث يرى (Omar & Williams, 2008: 268) أن دعم السمعة مفهوم صعب القياس وسريع التغير ويرتبط بنوع العلاقة بين أداء العمل وما يحقق من سمعة تنظيمية، والسمعة الجيدة تتعلق بصورة وهوية المنظمة، وأن هناك ستة أبعاد أساسية لدعم سمعة المنظمة هي (الاتصال، الهوية، الثقة، الصورة، الجدارة، المصداقية).

أما (Bick,2008: 2) يرى أن الأبعاد الأساسية لسمعة المنظمة هي (الرؤيا والقيادة، بيئة العمل، المسؤولية الاجتماعية، الأداء المالي، المنتجات والخدمات، والكسب العاطفي)، والتي بدورها تؤدي إلى العناصر الستة للنجاح وهي (بناء الثقة مع أصحاب المصالح، تعظيم الأرباح، كسب المزيد من المستثمرين، الحصول على العاملين الموهوبين والأكفاء، زيادة المبيعات، قيادة سلسلة السوق)، كما يوضح الشكل التالي (26)

الشكل رقم (26): أبعاد سمعة المنظمة القوية



المصدر: (Bick, 2008: 2)

ومن خلال المراجعة في الكتابات والبحوث ذات العلاقة بموضوع سمعة المنظمة ووفقا لوجهة نظر عدد الباحثين، تبين أن الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة، جذب العاملين الموهوبين، الثقافة التنظيمية جميعها مفاهيم انبثقت من الكتابات ذات العلاقة بالفهم الكلي لدعم سمعة المنظمة والتي حصلت على أكبر نسب من آراء الباحثين والكتاب. والشكل (27) يوضح هذه المكونات.

الشكل (27): الأبعاد المشتركة لدعم سمعة المنظمة



المصدر (الذبحاوي، 2012: 127)

### المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

من المعلوم أن منظمات الأعمال هاجسها الأول تحقيق أكبر عائد من الربح، ومن هنا تبلورت فكرة وجوب تذكير المنظمات بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية، كما أن الدور الأول الذي تلعبه هذه الأخيرة كمصدر للثروة وتوليد فرص العمل يحتم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية والبيئية. فقد أشار الكثير من الاقتصاديين إلى أن النمو الاقتصادي ليس له قيمة إلا إذا ارتكز على أخلاقيات تمنح الغايات البشرية أهمية وأولية مطلقة، إذن فالاقتصاد يجب أن يكون في خدمة الإنسان والغاية الاقتصادية للمنظمة لا تتجرد من هدفها الاجتماعي والبشري، فالمنظمة لا يمكنها أن تتطور طويلا في مجتمع عرض للإساءات ذات الطابع الاجتماعي.

إن منهج التنافسية المسؤولة يعزز الأداء التنافسي المستدام من خلال بناء جسر بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والاستراتيجيات التنفيذية لتقليل التكاليف وتحسين العلاقات والعائد من العملاء وتحسين وضع المؤسسة بين المنافسين. وبناء على ما تقدم سيتم بحث دور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في إدامة ميزتها التنافسية.

#### أولا : المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها مع أصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

بهدف توضيح الدور المترابط لكل من المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، يجد الباحث من المناسب أن يتم توضيح مفهوم أصحاب المصالح وأهميته وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية، ومن ثم كيفية مساهمة المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

#### **1- مفهوم أصحاب المصالح:**

إن المقصود بأصحاب المصالح هم كل الأشخاص والجهات التي تربطها بالمنظمة مصلحة سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر. بالنسبة للمنظمة يندمج مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ضمن المنطلق الذي تسير عليه نظرية الأطراف ذات المصلحة. هذه النظرية تشغل حاليا اهتمام العديد من الباحثين الجامعيين وكذلك مديري كبريات المنظمات في العالم (87 : Geneviève et al, 2002). على الرغم من أن معظم الباحثين يعتبرون أن أول باحث اهتم بأصحاب المصالح هو فريمان (Freeman) وكان ذلك سنة 1984، إلا أن هناك من يرى أن أول محاولة للخوض في مجال علاقة منظمات الأعمال

بأصحاب المصالح تعود إلى الباحث (Penrose) وكان ذلك سنة 1959 إذ يعتبر أحد الأوائل في الخوض في نظرية أصحاب المصالح (Eric, 2004 : 168). وقد عرّف (Freeman) أصحاب المصالح بأنهم كل شخص أو مجموعة الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك الذين تؤثر فيهم المنظمة في نفس المجال (Geneviève et al, 2002 : 88). ولقد قدم نفس الباحث قائمة بهؤلاء الشركاء وهم الزبائن والموردون والعمال والمساهمون وكذلك الدولة والجماعات المحلية والمواطنون. فأصحاب المصالح هم كل شخص أو مجموعة الأشخاص الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك الذين تؤثر فيهم المنظمة في نفس المجال.

وقد حاول العديد من الباحثين تقديم قائمة مفصلة بهؤلاء الأصحاب كما حاول آخرون القيام بتصنيف هؤلاء الأطراف حسب درجة تأثيرهم في المنظمة. بالنسبة للقائمة فقد تم حصرهم في كل من الزبائن والموردون والعمال والمساهمون وكذلك الدولة والجماعات المحلية والمواطنون. أما فيما يخص التصنيف فهناك من يرى أن أصحاب المصالح فئتين، الأساسيين والثانويين. ويأتي على رأس هذا التصنيف (Clarkson) سنة 1995 حيث اعتبر أن أصحاب المصالح فئتين وهما الأساسيين والثانويين، فالأساسيين هم الذين يستثمرون أموالهم في المنظمة، فهم بذلك ضروريين من أجل ضمان السير العادي للمؤسسة. ويدخل ضمن هذه الفئة كل من أصحاب رؤوس الأموال والمستثمرين والعمال والموردون والزبائن. أما الفئة الثانية فتضم كل الأفراد أو المجموعات التي تؤثر أو تتأثر بالنشاط الذي تمارسه المنظمة ولكنهم ليسوا ضروريين لضمان بقاء وديمومة المؤسسة (Eric, 2004 : 169). وهناك من يرى أن أصحاب المصالح فئتين، المباشرين وغير المباشرين ويأتي على رأس هذا التصنيف (Caroll و Nasi) في دراسة صدرت لهما سنة 1997 والتي تم فيها تقسيمهم إلى أصحاب المصالح المباشرين وأصحاب المصالح غير المباشرين. فحسب صاحبي الدراسة "من الممكن التفرقة بين أصحاب المصالح المباشرين وهم الذين تربطهم علاقة تعاقدية ورسمية بالمنظمة وهم المساهمون والعمال والموردين والزبائن. في حين أن أصحاب المصالح غير المباشرين هم وسائل الإعلام والمستهلكين وجماعات الضغط والحكومات والمنافسين وكافة الجمهور والمجتمع بصفة عامة (Samuel, 2001 : 7). وعلى الرغم من المحاولات المتكررة لتصنيف أصحاب المصالح، إلا أن هناك من يرفض أي تصنيف يعطى لأصحاب المصالح، منتقدين بذلك كل ما جاء به (Clarkson) و كارول (Caroll) ومن تبعهم في تصنيف أصحاب المصالح. ويأتي على رأس المنتقدين والرافضين للتصنيف الباحث الأمريكي (Mitchell) الذي يرى أن تصنيف أصحاب المصالح يعبر عن رؤية ضيقة لأصحاب المصالح على اعتبار أن كل صاحب مصلحة يؤثر ويتأثر بشكل جوهري بالنشاط الممارس من طرف المؤسسة، وبالتالي فإن أي تصنيف لأصحاب المصالح فهو غير مؤسس (Eric, 2004 : 169).

## 2- أهمية أصحاب المصالح:

لقد حظي أصحاب المصالح بأهمية كبيرة من لدن الأكاديميين والممارسين، لكونه يمثل احد أهم محاور الارتكاز للعمل الإداري من خلال العلاقات وتأثيرات العمل والمنافع المتبادلة فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين منظمة الأعمال، من جهة أخرى. فضلاً عن ما لذلك من انعكاسات على مسيرة الأعمال وتوجهها ككل متكامل نحو بلوغ الرسالة التي وجدت من أجلها في البيئة. وفيما يلي تبسيطاً لبعض ملامح أهمية أصحاب المصالح (العنزي، 2007: 2):

- إن أصحاب المصالح من موظفين ومجتمع تخدمه منظمة الأعمال يعدون موارد حيوية لها، حيث أن المهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تؤلف المقدرات التنظيمية لها. كما أن خلق علاقات مميزة لأصحاب المصالح يُعد مورداً مهماً ممكن أن ينافس الموارد المالية والبشرية كأسبقية. ولعل من الجدير بالذكر، إن بروز مثل تلك الأهمية في المنظمات المعاصرة، يأتي بسبب كونها تنشئ التعاون وتتقاسم المخاطرة، التي تصب في تعزيز الإبداع والاستجابة المرنة للتغيرات السريعة الناشئة في الاقتصاد العالمي الجديد. هذا فضلاً عن أن تلك المنظمات صارت مسطحة تتصف بانتشار عملية اتخاذ القرارات وتوزيعها على عدد كبير من الأفراد والجماعات، وكذلك تسارع مجرى المعلومات وتنوعها خصوصاً عند صناعتها.
- تساهم علاقات أصحاب المصالح في خلق الميزة التنافسية، فمنظمات الأعمال أدركت أن سمعتها على تطوير علاقات معقولة مع الموظفين، الزبائن، المجهزين، والمقيمين بجوارها، يعد أمراً في غاية الأهمية لتحقيق الإبداع. فالعلاقات الجوهرية هي مصدر السمعة الجيدة، وتعزز من قيمة العلامة التجارية للمنظمة، ومن كليهما بالطبع قد يولد كما كبيرا من المنافع، وخصوصاً تطوير الأسواق الحالية، وإيجاد أسواق جديدة وفرص مربحة لها.
- إن نوعية علاقات منظمات الأعمال مع أصحاب المصالح ممكن رؤيتها واعتبارها كأحد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها. ومما يؤسف له أن الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الايجابية قد يخلق مخاطرة مالية لقسم كبير من أصحاب المصالح، وخصوصاً حملة الأسهم.

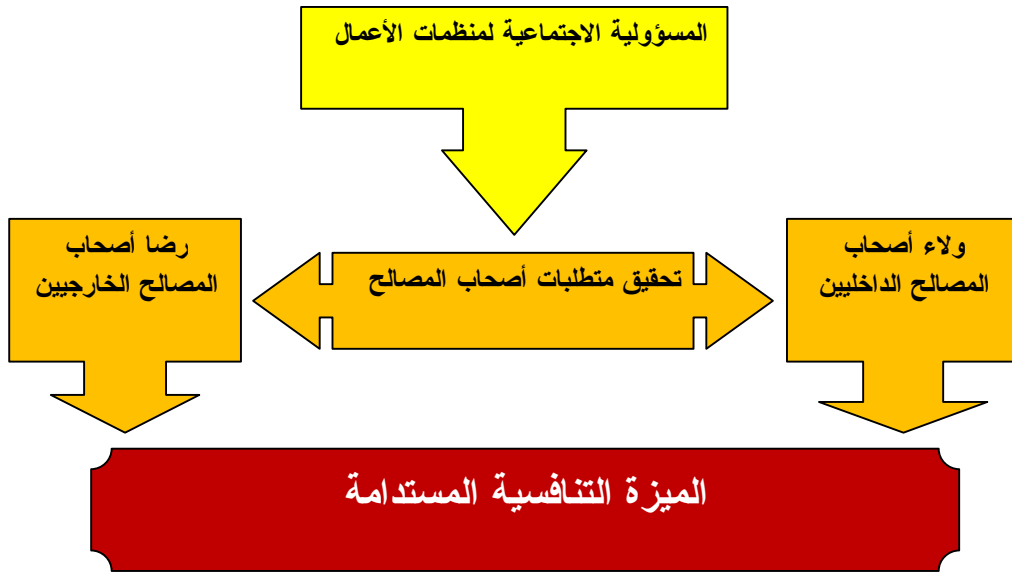
## 3- المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصالح وكيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

عدّ البعض المسؤولية الاجتماعية شكلاً من أشكال الاستثمار الاستراتيجي باتجاه بناء وصيانة سمعة المنظمة، إذ اقتضت متطلبات الانتقال من التنافس إلى التسابق ضرورة الاستجابة للضغوط الاجتماعية والبيئية، والى ملاحظة أثر الخصائص المميزة لبناء الميزة التنافسية المستدامة ضرورة مساندة العوامل الاقتصادية للمنظمة بعوامل أخرى غير اقتصادية (سناو وعبد الرضا، 2010: 217).

وأخذت العوامل الاجتماعية الحيز الأكبر في مجال بناء ومساندة الميزة التنافسية المستدامة وأصبح مفهوم الموجودات الإستراتيجية يضم كل موارد المنظمة (المادية وغير المادية)، وأصبح رضا أصحاب المصالح هو الاستجابة الحقيقية لمتطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة، إذ يرى (porter & kramer, 2007: 7) أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية قد كانت متفقة أكثر من أن تختلف، وان المنافسة الحالية تعتمد الإنتاجية الناتجة عن استعمال العمل، رأس المال، والموارد الطبيعية من أجل انتاج السلع والخدمات بجودة عالية.

وفي هذا الاتجاه يبرز دور أصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث يُعد نقطة تلاقي بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة، لأن المسؤولية الاجتماعية توجه نحو تحقيق رضا وكسب أصحاب المصالح سواء من داخل المنظمة وخارجها والميزة التنافسية المستدامة لا يمكن بلوغها إلا من خلال بلوغ هذه المرحلة، والشكل (28) يبين أن الإنفاق على أنشطة المسؤولية الاجتماعية باتجاه الاستجابة لحاجات وتوقعات أصحاب المصالح يؤدي إلى تحقيق ولاء والتزام أصحاب المصالح الداخليين من جهة والى كسب رضا أصحاب المصالح الخارجيين من جهة أخرى، وهذا ينعكس إيجاباً على ادامة الميزة التنافسية.

الشكل رقم (28) : المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وأصحاب المصالح



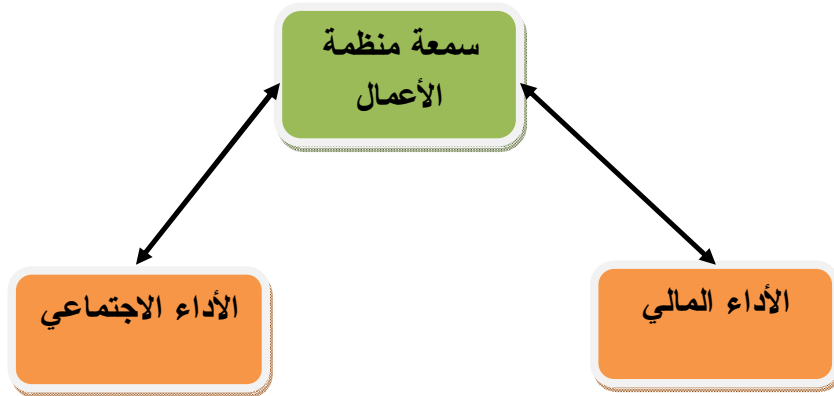
المصدر: (سناء وعبد الرضا، 2010: 218)

### ثانيا : تعاضد المسؤولية الاجتماعية وأنشطة سلسلة القيمة لإدامة الميزة التنافسية:

إن مساندة المسؤولية الاجتماعية لنشاطات سلسلة القيمة تتطلب الاهتمام بالعوامل الاقتصادية ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية بما يديم المركز التنافسي لمنظمات الأعمال من خلال تقوية أدائها المالي وتعزيز سمعتها.

إن تعاضد أنشطة المسؤولية الاجتماعية وأنشطة سلسلة القيمة يجعل منظمات الأعمال تستجيب بكفاءة لحاجات وتوقعات أصحاب المصالح، وقد قدم (Pelozza,2006: 33) أنموذجا يعتمد فيه صياغة أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تعكس أداء اجتماعيا ايجابيا والتي بدورها تؤثر بشكل ايجابي في سمعة المنظمة، مما يؤدي إلى تحسن الأداء المالي للمنظمة والذي يمكن قياسه من خلال زيادة المبيعات وانخفاض التكاليف مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والشكل (29) يوضح طبيعة العلاقة بين الأداء الاجتماعي وسمعة المنظمة وأدائها المالي.

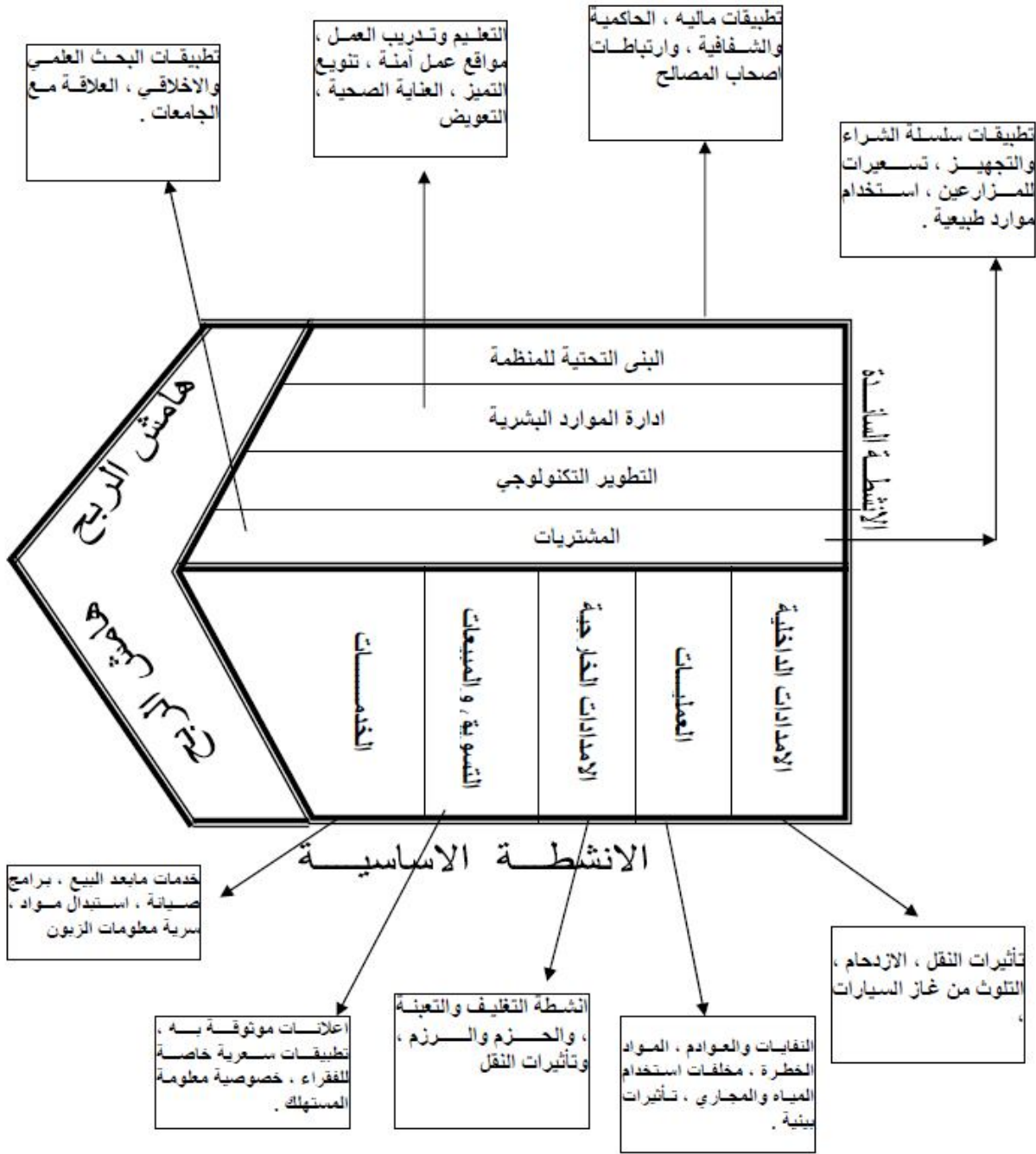
الشكل رقم (29): الأدائين الاجتماعي والمالي وسمعة المنظمة



المصدر: (Pelozza, 2006: 33)

كما أشار (Kramer,2007: 3) إلى وجود علاقة متبادلة بين منظمات الأعمال والمجتمع من خلال المزاجية بين الأنشطة الاجتماعية وأنشطة سلسلة القيمة، إذ أن لكل نشاط من سلسلة القيمة (الرئيسية والمساندة) أنشطة اجتماعية تساندها وتعزز من تأثيرها في إدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

الشكل الرقم (30): أنشطة المسؤولية الاجتماعية وسلسلة القيمة



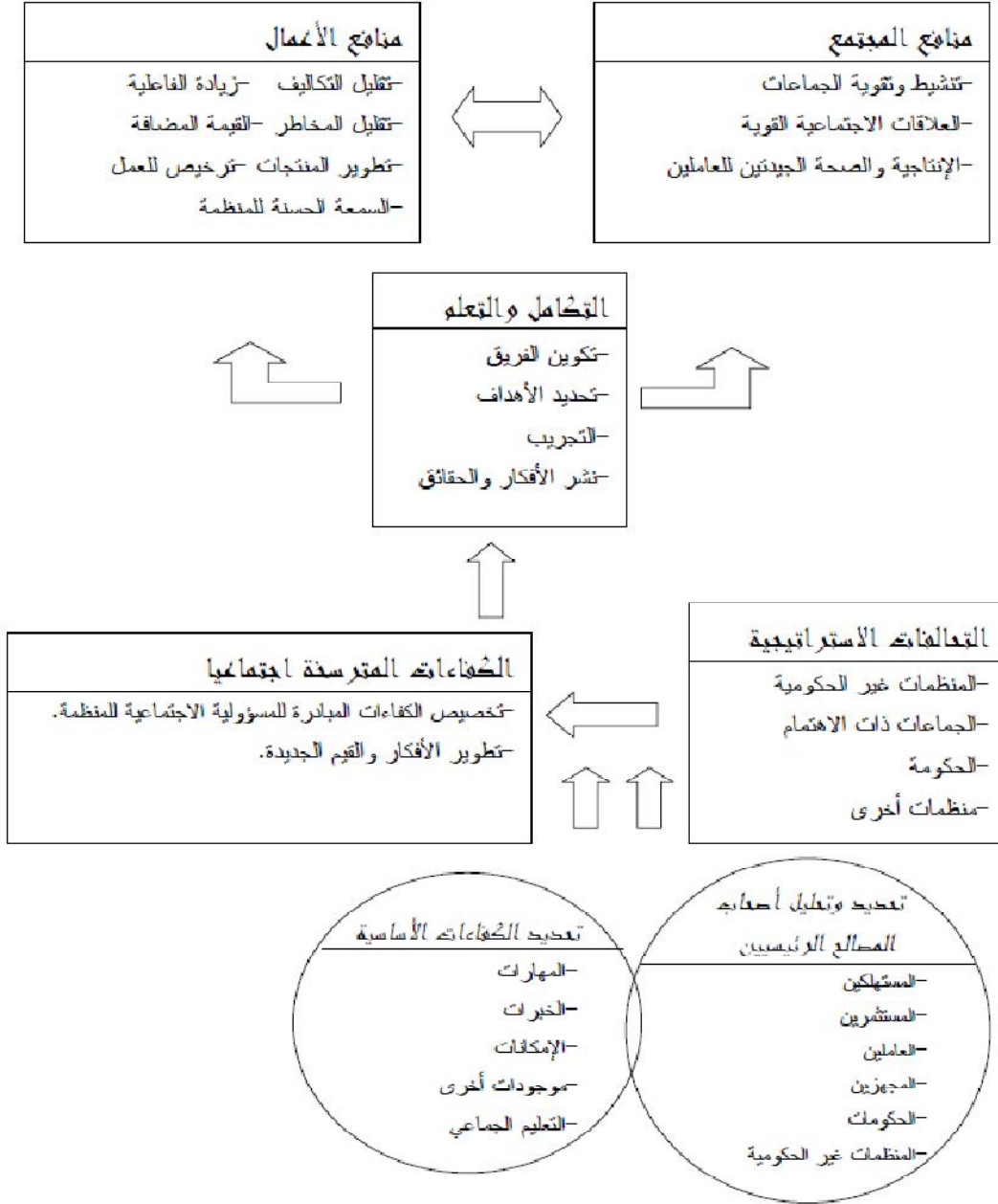
المصدر: (Kramer, 2007: 23)

كما أكد (O'brien & Robinson, 2002: 7) على الأهمية التي يجب أن تضطلع بها المنظمات في مجال المسؤولية الاجتماعية وما يمكن أن تحقق للمنظمة كميزة تنافسية تميزها عن بقية المنظمات، وذلك من خلال الكفاءات المترسخة اجتماعياً (Socially Anchored Competencies). إذ أكد الباحثان على أن التكامل بين عناصر هذا النموذج مع الأعمال والمنظمات يمكن أن يؤدي إلى زيادة الربحية من خلال تقديم



منتجات جديدة مسؤولة اجتماعياً، وكذا تخفيض الهدر والتكاليف. وقد بين الباحثان ذلك النموذج في الشكل رقم (31).

الشكل رقم (31): أنموذج الكفاءات المترسخة اجتماعياً



المصدر: (O'brien & Robinson, 2002: 7)

### ثالثاً : المسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الأعمال:

رغم كل الاختلافات والتباينات في مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلا أن أثر ممارسة المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية يحقق لها إدامة الميزة التنافسية في العديد من الجوانب. ففي الجانب الإنساني تحقق المنظمة الميزة التنافسية عبر تأسيس علاقة إنسانية متبادلة مع المجتمع، تدام الميزة التنافسية هنا على الدور الذي يمكن أن تمارسه أي منظمة كانت بوصفها وحدة مستقلة تعمل في مجتمع ومدى مساهمة تلك الوحدة في مجتمعها مثلها مثل المدرسة والمركز الطبي والمنظمة الخيرية، فالعلاقة التي تتكون في بيئة المنظمات هي التي تشكل المجتمع، لذا فهناك التزامات اجتماعية وإنسانية تقع على عاتق تلك المنظمات، ورغم حداثة المفهوم الإنساني والاجتماعي فهناك العديد من المحاولات التي بدأت بإثراء هذا المفهوم، وهناك العديد من الدوافع والأسباب التي تقف وراء هذا البعد القائم على تفاعل بين منظمة الأعمال وبين السوق أو البيئة التي تعمل في كنفها وتتعامل معها، وربما قد تنطلق من أهداف واستراتيجيات تتبناها المنظمة لإغراض خاصة، ولكنها تعمل في البعد العام والإنساني والاجتماعي بهدف خلق حلقة للوصل بينها وبين بيئتها ومجتمعها الذي تعمل فيه.

أما في الجانب القانوني، فيلاحظ استناده على نظرية الإذعان، ومضمونه أن المجتمع يقدم تفويضا للمنظمة بنسبة الحد الأدنى والذي يسمح بوجود المنظمة قانونيا كمنظمة مستقلة وذات كيان معنوي .

وتؤثر المسؤولية الاجتماعية للشركة على إدامة الميزة التنافسية إيجابا من خلال الجوانب التالية:

(Francesco et al,2006: 70)

- إن قيام المنظمة بدورها تجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بوجودها، والمساهمة في إنجاح أهدافها وفق ما خطط له مسبقاً، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع ومتطلباته الحياتية والمعيشية الضرورية، إضافة إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي. مما يعني أن المجتمع ممثلاً بأفراده ومنظماته سوف يدعم جميع أعمال المنظمة وينميها بما سيحقق لها ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات.
- تمكن المسؤولية الاجتماعية المنظمة من تقليص تكاليف التشغيل، وتحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات وسمعتها، وزيادة المبيعات، وإخلاص العملاء، وزيادة الإنتاجية والنوعية، مما يؤدي إلى وضعها في موقف تنافسي أفضل من غيرها من المنافسين.

- إن احترام المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية سواء أكان ذلك على صعيد البيئة الداخلية (العاملين)، أو البيئة الخارجية (أفراد المجتمع) سيضمن دعم المجتمع لها، والإقبال عليها؛ وبالتالي تعاضم قيمتها السوقية وتزايد أرباحها وتحقيق التفوق على المنافسين.

وفي الواقع هناك بعض الدراسات التي تناولت الدور الجوهري للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق وإدامة الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال، ففي دراسة للباحثين (Jean & Jacques) أكدوا على أن المسؤولية الاجتماعية أداة لخلق وإدامة العديد من المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، والجدول التالي يلخص ما وصل له الباحثين:

الجدول (08): ملخص يعرض مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية

استعمال المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق ميزة تنافسية	وصف الآلية	توضيح للممارسات
الشرعية والترخيص بالنشاط، المسؤولية الاجتماعية بصفها ضامنة للسمعة و أداة للتسويق	الحصول على تصريح بممارسة النشاط من طرف السلطات العمومية يرتبط غالبا بسمعة المنظمة، كما أن السمعة تكسب الشركة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون.	استقادت شركة لافارج الفرنسية (lafage) من صورتها الجيدة (بفضل التزامها بالمسؤولية الاجتماعية) فحصلت من السلطات على تراخيص باستغلال الموارد الطبيعية في مناطق حساسة، في حين لم تحصل المنظمات المنافسة لها على نفس الامتيازات.
ارتفاع التكاليف التي يتكبدها المنافسون، المسؤولية الاجتماعية كطريقة لتغيير القوى التنافسية	تشجيع المزيد من اللوائح والتنظيمات الصارمة على مستوى القطاع من طرف المنظمات التي لها التزام كبير بالمسؤولية الاجتماعية، مما يضاعف من تكاليف الموائمة بالنسبة للمنظمات المنافسة و يصعب دخول المنافسين الجدد و المحتملين.	ساهمت الشركة الأمريكية (داو كيميكال) (Dow Chemical) في وضع معايير عالية للوقاية من تلوث البيئة، في الولايات المتحدة الأمريكية.
جذب اليد العاملة الأكثر إنتاجية، حيث أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي إشارة للجودة في سوق العمل.	تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ميزة جذابة للعمال المرتقبين، خصوصا من يملكون كفاءات عالية.	ضعت شركة (Accenture) برامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الاتصال التي تستهدف الطلاب و الخريجين الجدد.
زيادة المبيعات، حيث أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر أداة تسويقية تؤثر على سلوك الزبائن.	تسمح المسؤولية الاجتماعية بالتوقع التسويقي المميز، و قد يتم اعتبارها من قبل بعض المستهلكين/الزبائن كسمة مميزة لمنتج المنظمة.	قامت بعض المنظمات ببناء استراتيجياتها التسويقية بناء على المسؤولية الاجتماعية، مثل (Patagonia) و (The Body)

(Shop) كأن تكون عملية شراء منتج ما مرتبطة بالتبرع الخيري أو الاسهام في قضية انسانية.		
اقتصاد (HSBC) ملايين الدولارات فقط من خلال غزالة ضوء لافتاته بعد الساعة العاشرة ليلا.	يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية وفورات في المجالات الطاقوية من خلال الحد من هدر الموارد، وتخفيض المخاطر الاجتماعية والبيئية.	<b>تخفيض المخاطر التحكم في التكاليف،</b> المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال الفاعلية التنظيمية
أظهرت دراسة قامت بها شركة استشارية انجليزية في عام 2005 أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تسمح بتخفيض معدل دوران العمل و زيادة ولاء الموظفين تجاه شركتهم.	يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية على السلوكات المهنية، مثل المشاركة و الرضا الوظيفي، كما تمنح دور إضافي لأداء الموارد البشرية.	<b>التأثير على السلوكات التنظيمية،</b> المسؤولية الاجتماعية للمنظمات كأداة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
نظام إدارة أصحاب المصالح في شركة (Danone) ولد الكثير من المعرفة التي يمكن نشر لاحقاً في الشركة.	تعزز المسؤولية الاجتماعية التعلم المرتبط بمجال الادارة الاجتماعية و البيئية، كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في بناء مهارات جديدة.	<b>التعلم، المهارات،</b> المسؤولية الاجتماعية كمورد داخلي استراتيجي

المصدر: (Pascal & Igalen, 2012 : 123)

في حين لاحظت بعض الدراسات الأخرى بأن المنظمات التي تبنت برامج موجهة لتحسين ظروف معيشة العاملين كالتأمينات والتسهيلات المختلفة، قد أسهمت في خفض مدة الغياب عن العمل، وحسنت قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، ورفعت من الإنتاجية وقلصت تكاليف دوران العمل بمعدل 30 % (الطيرة، 2012: 186).

