

## آليات تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية

### للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل المناولة

مغربي عبد القادر

جامعة سعيدة / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

محترم البحث إدارة و تقييم أداء المؤسسات – إتمام.

[megharbi\\_Abdelkader@hotmail.com](mailto:megharbi_Abdelkader@hotmail.com)

#### **Abstract:**

The economic environment is constantly developing and changing. Small and medium enterprises must cope with these changes and adapt to them in ways that enable them to respond to the challenges and opportunities offered by the external environment. These institutions have to view ethics as a practical rather than a static one. Institutions need a lot of positions that need moral decisions, especially in the early stages of their establishment, where it is essential that the members of the institution adopt those ethics, both the direction of the institution or the direction of the parties with them, so this research attempts to highlight the importance of institutions to adopt the concept of responsibility. The study concludes that the development of the concept of social responsibility lies in the economic model itself and self-interest, which is no longer able in its old forms to keep pace with the development of new concepts and practices and turned into the style of intelligent self-interest more balanced through the application of ethics Business.

#### **Key words:**

Social responsibility, business ethics, small and medium enterprises, Outsourcing.

Jel classification code: D14, L25.

#### **المقدمة:**

على الرغم من أن العديد من المنظمات تستطيع أن تنجح في فترات قصيرة بأهداف غير معنفة أو بإستراتيجيات بدائية، لكن الواقع العملي أظهر أن الإستراتيجيات البدائية لا يمكن الاستمرار بها بنجاح إذاً كبر حجم المؤسسة أو تغيرت البيئة المحيطة جوهرياً، والأخطاء الإستراتيجية التي ترتكبها المنظمات تعد خطرة ومكلفة، الأمر الذي يدفع الإداريين إلىأخذ الإدارة الإستراتيجية مأخذ الجد بهدف المحافظة على المركز التنافسي لمنظماتهم في بيئة سريعة التغيير والمساعدة في خلق مستقبل وإذا كان البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهداف رئيسة لأي مؤسسة فإن وجود إدارة تؤمن بالتحطيط الإستراتيجي وتمارسه يوحي سيكون ضمانة أكيدة في إيجاد صيغ التكيف الفعالة مع التغيرات البيئية وتحقيق أهداف هذه المنظمات في مجالات البقاء والنمو<sup>1</sup>. وهي في نفس الوقت تواجه ضغوطات اجتماعية وبيئية من طرف المجتمع المدني، و الناتجة عن المخلفات السلبية التي تقرزها أنشطتها، و هذا ما يجعل المؤسسة مطالبة بأن تلعب دور اجتماعي و بيئي حتى تحافظ على مكانتها في السوق، ومن هنا تبلورت فكرة المسؤولية الاجتماعية كوسيلة هامة للتخفيف أو الحد من الأضرار التي تسببها الممارسات الاقتصادية الخاطئة و كذا توجيه اهتمام الشركات الاقتصادية صوب قضايا المجتمع والبيئة، حتى لا يكون تحقيق الربح عائداً عن أمور غير مقبولة أخلاقياً أو قانونياً كتشغيل الأطفال والإخلال بالمساواة في الأجور وظروف وشروط العمل، والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد<sup>2</sup>، خاصة و أن الدولة أصبحت غير قادرة على تقديم كافة الخدمات الاجتماعية التي تزداد يوم بعد يوم، وليس بإمكانها أيضاً الاضطلاع بكلفة المهام التضامنية في ظل تبني مختلف الدول النظام الرأسمالي<sup>3</sup>، وعادة ما تناط مسؤولية إقامة المشاريع الكبيرة بالحكومات نظراً لحجم

<sup>1</sup> نهاية عبد الهادي التلبياني و مروان سليم الأنغا و سائد حسن الشراب، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة"، مقال بمجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2012 ، المجلد 14 ، العدد 2، ص 210 .

بقدور عائشة و بكار آمال، المسؤولية الاجتماعية بين الإلزام والالتزام، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي: 14 \_ 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

<sup>3</sup> نور الدين زمام و نجاة يحياوي، الوقف و التنمية الاجتماعية علاقة تلازمية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 01 مارس 2012، ص 110 .

الاحتياجات المالية والبشرية الكبيرة إضافة إلى المستلزمات و المتطلبات الأخرى<sup>4</sup>، و التي يصعب على المستثمر الفرد تأمينها، تاركة للقطاع الخاص مهمة إنشاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تشكل نسبة كبيرة من المشاريع الصناعية والزراعية والخدمة و في مجالات متعددة، أين تنشأ بين تلك المشاريع الكبيرة والصغيرة علاقات تعامل متعددة، وبذلك تحتل هذه المشاريع الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة في اقتصادات المجتمعات كافة وخاصة تلك العاملة في مجال المناولة<sup>5</sup>، لما تتمتع به من مزايا في مجالات عدّة وأهمها إسهامها في ولادة مشاريع جديدة تدعم النمو الاقتصادي وكذلك المهارات والابتكارات والقدرة على المنافسة، كما تؤدي دوراً مهما في اكتساب المهارات الفنية والتكنولوجية، وهي كذلك صاحبة الدور الأكبر في تلبية احتياجات السكان من السلع والخدمات<sup>6</sup>، وسيتبع ذلك الكثير من التساؤلات بشأن كل من وضع الحدود الدقيقة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لتميزها عن المشروعات الكبيرة وعلاقة حجم المؤسسة بالثافة النسبية للعنصر الإنتاجي من جانب وبفاءة استخدام المدخلات من جانب آخر، وكل هذا يقدم صورة شاملة عن الصناعات الصغيرة في علاقتها الهيكيلية باعتبارات الموقعة وتنظيماتها المؤسسية<sup>7</sup>.

**إشكالية البحث:** في ظل سعي مختلف الدول المتقدمة بدعم و تشجيع المؤسسات المناولة الذي ساعد في تحقيق طفرة نوعية مهمة وكبيرة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي في هذه الدول<sup>8</sup>، انطلاقاً من الدور المهم الذي يمكن لهذه المشاريع أن تلعبه في المساهمة في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لتلك الدول، تظهر لنا مشكلة البحث من خلال معرفة كيفية استغلال إستراتيجية المناولة لتعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية بهدف تحقيق التنمية ومعالجة المشكلات التي تعاني منها الدول، بناءً على ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية:  
**كيف يتم تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل المناولة؟**

**أهمية البحث :** إن المسؤولية الاجتماعية ضرورة ملحة تقتضيها معطيات الواقع الراهن لذلك تعتبر من المواضيع الهامة التي أثارت اهتمام الباحثين الاقتصاديين لما لها من آثار كبيرة على المجتمع من جهة وعلى المحيط والبيئة من جهة أخرى، لذلك تسعى مختلف الدول إلى غرس قيم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات، و يجري التأكيد على دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة لكثرة عددها والأكثر اعتماداً على الخامات والكافاءات المحلية، والأكثر استخداماً للتقنية المتوفرة محلياً كذلك، وبالنظر لهذا الدور وهذه الأهمية حظيت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام ملحوظ في معظم الدول الصناعية وبعض الدول النامية، وعلى صعيد البلاد العربية فقد أدت المشاريع الصغيرة ( خاصة في القطاع الصناعي ) دوراً لا يستهان به في تحقيق بعض مستهدفات التنمية الاقتصادية والاجتماعية<sup>9</sup>.

<sup>4</sup> كنجو عبود كنجو، استراتيجية الاستثمار والتمويل في المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية للمشروعات الصغيرة في مدينة حلب، المؤتمر العلمي الخامس جامعة فيلادلفيا – كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان – الأردن، 5-4 تموز 2007 ،ص.3.

