

الإستراتيجيات المجتمعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة

-مع الإشارة لمؤسسة Condor-

د. بن سفيان الزهرة

جامعة طاهري محمد - بشار - الجزائر

zbensefiane@yahoo.fr

ملخص

تعظيم المساهمة الاجتماعية الإيجابية للمؤسسة الاقتصادية بتبنيها للمسؤولية الاجتماعية لن يتحقق ما لم يتم وفقا لإستراتيجيات مجتمعية واضحة الأهداف والغايات. إستراتيجيات جوهرية حقيقية تنشُد الريادة والسبق؛ وتتجسد في الممارسات الفعلية على مستوى كل وحدات الأعمال، وعلى نحو يتعدى مجرد الإستجابة.

التحري عن الإستراتيجية المجتمعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة مسألة غاية في الصعوبة، الأمر الوحيد الذي مهد للخوض فيها هو إستفادة مؤسسة Condor محل الدراسة من مشروع لتوطين مواصفات المسؤولية الاجتماعية في إطار برنامج MENA. أما تحديد طبيعة تلك الإستراتيجية فذلك أمر يتطلب تشخيص دقيق لكافة وحدات الأعمال الخاضعة للأسئلة المركزية للـ ISO26000.

الكلمات المفتاحية: ISO26000؛ الإستراتيجيات الجوهرية؛ إستراتيجيات الإستجابة؛ إستراتيجيات الريادة؛ الإستراتيجيات المجتمعية؛ المسؤولية الاجتماعية؛ وحدات الأعمال.

Résumé

Maximiser la participation sociale positive pour une entreprise économique, ne peut se faire que par le biais d'une stratégie sociétale claire dans ses objectifs. Des stratégies substantielles qui misent sur le leadership, qui se concrétisent dans des pratiques à tous les niveaux, et qui ne soient pas un simple processus de réaction.

Cependant, enquêter sur la stratégie sociétale de l'entreprise Algérienne aurait été une tâche insurmontable si ce n'était que l'entreprise Condor (sujet de la présente étude) ait bénéficiée d'un projet d'implémentation de la norme de la responsabilité sociale, et rentrant dans le cadre du programme MENA. Par ailleurs, déterminer la nature de cette stratégie nécessite un diagnostic précis de l'ensemble des domaines d'activités de l'entreprise soumises aux questions centrales de l'ISO 26000. Et c'est là justement l'objet du présent article.

Mots Clés : ISO 26000, Stratégies substantielles, Stratégies réactives, Stratégies de leadership (proaction), Stratégies sociétales, Responsabilité sociale, Domaines d'activités.

المقدمة:

المسؤولية الاجتماعية نّجّ تنموي شامل يمكن المؤسسة من الإندماج في مجتمعها عبر رعاية تطلعات أصحاب المصالح، وبالتالي رعاية مصالحها وضمان إستدامتها. فالممارسة الفعلية لها تستدعي أن تتم ضمن رؤى مستقبلية واضحة الأهداف رفيعة الغايات. ولن تبلغ ذلك ما لم تتجسد وفقا لإستراتيجيات جوهرية فعلية نابعة من القناعات الصادقة للمؤسسة؛ بحيث لا تقتصر بأي حال من الأحوال على الإستراتيجيات الصورية التي يغلب عليها الإدعاء وإنتهاز الفرص بل المناسبات لتلميع الصورة والسمعة.

نظرا لذلك أضحت الإستراتيجيات المجتمعية القلب النابض للأنشطة الإقتصادية والموجه لها؛ وممارستها كثيرا ما تستدعي وجود كفاءات وإمكانات تؤثر وتتأثر بعوامل عدة مما يجعل تلك الإستراتيجيات متميزة؛ منها ما يتمثل في مجرد ردود الأفعال، ومنها الإستراتيجيات التكيفية التي لا تغادر حيز الإستجابة، ومنها الإستراتيجيات الريادية التي تحقق المؤسسة في ظلها سبق والتميز. كما لا يمكن إنكار وجود إستراتيجيات معارضة تماما للمسؤولية الاجتماعية. تنأثر الأفكار المشار لها وتداخلها يجعل الذهن في حالة عصف يؤججه الإشكال التالي: فيما تتمثل الإستراتيجية المجتمعية التي تتبناها وتمارسها المؤسسة الجزائرية الخاصة؟؟؟

منهّاج الدراسة الباحث عن إجابة لهذا التساؤل بني على فرضية مركّزية ترى أن المؤسسة الخاصة تتبنى وتمارس إستراتيجيات مجتمعية لا تتعدى ردود الأفعال.

الغاية في إثبات أو نفي تلك الفرضية تخدم الهدف المحوري للبحث، والهادف إلى تناول موضوع يقل الحديث عنه من الناحية النظرية؛ وتتعرّج الدراسات الميدانية في جس نبضه للكشف عن الإستراتيجيات المجتمعية العملية التي تضعها المؤسسة فعلا حيز التنفيذ، فتقوم على أساسها سياستها ورسالتها إتجاه أصحاب المصالح والمجتمع ككل. جوهر الهدف يحمل مكنونات الأهمية التي يكتسيها في إظهار أرقى أنواع الإستراتيجيات التي تصيغها وتنتهجها المؤسسة الإقتصادية الخاصة لتحقيق التنمية، والرقى بجودة حياة المجتمع ورعايتها لمصالحها من خلال رعايتها لتطلعات أصحاب المصالح. وتتجلى أهمية البحث أكثر فأكثر بضمه لدراسة ميدانية كانت المؤسسة الجزائرية محلا لها.

لإدراك الهدف المنشود إعتد المنهج الإستقرائي، وهيكل البحث وفقا لشقين أحدهما نظري عني بالخلفية النظرية للموضوع، وبين أهم الدراسات السابقة والنماذج العملية الرائدة؛ وثانيهما عملي ميداني سعى للتقصي عن أنواع الإستراتيجيات المجتمعية المعتمدة من طرف المؤسسة الجزائرية الخاصة.