إن منظمات الأعمال مهما كان نشاطها أو حجمها، تمارس أعمالها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وبخاصة تغير ظروف السوق وحاجيات ورغبات الزبائن، ومن ثمة تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو اعتماد مفهوم ومبدأ الميزة التنافسية المستدامة. وهو ما يكتسي أهمية بالغة من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة الاقتصادية والقانونية والبيئية والخيرية، وهذا انطلاقاً من اعتماد المنظمة في ممارسة نشاطاتها على منظور استراتيجي ينظم العلاقة الأساسية بين الأبعاد الأربعة وطبيعة الاستفادة منها وتوجيه محصلتها إلى تعزيز الميزة التنافسية لتكون فعالة ومستدامة، وهذا هو الهدف الرئيس الذي سعت هذه الدراسة من

خلال محاولة إبرازه وإظهاره بالشكل الواضح لكل منظمات الأعمال، من خلال ربط مراكز نشاط المنظمة وإدارتها العليا ومسيريها العمل في إطار هذه الأبعاد الأربعة من خلال الاستغلال الأمثل والعقلاني والرشيد لكل لموارد المتاحة من أجل المحافظة عليها وتطويرها بهدف تحقيق أقصى ربح للمنظمة، وهو ما يحافظ على استمراريتها مع المحافظة على مساهمتها الفعالة والتنمية للمجتمع دونما أن يكون ذلك على حساب البيئة والمحيط الذي تنشط فيه وهو ما يحافظ على تميزها الدائم في بيئة أعمالها وبالتالي استمراريتها وبقائها وعدم ضعفها أمام منافسيها.

## خلاصة :

تُعد الميزة التنافسية المستدامة هدفا رئيسا تسعى منظمات الأعمال جميعها إلى بلوغه، كون السبيل إلى هذه الميزة من نشأته أن يؤدي إلى بقاء المنظمة على قيد الحياة إلى أبعد مدى زمني ممكن في ظل ظروف تشتد فيها المنافسة والتسابق، مما يدفع هذه المنظمات إلى تسخير جهودها وقدراتها ومواردها (الملموسة وغير الملموسة) في سبيل بلوغ هذه الميزة.

وللبورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة فقد عرفنا المصطلحات الثلاثة وهي الميزة، التنافسية، الاستدامة لنصل إلى تعريف شامل للميزة التنافسية على أنها المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن، والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى.

كما خلصنا إلى أن الأبعاد الخمسة (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع والسمعة) هي الضمان الرئيسي لإدامة الميزة التنافسية، ومن ثمة يجب أن ينظر إليهم بصفة شاملة حيث يخدم كل بعد البعد الآخر، حيث تساهم في تقوية الموقع التنافسي بشكل مستمر.

إن هذه الأبعاد الخمسة إذا ما تمَّ إتباعها بصياغة نشاطات للمسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجية شاملة وبما يستجيب لحاجات وتوقعات أصحاب المصالح سيؤدي إلى تحقيق الأداء الاقتصادي بتحسين الإنتاجية من جهة وإلى تحقيق الأداء الاجتماعي من جهة أخرى، مما يترتب عليه تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة لأبعد مدى زمني.

## تمهيد:

إن التطور الذي عرفته مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تغيرات الاقتصاد العالمي، جعلها تضع الربح والعائد الاقتصادي من أولوياتها باعتبار أن المؤسسات الحكومية أو مؤسسات القطاع العام هي التي تتحمل جانب المسؤولية الاجتماعية، لكن مع تغير دور الدولة وازدياد مؤسسات القطاع الخاص وزيادة العاملين واشتداد المنافسة، وارتفاع الأرباح لم تعد القيم الاقتصادية المحدد الوحيد لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، وإنما هناك قيم ثقافية وقواعد قانونية وسياسية واجتماعية التي من المفترض إعطاء لها الأهمية الكبيرة من طرف أصحاب المؤسسات.

وفي ضوء العناصر التي تم التطرق إليها في الفصول النظرية، سنحاول إسقاطها على الفصل التطبيقي وذلك من خلال التطرق لتطور المسؤولية الاجتماعية في ميدان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إلى جانب محاولة معرفة مواطن تميزها، وذلك من خلال بحث معمق باستعمال أساليب عدة لجمع المعلومات منها، المعاينة، الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، وتحليل المحتوى بواسطة الوسائل الإحصائية والسجلات الرسمية والوثائق الشخصية. وعليه سنتطرق في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث رئيسة كالآتي:

### **المبحث الأول: تطور المسؤولية الاجتماعية في النسيج الاقتصادي الجزائري.**

#### **المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).**

#### **المبحث الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات.**

## المبحث الأول: تطور المسؤولية الاجتماعية في النسيج الاقتصادي الجزائري

تعتبر بيئة الأعمال في الجزائر معقدة وغامضة، وذلك نتيجة لتراكم رواسب حقب إدارية سابقة من جهة، مع عدم الفصل النهائي في التوجه الاقتصادي المتبع والقبوع بين الخصخصة لمحاكات الضغوط الخارجية -المجتمع الدولي الذي يشترط تحديد دور الدولة في الاقتصاد- وإشراف الدولة الناتج عن الضغط الداخلي -المجتمع المحلي الذي يطالب بمزيد من مزايا الدولة- ولعل هذا ما يعكس ترهل الأداء الاقتصادي لقطاع الأعمال في الجزائر.

وعلى أساس ما تقدم سنعرض تصورنا لمستوى المسؤولية الاجتماعية في بيئة الأعمال بالجزائر، ومنه تحليل واقعها الحالي بالنسبة لمؤسسات قطاع الأعمال العام والخاص ملقين الضوء على مدى فاعلية التغييرات المؤسسية نحو تجسيدها.

### أولاً: المؤسسة العمومية ومستوى تكفلها بمسئوليتها الاجتماعية:

تعتبر الدولة من خلال مؤسساتها القطاع الذي يستجيب للاحتياجات الجماعية والمنافع العامة في المجتمع، لذلك يعتبر حجمها في الاقتصاد محوريا لتحديد مستويات ومجالات تكفل المؤسسات الاقتصادية سواء العامة أو الخاصة بمسئوليتها الاجتماعية، ولما كانت المؤسسة العمومية رهانا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر كدولة مستقلة اخترنا الانطلاق منها في المرحلة من 1962 إلى 1988، حيث عرفت المؤسسة العمومية الجزائرية عدة أشكال قانونية مختلفة لازمتها أشكال تنظيم متميزة، لذلك سنتناول هذا الجانب تبعا لأشكال المؤسسات التي كانت قائمة وهي:

#### 1. المؤسسة المسيرة ذاتيا:

أخضعت لأحكام القانون الخاص بموجب المرسوم الصادر في مارس 1963، وقد كان من نتائج هذا الإخضاع التالي: (الدرّاجي، 2008: 12)

- تتمتع بالشخصية المعنوية التي تطبق عليها قواعد القانون الخاص؛
- ملزمة بالقيّد السجل التجاري؛
- ملزمة بمسك محاسبة تجارية مطابقة لمخطط المحاسبي العام الساري المفعول في تلك الفترة؛



• تتمتع بالاستقلال المالي الذي يوجب عليها تغطية نفقاتها بالاعتماد فقط على مداخنها المتأتية من نشاطها الإنتاجي والتجاري؛

فالمؤسسة المسيرة ذاتيا كانت قد ظهرت بهدف إعادة بعث أنشطة اقتصادية توقفت بسبب مغادرة الأوروبيين الذين كانوا يملكونها ويقومون بإدارتها. وهي لم تكن معنية بأنشطة مرتبطة بالخدمة العمومية (المسؤولية الاقتصادية البحتة)، كما كانت المردودية المالية المعيار الحاكم على فعاليتها أدائها.

### 2. المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري:

هي شكل من أشكال المؤسسة العمومية التي عرفها النظام الاقتصادي الرأسمالي نتيجة الحاجة لقيام بأنشطة صناعية وتجارية لم تستطع القيام بها المؤسسات الخاصة، بسبب قلة مردوديتها ورؤوس أموالها. هذه الأداة كانت تتلاءم مع التدخل الاقتصادي المحدود للدولة الرأسمالية الليبرالية الحارسة. فكانت تختار بغرض أداء خدمة عمومية (مسؤولية اجتماعية محدودة جدا) للمجموعة الوطنية. لذلك فإن هذا الشكل من المؤسسات العمومية كان يدخل في إطار القانون العام، ويتمتع بالشخصية المدنية وبنشاط متخصص، وتتمتع بالاستقلال المالي ولكن بدرجات تختلف حسب كل مؤسسة. كما تعتبر أموالها أموالا عامة وعمالها موظفين عموميين، ولذلك هي لم تكن ملزمة بضرورة تحقيق التوازن المالي، أو السعي بدرجة أولى إلى تحقيق أعلى مردودية مالية. (زغدود، 1987: 28)

### 3. الشركة الوطنية:

هي أيضا شكل من أشكال المؤسسة العمومية، تبنته الدولة الرأسمالية للتدخل المباشر في النشاط الاقتصادي. غير أنها وعلى العكس من المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، لا تخضع لأحكام القانون العام وإنما لأحكام القانون الخاص وتتميز بالاستقلال المالي، وهي ملزمة بالقيود في السجل التجاري، وبمسك محاسبة تجارية كالمؤسسات الخاصة. فهي ليست مكلفة مبدئيا بتقديم خدمة عمومية للمجموعة الوطنية. بل بتسيير رأسمال عيني ومالي لفائدة الدولة المالكة لها، الشيء الذي يقتضي أن يكون تسييرها مرنا (الدراجي، 2008: 19).

إن المؤسسات العمومية في شكل شركات وطنية، كانت هي الأداة الأساسية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها البلاد في نهاية الستينيات وبداية السبعينيات.

#### 4. المؤسسة الاشتراكية:

هي التسمية القانونية التي أعطيت للمؤسسة العمومية الوطنية بموجب الأمر رقم 74-71 المؤرخ في 16/11/1971 والمتعلق بالتنسيق الاشتراكي للمؤسسات. وتعتبر المؤسسة الاشتراكية التي أنشأها هذا الأمر شخصا معنويا يتمتع بالشخصية المدنية وبالاستقلال المالي، وهي تتكون من وحدة أو عدة وحدات، وتسعى لتحقيق الخطة الوطنية. وقد شرع في تطبيق هذا النظام ابتداء من 1972، ومع نهاية عشرية السبعينيات صارت الأغلبية العظمى من المؤسسات العمومية العاملة بالقطاع الاقتصادي منظمة وفقا لهذا النمط. وقد تضمنت هذه الفترة تطورا نوعيا في مسؤولية المؤسسة الاشتراكية تجاه عمالها الذين أتيح لهم المساهمة في التسيير، والمساهمة في المراقبة واتخاذ القرار وذلك من خلال إشراك مجلس العمال المنتخب في مجلس إدارة المؤسسات العمومية الاشتراكية، من جهة مقابلة وتجسيديا لتعزيز نفوذ الدولة اعتبرت هذه المؤسسات الركيزة الأساسية للتنمية وتحملت شطرا كبيرا من المسؤولية تجاه المجتمع (التوظيف، السكن، ... الخ) وهو ما حاد بها عن وظيفتها الأساسية (المسؤولية الاقتصادية) في ظل غياب مؤسسات عصرية ديمقراطية. (بونوة وبن يخلف، 2012: 08)

وبهذا تستطيع أن نخلص لكون خلفيات تكفل المؤسسات العمومية بمسؤوليتها الاجتماعية في هذه الفترة لم تكن طوعية اختيارية مجسدة لإدارة فعلية للنهوض بالتنمية، بقدر ما كانت تكريسا للسلطة وتعصبا للنهج الاقتصادي المتبع (الاشتراكية) مما نتج عنه أعباء اجتماعية إضافية للمراحل اللاحقة.

#### 5. إعادة هيكلة المؤسسات الاشتراكية:

في عام 1979 قرر حزب جبهة التحرير الوطني الحاكم إعادة هيكلة عضوية ومالية على مستوى المؤسسات العمومية، وذلك من أجل تقليص أحجام هذه الأخيرة ليسهل التحكم في تسييرها. فقد بين التقرير التقييمي في هذا الميدان أن المؤسسة العمومية كانت تعاني من مشاكل وصعوبات بمديدة حدثت من قدرتها على استغلال الطاقات الإنتاجية التي أقامتها ومن أهم هذه المشاكل يذكر (Bouzidi, 1999: 71):

- ضعف مستوى استخدام الطاقات الإنتاجية الموضوعة؛
- تدني إنتاجية العمل؛
- ارتفاع تكاليف الإنتاج؛
- عدد عمال يتجاوز إلى حد كبير حاجات المؤسسة؛

• عجز مالي مزمن؛

وقد تمثلت إصلاحات إعادة الهيكلة العضوية التي تم تبنيها إلى تفتيت 85 مؤسسة وطنية إلى 145 مؤسسة (طرطار، 1993: 37)، إضافة لإعادة الهيكلة المالية بغية التكيف مع النظام المالي والمصرفي. فيما يتعلق بمسؤولية المؤسسات العمومية تجاه المجتمع في هذه الفترة نحصي تدهورا خطيرا، حيث من أبرز إفرازات إخفاق المؤسسات هو عجزها المالي الذي بلغ 400 مليار سنتيم لفترة 1986 أي بنسبة % 60 ، أثر سلبيا على الصعيد الاجتماعي خاصة فيما يتعلق بعدم قابلية المؤسسة العمومية على خلق مناصب شغل لخريجي المعاهد والجامعات وهو أول مسؤوليتها الاجتماعية كونها أداة الدولة لدفع التنمية. (بلقلم وساهل، 2007: 67).

كما تجدر الإشارة عند هذا المستوى من التحليل إلى إشكالية النمو الديمغرافي حيث بلغ متوسط النمو خلال المخطط الخماسي الثاني (1985-1989) ما يقارب 0.4 % بعيدا عن الهدف المحدد بـ 6.2 % وهو أقل من معدل النمو السكاني آنذاك 3.2% في دلالة واضحة على التأخر الاقتصادي (بلقاسم، 1999: 330)، هذا ما فرض ثقلا أكبر على صعيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على المستويين الكمي (زيادة عدد السكان تفرض أعباء أكبر) والنوعي (زيادة مستويات الطلب على الاستهلاك مع تراجع عرض السلع والخدمات) نتيجة تراجع الاستيراد بفعل عجز الخزينة من العملة الصعبة ولد عدة مشاكل اجتماعية فجرت أحداث أكتوبر 1988.

### ثانيا: أثر الإصلاح الاقتصادي على مستوى التكفل الاجتماعي بالنسبة للمؤسسات

#### الاقتصادية:

تقتضي مسألة تمكين المؤسسة العمومية الاقتصادية (من 1988 إلى اليوم) من الاستقلالية الذاتية حتمية تغيير نمط التسيير الاقتصاد الوطني في مجموعه، وذلك من خلال خلق الشروط الضرورية لظهور المبادرة على مستوى المؤسسة وتقبل المسؤولين على هذه الأخيرة تحمل تبعات قراراتهم. بمعنى أن المعطيات التي تقرها النشاطات الاقتصادية وتؤسس عليها القرارات يجب أن تكون موضوعية وغيرها ناتجة عن تدخلات إدارية.

إن المؤسسات العمومية الاقتصادية جاء بها قانون 88-01 للمؤسسة العمومية الوطنية العاملة في الحقل الاقتصادي، وقد كان هذا بغرض إبراز طبيعة التوجه الجديد المستمر بالتركيز على إنجاز الجانب الاقتصادي من حياة المؤسسة إنتاجا ونموا.

- بيد أن تغييرا في الرؤية الاقتصادية بهذا الحجم لم يكن من السهل إحداثه في وقت قصير على مستوى المؤسسة وذلك لاعتبارات عديدة نذكر منها:
- عدم الاستقرار الذي شهدته المؤسسة فيما يتعلق بالمستخدمين، إذ أن الإصلاحات اقتضت أن تقوم هذه الأخيرة بتسريح أعداد معتبرة من عمالها للتخلص من الفائض الذي كان يلزمها.
  - عدم توفر الكفاءات اللازمة على مستوى المؤسسة للقيام بما يتطلبه السوق من دراسات وأعمال، فإطارات هذه الأخيرة حتى وإن كانوا ذوي مستويات تعليمية عالية فلم تتوفر لهم فرص العمل في مثل هذا المجال.
  - حالة السوق الوطنية التي اتسمت بتسارع التغيرات فيها من تدهور للقدرة الشرائية للمستهلكين، وما ينتج عنه من تغير في توجيه إنفاقهم.
  - الأوضاع الخاصة التي أفرزتها حالة انعدام الأمن لسنوات طويلة بالبلاد.
  - قلة الموارد المالية المخصصة للمؤسسات بالعملة الصعبة بفعل انخفاض قيمة صادرات البلاد.
  - عدم استجابة البنوك لطلبات التمويل الاستثمارية المقدمة من طرف العديد من المؤسسات عملا بقواعد الحذر والاحتياط الجديدة. وفي ظل هذه الظروف اكتفت المؤسسة ببعض الإجراءات الممكنة لتنشيط مبيعاتها ومواجهة المنافسة الشديدة التي صارت تهددها محليا بفعل الاستيراد وكذلك من قبل القطاع الخاص الوطني، من هذه الإجراءات نذكر على سبيل المثال:
- إعادة النظر في أسعار بيع منتجاتها بعد تحريرها برفعها إلى مستويات عالية في البداية ثم بتقريبها من مستويات أسعار المنافسة لما صار تواجد هذه الأخيرة محسوسا في السوق الوطنية.
  - إدخال تغيرات تحديثية على بعض المنتجات التي صارت منافسة بعد فتح السوق الوطنية من طرف منتجات أجنبية بفعل الاستيراد.
  - القيام ببعض العمليات الترويجية للمنتجات بغرض تحريك مبيعات المؤسسة عن طريق المشاركة في المعارض المختلفة والقيام بالإشهار.
  - القيام ببعض الخدمات الخاصة لما بعد البيع وتقديم الضمان بخصوص بعض المنتجات لإعطاء صورة لائقة عن المؤسسة.
  - المساهمة في بعض العمليات الاجتماعية والخيرية. (02 : Bahloul, 2002)

من جهة أخرى واستعدادا للانفتاح التام على الاقتصاد الأوروبي تم وضع برنامج لتأهيل المؤسسة الوطنية للرفع من تنافسيتها، وذلك بفحصها وإبراز نقاط ضعفها ثم المرور إلى تحديث الآلات والتجهيزات وكذلك المعارف وأنظمة التسيير، وفقا لما تقتضيه نتائج الفحوص التي تم القيام بها.

والخلاصة أن الإصلاحات الذاتية التي شملت تغييرات مؤسسية على مستوى المؤسسة الاقتصادية ذاتها وحتى على بيئتها خاصة فيما يتعلق بالإطار التشريعي والتنظيمي، لم تكن كفيلة بحل الأزمة الاقتصادية التي تفاقمت شدتها نتيجة تواصل تراكم الاختلالات واستمرار محدودية مستوى التمويل، هذا الأخير الذي وجه الجزائر إلى اللجوء للمؤسسات المالية الدولية لاسيما وان البرنامج الذي أعدته الحكومة من خلال قوانين الإصلاح يتوافق مع قيود صندوق النقد الدولي. (بونوة وبن يخلف، 2012: 10)

وهكذا زادت التزامات المؤسسات بسلسلة من الإصلاحات المقترحة من الصندوق. ورغم التحسينات النسبية الطفيفة على مستوى متغيرات الاقتصاد الكلي نتيجة الإصلاحات. إلا أن الأوضاع الاجتماعية لم تتماشى معها على الإطلاق، وهو ما ضاعف سلسلة من المشاكل الاجتماعية التي يؤول بعضها إلى الفساد الإداري، وفي سياق آخر نجد أن رهان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في هذه الفترة قد تعاضم أكثر نتيجة للضغط الخارجي المتنامي على ضوء الاتفاقات المبرمة مع المجتمع الدولي ( البنك العالمي، صندوق النقد الدولي، منظمة الشفافية الدولية، منظمة التجارة العالمية... )، والتي يركز أغلبها على تجسيد الشفافية شرطا أساسيا للتعاون، وركيزة هامة لتجسيد المسؤولية الاجتماعية، وبالنظر إلى تنامي مستوى الفساد بالجزائر نستشعر تعثرا كبيرا في تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

### ثالثا: المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في الجزائر:

أصبحت الخصخصة التوجه الجديد للجزائر من أجل تفعيل أداء مؤسساتها الاقتصادية، فحاولت الانتقال إلى اقتصاد السوق من خلال مجموعة من التغييرات الهيكلية التنظيمية والمؤسسية، والتي نحصر أهمها فيما يلي:

#### 1. أبرز التغييرات المرافقة للانتقال نحو الخصخصة بالجزائر:

- على مستوى الإطار القانوني نُحصى صُور جُملة من القوانين واللوائح والتشريعات والإجراءات التنظيمية التي حاولت تعزيز القطاع الخاص، وقد كانت الانطلاقة الحقيقية بـ:
  - صُور قانون 86-70 الترقية العقارية يسمح بموجبه بإنشاء السكنات من طرف الخواص.

• صدور قانون 13-86 المعدل والمكمل لقانون 82-13 المتعلق بتأسيس وتشغيل مؤسسات الاقتصاد المختلط.

• صدور قانون 19-87 الذي يقضي بتحرير القطاع الزراعي.

• صدور قانون 26-87 ينشئ المجلس الوطني للتخطيط ويلغي وزارة التخطيط.

• نشر نصوص قانونية تخص الإصلاحات الاقتصادية لاقت قبُول الاتحاد العام للعمال الجزائريين.

• قانون 29-88 يخفف من احتكار الدولة للتجارة الخارجية.

• قانون استقلالية المؤسسات رقم 01-88 تتحول بموجبه المؤسسة العمومية إلى شخص معنوي متميز عن الدولة والتاجر.

كما صدرت عدة تشريعات أخرى يمكن الإشارة إلى مضمون بعضها:

• تحرير الأسعار والمنافسة وإلغاء احتكار الدولة للتجارة الخارجية، ورفع كل القيود الكمية عنها بالنسبة لمختلف المتعاملين الاقتصاديين.

• حرية الاستثمار التي رسخها قانون الاستثمار سنة 1993، كما تم إصدار أمر سنة 2001 يتعلق بتطويره ومنح الدعم الكافي له.

• رفع الاحتكار على الخدمات العمومية، كخدمات التأمين والمواصلات.

• إصلاح تشريع العمل، وإعطاء مرونة أكبر في تحديد الأجور، والسماح بتسريح العمال لأسباب اقتصادية مع إنشاء الصندوق الوطني لتأمين البطالة سنة 1994.

وخلال الفترة (1995-1998) تعددت النصوص القانونية للخصخصة بالجزائر بدءا بإصدار

الأمر رقم 95- 22 المؤرخ بـ 1995/08/26. والذي تضمن الخطوط العريضة والمبادئ العامة

لتحويل ملكية المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص المحلي، أين حددت المادة (02) منه القطاعات

التي تمسها الخصخصة (المتعلقة أساسا بالطابع التنافسي: كالسياحة، الفنادق، التجارة والتوزيع،

الصناعات التحويلية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة...)، وفي عامي 1999/1998 أثرى الأمر

بمراسيم تطبيقية، وقد تم إنفاق حوالي 800 مليار سنتيم في هذه الفترة على عملية الخصخصة دون

نتائج ملموسة (منصوري، 2006: 122)، لتتوقف العملية خلال 2001-2002 وتتواصل في السنوات

المالية بدديناميكية أكبر في الجانب التشريعي ومزيد من اللوائح والقوانين خاصة ما يتعلق بترقية الاستثمار الخاص وتشجيعه بمنح الامتيازات والحوافز.

2. على مستوى الإطار المؤسسي: لقد جاءت القوانين السابقة بإنشاء كم معتبر من المؤسسات نحصي

منها على الخصوص (صديقي، 2007: 198):

- وكالة ترقية ودعم الاستثمارات (APSI).
- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات (ANDI).
- المجلس الوطني للاستثمار (CNI).
- الشباك الوحيد (GU).
- صندوق دعم الاستثمارات (CSI).
- الوزارة المنتدبة المكلفة بترقية الاستثمار ومتابعة الإصلاحات (MDPPI)

من خلال ما تقدم يتوقع نتائج ملموسة فيما يتعلق بتفعيل كفاءة القطاع الخاص ومن ثم المساهمة في الناتج الداخلي ومنه العملية التنموية في تحسين نوعية الحياة وتقليل التوترات الاجتماعية خاصة بالنظر إلى الإمكانيات المالية الهائلة المسخرة لتنشيط الاقتصاد كالمخطط لدعم الانتعاش الاقتصادي خلال الفترة ما بين 2001 و 2004 بقيمة 7 مليار دولار، ومن أجل دعم مستويات النمو خلال الفترة 2005-2009 تم إطلاق البرنامج التكميلي لدعم النمو وبرنامجي الجنوب والهضاب العليا بميزانية قيمتها 200 مليار دولار، وتخصيص 283 مليار دولار للخماسي 2010-2014، ولكن الواقع المعاش بالجزائر يعكس تناميا للسخط الاجتماعي في ظل قطاع خاص عاجز عن المساهمة في احتوائه البطالة والسكن..، ما يبرز بجلاء تعثرا واضحا في ترقية القطاع الخاص بنفس وتيرة الجهود المبذولة له، وعند هذا المستوى نحصي قبوع الجزائر بين الدولة الحامية للتجارب مع الضغط الداخلي من جهة والخصخصة للتجاوب مع الضغط الخارجي.

3. المسؤولية الاجتماعية فرصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

تختلف المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنها في المؤسسات الكبيرة، وذلك لاختلاف المسيرين واختلاف الخصوصيات التنظيمية. وهذا ما يؤكد اختلاف تطبيقات وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الميدان.

إن حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر ورقة رابحة لهذه المؤسسات، ذلك أنها أكثر مرونة للسير في منحرج التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتكيف مع التغيرات الجذرية، حيث يمكنها أن تولي اهتمام أكثر بعمالها والمساهمة في تأسيس مبادرات إبداعية تتلاءم مع بنيتها وأهدافها واحترام أصحاب المصالح (خبابة، 2012: 10).

حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محرك التنمية الاقتصادية والاجتماعية فهي تشكل مصدرا أساسيا من الوظائف وخلق روح المبادرة والابتكار. وبالتالي فهي حاسمة لتعزيز القدرة التنافسية والعمالة، فضلا عن مرونتها في مواجهة حالات الكساد الناجمة عن الطلب السوقي بدرجة أكبر من المؤسسات الكبيرة التي تظل مثقلة بعبء النفقات الثابتة المرتفعة، إذ يمكن للمؤسسة الصغيرة بحجم تجهيزاتها المحدودة وقدرتها على التغيير أن تعدل من تكاليفها بشكل سريع وفعال، بما يتناسب ومستوى الإنتاج الموافق لطلب السوق. لذلك يحضى دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأولوية من أجل تحقيق النمو الاقتصادي والترابط الجماعي.

تشكل أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من المؤسسات الخاصة، حيث شهد عددها تطورا بالغ الأهمية من سنة 2000، وذلك بفعل تسهيل الإجراءات أمام نشأتها من جهة وتطور ثقافة المقاوله لدى خريجي الجامعات من جهة أخرى، فهذه الزيادة تفوق الضعف، حيث أن جميع الإحصائيات المتوفرة تدل على أن أكثر من نصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم إنشاؤها مابين 2001 - 2007 وذلك بعد صدور القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2001.

فبالنظر للجدول رقم (09) نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند نهاية سنة 2012 عرف تطورا ملحوظا قدر بإنشاء 687.386 بعدما كان عددها سنة 2001 يقدر بـ 179.893 مؤسسة، والعكس بالنسبة للمؤسسات العمومية فعددها يسجل انخفاضا 2001 بـ 179 خلال العشرية الأولى من الألفية الثالثة، وذلك نتيجة لعمليات الخصخصة للوحدات المتعثرة.

جدول رقم (09) : تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من 2001 - 2012.

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	طبيعة المؤسسة
687.386	500854	473482	408155	392013	293946	269806	245842	255449	207949	189552	179893	مؤسسة خاصة
599	599	560	598	626	666	739	874	778	778	778	778	مؤسسة عامة



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على:

- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، نشرات المعلومات الإحصائية، العدد 15 و16 و17 و18 و19، 2011، 2010، 2009.

- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، العدد 12 و20، الموقع على الانترنت: [www.pmeart-dz.org](http://www.pmeart-dz.org)

• مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل: من أهم المشاكل الاجتماعية في الجزائر هي البطالة التي تسعى السلطات العمومية إلى إيجاد حلول مناسبة لها منذ حصولها على الاستقلال السياسي، فقد كرست الحكومة عدة جهود لذلك، ومن بينها برنامج الخصخصة سنة 1995، والذي نتج عنه تصفية 250 شركة تساهم بنسبة 30 % من إجمالي عمالة الشركات العمومية، إضافة إلى تحول الاقتصاد الجزائري من أنموذج الشركات الكبيرة إلى أنموذج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن المؤسسة العمومية إلى المؤسسة الخاصة التي أثرت بشكل مباشر على انخفاض معدل البطالة حيث كانت في نهاية سنة 2006 إلى 12.6 %، في حين وصلت سنة 2012 لـ 09.96 % .

وعليه نستنتج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية عن طريق تخفيض مستوى الفقر وزيادة نسبة التشغيل، كما يمكن اعتبارها مركزا للتدريب بحكم أنها تستقبل اليد العاملة غير مؤهلة وغير مرغوب فيها من طرف المؤسسات الكبيرة.

#### رابعا: واقع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

إن أهم ما يميز النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، فالحوجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية وغيرها أخذت بالتلاشي وبدأت زيادة التركيز على الحواجز التقنية المتعلقة بمعايير الجودة. مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة، ولعل الجودة تعد أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الحصول على شهادات الايزو (9000، 14000، 18000، 22000، 26000).

## 1- تزايد شهادات الإيزو في الجزائر:

إن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لم تهتم باحتياجات الزبائن من أجل تلبيتها، وذلك نظرا لغياب المنافسة واحتكار هذه المؤسسات للسوق الوطنية، إلا أنه وفي ظل انضمام الجزائر إلى الفضاء الاورومتوسطي وتوقيعها على اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وانضمامها المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة سترتب عليه ولاشك آثار سلبية على الاقتصاد الجزائري عموما، وعلى المؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص. وعليه فإن هذا التوجه يؤدي لا محالة الى تعدد فرص الاختيار للمستهلك و بروز منافسة شرسة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لذا وحتى تواجه مؤسساتنا هذه المنافسة وتحافظ على حصتها السوقية وتساهم في التطور التكنولوجي، كان لزاما عليها تغيير أساليبها الإنتاجية من أجل تحقيق جودة عالية تنافس بها المنتجات الأجنبية.

بدأت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تولي اهتماما كبيرا لشهادات الإيزو بمختلف صيغها (9000، 14000، 18000، 22000) باعتبارها معيارا للمنافسة في التجارة الدولية، وتمكن المؤسسة من كسب مكانة في السوق الداخلي والخارجي.

