

## المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية

أ. عبد الغفور دادن جامعة الوادي

أ. حفصي رشيد جامعة غرداية

### ملخص:

أفضت التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة في السوق المحلية والدولية إلى ضرورة تكيف المنظمات مع بيئتها الداخلية والخارجية من خلال استجابتها لهذه الأخيرة، وتحملها لمسئوليتها الاجتماعية من خلال تبني نظم وإستراتيجيات توفر متطلبات حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية، مما إنعكس إيجاباً على نشاط هذه المنظمات وبالتالي تعزيز القدرات التنافسية لهذه الأخيرة.

### مقدمة

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات من المواضيع الهامة التي أثارت و لا تزال تثير جدلاً كبيراً في الأوساط العلمية والأكاديمية، وكذلك بالنسبة لمديري المؤسسات الاقتصادية، وقد تشعبت البحوث في إطار المسؤولية الاجتماعية والبيئية وطرحت وجهات نظر متعددة، تمثلت في مختلف الاتجاهات الفكرية لتعامل المؤسسات مع مجتمعاتها من جهة، ومن جهة أخرى عكست هذه العلاقة الطبيعية التطور الاقتصادي والاجتماعي الذي شهدته مختلف الدول على الصعيد الدولي، مما حتم على هذه المؤسسات تبني هذا النوع من المسؤوليات باعتباره بعداً جديداً من أبعاد التنافسية بين المؤسسات في العالم.

ومع تحول المؤسسات الإقتصادية إلى الملكية الخاصة وإعادة تنظيمها كان متوقفاً أن يتوقف الدور الاجتماعي لهذه الأخيرة، على اعتبار أن البرامج الاجتماعية عادة ما تكون ملازمة للمؤسسات العمومية، ولكن التجارب العملية والواقع الإقتصادي المعاش أظهر ضرورة تبني الدور الاجتماعي والأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، باعتباره إستثمار كباقي الإستثمارات الأخرى، الشيء الذي من شأنه أن يعزز القدرات التنافسية لهذه الشركات.

سنحاول في هذا البحث أن نقوم بتوضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات وبعض الجذور التاريخية والاتجاهات الحديثة وأنماط المسؤولية الاجتماعية والبيئية، مع التطرق إلى كيفية قياس الأداء الاجتماعي والبيئي، يتبعه ذكر لأهم الآثار المترتبة عن تبني هذا النوع من المسؤوليات على تنافسية المؤسسات.

## I. مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

### 1- ماهية المسؤولية الاجتماعية:

أورد الباحثون وجهات نظر متعددة بشأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسات، ويعود هذا الاختلاف حسب إعتقادنا إلى التغيرات الجوهرية التي تشهدها المجتمعات على مر الزمن والتطور المستمر لتوقعاته، ما أفرز عدم توافق بشأن النقاط التي يشملها بسبب وجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تتعدد أهدافهم وتتناقض أحيانا من جهة، ومن جهة ثانية وجود فجوة بين ما يتوقعه المجتمع من هذه المؤسسات وبين ما يتصوره رجال الأعمال من إمكانيات يمكن أن تقدمها مؤسساتهم للمجتمع، إضافة إلى إعتقادها على أنظمة الإدارة البيئية ISO 14000 لتحسين الأداء البيئي بوصفه مطلباً دولياً، وفيما يلي بعض التعاريف المقدمة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

- أ. البنك الدولي: "تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناع القرار في المؤسسة."<sup>1</sup>
- ب. أما منظمة الأمم المتحدة فتلخص المسؤولية الاجتماعية في تحلي الشركات بروح المواطنة العالمية والتي تغطي كلا من حقوق ومسؤوليات الشركات الوطنية في السياق الدولي، من خلال قيام هذه الأخيرة بإستصدار عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها عالمياً في إطار السياسات العامة لدعم حقوق الإنسان، في ظل ظروف عمل مريحة وحماية البيئة.<sup>2</sup>
- ت. معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية:

يسعى معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية لتوضيح معنى المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال رعاية المواضيع المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في إطار الملتقيات والندوات العلمية من خلال الإستشهاد بعدد من الجامعيين، وقد تم الاتفاق على تقديم التعريف التالي للمسؤولية الاجتماعية "هي السلوك الأخلاقي لشركة ما إتجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال، من مساهمين، البيئة، المجتمع، الموردين، العملاء،... إلخ."<sup>3</sup>

- ث. مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة:

تعرف المسؤولية الاجتماعية حسب هذه الهيئة على أنها "الإلتزام المستمر للشركة بالتصرف على نحو أخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة للعاملين وأسرهم والمجتمع."<sup>4</sup>

### ج. الإتحاد الأوروبي:

تتضمن المسؤولية الاجتماعية حسب معايير الإتحاد الأوروبي تضمين الاعتبارات الاجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي، وتركز هذه الهيئة على أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية تطوعي وليس إلزامي يسن عن طريق القوانين.

## ح. المنتدى الدولي لقادة الأعمال:

تعرف المسؤولية الاجتماعية وفق المنتدى الدولي لقادة الأعمال على أنها " تلك الممارسات المتسمة بالشفافية والافتتاح والقائمة على مبادئ أخلاقية وإحترام الموظفين، المجتمع، البيئة وقد صممت هذه المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين".<sup>5</sup>

## خ. المنظمة العالمية للمعايرة:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية "بأنها نشاطات للمنشأة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة، تركز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي، احترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمنشأة".<sup>6</sup>

أما الباحث **Druker** فيرى أن المسؤولية الاجتماعية ما هي: "التزام المنشأة إتجاه المجتمع الذي تعمل فيه".<sup>7</sup> بينما **Holms**

فيرى بأنها "هي التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث، وخلق فرص عمل وحل مشكلة الاسكان والمواصلات وغيرها"<sup>8</sup>، وقد لخص الباحث **Carroll** المسؤولية الاجتماعية في إطار الأبحاث الرائدة التي قام بها في أربعة جوانب رئيسية تتمثل في: البعد الاقتصادي (المسؤولية الاقتصادية)، البعد القانوني (المسؤولية القانونية)، البعد الخيري (المسؤولية الخيرية)، البعد الأخلاقي (المسؤولية الأخلاقية).