الخلفية النظرية للموضوع

الإستراتيجية المجتمعية أرقى مستويات استراتيجيات المؤسسة تستلزم الممارسة الفعلية للمسؤولية المجتمعية ضمن رؤية إستراتيجية تترجم من خلال قرارات أخلاقية مسؤولة، قادرة على خلق قيم اقتصادية واجتماعية وبيئية تراعي تطلعات أصحاب المصالح، وتعظم من منافع المجتمع ككل بشكل يتعدى الالتزام القانوني. وترقى بالمساهمة الايجابية للمؤسسة في تحسين جودة حياة الناس وإرساء ملامح التنمية المستدامة على كافة الأصعدة؛ بالتأكيد وفق ما تتمتع به المؤسسة من كفاءات وإمكانات. فضلا على ذلك ممارسة الإستراتيجية المجتمعية بصفة فعلية تتطلب النظر إلى المسؤولية المجتمعية للمؤسسة على أنها شكل من أهم وأرقى أشكال الإستثمار الإستراتيجي، الذي يتعد كل البعد عن الإستثمار الأناني (تحقيق أقصى أقصى الربح)، ولا يقتصر على الإستثمار بالإيثار (الهبات والتبرعات الخيرية)^(*). كما لا يمكن إنكار الوضع الإستراتيجي-الإنتهازي (stratégique-opportuniste)⁽¹⁾، الذي يقع فيه جل الأطراف والأعوان الاقتصاديين في تبنيهم وممارستهم للمسؤولية الاجتماعية حسبما أكدته العديد من الدراسات لا سيما دراسة كل من Lawrence & Hardy & Maguire. - بحيث يعمد من خلال هذا الوضع إلى تخطي حالة الكلف-المخاطر (coûts-risques) الناجمة عن الممارسة إلى تثمين الفرص (opportunités valorisantes) لخلق القيم (Création des valeurs)⁽²⁾، عبر آليات عملية وتشغيلية تسمح بتحويل القيم الاجتماعية إلى قيم اقتصادية إستراتيجية^(**).

I. ضبط المفاهيم والمصطلحات:

في هذا السياق يشير Capron & Lanoizelé-2004⁽³⁾ إلى أن الإستراتيجيات المجتمعية صنفان إستراتيجيات جوهرية أساسية (les stratégies substantielles)؛ وأخرى رمزية (les stratégies symboliques). وعلى نفس النحو وفي سنة 2006 يفرق كل من Kramer & Porter⁽⁴⁾ في مقال صدر لهما عن مجلة هارفرد للأعمال بين ممارسة المسؤولية المجتمعية وفقا لإستراتيجية متكاملة "strategic" وبين مجرد الاستجابة "responsive"^(***).

فالإستراتيجيات الرمزية الصورية لا تعكس سوى الإستجابة القصيرة، أو المتوسطة المدى أو بالأحرى رد الفعل الإجتماعي لإحتياجات المجتمع. ولا تعبر سوى عن الحضور الرمزي للمؤسسة التي تنتهز الفرص لتظهر وجودها ولتلمع سمعتها. فكثيرا ما تقتصر المسؤولية المجتمعية ها هنا على التبرعات والمساهمات الخيرية التي تغدي الإتكالية في بعض الأحيان إن لم تتسم بالعطاء الذكي.

أما الإستراتيجيات الجوهرية للمسؤولية المجتمعية تبني وفقا لسلسلة القيم التي تعتمد إلى خلق القيم، والعمل على تعظيمها من خلال الوظائف الأساسية والوظائف الداعمة لها وفق سلوك أخلاقي يراعي الأبعاد المادية واللامادية

للقيمة بكل أبعادها. ويولي اهتماما لكل طرف من أصحاب المصالح باختلاف توقعاتهم وتوجهاتهم، انطلاقا من مبدأ أساسه أن تحقيق الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية والرقي به لا يمكن أن يتم إلا في ظل أداء اقتصادي متميز. حيث يكمن الأداء الاجتماعي-تبعاً لـ Carroll 1979- في التوفيق بين الأبعاد الثلاث المتمثلة في أساسيات المسؤولية الاجتماعية المتبنات من طرف المؤسسة، وأنماط الإستجابة ومسارات ممارستها المتمثلة في الرفض-النزاع-التكيف-الإستباق^(*)، إضافة للمخاطر الاجتماعية الناجمة عنها⁽⁵⁾. وإجمالاً هو الإطار الذي يصف تموقع المؤسسة في مسعاها نحو تجسيد مسؤوليتها الاجتماعية بكل أبعادها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرة⁽⁶⁾. على نفس النحو وبناءاً على المفهوم السابق لـ Carroll أكد Wood 1991- على أن الأداء الاجتماعي مبني على مجموع المبادئ، والعمليات، والنتائج المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إتجاه المجتمع⁽⁷⁾. أي أنه حاصل محصل من تنفيذ الإستراتيجيات المجتمعية على أرض الواقع، وكل ما يترتب عنها من تجسيد للأهداف وبلوغ للغايات.

II. نماذج الدراسات السابقة:

وبين ذلك وذاك تعددت أنواع الإستراتيجيات المجتمعية، وتسارعت الأبحاث في الكشف عنها ضمن مضمار تحفه المخاطر والصعاب وتشابك فيه المفاهيم. وغاية في إزالة اللبس سيتم تسليط الضوء على أهم الأبحاث المرتكزة على أعمال كانت السباقة في هذا المجال؛ والتي للأسف لم تخطى الأعمال باللغة العربية فيها بأي ذكر أو إشارة -ربما يعود ذلك لإنعدامها-.