وتعد نسبة تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمعايير الايزو (9000، 14000، 18000، 22000) نسبة ضئيلة، حيث نجد في إحصائية لوزارة الصناعة عن المديرية العامة للتنظيم والتقييس أن عدد المؤسسات الحاصلة على الشهادات الايزو إلى غاية سبتمبر 2005 بلغ 167 مؤسسة اقتصادية (عمومية وخاصة) فقط، غير أن هذا العدد شهد قفزات كبيرة وذلك بعد تجسيد برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليصل لـ 1200 مؤسسة في ديسمبر 2012 والجدول رقم (10) يوضح تطور شهادات الايزو في الجزائر.

جدول رقم (10): تزايد شهادات إيزو في الجزائر

السنة	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2005	2009	2012
عدد المؤسسات العمومية والخاصة المتحصلة على شهادة الايزو	-	2	4	9	18	55	167	370	1200

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على موقع وزارة الصناعة.

أصبحت شهادة المطابقة مع مواصفات الأيزو (9000، 14000، 18000، 22000) مطلباً تجارياً وشرطاً للمنافسة، في ظل اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة وملحقاتها، حيث يؤكد ذلك رائد الجودة جوران (Juran) بقوله "أنت لست مجبراً على تطبيق الأيزو 9000 لكن بقاؤك غير مضمون".

لذا تتسابق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق عوامل المنافسة المتمثلة أساساً في الجودة، خفض التكلفة، خفض أزمدة العمليات، الالتزام بمواعيد التسليم، نوع وتوفر الخدمة أو المنتج في الأسواق، ولا شك أن إنشاء وتطبيق نظام فعال لإدارة الجودة (9000، 14000، 18000، 22000) يؤدي إلى تحقيق جميع عوامل المنافسة حيث تعد الجودة أحد أهم عوامل المنافسة تؤدي إلى زيادة العائد على المبيعات من خلال تحقيق خصائص تفي احتياجات العميل وهو ما يزيد في رضاه وزيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة المبيعات. كما تؤدي أيضاً إلى تخفيض التكلفة من خلال التخلص من العيوب، خفض المعاد تشغيله، خفض الفحوص والاختبارات وبالتالي خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية.

تطبق بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مواصفات الأيزو (9000، 14000، 18000، 22000) من أجل تحسين أوضاعها، وذلك بالرفع من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها التي تقدمها، وهو ما يساعدها على بناء وتعزيز ميزة تنافسية قوية لها تواجه بها حدة المنافسة وتستغلها في زيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة ربحيتها.

## 2- نحو تبني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأيزو 26000:

خلّص المعهد الوطني للتقييس في مارس 2012 إلى اختيار أربع مؤسسات اقتصادية وطنية للاستفادة من برنامج إقليمي للمرافقة لمدة ثلاث سنوات، من أجل مطابقة المقاييس التي تملّحها المنظمة الدولية للتقييس "إيزو 26000"، وذلك من ضمن 15 مؤسسة اقتصادية ترشحت من القطاعين العام والخاص، ويتعلق الأمر بكل من فرع تابع لسوناطراك، مؤسسة اتصالات الجزائر، سيفيتال بجاية ومجمع كوندور، حسبما كشف عنه السيد المدير العام للمعهد الوطني للتقييس.

ويشرف على هذا برنامج المرافقة للمسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والذي سيمتد من 2012 إلى 2014 المنظمة الدولية للتقييس بالتعاون مع الوكالة السويدية للتنمية الدولية، وتشمل ثمانية بلدان ويتعلق الأمر بالجزائر والمغرب وتونس ومصر والأردن وسوريا لبنان والعراق، وستكون 12 مؤسسة جزائرية معنية بهذه العملية بمعدل أربعة مؤسسات سنوياً.

وبخصوص سنة 2013، فإن مؤسستين من قطاع البناء والأشغال العمومية والري توجدان في قائمة الانتظار، وهما كوسيدار للأشغال العمومية من القطاع العام والمؤسسة الخاصة لأشغال الطرق والري والبناء، ويرجع ذلك للسمعة الوطنية والإقليمية في قطاع النشاط وكذلك علاقة المؤسستين الجيدة مع المحيط الداخلي (العمال) والمحيط الخارجي.

ويهدف هذا البرنامج "التدريبي" إلى تمكين المؤسسات المستفيدة من الأدوات التي تمكنها من تحسين أداءها في ميدان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وبعد استكمال هذا البرنامج يمكن للمؤسسات المستفيدة أن تحصل على تصديق لحساباتها طبقا لمتطلبات مقياس إيزو 26000، وعلاوة على هذا يعتزم البرنامج تكوين خبراء جزائريين من أجل مرافقة المؤسسات في تحسين التزاماتها بخصوص مسؤولياتها الاجتماعية.

وكانت المرحلة الأولى من برنامج المسؤولية الاجتماعية التي تم الشروع فيها من شهر ماي إلى شهر ديسمبر 2011، وقد استفادت منها مؤسستان هما المخبر العمومي لمراقبة المنشآت بيومرداس والمجمع الخاص للصناعات الغذائية "المصانع الجزائرية الجديدة للمصبرات"

وجدير بالذكر ان عملية اختيار المؤسسات للاستفادة من البرنامج تستند على سبعة مسائل محورية، وتتعلق أساسا بحكمة تنظيم المؤسسة، احترام حقوق الإنسان، علاقات وظروف العمل، احترام البيئة واحترام القانون والعلاقة مع المستهلك وكذا التنمية المحلية. (الجزائر اون لاين، 2012).

### 3- واقع الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

بالاستناد إلى الدراسة التي قام بها مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية (Makhlouf, 2003) والمتعلقة بمدى الاعتماد على اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية، حيث تم توزيع استبيان على 160 مؤسسة اقتصادية تنتمي إلى (08) ثمانية فروع وهي: الصناعة الغذائية، كيمياء وصيدلة، البناء والنجارة، الميكانيكا، الإلكترونيك وكهرباء، صيانة وخدمات، صناعات حديدية وتعدين، السل ولوز. واعتمدت الدراسة على أربعة معايير في اختيار المؤسسات محل الدراسة وهي:

- مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛
- المؤسسات الطالبة مع مؤسسات أجنبية والراغبة في تحسين تنافسياتها والتحكم في التكنولوجيات الجديدة وتحقيق عمليات التصدير؛

- المؤسسات التي تتضمن على هياكل البحث التطبيقي(مخابر، مكاتب دراسات، مركز دراسات أو بحث، هندسة... إلخ)
- المؤسسات التي لديها مشاريع موجهة للاستغلال الأحسن للتكنولوجيا وتحسين جودة المنتجات، تطوير المنتجات الجديدة، نشر المعلومات التقنية التكنولوجية والعلمية.

وتمحورت أسئلة الاستبيان حول المحاور الآتية:

- السيرورات التكنولوجية المستخدمة؛
- كيفية هيكلية-اليقظة التكنولوجية- وما هي الإجراءات المعتمدة لتصبح فعالة؛
- تحليل عملية ممارسة اليقظة التكنولوجية.

وقد أسفرت الإجابات عن 64 جواب(40,62%) وبعد عملية تمحيص الإجابات تم الحصول على عينة من 28 مؤسسة؛ كانت أهم خصائصها كالتالي:

- **تأهيل العمال:** ما تم ملاحظته أن هناك تركيز كبير على الإطار الجامعية بنسبة 32%.
- **السيرورات التكنولوجية المستعملة:** السيرورات التكنولوجية الأكثر استعمالا هي السيرورات النصف أوتوماتيكية بـ13 حالة و أوتوماتيكية بـ 07 حالات. فهذه التكنولوجيات هي خاضعة لمجال التغير والإبداع، بحيث يتطلب ذلك اهتمام خاص بسيرورات التطوير وتكييفها المتواصل مع البيئة التكنولوجية.
- **رقم الأعمال:** يُعد رقم الأعمال عنصرا مهما بالنسبة للمؤسسات التي تعطي أهمية كبرى لليقظة التكنولوجية، بحيث هناك نسبة 17,85% من المؤسسات يتجاوز رقم أعمالها السنوي 10000 مليون دينار، والتي استثمرت معظمها في فرص ذات مردودية، والتي تحتاج إلى مراقبة مستمرة للبيئة (تعددين وصناعات حديدية، الصناعة الغذائية).

كما يمكن تقييم حالة اليقظة التكنولوجية وفق معيارين وهما، موقع اليقظة في الهيكل التنظيمي، وألوية اليقظة في إستراتيجية المؤسسة. فبالنسبة للمعيار الأول هناك(08) مؤسسات تشتمل على هياكل مستقلة والتي تشرف على عملية اليقظة، وبالإضافة إلى ذلك هناك(10) مؤسسات تمارس اليقظة فيها من خلال تقاسم وظيفة اليقظة بين مستخدمي الإدارة والتقنيين.

أما المعيار الثاني فهو يتعلق بإستراتيجية المؤسسة تجاه نظام المعلومات، وعلى هذا الأساس هناك (10) مؤسسات تمثل لديها اليقظة التكنولوجية كأولوية قديمة، و(07) مؤسسات تمثل لديها اليقظة التكنولوجية كأولوية جديدة، و(10) مؤسسات تمثل لديها اليقظة التكنولوجية كأولوية مستقبلية (أي في شكل مشاريع).

تبين هذه النتائج اهتمام حقيقي باليقظة التكنولوجية، باعتبار أن اليقظة كانت محل مصادقة من قبل مجلس إدارة بعض المؤسسات، الأمر الذي يؤكد الحاجة الملحة لليقظة والاهتمام المتزايد بها من قبل الإداريين .

إن ممارسة اليقظة التكنولوجية تُعد نشاطا إداريا، حيث يتجلى ذلك من خلال مراقبة بيئة الأعمال، حيث لوحظ أن 50% من المؤسسات هي في متابعة دائمة للإبداعات التي تطرح في السوق. وتتنوع مصادر المعلومات والمراقبة كما يلي:

- استغلال الصحف المهنية؛
- استغلال العلاقات المهنية؛
- استعمال ضعيف لقاعدة المعطيات؛

وبالإضافة إلى ذلك، فإن المؤسسات التي تستعمل تكنولوجيات الإعلام والاتصال تأثر نظام المعلومات لديها جراء هذا الاستعمال بنسبة 46,42 %. ويتمثل هذا التأثير في بعض الإجراءات المعتمدة ؛ قصد تحسين فعالية نظام المعلومات. وعلى هذا الأساس نجد أن 32,14 % من المؤسسات طبقت تعديلات جزئية على نظام معلوماتها، والنسبة نفسها بالنسبة للمؤسسات التي أقدمت على توظيف أفراد متخصصين في المعلومات، ونسبة 35,71 % من المؤسسات قامت باعتماد برنامج التأهيل، ونسبة 32,4 % أقدمت على تحميل مسؤولية اليقظة التكنولوجية لمستخدميها(بن نذير ومنصوري، 2011: 26)

إن هذه الدراسة التي توضح واقع الإبداع في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تعطي صورة إجمالية ولكنها غير شاملة عن الواقع الميداني للإبداع، مع ذلك فهي تبرز - إلى حد ما - معالم اهتمام متزايد بإشكالية الإبداع في المؤسسة. ومن ثمة ضرورة اعتماد الإبداع كركيزة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمجابهة التغيرات المفاجئة في ظل اقتصاد يتسم بالانفتاح على الخارج أكثر فأكثر.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

تُعد المنهجية حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري وتطبيقي وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة المؤسسات واقعا وحاضرا ومستقبلا. ويعتمد تحديد مسارات المنهجية على ما تيسر من ذلك التراكم الذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار في المؤسسات عامة، بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية ومستقبلية.

ومن أجل التحقق من مصداقية الترابط والتأثير بين متغيرات الدراسة وكذلك من أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ مقاصد الدراسة المحددة سلفا انطوت المنهجية على أربعة نقاط رئيسية.

### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

عملت الدراسة على اختيار المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في القطاعين العام والخاص المالكة لشهادة الأيزو 9000، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من الهيئة الإدارية لهذه المؤسسات الموزعة عبر التراب الجزائري والبالغ عددها (1200) مؤسسة، وذلك حسب بيانات وزارة الصناعة الجزائرية.

ولبلوغ غايات الدراسة فقد اختار الطالب عينة ميسرة حيث يمكن بسهولة الوصول إليها ومقابلتها وجمع البيانات المطلوبة منها، نظرا لعدم وجود إطار يمكن الاعتماد عليه في اختيار العينة. وقد تمت بعض المقابلات مع الأفراد المبحوثين الذي بلغ عددهم 220 فرد من 45 مؤسسة اقتصادية جزائرية مع مراعاة أن تكون خلال أيام الأسبوع المختلفة.

فيما يتعلق بالبعد الجغرافي للعينة فقد اقتصر على 16 ولاية توزعت على الجهات الأربعة للجزائر، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (11) : التوزيع الجغرافي للمؤسسات الاقتصادية المبحوثة

الولاية	المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة
الشلف	مؤسسة اسمنت الشلف ومشتقاته	6
	مؤسسة الزجاج الجديدة	5
	مؤسسة الخزف الصحي	4
	مؤسسة رحمون للأجر	5
البلدية	مؤسسة فيتا جو (Vita Jus)	5

5	مؤسسة فينوس (Venus)	
6	مؤسسة سيم (Sim) للصناعات الغذائية	
6	مؤسسة سيدي الكبير	
6	المؤسسة الوطنية لصناعات العصير والمصبرات	
7	اتصالات الجزائر فرع موبيليس	الجزائر العاصمة
5	مؤسسة صيدال	
4	مؤسسة بلاط	
4	مؤسسة (Batige) للترقية العقارية	
4	مؤسسة رويبة للإنارة	
6	المؤسسة الوطنية للدهن	
5	المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة	
5	المؤسسة الوطنية للاثاث المعدني	
5	بنك البركة الجزائر	
5	بنك ترست الجزائر	
5	مؤسسة صناعة القطن المعقم والضمادات الجراحية	بومرداس
4	مؤسسة سوكوتيد	
6	مؤسسة سيفتال	بجاية
5	مؤسسة ايفري	
4	مؤسسة عمير للطاقة	
4	المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية	تيزي وزو
4	مؤسسة إنتاج وتوزيع الملح	قسنطينة
5	مؤسسة التوظيف وفنون الطباعة	برج بوعريج
6	مؤسسة كوندور	
4	مؤسسة الاسمنت عين توتة	باتنة



5	مؤسسة صناعة المستلزمات الطبية	عناية
4	مؤسسة محبوبة للعجانن	
4	مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية	بسكرة
5	مؤسسة الصناعات النسيجية	
5	مؤسسة المطاحن الكبرى للحبوب	
4	مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور	الوادي
6	مؤسسة الجزائرية للسباكة	وهران
3	مؤسسة الاسترجاع وهران	
5	مؤسسة تحويل المنتجات الطويلة	
5	المؤسسة الجزائرية للبطانيات	
4	مؤسسة مضخات الري	
4	المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية	تلمسان
4	المؤسسة الوطنية للافرشة	
4	مؤسسة الخزف الصحي لتلمسان	
6	المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية	سيدي بعباس
7	المؤسسة الوطنية للكلور	مستغانم
220 استبيان	45 مؤسسة اقتصادية جزائرية من القطاع العام والخاص	16 ولاية

أما مبررات اختيار هذه المؤسسات فترجع للأسباب التالية:

- إتباع المؤسسات الاقتصادية المبحوثة لسياسات وبرامج لتطبيق مواصفات الجودة.
- السمعة الطيبة التي تتمتع بها المؤسسات الاقتصادية المبحوثة من خلال مساهمتها الاجتماعية للمجتمع الذي تعمل فيه.
- الموقع الجغرافي للمؤسسات الاقتصادية، فهي تنتوزع على الجهات الأربع للوطن (شمالا، جنوبا، شرقا، وغربا).

- مساهمة المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في سد احتياجات السوق المحلية من سلع وخدمات.

أما عينة الدراسة من الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة فقد تم تحديدها على أساس الملائمة لموضوع الدراسة وتحددت بالمنصب الوظيفي (المدير العام، مدير دائرة، رئيس قسم).

### ثانياً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات: وتتضمن جانبين

1- الجانب النظري: اعتمدنا في تغطية الجانب النظري للدراسة على المصادر العربية والأجنبية من كتب ودوريات ورسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه، مع التركيز على مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية المستدامة.

وبقصد إغناء موضوع الدراسة بالمصادر الحديثة وسدّ بعض النقص الحاصل في المكتبة الجزائرية، فقد زار الطالب مكاتب الجامعات الأردنية (الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة آل البيت)، إلى جانب الجامعات المصرية (جامعة عين شمس، جامعة الإسكندرية) والجامعات المغربية (جامعة الحسن الثاني، جامعة محمد الخامس)، وكانت حصيلة جيدة من المصادر الحديثة.

2- الجانب التطبيقي: استعان الطالب في جمع البيانات والمعلومات فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة بالمصادر الآتية:

- المعايشة الميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، إذ امتدت مدة المعايشة من 08 جويلية 2012 ولغاية 31 أوت 2013 حيث أتاحت لنا الحصول على المصادر الثانوية الآتية:

- الملاحظة الشخصية من خلال متابعة إجراءات المؤسسات الاقتصادية ذات الصلة بموضوع الدراسة (المصادر الرسمية لسجلات المؤسسة ووثائقها وميزانيتها).

- المقابلة الشخصية مع السادة المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية والتي تركزت كثيراً على مفاهيم وممارسات المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية وعلى الميزة التي يركزون عليها لإرضاء العملاء من جهة، وزيادة حصصهم السوقية من جهة أخرى.

### ثالثاً: بناء أداة القياس واختبارات الصدق والثبات:

يُعد استبيان الدراسة (ملحق رقم 01) من أهم المصادر للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي، وكلما توفرت الدقة في تصميم الاستبيان انعكس ذلك على جودة البيانات، وقد تم تصميم وتطوير الاستبيان بالاعتماد على بعض المقاييس العربية والعالمية بعد أن تم تكيفها لتلائم بيئة الأعمال الجزائرية وتتوافق مع توجهات الدراسة، وهي تتكون من أربع أجزاء تضمن الجزء الأول المعلومات

الشخصية (العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) عن عينة أفراد الدراسة إلى جانب خصائص المؤسسات الاقتصادية المبحوثة من حيث (الملكية، القطاع، الحجم). في حين تضمن الجزء الثاني معلومات عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المبحوثة. أما الجزء الثالث فقد تضمن أبعاد المسؤولية الاجتماعية التالية: المسؤولية تجاه المالكين، المسؤولية تجاه العاملين، المسؤولية تجاه العملاء، المسؤولية تجاه البيئة، المسؤولية تجاه المجتمع المحلي. أما الجزء الرابع من الاستبيان فخصص لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة التالية: بعد التكلفة الأقل، بعد الاستجابة، بعد الجودة، بعد الإبداع، وبعد السمعة. والجدول التالي رقم (12) يبين مصادر القياس المستعملة في إعداد الاستبيان

جدول رقم (12) : مصادر المقياس المستعملة في الاستبيان

متغيرات الدراسة	الفقرات وفق تسلسلها في الاستبيان	المصادر
أبعاد المسؤولية الاجتماعية		
المسؤولية تجاه المالكين	06-05-04-03-02-01	(Rowe, et al, 1995), (Wright, et al, 1998), (Vineemt, 2011)
المسؤولية تجاه العاملين	15-14-13-12-11-10-09-08-07	(Denisi & griffin, 2001), (Dumitru, 2011), (2009), (الجعافرة، 2009), (شيرين، 2009)
المسؤولية تجاه العملاء	23-22-21-20-19-18-17-16	(Kotler & lee, 2005), ( أبو حجلة، ) (عامر، 2004), (حبيب، 2011), (2009)
المسؤولية تجاه البيئة	31-30-29-28-27-26-25-24	(Rund, 2010), (Maria, 2009)
المسؤولية تجاه المجتمع المحلي	42-41-40-39-38-37-36-35-34-33-32	(Jones, 2007), (Wiley, 2010), (حريم والساعد، 2005), (الحمدي، 2003)
أبعاد الميزة التنافسية المستدامة		
بعد التكلفة الأقل	47-46-45-44-43	(Porter, 1996), (2010), (الفيومي، 2010), (العضايلة، 2004)(عبد المالك، 2009)
بعد الاستجابة	51-50-49-48	(Hemphill, 2006), ( الحوري، ) (الموسوي، 2010), (2008)
بعد الجودة	56-55-54-53-52	(Slack et al, 2004), ( الحوري، ) (بن نامة، 2011), (2008)
بعد الإبداع	60-59-58-57	(Monica, 2011), (2006), (بارحمة، 2006), (كوراري، 2012)

بعد السمعة	65-64-63-62-61	عبد (Walsh & dinnie, 2006), (النسور, 2010), (المالك, 2009)
------------	----------------	--

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على مجموعة من الدراسات السابقة

لقد اختبرت أداة الدراسة (الاستبيان) وعبارتها، للتأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسه، وذلك باستخدام نوعين من الاختبارات:

• **الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى الاستبيان، والتأكد من أنه يخدم أهداف الدراسة ثم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، وقد بلغ عددهم (09) محكما (أنظر الملحق رقم 02)، وطلب منهم دراسة الاستبيان وإبداء رأيهم فيه من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى كفاية الاستبيان من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقد قام الطالب بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرى معظم التعديلات في ضوء توصياتهم وأرائهم، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات لتصبح ملائمة . وقد اعتبر الطالب الأخذ بملاحظة المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري للاستبيان، وعليه أعتبر الاستبيان صالح لقياس ما وضع له.

• **الصدق البنائي:** قام الطالب بتطبيق أداة الدراسة بعد التأكد من صدقها الظاهري على عينة عشوائية تمثل فئات مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (40)، وذلك لتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات محاور الأداة وجميع عبارات المحور الذي ينتمي إليه، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (13) : معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المسؤولية الاجتماعية وجميع عبارات محور المسؤولية الاجتماعية

محور المسؤولية الاجتماعية									
المسؤولية تجاه المجتمع المحلي		المسؤولية تجاه البيئة		المسؤولية تجاه العملاء		المسؤولية تجاه العاملين		المسؤولية تجاه المالكين	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.945**	32	0.700**	24	0.617**	16	0.740**	07	0.674**	01
0.207**	33	0.627**	25	0.722**	17	0.682**	08	0.912**	02
0.366**	34	0.706**	26	0.867**	18	0.762**	09	0.842**	03
0.687**	35	0.288**	27	0.595**	19	0.600**	10	0.700**	04
0.752**	36	0.746**	28	0.661**	20	0.454**	11	0.671**	05
0.631**	37	0.936**	29	0.483*	21	0.532**	12	0.368**	06
0.454**	38	0.737**	30	0.610**	22	0.899**	13		
0.532**	39	0.857**	31	0.905**	23	0.634**	14		
0.683**	40					0.582**	15		
0.491**	41								
0.471**	42								

\* دال عند مستوى (0.05)

\*\* دال عند مستوى (0.01)

ويتضح من الجدول رقم (13) أن جميع معاملات الارتباط العبارات استبانة محور المسؤولية الاجتماعية دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) ما عدا العبارة (21) دالة إحصائيا عند مستوى (0.05). ويشير ذلك إلى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات استبانة محور المسؤولية الاجتماعية وجميع العبارات التي يتضمنها هذا المحور.

جدول رقم(14): معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وجميع عبارات محور الميزة التنافسية المستدامة

محور الميزة التنافسية المستدامة									
بعد السمعة		بعد الإبداع		بعد الجودة		بعد الاستجابة		بعد التكلفة الأقل	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.784*	61	0.353*	57	0.635*	52	0.623*	48	0.891*	43
0.891*	62	0.826*	58	0.430*	53	0.592*	49	0.725*	44
0.725*	63	0.635*	59	0.376*	54	0.844*	50	0.582*	45
0.556*	64	0.231*	60	0.635*	55	0.700*	51	0.844*	46
0.654*	65			0.440*	56			0.891*	47

\* دال عند مستوى (0.05)

ويتضح من الجدول رقم (14) أن جميع معاملات الارتباط العبارات لاستبيان الميزة التنافسية المستدامة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05). ويشير ذلك إلى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات استبيان محور الميزة التنافسية المستدامة

وهذا يعني أن فقرات الميزة التنافسية المستدامة توصف بالصدق البنائي، وبالتالي يمكن القول أن فقرات المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة ككل توصف بالصدق البنائي.

#### • ثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

يشير هذا المقياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة، وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) أكبر من (0.60) (Sekaran, 2010: 311)، وكلما اقتربت من (1) دلّ هذا على درجة ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول (15) نجد أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت بين (71.6 ، 86.1) ، أما قيمة ثبات الاستبيان ككل مع بعض فقد قدر ب(89.7) لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات وان البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم (15): معاملات الثبات (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية تجاه المالكين	06	71.6
	المسؤولية تجاه العاملين	09	85.2
	المسؤولية تجاه العملاء	08	77.4
	المسؤولية تجاه البيئة	08	86.1
	المسؤولية تجاه المجتمع المحلي	11	78.6
الميزة التنافسية المستدامة	بعد التكلفة الأقل	05	73.4
	بعد الاستجابة	04	79.3
	بعد الجودة	05	82.9
	بعد الإبداع	04	79.7
	بعد السمعة	05	82.6
الاستبيان ككل		65	89.7

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

#### رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية

التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور وأبعاد الدراسة التي تضمنها الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد الاتساق الداخلي للعبارات لمعرفة صدق أداة الدراسة، ولتحديد العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
- معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) وذلك لاختبار أبعاد المتغير المستقل كل على حدة على المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) اختبار (فا) لاختبار الفرق بين أكثر من متوسطين.
- اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- كما أستخدم الطالب الطالب مقياس ليكرت الخماسي التالي في محوري دراسته، حيث كان كالتالي: موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1 ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال:
- إيجاد طول المدى =  $5 - 1 = 4$  ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات  $4/5 = 0.8$  وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

جدول رقم (16) درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي

درجة التقدير	مقياس ليكرت الخماسي	قيم المتوسط الحسابي
منخفض جدا	غير موافق بشدة	[1.80 ، 1.00]
منخفض	غير موافق	[2.60 ، 1.81]
متوسط	محايد	[ 3.40، 2.61]
مرتفع	موافق	[4.20، 3.41 ]
مرتفع جدا	موافق بشدة	[5.00 ، 4.21]



### المبحث الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات:

إن هذا المبحث يوضح النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج (SPSS) في عملية التحليل الإحصائي، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وإجراء المعالجة الإحصائية من أجل التعرف على البيانات التعريفية الأولية المتعلقة بعينة الدراسة. وكذلك تحليل وعرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومدى الارتباط والعلاقات فيما بينها، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتوضيح مقدار التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة الذي يساعد في إعطاء كافة المؤشرات الإحصائية ذات الدلالة العلمية في الإجابة على كافة أسئلة الدراسة.

#### أولاً: تحليل وعرض نتائج البيانات التعريفية:

##### 1- البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

تمثلت بيانات أفراد عينة الدراسة حسب (العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر: يتبين من الجدول (17) أن هناك تباين بين أعمار عينة الدراسة، وأن (92%) من أفراد العينة تجاوز عمرهم الثلاثين عاماً، وقد يعزى السبب في ارتفاع نسبة الفئات العمرية الكبيرة إلى أن أفراد عينة الدراسة في الأغلب من رؤساء الأقسام فأعلى.

جدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

النسبة (%)	التكرار	الفئة العمرية
07.34%	16	أقل من 30 عاماً
20.64%	45	من 30 - أقل 40 عاماً
40.36%	88	من 40 - أقل من 50 عاماً
31.66%	69	أكثر من 50 عاماً
100%	218	المجموع

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي: يتضح من الجدول (18) أن ما نسبته (15.6%) من أفراد عينة الدراسة مستواهم دون الجامعة، في حين (77.52%) من حملة الشهادات

الجامعية، أما من مستواهم دراسات عليا الحاملين للشهادات العليا فكانت نسبتهم (06.88%)، وهذا مدلول ايجابي حيث أن أفراد عينة الدراسة من ذوي الكفاءات العلمية والعملية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات بكفاءة عالية، وقدرتهم على إدراك ما يحيط ببيئة عملهم والقدرة على استطلاع المتغيرات المستقبلية في مجال عملهم.

جدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة (%)
دون الجامعة	34	15.60%
جامعي	169	77.52%
دراسات عليا	15	06.88%
المجموع	218	100%

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

• توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة: يتبين من الجدول (19) أن ما نسبته (65.15%) من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات، وأن (34.85%) سنوات الخبرة لديهم أقل من 10 سنوات، وهذا يدل على أن غالبية المستجوبين على معرفة ودراية واطلاع على عمل المؤسسات الاقتصادية بشكل جيد.

جدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 أعوام	35	16.05%
من 5 - أقل 10 أعوام	41	18.80%
من 10 - أقل من 15 عاما	84	38.53%
أكثر من 15 عاما	58	26.62%
المجموع	218	100%

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

• توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي: تبين النتائج الموضحة في الجدول (20) أن هناك تنوع في المسميات الوظيفية والمستويات الإدارية لأفراد العينة، حيث أن (42.12%) هم بمستوى رئيس قسم، وأن (39.99%) يشغلون منصب مدير دائرة، في حين ما نسبته (17.89%) هم مدراء عامون، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة العالية وأصحاب القرار إلى جانب مستواهم الإداري الذي يمكنهم من الاطلاع على أمور ومجريات العمل أكثر من غيرهم، وهذا الذي يخولهم الإجابة على أسئلة الدراسة بوضوح ودقة وبمهنية عالية.

جدول رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	المسمى الوظيفي
17.89%	39	مدير عام
39.99%	87	مدير دائرة
42.12%	92	رئيس قسم
100%	218	المجموع

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

## 2- خصائص المؤسسات الاقتصادية المبحوثة: حيث تمثلت هذه الخصائص في (الملكية، القطاع، الحجم)

• توزيع المؤسسات الاقتصادية المبحوثة حسب متغير الملكية: يبين الجدول (21) أن المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة تتنوعت بين العمومية والخاصة، بحيث أن ما نسبته (62.22%) تمثل المؤسسات العمومية، و(37,78%) تمثل المؤسسات الخاصة، وهذا مؤشر جيد لأن المؤسسات العمومية تولي أهمية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع وذلك لالتزامات الدولة بالحماية الاقتصادية والاجتماعية لأفراد المجتمع.

جدول رقم (21) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الملكية

النسبة (%)	التكرار	ملكية المؤسسة
62.22%	28	مؤسسة عمومية
37.78%	17	مؤسسة خاصة
100%	45	المجموع

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

• توزيع المؤسسات الاقتصادية المبحوثة حسب متغير القطاع: يبين الجدول (22) أن المؤسسات الصناعية تمثل ما نسبته (86.67%) من عينة الدراسة، وهذا مؤشر جيد لان قطاع الصناعة هو من أكثر القطاعات المرتبطة بأهمية تحمله للمسؤولية الاجتماعية خاصة في مجال التلوث البيئي بكافة أشكاله سواء الهواء أو المياه أو الضوضاء أو الأرض، يليه قطاع الخدمات بنسبة (13.33%) والذي لديه دور مهم أيضا تجاه المسؤولية الاجتماعية.