أما موسوعة ويكيبيديا فتعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها المفهوم الذي تهتم بموجبه الشركات بمصالح المجتمع عن طريق الأخذ في الاعتبار تأثير نشاطاتها على المستهلكين، الموظفين، حملة الأسهم، المجتمعات والبيئة، وذلك في كل أوجه عملياتها.

غير أن بعض الباحثين ومنهم **Steckmest** يرى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية لم تحدد أبعادها بدقة حتى يومنا هذا، بسبب دخول بعض المتغيرات الحضارية والثقافية والدينية... الخ. ما أدى إلى وجود حيرة لدى بعض المؤسسات لتحديد المدى الذي يجب أن تصل إليه مسؤوليتهم الاجتماعية والأفق الذي تنطلق منه هذه المسؤولية.<sup>10</sup>

ونظرا لما حصل من تغيرات في بيئة الأعمال والحياة بشكل عام وخصوصا في ظل العولمة والخصوصية والتطور التكنولوجي للدولة، وانتشار جمعيات حماية البيئة، قوة دور جماعات الضغط وحقوق الإنسان، وهكذا انتقل مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية من مفهوم ضيق للتعامل مع أحداث بيئية أنية إلى هدف إستراتيجي، يتطلب إعطاء أهمية كبيرة في التخطيط الإستراتيجي بعيد الأمد، يأخذ بعين الاعتبار توقعات شرائح المختلفة للمجتمع ومجسدة إياها بصورة عديدة، يغلب عليها طابع الإهتمام بالعاملين والبيئة، ولا يتجاوز الحد الإذعان للقانون بصورة تضر قيام منظمات الأعمال بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب لإستثمارها، من خلال اتخاذ القرارات المهمة بطريقة تحقق رفاهية للمجتمع ومصالحه.

و تجدر الإشارة إلى أن الباحث **Robbin** ميز بين المسؤولية الاجتماعية والإستجابة الاجتماعية وفق مجموع من الأبعاد مشيرا إلى أن الأولى تستند إلى الإعتبارات الأخلاقية مركزة على النهايات من الأهداف بشكل إلتزامات بعيدة المدى، في حين أن

الإستجابة الاجتماعية ماهي إلا رد عملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغيرات وأحداث إجتماعية على المدين المتوسط والقريب. وهكذا يتضح لنا جليا أن المسؤولية الاجتماعية والبيئية ما هي إلا واجب والتزام من قبل المؤسسات إتجاه المجتمع بكافة أطرافه والبيئة التي تعمل فيها هذه الأخيرة. وكما أن هذا المفهوم أصبح أكثر شمولية وأوسع معنى، خاصة في ظل إنتشار العولمة، الخصوصية، وضمور دور الدولة، كما يضاف إلى ما سبق إنتشار جمعيات حماية البيئة و حقوق الإنسان.

## 2- الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية:

إن المتتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية واتصافها بالشمولية الواسعة، أظهر أن مفهوم هذه الأخيرة قديم منذ زمن بعيد، لذا سنحاول في هذه الفقرة استعراض أهم المراحل الزمنية لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ملخصة في أربعة مراحل أساسية.<sup>11</sup>

### 1) الثورة الصناعية و الإدارة العلمية:

تمثل الثورة الصناعية حدثا بارزا في تاريخ الإنسانية حيث بدأ إستخدام المخترعات العلمية في المؤسسات، وكانت هذه الأخيرة تركز جهودها فقط على تحسين الأداء الإقتصادي من خلال الإهتمام بالبيئة الداخلية لتحقيق الأرباح لإعادة إستثمارها دون الإهتمام بالعاملين والمجتمع، ففي هذه الفترة تم إستغلال جهود العاملين وتشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة في ظل ظروف عمل قاسية و أجور متدنية هذا من جهة، ومن جهة ثانية لم يكن هناك أي وعي بيئي لأن الثورة الصناعية كانت في بدايتها، وأن وفرة المياه والمساحات الشاسعة والخضراء غير المستغلة تم إستزافها بشكل يحقق أعلى العوائد والأرباح، لم تثر إنتباه المجتمع إلى خطورة التلوث البيئي.

و أمام هذه الوضعية، نستطيع القول أن إدارات المنظمات قد وعت جانبا بسيطا من المسؤولية الاجتماعية تجسد في تحسين أجور العاملين لكن مقابل جهد كبير يبذلونه للإعطاء إنتاج أكبر.

### 2) مرحلة ظهور خطوط الإنتاج و تجارب هورثون:

إن تزايد إستغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة، بالإضافة إلى الوفيات الناتجة عن تشغيل الأطفال والنساء ، أدى بالمدراء إلى التفكير في تحسين ظروف العمل، وقد تزامن هذا مع إبتكار هنري فورد لخطوط الإنتاج، والذي ترتب عليه إنتاج كميات كبيرة من السيارات ما أدى إلى زيادة الغازات المنبعثة ونسب التلوث في الهواء، كما أن مصانع هورثون حاولت دراسة تأثير الإهتمام بالعاملين والإنتاج، ما أدى إلى تحسين ظروف عملهم، وهنا بدأ الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في المنظمات وخاصة ظروف العمل لغرض زيادة الأرباح.