<sup>5</sup> Mohamed SAIDANI & Abdenacer BOUTELDJA, Le partenariat interentreprises en Algérie :réalités et perspectives, Université de Tlemcen, article publié dans le site elbassair.net/Centre%20de%20téléchargement/maktaba/11/.../ماجيستر/.../pdf رسائل 20%.

<sup>6</sup> Jeanne Fagnani , DES TRAVAILLEURS À PROTÉGER. L'ACTION COLLECTIVE SEIN DE LA SOUS-TRAITANCE, article publié dans la Revue française des affaires sociales cairn.info, Autre part 2012/1 (n° 1), p. 211-216. .sur le site http://www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2012-1-page-211.htm

<sup>7</sup> عمر شريف و زكية بن زروق، عنوان المداخلة: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال المناولة في استقطاب اليد العاملة دراسة حالة مقارنة بين الجزائر و فرنسا، ملتقى دولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة،جامعة محمد بوضياف - المسيلة - كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، ص.2.

<sup>8</sup> YOUSSEFI RACHIDE et autre , L'évaluation De La Mise à Niveau Des Pme En Algérie, communications au colloque international L'évaluation des effets des programmes d'investissement publics 2001/2014 et leurs retombés sur l'emploi , l'investissement et la croissance économique, 11 et 12 mars 2013.

<sup>9</sup> عبد الرزاق خليل و عادل نعموش ، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، مقال موجود على الموقع iefpedia.com/.../دور-الصناعات-الصغرى-والمتوسطة-في-تحقيق-ال-

**أهداف البحث:** يهدف هذا البحث إلى:

- ⇒ تعزيز و تدعيم دراسة المسؤولية الاجتماعية من منظور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة ومدى التزامهم بها، والتعرف على مدى إدراك م.ص.م لأهمية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية و كيف لها أن تساهم في التنمية لأنها لم تأخذ حظها الوافر من التأصيل وهي تحتاج إلى إثراء و بحث .
- ⇒ تطوير و تفعيل آليات العمل بمبادئ المسؤولية الاجتماعية ، و تجسيد القيم و المبادئ النظرية في شكل سلوك عملي .

**منهج و هيكلة البحث :** تنتهي هذه الدراسة المنهج الوصفي اعتمادا على المسح المكتبي من خلال الاطلاع على أهم الكتب و المجلات و النتائج و البحوث و المصادر الموثقة من النتائج و الدراسات الصادرة التي تناولت جوانب من موضوع الدراسة و التعرف على مفهومها وأبعادها، و المتغيرات المرتبطة بمشكلة البحث. و لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة على الإشكالية قسمنا البحث إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول : المسؤولية الاجتماعية ضمن مبادئ الفكر الإداري.

المحور الثاني: نظام المناولة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المحور الثالث: المحور الثالث : الدور الاستراتيجي للمناولة في تنمية مبادئ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

**المحور الأول : نظام المناولة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :**

تصاعد الاهتمام مؤخرا بالمناولة الصناعية بسبب خصوصيتها و أهميتها، فنشاط المناولة يتسع في دول العالم المتقدم ويغطي نسبة كبيرة من إنتاجها الصناعي، حيث يشكل محورا أساسيا من استراتيجيات المنشآت الصناعية في عموم الدول الصناعية التي تمكنت بواسطة هذا الأسلوب من تنمية وتطوير منتجاتها ورفع قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية والخارجية إلى جانب أهداف اقتصادية واجتماعية أخرى خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي وأسيا<sup>10</sup>.

**أولاً :تعريف المناولة:( التعاقد من الباطن) :** لا يوجد إجماع حول تعريف موحد للمناولة الصناعية ، حيث اختلفت التعريفات باختلاف الوقت الذي صيغت فيه و مميزاته، من مفهوم المناولة بثلاث مراحل أساسية، فقد تم تعريفه خلال المرحلة الأولى على أساس قانوني، وفي الثانية حسب خصائص فنية، وفي الثالثة على أساس علاقانية تحكم معاملات التبادل والتعاون بين المنشآت الآمرة بالأعمال والمنفذة لها. فمصطلح المناولة هو مصطلح متعارف عليه في دول المغرب العربي ودول شمال أفريقيا، أما بالنسبة للدول العربية في المشرق العربي فالمصطلح المتعارف عليه هو التعاقد من الباطن أو المقاولة من الباطن وتسمى بالفرنسية-*La sous-traitance* أما بالإنجليزية *Outsourcing* ، و سنورد فيما يلي أهم التعريفات التي تناولت المناولة.

**المرحلة الأولى :** تعريف حسب التشريع الفرنسي: نظرا لعدم تطرق التشريع الجزائري لتعريف محدد خص به المقاولة من الباطن واعتمادا على ما توفر من معطيات رسمية فقد تم اختيار القانون الفرنسي بناء على التقارب بين القانونين الجزائري والفرنسي حيث عرفت "المقاولة من الباطن هي العملية التي من خلالها تطلب مؤسسة تسمى المؤسسة التي تعطي الأوامر من مؤسسة أخرى تسمى المؤسسة من الباطن تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية حسب عقد تحدد بنوده المؤسسة الأولى"<sup>11</sup> ، ويقوم هذا المفهوم على أساس وجود عنصرتين أساسين هما :

\* وجود علاقة مباشرة بين المنشأة الآمرة بالأعمال وشبكة المنشآت المنفذة لها أو المجهزة.

\* وجود عقد ينظم العلاقة ويصون المصالح المشتركة بين المنشآت الآمرة بالأعمال و المؤسسات المنفذة.

**المرحلة الثانية :** حسب خصائص فنية: عرفت بأنها " نظام لتصنيع مستلزمات الإنتاج و المكونات والإكسسوارات بالإضافة إلى بعض العمليات الإنتاجية، و يطبق عن طريق تكليف المنشآت الصناعية الكبيرة –

<sup>10</sup> طلعت بن ظافر، الدليل في المناولة الصناعية ، المؤسسة العربية للتنمية الصناعية ، الطبعة الأولى، 2000 ، ص 10.

<sup>11</sup> François GUIBERT / Expert juridique sous-traitance / Membre du Comité des Relations Inter-industrielles de Sous-Traitance (CORIST) au sein de la Fédération de la Plasturgie, « LA NOTE DU C.O.R.I.S.T. – DECEMBRE 2006 Loi de 75 relative à la sous-traitance »

مقدمة للأوامر- لمنشآت أخرى في الغالب هي منشآت صغيرة و متوسطة مناولة- للتشغيل لحسابها من خلال صيغة تعاقدية و قانونية تنظم العلاقة بينهما من حيث حجم و قيمة الطلبية، فترة التسليم، المواصفات و الأسعار المطلوبة"<sup>12</sup>.

**المرحلة الثالثة :** على أساس علاقاتية تحكم معاملات التبادل والتعاون بين المنشآت الآمرة بالأعمال والمنفذة لها."فالمناولة هي جميع الالتزامات، في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية (من : مكونات – منتجات إكسسوارات خدمات) التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقاً لعقد متفق عليه وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة"<sup>13</sup>.

وبصفة شاملة فالمناولة هي "جميع العلاقات التعاونية التكاملية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية الإنتاجية ، بموجبها تقوم منشأة مقدمة للأعمال بتکلیف منشأة أو أكثر (تسمى منفذة للأعمال أو مناولة أو مجهزة ) متخصصة لإنجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج طبقاً لعقد محدد مسبقاً و ملزم للطرفين "<sup>14</sup> ، وتسمى المؤسسة التي تقوم بالتكليف أو طلب العمل بالمؤسسة "الآمرة بالأعمال" والمؤسسة التي تقوم بالأعمال، المؤسسة "المنفذة أو المناولة".

**ثانياً: المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** باعتبار المناولة شكلاً من أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كان لزاماً علينا التطرق أولاً لتعريف هذه المؤسسات و واقعها من حيث تطور عددها، و كذلك مساحتها في الناتج الداخلي الخام<sup>15</sup>.