جدول رقم (22) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير القطاع

قطاع المؤسسة	التكرار	النسبة (%)
مؤسسة صناعية	39	86.67%
مؤسسة خدمية	06	13.33%
المجموع	45	100%

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

• توزيع المؤسسات الاقتصادية المبحوثة حسب متغير الحجم: يبين الجدول (23) أن المؤسسات قيد الدراسة مختلفة الحجم، بحيث أن نسبة (31.11%) منها مؤسسات كبيرة الحجم الذي يزيد عدد عمالها عن 500 عامل، في حين أن ما نسبته (51.11%) كانت من المؤسسات المتوسطة التي يتراوح عدد عمالها من 50 الى 499 عامل، وجاءت نسبة المؤسسات الصغيرة التي لا يتجاوز عدد عمالها عن 50 عاملا بنسبة (17.78%)، هذا التنوع في حجم المؤسسات يساعد على معرفة العلاقة بين حجم المؤسسة ومدى تبنيها للمسؤولية الاجتماعية.

جدول رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير حجم المؤسسة

حجم المؤسسة	التكرار	النسبة (%)
مؤسسة كبيرة (أكثر من 500 عامل)	14	31.11%
مؤسسة متوسطة (من 50- 499 عامل)	23	51.11%
مؤسسة صغيرة ( أقل من 50 عامل)	8	17.78%
المجموع	45	100%

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

## ثانيا: تحليل وعرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة:

### 1- النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إدراكهم لمفهوم المسؤولية الاجتماعية:

يشير الجدول رقم (24) إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث قام الطالب بعرض ستة تعاريف مختلفة للمسؤولية الاجتماعية؛ وبعد حساب عدد التكرارات ونسبة كل تعريف تبين أن هناك اختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة.

بحيث احتلت الفقرة " مجموعة من الأنشطة الخيرية التي تقدمها المؤسسة في المجتمع المحلي" المرتبة الأولى بمعدل تكرار (39) ونسبة (17.89%) من إجمالي التعاريف، تليها الفقرة " تشجع وتعزز النزاهة والشفافية بالمؤسسة، من خلال مجموعة من القوانين الداخلية التي تحكم وتنظم عملياتها الداخلية والخارجية" في المرتبة الثانية بمعدل تكرار (38) ونسبة (17.43%)؛ واحتلت المرتبة الثالثة بمعدل تكرار (37) ونسبة (16.97%) الفقرة "التزام المؤسسة التام بحقوق العمال وقوانين البيئة"؛ وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة " تهدف إلى تحقيق النجاح التجاري بطريقة لا تعرض رفاهية وأمان العمال أو المجتمع للخطر. " بتكرار قدر بـ(36) ونسبة (16.52%)، في حين احتلت الفقرة " مجموعة شاملة من الممارسات والبرامج التي تتكامل استراتيجيا في جميع أنشطة وقرارات المؤسسة للحد من التأثير السلبي على بيئة المؤسسة الاجتماعية والطبيعية" المرتبة الخامسة بتكرار قدر بـ(35) ونسبة (16.06%)؛ وأخيرا احتلت الفقرة " مجموعة من الممارسات والمبادرات الخيرية الموسمية بدافع من العلاقات العامة أو لاعتبارات تسويقية " المرتبة السادسة بمعدل تكرار قدر بـ (33) ونسبة (15.13%).

يمكن أن نعتبر هذا الاختلاف في إدراك مفهوم المسؤولية الاجتماعية ذو دلالة جديدة، حيث كان من المعروف سابقا أن المسؤولية الاجتماعية تعني الأعمال الخيرية، والتي تقتصر على مساعدة الفقراء والمساكين فقط. بينما تطور هذا المفهوم الآن وأصبح يشمل عدة مجالات مختلفة اقتصادية وأخلاقية وبيئية.

تتدرج آراء أفراد عينة الدراسة حيال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن منظورين رئيسيين: نظرة تركز على الأخلاق، ونظرة على الأداء. وقبل أن نستفيض في تفصيل المنظورين لابد من توضيح نقطة مهمة وهي أن المنظورين ليسا منفصلين تماما عن بعضهما البعض. ففي مناقشتنا مع بعض

المدراء، تداخلت وجهات النظر فيما بينهم، مما يدل على تعدد الدوافع المنطقية بشأن المسؤولية الاجتماعية حتى داخل المؤسسة نفسها.

وتميل إحدى وجهات النظر السائدة الى ربط المسؤولية الاجتماعية بحسب الواجب النابع من المعتقد والقيم الإسلامية والحس الأخلاقي بالمسؤولية، وهذه النظرة جرى التعبير عنها بالعبارات التالية " التزام المؤسسة التام بحقوق العمال وقوانين البيئة " و" تشجع وتعزز النزاهة والشفافية بالمؤسسة، من خلال مجموعة من القوانين الداخلية التي تحكم وتنظم عملياتها الداخلية والخارجية" مما يشير الى الجهود التي تبذلها بعض المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة في سبيل إصغاء الطابع المؤسسي الأخلاقي والأدبي على المسؤولية الاجتماعية، فيما تشير هذه الأخيرة الى الحس الخاص لدى المدراء والملاك بواجبهم ردا الجميل للمجتمع التي تعمل فيه مؤسساتهم.

أما المنظور الثاني فيربط المسؤولية الاجتماعية بطابع التبرعات والأعمال الخيرية، فقد أعرب ثلث أفراد عينة الدراسة لوجود رابط بين المسؤولية الاجتماعية والهيئات ودعم الأعمال الخيرية، وراحوا يعتبرون المسؤولية الاجتماعية أنها " مجموعة من الأنشطة الخيرية التي تقدمها المؤسسة في المجتمع المحلي"، كما اعتبروها " مجموعة من الممارسات والمبادرات الخيرية الموسمية بدافع من العلاقات العامة أو لاعتبارات تسويقية".

أما الثلث الباقي من أفراد عينة الدراسة فوضعوا مفهوم المسؤولية الاجتماعية في إطار من الترابط بين المؤسسات الاقتصادية والمجتمع، فقد عرفوا المسؤولية الاجتماعية بأنها " مفهوم يهدف إلى تحقيق النجاح التجاري بطريقة لا تعرض رفاهية وأمان العمال أو المجتمع للخطر" وأنها " مجموعة شاملة من الممارسات والبرامج التي تتكامل استراتيجيا في جميع أنشطة وقرارات المؤسسة للحد من التأثير السلبي على بيئة المؤسسة الاجتماعية والطبيعية". هذه النظرة تمثل إطارا مهما بالنسبة الى البعض لمساهمة مؤسساتهم في المسؤولية الاجتماعية بكافة مجالاتها، ولكن تبقى آلية الربط بين المؤسسات الاقتصادية والمجتمع غائبة.

جدول رقم (24): مفهوم المسؤولية الاجتماعية كما تدركه عينة الدراسة

الترتيب	النسبة (%)	التكرار	العبارة
1	17.89	39	مجموعة من الأنشطة الخيرية التي تقدمها المؤسسة في المجتمع المحلي.
3	16.97	37	التزام المؤسسة التام بحقوق العمال وقوانين البيئة.
2	17.43	38	تشجع وتعزز النزاهة والشفافية بالمؤسسة، من خلال مجموعة من القوانين الداخلية التي تحكم وتنظم عملياتها الداخلية والخارجية.
6	15.13	33	مجموعة من الممارسات والمبادرات الخيرية الموسمية بدافع من العلاقات العامة أو لاعتبارات تسويقية.
5	16.06	35	مجموعة شاملة من الممارسات والبرامج التي تتكامل استراتيجيا في جميع أنشطة وقرارات المؤسسة للحد من التأثير السلبي على بيئة المؤسسة الاجتماعية والطبيعية.
4	16.52	36	تهدف إلى تحقيق النجاح التجاري بطريقة لا تعرض رفاهية وأمان العمال أو المجتمع للخطر.
	100	218	المجموع

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

2- النتائج المتعلقة بإجابات الدراسة حول الأهمية النسبية للمسؤولية الاجتماعية حسب ما يعتقدونه:

يشير الجدول (25) إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية كما يدركها أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت الفقرة " تحسن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة موقعها التنافسي في السوق" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.22) وبانحراف معياري (0.86)؛ أما في المرتبة الثانية فاحتلت الفقرة " تعد المسؤولية الاجتماعية استثمارا (ماليا واجتماعيا) ناجحا يعود بالمنفعة على المؤسسة" بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.21) وانحراف معياري (0.82). كما جاءت الفقرة " الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين العلاقة مع المجتمع" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.19) وبانحراف معياري(0.81)، بينما احتلت المرتبة الرابعة الفقرة " الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين العلاقة مع المستثمرين" بمتوسط حسابي (3.17) وبانحراف معياري (0.91)، بينما احتلت الفقرة " تؤثر الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة ايجابيا عن العائد من الاستثمار" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.08) وبانحراف معياري (0.77).

في حين احتلت الفقرة " المسؤولية الاجتماعية مفهوم استراتيجي مرتبط بتحقيق الفعالية الإدارية" الرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدر بـ (2.69) وانحراف معياري (0.75).

وفي المجمل فقد كانت أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة، وكما هو ملاحظ فلم تأت الإجابات مفاجئة، فقد احتلت مسائل الموقع التنافسي والعوائد المالية من خلال تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية، المراتب الأولى وهذا دليل على ما تطرقنا له في السؤال السابق، أين وصلنا إلى أن القائمين على المؤسسات الاقتصادية المبحوثة انتقلوا من التبرعات والمساهمات الخيرية إلى العطاء الذكي الأكثر فعالية في إحداث التأثيرات الإيجابية من خلال بناء موقع تنافسي يعود بجلب استثمارات أخرى التي من خلالها تزيد المؤسسات من تحسين العلاقة بالمجتمع المحلي، وذلك بفتح مناصب شغل جديدة، وتطوير منتجات بجودة عالية تواكب رغبات المستهلكين.

لدى سؤالي لبعض مدراء المؤسسات الاقتصادية المبحوثة عن الحافز والدافع وراء عملهم الاجتماعي أتت الأجوبة على نحو "الشعور بالرضا"، لأنهم في الأصل لم يواجهوا أي أسئلة أو ضغوط من أصحاب المصالح ذات العلاقة بالمقارنة -على سبيل المثال- مع المؤسسات الأوروبية التي تتلقى طلبات وتخضع لضغوط كبيرة تحثهم على الالتزام بمسؤولياتهم الاجتماعية.

جدول رقم (25) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية المسؤولية الاجتماعية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
تعد المسؤولية الاجتماعية استثمارا (ماليا واجتماعيا) ناجحا يعود بالمنفعة على المؤسسة.	3.21	0.82	2	متوسطة
تعد المسؤولية الاجتماعية ضرورة ملحة، إذ لا يتم تحقيق نجاح المؤسسة دون تبنيتها.	2.81	0.87	8	متوسطة
المسؤولية الاجتماعية مفهوم استراتيجي مرتبط بتحقيق الفعالية الإدارية.	2.69	0.75	9	متوسطة
تؤثر الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة ايجابيا عن العائد من الاستثمار.	3.08	0.77	5	متوسطة
تحسن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة موقعها التنافسي في السوق.	3.22	0.86	1	متوسطة
الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين العلاقة مع الحكومة.	3.07	0.64	6	متوسطة
الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين العلاقة مع المجتمع .	3.19	0.81	3	متوسطة



متوسطة	7	0.89	2.93	الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين صورتها وسمعتها.
متوسطة	4	0.91	3.17	الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين العلاقة مع المستثمرين.

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

### 3- تحليل وعرض نتائج واقع تبني المؤسسات الاقتصادية المبحوثة للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مدرائها.

سنحاول تحليل وعرض نتائج كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية على حدى.

- تحليل وعرض نتائج تبني المؤسسات الاقتصادية المبحوثة للمسؤولية تجاه المالكين: يشير الجدول رقم (26) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تهتم إدارة المؤسسة بتعظيم قيمة أسهمها والمؤسسة ككل" بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ (3.87) وانحراف معياري بلغ (0.71)، فيما حصلت الفقرة " تسعى المؤسسة لتحقيق مردود و عوائد مالية إضافية تتناسب وحجم الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.67)؛ وحصلت الفقرة " تعمل المؤسسة على زيادة حجم المبيعات وبالتالي تحقيق عوائد مالية عالية " على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.81)، في حين جاءت الفقرة " تعمل المؤسسة جاهدة على إبراز السمعة والصورة المتميزة في مجال عملها من خلال مسؤوليتها الاجتماعية. "في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ(3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.66)، أما الفقرة " تسعى المؤسسة لتحقيق التوازن بين احتياجاتها(الآنية والقادمة) والأطراف المعنية بعملها فاحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر (3.72) وبانحراف معياري بلغ (0.62)، وأخيرا في المرتبة السادسة جاءت الفقرة " تقوم إدارة المؤسسة بإعطاء الأولوية لحماية أصولها الملموسة وغير الملموسة" بمتوسط حسابي قدر بـ(3.65) وانحراف معياري بلغ (0.79).

بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين، تبين أن هناك تبني ودرجة مرتفعة نسبيا.

جدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني المسؤولية تجاه المالكين

عبارات تبني المسؤولية تجاه المالكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التبني
تسعى المؤسسة لتحقيق مردود وعوائد مالية إضافية تتناسب وحجم الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية.	4.01	0.67	2	مرتفع
تهتم إدارة المؤسسة بتعظيم قيمة أسهمها والمؤسسة ككل.	4.07	0.71	1	مرتفع
تعمل المؤسسة جاهدة على إبراز السمعة والصورة المتميزة في مجال عملها من خلال مسؤوليتها الاجتماعية.	3.89	0.66	4	مرتفع
تعمل المؤسسة على زيادة حجم المبيعات وبالتالي تحقيق عوائد مالية عالية.	3.92	0.81	3	مرتفع
تقوم إدارة المؤسسة بإعطاء الأولوية لحماية أصولها الملموسة وغير الملموسة.	3.65	0.79	6	مرتفع
تسعى المؤسسة لتحقيق التوازن بين احتياجاتها (الآنية والقادمة) والأطراف المعنية بعملها.	3.72	0.62	5	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.87	0.66		

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

• تحليل وعرض نتائج تبني المؤسسات الاقتصادية المبحوثة للمسؤولية تجاه العاملين: يشير الجدول رقم (27) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتبني المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " تهتم المؤسسة بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية والمهنية عند التوظيف " بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وهو أعلى من المتوسط العام البالغ (3.29) وانحراف معياري بلغ (0.73)؛ وجاءت الفقرة " تهتم المؤسسة بتوفير متطلبات السلامة العامة لحماية العاملين فيها " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.47) وانحراف معياري بلغ (0.77)، في حين احتلت الفقرة " تقوم المؤسسة بتدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر (3.41) وانحراف معياري بلغ (0.84)؛ كما احتلت المرتبة الرابعة الفقرة " نظام الرواتب والأجور عادل ويوازي الجهود المبذولة من قبل العاملين " بمتوسط حسابي قدر (3.36) وانحراف معياري (0.81)؛ كما احتلت المرتبة الخامسة الفقرة " تتبع المؤسسة سياسة للترقية تعترف بقدرات العاملين، وتحقق فرصا متساوية " بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.74) ؛ في حين حصلت الفقرة " توفر المؤسسة الرعاية الاجتماعية والصحية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين "

على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري قدر (0.91)؛ أما الفقرة " تلتزم المؤسسة بكافة حقوق العاملين وفق القوانين المحلية والدولية" فقد احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري (0.69) ؛ وجاءت الفقرة " تراعي المؤسسة التفاوت في قدرات ومواهب العاملين من خلال منح الحوافز" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدر بـ(3.27) وانحراف معياري بلغ (0.68)؛ في حين احتلت الفقرة " يوجد لدى المؤسسة مدونة أخلاقيات العمل مطبقة بشكل واضح وفعال " المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.58) وبانحراف معياري قدر (0.68).

وفقا لأراء عينة الدراسة حول واقع تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، اتضح أن هناك مستوى متوسط لدرجة التبني.

جدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني المسؤولية تجاه العاملين

مستوى التبني	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات تبني المسؤولية تجاه العاملين
مرتفع	1	0.73	3.51	تهتم المؤسسة بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية والمهنية عند التوظيف.
متوسط	4	0.81	3.36	نظام الرواتب والأجور عادل ويوازي الجهود المبذولة من قبل العاملين.
متوسط	3	0.84	3.41	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة.
متوسط	6	0.91	3.34	توفر المؤسسة الرعاية الاجتماعية والصحية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين.
متوسط	7	0.69	3.31	تلتزم المؤسسة بكافة حقوق العاملين وفق القوانين المحلية والدولية.
متوسط	8	0.68	3.27	تراعي المؤسسة التفاوت في قدرات ومواهب العاملين من خلال منح الحوافز.
متوسط	5	0.74	3.35	تتبع المؤسسة سياسة للترقية تعترف بقدرات العاملين، وتحقق فرصا متساوية.
مرتفع	2	0.77	3.47	تهتم المؤسسة بتوفير متطلبات السلامة العامة لحماية العاملين فيها
منخفض	9	0.68	2.58	يوجد لدى المؤسسة مدونة أخلاقيات العمل مطبقة بشكل واضح وفعال.
		0.71	3.29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

• تحليل وعرض نتائج تبني المؤسسات الاقتصادية المبحوثة للمسؤولية تجاه العملاء: يشير الجدول رقم (28) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتبني المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " تقوم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية لعملائها " بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وهو أعلى من المتوسط العام البالغ (3.02) وانحراف معياري بلغ (0.91)؛ وجاءت الفقرة "تستخدم المؤسسة إجراءات مشددة لمنع تسرب المنتجات غير المطابقة لحجات العملاء" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ(3.24) وانحراف معياري بلغ (0.87)، في حين احتلت الفقرة " تقدم المؤسسة خدمات مناسبة لما بعد البيع " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر (3.17) وانحراف معياري بلغ (0.94)؛ كما احتلت المرتبة الرابعة الفقرة " تقوم المؤسسة بحماية المعلومات الخصوصية للعميل" بمتوسط حسابي قدر (3.09) وانحراف معياري (0.89)؛ كما احتلت المرتبة الخامسة الفقرة " تحرص المؤسسة في تسعير منتجاتها وخدماتها على الموازنة بين السعر والجودة " بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.83) ؛ في حين حصلت الفقرة " تراعي المؤسسة الصدق والنزاهة في كافة المعلومات التسويقية لمنتجاتها وخدماتها " على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (2.92) وانحراف معياري قدر (0.83)؛ أما الفقرة " تهتم المؤسسة بإعلام العميل وتعريفه بخصائص المنتجات التي تقدمها وتاريخ صلاحيتها ونفاذها " فقد احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.74) وانحراف معياري (0.77) ؛ وجاءت الفقرة " تدفع المؤسسات تعويضات مناسبة للعميل في حال تعرضه لأضرار جراء استخدام منتجاتها. " في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ(2.69) وانحراف معياري بلغ (0.68).

وفقا لأراء عينة الدراسة حول واقع تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء، اتضح أن هناك

مستوى متوسط لدرجة التبني.

جدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني المسؤولية تجاه العملاء

عبارات تبني المسؤولية تجاه العملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التبني
تقوم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية لعملائها.	3.27	0.91	1	متوسط
تستخدم المؤسسة إجراءات مشددة لمنع تسرب المنتجات غير المطابقة لاحتياجات العملاء.	3.24	0.87	2	متوسط
تدفع المؤسسات تعويضات مناسبة للعميل في حال تعرضه لأضرار جراء استخدام منتجاتها.	2.69	0.68	8	متوسط
تهتم المؤسسة بإعلام العميل وتعريفه بخصائص المنتجات التي تقدمها وتاريخ صلاحيتها ونفاذها.	2.74	0.77	7	متوسط
تراعي المؤسسة الصدق والنزاهة في كافة المعلومات التسويقية لمنتجاتها وخدماتها.	2.92	0.83	6	متوسط
تحرص المؤسسة في تسعير منتجاتها وخدماتها على الموازنة بين السعر والجودة.	3.04	0.83	5	متوسط
تقدم المؤسسة خدمات مناسبة لما بعد البيع.	3.17	0.94	3	متوسط
تقوم المؤسسة بحماية المعلومات الخصوصية للعميل	3.09	0.89	4	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.02	0.72		

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

• تحليل وعرض نتائج تبني المؤسسات الاقتصادية المبحوثة للمسؤولية تجاه البيئة: يوضح الجدول رقم (29) واقع تبني المؤسسات الاقتصادية المبحوثة للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.71 - 3.29) بالمقارنة مع المتوسط العام الذي بلغ (3.04). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " تهتم المؤسسة بالحد من التلوث البيئي (المياه، الهواء، التربة)" بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وانحراف معياري بلغ (0.88)؛ وجاءت الفقرة " تعمل المؤسسة على توفير منتجات صديقة للبيئة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ(3.20) وانحراف معياري بلغ (0.91)، في حين احتلت الفقرة " تعمل المؤسسة على تجميل وتشجير المناطق الطبيعية خصوصا المحيطة بالمؤسسات الصناعية " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر (3.14) وانحراف معياري بلغ (0.65)؛ كما احتلت المرتبة الرابعة الفقرة " تقوم المؤسسة بالمشاركة في برامج حماية البيئة " بمتوسط حسابي قدر (3.07) وانحراف معياري (0.82)؛ كما احتلت المرتبة الخامسة الفقرة " تلتزم المؤسسة بالاستخدام الأمثل والكفاء للموارد الطبيعية وخصوصا غير المتجددة منها " بمتوسط

حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.83) ؛ في حين حصلت الفقرة " تراعي المؤسسة الصدق والنزاهة في كافة المعلومات التسويقية لمنتجاتها وخدماتها " على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (2.98) وانحراف معياري قدر (0.72)؛ أما الفقرة " تقدم المؤسسات مساعدات للجمعيات التي تهدف إلى تحسين البيئة " فقد احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.86) وانحراف معياري (0.69) ؛ وجاءت الفقرة " تقوم إدارة المؤسسة بعقد ندوات ومحاضرات للعاملين في مختلف المستويات لنشر الوعي البيئي " في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ(2.71) وانحراف معياري بلغ (0.73).

وبشكل عام يتبين أن واقع تبني المؤسسات الاقتصادية المبحوثة للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة كان متوسطا.

جدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني المسؤولية تجاه البيئة

عبارات تبني المسؤولية تجاه البيئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التبني
تهتم المؤسسة بالحد من التلوث البيئي (المياه، الهواء، التربة)	3.29	0.88	1	متوسط
تعمل المؤسسة على توفير منتجات صديقة للبيئة.	3.20	0.91	2	متوسط
تلتزم المؤسسة بالاستخدام الأمثل والكفاء للموارد الطبيعية وخصوصا غير المتجددة منها.	3.05	0.86	5	متوسط
تستعمل المؤسسة التكنولوجيا والمعالجات الفنية في التخلص من النفايات والعوادم.	2.98	0.72	6	متوسط
تقوم المؤسسة بالمشاركة في برامج حماية البيئة.	3.07	0.82	4	متوسط
تعمل المؤسسة على تجميل وتشجير المناطق الطبيعية خصوصا المحيطة بالمؤسسات الصناعية.	3.14	0.65	3	متوسط
تقدم المؤسسات مساعدات للجمعيات التي تهدف إلى تحسين البيئة.	2.86	0.69	7	متوسط
تقوم إدارة المؤسسة بعقد ندوات ومحاضرات للعاملين في مختلف المستويات لنشر الوعي البيئي.	2.71	0.73	8	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.04	0.75		

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

• تحليل وعرض نتائج تبني المؤسسات الاقتصادية المبحوثة للمسؤولية تجاه المجتمع المحلي: يوضح الجدول رقم (30) واقع تبني المؤسسات الاقتصادية المبحوثة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي، حيث كانت المتوسطات الحسابية للفقرات "تقوم المؤسسة باستقبال وتدريب طلاب الجامعات أثناء وبعد الدراسة"، "تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة"، "تساهم المؤسسة في إحياء المناسبات الدينية والوطنية"، "تساهم المؤسسة في تدعيم الأنشطة الرياضية"، "تقوم المؤسسة برعاية نشاطات وأحداث محلية منتظمة"، "تقوم المؤسسة بتوظيف أفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة" أكبر من المتوسط العام الذي بلغ (3.01). في حين جاءت كل من الفقرات "تقدم المؤسسة المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي"، "تساهم في رعاية الأيتام، ذوي الاحتياجات الخاصة، والمسنين"، "تقوم المؤسسة بإعداد برامج للحد من الفقر والبطالة في المجتمع المحلي ضمن إستراتيجية محددة"، "تساهم المؤسسة في تشييد الحدائق والمنتزهات التي تحقق راحة أبناء المجتمع المحلي"، "تساهم المؤسسة بإنشاء المراكز التعليمية، الدينية، الصحية، والثقافية" أقل من المتوسط الحسابي العام.

بناء على هذه الإجابات اتضح أن مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة متوسط عموماً.

جدول رقم (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني المسؤولية تجاه المجتمع المحلي

عبارات تبني المسؤولية تجاه المجتمع المحلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التبني
تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة	3.32	0.93	2	متوسط
تقوم المؤسسة برعاية نشاطات وأحداث محلية منتظمة.	3.07	0.78	5	متوسط
تقدم المؤسسة المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي	2.93	0.81	7	متوسط
تساهم المؤسسة بإنشاء المراكز التعليمية، الدينية، الصحية، والثقافية.	2.57	0.79	11	متوسط
تساهم المؤسسة في تشييد الحدائق والمنتزهات التي تحقق راحة أبناء المجتمع المحلي.	2.73	0.83	10	متوسط
تقوم المؤسسة بإعداد برامج للحد من الفقر والبطالة في المجتمع المحلي ضمن إستراتيجية محددة.	2.85	0.65	09	متوسط
تقوم المؤسسة بتوظيف أفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة.	3.03	0.76	06	متوسط
تساهم في رعاية الأطفال الأيتام، ذوي الاحتياجات الخاصة،	2.92	0.88	08	متوسط

والمسنيين.				
متوسط	01	0.71	3.34	تقوم المؤسسة باستقبال وتدريب طلاب الجامعات أثناء وبعد الدراسة.
متوسط	03	0.78	3.29	تساهم المؤسسة في إحياء المناسبات الدينية والوطنية.
متوسط	04	0.81	3.09	تساهم المؤسسة في تدعيم الأنشطة الرياضية.
		0.82	3.01	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

إن الإجابة على واقع تبني المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية يمكن تلخيصه في الجدول (31) التالي:

جدول رقم (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الخمسة.

عبارات تبني المسؤولية الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب مستوى التبني
المسؤولية تجاه المالكين	3.87	0.66	1
المسؤولية تجاه العاملين	3.29	0.71	2
المسؤولية تجاه البيئة	3.04	0.75	3
المسؤولية تجاه العملاء	3.02	0.72	4
المسؤولية تجاه المجتمع المحلي	3.01	0.82	5
المسؤولية الاجتماعية للشركات	3.24	0.74	

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

بالإشارة إلى النتائج المتوصل إليها المبينة في الجدول (31)، ووفقا لبعض المقابلات المعمقة غير الموجهة مع بعض المدراء وأصحاب المؤسسات الاقتصادية واستقراء لبعض الممارسات الإدارية والمبادرات، أمكن لنا الخروج بالاستنتاجات التالية:

يؤكد المدراء وأصحاب المؤسسات الاقتصادية المبحوثة على أهمية الجانب الاجتماعي في أنشطة مؤسساتهم متمنين الإطار التشريعي والمؤسسي المشجع على الاضطلاع بمسؤوليات اجتماعية (امتيازات ضريبية عن كل التبرعات ذات المنحى الاجتماعي التي تقدمها المؤسسة، منح تسند من طرف الدولة للمؤسسة المساهمة في جهود التشغيل والإدماج المهني لذوي الحاجيات الخاصة،



وحماية البيئة)، كذلك أبدوا إدراكهم بأن الضغوطات الاجتماعية و البيئية تزداد حدة يوماً بعد يوم وأنه يحسن بالمؤسسات تبني مواقف تقوم على فكرة أن أهداف المؤسسة لا تتوقف عند إرضاء ملاكها وموظفيها وعملائها فحسب، بل يجب أن تتصرف كمواطن مسؤول ومتضامن، بمعنى أن تكون معنية بقضايا البطالة والمشاكل البيئية للجهة التي توجد بها. كذلك هم يساندون وجود أقسام (مصالح اجتماعية داخل مؤسساتهم تُعنى بتطوير الموارد البشرية للمؤسسة وتسهر على الاعتناء بالظروف المهنية والاجتماعية لمختلف مستويات الموظفين من خلال تنمية الحوار الاجتماعي كما تعمل على مدّ قنوات التواصل مع المحيط الخارجي. كما وجدنا من بينهم من يساند فكرة إعداد تقارير اجتماعية سنوية إلزامية وهي تقارير تطالب بها المنظمات الدولية الراعية لـ"الاتفاق العالمي".

لكن ما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق هو وجود تباين في ترتيب الأولويات لدى هؤلاء فيما يتصل بمسائل حقوق العاملين واحترام المستهلكين و تحسين ظروف العمل وحماية البيئة و تطوير الحوار الاجتماعي وهو ما يؤكد الجدول (31). و عموماً يمكن القول إن الشأن الداخلي للمؤسسة سواء كان اقتصادياً أو اجتماعياً هو الهاجس الأكبر لدى المسؤولين في حين تأتي القضايا ذات الصبغة العامة و الخارجية من مثل مقاومة الفقر، والمساهمة في التنمية المحلية والجهوية والوطنية في مراتب لاحقة.

كما حاولنا تبين إلى أي مدى تجد مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تطبيقاً لها في السلوك الإداري للمسؤولين (المدراء)، فوجدنا أن الدوافع والمبادرات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فبعض المؤسسات أظهرت فعلاً مواطناتها من خلال عدة أنشطة معبرة عن مسؤوليتها الاجتماعية، و إن كان المجال لا يتسع لذكر الشهادات الدالة على الالتزام الاجتماعي لبعض المؤسسات، فيكفي القول إنّها شملت مجالات مختلفة: مساعدة الأطفال الأيتام ودور العجزة، المساهمة في بناء منشآت رياضية لاسيما في المناطق النائية وولايات الجنوب، التبرع للجمعيات للخيرية غير الهادفة للربح، تخصيص نفقات للحدّ من التلوّث والتصرف في النفايات، المساهمة تأثيث مدارس محو الأمية إلى جانب تقديم جوائز وهدايا لأوائل الطلبة في نهاية السنة الدراسية... الخ.

إجمالاً يمكن القول أن الدراسة مكنتنا من تبين أن المؤسسات الاقتصادية المبحوثة الخاصة منها والعمومية، هي بصدد تبني اتجاهات تتلاءم باطراد مع القضايا الاجتماعية والبيئية المطروحة، لكنّ هذه الاتجاهات تبدو مصطدمة بضغوطات مالية وعوائق ثقافية يمكن تجاوزها متى نظر المسؤولون إلى المؤسسة الاقتصادية على اعتبارها مؤسسة اجتماعية، واقتنعوا أن السلوك الإداري المسؤول اجتماعياً لا يحركه شرط تجاريّ ربحي فحسب، بل تُمليه بالأساس قيم المواطنة.

#### 4- تحليل وعرض نتائج مستوى المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية المبحوثة من وجهة نظر

##### مديرها.

سنحاول تحليل وعرض نتائج كل ميزة من المزايا التنافسية على حدى.