### 3) مرحلة الكساد الإقتصادي الكبير والنظرية الكثرية:

إن إهمال المنظمات الصناعية لمسؤوليتها إتجاه بعض الأطراف المتعددة جعلها في تضاد مع مصالح هؤلاء، حيث كان هدفها تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بعين الإعتبار رغبات وميول المستهلكين ومصالحه المتعددة، ما أدى إلى كساد العالمي الكبير أفرز إهيار كبير للشركات وبالتبعية تسريح ألاف العاملين، وفي هذه الفترة كانت المسؤولية الاجتماعية للشركات في أدنى مستوياتها ما نجم عنها ظهور دعوات مهمة لتدخل الدولة لحماية مصالح العاملين، ومع ظهور نظرية كيتز التي دعت بوجوب تدخل الدولة مجد معقول لإعادة التوازن الإقتصادي، أدى إلى بناء أرضية لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية من خلال تعزيز دور النقابات، وتعالق الأصوات بالمطالبة بتحسين ظروف العمل، وسن قوانين جديدة، وتحديد الحد الأدنى للأجور، وإشراك العاملين بالإدارة، وقد ظهر هذا جليا بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي، وهنا بدأت المسؤولية الاجتماعية تأخذ مكانة هامة في إستراتيجية المنظمة.

### 4) مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة و النقابات:

تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات وزيادة تأثيرها في قرارات المنظمة بشكل عام، وزيادة توعية الناس بالمخاطر البيئية، و تعالت الأصوات تطالب بتحسين نوعية الوقود، كما تميزت هذه الفترة كذلك بزيادة القضايا المرفوعة أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الإنتهاكات البيئية المختلفة، ما أدى بهذه المنظمات إلى زيادة الإهتمام بالجوانب الإجتماعية، البيئية، وكذا الأخلاقية للعاملين من خلال تبنيتها لمفهوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية وعملت على تطوير مقاييس الأداء الإجتماعي خاصة بعد أحداث الحادي عشر سبتمبر 2001، وما تلاها من فضائح مالية لعدد من الشركات العالمية مثل شركة أنرون وغيرها من الشركات العالمية التي لفتت الانتباه إلى الممارسات الخاطئة لهذه الشركات وتفشي الفساد بها، ما أدى ببعض المنظمات إلى إدراج الشفافية في إطار المسؤولية الاجتماعية لمحاربة هذه الظاهرة.

### 3- أهمية المسؤولية الاجتماعية

يرى العديد من الباحثين أن تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي في استراتيجياتها، يحقق لها العديد من الفوائد في مقدمتها تحسين صورة المنظمة في المجتمع، وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية أمام المؤسسات المماثلة، بالإضافة إلى أن تبني هذه المؤسسة للتوجه الاجتماعي بصفة عامة بما فيها البيئي يؤدي إلى تحسين مناخ العمل السائد في المؤسسة، واتساع التعاون والترابط بين مختلف الأطراف مما يزيد من إنتاجية المؤسسة وتجعل منتوجاتها مقبولة ومطلوبة من قبل المجتمع.

يضاف إلى هذا؛ الأثر الإيجابي الذي تتركه المسؤولية الاجتماعية على المؤسسة لا يقتصر فقط على هذه الأخيرة، وإنما يتعداه إلى المجتمع والدولة، فبالنسبة للمؤسسة إضافة إلى ما ذكر أعلاه من فوائد، فإن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي، أما بالنسبة للمجتمع فإن العائد سيحقق له جراء اهتمام منظمات به إلى زيادة التكافل الاجتماعي

بين مختلف شرائح المجتمع منهم (المعوقين، قليلي التأهيل... الخ)، والاستقرار الاجتماعي والثقافي، وازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المنظمات والمجتمع، زيادة ثقافة الوعي الاجتماعي والبيئي لدى الأفراد والجماعات، أما بالنسبة للدولة سيؤدي التزام المنظمات بالدور الاجتماعي والبيئي إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية<sup>12</sup>.

كما أن هذه الأخيرة ستتوقع عوائد أكثر بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية، والبيئية وزيادة حصيلة مستحقاتها من الضرائب والرسوم، والتي تساهم بدورها في القضاء على البطالة وزيادة التطور التكنولوجي، ومن ثم ينعكس كل ذلك ايجاباً على المؤسسة.

## II. أبعاد وأمطاط المسؤولية الاجتماعية:

### 1. أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

إن المتتبع لبيئة عمل المؤسسات تجدها دائماً في تطور مستمر مما حتم على المجتمع كذلك زيادة في الطلب الاجتماعي على هذه المؤسسات، على اعتبار أن هذه الموارد التي تستخدمها المؤسسات تتميز بالندرة النسبية وأن نشاط بعض المؤسسات يعد غير محافظ على البيئة، ولو راجعنا الأدبيات التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمنظمات لوجدنا أن هناك أبعاد للمسؤولية الاجتماعية ملخصة فيما يلي:<sup>13</sup>

#### - البعد الإقتصادي Economic Dimension:

يقر هذا البعد بضرورة الاستناد إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي في إطار يبين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وبما لا يلحق الضرر لا بالمؤسسة ولا بالمجتمع.

#### - البعد القانوني Legal Dimension:

يرتكز هذا البعد على حماية البيئة، والسلامة المهنية والعدالة، وقوانين حماية المستهلك في شكل قوانين يفترض على المؤسسات احترامها بالشكل الذي يسمح بارتقاء المجتمع.

#### - البعد الأخلاقي Ethical Dimension:

يستند هذا المبدأ في تحليله إلى المبادئ الأخلاقية التي تكفلها الأعراف والقيم الاجتماعية من خلال ضرورة حماية البيئة والجوانب الأخلاقية في استهلاك والقضاء على البطالة من خلال فتح مجال للتوظيف وتكافؤ الفرص، واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

#### - البعد الخيري:

يرتبط هذا البعد بدرجة كبيرة بنوعية الحياة من خلال ضرورة الارتقاء بهذه الأخيرة، وما يتفرع من ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام والنقل وغيرها.