**1- مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** أثار تحديد مفهوم المؤسسات المصغرة كثيراً من الجدل بين الأوساط الاقتصادية الدولية والمحلية رغم وجود المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة وانتشارها في دول العالم النامي والمتقدم كافة على حد سواء، إلا أن المفاهيم التي لم تكن محل إجماع رغم تعدد المحاولات الهادفة لإيجاد مفهوم موحد وشامل يحظى بقبول المهتمين بهذا القطاع سواء داخل الدولة الواحدة أو على المستوى الدولي<sup>16</sup> ، ومن العوامل التي أدت إلى اختلاف التعاريف بين المفكرين وبين الدول وبين الهيئات الاقتصادية ذكر<sup>17</sup>:

- ✓ اختلاف درجات النمو الاقتصادي بين الدول وبين القطاعات الاقتصادية حتى داخل الدولة الواحدة.
- ✓ تباين طبيعة الأنشطة الاقتصادية من صناعية إلى تجارية إلى زراعية من جهة واختلاف فروع النشاط الاقتصادي الواحد من جهة ثانية (تجارة تجزئة، تجارة جملة الخ).
- ✓ كثرة المعايير المعتمدة من طرف الدول في تصنيف المؤسسات<sup>18</sup>.

حيث عمد كل بلد إلى وضع تعريف خاص به يتماشى و محتواه الاقتصادي و التكنولوجي، و كانت هذه التعاريف ذات طابع قانوني أو إداري، ذكر منها<sup>19</sup>.

<sup>12</sup> شفيق الأشقر، حول إستراتيجية شاملة لدعم وتطوير المنشآت الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي من خلال المناولة الصناعية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 12 إلى 15/09/2006

<sup>13</sup> Livre La sous-traitance des services informatiques à un partenaire de confiance : une les solution gagnante pour PME, sur le site : [www.ibm.com/vrm/prefctr\\_259329\\_4\\_3IN/RCyril198913814](http://www.ibm.com/vrm/prefctr_259329_4_3IN/RCyril198913814)

<sup>14</sup> نعيمة غلاب و مليكة زغيب، مساهمة المقاولة من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية(جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس والعشرون)، ص 83 .

<sup>15</sup> كمال رزيق، علي الشايع و سمير بن عمور، الإبداع والابتكار كمدخل إستراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر، من الموقـع [iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/06...](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/06...)، ص 5.

<sup>16</sup> يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. فرع التحليل الاقتصادي، السنة الجامعية 2007/2008، ص 64.

<sup>17</sup> غنية العيد شيخي، دور الشراكة الأورو-متوسطية في تأهيل مصانع و انعكاسها إلى التجارة الخارجية- دراسة حالة الجزائر- ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2009 ، ص 61-62.

<sup>18</sup> سامية عزيز، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر دراسة ميدانية لمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية، 2014/12/16، ص 147:155.

<sup>19</sup> عبد القادر نوبات و عبد الوهاب جباري، دور و مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد الوطني، مداخلة بالملتقى الدولي بجامعة طاهر مولاي-سعيدة- 2004، ص 1.

**الولايات المتحدة الأمريكية:** حسب قانون 1953 عرفت بأنها " تلك المؤسسات التي يتم إمتلاك إدارتها بطريقة مستقلة، بحيث تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه".

**اليابان:** حسب القانون الأساسي لسنة 1963 هي المؤسسات التي تستخدم معيار اليد العاملة ورأس المال، حيث يكون عدد العمال في هذه المؤسسات من 4 إلى 299 عامل.

**فرنسا:** عرفت بأنها تلك المؤسسات التي لا يتجاوز رأس مالها 5 مليون فرنك فرنسي، وعدد العمال لا يفوق 500 عامل، بالنسبة للمؤسسات الصناعية وأقل من 20 عامل بالنسبة للمؤسسات الخدمية.

**الجزائر:** حسب المادة 04 من القانون التوجيهي رقم 18/01 المؤرخ في 12/12/2001 عرفت مصطلح "المؤسسة" كأنت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات تشغله من 1 إلى 250 شخص وأن لا يتجاوز رأس مالها السنوي 2 مليار دج، ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج، وتستوفي معايير "الاستقلالية"

## 2- المعايير والمؤشرات المعتمدة في التمييز بين المؤسسات من صغيرة إلى متوسطة أو كبيرة: الجدول رقم (1) : معايير التمييز بين المؤسسات في مجموعة من الدول.

البلد	عدد العمال	معايير أخرى
ماليزيا(م.ص.م) حسب النشاط	أقل من 150 عامل دائم	حجم المبيعات أقل من 25 مليون رينغيت
و.م.الأمريكية(م. صغيرة)	أقل من 500 عامل	مبيعات أقل من مليون دولار سنويا
- الأولي: المؤسسات المصغرة المؤسسات الصغيرة المؤسسات المتوسطة	أقل من عمال. أقل من 50 عامل. من 50 إلى 250 عامل	- م.ص (مبيعات أقل من 7 مليون يورو سنويا أو 5 مليون حجم الأصول). - م.متوسطة(مبيعات أقل من 40 مليون يورو سنويا أو 27 مليون حجم الأصول)
- تركيا: المؤسسات المصغرة المؤسسات الصغيرة المؤسسات المتوسطة	أقل من 10 عمال. من 10 إلى 49 عامل. من 50 إلى 199 عامل	لا توجد
- تايلاند: المؤسسات المصغرة المؤسسات المتوسطة	من 15 إلى 50 عامل. من 51 إلى 200 عامل	أصولها أقل من 50 مليون باهت. أصولها أقل من 200 مليون باهت.
-الأردن: المؤسسات المصغرة المؤسسات الصغيرة المؤسسات المتوسطة	أقل من 10 عمال. من 10 إلى 49 عامل. من 50 إلى 249 عامل	أو رأس المال أقل من 30 ألف دينار. و30 ألف دينار فأكثر. و30 ألف دينار فأكثر.
- تونس : المؤسسات المصغرة المؤسسات الصغيرة المؤسسات المتوسطة	أقل من 10 عمال. من 10 إلى 49 عامل. من 50 إلى 99 عامل	لا توجد

<p>رقم الأعمال أقل من 2 مليون والحصيلة أقل من 2 مليون يورو سنويا.</p> <p>رقم الأعمال أقل من 10 م. والحصيلة أقل من 10 مليون يورو سنويا</p> <p>رقم الأعمال أقل من 50 م والحصيلة أقل من 43 مليون يورو سنويا.</p>	<p>من 1 إلى 9 عامل.</p> <p>من 10 إلى 49 عامل.</p> <p>من 50 إلى 249 عامل</p>	<p><b>- المؤسسات المصغرة :oecd</b></p> <p><b>المؤسسات الصغيرة</b></p> <p><b>المؤسسات المتوسطة</b></p>
<p>ر. المال التأسيسي لا يتجاوز 2.5 مليون</p> <p>ر. المال التأسيسي لا يتجاوز 5 مليون د</p>	<p>عدد العاملين 25 فأقل</p> <p>عدد العاملين 50 فأقل</p>	<p><b>- ليبيا :</b></p> <p><b>المؤسسات المصغرة</b></p> <p><b>المؤسسات المتوسطة</b></p>

المصدر: حسب المعلومات الواردة في الهيئة المكلفة بترقية المشاريع الصغيرة والمتوسطة لكل بلد (بتصرف الباحث).