1. النموذج الثلاثي الأبعاد لـ Carroll 1979-⁽⁸⁾: تعد أعمال Carroll من أهم الأبحاث التي أثرت موضوع المسؤولية الاجتماعية وأسست له أكاديمياً. وفيما يرتبط بالإستراتيجية المجتمعية صمم الباحث نموذجاً يركز على فلسفة الوعي الاجتماعي التي تقتضي وجود ثلاث إستراتيجيات مجتمعية (سنكتفي بالذكر هاهنا لأنها شرحتها سيتم من خلال كل نموذج بحم أنها الأساس المرجعي لكافة الأعمال)؛ وهي:

أ- إستراتيجية رد الفعل الدفاعي؛ ب- إستراتيجية متكيفة؛ ت- إستراتيجية إستباقية.

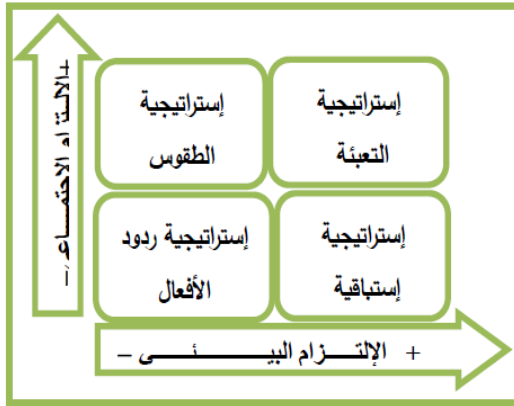
2. نموذج Bellini 2003-⁽⁹⁾: إستوحى الباحث نموذجاً من جملة أبحاث Carroll للمسؤولية الاجتماعية، وركز على السلوك البيئي للمؤسسة الذي تأطره أحد المواقف التالية:

أ- سلوك دفاعي (écodéfensifs) مبني على الوضع المالي للمؤسسة، ويكتفي بالدفاع على مكانتها في السوق؛
ب- سلوك إجرائي أو قانوني (écoconformistes) يتوقف على إحترام المعايير واللوائح والقوانين؛
ت- السلوك الريادي (écosensibles=proactifs) يتعدى ما يتطلبه القانون، ويهتم بالمبادرة لتلبية إحتياجات وتوقعات أصحاب المصالح.

يؤكد Bellini أن الإستراتيجية المجتمعية لا تصاغ إلا من خلال الموقف الأخير الحساس للبيئة والمساهم في التنمية.

3. نموذج **Lanoizeleé & Capron-2007**: أسست الدراسة على أبحاث *Wilson* التي تعود إلى سنة 1974، وإعتمادا على معياري المصالح الاقتصادية للمؤسسة (ما تتيحه البيئة من فرص وتهديدات) وضغوطات أصحاب المصالح. صنفا الباحثان السلوك الإستراتيجي في إطار أربع إستراتيجيات متميزة؛ وهي⁽¹⁰⁾:
- أ- إستراتيجية دفاعية: تمثل بشكل صارم لتوقعات أصحاب المصالح ذوي التأثير البالغ على نشاط المؤسسة؛
 - ب- إستراتيجية رد الفعل: مساهمة إجتماعية مناسبة طوعية متقطعة بشكل ردود أفعال؛
 - ت- إستراتيجية ملتزمة: تنشأ هاته الإستراتيجية عن القناعة الشخصية للمقاول المتحرر نوعا ما من ضغوط أصحاب المصالح والتي تلزمه بالمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة؛
 - ث- إستراتيجية إستباقية: يقودها ضابط التطوع والمساهمة الاجتماعية الفعلية بشكل إستثمارات إجتماعية لتحقيق الاندماج التام للمؤسسة في المجتمع.
4. نموذج **Martinet & Reyand**: ركزا على إستراتيجيات المسؤولية البيئية، أي الإستراتيجيات الخضراء بصفتها جزء لا يتجزأ من المسؤولية المجتمعية. فحددا ثلاث مواقف إستراتيجية متباينة يمكن أن تتبناها المؤسسة؛ وهي⁽¹¹⁾:
- أ- إستراتيجية الإنتظار عن عدم التورط: تنتهج المؤسسة هاته الإستراتيجية البراغمية رغبة منها في عدم الإنغماس في المسؤولية المجتمعية، والإكتفاء بالتركيز على الأداء الاقتصادي لا سيما في ظل نقص الموارد المتاحة؛
 - ب- إستراتيجية تكميلية: تتكيف المؤسسة مع القضايا الاجتماعية والبيئية بشكل إيجابي بتبنيها للعرض المسؤول الذي يتجاوز توقعات السوق في المستقبل؛
 - ت- إستراتيجية إستباقية مرتكزة على النهج الريادي الطامح إلى الإبداع المجتمعي في القطاع الصناعي للمؤسسة.
5. نموذج **Berger Douce**: أسس هذا النموذج بناء على دراسة مست المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا، إضافة إلى جملة من الدراسات السابقة المحلية والعالمية. وعمدت الباحثة إلى إبراز أهم الإستراتيجيات المجتمعية من خلال الفصل بين المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية البيئية بناء على معيار القوة والضعف لكل منهما. ونتج عن ذلك مصفوفة الإستراتيجية المجتمعية للمقاولين المبينة في الشكل التالي⁽¹²⁾:

الشكل (01): مصفوفة نموذج Berger Douce للإستراتيجيات المجتمعية



إستراتيجيات هاته المصفوفة قد تختلف نوعا ما عن الإستراتيجيات السابقة بحكم أنها تفصل الأداء البيئي عن الأداء الاجتماعي للإستراتيجية المجتمعية بشكل عام؛ بحيث أن قياس كل من الإلتزام البيئي والإلتزام الاجتماعي لحالة المؤسسات الفرنسية كشف عن أربع إستراتيجيات؛ وهي:

المصدر: S.B-DOUCE ; ip-idem

أ- إستراتيجية رد الفعل (Réactive): تترجم الضعف المزدوج لكل من الإلتزام البيئي والاجتماعي، فمعظم المنظمات الصغيرة والمتوسطة تنتهج هذه الإستراتيجية لعدم توافر المعلومات والدراية الكافية لذا المقاول حول المسؤولية الاجتماعية. إضافة إلى عدم القدرة على تغطية تكاليف هذه المسؤولية، وتخصيص الوقت لممارستها (يدعم كل من- Tilley 1999 و Clarck 2002- نتائج هاته الدراسة)؛