## 2. أنماط المسؤولية الاجتماعية:

تستند المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على المناهج متعددة، يمكن أن نجملها في المناهج التالية:

أ - **المنهج الأول:** يقوم هذا المنهج على أساس بلورة توجهات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية، في شكل ثلاثة أنماط والمتمثلة في **النمط التقليدي للمسؤولية الاجتماعية؛** والتي تقوم على مبادئ الإقتصاد الحر والقوى المتحركة فيه، وبالتالي فإن إلتزامات الأخرى الإضافية ترجع إلى تقدير المنظمة، بما لا يؤثر على أهدافها الإقتصادية والمتمثلة في تحقيق الأرباح، أما النمط الثاني والمتمثل في **النمط الإجتماعي للمسؤولية الاجتماعية؛** والذي ظهر على أساس الإستناد إلى النقد الموجه إلى النمط إقتصادي، من خلال أن عمل المنظمة يفترض أن يتسع ليشمل مجمل الأهداف الاجتماعية بالإضافة إلى الأهداف إقتصادية، وأن تنتقل مسؤولية الرقابة على أعمال المجتمع من مسؤولية الخاصة إلى المسؤولية العامة، أما النمط الثالث وهو **نمط الكلفة الاجتماعية؛** ويعتبر نمط أكثر تطورا لطبيعة العقد الإجتماعي والذي أضاف أعباء ومسؤوليات جديدة مفروضة على المنظمات، وبالتالي ما تتحمله هذه الأخيرة من مسؤولية إجتماعية تحسب كغيرها من التكاليف في ظل بدائل متعددة للقرار.

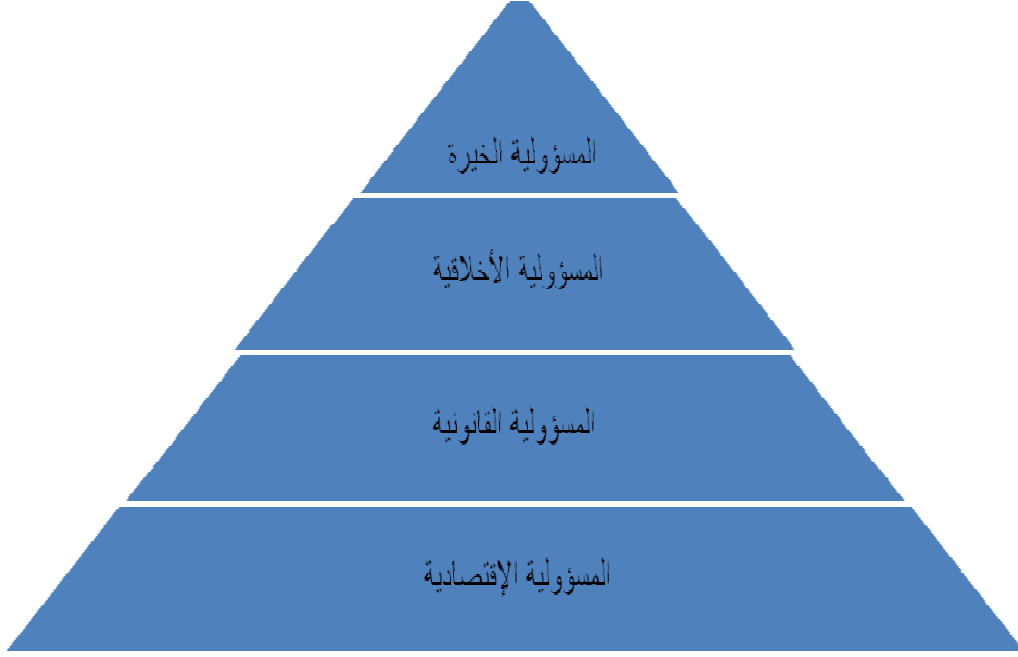
ب- **المنهج الثاني:** يركز هذا النموذج على أن المسؤولية الاجتماعية تتلخص في بعدين أو نمطين أساسيين هما: **نمط الكلاسيكي التقليدي** هذا النمط لا يبتعد كثيرا عن النمط إقتصادي المشار إليه سابقا، والذي يهدف إلى تعظيم الربح، ويعتبر أن العمل سلعة تباع وتشتري في ضوء العرض و الطلب، أما النمط الثاني والمعروف **بالنمط الإداري** فحاول تقليص الفجوة بين المنفعة الذاتية للمنظمة والمنفعة العامة للمجتمع من خلال العلاقة مع المستهلكين والتي تقوم على أساس الموازنة في المصالح بنفس العلاقة مع مجهزي المواد الأولية للمنظمة، أما النمط الثالث والذي يعرف **بالنمط البيئي** الذي جاء كرد فعل للتطور الذي عرفته المنظمات وتغير بيئة عملها ما فرض على هذه الأخيرة توسيع مسؤوليتها الاجتماعية لتشمل فئات وأطراف متعددة، خاصة المحافظة على البيئة وتحقيق نوعية حياة أفضل للعاملين و المجتمع ككل.

ج- **المنهج الثالث:** يعود الفضل في إكتشاف هذا المنهج إلى الباحث **Carroll** والذي يرى أن المسؤولية الاجتماعية تضم أربعة عناصر جوهرية رئيسية ممثلة في: المسؤولية الإقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية ، المسؤولية الخيرية.

- المسؤولية الإقتصادية: تستند هذه المسؤولية إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي، والتي تشمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية، حيث يجب على المنظمات أن تقوم بإنتاج السلع والخدمات بغرض تحقيق العوائد والأرباح لكن دون إلحاق الضرر بالمجتمع والبيئة.
- المسؤولية القانونية: والتي تقوم على ضرورة حماية المؤسسات للتشريعات والقوانين المتعلقة بحماية البيئة، السلامة المهنية، العدالة الاجتماعية وقوانين حماية المستهلك، وكذا منع الإضرار بالبيئة من خلال الإستخدام التعسفي لها... الخ.
- المسؤولية الأخلاقية: أن تلتزم المؤسسة بالمبادئ والمعايير الأخلاقية، الجوانب السلوكية والمعتقدات والأعراف التي تسود المجتمع الذي تعمل فيه، حتى وإن لم يتم تقنين هذه السلوكيات في قوانين خاصة يجب احترامها.