**ب خصائص المؤسسات الصغيرة :** تشير الإحصائيات المتعلقة بالمنظومة المؤسساتية لمعظم دول العالم إلى استحواذ المشاريع ص م على ما يفوق 90 % من هذه المنظومة، مما جعلها نقطة ارتكاز اقتصadiاتها ، ويعود سر ذلك إلى الخصائص التي تميزها عن أصناف المؤسسات الأخرى<sup>20</sup>، وأبرز هذه الخصائص<sup>21</sup> :

- ✓ سهولة التكوين.
- ✓ ضلالة حجم رأس المال المطلوب لإنشائها مما يعني ضلالة حجم التمويل المطلوب وهو ما يتاسب حتى مع قدرات البلدان النامية التي تعاني من نقص في رؤوس الأموال بسبب ضعف المدخرات ومستويات الدخل بها.
- ✓ إنشاؤها لا يحتاج إلى خدمات كبيرة من البنية التحتية .
- ✓ اعتمادها على أدوات إنتاج بسيطة حيث تعتمد على اليد العاملة الكثيفة.
- ✓ اعتمادها بالدرجة الأولى في الحصول على مستلزماتها على الخامات المحلية والموارد الطبيعية داخل المجتمع المحلي.
- ✓ القدرة على التكيف مع مستجدات محيطها.

## المحور الثاني : المسؤولية الاجتماعية ضمن مبادئ الفكر الإداري.

أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الشغل الشاغل للمؤسسات في كافة البلدان النامية منها و المتقدمة، وذلك لتأثيرها المباشر وغير المباشر على أعمال المؤسسة وفاعليتها، خاصة مع التطور العلمي و التكنولوجي و انتقال المجتمعات إلى عصر المعرفة ازدادت أهمية الأعمال في المجتمع بشكل كبير و أصبح دورها فاعلا على مختلف المستويات وأخذت الأمم و الشعوب تتنافس بمختبر عاتها و مكتشفاتها و مدى قوتها منظمات الأعمال فيها، و في السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بالحقول العلمية التي ترتبط بالأعمال و علاقتها بالمجتمع و تبنيها لمسؤوليات اجتماعية و أخلاقية، وأصبحت من أكبر التحديات التي تواجه الرياديّين وأصحاب مشاريع الأعمال، وبدأت المؤسسات مطالبة بتقديم التزامات أخلاقية تجاه مجتمعاتها في التخلّي عن الكثير من الظواهر الغير مرغوب بها كتقديم المصلحة الخاصة عند تضاربها مع المصلحة العامة، و كثرت البحوث و المساقات التي تدرس في الجامعات تحت مسميات مختلفة و تحت مظلة هذا الموضوع الحيوي.

**أولا : تعريف المسؤولية الاجتماعية :** هناك تعريفات متعددة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كونها لم تكن معروفة بشكل واضح في النصف الأول من القرن العشرين، لكن ومع تصاعد تأثيرات المجتمع وضغوطه الناتجة عن النقد المستمر لمفهوم تعظيم الأرباح أفرز بوادر حقيقة لأن تبني منظمات الأعمال مزيدا من الالتزام للطلب الاجتماعي سواء كان مفروضا بحكم القانون أو بالمبادرات التي تقوم بها لإرضاء المجتمع.

<sup>20</sup>Karim SI LEKHAL et autre, *Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives*, revue performance des entreprises algérienne, édition 04 décembre 2013, pp37 :55.

<sup>21</sup>رواق الحواس ،المشروعات الصغيرة والمتوسطة كآلية لمواجهة البطالة . بالاستناد إلى التجربة الجزائرية ، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، ص.6.

• وفي هذا الإطار عرف P.Drucker سنة 1977 المسئولية الاجتماعية والبيئية بأنها: "الالتزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه" وقد شكل هذا التعريف منطلق لدراسات لاحقة فتحت الباب واسع الدراسة الموضوع في اتجاهات و توجهات مختلفة<sup>22</sup>.

• يعرف المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة المسئولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها "الالتزام المؤسسات الأعمالي المتواصل بالسلوك الأخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية، وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرها فضلا عن المجتمعات المحلية والمجتمع عامه".<sup>23</sup>

• وحيث يسعى معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية إلى توضيح معنى المسئولية الاجتماعية للمؤسسة والتي عرفها "بالسلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم"<sup>24</sup>، وقد يعطي المفهوم أيضاً القيم المرتبطة بحماية البيئة.

**ثانياً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية :** تستهدف المؤسسة أثناء ممارستها لمسؤوليتها الاجتماعية زيادة مساهمتها في التنمية المستدامة، ولتحقيق ذلك الهدف ينبغي عليها أن تنطلق من جملة المبادئ الأساسية الآتية:<sup>25</sup>

- **مبدأ الإذعان القانوني:** أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعنونة والمنفذة طبقاً لإجراءات راسخة ومحددة والإلمام بها.

- **مبدأ احترام الأعراف الدولية:** أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها وممارساتها لمسؤولية الاجتماعية مثلاً: للالتزام بتنفيذ إصدارات شهادات الجودة المختلفة مثل الإيزو 26000 و 14000.

- **مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية:** أن تقر المؤسسة وتقبل أن هناك تنوعاً بالمصالح للأطراف المعنية وتنوعاً في أنشطة و المنتجات المؤسسة وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية.

- **مبدأ القابلية للمسائلة:** أن تكشف المؤسسة و بشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمينة و إلى حد ملائم السياسات و القرارات والإجراءات، ومن ضمنها الإجراءات التصحيحية التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر وأيضاً الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية وعلى التنمية المستدامة.

- **مبدأ الشفافية:** أن تفصح المؤسسة على نحو واضح ودقيق و تام عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة و المحتملة على البيئة والمجتمع، وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثيرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة.

- **مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان:** أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، و في هذا الإطار وضع الأمم المتحدة مبادرة جماعية صادرة عن المؤسسات الكبرى لتطوير مفهوم المسئولية الاجتماعية للمؤسسات، وتهدف هذه الاتفاقيات إلى حشد طاقات رجال الأعمال وطرح الحلول لمواجهة تحديات العولمة، كما تأتي ثمرة للجهود المخلصة من جانب المؤسسات؛ حيث أنها لا تعد بمثابة جهاز رقابي، بل إنها مبادرة طوعية تقوم على مبدأ المساءلة القانونية و الشفافية، كما إنها مبادرة متعددة الأطراف، فبالإضافة إلى المؤسسات الكبرى، هناك الحكومات المحلية والاتحادات العمالية

<sup>22</sup> ظاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسئولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط 3، عمان: دار وائل لنشر، 2010، ص 49.  
<sup>23</sup> المغربل نهال و فؤاد ياسمين، المسئولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم 138، مصر، سبتمبر 2008.

<sup>24</sup> مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، "كشف البيانات المتعلقة بتأثير المؤسسات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة"، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف / 2004، ص 27.

<sup>25</sup> مولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايج، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسئولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي غرداية(الجزائر) ، 24-23 فيفري2011، ص-6 .7.

والمعاهد التعليمية و وكالات الأمم المتحدة المختلفة، ويرها من منظمات المجتمع المدني وقد تم إيجاز الأفكار التي تقوم عليها الاتفاقية في عشرة مبادئ.

### ثالثاً : مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات: ويمكن تطبيق المسؤولية الاجتماعية في :

الجدول رقم 2: مجالات المسؤولية الاجتماعية .