- تحليل وعرض نتائج مستوى ميزة التكلفة الأقل للمؤسسات الاقتصادية المبحوثة: وللإجابة كان لزاما على الطالب الاستعانة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى جانب تبيان أهمية كل فقرة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة التكلفة الأقل

عبارات ميزة التكلفة الأقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الميزة
تعد التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية لسياسة المؤسسة.	3.03	0.71	5	متوسط
تعمل المؤسسة على خفض التكلفة باستمرار.	3.12	0.79	4	متوسط
تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف.	3.16	0.67	3	متوسط
تسهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على خفض تكاليف العمليات فيها.	3.20	0.82	1	متوسط
تنتهج إدارة المؤسسة سياسة بيعية بأسعار أقل من أسعار المنافسين.	3.18	0.62	2	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.13	0.69		

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

يشير الجدول (32) إلى مستوى أهمية ميزة "التكلفة الأقل" في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.03-3.20) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.13). إذ جاءت الفقرة " تسهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على خفض تكاليف العمليات فيها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ(3.20) وانحراف معياري بلغ (0.82)، في حين احتلت الفقرة " تنتهج إدارة المؤسسة سياسة بيعية بأسعار أقل من أسعار المنافسين " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر (3.18) وانحراف معياري بلغ (0.62)؛ كما احتلت المرتبة الثالثة الفقرة " تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف " بمتوسط حسابي قدر (3.16) وانحراف معياري (0.67)؛ كما احتلت المرتبة الرابعة الفقرة " تعمل المؤسسة على خفض التكلفة

باستمرار " بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.79) ؛ في حين جاءت الفقرة " تعد الكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية لسياسة المؤسسة " في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ(3.03) وانحراف معياري بلغ (0.71). وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية ميزة "التكلفة الأقل" في المؤسسات المبحوثة كان متوسطا.

تعتبر ميزة "التكلفة الأقل" بمثابة الرهان والتحدي الذي تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية تحقيقه، باعتبار أن المنتجات والخدمات التي تقدمها أقل تنافسية من حيث الجودة والإبداع والتميز.

إن تحقيق هذه الميزة ينأى من عمليات التكامل العمودي سواء الأمامي المتعلق بتسويق المنتجات أو الخلفي المتعلق بعمليات التموين، والتي تسمح للمؤسسات من تحقيق وفورات متأتية من هذه الأنشطة. حيث أن بعض المؤسسات الصناعية المبحوثة تم إنشاؤها بالقرب من المواد الأولية على غرار مصانع الاسمنت بولايتي الشلف وسطيف، أما فيما يخص عمليات التسويق فمعظم المؤسسات تقوم بتسويق منتجاتها بشكل مباشر. بالإضافة الى ذلك فان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما تمتلك ميزة تتمثل في انخفاض تكلفة الطاقة وكذلك اليد العاملة .

• تحليل وعرض نتائج مستوى ميزة الاستجابة للمؤسسات الاقتصادية المبحوثة : يظهر الجدول (33) إلى مستوى أهمية ميزة "الاستجابة" في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.97-3.08) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.02). إذ جاءت الفقرة " تمتلك المؤسسة شبكة توزيع سريعة وفعالة في إيصال المنتجات والخدمات للعملاء " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ(3.08) وانحراف معياري بلغ (0.73)، في حين احتلت الفقرة " تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لبحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للعملاء" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر (3.04) وانحراف معياري بلغ (0.59)؛ كما احتلت المرتبة الثالثة الفقرة " تركز المؤسسة على حاجات ورغبات العملاء، وتعمل على تجسيدها بشكل متطور ومتميز " بمتوسط حسابي قدر (3.02) وانحراف معياري (0.61)؛ كما احتلت المرتبة الرابعة والأخيرة الفقرة "لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية " بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.68). وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية ميزة "الاستجابة" في المؤسسات المبحوثة كان متوسطا.

تظهر أراء عينة الدراسة من المؤسسات الاقتصادية تدني مستوى الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء، ويمكن أن يعزى ذلك الى عدم الاهتمام ببحوث التسويق كوسيلة يمكن الاعتماد عليها للحصول

على التغذية العكسية التي يمكن ان تساهم في توليد الأفكار التي تحتاجها المؤسسة الى ابتكار منتجات جديدة أو لتطوير منتجاتها الحالية.

ما شدنا في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة هو مؤسسة كوندور فقد غطت منتجاتها وخدماتها ما بعد البيع أغلب مناطق التراب الوطني تقريبا، وهذا ما يعكس إستراتيجيتها في تقريب خدماتها ما بعد البيع من المستهلك بغرض تحقيق رضاه وضمان سرعة التدخل لدى الوكلاء القريبين منه بدل نقل المنتج إلى وحدات الإنتاج وما يتبعها من فترة انتظار، الشيء الذي زاد من قوة موقعها التنافسي في السوق، فيما لم تتمكن بعض العلامات المنافسة (المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية) من تنصيب هذه الخدمة في كافة المناطق أو بعضها رغم عمرها الصناعي الطويل مقارنة مع مؤسسة كوندور .

جدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة الاستجابة

عبارات ميزة الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الميزة
تركز المؤسسة على حاجات ورغبات العملاء، وتعمل على تجسيدها بشكل منطور ومتميز.	3.02	0.61	3	متوسط
تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لبحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للعملاء.	3.04	0.59	2	متوسط
لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية.	2.97	0.68	4	متوسط
تمتلك المؤسسة شبكة توزيع سريعة وفعالة في إيصال المنتجات والخدمات للعملاء.	3.08	0.73	1	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.02	0.59		

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

- تحليل وعرض نتائج مستوى ميزة الجودة بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة: يوضح الجدول رقم (34) مستوى أهمية ميزة "الجودة" في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة ، حيث كانت المتوسطات الحسابية لل فقرات " تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين " ، " تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية " ، " طورت المؤسسة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب الكفاءات " أكبر من المتوسط العام الذي بلغ (3.33). في حين جاءت كل من الفقرات " تقدم المؤسسة المنتجات والخدمات للعملاء بسرعة وفي

الوقت المحدد"، "هناك قسم يعنى بالجودة في المؤسسة، وهو يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة " أقل من المتوسط الحسابي العام.

بناء على هذه الإجابات تبين أن مستوى أهمية ميزة "الجودة" في المؤسسات المبحوثة كان متوسطا على العموم.

جدول رقم (34) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة الجودة

عبارات ميزة الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الميزة
تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.	3.45	0.81	1	مرتفع
طورت المؤسسة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب الكفاءات.	3.42	0.93	3	مرتفع
تقدم المؤسسة المنتجات والخدمات للعملاء بسرعة وفي الوقت المحدد.	3.27	0.78	4	متوسط
هناك قسم يعنى بالجودة في المؤسسة، وهو يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة.	3.09	0.78	5	متوسط
تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية.	3.43	0.71	2	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.33	0.80		

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

إن ما تم استخلاصه من خلال مقابلتنا لبعض مدراء المؤسسات الاقتصادية هو إجماعهم أن الجودة تعتبر معيارا أساسيا للحكم على نتائج العمل الذي يقاس به مدى رضا العملاء، عما يقدم لهم من خدمات ومنتجات، كما أنها جهد متواصل من أجل التجديد المستمر والتطوير من خلال نشر ثقافة الجودة بالمؤسسة الاقتصادية، وتنمية الوعي بها وقد عملت العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تحقيق الجودة، بغرض بناء سمعة طيبة تجعلها تحظى بالتقدير والاحترام المحلي .

إن الجودة تعد اليوم مطلبا رئيسيا وأحد الخيارات الإستراتيجية لمواجهة التحديات وتحقيق التميز والتفوق، هذا ما أدى بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة إلى تطبيق مواصفات إيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة لها، وذلك كونها تساهم في تحقيق الجودة وتعتبر قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا ومطلبا تجاريا وشرطا أساسيا للمنافسة، كما أن تطبيق الإيزو 9000 يعد بمثابة قاعدة قوية للبدء

بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولعل ما تم التطرق إليه في هذا الموضوع حول تزايد شهادات ايزو 9000 لخير دليل على الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لهذا الأسلوب الإداري الحديث.

وعليه فإن تأهيل المؤسسات لتطبيق الجودة والحصول على شهادة المطابقة يجرنا بالضرورة إلى الحديث عن ما يمكن تحقيقه من جراء تطبيق هذا النظام، إذ أن التطبيق الناجح يعمل على خلق نوع من الانسجام في مستوى أداء المؤسسة، حيث يتم التخفيض من الإسراف في إمكانيات المؤسسة الاقتصادية من حيث الموارد ووقت العاملين، كما أنه يساهم في تمكين المؤسسة من الكشف عن المشاكل التي تواجهها وعلاجها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية بمنع حدوثها مستقبلا، ويمكن جميع عمال المؤسسة من المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة، كما أن نظام الجودة يقوم على التدقيق الداخلي ومراجعة الإدارة وهو ما يجعله في خدمة المؤسسة، كما أن شهادة المطابقة وفقا للإيزو 9000 تعطي الثقة والضمان للعملاء في نظم جودة تلك المؤسسات، وتعد ميزة تنافسية تساهم في حصول المؤسسة على حصص سوقية وبالتالي زيادة الربحية.

من هذا المنطلق فإن الجزائر أدركت منافع تطبيق الجودة والحصول على شهادة المطابقة، وعليه وتمكيننا لمؤسساتنا من مواكبة التطورات الحاصلة ولكي تصبح منافسة لنظيراتها في العالم وبالنظر للتحديات المتلاحقة اتخذت السلطات الجزائرية العديد من الإجراءات وسنت العديد من القوانين، قصد النهوض بمستوى أداء المؤسسات وتنميتها وتطويرها وتحفيزها لتكون السند القوي للاقتصاد الوطني، ولعل أهم تلك الجهود من قبل السلطات الجزائرية، إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، المعهد الجزائري للتقييس، وغيرها.

وبالرغم من النتائج الايجابية التي وصلنا إليها والمبينة في الجدول (34) فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مطالبة بمواصلة الإصلاحات ليس لاستدراك تأخرها فحسب، بل لمواجهة تحديين كبيرين يتمثل أولهما في تكيفها مع المنافسة الاقتصادية التي يفرضها اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي والانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة والثاني يتمثل في تكوين ثروة كافية لتحضير مرحلة ما بعد البترول.

• تحليل وعرض نتائج مستوى ميزة الإبداع بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة : يشير الجدول (35) إلى مستوى أهمية ميزة "الإبداع" في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.99-3.25) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.11). إذ جاءت الفقرة " تهتم

المؤسسة بتطوير تشكيلة من المنتجات والخدمات بما يتناسب مع توقعات العميل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ(3.25) وانحراف معياري بلغ (0.72)، في حين احتلت الفقرة " تتميز منتجات وخدمات المؤسسة بالتجديد والإبداع المستمر" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر (3.21) وانحراف معياري بلغ (0.66)؛ كما احتلت المرتبة الثالثة الفقرة " تعمل المؤسسة على تطوير طرق التواصل مع عملائها لإمدادهم بالمعلومات عن المزايا التي تقدمها " بمتوسط حسابي قدر (3.21) وانحراف معياري (0.61)؛ كما احتلت المرتبة الرابعة الفقرة " تهتم المؤسسة بأفكار العملاء وإبداعاتهم وتأخذ بأرائهم ومقترحاتهم في تطوير المنتج أو الخدمة " بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (0.74). وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية ميزة "الإبداع" في المؤسسات المبحوثة كان متوسطا.

جدول رقم (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة الإبداع

عبارات ميزة الإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الميزة
تتميز منتجات وخدمات المؤسسة بالتجديد والإبداع المستمر.	3.21	0.66	2	متوسط
تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة من المنتجات والخدمات بما يتناسب مع توقعات العميل	3.25	0.72	1	متوسط
تهتم المؤسسة بأفكار العملاء وإبداعاتهم وتأخذ بأرائهم ومقترحاتهم في تطوير المنتج أو الخدمة.	2.99	0.74	4	متوسط
تعمل المؤسسة على تطوير طرق التواصل مع عملائها لإمدادهم بالمعلومات عن المزايا التي تقدمها	3.21	0.61	3	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.11	0.63		

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

على الرغم من الأهمية البالغة التي يتمتع بها الإبداع كعامل لتنمية وتطوير المؤسسة إلا أن ذلك يبقى بعيدا كل البعد عن واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المبحوثة، وهو ما يثير التساؤل حول عدم تغييرها لسلوكها. وهذا في إطار العولمة التي تتميز بتسارع التطورات والتغيرات في أسواق السلع والخدمات، ويبدو أيضا من خلال معايشتنا للمؤسسات المبحوثة غياب ما يسمى بثقافة الإبداع، رغم أن الإبداع يمثل ضرورة حتمية لنجاح أي مؤسسة.

تتركز معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في قطاعات نشاط منخفضة القيمة المضافة، فهي تركز على إنتاج السلع الاستهلاكية لتلبية الطلب المحلي وبالتالي فإن لغة الإبداع والتنافسية غائبة نوعا ما. وهو ما يعود غالبا إلى مستوى التكوين الضعيف لمدراء المؤسسات الاقتصادية الذين يكتبون

الإبداع، كما قد نجد على رأس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مديرا ليس لديه شهادة أو مؤهلات أو على الأقل مستوى معين من الدراسة يسمح له بلعب دوره، وهو دور بالغ الأهمية. نتيجة لذلك نجد بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يديرها أناس ليس لديهم المؤهلات المطلوبة لتغيير العمليات الإنتاجية، وتعبئة الموارد الداخلية والخارجية، ووضع استراتيجيات طويلة المدى، وخاصة استراتيجيات ترقية الابتكار والإبداع وتطوير مؤسساتهم وقدراتها التنافسية والانفتاح على الأسواق الدولية.

ما لاحظناه من خلال دراستنا الميدانية أن ما يقارب عشرة المؤسسات الاقتصادية لا تمتلك الكفاءات التقنية اللازمة لدفع إدارة الإبداع بكل أنواعه. ونظرا لافتقادها غالبا للموظفين التقنيين (باحثين، مهندسين وتقنيين.. الخ)، فإن هذه المؤسسات لا تقوم بنشاطات البحث والتطوير. كما أن نقص الكفاءات التقنية، والتصميمية، والتجارية... تؤثر سلبا على قدرة هذه المؤسسات لإطلاق مشاريع إبداعية.

وحتى نكون منصفين وبالرغم من أن معظم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر غير مبدعة إلا أن لديها إرادة التطور برغم العراقيل التي تواجههم للقيام بنشاطات البحث والتطوير، التي ترتبط أساسا في التكاليف الباهضة، والذي حسب رؤساء المؤسسات المستقصيين في الدراسة لا تدعمه السلطات العمومية. كما صرح رؤساء المؤسسات أيضا أن الدولة لا تبذل جهودا كافية بخصوص الحصول على المعلومات المناسبة (التقنية والتجارية...) لتحفيز الابتكار والإبداع، وهو ما يبرره مثلا غياب نظام وطني داعم للابتكار والإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

• **تحليل وعرض نتائج مستوى ميزة السمعة للمؤسسات الاقتصادية المبحوثة** : يوضح الجدول رقم (36) مستوى أهمية ميزة "السمعة" في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، حيث كانت المتوسطات الحسابية للفقرات "سمعة المؤسسة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى"، "سمعة المؤسسة رسخت اسم المنتجات والخدمات التي تقدمها"، "تراعي المؤسسة دوما الأبعاد الأخلاقية لخدمة المجتمع"، "أكبر من المتوسط العام الذي بلغ (3.05). في حين جاءت الفقرتين "تلاقي المؤسسة تقديرا واحتراما من قبل المجتمع نتيجة المنتجات والخدمات التي توفرها"، "أقل من المتوسط الحسابي العام. بناء على هذه الإجابات تبين أن مستوى أهمية ميزة "السمعة" في المؤسسات المبحوثة كان متوسطا على العموم.

جاءت ميزة "السمعة" في المرتبة الأخيرة في رأي المستجوبين وهو الأمر الذي لم يفاجئنا بل كان متوقعا، وذلك يعزى برأينا الى عاملين رئيسيين أولهما عدم تواجد قسم للعلاقات العامة في معظم



المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، الذي من المفترض أن يسعى لإيجاد صلات وعلاقات قوية بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية والخارجية، بهدف الوصول إلى أقصى درجة من الفهم المتبادل والمعرفة المتكاملة بين الطرفين بما يؤدي في النهاية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية كنتاج نهائي لنشاط العلاقات العامة داخل المؤسسة، وإلى ارتفاع شهرة المؤسسة وسمعتها الطيبة ومكانتها المتميزة بين الجمهور الخارجي كنتاج نهائي لنشاط العلاقات العامة مع البيئة والمجتمع وجمهور العاملين معها .

أما العامل الثاني هو تفضيل عدد كبير من الجزائريين المنتجات الأجنبية بدعوى أنها ذو سمعة مرقومة، حيث يكفي أن تكون مستوردة من الخارج في نظرهم لتكون مطابقة لمعايير الجودة، بينما لا تلقى السلع المصنعة في الجزائر أي اهتمام حتى لو كانت تستجيب لمعايير الجودة والمقاييس الدولية.

ظاهرة تفضيل المستهلك الجزائري للعلامات المستوردة على تلك المصنعة محليا، يمكن أن نرجعه لثقافة المستهلك الجزائري، حيث مزال يثق ثقة عمياء في كل ما هو قادم من الخارج في ظل تخلي أو إهمال المؤسسات الاقتصادية للمعادلة التسويقية، وهو الإشهار أو الترويج للمنتج المحلي وفق أسس حديثة في ظل المنافسة الشرسة للمؤسسات الأجنبية على السوق الجزائري التي تعد سوقا واسعة، حيث نجد المؤسسات الأجنبية بعلامتها حاضرة بقوة عبر وكلائها.

إن حديثنا مع أصحاب القرار في عدد من المؤسسات الاقتصادية المبحوثة قادنا لاكتشاف ظاهرة تسويق بعض المنتجات الجزائرية على أساس أنها قادمة من خارج الوطن، في حين نسجل أن الكثير من المنتجات الجزائرية تلقى سمعة طيبة في دول عربية وحتى الأوروبية.

جدول رقم (36) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة السمعة

عبارات ميزة السمعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الميزة
سمعة المؤسسة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى.	3.12	0.79	1	متوسط
سمعة المؤسسة رسخت اسم المنتجات والخدمات التي تقدمها.	3.09	0.77	2	متوسط
تلاقي المؤسسة تقديرا واحتراما من قبل المجتمع نتيجة المنتجات والخدمات التي توفرها.	2.99	0.82	4	متوسط
تراعي المؤسسة دوما الأبعاد الأخلاقية لخدمة المجتمع.	3.06	0.89	3	متوسط
نادرا ما تفقد المؤسسة عملائها لصالح المؤسسات المنافسة الأخرى.	2.98	0.81	5	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.05	0.78		

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

إن مستوى الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية كان متوسطا على العموم ويمكن تلخيصه في الجدول (37) التالي:

جدول رقم (37) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية

مستوى الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب مستوى الميزة
ميزة الجودة	3.33	0.80	1
ميزة التكلفة الأقل	3.13	0.69	2
ميزة الإبداع	3.11	0.63	4
ميزة السمعة	3.05	0.78	3
ميزة الاستجابة	3.02	0.59	5
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.12	0.66	

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

### ثالثا: تحليل وعرض اختبار فرضيات الدراسة:

اختبر الطالب فرضيات الدراسة من خلال اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات التأثير والارتباط من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط واختبار (F)، واختبار (T) للمتغيرين المستقلين وذلك كما يلي:

#### 1- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في

ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لخصائص مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الأيزو 9000 من حيث (العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) .

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لعمر مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الأيزو 9000.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في

الجدول التالي:

جدول رقم (38): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب متغير العمر

مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.113	67.573	8.244	3	24.734	بين المجموعات	العمر
		0.122	214	26.281	داخل المجموعات	
			217	51.015	المجموع	

\* دال عند مستوى (0.05)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (38) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى عمر مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (2.646) عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لمتغير العمر (67.573) عند مستوى الدلالة (0.113)، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية العدمية الاولى.

• الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى للمستوى العلمي لمديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (39) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب متغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.221	100.22	15.836	2	31.672	بين المجموعات	المستوى العلمي
		0.158	215	34.019	داخل المجموعات	
			217	65.691	المجموع	

\* دال عند مستوى (0.05)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (39) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى المستوى العلمي لمديري المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (3.037) عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لمتغير العمر (100.22) عند مستوى الدلالة (0.221)، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية العدمية الثانية.

• **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لسنوات خبرة مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (40) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.061	69.99	12.109	3	36.329	بين المجموعات	سنوات الخبرة
		0.173	214	37.019	داخل المجموعات	
			217	73.348	المجموع	

\* دال عند مستوى (0.05)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (40) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى سنوات الخبرة لمديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (2.646) عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لمتغير العمر (69.99) عند مستوى الدلالة (0.061)، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية العدمية الثالثة.

• **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى للمسمى الوظيفي لمديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (41) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب متغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.143	95.546	14.523	2	29.047	بين المجموعات	المسمى الوظيفي
		0.152	215	32.714	داخل المجموعات	
			217		المجموع	

\* دال عند مستوى (0.05)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (41) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى للمسمى الوظيفي لمديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الأيزو 9000، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (3.037) عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لمتغير العمر (95.546) عند مستوى الدلالة (0.143)، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية العدمية الرابعة.

لقد كشفت نتائج الجداول (38، 39، 40، 41) عدم وجود فروق لدى المدراء في ممارسة المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الأيزو 9000 من حيث (العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي). وقد يرجع هذا بشكل عام للاعتقادات الشخصية وقيم المدراء. فالقيم الشخصية هي المبادئ والمعتقدات الأساسية والمثل والمقاييس التي تعمل مرشدا عاما للسلوك أو نقاط تفضيل في صنع القرار أو لتقويم المعتقدات والأفعال، ففي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتاح للمدير أن يتخذ القرارات المختلفة بناء على قيمه الشخصية، حيث يمتلك استقلالية كبيرة وحرية في هذا الأمر، وكل ما يتخذه من القرارات يركز على قيمه الشخصية، هذه القيم لا تؤثر فقط على القرارات النهائية ولكنها تؤثر أيضا على طريقة التعامل مع البيئة والمجتمع، فالمدير الذي يملك قيم اجتماعية طاعية سيتبع إستراتيجية مختلفة عن ذلك الذي يملك قيم وقناعات اقتصادية بحتة. كما أن تأثير قيم المدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عال مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية الكبيرة وذلك بالنظر إلى موقعه المسيطر والرئيسي في سياسة المؤسسة، وبالتالي فإن تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية هو قرار يعود في الأصل إلى رغبة شخصية لدى المدير بشكل رئيسي وليس لعمره أو لمستواه العلمي أو لموقعه الوظيفي.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لخصائص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الأيزو 9000 من حيث (الملكية، القطاع، الحجم)

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:

• الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لملكية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الأيزو 9000.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (42) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب متغير الملكية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	23.954	1	23.954	190.11	0.003
داخل المجموعات	27.249	216	0.126		
المجموع	51.203	217			

\* دال عند مستوى (0.05)

يشير الجدول (42) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لملكية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الأيزو 9000، و بالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة.

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) للعينات المستقلة للفروق في ممارستها للمسؤولية الاجتماعية باختلاف الملكية (عمومية/ خاصة).

الجدول رقم (43) : نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في ممارستها للمسؤولية الاجتماعية باختلاف قطاعها

مستوى الدلالة	(T)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ملكية المؤسسة	الفرضية
0.02	2.91	216	0.76	3.43	عمومية	تبنى المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية المبحوثة حسب متغير القطاع
			0.54	3.05	خاصة	

\* دال عند مستوى (0.05)

يبين الجدول (43) أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية كانت لصالح المؤسسات العمومية، وقد يرجع هذا لعدة أسباب منها:

- باعتبار أن موارد المؤسسات العمومية ترتبط بالدولة فهي ملك للمجتمع بجميع فئاته وشرائحه، لذا وجب عليها أن تكون أكثر استجابة للسياسة الاجتماعية والتوجهات الحكومية بعيدا عن ارتباطها بالجوانب الاقتصادية والمالية المحضة.

- تأكيد بعض أصحاب المؤسسات الاقتصادية الخاصة بخرق قاعدة تعظيم الأرباح إذا ما تم القيام ببعض المبادرات الاجتماعية.

- عدم وجود ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى بعض المؤسسات الخاصة، فمن الملاحظ أن عدد المؤسسات المتبنية لهذه الثقافة يمثلون قلة من المؤسسات الاقتصادية الكبرى مثل مؤسسة سيفيتال ومؤسسة كوندور، في حين أن الغالبية يجهلون هذا المفهوم.

- إن معظم جهود هذه المؤسسات غير منظمة. فالمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص كي تكون مؤثرة في حاجة إلى أن تأخذ شكل تنظيمي ومؤسسي، له خطة وأهداف محددة، بدلا من أن تكون جهودا عشوائية مبعثرة.

- قلة الخبرات والمعرفة والقدرة العلمية على وضع المقاييس والمعايير لقياس الجهود، فهناك حتى الآن خلط بين الأعمال الخيرية والمسؤولية الاجتماعية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لقطاع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الأيزو 9000.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (44) : نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب متغير قطاع المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	23.994	1	23.994	195.073	0.003
داخل المجموعات	26.721	216	0.123		
المجموع	50.715	217			

\* دال عند مستوى (0.05)

يشير الجدول (44) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الأيزو 9000، و بالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة.

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) للعينات المستقلة للفروق في ممارستها للمسؤولية الاجتماعية باختلاف القطاع الذي تنتمي إليه (صناعي / خدمي).

الجدول رقم (45) : نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في ممارستها للمسؤولية الاجتماعية باختلاف قطاعها

الفرضية	قطاع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	(T)	مستوى الدلالة
تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية المبحوثة حسب متغير القطاع	صناعي	3.56	0.53	216	2.74	0.001
	خدمي	2.92	0.57			

\* دال عند مستوى (0.05)



كشفت نتائج الجدول (45) على أن المؤسسات التي تنتمي للقطاع الصناعي تمارس مسؤوليتها الاجتماعية أكثر من المؤسسات المنتمية للقطاع الخدمي، وقد يعزو هذا أن نشاط القطاع الصناعي يتضمن آثار بيئية واجتماعية يتطلب منها أخذ الإجراءات اللازمة للحد منها وإلا ستشكل هذه الآثار إختلالات بيئية يصعب التحكم فيها، لذا بادرت بعض المؤسسات الاقتصادية الصناعية المبحوثة بمجموعة من المشاريع تهدف إلى حماية البيئة والاعتناء بالمجتمع. فقد استحدثت سبعة مؤسسات صناعية نظام (HSE) وذلك من خلال تطوير نظام متميز لإدارة الصحة والسلامة والبيئة تم تصميمه لمراعاة جميع النواحي التي من شأنها أن تلعب دورا في الصحة والسلامة والبيئة. وقد تم تزويد هذا النظام بآلية تضمن على الدوام توفر المعلومات الحديثة واستخدام التقنية والأنظمة في سير عمليات الشركة.

• **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لحجم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الأيزو 9000.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (46): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب متغير حجم المؤسسة

مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	حجم المؤسسة
0.006	89.089	10.958	2	21.917	بين المجموعات	
		0.123	215	26.359	داخل المجموعات	
			217		المجموع	

\* دال عند مستوى (0.05)

يشير الجدول (46) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لحجم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الأيزو 9000، و بالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة.

ويوضح الجدول رقم (47) نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائيا بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في ممارستها للمسؤولية الاجتماعية باختلاف حجمها.

الجدول رقم (47): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في ممارستها للمسؤولية الاجتماعية باختلاف حجمها

فئات حجم المؤسسة			المتوسط الحسابي	فئات حجم المؤسسة	الفرضية
كبيرة	متوسطة	صغيرة			
0.597-*	0.271-		2.88	صغيرة (أقل من 50 عامل)	تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية المبحوثة حسب متغير الحجم
0.326-		0.271	3.20	متوسطة (من 50-499 عامل)	
	0.326	*0.597	3.64	كبيرة (أكثر من 500 عامل)	

\* دال عند مستوى (0.05)

بحسب ما يشير إليه الجدول رقم (47) فإن المؤسسات الاقتصادية كبيرة الحجم تقوم بممارسة المسؤولية الاجتماعية أكثر من المؤسسات صغيرة الحجم (الصغيرة والمتوسطة)، ونعزو ذلك لـ:

• تميز المؤسسات الاقتصادية الكبيرة الحجم بطاقتها المالية والبشرية الهائلة، فمواردها المالية تمكنها من تخصيص موازنة كافية لبرامج المسؤولية الاجتماعية ومتابعتها، أما خبرتها وكفاءة مواردها البشرية فتؤهلها لإدارة فعالة هذه البرامج.

• تتمتع المؤسسات الاقتصادية الكبيرة بثقل اقتصادي واجتماعي يجعل منها شريك مؤثر في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فاندماجها في مثل هذه الخطط من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية يتيح لها نيل رضا الجهات الحكومية، ويكسبها صفة المواطنة مما يتيح لها الاستمرارية في السوق.

• تهتم المؤسسات الاقتصادية الكبيرة بالحفاظ على سمعة جيدة لمنتجاتها وخدماتها، فالسمعة تمثل رأس مال معنوي يؤثر بشكل مباشر على النتائج المالية للمؤسسة، و تعد الممارسات المسؤولة اجتماعيا من أكثر الأساليب التي تنفع للحفاظ على السمعة، حيث تقترب المؤسسات من المجتمع وتحاول أن تركز على ممارسة العديد من البرامج الاجتماعية في سبيل تحسين صورتها في ذهنية المتعاملين معها.

من هذا المنطلق نرى الحاجة إلى نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في سبيل إشراكها هي الأخرى على غرار المؤسسات الكبيرة في مسار التنمية في الجزائر.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة.

بما أنه هنالك متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد وبطريقة (Stepwise)، وكذلك تحليل التباين في الانحدار لقياس مدى تأثير المتغيرات المستعملة والمتغيرات التابعة كونها الطريقة الأفضل

ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها الى خمس فرضيات فرعية كما يلي:

• الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة التكلفة الأقل.

يبين الجدول رقم (48) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة التكلفة الأقل.

جدول رقم (48): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة التكلفة الأقل

مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية
0.004	2.936	0.160	0.044	0.128	المسؤولية تجاه المالكين
0.002	6.271	0.174	0.032	0.199	المسؤولية تجاه العاملين
0.006	2.773	0.368	0.036	0.99	المسؤولية تجاه العملاء
0.001	5.460	0.313	0.038	0.21	المسؤولية تجاه البيئة
0.000	5.578	0.317	0.031	0.171	المسؤولية تجاه المجتمع المحلي
0.683					قيمة R
0.466					قيمة R2
42.340					قيمة (F)

\* دال عند مستوى (0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (48)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (المسؤولية تجاه المالكين، المسؤولية تجاه العاملين، المسؤولية تجاه العملاء، المسؤولية تجاه البيئة، المسؤولية تجاه المجتمع المحلي) لها تأثير في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.160، 0.174، 0.368، 0.313، 0.317) وبدلالة قيم (T) المحسوبة والبالغة (2.936، 6.271، 2.773، 5.460، 5.578)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما يبين الجدول (48) أيضا أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.466$ )، وهذا يعني أن المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية يفسر ما نسبته (46.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في ميزة التكلفة الأقل، ونظرا لأن قيمة ( $F = 42.340$ ) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ( $F = 2.256$ ). فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة التكلفة الأقل.

• **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة الاستجابة.

يبين الجدول رقم (49) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة الاستجابة.