- المسؤولية الخيرية: تركز هذه المسؤولية على خيار أن المؤسسة لها حق الخيار في تبني بعض أنشطة الإجتماعية والبيئية بشكل إنساني وغير ملزم في شكل برامج تكون لصالح المجتمع ككل، أو لبعض الفئات الخاصة فيه، وعادة لا تنتظر من ورائها أي عائد.

الشكل رقم: 01 يوضح هرم المسؤولية الإجتماعية عند Carroll



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص83

ورغم تعدد وتنوع مناهج دراسة المسؤولية الاجتماعية والبيئية، إلا أننا نجد أن هذه المناهج تتكامل فيما بينها بالشكل يؤدي إلى عدم وجود تعارض بين الآراء المطروحة، ويعود السبب حسب إعتقادنا إلى محاولة سعي الباحثين إلى إغناء مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وتوسيع دراسته من وجهات نظر متعددة.

### III. المسؤولية الاجتماعية والبيئية وعلاقتها بتنافسية الشركات.

يعد تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات واحد من الجوانب التي تنادي بها العديد من الشركات والباحثين لتحسينه، مع ضرورة تحقيق الميزة والتفوق التنافسي في ظل عالم تسوده المنافسة الشرسة، و بالتالي إلتزام المنظمات بمتطلبات الأداء الإجتماعي والبيئي باعتقاد عدة إستراتيجيات من شأنه أن يحقق لها التفوق التنافسي عن طريق تحسين جودة المنتج وقبوله من قبل المستهلك، بالإضافة إلى المحافظة على زبائنها الحاليين والمرتقبين.

#### 1. مفهوم التنافسية:

يرتبط إلى حد كبير مصطلح التنافسية بالمنافسة وتحقيق الميزة التنافسية، والتي من خلالها تستطيع المنظمات المنافسة في السوق، فتعرف التنافسية على أنها: تتمتع المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في إستغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات



وذلك من خلال قيام هذه الأخيرة بإستغلال مواردها المالية والبشرية، فهي تتعلق أساسا بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على خفض التكلفة والكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير، وفرة الموارد المالية، التميز في الفكر الإداري، إمتلاك الموارد البشرية المؤهلة<sup>15</sup>. بينما يرى الباحث Dilmorth بأن "التنافسية تقترن بقدرة المنظمة على تحقيق منافع مضاعفة إلى منتجاتها بما يحقق جذبا للزبائن"<sup>16</sup>.

في حين أشار كل من Macmillan و Tampoe على "أن التنافسية أو التفوق التنافسي يتمثل في الوسيلة التي تتمكن بها المنظمة من تحقيق التفوق التنافسي في ميدان المنافسة مع الآخرين من خلال إستحداث طرق جديدة للمنظمات خاصة الإنتاجية منها طالما أن النماذج القديمة أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع و المنافسين على علم بها"<sup>17</sup>. أما مايكل بورتير فيرى أن "تحقيق الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا". ويعتبرها الكاتب وليد الحيايلى على أنها "الموقع الفريد الذي تعمل المنظمة على تطويره لمواجهة المنافسين عند إستخدامها للمهارات والأساليب الفنية، الإدارية والتنظيمية من خلال الموارد التي تمتلكها المنظمة". وبالنظر إلى التعاريف المقدمة، نجد أنها لم تعط تمييزا واضحا ودقيقا بين مفهوم التنافسية، التفوق التنافسي، والميزة التنافسية حيث تم إستخدام أحدها ليكون مرادفا للآخر، وكتعريف شامل للتنافسية يمكن القول أنها: "القدرة على تزويد المستهلك أو العميل بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفاعلية بشكل متميز مقارنة مع منافسيها لتعزيز المركز التنافسي وزيادة الحصة السوقية".

## 2. خصائص التنافسية<sup>19</sup>:

من خلال التعاريف المقدمة لمصطلح التنافسية يمكن أن نستخرج الخصائص التالية:

- أن التنافسية تُبنى على الاختلاف والتباين الموجود بين المنظمة ومنافسيها؛
  - تُشتق من رغبات وحاجات الزبائن؛
  - عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي معين؛
  - تُبنى للفرص المستقبلية؛
  - حاسمة: بمعنى تعطي الأسبقية و التفوق على المنافسين؛
  - الإستمرارية وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.
- وحتى تكون هذه الخصائص فعالة يجب أن تكون مجتمعمة، حيث أن كل شرط مرهون بالآخر لأن حسم مقترن بإستمرارية والعكس، كما تجدر الإشارة إلى أن المنظمة لما تمتلك ميزة تنافسية لا يعني بالضرورة أنها تستطيع منافسة غيرها من المنظمات إلا من خلال مجالات معينة بطريقة أكثر فعالية، وهنا تكون نقطة القوة التي تتسم بها هذه المنظمة عن غيرها.

## 3. أهمية الميزة التنافسية:

تكتسب الميزة التنافسية أهمية بالغة في حياة المنظمات، حيث يفضلها يتم تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الإقتصاد العالمي، وكذا من تطوير المنظمات وتحقيقها لأعلى العوائد، وذلك من خلال زيادة ولاء الزبائن و رضاهم إتجاه السلع والخدمات المنتجة من قبل المنظمة، وبالتالي حصولها على حصة سوقية أكبر، وفي هذا السياق أشار تقرير التنافسية لسنة 2000 أن الدول الصغيرة لديها القدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية أكثر من الدول الكبيرة، بسبب أن المنظمات في الدول الصغيرة لديها فرصة كبيرة للخروج من محدودية السوق إلى رحابته بشرط أن تكون هذه الأسواق تتميز بالزاهة والشفافية، ومن ثم زيادة الدخل الوطني. وهنا بدأ مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية يندرج ضمن الخطط الإستراتيجية من خلال الأبعاد المعروفة للتنمية المستدامة والتي سيتم تناولها لاحقا.<sup>20</sup>