العنصر	بعض ما يجب أن تدركه الإدارة من دور اجتماعي تجاهه
الملكون	حماية أصول المؤسسة، تحقيق أكبر ربح ممكن، رسم صورة جيدة للمؤسسة تعظيم قيمة السهم والمؤسسة ككل، زيادة حجم المبيعات.
العاملون	عدالة وظيفية، رعاية صحية، رواتب و أجور مدفوعة، إجازات مدفوعة، فرص تقدم و ترقية، تدريب مستمر، إسكان للعاملين و نقلهم، ظروف عمل مناسبة.
الزبائن	أسعار مناسبة، الإعلان الصادق، منتجات آمنة و بنوعية جيدة، إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقائيه.
المنافسون	معلومات صادقة، عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة، منافسة عادلة و نزيهة.
المجهزون	أسعار عادلة، الاستمرارية في التجهيز، تسديد الالتزامات المالية و الصدق في التعامل.
المجتمع	خلق فرص عمل، احترام العادات و التقاليد، توظيف المعوقين، دعم الأنشطة الاجتماعية ، دعم البنية التحتية، الصدق في التعامل ، المساهمة في حالة الكوارث.
البيئة	التشجير و قيادة المساحات الخضراء، المنتجات غير الضارة، الحد من تلوث الماء و الهواء و التربة، الاستخدام الأمثل للموارد و خصوصا غير المتعددة منها.
الحكومة	الالتزام بالقوانين، إعادة التأهيل و التدريب، تكافؤ الفرص بالتوظيف، حل المشكلات الاجتماعية ، تسديد الالتزامات الضريبية.
جماعات الضغط	التعامل الصادق مع الصحافة، احترام أنشطة جماعات حماية البيئة، التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام دور النقابات العمالية و التعامل الجيد معها.

المصدر: محمد الصيرفي، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007، ص- 72-70.

### المحور الثالث : الدور الاستراتيجي للمناولة في تنمية مبادئ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

أولاً :

**مبررات تبني المؤسسات المناولة لمبادئ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات** :

إن المختصين يثبتون في الوقت الراهن مدى أهمية إستراتيجية المناولة لتعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية ، وذلك بعد ملاحظة تزايد الانتشار المستمر لهذه الإستراتيجية بكل أنواعها، سواء تعلق الأمر بقطاع إنفاجي أو خدمي وهناك قطاعات أكثر تقبلاً لتبني هذه الإستراتيجية من غيرها، فالتطورات التكنولوجية تدفع بالمؤسسات إلى المناولة باتجاه المؤسسات الأكثر تخصصاً منها، هذه الأخيرة التي يمكن أن تتلقى طلبات من عدة مؤسسات، الشيء الذي يجعلها الأثر كفاءة في ميدانها.

قبل اتخاذ قرار تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الآمرة بالخدمة، على المؤسسة أن تقيس أولاً فعاليتها وكذلك فعالية المناولين المحتملين لكي تتمكن من المقارنة، لذا يجب طرح جملة من الأسئلة وأهمها:

- هل المؤسسة تحقق وفورات إذا لجأت إلى المسؤولية الاجتماعية ؟

- في حالة تنفيذها ، هل ستقدم المؤسسة المنتوج / الخدمة الأفضل مع مراعاة مختلف المعايير (اقتصادية و اجتماعية)؟

- هل يحترم المناولون المنالوسون كل توجيهات المؤسسة التي تعطي الأوامر؟

- في حالة تنفيذ هذه الإستراتيجية، هل ستصبح علاقة المؤسسة التي تعطي الأوامر بالمؤسسة المناولة علاقة وطيدة مبنية على التكامل؟

- ما هو تأثير إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية على مختلف أصحاب المصالح ؟

فالمؤسسات المناولة بلجوئها إلى مبادئ المسؤولية الاجتماعية عليها أن تحقق ميزة تنافسية، سواء فيما يتعلق بالتكليف أو بالنوعية أو بالتميز مع الاحتفاظ بالاستقلالية. إذا المنطلق في اتخاذ القرار اقتصادي بالدرجة الأولى، وأنه قرار يحكم مصير المؤسسة فله عدة أبعاد أهمها <sup>26</sup>بعدين: بعد عملي، وبعد استراتيجي.

البعد الأول عملي: لأن قرار المناولة يعبر عن التزام المؤسسة في المدى القصير، وهي عادة مناولة عرضية ويمكن لمسؤولي وحدات الإنتاج اتخاذ القرار اعتمادا على الميزانية، وذلك بعد التأكيد من أن ما قد تنتجه يكلفها أكثر مما قد تقاوله من الباطن، وهي حتما ستعتمد على دوافع توجّهها كي يكون اختيارها مناسبا.

- دافع اقتصادي: إن المؤسسة التي تعطي الأوامر تتبنى إستراتيجية المناولة في الحالات التالية: إن لم تكن لها موارد مالية لتحقيق الاستثمارات، وإذا كانت تلك الاستثمارات تمثل جزءاً قليلاً من المردودية مقارنة بأهميتها، وبالتالي فالمؤسسة التي تعطي الأوامر يمكن أن تزيد إنتاجها دون زيادة تكاليفها الثابتة.

- من أجل تفادى بعض المخاطر المتعلقة بالجودة، فالمؤسسة التي تعطي الأوامر يمكن أن تملّى عدة شروط في إطار عقد بينها وبين المؤسسة المقاولة من الباطن، أكثر من فرضها كل ذلك الشروط في وحداتها الداخلية، لأن هذا يكلفها مبالغ أكثر.

- إذا لم تلْجأ المؤسسة لهذه الإستراتيجية فإنها ستكون ملزمة بدفع مقابل المواد الأولية وخاصة أجور العمال في أوقات محددة، لكن في حالة المقاولة من الباطن فإنها قد تتفق ودائماً في إطار عقد، على الدفع خلال فترة تتراوح عادة ما بين 60 إلى 90 يوماً بدءاً من تاريخ التسلیم.

- التخفيف من تكاليف التخزين.

- تتمكن المؤسسة من تجاوز مشكلة عدم القدرة على تلبية مل طلب السوق.

- تعتبر المقاولة من الباطن عامل مساعد على التكيف مع المستجدات والتغيرات لأن هيكل المؤسسة يصبح أقل تعقيداً وأكثر مرنة.

- دافع تكنولوجي: لقد أصبح الأمر واقعاً أن المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية المناولة نجحت ولو في هذا الجانب: الجانب التكنولوجي، لأن الاتصال الدائم والمستمر بينها وبين شركائهما (المتعاملين معها) يسمح بـ:

- افتتاح أكثر على المحيط الخارجي.

- إعداد المؤسسة كي تكون في وضعية ارتباط مع واقع المحيط المتعدد باستمرار وبالتالي يفرض عليها التماشي مع الأفكار الجديدة.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن المقاولة الصناعية خاصة تمثل "نقطة نوعية" للتقدم التكنولوجي والتكنولوجيا فالمؤسسات الكبيرة تنقل مهاراتها (Savoir faire) إلى المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI) هذه الأخيرة التي تستغل ذلك وهذا ما يساعد على تطوير كل النسيج الصناعي.

\*أما بعد الاستراتيجي فيتعلق بالأهداف طويلة الأجل والتي ترتبط بالسياسة العامة للمؤسسة، وفي هذه الحالة تكون المقاولة هيكلية تغطي حاجة المؤسسة من ناحية القدرة أو من ناحية التخصص (مناولة لكميات كبيرة أو مناولة تتعلق بمنتج خاص)، فالقرار هنا على درجة من الأهمية تجعل متذمّره في درجات أعلى من المسؤولية (المديرية العامة)، لأن مديرية المؤسسة تحدد الأهداف وتحدد الوسائل التي تحقق هذه الأهداف، وكذلك الأطراف المناسبة للوصول إليها.