ب- إستراتيجية الطقوس (Rituelle): إلتزام اجتماعي قوي يصاحبه إلتزام بيئي ضعيف؛ أطلق عليها هذا الاسم لتأثرها بقيم المقاول الرائد، فضلا عن قرب المؤسسة من المجتمع المحلي وتأثرها بطقوسه (Torrès & Gueguen 2006- يؤكدان في العديد من الكتابات على ذلك)؛

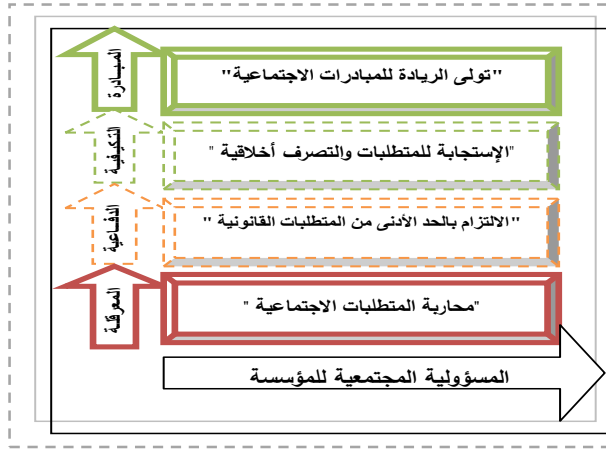
ت- إستراتيجية إستباقية (Proactive): تترجم هاته الإستراتيجية الإلتزام البيئي القوي لكن مع ضعف من حيث الإلتزام الاجتماعي - ونجدها وفق هذا المسمى والإعتبار تتعارض مع الإستراتيجية الريادية في النماذج السابقة ربما لأن الباحثة تولي إهتمام خاص بالمسؤولية البيئية-. وتشير إلى أن المقاولين المنتهجين لهذه الإستراتيجية يعانون من صعوبات إضافية مقارنة بالمقاولين المنشئين لمشاريع كلاسيكية (سبق ولفتم Freimann الإلتباه لهذا الأمر سنة 2005)؛

ث- إستراتيجية التعبئة (Mobilisatrice): إلتزام قوي من الناحية البيئية والاجتماعية للمقاول لقدرته العالية على إقناع أصحاب المصالح. هذه الإستراتيجية غير مألوف نسبيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بإستثناء تلك المشاركة في الشبكات مثل CJD -دعم مشاريع الشباب- (سبق وأشارت دراسة Clausen 2005- إلى ذلك).

أشارت الباحثة بعد ذلك في مقال لها إلى إمكانية تحويل الإستراتيجيات الثلاث إلى إستراتيجية تعبئة ذات القوة المزدوجة عند تعرضها للمصفوفة الديناميكية (version dynamique)⁽¹³⁾ من خلال مراقبة الهيئات والمنظمات المتخصصة للمقاول وإحاطته بتفاصيل المسؤولية الاجتماعية.

6. نموذج Schermerhom-2001⁽¹⁴⁾: إعتامادا على هرم Carroll المحدد لأبعاد وأنماط المسؤولية الاجتماعية إستتسخ الباحث أربع إستراتيجيات مجتمعية، شملت كل الأنواع (السابقة واللاحقة- لذلك أوردناه في الأخير ولم نحترم التسلسل الزمني-)؛ وتمثلت في(*):

الشكل رقم(02): الإستراتيجيات المجتمعية لـ Schermerhom



المصدر: R.John SCHERMERHORM; op-cite; p128.

أ- الإستراتيجية المعرفلة (Refus): ترفض هذه الإستراتيجية وبأي حال من الأحوال المساهمة في تلبية المتطلبات الاجتماعية لمختلف أصحاب المصالح، مكثفية بالتركيز على الأداء الاقتصادي المبني على أقصى الأرباح. أي تكتفي بمسؤوليتها الاقتصادية، وإن حققت ممارساتها أي مزايا إجتماعية تعتبر ذلك أمر ثانوي؛

ب- إستراتيجية دفاعية (Contestation): إلزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية لتشكيل حماية للنشاط في حدود القانون؛

ت- الإستراتيجية التكيفية (Adaptation): وتتمثل في الإستجابة المتكيفة لمتطلبات المجتمع، وتقتصر على المبادرات الطوعية، والممارسات الأخلاقية للأنشطة وتدارك للآثار السلبية لممارساتها. وتقل فيها روح الإبداع المجتمعي لدى المقاول؛

ث- إستراتيجية المبادرة (Proaction): تعتمد على خلق سلسلة القيم المراعية للقيم الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في آن واحد من طرف المؤسسة؛ وتتطلب تمتع المقاول بسمات مبادراتية عالية ينغمس من خلالها في المجتمع ويحقق تطلعات مختلف الأطراف. (**)

الدراسة التطبيقية - الميدانية -

التقصي عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية على أرض الواقع طريق شائك محفوف بالصعوبات والمغالطات، فما بالك بالتحري عن الاستراتيجيات المعتمدة في ممارستها. ولعل الأمر الوحيد الذي مهد للخوض في المسألة، وكشف عن ملامحها هو اندماج الجزائر في مشروع MENA لتوطين المواصفات العالمية للمسؤولية الاجتماعية؛ والذي إستفادت منه مؤسسة Condor electronics محل الدراسة. وهي أحد مؤسسات الجمع العائلي "بن حمادي" بعاصمة الإلكترونيك برج بوعريج (التي تضم 16 مصنع من أضخم المصانع في الجزائر، و180 مؤسسة صناعية منها الصغيرة والمتوسطة ومنها الكبرى أو العملاقة)؛ والمتخصصة في إنتاج وتسويق المنتجات الكهرومنزلية وصناعة أجهزة الإعلام الآلي والهواتف النقالة؛ والتي تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية بإقتحامها مجالات عدة منها صناعة اللوحات الشمسية لدعم الطاقات البديلة؛ إضافة إلى صناعة الأدوية بشراكة أردنية بفتحها فرع "جي دي فارما" ومجال الفنادق... ومستقبلا لإعتماد مشروع صناعة السيارات (محل تفاوض منذ 2012)... لتصبح من الأسماء التجارية والمركبات العائلية الأكثر رواجاً على المستوى الوطني والدولي.

I. محاور الإستراتيجية المجتمعية لمؤسسة Condor ومتطلباتها:

الوقوف على طبيعة الإستراتيجية المجتمعية ليس بالأمر الهين نظرا لإرتباطها بعوامل عدة، تأخذ أبعاد متعددة في تحديدها للنهج الإستراتيجي المعتمد من طرف المؤسسة في تبنيها، وممارستها للمسؤولية الاجتماعية من منظور إستراتيجي يشمل كافة أجزاء ووظائف المؤسسة أيا كانت تلك الوظائف أساسية أو ثانوية. وذلك من منطلق أن تحقيق التكامل الوظيفي يرسخ جهود المؤسسة في خلق القيم الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على حد سواء. وأساسا لذلك حددت قيادات المؤسسة تسع محاور أساسية في تبنيها للمسؤولية الاجتماعية تسعى جاهدة لتجسيدها تدريجيا، وبخطى ثابتة مدروسة ضمن رؤى مستقبلية واضحة، ومضمونة تحقق من خلالها مركز تنافسي؛ وتطمح لأن تدعم تنافسيته المستدامة لتظل الرائد في مجال تخصصها إضافة إلى الأنشطة والمجالات المدججة حديثا.

ويؤكد مسؤولي المؤسسة أن النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة من تبنيها لنظام إدارة الجودة ولدت لديهم الدافع للمضي قدما في دعم أنظمتها المتعلقة بجودة المنتج (ISO9001)، وأنظمة البيئة (ISO14001)، أنظمة الجودة والسلامة المهنية (18001)... ومن تم التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية ودمجها تدريجيا في كافة أنظمة المؤسسة، والغوص في ممارستها تبعا لمعايير دولية. وأساسا لذلك حددت المؤسسة محاور الإستراتيجية المجتمعية وتمثلت في:

1. توعية وتثقيف وإعلام أصحاب المصالح والعمل على تحقيق تطلعاتهم مع ضمان مشاركتهم؛
2. توسيع حافظة منتجات المؤسسة وتنويعها؛
3. تطوير وتنمية مهارات الموظفين؛

4. تشجيع وتأمين المساهمة المسؤولة والتضامنية للموظفين؛
5. تقليل كمية التعبئة والتغليف؛
6. تحسين إدارة النفايات والمخلفات الصناعية؛
7. تقليل درجات التلوث بأنواعه (السائلة أو الغازية)؛
8. تحسين الوقاية من المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية؛
9. تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة...

حرصا على تطوير المؤسسة في سياق التنمية المستدامة وتحسيدها للمحاور الإستراتيجية المتبنات قرر مجلس إدارة SPA CONDOR ELECTRONICS عن طريق رئيسه -الذي يؤكد على أن "نجاح هذه السياسة التي نعلق عليها أهمية كبرى وطموحات مستقبلية يعتمد على كل واحد منا، والأمر يتطلب دعم جميع أفراد المؤسسة في جميع مستويات المسؤولية"- ما يلي:

- 1- توفير كافة الموارد اللازمة لتجسيد هاته السياسة؛
 - 2- إتخاذ التدابير اللازمة لتجنب ومنع وقوع أية مخاطر، سواءا أكانت متعلقة بالتلوث أو بالصحة والسلامة؛
 - 3- التكفل والحرص على ضمان التطور المستمر لأنظمة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية؛
 - 4- الإمتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية؛
 - 5- ضمان الفعالية المستمرة لنظام الإدارة المعتمد؛
 - 6- تعزيز شفافية الحكم الراشد للمؤسسة (الحوكمة)...
- من خلال عرض فلسفة مؤسسة CONDOR في تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية يتضح أنها جاءت في سياق متنامي لتبني المؤسسة لأنظمة إدارة الجودة؛ وبذلك قامت بدورها تدريجيا في كافة أنشطتها وتعزز الغوص فيها تدريجيا وبخطى ثابتة تؤهلها لحمل الشهادة العالمية ISO26000. فتكفلت قيادات المؤسسة بتوفير كافة المتطلبات المادية والبشرية. وتؤكد على هاته الأخيرة؛ إذ تؤمن أنه يستحيل تجسيد تلك السياسة على أرض الواقع ما لم تغطي بقبول ودعمها لدى كافة أفراد المؤسسة وفي كافة المستويات الإدارية مهما كانت درجة السلطة والمسؤولية.

II. تشخيص طبيعة الإستراتيجية المجتمعية لمؤسسة Condor:

عند التمعن في كل محور من المحاور التسع للإستراتيجية المجتمعية يتضح أن المؤسسة تولي إهتماما للبعد الداخلي للمسؤولية الاجتماعية والمتعلق بالعمال؛ فالإستراتيجية المجتمعية تضم أربع محاور من أصل تسع والمتمثلة في المحور أو الإنشغال 1 و3 و4 و8. وذلك ما يدعم المبدأ الراسخ الذي يؤكد أن البعد الداخلي يعزز ممارسة المسؤولية الاجتماعية ويدعم أبعادها الخارجية. يلي هذا الركن من حيث الإنشغال ركن البيئة والذي خصص له ثلاث محاور

وهي المحور 5 و 6؛ ويؤكد ذلك أن الأداء البيئي يحقق التميز المؤسسي، ويرفع من تنافسية المؤسسة. أما البعد الذي تحقق به المؤسسة أداؤها الاقتصادي وتعزز أداؤها الاجتماعي فيتركز على المنتج المحور 2، لذلك تسعى المؤسسة جاهدة لتنويع حافظة منتوجاتها وتعظيم آليات خلق القيم المتعددة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في خدماتها لزبائنها، علما أن المؤسسة تحوز على أعظم حصة سوقية بمعدل 35% ونسبة نمو سنوية لا تقل عن 5%. دون أن تهمل بعد المجتمع والمتمثل في الرقي لتطلعات مختلف أصحاب المصالح والموازنة بين توقعاتهم من خلال المحور 1. وإعلانها لدعم وتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية ككل ضمن المحور 9.

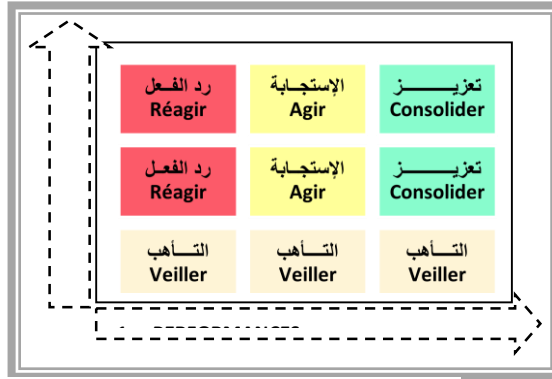
هذه هي القراءة الأولية لرؤية المسؤولية الاجتماعية التي تعتمده المؤسسة توطئتها في كافة مستوياتها حتى تصبح ثقافة تنظيمية قارة توجه السياسات والرؤى. لكنها لا تكشف عن طبيعة الإستراتيجية التي ستعتمد لترسيخها. وهو أمر يتطلب التشخيص الدقيق لكافة أجزاء المؤسسة؛ وبالأخص وحدات الأعمال ذات الأبعاد الإستراتيجية. حيث أنه مع بداية التحري عن نوع الإستراتيجية المجتمعية الأكثر بروزا من حيث الممارسة إتضح وبشكل أولي أنها لا زالت ورغم كل المساعي لم تتعدى الإستراتيجيات التكيفية. وفي إطار البحث الدؤوب عن دلائل تدعم ذلك أو تلغيه وبإسرار الباحث المتعطش تم الكشف ولأول مرة عن التقييم الأولي لتوطين مواصفات المسؤولية الاجتماعية ودمجها وفقا لمداخل إستراتيجية في كافة أنشطة المؤسسة؛ بحيث يسمح ذلك ووفقا لأدوات عالمية من معرفة طبيعة الإستراتيجية المجتمعية المتبنات وفقا للأسئلة المركزية للمواصفة العالمية ISO26000. ويتوقف ذلك على إعداد تشخيص أولي يتم في إطاره الإحاطة بوضعية المؤسسة ومدى قابليتها لتجسيد المشروع على أساس معياري (الأداء، الأهمية)؛ بحيث أن:

- الأداء يقيم وفقا للتشخيص الوصفي لكل وحدة أعمال (Domaines d'Action) وتبعا لثلاث مستويات.
- مستوى "المبادرة" (Initiation) وهو على إرتباط بوعي المسيرين وكل ما يتعلق بإتخاذ القرارات والتكفل بأنشطة وأعمال لم تتم بعد، فضلا عن الرهانات والتحديات التي تتجسد فيها المبادرة. ثم مستوى "الإنجاز" (Réalisation) الخاص بتجسيد المبادرات وممارستها بصفة نظامية إذ ينجر عنها تحقيق نتائج. أما مستوى "التحسين" (Amélioration) فيدل على الأعمال التي تتطلب تحسين مستمر للأداء الداعم للتنمية المستدامة، والإبداع والمثالية وآليات البحث عن التفوق الدائم.

- الأهمية؛ على نفس النحو خضعت للتقييم الوصفي الذي أفضى إلى ثلاث درجات، أدناها أهمية ضعيفة (Importance Faible) تخص ميدان الأعمال غير متحكم فيه يمكن تركه لوقت لاحق؛ تليها وحدات الأعمال ذات الأهمية المتوسطة (Importance Moyenne) والتي يؤثر عدم التحكم فيها على نجاح مشاريع المؤسسة، والوضع يتطلب التحكم لتجسيد المشروع وتحقيق الأهداف؛ وبالتأكيد للأهمية درجة مرتفعة (Importance Forte) تستدعي ضرورة التحكم في وحدات العمل لما لها من تأثير بالغ على ديمومة المؤسسة وحوكمتها.

دمج المعيارين لا يسمح فقط بتحديد وضعية وحدة الأعمال المشخصة، بل يكشف النقاب عن الإستراتيجية المجتمعية الممارسة فعليا إلى جانب تلك التي ينبغي لها أن تكون محلا للتنفيذ المستقبلي. إذ أن تقاطع معياري (الأداء، الأهمية) بمؤشراتهم نتج عنه مصفوفة الإستراتيجيات المجتمعية المبينة في الشكل أدناه.

الشكل رقم (03): مصفوفة التقييم الذاتي الأولى لمؤسسة Condor



المصدر: وثائق داخلية لوسائل تقييم توطير ISO26000

مصفوفة الإستراتيجيات المجتمعية لمؤسسة Condor الناتجة عن تقييم وحدات الأعمال تضم كما هو جلي 9 خانات، مفضية لأربع وضعيات متميزة تمثلت في رد الفعل، الإستجابة، التعزير، التأهب؛ وهي تشكيلة من الإستراتيجيات المجتمعية التي تختلف نسب تواجدها تبعا لوحدة الأعمال. وكنتيجة عامة للإستراتيجية المجتمعية للمؤسسة هي إستراتيجية تشكيلية. ومن أجل تحديد طبيعة الإستراتيجية الغالبة عليها كان لابد من التعمق أكثر في التشخيص، بحيث يتم تجميع وحدات الأعمال حسب السؤال المركزي الذي تحمله المواصفة العالمية؛ والتي أسست على قوام سبع أسئلة مركزية؛ ومن خلال نسب تواجدها يمكن معرفة الملامح العامة للإستراتيجية المجتمعية. ومن أجل تبسيط المعلومة (التي تم بلوغها بحساب نقاط المعايير السابقة وتحويلها إلى نسب وفقا لكل سؤال مركزي؛ ثم وفقا لكل نوع من الإستراتيجية) تم تجميعها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الإستراتيجيات المجتمعية لـ *Condor* تبعا للأسئلة المركزية لـ ISO26000