#### 4. أبعاد الميزة التنافسية والتفوق التنافسي:

لقد اختلف طروحات الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد التفوق التنافسي، وذلك تبعاً لتوجهات الباحث والدراسة التي يقوم بها، وكذا نوع القطاع والمنتج، فقد حددها الباحث Macmillan في أربعة أبعاد ممثلة في (الكلفة، التسليم، الإبداع، التكنولوجيا، والإحتفاظ بالزبون)، أما Certo فيراها تتلخص في الأبعاد التالية: (الكلفة، الجودة، تعاون المجهزين، الإحتفاظ بالزبون)، في حين يشير Lynch and Baines أنها تتحدد في (الإبداع، التحالفات، سمعة المنظمة، القدرات الجوهرية). غير أن كثير من الباحثين ركزوا على الأبعاد التالية في تحديد الميزة التنافسية:

##### أ. الجودة:

ونعني بها مدى التقارب بين خصائص المنتجات وحاجات الزبائن ورغباتهم، ينما يرى Ritzman و Krajewski أن الجودة؛ هي عبارة عن مجموعة من العمليات والبرامج التدريسية التي تقوم بها المنظمات لعاملها بشكل يشجع هؤلاء العمال على عملية الإبداع وإتخاذ القرارات، في حين أشار الكاتب العزاوي على أن الجوانب الأساسية للجودة تتمثل في الجوانب التشغيلية و مدى قابليتها للقياس مضافا إليها جودة إدارة العمليات، وبالتالي يستنبط من التعاريف السابقة أنها تتفق إلى حد بعيد على أن الجودة تعبر عن الخصائص والمواصفات التي يجب توفرها في أي منتج حيث يعكس هذا الأخير المنافع التي يرغب بها المستهلك.

##### ب. الإبداع:

تعتبر هذه الميزة، أحد أبعاد التفوق التنافسي وأهمها، حيث أن إستمرارية ونمو المؤسسة يتوقف أساسا على الإستراتيجية التسويقية لها في ظل وجود عدد كبير من المنافسين في السوق، ويجب على هذه المؤسسات أن تعتمد على قوة إبداعية جديدة ومتجددة لتمتكن من إستغلال الفرص الإبداعية، ومن ثم تحسين المنتجات وبتالي إشباع حاجات الزبائن، ولكي تقوم المؤسسة بالإبداع يرى Even ضرورة إعتداد المنظمة عند إعداد إستراتيجياتها على مايلي:

- الجودة العالية للمنتج؛
- قوة وظيفة البحث و التطوير؛
- القدرة على تخوير معدات الإنتاج و تطويرها.

وما يستشف من شروط السابقة، أن الباحث **Even** لم يركز على الخصائص الإبداعية للمنتج، وإنما على العملية بصفة عامة، وهذا ما أشار إليه الباحث **Hill** على ضرورة وجود خصائص يجب توافرها في العملية الإبداعية وفي المنتج على حد سواء من بينها<sup>21</sup>:

- أن يعزز الإبداع إستراتيجيات التنافسية للمؤسسات؛
- أن يكون الإبداع قوة للمنظمات الصغيرة لكي تنافس المنظمات الكبيرة.
- و هنا لا بد من الإشارة إلى الأنواع الرئيسية للعملية الإبداع والمثلة أساسا في:
- التركيز على الناتج الإبداعي؛
- التركيز على آلية الإبداعية؛
- التركيز على الإمكانيات الإبداعية لدى الأفراد (القيم الإبداعية)؛
- الصفات الشخصية للمبدعين (القدرة على تفهم المشكلات).

### ج. الإحتفاظ بالزبون:

تعتبر هذه الميزة من أهم الأبعاد التفوق التنافسي للمؤسسات، حيث أن هذه الأخيرة تعتمد في نشاطها وتسويقها لمنتجاتها على السمعة في تقديم المنتجات وبلوغ رضا الزبون فهو مصدر الربحية الحقيقية، وبالتالي قيام المنظمة بإهمال هذا العامل من شأنه أن يؤدي إلى زوال المنظمة بأكملها.

وقد أشارت دراسة قام بها الباحثان **Loyalty و Reichheld** في سنة 1990 حول الشركات الإنتاجية أن زيادة رضا الزبون والإحتفاظ به أقل بواقع خمس مرات من تكلفة جذب الزبائن الجدد، في حين أشارت دراسة سابقة إن زيادة رضا الزبون و الإحتفاظ به بواقع 1% أدى إلى زيادة العائد على حقوق الملكية بواقع 5% خلال خمس سنوات أدى إلى زيادة الأرباح بواقع 60%، وبالتالي ما يستنتج أن ربحية رضا الزبون للمؤسسة هو عند تحسين الأداء و تميزه، مما يؤدي مباشرة إلى زيادة معدل الإحتفاظ بالزبون وهذا الأخير سيؤدي إلى تحقيق أرباح عالية.

### 5. العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والبيئية والميزة التنافسية:

تتصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بأنها علاقة معقدة ومتداخلة، فبعض الخبراء يرون في أن الامتثال لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية يمثل عبئا إضافيا يزيد من تكاليف الإنتاج ويضر بالميزة التنافسية للمنظمات والقطاعات الصناعية، ويصر البعض الآخر على أن المعايير البيئية والاجتماعية هي آلية مفيدة لتحسين كفاءة الإنتاج، والحد من التأثيرات السلبية على المجتمع والبيئة على حد سواء.

و تتوقف الميزة التنافسية للمؤسسات في القدرة على تعزيز الإستراتيجيات المجدية من حيث الكلفة، أي من حيث سعر السلع والخدمات وإنتاجها وتصديرها بأهمية أساسية في إطار الجهود الرامية إلى زيادة القدرة التنافسية، وذلك بالإعتماد على المسؤولية الاجتماعية والبيئية، حيث يجب أن تكون منتوجات المؤسسة تراعي رغبات المجتمع ولا تضر بالصحة العامة و تلتزم بشروط الجودة البيئية، وهذا من شأنه أن يزيد صادرات الدول النامية في السوق الدولية.