جدول رقم (49): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة الاستجابة

مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية
0.003	3.537	0.127	0.047	0.077	المسؤولية تجاه المالكين
0.001	7.269	0.123	0.055	0.234	المسؤولية تجاه العاملين
0.005	4.451	0.216	0.050	0.095	المسؤولية تجاه العملاء
0.001	5.493	0.138	0.057	0.166	المسؤولية تجاه البيئة
0.000	5.954	0.208	0.062	0.076	المسؤولية تجاه المجتمع المحلي
0.399					قيمة R
0.159					قيمة R2
29.57					قيمة (F)

\* دال عند مستوى (0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (49)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (المسؤولية تجاه المالكين، المسؤولية تجاه العاملين، المسؤولية تجاه العملاء، المسؤولية تجاه البيئة، المسؤولية تجاه المجتمع المحلي) لها تأثير في تحقيق ميزة الاستجابة، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.127، 0.123، 0.216، 0.138، 0.208) وبدلالة قيم (T) المحسوبة والبالغة (3.537، 7.269، 4.451، 5.493، 5.954)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما يبين الجدول (49) أيضا أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.159$ )، وهذا يعني أن المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية يفسر ما نسبته (15.9%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في ميزة الاستجابة، ونظرا لأن قيمة ( $F = 29.57$ ) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ( $F = 2.256$ ). فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة الاستجابة.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الأيزو 9000 في تحقيقها لميزة الجودة.

يبين الجدول رقم (50) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الأيزو 9000 في تحقيقها لميزة الجودة.

جدول رقم (50): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة الجودة

مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية
0.001	4.348	0.228	0.064	0.099	المسؤولية تجاه المالكين
0.000	6.257	0.219	0.048	0.152	المسؤولية تجاه العاملين
0.000	5.473	0.419	0.047	0.761	المسؤولية تجاه العملاء
0.001	8.412	0.311	0.064	0.231	المسؤولية تجاه البيئة
0.003	7.324	0.127	0.061	0.051	المسؤولية تجاه المجتمع المحلي
قيمة R					0.676
قيمة R2					0.457
قيمة (F)					39.64

\* دال عند مستوى (0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (50)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (المسؤولية تجاه المالكين، المسؤولية تجاه العاملين، المسؤولية تجاه العملاء، المسؤولية تجاه البيئة، المسؤولية تجاه المجتمع المحلي) لها تأثير في تحقيق ميزة الجودة، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.228، 0.219، 0.419، 0.311، 0.127) وبدلالة قيم (T) المحسوبة والبالغة (4.348، 6.257، 5.473، 8.412، 7.324)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما يبين الجدول (50) أيضا أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.457$ )، وهذا يعني أن المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية يفسر ما نسبته (45.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل

في ميزة الجودة، ونظرا لأن قيمة (F= 39.64) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية (F=2.256). فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة الجودة.

• **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة الإبداع.

يبين الجدول رقم (51) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة الإبداع.

جدول رقم (51) : نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة الإبداع

المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية	B	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
المسؤولية تجاه المالكين	0.045	0.049	0.301	5.377	0.002
المسؤولية تجاه العاملين	0.359	0.053	0.129	6.318	0.001
المسؤولية تجاه العملاء	0.345	0.064	0.441	5.653	0.001
المسؤولية تجاه البيئة	0.218	0.058	0.319	7.305	0.000
المسؤولية تجاه المجتمع المحلي	0.098	0.051	0.325	6.337	0.000
قيمة R	0.617				
قيمة R2	0.380				
قيمة (F)	29.57				

\* دال عند مستوى (0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (51)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (المسؤولية تجاه المالكين، المسؤولية تجاه العاملين، المسؤولية تجاه العملاء، المسؤولية تجاه البيئة، المسؤولية تجاه المجتمع المحلي) لها تأثير في تحقيق

ميزة الإبداع، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.301، 0.129، 0.441، 0.319، 0.325) وبدلالة قيم (T) المحسوبة والبالغة (5.377، 6.318، 5.653، 7.305، 6.337)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما يبين الجدول (51) أيضا أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.380$ )، وهذا يعني أن المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية يفسر ما نسبته (38.0%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في ميزة الإبداع، ونظرا لأن قيمة (F= 29.57) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية (F=2.256). فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة الإبداع.

• الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة السمعة.

يبين الجدول رقم (52) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة السمعة.

جدول رقم (52) : نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة السمعة

المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية	B	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
المسؤولية تجاه المالكين	0.053	0.043	0.101	9.377	0.001
المسؤولية تجاه العاملين	0.289	0.056	0.229	11.318	0.000
المسؤولية تجاه العملاء	0.413	0.059	0.441	8.653	0.001
المسؤولية تجاه البيئة	0.329	0.061	0.215	9.305	0.000
المسؤولية تجاه المجتمع المحلي	0.105	0.059	0.410	8.337	0.001
قيمة R	0.509				
قيمة R2	0.259				
قيمة (F)	31.09				



\* دال عند مستوى (0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (52)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (المسؤولية تجاه المالكين، المسؤولية تجاه العاملين، المسؤولية تجاه العملاء، المسؤولية تجاه البيئة، المسؤولية تجاه المجتمع المحلي) لها تأثير في تحقيق ميزة السمعة، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.101، 0.229، 0.441، 0.215، 0.410) وبدلالة قيم (T) المحسوبة وبالبالغة (9.377، 11.318، 8.653، 9.305، 8.337)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما يبين الجدول (52) أيضا أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.259$ )، وهذا يعني أن المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية يفسر ما نسبته (25.9%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في ميزة السمعة، ونظرا لأن قيمة (F= 31.09) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية (F=2.256). فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة السمعة.

إن المدقق في نتائج الجداول (48،49،50،51،52) يلاحظ العلاقة والتأثير الواضح لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحقيق إدامة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة لا سيما ميزتي الجودة والتكلفة الأقل، وهذا انطلاقا من كون الإنفاق على أنشطة المسؤولية الاجتماعية يؤدي الى الاستجابة لحاجات وتوقعات أصحاب المصالح الخارجيين من عملاء ومجتمع محلي، والحصول على أكبر قدر من رضاهم، كما يؤدي الى تحقيق ولاء والتزام أكبر من جانب أصحاب المصالح الداخليين من عمال وغيرهم.

ما تم ملاحظته أيضا هو الاختلاف الظاهر في مجال تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء وإدامة الميزة التنافسية، والذي قد يعزى في جانب كبير منه الى بداية ممارسة المؤسسات الاقتصادية المبحوثة مثل هذه النشاطات والى حاجتها الى منظور استراتيجي ينظم العلاقة بين الأبعاد الأساسية للمسؤولية الاجتماعية ويوجه محصلتها باتجاه تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وهذا هو الهدف الرئيس الذي تسعى الدراسة الحالية لتحقيقه، بالرغم من أن الدراسة قد تعاملت مع النشاطات الاجتماعية من خلال أنموذج استراتيجي لأغراض التنظيم والتحليل. الا أن واقع معظم المؤسسات الاقتصادية المبحوثة يشير الى عدم امتلاكها أساسا لرؤية إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية وإنما

ممارسات لنشاطات اجتماعية واقتصادية قد تكون متناسقة أو متباعدة، وهذا ما أكدته نتائج التحليل الأولي لواقع حال المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

بالرغم من إقرار نتائج الدراسة بوجود رابط بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة، إلا أنه ومن خلال مقابلتنا مع بعض مدراء المؤسسات الاقتصادية المبحوثة ثمة من أقر أن كلا من المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة هما عمليتان متوازيتان، مبررين ذلك بأسباب متعددة في طليعتها أن ثقافة المجتمع الجزائري لا تشجع الربط بين الأعمال الخيرية والأعمال التجارية، وأضاف مدير إحدى أكبر المؤسسات الاقتصادية أثناء مناقشاتي معه موضوع الدراسة أن الإعلان عن الأنشطة الاجتماعية من الممكن أن يكون مضرا لسمعة المؤسسة.

من خلال معايشتي للواقع الميداني لعدد لا بأس به من المؤسسات الاقتصادية إضافة لملاحظاتنا على ما سبق، بدا لي أنه ما زالت مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية غير مهتمة بتحليل الوضع الاجتماعي وغير مدركة للعلاقة الوطيدة بين المسؤولية الاجتماعية واستدامة الميزة التنافسية.

## خلاصة :

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورا في العلاقة بين الحكومة والقطاعين العام والخاص والمجتمع المدني في الجزائر، شأنها في ذلك شأن عدد كبير من البلدان النامية، حيث حل القطاع الخاص تدريجيا محل القطاع العام الذي تقلص دوره في النشاط الاقتصادي وفي توفير فرص العمل، بينما ترك اهتمام الحكومة حول السير نحو تهيئة المناخ الملائم لجذب الاستثمار المحلي والأجنبي. كما زادت أهمية الدور الذي يلعبه المجتمع في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي الرقابة على كل من الحكومة والقطاع الخاص.

لقد بدأت المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بالاهتمام بتحسين مستوى العاملين ورفاهيتهم، كما لازالت تسعى لتقديم منتجات وخدمات ذو جودة لعملائها مع المحافظة على البيئة وعلى ثروات الجيل القادم، اقتناعا منها بأهمية ذلك ومردوده على نشاطاتها ونمو أرباحها واستدامة مزايها التنافسية.

بالاعتماد على ما تقدم من تحليل نظري ودراسة تطبيقية فيما يتعلق بمدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تبين التالي:

- أن هناك اختلاف في إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، بحيث تم تبني ثلاث مفاهيم رئيسية وهي المفهوم الأخلاقي، المفهوم الخيري التطوعي والمفهوم الاجتماعي.
- احتلت مسائل الربط بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية والموقع التنافسي المكانة الأولى، حيث اعتبرت عينة الدراسة أن الأنشطة الاجتماعية نفسها يمكن أن تكون أنشطة مربحة تماما مثل الأنشطة الاقتصادية.
- بالرغم من أن مستوى إدراك أهمية المسؤولية الاجتماعية كان متوسطا على العموم، إلا أن هذا لا ينفي أن المؤسسات الاقتصادية لا تقوم بأنشطة في إطار مسؤوليتها الاجتماعية، حيث أظهرت الدراسة مجموعة من الأنشطة تدرج ضمن خمسة اتجاهات (أنشطة اتجاه المالكين، العاملين، البيئة، العملاء، المجتمع المحلي).
- يتوفر لدى المؤسسات الاقتصادية المبحوثة مستوى متوسط للميزة التنافسية حيث قدر بـ 3.12 وذلك للأبعاد المكونة لها (الجودة، التكلفة الأقل، الإبداع، السمعة، الاستجابة).
- ثمة تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الحاصلة على الإيزو 9000 في إدامتها لميزتها التنافسية.

**الخاتمة:**

جرى فهم دور المنظمة الأساسي تقليدياً ضمن المصطلحات الاقتصادية على أنها تأمين المنتجات والخدمات، بذلك توفر فرص العمل والثراء. ووفقاً لتوقعات المجتمعات فإن حدود مستويات منظمة الأعمال تجاه المجتمع تتغير ويتم باستمرار إعادة تحديد المسؤوليات الاجتماعية للمنظمات، وقد شهدت السنوات القليلة الماضية تغيراً جذرياً لدور منظمة الأعمال في المجتمع بحيث انتقلت العلاقة بين المنظمات والمجتمع من إطار العمل الخيري إلى إعادة النظر في أدوار المنظمات وحقوقها ومسؤولياتها في المجتمع الذي تعمل فيه.

ولعل أبرز دوافع هذا التغيير، هي عولمة التجارة وزيادة حجم المنظمات وتأثيرها، وإعادة رسم دور الحكومة. فمثلاً إعادة هيكلة الكثير من القوانين التنظيمية لصالح عمليات الخصخصة واقتصاد السوق أدت إلى تغيير القاعدة التي على أساسها تسهم المنظمات في المصلحة العامة. الأمر الذي أدى إلى تغيير جوهري في علاقة القطاع الخاص مع الدولة والمجتمع المحلي، كذلك أدت العولمة إلى زيادة الأهمية الإستراتيجية لتنظيم العلاقات بين أصحاب المصالح وتأثيرها على سمعة المنظمات. وبالتالي فإنه في العديد من الاقتصاديات يكون لأصحاب المصالح مثل المجتمعات المحلية والتنظيمات المدنية ووسائل الإعلام والموظفين والمستهلكين توقعات وتطلعات مختلفة من المنظمات، ليس فقط على مستوى الأداء الاقتصادي فحسب إنما على مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي أيضاً.

ومن جهة أخرى عمدت بعض منظمات الأعمال إلى تبرير أنشطة المسؤولية الاجتماعية على مستويات مختلفة. فوجدت في المسؤولية الاجتماعية أداة لتحقيق أهداف على مستوى تحسين الأداء العام مثل الاستغلال الفعال للموارد. بينما وجدها البعض الآخر ضرورة للحصول على قبول (رخصة) من المجتمع لأنشطة المنظمة في ذلك المجتمع. أما الفريق الثالث من المنظمات فتحفزه مجموعة من القيم الجوهرية والحس بالمسؤولية الأخلاقية والمعنوية لتكون منظمة صالحة في الوطن.

لقد جرت الدراسة على مرحلتين: أولاً دراسة نظرية ومن ثم مرحلة عملية قوامها استقصاء من خلال استبيان إلى جانب مقابلات شبه منهجية مع مدراء المؤسسات الاقتصادية المبحوثة. وتوصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج، كما يلي:

**أولاً : نتائج الدراسة النظرية**

1. لقد تطور مفهوم ومحتوى المسؤولية الاجتماعية من خلال عدة مراحل أساسية، فاعتُبرت المسؤولية الاجتماعية في المرحلة الأولى - فترة ما قبل التصنيع التي استمرت إلى حدود 1850- عملاً خيرياً تطوعياً دوافعه دينية وثقافية، حيث يتقاسم التجار الأثرياء جزءاً من ثروتهم مع المجتمع

من خلال إقامة المعابد والمساعدات الغذائية. أما المرحلة الثانية فكانت بعد الثورة الصناعية، حيث ازدادت الضغوطات على الصناعيين من أجل العمل على بناء الدول اجتماعيا واقتصاديا. كما أدت سياسات الترخيص الصناعية والضرائب العالية إلى ممارسات خاطئة دفعت القطاع العام فيما بعد إلى سن تشريعات تهدف لدفع الحوكمة الرشيدة في إدارة المنظمات وضمان التوزيع العادل للموارد. ولكن ضعف فعالية هذه السياسة أدى إلى المطالبة بتحقيق المصالحة بين القطاعين الخاص والعام وإحياء دور القطاع الخاص في اضطراره بمسؤولياته الاجتماعية.

ومنذ الثمانينات دخلت المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص مرحلتها الأخيرة حيث بدأت المنظمات في التخلي عن أنماط المشاركة التقليدية ودمج المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية الأعمال، وزادت وتيرة استعداد وقدرة المنظمات على الإسهام في القضايا الاجتماعية منذ 1990، حيث انخرطت في العولمة الاقتصادية والتحرر التجاري وتحول هدف المنظمة إلى تعظيم تأثيرها على أصحاب المصلحة وعلى المجتمع عموما. حيث تزايدت برامج وممارسات عدد كبير من المنظمات اعتقادا بأن مسؤوليتها الاجتماعية هي أكبر من مجرد نفقات غير مباشرة بقدر ما تهدف لحماية سمعتها وإدامة مزاياها التنافسية.

2. على الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أصبحت حقيقة واقعية يصعب على المنظمات تجاهلها، إلا أن الفكر الإداري - حتى في دول العالم التي قطعت منظماتها شوطا كبيرا في هذا المجال - لم تقدم تعريفا شاملا متفقا عليه على وجه الدقة، لذلك كان لا بد علينا استعراض ما جاء من تعريفات لهذا المفهوم من ناحية الأكاديميين والمنظمات الدولية على حد سواء.

الملاحظة التي خرجنا بها بعد استطراد لمجموعة من التعاريف هو إجماعها أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي مراعاة الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في إدارتها وفي إدارة علاقاتها مع أصحاب المصالح، والغاية من ذلك هو إشباع رغباتهم. واستنادا على منهج التفكير الاستراتيجي، خرجت الدراسة بتعريف للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال مفاده، أنها المساهمة العقلانية القائمة على المبادرة المخططة من منظمات الأعمال في متطلبات مسؤولية الشراكة الإستراتيجية للتنمية الاقتصادية الاجتماعية المتكاملة، المبنية على قوة العلاقة بين منظمات الأعمال والمجتمع، بما يحقق الترابط المتوازن بين توقعات المجتمع من جانب وخطط وبرامج منظمات الأعمال للبقاء والاستقرار والنمو من جانب آخر.

3. إن الدوافع التي تشجع منظمات الأعمال على الاضطلاع بمسؤوليتها الاجتماعية تعود لمزايا عديدة ذكرناها في سياق سابق و نلخصها في تحسين سمعة المنظمات، والتي تبني على أساس الكفاءة

في الأداء، والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين المنظمات وأصحاب المصالح ومستوى الشفافية التي تتعامل به هذه المنظمات، ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية واهتماماتها بالاستثمار البشري.

من الدوافع أيضا، استقطاب أكفأ العناصر البشرية حيث يمثل التزام المنظمات بمسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تعمل به عنصر جذب أمام العناصر البشرية، خاصة بالنسبة للمنظمات العابرة للقارات أو كبرى المنظمات المحلية التي تعمل في مجالات متخصصة وتستخدم تكنولوجيا حديثة.

4. كما خلصنا إلى أن هناك افتراضا خاطئا بشأن المسؤولية الاجتماعية واعتبارها عبئا على المنظمة وتقليلها من أرباحها، حيث على العكس تماما فقد أثبتت الدراسات أن قيام منظمة الأعمال بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح وغيرهم في المجتمع يساهم في تحسين صورتها ومركزها في أذهان المستهلكين والجمهور مما ينعكس إيجابيا على ربحية المنظمة. لهذا فإن المسؤولية الاجتماعية تعتبر استثمارة مستقبليا له عائد على المدى الطويل، يفوق التكلفة المنفقة على أوجه النشاط الاجتماعي للمنظمة.

5. إن المسؤولية الاجتماعية يمكن البحث عنها والنظر إليها في المنظمة من خلال آليات عمل الإدارات والقرارات التي تتخذها والتفاعل الإيجابي لمختلف أنشطة ووظائف المنظمة، والمتمثلة في وظيفة الإنتاج والعمليات، التسويق، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة العلاقات العامة لكي تكون القرارات المتخذة من قبل المنظمة ذات أبعاد سلوكية إيجابية، وكذلك لا تؤثر سلبا على مصالح أي من طرف من الأطراف التي تتعامل معها المنظمة.

6. إن الالتزام الأخلاقي للمنظمات في تزايد مستمر وذلك في ظل تنامي الوعي لدى العملاء ولدى كل الفاعلين في المجتمع، ولا مفر للمنظمات إلا أن تأخذ هذه الظاهرة بعين الاعتبار، وأن تحاول إيجاد لها مكانة في المجتمع قبل وجودها في مجال الأعمال. فالاهتمام بأخلاقيات الأعمال يمكن أن يقود إلى تطوير المجتمع، كما يساعد التركيز على البرامج الأخلاقية في بناء مسلمات وثوابت يتم الاستناد إليها في أوقات الأزمات، والتأكد من قانونية وشرعية الأعمال وهي بمثابة موجهات يتم الاعتماد عليها لإدارة المنظومة القيمية في المنظمة.

7. إن الميزة التنافسية المستدامة قد تعني أشياء كثيرة للمنظمات المختلفة، فقد تكون متعلقة بالمجهزين، أو الزبائن، أو المنافسين، كما قد تكون نتيجة سعر منخفض أو خصائص مرغوبة، أو ربما لموارد مختلفة تمتلكها المنظمة من دون منظمات أخرى.

ويلاحظ في أحيان أخرى أن الميزة التنافسية المستدامة تتطلب من المنظمة بناء إستراتيجية على أساس المقدرات المتعددة، إذ في بعض الحالات عند استخدام اقتصاديات الحجم تكون المنظمة قد حققت مقدره واحدة. في حين أن اقتصاديات الحجم التي تنشأ من خلال تفاعل المقدرات المتعددة تكون أكثر صعوبة وكلفة عندما يُراد تقليدها من قبل المنافسين مما يجعلها أكثر استمرارية.

8. إن الميزة التنافسية المستدامة ليست ميزة مستدامة للأبد، وإنما هي ميزة لا يمكن مجاراتها من خلال التقليد من قبل منظمات الأعمال الأخرى، فهناك التغيرات غير المتوقعة التي قد تجعل ما هو مصدرا للميزة التنافسية المستدامة في وقت ما مصدرا عديم الفائدة بالنسبة للمنظمة في وقت آخر. وبالتالي الميزة التنافسية ليست نقطة وصول يمكن للمنظمة بلوغها ومن ثم التوقف عنها.

9. إن تطوير الميزة التنافسية المستدامة هي عملية مكلفة وتستهلك الوقت، وهي تتطلب الحماس الكبير من المدراء وأصحاب المنظمات، كما لا بد لتحقيقها أن تقوم بتطبيق آليات من بينها التكيف المستمر للتغيرات في التوجهات والأحداث الخارجية والقدرات والموارد والقابليات الداخلية من جانب، ولابد من الصياغة الفاعلة والتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي من خلالها يتم استغلال هذه العناصر من جانب آخر.

10. إن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من أهم العوامل التي تؤدي إلى إدامة الميزة التنافسية، وذلك من خلال إتباعها ثقافة تنظيمية تمكنها من تنفيذ مجموعة من الأنشطة التي يتم ممارستها داخل وخارج المنظمة. وفي الواقع هناك بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، من هذه الدراسات دراسة جامعة هارفرد أثبتت أن المنظمات التي تطبق المسؤولية الاجتماعية نمت بمعدل أربعة أضعاف مقارنة بالتي لم تتبناها. بحيث أن المنظمات الناجحة بحاجة إلى مجتمع صحي، والمجتمع الصحي بحاجة إلى منظمات ناجحة، أي أن البيئة التنافسية الناجحة تحتاج إلى منظمات ناجحة والعكس صحيح، فالمسؤولية الاجتماعية لا يمكن أن تقوم على قرارات أو قوانين، ولكنها شعور بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، وهو ما تؤكدته دراسات أخرى بأن هناك ارتباطا طرديا بين تطبيقات المسؤولية الاجتماعية وتعزيز القدرات التنافسية للاقتصاد، حيث أن مشاريع المسؤولية الاجتماعية تساهم في رفع مستوى معيشة المجتمع، وبناء المجتمعات وقدرتها البشرية والثقافية، كما تساعد أساسا في مدخلات تعزيز المزايا التنافسية للمنظمات.

## ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي:

أثارت الدراسة جملة من الأسئلة كما قدمت فرضيات تعلق بالتحقق من وجود أثر لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في إدامة الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الحاصلة على الإيزو 9000، وتوصلت إلى عدة نتائج نحاول هنا الإشارة إلى أبرزها كالآتي:

1. لدى قياس الطالب لمدى إدراك عينة من المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وذلك بعد عرض ستة (06) تعاريف مختلفة للمسؤولية الاجتماعية عليهم، تبين أن هناك اختلافاً كبيراً في إدراكهم لمفهوم المسؤولية الاجتماعية بحيث تم تبني ثلاث مفاهيم رئيسية للمسؤولية الاجتماعية وهي المفهوم الأخلاقي، المفهوم الخيري التطوعي والمفهوم الاجتماعي. وقد أكد وجود هذا الاختلاف نتائج تحليل التكرارات والأهمية النسبية كما هو في الجدول (24)، وقد خلصت الدراسة بأن المقصود بالمفهوم الأخلاقي هو التزام المنظمة التام بحقوق العمال وقوانين البيئة، إلى جانب تشجيع وتعزيز النزاهة والشفافية بالمنظمة من خلال مجموعة من القوانين الداخلية التي تحكم وتنظم عملياتها الداخلية والخارجية. كما أشارت نتائج الدراسة أن المقصود بالمفهوم الخيري التطوعي هو جميع الأنشطة الخيرية التي تقدمها المؤسسة للمجتمع المحلي، حيث تعتبر هذه الممارسات والمبادرات الخيرية الموسمية دافعا من دوافع العلاقات العامة أو لاعتبارات تسويقية هادفة.

في حين اعتبرت الدراسة أن المقصود بالمفهوم الاجتماعي هو المجموعة الشاملة من الممارسات والبرامج التي تتكامل استراتيجياً في جميع أنشطة وقرارات المنظمة للحد من التأثير السلبي على بيئة المنظمة الاجتماعية والطبيعية.

2. بعد تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول الأهمية النسبية للمسؤولية الاجتماعية، فقد احتلت مسائل الربط بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية والموقع التنافسي المكانة الأولى، حيث اعتبروا أهمية المسؤولية الاجتماعية من أهمية الوصول إلى الموقع التنافسي وتحقيق العوائد المالية، أي أن ثمة من المديرين من اعتبر المسؤولية الاجتماعية خياراً من الخيارات الرشيدة لنجاح المنظمة الاقتصادية في بيئتها وجماعتها المحلية، وأن الأنشطة الاجتماعية نفسها يمكن أن تكون أنشطة مربحة تماماً مثل الأنشطة الاقتصادية.



كما يدل المتوسط العام لأهمية المسؤولية الاجتماعية والمقدر بـ (3.04) والذي جاء بدرجة متوسطة على العموم، أنه ليس هناك إدراك تام أو جهل كامل لدى أفراد عينة الدراسة بأهمية المسؤولية الاجتماعية.

3. بالرغم من أن مستوى إدراك أهمية المسؤولية الاجتماعية كان متوسطا على العموم إلا أن هذا لا يعني أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تقوم بأنشطة في إطار مسؤوليتها الاجتماعية، حيث أظهرت الدراسة أن هذه الأنشطة تندرج ضمن خمسة اتجاهات (أنشطة المالكين، أنشطة اتجاه العاملين، أنشطة اتجاه البيئة، أنشطة اتجاه العملاء، أنشطة اتجاه المجتمع المحلي)، مع التنويه إلى أن الانطباع السائد بأن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تقوم بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعود إلى عدم نشر المؤسسات لكثير من مساهمتها الاجتماعية وبالتالي عدم وصول تلك المعلومات لرأي العام.

4. أظهرت نتائج أيضا اهتمام المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة بممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، وذلك على اعتبار أنها الفئة التي تعتبر محركا لهذه المؤسسات، لذلك يجب إرضائها والاهتمام برغباتها.

5. لقد بينت نتائج الدراسة أن المسؤولية اتجاه البيئة كانت بمستوى متوسط على العموم ويعزى ذلك لمجموعة من المعوقات على سبيل المثال: التكلفة المالية، ومستوى الوعي وعدم إدراك الفرص المستقبلية الواسعة للالتزام البيئي، بالإضافة إلى قصور آليات الرقابة والدعم الفني والتقني وغياب الحوافز والدور الفاعل للمجتمع المدني.

6. بالنظر إلى أنشطة معظم المؤسسات الاقتصادية المبحوثة وتنظيمها، هناك إشارة واضحة إلى غياب الإستراتيجية أو العمليات المنهجية، في تحديد أبرز المسائل الاجتماعية الواجب التركيز عليها وإعطائها الأولوية، ويدرك العديد من قائلناهم هذا الأمر، حيث أشار بعضهم أنهم في طور وضع تنظيم هيكلي للتعاطي مع هذه المسائل الاجتماعية.

7. قامت الدراسة باختبار صحة الفرضية التي مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لخصائص مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 من حيث (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، وبالاستناد على تحليل آراء المديرين عينة الدراسة، خلصت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية.

8. توصلت الدراسة إلى إثبات عدم صحة الفرضية الثانية، وعليه فلا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة (0.05) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لخصائص المؤسسات الاقتصادية المبحوثة الحاصلة على الإيزو 9000 (الملكية، القطاع، الحجم).

9. لم تتضح بعد العلاقة المتوازنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في تحمل المسؤولية الاجتماعية، فهي تتسم بالضعف والتذبذب ويعكس ذلك عدم تشجيع السياسات الحكومية لها بقدر ما يعكس تردد القطاع الخاص، علاوة على ذلك ضعف دور تنظيمات المجتمع المدني في هذا المجال كجهة داعمة لهذا التوجه.

10. يوجد تباين وفروق لصالح المؤسسات الاقتصادية الصناعية على حساب المؤسسات الخدمية في ممارستها لأنشطة المسؤولية الاجتماعية، وهي نتيجة منطقية طالما أن المؤسسات الصناعية تتميز بكثافة اليد العاملة ودرجة تماسها مع المجتمع المحلي، إلى جانب الآثار البيئية الناتجة عن الأنشطة الصناعية والتي تتطلب أخذ الإجراءات اللازمة للحد منها.

11. بالرغم من حداثة مواصفة إيزو 26000 الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، إلا أن هناك أربع مؤسسات جزائرية وهي (مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة تابعة لسونطراك، مؤسسة سيفينال، مؤسسة كندور الجزائر) قد شرعت في مسار الحصول على المطابقة بهذا المقياس منذ مارس 2012.

12. مع أن الدراسة أظهرت أن الفروقات في ممارسة المسؤولية الاجتماعية لصالح المؤسسات الكبيرة على حساب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هذا لا يعني أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقوم بمسؤوليتها الاجتماعية، حيث أن خصوصيتها تجعل منها أكثر مرونة للسير في منحرج المنافسة، كما أن لها القدرة على التكيف أكثر مع التغيرات الخارجية.

13. تسعى المؤسسات الاقتصادية المبحوثة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، التي تصب في مجملها لتحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبائن، كما تتطلع من هذه الأهداف إلى الرفع من حصتها السوقية وغزو الأسواق الدولية.

14. يتوفر لدى المؤسسات الاقتصادية المبحوثة مستوى متوسط من الميزة التنافسية بمتوسط حسابي قدر بـ(3.12)، وذلك للأبعاد المكونة لمستوى الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة الأقل، الإبداع، السمعة، الاستجابة).

15. إن الجودة هي البعد الأكثر توافراً بين الأبعاد الأخرى المكونة للميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية المبحوثة، يليها بعد التكلفة الأقل، فيما جاء في المرتبة الثالثة بعد السمعة، ثم بعد الإبداع، في حين احتل المرتبة الأخيرة بعد الاستجابة.

16. خلصت الدراسة أيضاً لوجود تأثير ذو دلالة معنوية لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 في إدامتها لميزتها التنافسية، ويمكن تفسير هذه النتيجة أنه من خلال التزام المؤسسات الاقتصادية المبحوثة بممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية سيؤدي بالنتيجة النهائية إلى تحسين وضعها التنافسي بالمقارنة مع المنافسين العاملين في نفس القطاع، وهو ما يعكس وجهة نظر العملاء، وبالتالي زيادة عددهم، وإشباع احتياجاتهم ورغباتهم مما سيعمل على تحسين سمعتها على المدى البعيد. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة كل من (Porter & Kramer, 2006) التي بينت أن تبني الأنشطة الاجتماعية تؤثر على المنظمات في المحافظة على ميزتها التنافسية، ونتيجة دراسة (عبد الرضا، 2009) التي أوضحت أن إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية لها تأثير واضح وقوي في تعزيز الميزة التنافسية خاصة ميزتي التكلفة المنخفضة وتحسين الجودة في المؤسسة العراقية لصناعة الأسمدة.

17. تهتم معظم المؤسسات الاقتصادية المبحوثة بالحصول على مقاييس ومواصفات الجودة التي تُحسن من أدائها الإنتاجي بشكل أساسي، لأنها تساعدها في تحسين قدراتها التنافسية بشكل مباشر، غير أنها لا تهتم بالمواصفات ذات البعد البيئي والاجتماعي.

إذن في ظل البيئية التنافسية، يصبح نجاح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا يعتمد فقط على قدرتها على أكفاً السبل لتمويل المدخلات إلى سلع وخدمات، بل كذلك على قدرتها على معالجة القضايا الاجتماعية سواء أكانت مؤسسات كبيرة أو مؤسسات متوسطة أو صغيرة. فقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح يتطلب منها خلق بيئة عمل مناسبة وعادلة للعاملين، والقيام بدور مؤثر في المجتمع ومساعدة الحكومة والمجتمع المدني على بناء مجتمعات. كما تحسن سمعتها لدى المستهلك خاصة إذا ما كانت تقوم ببرامج اجتماعية ملموسة يشعر بأهميتها المستهلك فيؤدي إلى خلق ولاء من المستهلك إلى المؤسسة. وكل هذا يؤدي إلى استدامة المزايا التنافسية في الأخير.