الشفرة	وحدات الأعـمال (DA)	رد الفعل (Réagir)	الإستجابة (Agir)	تعزيز (Consolider)	التأهب (Veiller)
QC1	الحكومة	35=11%	65=20%	00%	00%
QC2	حقوق الإنسان	31=4%	54=7%	00%	15=2%
QC3	ممارسات العمل	40=2%	60=3%	00%	00%
QC4	الخير ط	00%	75=3%	00%	25=1%
QC5	الممارسات التشغيلية العادلة	50=3%	33=2%	00%	17=1%
QC6	قضايا المستهلك	57=4%	43=3%	00%	00%
QC7	إشراك المجتمع المحلي والتنمية	14=1%	71=5%	00%	15=1%
	إجمالي التقييم	34=25%	43=37%	00%	7=5%

المصدر: نتائج التقييم الذاتي لمؤسسة *Condor* (تجميع للتفاصيل بناء على وثائق داخلية)

وطبقا لذلك يمكن الحكم على الإستراتيجية المجتمعية لمؤسسة *Condor*، وتصنيفها تبعا للمقاربات النظرية إلى أربع مستويات أو أربع أنواع لا تتماثل كليا مع النماذج المشار لها في الخلفية النظرية، إذ تغيب كليا الإستراتيجية الراضة أو المعرقة لممارسة المسؤولية الاجتماعية. ومن خلال الحالة المشخصة تم التأكد من أن الإستراتيجية المجتمعية هي في حقيقتها إستراتيجية تشكيلية تتراوح نسب تواجد الإستراتيجيات المشكلة لها سواء إستراتيجيات ردود الفعل أو إستراتيجيات الإستجابة أو التأهب أو إستراتيجيات التعزيز؛ وهاته الأخيرة هي التي بفضلها يتحقق السبق والتميز والريادة. وعلى نحو غير جازم وبناء على نسب إجمالي التقييم التي تنعدم فيها نسبة إستراتيجية التعزيز، ونسبة التأهب تكاد لا تذكر (فلم تتعدى 7%)، ونسبة إستراتيجية ردود الأفعال المقدرة بـ 34% يمكن القول أن الإستراتيجية المجتمعية في بداية توطين المشروع هي إستراتيجية الإستجابة (43%).

خاتمة:

المسؤولية الاجتماعية تتطلب تحلي المؤسسة بالسلوك الأخلاقي الشفاف في الممارسات الاقتصادية، والعمل على الاندماج في المجتمع لتحقيق التنمية لمختلف أصحاب المصالح والمجتمع ككل. إرساء ذلك المبتغى والتعظيم من آثاره الإيجابية يستدعي أن يتم التبنى وفقا لرؤى وسياسات واضحة المعالم؛ والممارسة بشكل جدي فعال وفقا لإستراتيجيات مجتمعية تذهب لما هو أبعد من الإستجابة ورد الفعل إلى الأخذ بزمام المبادرة والريادة. الخوض في موضوع الإستراتيجيات المجتمعية بشكل عام أمر مستعصي ذو طريق محفوف بالصعوبات والتغرات. أما التقصي عنها في الميدان الاقتصادي العملي فذاك أمر أشد صعوبة؛ وعلى مستوى المؤسسة الجزائرية الخاصة فما عسك تقول؟!... ولعل ذلك حكم مسبق فما بالها المؤسسة الجزائرية الخاصة؟ إذ علمت أنها تتبنى

المسؤولية الاجتماعية، وتغوص في ممارستها وفقا لإستراتيجيات مجتمعية مصاغة وفقا لمواصفات دولية تحترم إمكانيات وخصوصيات البلد والمؤسسة في سعيها لتوطين المسؤولية الاجتماعية (برنامج MENA/مشروع ISO26000)؛ كما هو الحال في مؤسسة Condor electronics محل الدراسة. تلك الدراسة التي بنيت على فرضية مشكوك في أمرها؛ والجزم في طبيعة الإستراتيجية المجتمعية ليس بذلك اليسر بحكم أن البحث أمدنا بدروس ونتائج نوجزها في ثلاث نقاط؛ وهي:

1. تبني المؤسسة الخاصة للمسؤولية الاجتماعية وإدماجها لها في ممارساتها الاقتصادية لا يكون بنفس الدرجة والوتيرة لكل الأبعاد ووحدات الأعمال؛ لا سيما في بداية إنتهاجها كإستراتيجية تتضمن كافة الجوانب وتراعي الأمد البعيد؛

2. الإستراتيجية المجتمعية هي في حقيقتها إستراتيجية تشكيلية، عبارة عن مزيج من الإستراتيجيات المشكلة لها سواء إستراتيجيات ردود الأفعال أو إستراتيجيات الإستجابة أو التأهب أو إستراتيجيات التعزيز. كما لوحظ الغياب التام للإستراتيجية المعرقة بحكم أن ذلك يتناقى مع العقلية الاقتصادية-الاجتماعية الراجعة لمصالحها برعاية أصحاب المصالح؛ ناهيك على أن الأمر يتناقى وتعاليم ديننا الحنيف التي توصي بالتعاون على الخير وتحقيق النفع العام، وعلى نحو لا يقتصر على الجانب المادي بل يتعداها للجانب الروحي؛

3. يتضح جليا أنه كلما تقدمت المؤسسة في توطين الـ ISO26000 كلما تحكمت في الممارسات الاقتصادية وأخضعها لرؤى مجتمعية قادرة على خلق قيم إقتصادية وإجتماعية وبيئية؛ وقادرة على الإرتقاء والتأهب من إستراتيجية تقوم على ردود الأفعال والإستجابات المناسبة إلى إستراتيجيات التعزيز التي ستمكنها من تحقيق سبق الريادة في قطاع يشهد تطورا هائلا وتشتد فيه المنافسة يوما عن يوما.