إن تبني المؤسسة للأدوار الاجتماعية تجعلها تؤثر وتتأثر بالمجتمع باعتباره الوعاء الكبير الذي تعمل في ظله، وانطلاقاً من هذا لا بد عليها أن تقوم بدور كبير في تحقيق أهدافه من خلال مجالات متعددة ليست اقتصادية فقط، يعتبر رضا المجتمع ومد جسور التعاون معه، استثمار ذو مردود مستقبلي للمؤسسة من خلال محاولة تغيير نظرة المجتمع لها بأنه مؤسسة تسعى فقط إلى زيادة الأرباح وتوسيع الاستثمار على حساب العديد من المتطلبات الأساسية كالعاملين والبيئة التي تعمل فيها من خلال زيادة المبيعات بما يسمح بتحقيق الزيادة في الشهرة والسمعة والسبب أن منتوجاتها متكيفة مع البيئة، وفي هذا السياق أصبحت العديد من المؤسسات تكيف منتوجاتها مع متطلبات حماية البيئة. مما يؤدي إلى التقليل من الآثار البيئية، والذي أدى إلى ظهور مصطلح تخضير الأعمال **Business Creening**، وهناك بعض الضغوط الكبيرة التي مارستها الجهات المدافعة عن البيئة العالمية إلى إصدار خدمتها المعروفة بـ **ISO 14000** والتي ألزمت فيها كل المؤسسات بأن تكون منتوجاتها تتلائم مع هذا المعيار وهو ما يعتبر تحدي كبير أمام المؤسسات لزيادة تنافسيتها خاصة المنتوجات التي تقوم هذه الأخيرة بتصديرها حيث عمدت دول الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية إلى منع كل المنتوجات التي لا تتلائم مع هذا المعيار من دخول أسواقها، الأمر الذي أدى إلى زيادة تنافسية مؤسساتها وحماية منتوجاتها ومنع دخول السلع الأجنبية إلى أسواقها، بالإضافة إلى ذلك أن زيادة اهتمام المؤسسة بالمجتمع من خلال توفير ظروف عمل مريحة، العدالة الوظيفية، المشاركة في اتخاذ القرارات وخدمات مختلفة، كل هذه العوامل تولد شعوراً بالانتماء والإحساس بالثقة لدى العمال، مما يؤدي بهم إلى أداء الوظائف بشكل حسن، وتستفيد من مبادراتهم الإبداعية مع إعطاء الحلول لبعض الإشكالات لمعالجة المواقف المختلفة وبتالي تطور المؤسسة. وهناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل لمنظمات الأعمال، وقد جاءت هذه النتائج في أغلبها مؤيدة لوجود علاقة إيجابية بين المسؤولية والأداء.

كما تناولت دراسات أخرى العلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة مع المتغيرات الجديدة التي أفرزتها ثورة المعلومات والمعرفة ودخول الدول إلى الاقتصاد الرقمي والمعرفي، الشيء الذي أدى إلى نتائج جديدة من خلال إعادة تأهيل العاملين وزيادة نسبة المشاركة في القرار والإدارة المفتوحة وانتشار شبكة الاتصال والانترنت وتدفق المعلومات بسرعة ما أدى بالمنظمات إلى إعادة النظر في الدور الاجتماعي والبيئي في ظل المتغيرات الحديثة وهذا أدى بالمؤسسة إلى التعاون الاقتصادي والاجتماعي لدراسة هذا الموضوع في دورتها رقم 77 المنعقدة بقطر سنة 2012، خاصة دور الإدارة الإلكترونية والمسؤولية الاجتماعية، يضاف إلى ذلك أن اهتمام المؤسسات بهذا النوع من المسؤولية يؤدي إلى التقليل من إجراءات الحكومة وقوانينها بغرض التدخل في أنشطة المؤسسات وبالتالي الحد من التشريعات التي تقيد حرية المنافسة وازدهار الأعمال ويضع هذه المؤسسات في وضع تنافسي.

لذلك يمكن اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية لها دور في خلق العديد من المزايا التنافسية لصالح الشركات، و الجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول(1):** ملخص يعرض مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية

توضيح للممارسات	وصف الآلية	استعمال المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق ميزة تنافسية
استفادت 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 الشركات المنافسة لها على نفس الامتيازات.	الحصول على تصريح بممارسة النشاط من طرف السلطات العمومية يرتبط غالبا بسمعة الشركة، كما أن السمعة تكسب الشركة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون.	الشرعية و الترخيص بالنشاط، المسؤولية الاجتماعية بصفها ضامنة للسمعة و أداة للتسويق
ساهمت الشركة الأمريكية (داو ثيميكل) (Dow Chemical) في وضع معايير عالية للوقاية من تلوث البيئة، في الولايات المتحدة الأمريكية.	تشجيع المزيد من اللوائح و التنظيمات الصارمة على مستوى القطاع من طرف الشركات التي لها التزام كبير بالمسؤولية الاجتماعية، مما يضاعف من تكاليف الموائمة بالنسبة للشركات المنافسة و يصعب دخول المنافسين الجدد و المحتملين.	ارتفاع التكاليف التي يتكبدها المنافسون، المسؤولية الاجتماعية كطريقة لتغيير القوى التنافسية
ضعت شركة (Accenture) برامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الاتصال التي تستهدف الطلاب و الخريجين الجدد.	تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات ميزة جذابة للعمال المرتقبين، خصوصا من يملكون كفاءات عالية.	جذب اليد العاملة الأكثر انتاجية، حيث أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي اشارة للجودة في سوق العمل.
قامت بعض الشركات ببناء استراتيجياتها التسويقية بناء على المسؤولية الاجتماعية، مثل	تسمح المسؤولية الاجتماعية بالتموقع لتسويقي المميز، و قد يتم اعتبارها من قبل بعض المستهلكين/الزبائن كسمة	زيادة المبيعات، حيث أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر أداة تسويقية تؤثر