## ثالثا: الاقتراحات والتوصيات:

- بناء على ما جاء في المفاهيم النظرية والعملية للدراسة، فقد اقترحنا التوصيات التالية:
- 1- يتعين على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إدماج المسؤولية الاجتماعية في رسالتها ورؤيتها، واعتبارها من مسؤوليات الإدارة التنفيذية وتحت إشرافها، ضمن خطط وسياسات مجلس الإدارة.
  - 2- صياغة النشاطات والممارسات الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتحويل تلك النشاطات والممارسات إلى منهاج عمل يمارس ضمن إطار خطط وبرامج تفصيلية .
  - 3- دمج نشاطات المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ضمن إطار الإستراتيجية التي تتبعها وإحداث تغيير في الرؤية والتوجهات من خلال الإشارة إلى مضامين المسؤولية الاجتماعية بعدها خيارا استراتيجيا، وليس إجراءا تكتيكا تلجأ إليه في أوقات معينة.
  - 4- ضرورة هيكلة إدارات متخصصة للمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتولى تخطيط وتنفيذ البرامج والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، على أن تتبع الإدارة العليا مباشرة، وتبادل الخبرة والتجارب العملية فيما بينها والتعرف على نقاط القوة والضعف لتطبيق أفضل الأساليب جدوى في مجالات المسؤولية الاجتماعية.
  - 5- عقد مؤتمرات وورش عمل من قبل المؤسسات الاقتصادية تضم صناعات للقرار في تحديد معايير أداء المسؤولية الاجتماعية بالجزائر، وتعميم منح جوائز للتميز في أداء المسؤولية الاجتماعية لإذكاء التنافسية بين المؤسسات في تحقيق وتوسعة نطاقات المسؤولية الاجتماعية.
  - 6- تنويع الممارسات والنشاطات الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية والتي تحقق رضا وولاء أصحاب المصالح سواء أكان من داخل المؤسسة أم من خارجها.
  - 7- تنمية الدور الذي تلعبه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خدمة مجتمعها المحلي عن طريق توجيه بعض استثماراتها نحو مشاريع ذات صبغة اجتماعية تساهم في توفير فرص عمل مما يساهم في الحد من البطالة وتنمي الجوانب الثقافية والاجتماعية والرياضية .
  - 8- إحداث نوع من التوازن الضروري في الاستجابة لحاجات وتوقعات أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، من خلال نشاطات المسؤولية الاجتماعية، لأن تغليب الاستجابة لحاجات

وتوقعات أحد أطراف أصحاب المصالح على حساب طرف آخر، قد لا يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة من الأدائيين الاجتماعي والاقتصادي.

9- ضرورة قيام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالإفصاح الكامل عن المعلومات المتعلقة بالأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها خلال السنة، وما يترتب عليها من تكاليف اجتماعية تكون مسجلة ومبوبة بشكل واضح ودقيق، مثلها مثل التكاليف الاقتصادية التي تنفقها المنظمة على أنشطتها المختلفة وذلك في دفاتر وسجلات المؤسسة، ومن ثم عرضها في التقارير والقوائم المالية المنشورة في وسائل الإعلام، حتى يتسنى لأفراد المجتمع تقييم الدور الاجتماعي للمنظمة.

10- ضرورة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمجموعة من القواعد الأخلاقية التي تحددها مجالس إدارتها ويقرها حملة الأسهم ويتم إعلانها بكل شفافية وتلتزم المؤسسات بتطبيقها.

11- يتعين على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تهتم بتلبية التزاماتها تجاه عملائها وأن تسعى جاهدة لتلبية رغباتهم وحماية حقوقهم.

12- ضرورة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق العديد من القواعد الخاصة بأخلاقيات العمل وتطبيق الإجراءات العادلة في تنفيذ القوانين والتعليمات الخاصة بالعاملين والعمل فضلا عن المحافظة على حقوق العاملین وخاصة مكانتهم وسمعتهم وولائهم للمؤسسة لأنها جزء من المجتمع.

13- ضرورة مراعاة الاعتبارات البيئية أثناء ممارسة المؤسسات العمومية الاقتصادية لنشاطها الاقتصادي، وتخصيص موازنات خاصة للمسؤولية الاجتماعية لاستخدامها في تحسين الظروف البيئية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال استخدام هذه المخصصات لإصدار نشرات، وعمل ندوات تثقيفية للمستهلك، بالتعاون مع جمعيات حماية المستهلك.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليست الوحيدة المعنية بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إنما يجب إشراك كل من:

14- المجتمع المدني فهو أيضا تقع عليه أيضا مسؤولية كبيرة في إنجاح عمل المسؤولية الاجتماعية المختلفة من خلال تحقيق التكامل والترابط والتنسيق المطلوب للعاملين في مجال المسؤولية الاجتماعية للوصول إلى الفئات المستهدفة من فئات المجتمع، ومن هذا المنطلق فإن التنسيق بين الأدوار المختلفة لمؤسسات المجتمع المدني المختلفة يعد أمرا مطلوبا لإنجاح أعمال المسؤولية الاجتماعية وتحقيقها لأهدافها .

15- كما يمكن للإعلام أن يساهم بمختلف وسائله وأدواته من أجل تفعيل عمل المسؤولية الاجتماعية بداخل المجتمع، من خلال توضيح المفاهيم الصحيحة للمسؤولية الاجتماعي، وتعزيز ثقافة ووعي

أفراد المجتمع بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية ومجالات عملها المختلفة بما في ذلك تصحيح المفاهيم المغلوطة عن المسؤولية الاجتماعية، وعرض النماذج المشرفة والتجارب الناجحة للمسؤولية الاجتماعية على العامة، بهدف التشجيع والتحفيز على تبني المبادرات والبرامج.

16- يجب أن يكون للدولة موقف وممارسات ايجابية اتجاه المنظمات التي تتحمل المسؤولية الاجتماعية، من خلال تشريعات أو إجراءات تسمح بإعفاءها من الضرائب أو غيرها من التسهيلات مقابل مساهمتها الاجتماعية، وأن يكون لهذه التشريعات قدرة على المسائلة والرقابة على أداء الشركات الاجتماعي.

17- نظرا لعدم التزام معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ببرامج سنوية معدة مسبقا لتطبيق أنشطتها الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، فوجب على الدولة وضع قوانين ملزمة لتلك المؤسسات لتجهيز البرامج مسبقا، مع ضرورة شمولها على أكبر نطاق جغرافي ممكن في المجتمع، حتى لا يظل دور تلك المؤسسات قاصرا على الرقعة الجغرافية التي تعمل ضمنها وحتى تعم الفائدة المجتمع بشكل عام.

18- توفير مظلة اجتماعية تنطوي تحتها جميع المبادرات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وأبعادها، تحت اسم "الهيئة الوطنية للمسؤولية الاجتماعية" تضع لنفسها إستراتيجية شاملة بناءً على دراسات وأبحاث تتناول كل شريحة اجتماعية وقطاع اقتصادي على حدة، وتقدم خططها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية إلى هذه الهيئة لتدرجها الأخيرة في خطتها التنفيذية.

19- ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتطوير ما تمتلكه من معرفة تسويقية من خلال الإلمام بتفاصيل واقع المنافسة الحالية والمتغيرات السوقية ومكامن إتخاذ قرار الشراء لدى عملاء المنظمة وبما يمكنها من إستدامة ما تمتلكه من مزايا تنافسية.

20- بالنظر لطبيعة الوضع التنافسي الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وانحسار الفرص التسويقية أمامها بات لزاماً عليها تكوين ثقافة تسويقية متكاملة على مستوى المؤسسة ككل من خلال التعرف على رغبات الزبون المستهدف وتفضيلاته، وذلك من خلال إجراء الدراسات والمسوحات السوقية وصولاً إلى الفهم الشامل والواضح لجميع المفاهيم التسويقية اللازمة لبناء ميزة تنافسية مستدامة.

21- توسيع دائرة المنافسة الحالية من خلال التفكير في كيفية إضافة قيمة جديدة إلى منتجات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وصولاً إلى تعزيز المزايا التنافسية واستدامتها بما يؤهلها لدخول ميدان المنافسة الخارجية.

## الدراسات المستقبلية:

- في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الطالب بالقيام بالدراسات التالية لما فيها من فائدة لتعميق إدراك وتطبيق المسؤولية الاجتماعية في القطاع العام والخاص في الجزائر:
- الآثار البيئية لنشاط المؤسسات الصناعية ومدى تحملها لمسؤوليتها البيئية .
  - نحو بناء إستراتيجية لتحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة الصناعية.
  - دور القطاع الخاص في تعميق مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية.
  - واقع وأهمية التسويق الاجتماعي في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
  - قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها في تحقيق رضا العملاء.
  - أثر الإفصاح الاجتماعي والبيئي على المؤشرات المالية (الربحية، الحجم، هيكل رأس المال) في المؤسسات الاقتصادية.
  - تقييم مدى ممارسة المسؤولية الأخلاقية في الإعلانات التجارية.

وأخيرا لا بد من التأكيد أن هذه الدراسة ليست سوى محاولة علمية في هذا المجال، وأملنا كبير أن تحفل بالاهتمام من قبل الطالبين والمديرين والممارسين الجزائريين والعرب على حد سواء، وأن الطالب ليعرب عن تقديره واعتزازه بأية ملاحظة أو مساهمة من أجل تطوير هذه الدراسة مستقبلا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِحَسْبِ الْإِسْلَامِ

المراجع:

- القران الكريم

- كتب الحديث الشريف

أولا باللغة العربية:

الكتب:

- ابن منظور (2007) ، لسان العرب، دار صادر، بيروت: لبنان.

- أبو النجا، محمد عبد العظيم (2008)، إدارة التسويق مدخل معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.

- أبو قحف، عبد السلام (2002) ، بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية: مصر.

- باري، كشواي (2003)، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

- بايفي، فلمكي(2011)، ترجمة فنسو للخدمات اللغوية والترجمة، دليل البيئة للمهاجرين، فلندا.

- بدوي، محمد عباس (2000)، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية: مصر.

- بدوي، محمد عباس و عثمان، إبراهيم (2000)، دراسات في قضايا ومشاكل محاسبية معاصرة، منشأة المعارف، الإسكندرية: مصر.

- البرواري نزار عبد المجيد، (2004)، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

- البكري، ثامر والنوري، أحمد (2012)، التسويق الأخضر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

- البكري، ثامر ياسر (2008)، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، عمان: الأردن

- بلقاسم، محمد (1999)، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

- بن سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز (1997)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض:السعودية.

- بني حمدان، خالد وإدريس، محمد (2010)، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.



- بني عطا، حيدر (2007)، مفاهيم محاسبة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- تشوي، فريدريك وأن فروست، كارول ومبيك، جاري (2004) ، المحاسبة الدولية، ترجمة محمد زايد، دار المريخ للنشر، الرياض: السعودية.
- جاد الرب، سيد محمد (2009)، الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة الدار الهندسية، القاهرة: مصر.
- جبر، هشام (2007)، التسويق المصرفي، عمادة البحث العلمي، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- جربوع، يوسف (2001) ، نظرية المحاسبة، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- جودة، محفوظ أحمد (2010)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان: الأردن
- جيرالدي، كاين (1996)، أخلاقيات الخدمة العامة: ما العمل؟، كينيث كيرنغهان.
- الحسين، محمد بدوي (2001)، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج، عمان: الأردن.
- حماد، طارق (2005) ، التقارير المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- الحملاوي، محمد رشاد (1993)، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس، القاهرة: مصر .
- حنان، رضوان (2001) ، النموذج المحاسبي المعاصر: هيكل نظرية المحاسبة، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- حنان، رضوان (2003)، النموذج المحاسبي المعاصر من المبادئ إلى المعايير، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- الحياي، وليد ناجي (2004)، دراسات في المشاكل المحاسبية المعاصرة، دار الحامد، عمان: الأردن.
- الخضير، محسن أحمد (2004)، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة: مصر.
- الخفاجي، نعمة والغالبي، عباس (2009) ، طاهر محسن، نظرية المنظمة مدخل للتصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الخفاجي، نعمة والغالبي، طاهر، مراجع الجبوري، عبد الرحمن الدباغ، (2008)، الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة، دار الثقافة للنشر، عمان: الأردن .

- الديوه جي، أبي سعيد (1999)، إدارة التسويق، دار الكتب للنشر والتوزيع، الموصل: العراق.
- الدوري، زكريا وآخرون (2010)، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- راتثمان، دافيد، وآخرون (1996)، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- الرحاطة، عبد الرزاق (2010)، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي، عمان: الأردن.
- رشيد، صالح و جلاب، دهش (2008)، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- روبرت، اوشتن (2005)، دليل سلوك المديرين، اليقظة للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
- روبنزر، يكوبير (2004)، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع : الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا.
- ريتشارد (1986)، ترجمة باسكال والتوتي، فن الإدارة اليابانية، مطابع معهد الإدارة، الرياض: السعودية.
- الزعبي، حسن علي (2005)، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان: الأردن.
- زين الدين، فريد (1996)، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، منشورات جامعة الزقازيق، القاهرة: مصر.
- الشماع، خليل وخضير، كاظم حمود (2007)، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان: الأردن.
- شمادت، واين، وفاتجا حيروم (1997)، مدير الجودة الشاملة: الدليل العلمي للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: محمود مرسي، وناصر العديلي، دار أفاق الإبداع العالمية الرياض: السعودية.
- شهيبي، محمد علي (2002)، إدارة العمليات والإنتاج في المنشآت الصناعية والخدمية، دار النهضة، عمان: الأردن.
- الشيرازي، عباس مهدي (1990)، نظرية المحاسبة، دار السلاسل، الكويت: الكويت.
- الصرن، حسن رعد (2001)، معجزة الجودة الشاملة، دار علاء الدين للنشر، دمشق: سوريا.
- الصرن، رعد حسن (2001)، نظرية الإدارة البيئية والايزو 14000، دار الرضا للنشر، دمشق: سوريا.

- الصفدي، عصام حمدي (2008)، *صحة البيئة وسلامتها*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- صلاح، عودة سعيد (1994)، *إدارة الأفراد*، منشورات الجامعة، طرابلس.
- الصيرفي، محمد (2007)، *المسؤولية الاجتماعية للإدارة*، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، القاهرة: مصر.
- طالب، فرحان والبناء، زينب (2012)، *إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة*، دار الحامد، عمان: الأردن.
- السكارنة، بلال خلف (2011)، *أخلاقيات العمل*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- سلامة، نبيل (1999)، *بحوث في المحاسبة والمراجعة الاجتماعية*، مكتبة الجلاء الحديثة، القاهرة: مصر.
- شاو، وليام (2005)، *أخلاقيات منظمات الأعمال*، ترجمة الخزامي أحمد، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- سونيا، محمد البكري (2003)، *إدارة الجودة الكلية*، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- طرطار، أحمد (1993)، *الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة*، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر.
- عادل، وقفي عوض (1996)، *إدارة التلوث الصناعي: النفايات السائلة*، دار الشروق، بيروت: لبنان.
- العامري، محمد حسن (2007)، *الإعلان وحماية المستهلك*، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
- عباس، محمد صلاح الدين (1998)، *نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية ايزو 14000*، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبد الرحمن، ثابت إدريس (2005)، *إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات*، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- عبد الغفار، صنفى (2002)، *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية: مصر.
- عبوي، زيد منير (2007)، *إدارة التغيير والتطوير*، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

- العزاوي محمد عبد الوهاب (2006) ، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، عمان:الأردن.
- العزاوي، نجم والنقار، عبد الله (2012)، إدارة البيئة: نظم ومتطلبات وتطبيقات الإيزو 14000، دار المسيرة، عمان: الأردن.
- الغالبي، طاهر والعامري، محسن صالح (2008)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- الغالبي، طاهر والعامري، صالح (2010)، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- الغالبي، طاهر والعامري، محسن (2006)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال وشفافية نظام المعلومات، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- الفضل، مؤيد ونور، عبد الناصر والدوغجي، علي (2002)، المشاكل المحاسبية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الفيروز آبادي، (2008) القاموس المحيط، دار الفكر، بيروت: لبنان
- القاضي، حسين حمدان (2001)، نظرية المحاسبة، الدار العلمية الدولية للنشر. عمان: الاردن.
- كاسر، منصور(2006)، سلوك المستهلك، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- لعبيبي، هاتو خلف (2009)، محاسبة التلوث البيئي ، الأكاديمية العربية، كوبنهاغن: الدنمارك.
- مؤيد، السالم سعيد (2005)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان: الأردن.
- ماضي، محمد توفيق (2001) ، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل اتخاذ القرارات، دار النهضة، عمان: الأردن.
- ماهر، أحمد(2000)، تحليل العمالة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية: مصر.
- محسن، عبد الحميد(1989)، الإسلام والتنمية الاجتماعية، دار المنارة للنشر والتوزيع، جدة: السعودية.
- محمد، الفيومي محمد، (2000)، قراءات في المشاكل المحاسبية المعاصرة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- مرسي، نبيل خليل(1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة: مصر.
- مرعي، عبد الحي والصبان ،محمد سمير(1990)، دراسات في تطور الفكر المحاسبي وبعض المشكلات المحاسبية المعاصرة.مصر.

- مصطفى، أحمد سيد(2000) ، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، القاهرة: مصر .
- مصطفى، محمود أبو بكر (2010)، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- مطر، محمد والحيالي، وليد والراوي، حكمت (1996)، نظرية المحاسبة واقتصاد المعلومات، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- مطر، محمد والسويطي، موسى (2008)، التأصيل النظري للممارسات المهنية والمحاسبية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- مقدمة ابن خلدون(2004)، الفصل التاسع، في معنى التجارة ومذاهبها وأصنافها، بيروت: لبنان.
- المليجي، أسامة علي (1999)، الايزو 14000 نظام الادارة البيئية، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر.
- مونيأ، محمد البكري (1999)، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- النجار، فريد(2002)، التجارة والأعمال الالكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية: مصر.
- نجم، عبود نجم (2004)، المدخل الياباتي إلى إدارة العمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع عمان: الأردن.
- نجم، عبود نجم (2006)، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- نجم، نجم عبود(2008)، البعد الأخضر للأعمال: المسؤولية البيئية لرجال الأعمال، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- نجم، نجم عبود(2012)، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- نور، احمد محمد وزينات محمد محرم وشحاتة السيد شحاتة (2005)، المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- الهيثي، عبد الرحيم (2003)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- ياغي، عبد الفتاح (2011)، الأخلاقيات في الإدارة، اليقظة للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

الرسائل العلميةالدكتوراه

- بامزاحم، فائز محمد شيخ (2008) ، القياس المحاسبي لتكاليف أضرار التلوث البيئي على العاملين في قطاع تكرير النفط دراسة تطبيقية في شركة مصافي عدن ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، الأردن.
- بن منصور، عبد الله (2009)، إشكالية العلاقة بين الاقتصاد و الأخلاق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- الحمدي، فؤاد محمد (2003) ، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك " دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية ،أطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة المستنصرية، العراق.
- زغدود، علي (1987) ، المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة الجزائر، الجزائر.
- شعيب، السعيد عبد العزيز (1990)، نحو نظرية للمحاسبة الاجتماعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزقازيق، مصر.
- سملالي، يحيوية (2002)، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر. الجزائر.
- الطيرة، خالد (2012)، أثر إدراك الإدارة والعاملين للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة على المزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- النعمة، عادل ذاك (2007)، أثر نظام المعلومات الإستراتيجية في متطلبات التصنيع الأخضر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.

الماجستير

- أبو سمرة، أحمد صالح (2009)، معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير الشركات المساهمة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- بن نامة، فاطمة الزهراء (2011)، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.

- جريس، إيمان ( 2004 ) ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزيت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الجعافرة، أحمد فلاح ( 2009 ) ، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن.
- خالد، صبحي حبيب (2011)، مدى إدراك المصارف للأهمية المحاسبة والافصاح عن المسؤولية الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين.
- الدراجي، شعوة (2008)، إعادة تنظيم المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية وتبني مواصفة الايزو 2000/9001، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
- الدوري، ناجي أحمد (2000)، أثر تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة على حماية المستهلك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق.
- الذبحاوي، عبد الكريم (2012)، دور الذكاء الأخلاقي في دعم سمعة المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
- الرشيدى، سالم (2004)، أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية ، الأردن.
- الرويلي، مفضي بن زعل (2002)، اتجاهات القيادات الإدارية في البريد السعودي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- سائد، شراب (2011)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
- السامرائي ، احمد عبد الدائم (1999)، تخفيض تكاليف المنتج باستخدام اسلوب تحليل القيمة، رسالة دبلوم عالي في محاسبة التكاليف المهني، جامعة بغداد ، العراق.
- طحطوح، مسعود (2009)، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
- السليطي، عبد الله محمد (2009)، مدى التزام البنوك العاملة في مملكة البحرين بالافصاح عن المسؤولية الاجتماعية في البيانات المالية المنشورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- شجاع، احمد الحسين (2010)، القدرة التنافسية للاقتصاد السوري وأثرها على التجارة الخارجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

- فلاق، محمد (2010)، *العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة سونطراك*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- القطاطي، منير (2007)، *منافع الإفصاح عن التكاليف البيئية*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- قوراري، مريم (2012)، *إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- الكرادشة، منذر نائل (2010)، *واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية البيئية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- اللولو، محمد سالم (2009)، *مدى إمكانية تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات المساهمة العامة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- المناصير، علي (2007)، *الإعلانات التجارية مفهومها وأحكامها في الفقه الإسلامي*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- هلال، الوليد (2009)، *الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- اللولو، محمد سالم (2009)، *مدى إمكانية تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات المساهمة الفلسطينية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين.

### التقارير والجرائد

- الأمم المتحدة ( 1999 ) ، تقرير عن بدايات تطبيق نظام الادارة البيئية ايزو 14000 ، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، نيويورك.
- جريدة الجزائر اون لاين، 2012
- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ، العدد 12 و 20، الموقع على الانترنت: [www.pmeart-dz.org](http://www.pmeart-dz.org)
- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، نشرات المعلومات الإحصائية، العدد 15 و 16 و 17 و 18 و 19، 2009، 2010، 2011.



المجلات

- أبو العزم، فهيم (2005)، معوقات الإفصاح البيئي في التقارير المالية: حالة جمهورية مصر العربية، *مجلة الإدارة العامة*، المجلد (45)، العدد (01).
- الأسرج، حسين عبد المطلب (2011)، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر، *معهد التخطيط القومي الكويت*، منشور على الموقع <http://mpr.aub.un i-muenchen.de/35599/>
- إيرام، ميلستين (2005)، إرساء أسس النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية من خلال الحوكمة، *مجلات إلكترونية مختارة*، موقع وزارة الخارجية الأمريكية <http://usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijea/ijee0205.htm>
- بلمقدم، مصطفى وساهل سيدي محمد (2007)، لماذا خصصت المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، *مجلة الاقتصاد والمناجنت*، السياسات الاقتصادية واقع وآفاق، جامعة تلمسان، الجزائر.
- جربوع، يوسف (2007)، مدى تطبيق القياس والإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة، *مجلة الجامعة الإسلامية*، المجلد (15)، العدد (01).
- جهما ني، يوسف (1999)، محاسبة المسؤولية والشركات المساهمة العامة، *مجلة أبحاث اليرموك*، المجلد (12)، العدد (04).
- الحوراني، هاني (2005)، مسؤولية الشركات الاجتماعية في التجربة العالمية، *مجلة حوار السياسات*، الأردن، العدد (10).
- دحلان، عبد الله صادق (2004)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، *مجلة عالم العمل*، العدد 49.
- ذنبيات، علي عبد القادر (2004)، الدلالات التفسيرية لفقرة الرأي في التقرير النظيف لمصدق الحسابات الخارجي، *دراسات للعلوم الإدارية*، المجلد (3)، العدد (2).
- الربيعي، ليث سليمان (1996)، حقوق ورغبات المستهلكين في سياسات التسويق، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (03)، العدد (08).
- الزويني، خديجة جمعة (2007)، دور التجارة الإلكترونية في تخفيض التكاليف، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، الجامعة المستنصرية، العدد 67.
- زيود، لطيف و الرضا، عقبة (2006)، الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية للمصارف وفقا للمعيار المحاسبي الدولي رقم 30 حالة تطبيقية في المصرف التجاري السوري، *مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية*، المجلد (28)، العدد (2).

- السعد، صالح (2007)، المراجعة البيئية في المملكة العربية السعودية: الممارسة الحالية والنظرة المستقبلية: دراسة ميدانية استكشافية، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز**، المجلد (21)، العدد (02)
- سناء، عبد الرحيم وعبد الرضا، ناصر (2010)، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد (83).
- السيد، أحمد (1993) ، مدى أهمية المعلومات المحاسبية للمستثمرين منهج مقترح لتطوير الإفصاح المحاسبي لتنشيط سوق المال المصري، **مجلة البحوث التجارية**، المجلد (15) ، العدد (02).
- الشامي، مصطفى احمد(1994)، قياس القيمة المضافة والإفصاح عنها ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد(01).
- العامري، مهدي و التميمي، شذى احمد علوان، (2002) المرتكزات الأخلاقية في قرارات إدارة الإنتاج والعمليات ومؤشرات قياسها، **مجلة آفاق اقتصادية**، العدد (92).
- عطية، خالد والمحمود، صالح زهران (2005)، منهج مقترح لقياس التكاليف والمنافع البيئية في المشروعات الصناعية، **المجلة العلمية**، المجلد (06)، العدد (2).
- العنزي، سعد (2007)، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد (13)، العدد (48).
- العنزي، سعد والساعدي، مؤيد (2002) ، أخلاقيات الإدارة: مداخل التكوين في منشآت الأعمال ، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية** ، المجلد (1) ، العدد (3) .
- عوض، جمال صلاح الدين (1998)، التحليل المحاسبي لتكاليف التحكم البيئي، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، جامعة حلوان، العدد (2).
- لجنة بروتلاند (1989)، **مستقبلنا المشترك**، ترجمة: محمد كامل عارف، عالم المعرفة، العدد (122)، الكويت.
- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (2004)، "كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع : الاتجاهات والقضايا الراهنة"، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف.
- معلا، ناجي (2000)، أساليب التضليل والخداع في الإعلان التجاري ومدى معالجة التشريع الأردني لها، **دراسات العلوم الإدارية**، المجلد (27)، العدد(1).
- المنصور، محمد (2003)، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصناعية من وجهة نظر المديرين، **المجلة العلمية**، كلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد (21).

- يحيى، زياد وأيوب، لقمان ومصطفى، شكري (2002)، أهمية المعلومات المحاسبية عن المسؤولية الاجتماعية في عملية التحليل المالي بالتطبيق على شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (24)، العدد (67).

### الندوات والمؤتمرات

- بخوصي، مجذوب وبخوش، مديحة (2012)، دور مواصفة الإيزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، المؤتمر الدولي الثالث بعنوان المسؤولية الاجتماعية ومنظمات الأعمال، يومي 15-16 فيفري 2012، جامعة بشار، الجزائر.

- بلخضر، محمد العربي (2012)، تحليل طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والربحية، المؤتمر الدولي الثالث بعنوان المسؤولية الاجتماعية ومنظمات الأعمال، يومي 15-16 فيفري 2012، جامعة بشار، الجزائر.

- بن نذير، نصر الدين ومنصوري، الزين (2011)، الإبداع كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، أيام 27-29 فيفري 2011، جامعة البلقاء التطبيقية الخاصة، الأردن.

- بونوة، شعيب وبن يخلف، زهرة (2012)، التغيير المؤسسي الاستراتيجي لاحتواء المسؤولية الاجتماعية وتكريس التنمية، المؤتمر الدولي الثالث بعنوان المسؤولية الاجتماعية ومنظمات الأعمال، يومي 15-16 فيفري 2012، جامعة بشار، الجزائر.

- الجرجري، سليمان والعزاوي، عبد الوهاب (2011)، التصنيع الأخضر كأحد متطلبات الأداء البيئي ودوره في تحقيق التفوق التنافسي، مؤتمر نمو المؤسسات بين التحقيق المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة 22-23 نوفمبر 2011.

- خبابة، عبد الله (2012)، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر، المؤتمر الدولي الثالث بعنوان المسؤولية الاجتماعية ومنظمات الأعمال، يومي 15-16 فيفري 2012، جامعة بشار، الجزائر.

- الربيعي، ليث (2010)، أخلاقيات التسويق والمسؤولية الاجتماعية، من ورقته في المؤتمر الثالث للمسؤولية الاجتماعية، جامعة عدن 5/6 مايو 2010.

- السحبيان، صالح (2009)، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية 6 حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي الأول حول دور القطاع الخاص في التنمية، تقييم واستشراف، بيروت 25-23 مارس، .

- شجاع الدين، عبد المؤمن (2009)، المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الفقه والقانون من ورقته في المؤتمر الثاني للمسؤولية الاجتماعية، جامعة عدن 6/5 مايو 2009.
- شريف، عمر (2012)، المسؤولية الاجتماعية كدافع لتبني سياسة بيئية مسؤولة من طرف منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي الثالث بعنوان المسؤولية الاجتماعية ومنظمات الأعمال، يومي 15-16 فيفري 2012، جامعة بشار، الجزائر.
- العاني، حارس (2005)، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية- دراسة تطبيقية في مملكة البحرين، المؤتمر العلمي الرابع، جامعة فيلادلفيا، الأردن.
- القرضاوي، يوسف (2008)، مقاصد الشريعة المتعلقة بالمال للدورة الثامنة عشرة للمجلس الأوروبي للإفتاء والبحوث دبلن.
- المعاضيدي، معن وعداد الله (2007)، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية المستدامة، الآليات والمعالجات، المؤتمر العلمي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمان: الأردن.
- مولاي، لخضر وبوزيدي، سايح (2011)، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي، المركز الجامعي بغرداية ، -22 23 فيفري 2011،
- النعيم، عبد الله العلي (2000)، العمل الاجتماعي التطوعي، مؤتمر العمل التطوعي والأمن، الرياض.

### ثانياً: باللغة الأجنبية

- AAA, 1997, *A Statement of Basic Accounting Theory* , Evanston , Illinois.
- Abu-Baker, N. 1., and N. M. Abdelkarim, 1998. Corporate Social Responsibility and Accountability as a Comprehensive Approach for Developing Reporting and Disclosure Practices in Jordan. *DIRASAT*, University of Jordan- Jordan, Vol. (25), No(02).
- Adams. & Lament ,2003, Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Knowledge Management*, Vol (07),No(02).
- Alison J, Marlo, R, Peggy H, Erik V, Krista T, 2005, Defining corporate environmental responsibility. *Canadian ENGO perspectives*,
- Amabile, Treesam, 1998, Assessing The War Environment For Creativity, *Academy Of Management Journal*, vol. Vol. (39), No(01).

- Anderson, M. H, 2006. A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry?'. *Journal of Management Studies*, Vol. (43), No (02).
- Andrew, H.& Franker, 1997, H, *Environmental Business Management*, Printing by Redwood books LTD, great Britain.
- Arce, D.G. 2005, Subgame Perfection and the Ethics of Competition", *Managerial and Decision Economics*, Vol. (26).
- Baigalmaa , P, 2002, Contest For Young Standardizers in Developing Countries and Economics in Transition, *Journal of ISO Bulletin* , Vol. (33), No(12).
- Barney, I.B& Hostelry, 2008, *Strategic Management & Competitive Advantage : Concepts & cases* , prentice Hall ,
- Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, Vol. (17), No(01).
- Baxter ,Martin ,2004, *Environnemental Management System*, www.iema.net
- Bellola T. 1977, *De l'organiation socialiste des entreprises*,Ed. du Parti, Alger .
- Bernard, A, 1994,what is business social impact, HBR, Vol (72), No(01).
- Bernard, J. M. 1979. *Supervisor training: A discrimination model*. Counselor Education and Supervision, Vol. (19), No(01).
- Bernard, R. 1991, *Public Administration: an Action Orientation*, California: Cole Publishing Inc.
- Bhattacharyya, 2008, *Some Sector Development of a CCR. Strategy* –framework Doctor al thesis , Queen's university Belfast.
- Bhskar, N.,1999. [www.cuts.org/cart.htm](http://www.cuts.org/cart.htm).
- Bick, G. , 2008, Perceptions of the corporate identity management process in South Africa, S. Afr . *Journal Business. Management* , Vol. (39), No(03).
- Bloom, P. N., Hussein, P. Y, Szykman, L. R. 2003, Benefiting society and the Bottom line. *Marketing Management* Vol. (03), No(08).
- Bookholdt J.L, 1996, *Accounting Information System, Transaction Processing and Controls*, Fourth Edition, McGrawHill, USA,.
- Bouzidi, Abdelmadjid, 1999, *Les années 90 de l'économie algérienne : les limites des politiques conjoncturelles*, Enag/Edition, Alger
- Burr Stewart, 2010, *Draft ISO 26000 Standard for Social Responsibility Chair*, TRB Aviation sustainability, Subcommittee .

- Caroll Archie & Kareem Shababana , 2010, *The Business Case For Corporate Social Responsibility: a review of concepts, research and practice*, International journal of Management review.
- Carolyn, Wiley, 1995. The ABC of Business Ethics- Definitions philosophies and Implementation, *Industrial Mangement*-January-Februry,
- Carrasco, Immaculate, 2008. *Corporate Social Responsibility, Values and Cooperation* , International Advances in Economic Research.
- Carrier .C et GERAND .J. 1996, le concept d'innovation ; débats et ambiguïtes, **5ieme conférence internationale du Management stratégique LILLE** : 13-14-15 Mai 1996.
- Carroll, A. B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, Vol. (34).
- Certo , S.C. & Peter , J.P, 1995, *The Strategic Management Process*, 3rd ed. , Richard Irwin ,inc. , Chicago
- Certo, S.C ,1995, *The Strategic Management Process*, 3rd ed. , Richard Irwin, inc. Chicago
- Chaharbaghif, K & Lynch, R, 1999, *sustainable competitive advantage: toward a dynamic resource based strategy management decision*, Vol (37),No (01).
- Chamberlain, Neil, 1982, *Social Strategy and Corporate Structure* ,Macmillan, New-York.
- Commission des Communautés Européennes, *Livret Vert*, 2001, Promouvoir Le Cadre Européen Pour la Responsabilité Sociale des Entreprises, Bruxelles, Belgique, ,
- Cook, Mark. & Farquharson, Corri, 1998, *Business Economics : Strategy and Applications*, Pitman Publishing , London .
- Cooper, S.K., Rairborn, M. 1974, Accounting for Corporate Social Responsibility, *MSU Business Topics*, Vol. (22), No (02).
- Cortina A, Siurana J.C. Business Ethics in t he Information and Communication Society, *Journal of Business Ethics*, Vol. (39), No(02).
- Daft L. Richard, 2003, *Management*, 6th. Ed., Thompson South-Western Publishing Co.
- Daft, R, 2002, *Organizational Theory and Design*, West Publishing Co. New York.
- Dawa Hall et al, 1997, *Business Sudies*, Causeway Press Limited.
- Day, Gerorge S, 1984, *Strategic Market Planning; The Pursuit Of Competitive Advantage* ,St Paul, MN: West Publishing.

- Dilworth, James, B1992. *Operations Management: Design, Planning, and Control for Manufacturing and Services*, Mc GRAW- Hill, New York,.
- Douglas, J., 2000, *Basic Marketing Management*, Second Edition, John Wiley & Sons. Inc.,.
- Ducker, Peter, 1977, *An Introduction View of management*, Happens college press USA.
- Duska, R. F. & Duska, B. S. 2003, *Accounting Ethics*, Basil Blackwell, Oxford.
- Engel, JF, Blackwall, RD & Miniard, PW. 1995. *Consumer behavior*. International ed. Florida. Dryden.
- Eric PERSAIS, 2004, les rapports sociétaux : enjeux et limites, *Revue française de gestion*, Paris, France, No(02).
- Erschler J, Grabot B, 2001, *Gestion de Production*, Hermès Science Europe ltd ,Paris.
- Evans, James, R1997. *Applied Production and Operations Management*" 5th Ed. : West Publishing Company, U.S.A.,.
- Evans, and Collier, *Operation Management an Integrated Goods and services*, Approach, Thomson, South, western, U. S. A international student edition, www.swlearning.com. 2007.
- Fombrun, Charles J., 2007, List of : A Compilation of International Corporate Reputation Ratings, *Corporate Reputation Review*, Vol. (10), No(02).
- Francesco, A.M. & Gold, B.A. 2006. *International Organizational Behavior: Text, Readings, Cases, and Skills*. New Jersey, USA: Prentice-Hall Inc.
- Frank Hond, Bakker Frank G.A. and Neergaard Peter, 2007, Managing corporate social responsibility in action talking, *Corporate social responsibility series*, Ashgate Publishing Company, , USA.
- FRIEDMAN Milton, 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, Copyright , 1970 by The New York Times Company
- Fuller donald A , 1999, *Sustainable Marketing :Managerial Ecological Issues*, London :Sage Publication.
- Gabriel, Y., & Lang, T, 2006, The *Unmanageable Consumer: Contemporary Consumption and its Fragmentations*, (2nd ed.). London: Sage.
- Garaventa, Eugene, 1994, An Enemy of the People by Henrik Ibsen: The Politics of Whistle Blowing, *Journal of Management Inquiry*, Vol. (04), No(04).

- Geber, Beverly, 1995, The Right and Wrong of Ethics Offices, *Journal of Training*, (October).
- Geneviève Ferrone et autre, 2002, *le développement durable : des enjeux stratégiques pour l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, France.
- Gluck, A, 2001, Das Prinzip Nachhaltigkeit – Zukunftsorientiertes Denken und Handeln in ausgewählten Lebensbereichen, in: Politische Studien, Sonderheft, 1/2001, 52. Jahrgang, München.
- Gradel T., Allenby B.R, 1995, *Industrial Ecology*, prentice Hall, Englewood cliffs, N.J.
- Guest Author, ISO 26000 and the Definition of Social Responsibility, March 14th, 2011, on the web site: <http://www.triplepundit.com>.
- Gupta Mahesh C., 1995, Environmental management and its impact on the operations function", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. (15), No(08).
- Hamish, Pringle, and Marjorie Thompson, 2001, *Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands*.
- Hao, Ma. 1999. *Creation and Preemption for Competitive Advantage*. First Editions. Harper Collins Publishers. Inc. New York.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E., 2001, "*Strategic Management, Competitiveness and Globalization*", South-Western college Publishing, Ohio.
- Hoffman Nicole P, 2000, *An examination of the Sustainable Competitive Advantage* , Academy Of Marketing Science Review .
- Hoffman, 2007, Some Sekjour Development of a CCR .Strategy, framework, Doctoralthesis , *Queen'shiversity Belfast* .
- Holmes, Sundra,1985, Corporate Social: Performance and Present Areas of Commitment, *Academy of Management Journal*, Vol. (20)
- Hong, Soo Yeon & Yang, Sung-Un, 2009, Effects of Reputation, Relational Satisfaction, and Customer–Company Identification on Positive Word-of-Mouth Intentions, *Journal of Public Relations Research*, Vol. (21), No(04).
- Horngren, Charles, T., Foster, George & Srikant, M. Datar, 2000, *Cost Accounting: A managerial Emphasis*, 10<sup>th</sup> Ed, Prentic- Hall, Inc.,
- Hund, D & Johansson ,1995: *Environmental Management Systems*, Mc-grawhill book co, London.
- Hunt, S.D., Wood, V.R., Chonko, L.B., 1987. Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing* Vol. (53).



- Husted, BW and Allen, DB. 2009, Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation *Management International Review*, Vol (49), No(06).
- ISO *Discovering ISO26000*, P:3. on the web site: [www.iso.org](http://www.iso.org).
- Ivancevich John M ; Peter Lorenzi; Steven J Skinner, 1997, *Management : Quality and Competitiveness*, 2nd Edition, Mc Graw-hill, London,.
- Iwu-Egwuonwu, Ronald Chibuikwe, 2011, Corporate Reputation & Firm Performance: Empirical Literature Evidence, *International Journal of Business and Management* , Vol. (06), No(04).
- Jacoby, Neil A ,1973, *Corporate Power and Social Responsibility*, Macmillan, New York
- Jean-Louis Muchielli, 2002, *La compétitivité : définition, Indicateurs et Déterminants*, site :team.univparis1. fr/teamperso/mucchiel/competitivite.pdf. Date:.
- Jean-Pascal Gond – Jacques Igalen, *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*, [http://www.dareios.fr/ftp/RSE/RSE\\_132-137.pdf](http://www.dareios.fr/ftp/RSE/RSE_132-137.pdf).
- Jennifer, Griffin, John, Mahon, 1997, The corporate social performance and corporate financial performance debate, *Boston university*, Vol. (36), No(01).
- Jerry W. Anderson , Jr ,1989. *Corporate Social Responsibility*, Quorums Book S London .
- Kleiner, A,1991, what does mean to be green? *HBR*, Vol (68), No(04).
- Kolk, ANS, 2000, *Economics of Environmental Management* , Printing By Redwoods Books LTD, Great Britain.
- Kotler , Philip & Nancy, Lee, 2011, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*” , John Wiley y Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- kotler ,Philip, and Gary Armstrong, 1999, *Principle of Marketing*, prentice hall international, Inc , print USA.
- Kotler, P., 2000, *Marketing Management* , The Millennium Edition”, 10<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall.
- Krajewski , Lee J. & Ritzman , Larry P. 2005, *Operations Management : Process and Value Chain*, 7th Edition ,Person Education Inc ., Upper Saddle River , New Jersey .
- Kramer, Mark, R, 2007, *strategy and society* ,www.fsg\_impact.org,Boston.
- Laufer, William, 2003, Social accountability and corporate greenwashing, *kluwer academic publishers*, Netherlands, Vol. (43), No(03).

- Lenahan O'Connell, 2005, 'Program Accountability as an Emergent Property: The Role of Stakeholders in a Program's Field', *Public Administration Review*.
- Li, J. and Wang, H. 2007. *An Empirical Examination of Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. A Chinese Banking Industry Investigation.
- Linda Klebe Terino, Laura Pincus & Michael Brown, 2000, Moral Person and Moral Management, *California Management Review*, Vol. (42), No(04).
- Linda Klebe Treino & Katherine, A. Nelson, 1999, *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right*, 2nd. Ed., John Wiley & Sons, New York.
- Lynch, Richard, 2003, *corporate strategy*, prentice hall, 3 rd .,p 229
- M. Porter, 1999, *la Concurrence selon Porter*, édition Village Mondial, Paris.
- Macmillan & Tampo, 2001, *Strategic Management Process, Content, and Implication*, Oxford, New York,
- Maignan, Isabelle, 2004, A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. (39).
- Makhoul, 2003, Pratique de la veille technologique dans les PME algériennes ,*colloque international :Gouvernance et développement de la PME* Alger,les 23-24-25 juin 2003 .
- marie mira Jean ,2007m *mon management éthique en pratique dans les établissements sociaux et médicaux sociaux*" – Edition Seli Arslan.
- Mark Pastin, 1986, *in The Hard Problems of Management: Gaining the Ethics Edge* Jossey-Bass.
- Mary C. Gentile, 2005, International Business Consultant , Managers for the Future, *Electronic Journal of the U.S. Department of State* .
- McDonagh Pierre, Prothero Andrea, 1997, **Green Management** ,London : WBC Book .
- Memon, Ajay, & Memon Anil, 1997, Market Strategy of Environmental, *Journal of Marketing*, Vol (5), No(64).
- Nakra, Prema, 2000, *Corporate Reputation Management: "CRM" with a Strategic Twist?*, Journal, Public Relations Quarterly, Vol. (42).
- O'brien & Robinson, 2002, *Integrating Corporate Social Responsibility With Competitive Strategy*, The center for Corporate Citizenship at Boston University.
- O'brien, Dan & Robinson, J. Mark, 2002, *Integrating Corporate Social Responsibility With Competitive Strategy*, The center for Corporate Citizenship at Boston University,.

- Omar, Maktoba & Williams, Robert L.,(2006), Managing and maintaining corporate reputation and brand identity: Haier Group logo, *Brand Management* ,Vol. (13), No(05).
- Orse, *Développement durable et entreprise*, Afnor ,paris 2003.
- Paine,L, S. 1997. *Cases in leadership ethics and organizational integrity*, McGraw hill, p94.
- Peattie ,k., 2001, *Environmental and Marketing Management* ,1ed., Irwin Mc Graw-Hill.
- Peattie ken & Rantnyaka. M., 1997, greener industrial marketing, *journal of marketing*, Vol (21), No(2).
- Peattie ken, 1995, *Environmental Marketing Management*, Pitman Publishing, London.
- Peloza, John. 2006, *Corporate Social Responsibility as Reputation Insurance.* , University of Calgary,
- Perrini, F., Russo, A, Tencati , A. (2007). CSR strategies of S MEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, Vol (74), No(03).
- Porter M, 2009, *Corporate environmental responsibility: Is a common CSR farmework possible?* DevComm-SDO, World bank.
- Porter, M. E., Kramer, M. R. 2006. Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. *Harvard business review*, Vol. (84), No (12)
- Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985.
- Pride , M , William and Ferrell, c.o ,2005 . *Marketing concepts and strategies*, Ninth Edition , Houghton Mifflin , Boston ,
- Pride and Ferrel , 2002, *Business Ethics* ,3rd edition , Houghton Mifflin co ,New-York .
- Raymond Thiétart Alain ; Jean, Marc, 2005. *Stratégies concepts, méthodes, mis en oeuvre*, 2éme Editon, Paris: Dunod,.
- Raynard, Peter; Forstater, Maya,2005, *Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, United Nations Industrial Development Organization, Vienna.
- Reinhardt, F, 1999, Bring the Environment Down to the Earth, *HBR*, Vol (77), No(04).

- Revan, Cherly, 2004, Globalization A Code of Ethics, **Ethics Resource Center**, Working Paper, April.
- Robbin Stephen, 1999. **Management concept and Application** , Prentice tall Inc. USA . .
- Robbin, Stephen, 1999. **Management Concept and Application**, Prenticed all Inc. USA.
- Roberta Russell, & Bernard Taylor, 2000, **Operations Management focusing on Quality and competitiveness** , New Jersey , prentice Hall.
- Roland Bénabou, Jean Tirole ,2010, Individual and Corporate Social Responsibility, **Open Access publications from University of Toulouse** Capitolehttp://neeo.univ-tlse1.fr, University of Toulouse 1 Capitol .
- Romm, JJ, 1999, **Cool Companies**, island press, Washington.
- Rsjsgopal, 2000, **Marketing Management Text & Cases**, **Vikas Publishing house**, New Delhi.
- Rue, L.W. and Byars, L.L., (2004). **Management: Skills and Application**. Von Hoffmann Press Inc. Saint Louis.
- Rue, Lesion, Byers. L .1977, **Mahomet Theory Application**, Homewood, Richard.
- Rue, L, Byars,1989, **Management**, Irwin Homewood, Illinois.
- Samuel MERCIER, 2001, l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature, **10eme conférence de l'association Internationale de Management Stratégique « AIMS »**, du 13 au 15 juin 2001, Faculté des Sciences de l'Administration, Université LAVAL, Québec.
- Schermerhorn, J.R., 1996, "**Management and Organizational Behavior**", 4th ed., New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Scott , S . G. & Bruce , R . D . , 1994, Determinants of innovative behavior : Apath model of individual innovation in the work place , **Academy Of Management Journal** . , Vol. (37), No(03).
- Seidler Lee J., Social Accounting, 1975, **Theory ,Issue and Cases**, Melville Publishing Co.,by John Wiley & Son, Los Angeles, USA .
- Sekaran, U. 2010. **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**. New York, John Wiley & Sons.
- Shallat, Lezak, 1999, **Consumer Protection (Where Do We Stand)**, International Organization of Consumer union (IOCU).

- Sharp A. and C. Register and A. Leftwich, 1994, *Economic of Social Issue*, Eleventh Edition, R. Irwin,
- Shoemaker, Ryan. 1994, *A Focus on ISO14001 as An Environmental Management System*, New York.
- Slack, Nigel, 1998, *Operations Management*, 2nd ed., Pitman Pub, London.
- Slack, Nigel and Chambers, Stuart and Harland, Christine and Harrston, Alan and Johnston, Robert. 1998, *Operations Management*. 2 ed: Pitman Publishing, Great Britain,.
- Spence, Crawford, 2007, *Social accounting's emancipator potential: agramscian critique*, United Kingdom, Vol. Vol. (06), No(01).
- Stanton, J., William, 1975, *Fundamentals Of Marketing*, Fourth Edition., McGraw-Hall, Inc.
- Stanton, J., William, 1997, *Marketing*, Irwin McGraw-Hill,.
- Stark A., 1993, What Is The Matter With Business Ethics? *Harvard Business Review*. Vol. (71), No(03).
- Steckmet. F. 1982, *corporate performance: The key to public trust*. NY, McGraw-Hill Book Co
- Steiner, F. & Miner, J. 1977 *Management Policy and strategy*, Macmillan, new York.
- Steiner, George A and John S. Steiner, 1972, *Issues In Business and Society*, Random House, New York, 2nd Edition 1977.
- Strier, Franklin 1979, The Business Manager's Dilemma Defining Social Responsibility, *Journal of Engineering Management*, Vol. (02), No (01).
- Stroup, Margaret A., Ralph L. Neubert and Jerry W. Anderson, 1987, "Doing Good, Doing Better: Two Views of Social Responsibility, *Business Horizons*, Vol. (30), No(02).
- Tanlamai, Anop, 2010, Environmental Orientation, Green Management Practices and Reputation Advantage, *International Journal of Business Research*, Vol. (10), No(06).
- TIDD. J, BESSANT. J, PAVITT. K, 2006, *Management de L'Innovation*, Éditions De Boeck université.
- Van Rooyen, L, 2007, Skilful Social Investment, *The Quarterly Journal for Trade Partners and Investors*, Vol. (05), No(02).
- Van vilock P.W, 1993, *Ethics of Management in H-B Maynard*. Handbook of Business Administration" McGraw-Hill Book Co. New York.

- Vertigans ,S. 2012, Paying the Price for Corporate Social Responsibility: Social costs and dividends of oil and gas company approaches in Nigeria', *Social Responsibility Review* . No(01).
- Vitell, S. J Ramos, E; Nishihara, C. M. 2010.The Role of Ethics and Social Responsibility in Organizational Success: A Spanish Perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol (91), No(04).
- Waller, L, 1999, *Operation Management : A Supply chain, approach international* ,Thomson Business Press, London.
- Weihrich, H. and Koontz H. (1994). *Management: A Global Perspective*, New York: Prentice Hall.
- Weiss, J.W., 2006. *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*, 4th Edition, Thomson-South Western, Ohio.
- Wiedmann, Klaus-Peter & Buxel, Holger, 2005, Corporate Reputation Management in Germany: Results of an Empirical Study , *Corporate Reputation Review*, Vol. (08), No(02).
- Wright, P. and Ferris, S. 1997. Agency conflict and corporate strategy: the effect of divestment on corporate value, *Strategic Management Journal*, Vol. (18).
- Yarnell , Patrick ,1999, *Implementation of ISO14001 Environmental Management System :A case Study of Environmental Training and Awareness Implementation of The Van Courier International Airport* ,Master Thesis School of Resource and Environmental of Management, Canada.
- Yuspeh, Allan, 2000, *Do the Right Thing*, CIO, August, No. 1.
- Zikmund, William G.and Micheal D'amico, 1999, *Marketing* ,6 th Edition, Cininnati:South-Western College Publishing,

## ملحق رقم (01)

## استبيان

سيدي الكريم، سيدتي الفاضلة .....تحية طيبة وبعد

أضع بين أيديكم استبيان الدراسة الموسومة بـ"مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال" والتي تدخل ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، بهدف استطلاع آرائكم حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسستكم.

راجيا ومتمنيا الإجابة على فقراته جميعا بوضع العلامة (✓) في المكان الذي يعكس آرائكم، ونود إعلامكم بأن آراءكم ستكون موضع ثقة، إذ سيتم التعامل معها بسرية وكرتمان وأن البيانات ستعمل لأغراض البحث العلمي حصرا.

شاكرين مقدما تعاونكم مع فائق التقدير والاحترام

## الجزء الأول: البيانات الشخصية وخصائص المؤسسة:

الإجابة	الفئة	المتغير
	أقل من 30 عاما	العمر
	من 30 - أقل 40 عاما	
	من 40 - أقل من 50 عاما	
	50 عام فأكثر	
	دون الجامعة	المستوى العلمي
	جامعي	
	دراسات عليا	
	أقل من 5 أعوام	سنوات الخبرة
	من 5 - أقل من 10 أعوام	
	من 10 - أقل من 15 عاما	
	15 عاما فأكثر	
	إدارة عليا (مدير عام)	المسمى الوظيفي
	إدارة وسطى (مديرة دائرة)	
	إدارة دنيا (رئيس قسم)	
	حكومية	ملكية المؤسسة
	خاصة	
	صناعي	قطاع المؤسسة
	خدمي	
	كبير (أكثر من 500 عامل)	حجم المؤسسة
	متوسط (من 50-499 عامل)	
	صغير (أقل من 50 عامل)	



الجزء الثاني: معلومات عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة

أولا : مفهوم المسؤولية الاجتماعية

العلامة ✓	من وجهة نظركم، ما هو مفهوم المسؤولية الاجتماعية لديكم؟ (يرجى اختيار واحد فقط من الاختيارات الآتية)
	مجموعة من الأنشطة الخيرية التي تقدمها المؤسسة في المجتمع المحلي.
	التزام المؤسسة التام بحقوق العمال وقوانين البيئة.
	تشجع وتعزز النزاهة والشفافية بالمؤسسة، من خلال مجموعة من القوانين الداخلية التي تحكم وتنظم عملياتها الداخلية والخارجية.
	مجموعة من الممارسات والمبادرات الخيرية الموسمية بدافع من العلاقات العامة أو لاعتبارات تسويقية.
	مجموعة شاملة من الممارسات والبرامج التي تتكامل استراتيجيا في جميع أنشطة وقرارات المؤسسة للحد من التأثير السلبي على بيئة المؤسسة الاجتماعية والطبيعية.
	تهدف إلى تحقيق النجاح التجاري بطريقة لا تعرض رفاهية وأمان العمال أو المجتمع للخطر.

ثانيا : أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	فضلا، ضع (✓) في المربع الذي يوافق أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لمؤسستكم
					تعد المسؤولية الاجتماعية استثمارا (ماليا واجتماعيا) ناجحا يعود بالمنفعة على المؤسسة.
					تعد المسؤولية الاجتماعية ضرورة ملحة، إذ لا يتم تحقيق نجاح المؤسسة دون تبنيتها.
					المسؤولية الاجتماعية مفهوم استراتيجي مرتبط بتحقيق الفعالية الإدارية.
					تؤثر الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة ايجابيا عن العائد من الاستثمار.
					تحسن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة موقعها التنافسي في السوق.
					الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين العلاقة مع الحكومة.
					الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين العلاقة مع المجتمع .
					الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين صورتها وسمعتها.
					الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين العلاقة مع المستثمرين.

## الجزء الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية:

ضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن واقع أنشطة المسؤولية الاجتماعية في مؤسستكم

الرقم	العناصر الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
<b>المالكين</b>						
01	تسعى المؤسسة لتحقيق مردود وعوائد مالية إضافية تتناسب وحجم الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية.					
02	تهتم إدارة المؤسسة بتعظيم قيمة أسهمها والمؤسسة ككل.					
03	تعمل المؤسسة جاهدة على إبراز السمعة والصورة المتميزة في مجال عملها من خلال مسؤوليتها الاجتماعية.					
04	تعمل المؤسسة على زيادة حجم المبيعات وبالتالي تحقيق عوائد مالية عالية.					
05	تقوم إدارة المؤسسة بإعطاء الأولوية لحماية أصولها الملموسة وغير الملموسة.					
06	تسعى المؤسسة لتحقيق التوازن بين احتياجاتها (الآنية والقادمة) والأطراف المعنية بعملها.					
<b>العمالون</b>						
07	تهتم المؤسسة بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية والمهنية عند التوظيف.					
08	نظام الرواتب والأجور عادل ويوازي الجهود المبذولة من قبل العاملين.					
09	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة.					
10	توفر المؤسسة الرعاية الاجتماعية والصحية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين.					
11	تلتزم المؤسسة بكافة حقوق العاملين وفق القوانين المحلية والدولية.					
12	تراعي المؤسسة التفاوت في قدرات ومواهب العاملين من خلال منح الحوافز.					
13	تتبع المؤسسة سياسة للترقية تعترف بقدرات العاملين، وتحقق فرصا متساوية.					
14	تهتم المؤسسة بتوفير متطلبات السلامة العامة لحماية العاملين فيها.					
15	يوجد لدى المؤسسة مدونة أخلاقيات العمل مطبقة بشكل واضح وفعال.					
<b>العملاء</b>						
16	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية لعملائها.					
17	تستخدم المؤسسة إجراءات مشددة لمنع تسرب المنتجات غير المطابقة لحجات العملاء.					
18	تدفع المؤسسات تعويضات مناسبة للعميل في حال تعرضه لأضرار جراء استخدام منتجاتها.					
19	تهتم المؤسسة بإعلام العميل وتعريفه بخصائص المنتجات التي تقدمها وتاريخ صلاحيتها ونفاذها.					
20	تراعي المؤسسة الصدق والنزاهة في كافة المعلومات التسويقية لمنتجاتها وخدماتها.					

21	تحرص المؤسسة في تسعير منتجاتها وخدماتها على الموازنة بين السعر والجودة.
22	تقدم المؤسسة خدمات مناسبة لما بعد البيع في .
23	تقوم المؤسسة بحماية المعلومات الخصوصية للعميل
<b>البيئة</b>	
24	تهتم المؤسسة بالحد من التلوث البيئي (المياه، الهواء، التربة)
25	تعمل المؤسسة على توفير منتجات صديقة للبيئة.
26	تلتزم المؤسسة بالاستخدام الأمثل والكفاء للموارد الطبيعية وخصوصا غير المتجددة منها.
27	تستعمل المؤسسة التكنولوجيا والمعالجات الفنية في التخلص من النفايات والعوادم.
28	تقوم المؤسسة بالمشاركة في برامج حماية البيئة.
29	تعمل المؤسسة على تجميل وتشجير المناطق الطبيعية خصوصا المحيطة بالمؤسسات الصناعية.
30	تقدم المؤسسات مساعدات للجمعيات التي تهدف إلى تحسين البيئة.
31	تقوم إدارة المؤسسة بعقد ندوات ومحاضرات للعاملين في مختلف المستويات لنشر الوعي البيئي.
<b>المجتمع المحلي</b>	
32	تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة
33	تقوم المؤسسة برعاية نشاطات وأحداث محلية منتظمة.
34	تقدم المؤسسة المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي
35	تساهم المؤسسة بإنشاء المراكز التعليمية، الدينية، الصحية، والثقافية.
36	تساهم المؤسسة في تشييد الحدائق والمنتزهات التي تحقق راحة أبناء المجتمع المحلي.
37	تقوم المؤسسة بإعداد برامج للحد من الفقر والبطالة في المجتمع المحلي ضمن إستراتيجية محددة.
38	تقوم المؤسسة بتوظيف أفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة.
39	تساهم في رعاية الأطفال الأيتام، ذوي الاحتياجات الخاصة، والمسنين.
40	تقوم المؤسسة باستقبال وتدريب طلاب الجامعات أثناء وبعد الدراسة.
41	تساهم المؤسسة في إحياء المناسبات الدينية والوطنية.
42	تساهم المؤسسة في تدعيم الأنشطة الرياضية.

## الجزء الرابع: الميزة التنافسية المستدامة:

ضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن واقع الميزة التنافسية المستدامة في مؤسستكم

الرقم	العناصر الأساسية للميزة التنافسية المستدامة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
	<b>التكلفة الأقل</b>					
01	تعد الكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية لسياسة المؤسسة.					
02	تعمل المؤسسة على خفض التكلفة باستمرار.					
03	تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف.					
04	تسهل نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على خفض تكاليف العمليات فيها.					
05	تنتهج إدارة المؤسسة سياسة بيعية بأسعار أقل من أسعار المنافسين.					
	<b>الاستجابة</b>					
06	تركز المؤسسة على حاجات ورغبات العملاء، وتعمل على تجسيدها بشكل متطور ومتميز.					
07	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لبحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للعملاء.					
08	لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية.					
09	تمتلك المؤسسة شبكة توزيع سريعة وفعالة في إيصال المنتجات والخدمات للعملاء.					
	<b>الجودة</b>					
10	تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.					
11	طورت المؤسسة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب الكفاءات.					
12	تقدم المؤسسة المنتجات والخدمات للعملاء بسرعة وفي الوقت المحدد.					
13	هناك قسم يعنى بالجودة في المؤسسة، وهو يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة.					
14	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية.					
	<b>الإبداع</b>					
15	تتميز منتجات وخدمات المؤسسة بالتجديد والإبداع المستمر.					
16	تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة من المنتجات والخدمات بما يتناسب مع توقعات العميل					
17	تهتم المؤسسة بأفكار العملاء وإبداعاتهم وتأخذ بأرائهم ومقترحاتهم في تطوير المنتج أو الخدمة.					
18	تعمل المؤسسة على تطوير طرق التواصل مع عملائها لإمدادهم بالمعلومات عن المزايا التي تقدمها					

					السمعة	
					سمعة المؤسسة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى.	19
					سمعة المؤسسة رسخت اسم المنتجات والخدمات التي تقدمها.	20
					تلاقي المؤسسة تقديرا واحتراما من قبل المجتمع نتيجة المنتجات والخدمات التي توفرها.	21
					تراعي المؤسسة دوما الأبعاد الأخلاقية لخدمة المجتمع.	22
					نادرا ما تفقد المؤسسة عملائها لصالح المؤسسات المنافسة الأخرى.	23

## ملحق رقم (02)

## أسماء السادة الاساتذة محكمي استبيان الدراسة

البلد	موقع العمل	اسم الاستاذ*
الأردن	جامعة البلقاء التطبيقية (عمان)	الأستاذ الدكتور ثامر البكري
الأردن	جامعة الزرقاء (الزرقاء)	الأستاذ الدكتور حسين سمحان
الأردن	الجامعة الأردنية (عمان)	الأستاذ الدكتور راتب صويص
الجزائر	جامعة الحاج لخضر (باتنة)	الدكتورة زكية مقري
الجزائر	جامعة الساناية (وهران)	الدكتورة سليمة رقيبة
الأردن	جامعة مؤتة (الكرك)	الدكتورة فيروز ضمور
الجزائر	جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف)	الأستاذ الدكتور محمد راتول
الجزائر	جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف)	الأستاذ الدكتور منير نوري
الجزائر	جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف)	الدكتور مهدي تقية

\* تم ترتيب أسماء الأساتذة بحسب الترتيب الأبجدي للحروف.