- دافع استراتيجي: بتطبيق المناولة، فالمؤسسة التي تعطي الأوامر تتمكن من المواجهة التقنية للمنافس وبدخول مصطلح منافسة يدخل مصطلح إستراتيجية. فلا يمكن النظر إلى المناولة على أنها مجرد عملية أو إجراء عرضي لتغطية حالة طارئة، فالمحور الأساسي للإستراتيجية قد يكون النمو أو اختراف السوق أو التوسيع في المنتوج أو المردودية في رؤوس الأموال متوسطة وطويلة الأجل ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار تخصيص الموارد الضرورية، وذلك في ظل مستقبل غير معروف، وهنا يجب أن يكون القرار استراتيجياً، فالمؤسسات الكبرى تملك دائماً فرصاً للاستثمار والتي لا يمكن أن تتحققها لوحدها، فتغيرات السوق والتغيرات والتطورات التقنية وكذلك طرق التسويق تفتح آفاقاً وفرصاً جديدة للاستثمار، إن هذا الفرق بين ما هو موجود وما ترغب في تحقيقه قد وضع للمؤسسة حلولاً للاختيار.

<sup>26</sup>علي فتحية وفاطمة الزهراء عراب، مداخلة بعنوان: تشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، الملتقى الوطني حول: إستراتيجيات التنظيم و مراقبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، كلية العلوم التجارية، العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق.

فتعدد وتتنوع الوظائف المتجمعة في مؤسسة واحدة قد يجعل هذا المشكك أكثر حدة وتعقيدا، لذلك تجد نفسها مجبرة على أن تقوم بكل تلك الوظائف وربما إضافة أخرى تقضي بها التطورات كالبحث والتطوير، التسويق...الخ وإذا ما سلمنا بأن كل الوظائف داخل المؤسسة ضرورية ومكلمة لبعضها البعض، فإن هذا لا يعني بالضرورة تواجدها داخل المؤسسة أو بالأحرى انتمائها إلى كيان مؤسسة واحدة، وهذا يظهر البديل وهو منولة للوظائف التي لا تعتبر إستراتيجية ضمن ميادين نشاط المؤسسة وتفرضها إلى مؤسسات قد تكون متخصصة وقد تكون قادرة على تلبية الطلب والنوعية.

إن القرار هنا يعتبر استراتيجيا إذا كانت الأهداف المرسومة تدخل في إطار السياسة العامة للمؤسسة، إذا هذا القرار يحدد مستقبل المؤسسة وليس من السهل التراجع عنه، كما يكون هذا القرار استراتيجيا إذا تعلق الأمر بمقاؤلة من الباطن هيكلية تدرج في إطار القدرة أو التخصص.

بعد اتخاذ القرار واختيار المؤسسة المناول، العلاقة بين الأطراف تأخذ طابعا رسميا من خلال إبرام عقد بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة التي تتلقاها.

**ثانيا: المدخل الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية :** بعد العديد من السنوات تحول اهتمام البحث العلمي والأكاديمي في استراتيجيات المنظمات الكبيرة إلى الاهتمام بالسلوك الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة. وأن اعتماد الإدارة الاستراتيجية في أنشطة المشاريع الصغيرة أصبح ضرورة حاسمة لنجاح هذه الأنشطة<sup>27</sup>، ولا يقتصر نجاح المشروعات الصغيرة ضمن إطار التفكير الاستراتيجي على القراءة على التكيف مع البيئة ولكن أيضاً على قدرتها على التفكير بالمستقبل وتكوين رؤيا ورسالة واضحة و شاملة تقود مجهود المشروع باتجاه تحقيقها من خلال الاستراتيجيات التي ستتبناها حيث من خلال الرؤيا والرسالة سيمتلك المشروع فهم أفضل للبيئة التي تعمل فيها، وهذا ما تسعى إليه مبادئ المسؤولية الاجتماعية والتي بتطبيقاتها تصبح المؤسسة عبارة عن منظومة من العناصر المترابطة و المتقابلة مع بعض و التي سيهدف المشروع من خلالها إلى تحقيق البقاء والريادة<sup>28</sup>، كما تتعدد اتجاهات المسؤولية الاجتماعية وسبل نشرها لشاشة موضوعها وتتنوع أشكالها و اتسامتها بالдинاميكية و التحول حسب الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية للمجتمعات و وفق إمكانيات المؤسسة و السمات التي يتمتع بها ملاكها؛ وإنما نجد على رأس تلك التوجهات مايلي<sup>29</sup>:

- سلسلة القيم للوظائف و العمليات الجوهرية: فتبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية لابد أن يكون وفق منظور إستراتيجي فعلي مجسد من خلال الممارسات وضمن كل وظيفة تقوم بها المؤسسة سواء أكانت وظائف أساسية ومراعزاً فعلية لخلق القيمة أو وظائف ثانوية مكلمة لها) والتي تنتع بمراعزاً تشتيت القيمة رغم أنها في حقيقتها وظائف دعم مساندة لسابقتها). إذ لا تخلق القيمة إلا من خلال التكامل الوظيفي داخل المؤسسة واحترام مواطيق الشرف. فتعزيز البعد الداخلي للمسؤولية الاجتماعية هو السبيل لنجاح بعد الخارجي لها. في هذا السياق أكد كل من Capron et Lanoizelé 2004-<sup>30</sup> على ضرورة الفرق بين إستراتيجيات الجوهرية اللازمة والواجبة للمساهمة في التنمية المستدامة (les stratégies substantielles) و الإستراتيجيات الرمزية (les stratégies symboliques) التي يساير من خلالها المؤسسة المستجدات من أجل مجرد الحضور لتحقيق نوع من الشهرة وتحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع. إضافة إلى ذلك في سنة 2006 نشر مقال لكل من Porter و Kramer<sup>31</sup> يفركان فيه من خلال أبحاثهما بين ممارسة المسؤولية الاجتماعية المستدامة وفقا لإستراتيجية متكاملة « strategic » و « بين مجرد الاستجابة » responsive . تبعاً لجملة التوجهات المرتكزة على طبيعة مساهمة

<sup>27</sup>Lobontiu,G(2002) " Strategies and Strategic Management in Small Business"Department of Management, Politics and Philosophy Copenhagen Business School,P4.

<sup>28</sup> زكريا مطلوك الدوري و شفيق شاكر العملة، إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور إستراتيجي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع ، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي العراقية جامعة الزيدونة الأردنية / كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص.9.

<sup>29</sup> بن سفيان زهرة و بودي عبد القادر ، المسؤولية الاجتماعية للمقاول و مؤسسته الخاصة في تحقيق التنمية المستدامة، تاريخ تصفح المقال 2016/09/25 من الموقع [http://www.moez-ben-yedder.com/...](http://www.moez-ben-yedder.com/)

<sup>30</sup> Moez BEN YEDDER, Férid ZADDEM, La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements? Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (RETEST), vol. 4, N° 1, 2009

<sup>31</sup> Porter M.E., Kramer M.R. (2006), *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, December 2006, pp. 78-92.

المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة و مدى قناعته بضرورة ممارسة مسؤوليته الاجتماعية تتحدد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية ضمن أربع أصناف أساسية - ، وهي<sup>32</sup> :

- **إستراتيجية المبادرة:** تعتمد على خلق سلسلة القيم المراعية للقيم الاقتصادية والاجتماعية و البيئية في آن واحد من طرف المؤسسة الخاصة؛ وتتطلب تمنع المؤسسة بسمات مبادراتية عالية ينبع من خلالها في المجتمع و يحقق تطلعات مختلف الأطراف....

- **الإستراتيجية التكيفية:** و تتمثل في الاستجابة المتكيفية لمتطلبات المجتمع في حدود أدنى من سابقتها و المقترنة على المبادرات الطوعية و الممارسات الأخلاقية للأنشطة تقل فيها روح الإبداع المجتمعي لدى المؤسسة ...

- **إستراتيجية دفاعية:** إلتزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية لتشكيل حماية للنشاط في حدود ما يفرضه القانون... .

- **الإستراتيجية المعرقلة:** يرفض مقاولي المؤسسات الخاصة المساهمة في تلبية المتطلبات الاجتماعية لمختلف أصحاب المصالح مكتفين بالتركيز على الأداء الاقتصادي المبني على أقصى الأرباح وهم بذلك ينتهيون

الإستراتيجية الرافضة للمسؤولية الاجتماعية ... .

### الشكل رقم 1 : المحدد لأنماط وأبعاد المسؤولية الاجتماعية و نلاحظ توافقها التام مع هرم Carroll



Source : R.John Schermerhorn "Management", 6th Ed., John Wiley & Sons, Inc., 2001, p 128.

و يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال ثلاثة اتجاهات كما يلي:

- **المساهمة المجتمعية التطوعية:** يلقي هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للشركات حديثاً نسبياً، ويلتزم عدد من المؤسسات بالابتعاد بنسبة من أرباحها قبل خصم الضرائب لخدمة القضايا المجتمعية، ويمكن للمنظمات الأعمال إنشاء مؤسسات بمبالغ وقفية كبيرة وتقديم منح للمنظمات الدولية غير الهدافة للربح والعاملة في الدول النامية<sup>33</sup>.

- كما تعد المساهمة المجتمعية التطوعية من أبسط و أدنى وجوه من أوجه المساهمة، ويرجع في غالب الأمر إلى القصور التي يعني منها مقاولوا القطاع الخاص في فهم المعنى الحقيقي لمسؤولياتهم اتجاه المجتمع و الذي هو بدوره يقل فيه الحديث عن دور المؤسسة الخاصة في تحقيق التنمية و الرفاه الاجتماعي، ومن الممكن أن

<sup>32</sup> R.John Schermerhorn "Management", 6th Ed., John Wiley & Sons, Inc., 2001, p 128 .

<sup>33</sup> فاطمة الزهراء عراب، المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي المباشر ودورها في التنمية في الدول النامية، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي: 14 \_ 15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

يتضمن ذلك الهبات الخيرات وبرامج التطوع و مختلف المبادرات ذات المردود المجتمعي والاستثمارات المجتمعية طويلة الأمد في الصحة أو التعليم<sup>34</sup>، وللأسف تشير الدراسات أن مؤسسات القطاع الخاص في الوطن العربي تعاني بشكل عام من غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية أو الوعي بمفهومها والخلط بين المسؤولية الاجتماعية والعمل الخيري<sup>35</sup>. و جل الدراسات الميدانية في الدول النامية تشير إلى قصور في الدور الاجتماعي للمؤسسة الخاصة بشكل لا يتناسب مع ما تتحققه من عوائد وما تحظى به من اهتمام و دعم من الحكومات والمجتمعات المحلية وجل أطراف المجتمع<sup>36</sup> بينما في بريطانيا مثلاً عدد المؤسسات المانحة يقارب 9000 مؤسسة وهي مملوكة لرجال أعمال أو شركات عائلية تعمل بشكل عطاء مؤسسي مستدام وبعض هذه المؤسسات تجاوز عمرها المائة سنة<sup>37</sup> ، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أكثر دول العالم من حيث تبرعات رجال الأعمال القطاع الخاص حيث أشارت الدراسة السنوية التي تعدّها مؤسسة عطاء أمريكا "جيبينج يو إيه" بالتعاون مع مركز الإحسان في جامعة "إنديانا" إلى ارتفاع عام في التبرعات المقدمة من رجال الأعمال فقد قفزت التبرعات الأمريكية للعام الثالث على التوالي ليصل إجمالي ما تبرع به الأمريكيون خلال العام الماضي إلى 306.8 دولار بزيادة تقدر ب 9.3% .<sup>38</sup>

- **الأنشطة الجوهرية للمؤسسات:** غالباً ما تكون رؤية وقيادة الأفراد و المنظمات ضرورية لتبني المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسات، حيث تستطيع أية مؤسسة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها تحسين الظروف والأوضاع و تعظيم فرص التنمية المهنية، و من ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة و المخلفات، وتستطيع المؤسسات أن تكفل صدق و سهولة الاتصالات مع زبائنها، ومن ناحية تأثيراتها غير المباشرة عبر سلسلة القيمة و مواقيق الشرف في تدبير الاحتياجات و برامج بناء القرارات، و تستطيع المؤسسات مساعدة موظفيها و موزعيها على تحسين أداء الأنشطة و قوة العمل والحد من الأضرار البيئية<sup>39</sup>.

- **حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات و البناء المؤسسي:** على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للشركات الرؤية وتهيئة المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح ، أما على الصعيد الخارجي فإن كثير من رؤساء مجالس الإدارات و مسيري الإدارات العليا يشتراكون في الأعمال المتعلقة بقضايا التنمية و يؤيدون كل المبادرات التي من شأنها التحسين في الأداء الاجتماعي للمؤسسات<sup>40</sup>.

- **حشد المؤسسة للتأييد المؤسسي الداخلي و الخارجي :** على الصعيد الداخلي يهتم مع مساعديه على وضع رؤى إستراتيجية للمؤسسة الاجتماعية و العمل على تهيئة المناخ العام الذي يمكن أفراد المؤسسة مهما كان مستواهم الإداري من المساهمة من تحقيق التوازن المسؤول بين الأداء الاقتصادي و الاجتماعي في إطار الحفاظ على البيئة. أما على الصعيد الخارجي فيسعى لتوطيد العلاقات مع كل طرف من أصحاب المصالح وإقناعه بالميزايا المعنوية و المادية لممارسة المسؤولية الاجتماعية حتى يضمن الدعم لتجسيد الإستراتيجية المعتمدة في إرائه كثافة تنظيمية مؤسساتية و مجتمعية<sup>41(\*)</sup>.

<sup>34</sup> عبد القادر بريش و زهير غرابة، دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ و ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية يومي 14-15 فيفري 2012، جامعة بشار، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية و علوم التسويق، ص 4.

<sup>35</sup> المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والأفاق من أجل التنمية؛ مقال موجود على الموقع التالي :

<http://www.swmsa.net/articles.php?action=show&id=1957>

<sup>36</sup> استطلاع الاتحاد المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص واجب وظفي خارج نطاق الخدمة؛ متاح على الموقع:

<http://www.alittihad.ae/details.php?id=110818&y=2007>

<sup>37</sup> م. مشاري بن فهد الجوبية ، استدامة العطاء، مقال متاح على الموقع <http://www.alyaum.com/News/art/23074.html> (ميجا جيف).

<sup>38</sup> <http://www.arabvolunteering.org/corner/avt36966.html> (ميجا جيف).

<sup>39</sup> حسين الأسرج، "المسئولية الاجتماعية للشركات"، المعهد العربي للتخطيط، العدد التسعون، الكويت، شباط 2010، ص 09.

<sup>40</sup> بومدين بروال ، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسات، مداخلة بالملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية 18 و 19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب-البليدة.

<sup>(\*)</sup> أشارت دراسة عالمية أجراها مركز جالوب أواخر 2002 إلى أن ثقة المواطنين في الشركات الوطنية قد انخفضت إلى 42% بينما لم تتعد ثقتهم في الشركات العالمية نسبة 39%.

• تضافر جهود مقاولين القطاع الخاص و تكثيفها من خلال خلق جسور بينهم ترتكز على برامج وإستراتيجيات جماعية للمساهمة في تطوير المجتمع؛ و العمل على تأسيس صندوق خاص للمسؤولية الاجتماعية تساهم فيه مؤسسات القطاع الخاص(سواء بشكل إجمالي أو تبعاً لطبيعة النشاط).

• دعم الدولة و مؤسسات القطاع الحكومي لجهود المؤسسات الخاصة الرامية للمساهمة في إرساء التنمية المستدامة و تقديم كل التسهيلات لذلك . و العمل على تطوير آليات تحفيزهم (إنشاء هيئات مسامحة و مراقبة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية و إنشاء برامج لتأهيل الكوادر الخاصة، و تنمية مهارات المؤسسات على العطاء الذكي، ولما لا تخصيص جائزة سنوية للمسؤولية الاجتماعية الخاصة...).  
و ضمان الانتشار الواسع للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخاصة في المجتمع يتطلب توافر العديد من العوامل ذكر منها:

- اقتناع المؤسسة الخاصة بالدور الحتمي لمؤسساته في تحقيق التنمية المستدامة و العمل على إقناع كل طرف داخلي أو خارجي بواجهه و مكانته في تحقيق ذلك؛ فنظريّة المؤسسة M.CASSON تنص على أنه شخص غير عادي يتمتع بصفات خاصة نادرة تميزه عن باقي العالم و تعد أساس نجاحه؛ و ترى دراسات عديدة منها أبحاث Macciland و FILIONI ...<sup>42</sup> بأنه شخص متتحمل للخطر و المبادرة قادر على تحمل ما يرمي على كاهله من أدوار لتحقيق النمو الاقتصادي والرقي الاجتماعي(\*).

- ضرورة تحديد المؤسسة رؤية واضحة و إستراتيجية قابلة لتجسيد دوره الاجتماعي و المثابرة على الإبداع المجتمعي مع صدق النية النابعة من قناعاته الذاتية بإلزامية المبادرة و التصرف أخلاقياً في كل ممارسة أو قضية تخص صالح المجتمع و المؤسسة بحكم أن "كل ما هو صالح للمجتمع صالح للمؤسسة".

- اعتبار المسؤولية الاجتماعية مهمة و وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة تستدعي وضع إستراتيجية عملية لتجسيدها و تمتيتها؛ و ضرورة تخصيص كفاءات للشهر على ممارستها على أتم وجه بشكل يرفع من الأداء الاقتصادي و الاجتماعي و يحقق التمييز وفقاً لإمكانيات المؤسسة؛ فكل مؤسسة صغيرة أو كبيرة قادرة على أن تقدم شيئاً لمجتمعها و الغاية ليست في ضخامة المشاريع و البرنامج بل فيما يتم تقديمه و ما يجلب النفع العام. وعلى رأي Samuelson المؤسسات في عالم اليوم يجب إلا تكتفي بالارتباط بالمسؤولية الاجتماعية بل يجب أن تغوص في أعماقها، وأن تسعى نحو الإبداع في تبنيها.

- أن تخضع مساهمات القطاع الخاص إلى نسق عام متكامل يضمن إتساع آثار النفع و بشكل يقادى فيه تكرار البرامج التنموية خاصة الموجة نحو الخارج. و يضمن عدم هدر الموارد و المجهود بحيث لا يشعر المؤسسة الخاص أو أي فرد في المؤسسة بثقل الأنشطة و المهام و محدودية جودتها مقارنة بتكليفها المادية و المعنوية الظاهرة و الضمنية و حينها تصبح مركز تكلفة قد يتم في يوم من الأيام الاستغناء عنها...<sup>43</sup>

**ثالثاً: معايير نجاح المؤسسات المناولة في القيام بدورها في المسؤولية الاجتماعية :** نجاح المنظمات في القيام بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساساً على التزامها بثلاثة معايير هي:<sup>44</sup>

<sup>41</sup> Etienne St. Jean,"PME de sous-traitance forestière : vers un nouveau modèle D'affaires plus performant ? , Department of Management Sciences, Research Institute on SMEs, Université du Québec à Trois-Rivières, Entrepreneurial review practices, Volume 2 Issue 2 Winter 2012, pp 18 :28.

<sup>42</sup> بن سفيان زهرة، "المقاول و المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة وجهاً النمو الاقتصادي"؛ مذكرة ماجستير غير منشورة؛ جامعة وهران- برعاية جامعة بشار-؛ 2007؛ ص 20-27.

(\*) وقد كشف أحد استقصاء للرأي أجرى مع ما يزيد عن 500 مدير مؤسسة أمريكية من مختلف الأحجام والقطاعات الاقتصادية عن طريق مركز مواطنة الشركات بجامعة بوسطن بالاشتراك مع مركز مواطنة الشركات التابع لغرفة التجارة الأمريكية، أن الدافع الرئيسي لتطبيق الإستراتيجيات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية يتمثل في التقاليد والقيم التي تتبع من داخل المؤسسة (75%) والاهتمام بسمعة الشركة ومكانتها (59%).

<sup>43</sup> Wheelen T&Hunger J, (2002)"Strategic management and Business Policy"8th, publication by pearsonPrentice Hall INC in united states of America, P309.

<sup>44</sup> مسعودة شريفي و كريمة حاجي، مداخلة: المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة: رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية الذي تنظمه جامعة بشار بالجزائر من 14 إلى 15 فبراير 2012، ص 7.

قائمة المصادر:

(1) محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007، ص- 70 .72-

2) R.John Schermerhorn "Management", 6th Ed., John Wiley & Sons, Inc., 2001, p 128 .

- الإحترام والمسؤولية ، بمعنى احترام المؤسسة للبيئة الداخلية (العاملين) ، والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع).
  - دعم المجتمع ومساندته.
  - حماية البيئة، سواء من حيث الالتزام بتوافق المنتج الذي تقدمه المؤسسة للمجتمع مع البيئة، أو من حيث المبادرة بتقديم ما يخدم البيئة و يحسن من الظروف البيئية في المجتمع ومعالجة المشاكل البيئية المختلفة.
  - المسؤلية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال لا تعنى تقديم المساعدات والإعانات للجمعيات الخيرية في الأعياد والمناسبات فحسب، بل يتجاوز معناها الحقيقي ذلك بأشواط كبيرة، لتصبح سلوك حميداً يجب على المنظمات أن تتحلى به باستمرار باعتبارها مواطناً صالحاً في المجتمع. ومن هنا يظهر أهمية أن تكون المسؤولية الاجتماعية مترسخة في ثقافة المؤسسة وقيم العاملين بها.
- الخاتمة:**

نتيجة للتطورات التي شهدتها بيئه الأعمال، ومع تغيرات متطلبات وأساسيات النجاح أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أهم أداؤا يتم من خلالها تقييم فعالية الأداء و كفاءته حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد المستفيدين من هذا الوضع بحكم خصوصيتها التي تتمي صفة المرونة و سرعة التكيف، وباعتبار التوجهات الحديثة التي تركز على تكثيف تواجد المؤسسة نماها ودور ايجابي في مختلف عوامل التنمية سواء الرفع من معدلات النمو أو رعاية للجانب الاجتماعي مع تثمين المورد الطبيعي، وبذلك أصبحت المسؤولية الاجتماعية ضرورة وأساس بقاء أعظم المؤسسات، وبنبني هذا التصور ومن خلال كل ما تقدم يتضح جلياً أن إستراتيجية المناولة هي إستراتيجية فعالة تمكن الدولة و المؤسسات الامرة بالخدمة من تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية التي تسعى إليها، إلا أنه يجب صياغة العقد بطريقة واضحة ودقيقة.

تواجده المؤسسات عدداً من التحديات التي قد يؤثر سلباً على مدى التزامها بهذه البرامج والتي يتبعها تضافر الجهود لمواجهتها. وتمثل هذه التحديات فيما يلي:

- التعرض للنقد من الجهات المختلفة بسبب ما تفرضه برامج المسؤولية الاجتماعية الشركات من الالتزام بالشفافية مما قد يؤثر سلباً على استعداد الشركات للمشاركة في رسم وتنفيذ هذه البرامج.

- عدم توافر الخبرات اللازمة برامج المسؤولية الاجتماعية على نحو فعال و ما يرتبط بها من إعداد التقارير والمتابعة والتقييم

-ارتفاع تكاليف تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية و عدم توافر الموارد المالية الكافية لتغطيتها.