وقبل مغادرة هذا المقال نعود لنؤكد أن الحكم على نوع الإستراتيجية المتبناة من طرف مؤسسة Condor كان في بداية توطين المشروع (2013)، والوضع الراهن آنذاك سادته إستراتيجية الإستجابة لكن التقدم في تجسيده هدفه بلوغ إستراتيجية التعزيز والريادة للإندماج أكثر وأكثر في المجتمع. لذلك وبناء على التشخيص الأولي تم إعداد مخطط عمل للإرتقاء بالإستراتيجية المجتمعية للمؤسسة -لتؤهل لنيل شهادة الـ ISO26000- سيتم الكشف عنه في مناسبات قادمة حفاظا على سرية المعلومة لإشتداد المنافسة.

الهوامش

(*) إستثمرنا أفكار Salazar&Husted-2006 في تحديد ثلاث أنواع من الإستثمار المجتمعي (الإيثار، الأنانية والاستراتيجية)، وربطناها بأصناف الإستراتيجية المجتمعية.

(1) Steve MAGUIRE & al; "Institutional entrepreneurship in emerging fields :HIV/AIDS treatment advocacy in Canada: treatment advocacy in Canada "; Academy of Management Journal; vol47; n°5; oct2004; p659.

(2) بن سفيان الزهراء؛ "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الخاصة في تحقيق التنمية المستدامة-مع الإشارة إلى مؤسسة Condor-"; رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية؛ جامعة تلمسان؛ 2015؛ ص100.

(**) "Transformation d'une valeur sociale en une valeur économique et stratégique pour l'entreprise" Aggeri&Pezeta& Abrassart من رأي كل من

&Acquier في كتاب صدر لهم في 2005 بعنوان "Organiser le développement durable"

(3) Moez BEN YEDDER & Férid ZADDEM; "La Responsabilité Sociale de l'Entreprise; voie de conciliation ou terrain d'affrontements? "; Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST); vol 4; N° 1; 2009.

(4) Michael E.PORTER &Mark R.KRAMER; "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility"; Harvard Business Review; December 2006; p78.

(***) وفقا للاستراتيجيات التي حددها لا يمكن تغيير مصطلح المسؤولية الاجتماعية بالاستجابة الاجتماعية كما يرى بعض الباحثين.

(*) والمختصرة بـRCAP (REFUS-CONTESTATION-ADAPTATION-PROACTION)

(5) Angèle DAHOU& Nicolas BERLAND; "Mesure de la performance globale des Entreprises"; 28^{ème} congrès de l'association française de comptabilité-Comptabilité et Environnement-; Poitiers -France-; 23- 25 mai 2007; p8.

(6) Aurélien ACQUIER; "Les modèles de pilotage de développement durable: un contrôle externe a la conception innovante"; thèse doctorat en sciences de gestion; l'école de mines des Paris; sept2007; p51.

(7) بن سفيان الزهراء؛ "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"; مطبوع بيداغوجي لمحاضرات غير منشورة؛ السنة الثانية ماستر مقاولاتية وإنشاء المؤسسات؛ الموسم الجامعي 2015-2016؛ ص63.

(8) Archie CARROLL; ; "The pyramide of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders"; Business-Horizons; July-August; 1991; p40; p49..

كما يمكن مطالعة ملخص المقال:

Archie CARROLL; "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance "; Academy of Management Review ; Vol 4; n° 4; October 1979; p 497-p505.

<http://amr.aom.org/content/4/4/497.abstract>

(9) Béatrice BELLINI; "Un nouvel enjeu pour l'entreprise: la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management – État des lieux et perspectives"; Atelier Développement Durable de l'AIMS; Angers; 15 mai2003; p5-7 .

(10) Michel CAPRON &Françoise Q.LANOIZELEE; La responsabilité sociale de l'entreprise; Ed: la découverte; Paris; 2007; p102.

(11) Alain Charles MARTINET& Emmanuelle REYNAUD; Stratégies d'entreprise et écologie; Economica ; Paris; 2004; p 35.

(12) Sandrine BERGER-DOUCE; "**Profils de créateur et stratégie d'engagement sociétal**"; 18^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique de l'AIMS; 18 mai 2009; Grenoble-France-; p6-13.

(13) S.BERGER.DOUCÉ; "**Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs**"; Revue de l'entrepreneuriat; vol 6; n°1; 2007; p66.

(14) John R.SCHERMERHORN; **Management**; 8thed; John Wiley&Sons Inc; 2005; p128.

(*) نشير إلى أن بعض المراجع تنسب الإستراتيجيات الأربع لكل من Enriques& Sadorsky في تناوّلها للبعد الإستراتيجي لنظرية أصحاب المصالح من حيث إتخاذ القرار الإداري بناء على فرضية Donaldson& Preston (إنتقدت من طرف Jones & Wicks سنة 1999). حسب ما ورد في:

Salma DAMAK AYADI; "**La publication des rapports sociétaux par les entreprises françaises**"; thèse Doctorat en sciences de gestion; univ-Paris IX Duaphine; Mars 2004; p112.

(**) وهي الإستراتيجيات التي ترجمت إلى القرارات الأربع؛ وهي على التوالي: إبتعد عن أي مساهمة إجتماعية- ساهم بأدنى الحدود المفروضة قانونا- إعمل ما مطلوب أخلاقيا وقانونيا- خذ زمام المبادرة في مجال المساهمة الاجتماعية. لتفاصيل أكثر طالع: صالح محسن العامري وطاهر محسن الغالي؛ **الإدارة والأعمال**؛ الطبعة الأولى؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ 2007؛ ص94.