<p>The Body) و (Patagonia) (Shop)</p> <p>كأن تكون عملية شراء منتج ما مرتبطة بالتبرع الخيري أو الاسهام في قضية انسانية.</p>	<p>مميزة لمنتج الشركة.</p>	<p>على سلوك الزبائن.</p>
<p>اقتصد (HSBC) ملايين الدولارات فقط من خلال غزالة ضوء لافتاته بعد الساعة العاشرة ليلا.</p>	<p>يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية وفرات في المجالات الطاقوية من خلال الحد من هدر الموارد، وتخفيض المخاطر الاجتماعية و البيئية.</p>	<p><b>تخفيض المخاطر التحكم في التكاليف</b>، المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال الفاعلية التنظيمية</p>
<p>أظهرت دراسة قامت بها شركة استشارية انجليزية في عام 2005 أن لمسؤولية الاجتماعية للشركات تسمح بتخفيض معدل دوران العمل و زيادة ولاء الموظفين تجاه شركتهم.</p>	<p>يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية على السلوك المهنية، مثل المشاركة و الرضا الوظيفي، كما تمنح دور اضافي لأداء الموارد البشرية.</p>	<p><b>التأثير على السلوكيات التنظيمية</b>، المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.</p>
<p>ظام إدارة أصحاب المصالح في شركة (Danone) ولد الكثير من المعرفة التي شر لاحقاً في الشركة.</p>	<p>عزز المسؤولية الاجتماعية التعلم المرتبط لإدارة الاجتماعية و البيئية، كما تساهم لاجتماعية في بناء مهارات جديدة.</p>	<p><b>تعلم، المهارات</b>، المسؤولية الاجتماعية داخلية استراتيجي</p>

**Source:** 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).

#### الخلاصة:

تعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها الطريقة التي يجب أن تعمل بها الشركات والمؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة الشركة والعمليات والأنشطة داخل الشركة بشفاافية و محاسبة ليتم تطبيق أحسن الممارسات، هذه الممارسات في نهاية الأمر تعتبر من أهم أدوات تحقيق تنافسية في الشركات. ويقدر ما يحقق تطبيق المسؤولية الاجتماعية من فائدة للمنظمات و المجتمعات و للبيئة فهي تفيد الشركات وتزيد من أرباحها في الوقت نفسه.

من خلال هذا التعريف المختصر و الشامل يتضح تماماً أن الاهتمامات البيئية والاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة هي جزء لا يتجزأ من ممارسات وتطبيقات المسؤولية الاجتماعية في الشركات، إذ أنه نتيجة لأهمية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة ظهرت بعض المحاولات لصياغة موائيق ومعايير تحدد مواصفاتها الأخلاقية والاجتماعية على ضوء مبادئ حقوق الإنسان الواردة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان و الموائيق الدولية الأخرى.

ويكون دمج الاهتمامات البيئية من خلال المسؤولية الاجتماعية عن طريق وضع مجموعة من الأنشطة البيئية التي يكون لها وجود من خلال نظم للمحافظة على البيئة وكذا نشر الثقافة البيئية لدى الموظفين والعاملين في المؤسسة عبر التواصل مع الجهات الرسمية والجمعيات المتخصصة من أجل رصد عملياتها وموائمتها مع الشروط البيئية بعد الحصول على الشهادات البيئية العالمية.

ولو أردنا الربط بصيغة مختصرة بين كل من المسؤولية الاجتماعية والإدارة البيئية فإننا نقول بأنه ما من منظمة تطبق أساليب و أدوات المسؤولية الاجتماعية إلا و تحترم البيئة و تواجه التزاماتها البيئية بما يتناسب مع دورها ووظيفتها الاقتصادية، فالالتزام البيئي هو جزء من الالتزام الاجتماعي ككل ولا يكتمل إلا به ، وهو ضرورة على مستوى الاقتصاد الدولي كما هو ضرورة على مستوى منشأة الأعمال، فحث المنظمات على تبني المسؤولية الاجتماعية يقودها إلى تحقيق التزامها تجاه البيئة و دعم نظم الإدارة البيئية لديها في حدود إمكاناتها ونطاق مسؤولياتها مما ينعكس إيجابياً على تنافسية هذه المؤسسات.

#### الهوامش:

1. بومدين بروال، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، الملتقى حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب وطنية ودولية، 18 و 19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب، البليدة.
2. المجلس الاقتصادي والاجتماعي لمنظمة الأمم المتحدة (ECOSOC) : [www.un.org/frnch/ecosoc](http://www.un.org/frnch/ecosoc)
3. معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية  
<http://www.un.org/arabic/esa/progareas/socdev.html>
4. Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée; la responsabilité d'entreprise; éditions la découverte; Paris; 2007; p: 23
5. حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة جسر التنمية، العدد 90، 2010، ص4.
6. نشرية صادرة عن المنظمة العالمية للمعايرة، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية، ص8.

7. طاهر محسن الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 49.
8. طاهر محسن الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 49.
9. طاهر محسن الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 49.
10. مولاي لخضر عبد الرزاق، شنيبي حسين، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي لشركات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22 و 23 نوفمبر 2011.
11. طاهر محسن الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 50.
12. طاهر محسن الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 51.
13. مولاي لخضر عبد الرزاق، شنيبي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 10.
14. وهيبة مقدم، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية إيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي حول التساؤلات والإمكانيات المتاحة لاختيار المسارات الصحيحة لصناعة مصادر النمو. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68347/posts/159111>
15. جمال الدين مرسي، وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، منهج تطبيقي، الإسكندرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 179.
16. الشيخ الداوي، عائشة شتاتحة، الالتزام بالمعايير الإدارة البيئية نحو تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22 و 23 نوفمبر 2011.
17. G. Garubaldi, Startégie concurrentielle choisir et gagner, ed d'organisation, 1994, pp, 95.96.
18. أحمد سليمان الجرجري، محمد عبد الوهاب العزاوي، التصنيع الأخضر كأحد متطلبات الأداء البيئي ودوره في تحقيق التفوق التنافسي، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22 و 23 نوفمبر 2011.
- Reichheld, F, Loyalty, B, business Ethics, Houghton, Mifflin Company 2003. p 64
19. 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).
20. رجري، محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق،