

إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح لتنفيذ الوظائف الخضراء في المؤسسة الاقتصادية

-تجارب دولية ودروس مستفادة-

Managing the relationship with stakeholders to implement the green functions in the economic enterprises

د. نسرين عروس

د. حمزة رملي

أستاذ محاضر

أستاذ محاضر

جامعة سطيف 1، الجزائر

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر

الملخص:

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدخل مهم من مداخل تنفيذ الاستراتيجيات الخضراء في منظمات الأعمال وهو إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، وذلك من خلال استعراض مجموعة من التجارب الدولية. وقد خلصت الدراسة إلى أنّ إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح تسهل بشكل كبير التحول نحو الاستراتيجيات الخضراء، وإلى أنّ المؤسسات التي أهملت هذه العلاقة عرفت مشاكل كبيرة هددت نشاطها.

الكلمات المفتاحية: أصحاب المصالح، الاستراتيجيات الخضراء، الانتاج الانظف، التجارة العادلة، التصميم الصديق للبيئة.

Abstract:

The main objective of this study was to show the importance of managing the relationship with stakeholders in the change to green strategies in companies, according to various international experiences.

The study concluded that the management of the relationship with stakeholders facilitates this change, and that companies that have been neglected this relationship known major problems threatening their business.

Key Words: stakeholders, green strategies, Cleaner production, faire-trade, eco-design

تمهيد:

إنّ الفصل بين الملكية والتسيير أثر على العلاقات داخل المؤسسة وخارجها، ووفقاً لمبدأ تعظيم الربح كانت ممارسات المؤسسات الاقتصادية لا تكبحها إلاّ قوانين السوق، فراحت منظمات الأعمال تمارس انتهاكات كان من نتائجها عدم احترام حقوق العمال، عمالة الأطفال، تهمة الأقليات... كما ظهرت أزمات بيئية ناتجة عن التلوث وتدهور التنوع البيولوجي واستنزاف الموارد الناضبة.

هنا زادت الضغوط على المؤسسات الاقتصادية، وجاءت مختلف الأطر النظرية لمعالجة هذه المشاكل؛ فكانت نظريات أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. كلّ هذه الأطر مهّدت لظهور واحدة من نظريات العقود وهي نظرية أصحاب المصالح، والتي كان لها الدور الكبير في توجيه الاهتمام من النظرة الضيقة التي تُعنى بعلاقات المسيرين بالمساهمين، إلى اعتبار المؤسسة كنظام مفتوح على جميع الأطراف ذات المصلحة.

إشكالية الدراسة:

انطلاقاً من التحليل السابق سننطلق في دراستنا هذه من التساؤلين التاليين: كيف يمكن لإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح أن تساهم في تنفيذ الوظائف الخضراء في المؤسسات الاقتصادية؟ وما هي أهم التجارب العالمية في هذا المجال؟

هدف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في تفاعل منظمات الأعمال مع بيئتها، بالإضافة إلى مساهمة ذلك في التوجه الأخضر لهذه المنظمات، هذا مع محاولة عرض وتحليل أهم التجارب الدولية في المجال وإظهار الدروس المستفادة منها.

منهج الدراسة:

بعد الاطلاع على دراسات سابقة تبين أنّ المنهج الملائم للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي انطلاقاً من المسح المكتبي والشبكي للعديد من المصادر والمراجع ذات الصلة، بالإضافة إلى عرض تجارب المؤسسات وتبيان الاستفادة منها.

هيكل الدراسة:

تماشياً مع خصائص الموضوع قمنا بتقسيمه إلى 3 محاور: الأول يبحث في الإطار النظري لإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، والثاني يدرس مختلف الممارسات الخضراء في منظمات الأعمال، وفي الأخير عرض وتحليل تجارب ناجحة وأخرى فاشلة في تبني الممارسات الخضراء وإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح.

أولاً: الإطار النظري لأصحاب المصالح في منظمات الأعمال

فرض الواقع التنافسي الحاد على المؤسسات السعي لإرضاء زبائنها بتقديم أداء متميز يُنتج قيمة يدركها العملاء عند اقتنائهم لمنتجاتها، وقد أدّى هذا الواقع إلى ظهور أبحاث كثيرة حول مشكل العلاقة التفاعلية للمؤسسة مع مكونات بيئتها، وهو ما تجلّى في مجموعة من النظريات أبرزها نظريات العقود والتي تجلّت أرقى أفكارها في نظرية أصحاب المصالح.

1. أصحاب المصالح في الفكر الإداري

يمكن اختصار أهم التطوّرات التي عرفها المفهوم من خلال عدّة مراحل¹ بدءاً بالتخطيط الاستراتيجي؛ حيث تجلّت فكرة أصحاب المصالح من قبل Igor Ansoff في كتابه "stratégie corporative"، وفي سنوات السبعينات، تنبأ برنار تايلور بالانخفاض المتوقع في أهمية المساهمين، وأكّد على ضرورة أخذ المنظمات لكل أصحاب المصالح في الحسبان حتى تكون نشاطات المؤسسات مربحة مالياً واجتماعياً، (أي الانتقال من shareholders إلى stakeholders).

وأضاف Russel Ackoff في أدبيات نظريات النظم أنّ مشاركة أصحاب المصالح أمر أساسي في تصميم النظم الفعالة، وأنّ المؤسسات لا يمكن اعتبارها "كيان ضيق" أو مستقل. ومن منظور المسؤولية الاجتماعية للشركات ظهرت العديد من الأبحاث ولعبت الحركات الاجتماعية في الستينات والسبعينات دوراً كبيراً في إعادة التفكير في دور المؤسسة في المجتمع.

ونصت النظرية التنظيمية التي وضعها Jeffrey Pfeffer et Richard Salancik في عام 1978م على أنّ هناك علاقة مباشرة لإدارة المطالب في فعالية المنظمة، لا سيما تلك التي تخص جماعات المصالح. ووفقاً لـ Arun Elias et Robert Cavanah، فإنّ النظرية الكلاسيكية لأصحاب المصالح تأخذ جذورها من بقاء الشركة، ثمّ تمتد إلى أربعة مجالات رئيسية هي: التخطيط الاستراتيجي، نظرية النظم، المسؤولية الاجتماعية للشركات والنظرية التنظيمية.

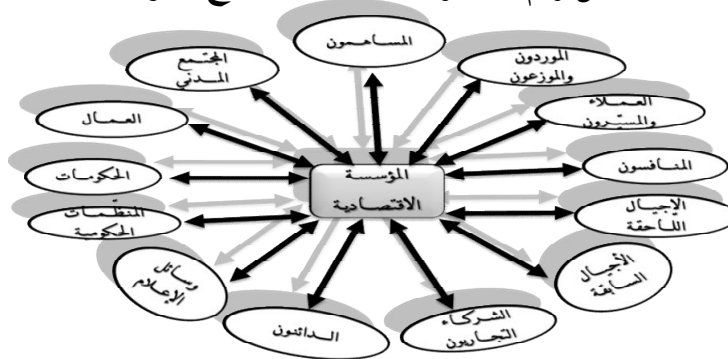
وفي الأخير ومن منظور الإدارة الاستراتيجية ينظر Edward Freeman لمفهوم أصحاب المصالح باعتباره أول من وضع الأفكار في نظرية سميت بنظرية أصحاب المصالح، حيث يعبر فريمان عن المسؤولية الاجتماعية للشركات بمصطلح "الاستجابة الاجتماعية للشركات"، وقد عُرِف أصحاب المصالح في اجتماع معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة عام 1963 - أين كان أول ظهور للمصطلح - على أنهم "الجماعات التي بدونها تتوقف المنظمة عن العمل". أو بتعبير آخر تلك الجماعات التي تعتبر حيوية لبقاء ونجاح الشركة. كما عرّفهم فريمان ووافقه في ذلك العديد من المنظرين على أنهم: "الجماعات أو الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المنظمة".

2. مجموعات أصحاب المصالح: هناك علاقة واضحة بين تعريف أصحاب المصالح وتصنيفاتهم وبين تحديد من هم. والطريقة الأكثر شيوعاً لتحديد أصحاب المصالح هي النظر في نوع العلاقة بينهم وبين الشركة.²

1.2. المجموعات الرئيسية من أصحاب المصالح: وتضم هذه الفئة جميع أصحاب المصالح الذين لهم علاقة مميزة مع الشركة؛ بمعنى أنها تعتبر من الأطراف الحاسمة في تحقيق أهداف المؤسسة. وتشمل هذه الفئة كلا من: المساهمين، الزبائن أو العملاء، الموردون والموزعون، العمال والإداريين والمجتمع المحلي.

2.2. مجموعات أصحاب المصالح الآخرون: تتشكل هذه الفئة من أفراد أو جماعات غير حاسمة في نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها. لكنهم قد يتعرضون لمخاطر وأضرار ناتجة عن هذه الأهداف وتضم هذه الفئة: المنافسون، الحكومات، الدائنون، البيئة والطبيعة، المنظمات غير الحكومية، الجمهور ووسائل الإعلام و الأجيال السابقة واللاحقة.³

الشكل رقم 1: دائرة أصحاب المصالح الموسعة



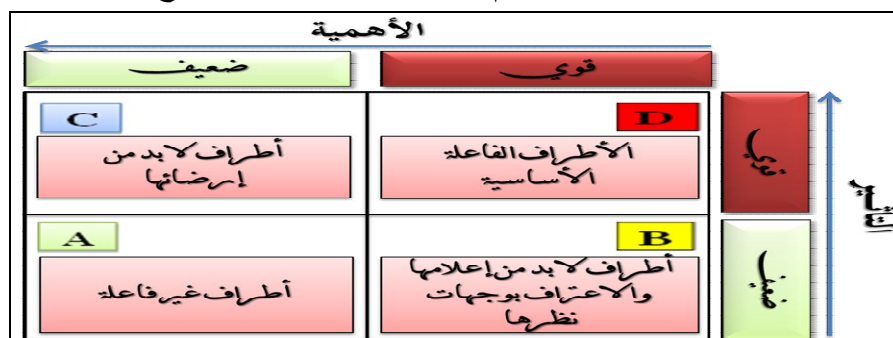
المصدر: سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية

والادارية، المجلد 13، العدد 48، 2007، ص 4

3. خارطة أصحاب المصالح واستراتيجيات منظمات الأعمال

خارطة أصحاب المصالح هي مصفوفة ذات بُعدين: الأول يمثل أهمية صاحب المصلحة عند المؤسسة والثاني يمثل قوة تأثيره فيها، ويمكن هذه الخارطة من تحديد أولويات إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح والوضعيات المختلفة التي تتخذها هذه الأطراف، ومن ثمّ تحديد الاستراتيجيات التي تتماشى مع كل مرتبة في الخارطة⁴. والشكل رقم 2 يبين هذه الخارطة.

الشكل رقم 2: خارطة أصحاب المصالح



Source: Peter YUEN, **the Stakeholders Model**, Group Report Managing SARS

Outbreaks, Current Issues in Health Services Management (MM566), 3 May 2004, p6

يُتَّضح من خلال الخارطة أنه يتم إنشاؤها تبعاً لدرجة تأثير أو سلطة أصحاب المصالح وأهميتهم في المؤسسة؛ حيث يتم وضع كل طرف في الخانة المناسبة له وتتميز كل منها بما يلي⁵:

المجموعة A: الأطراف في هذه المجموعة ليس لديها أهمية واهتمامات كبيرة أو مباشرة في المؤسسة، زيادة على افتقارها للسلطة والتأثير على نشاطها؛ **المجموعة B:** يتميز أصحاب المصالح في هذه الخانة بأهمية واهتمامات كبيرة في المؤسسة؛ غير أنهم لا يملكون السلطة للتأثير على نشاط المؤسسة؛ **المجموعة C:** لدى هذه الأطراف سلطة قوية على المؤسسة لكنها ذات أهمية ضعيفة؛ **المجموعة D:** هي الأطراف الأساسية التي تمتلك قوة تأثير وأهمية كبيرة في المؤسسة.

4. استراتيجيات منظمات الأعمال للتعامل مع أصحاب المصالح وفق خارطتهم

حدّد كذلك كلّ من Zsuzsa Varvasovsky و RUAIRI Brugha عدّة استراتيجيات لإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح حسب وضعياتهم المختلفة في الخارطة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 1: استراتيجيات إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح تبعاً لوضعياتهم في الخارطة

المراقبة والحذر	الدفاع	التعاون	المشاركة	
فرص ضائعة	فرص ضائعة	فرص ضائعة	توافق أمثل	المجموعة D
فرص ضائعة	فرص ضائعة	توافق أمثل	تحددات	المجموعة C
تحددات	توافق أمثل	تحددات	تحددات	المجموعة B
توافق أمثل	هدر للموارد	هدر للموارد	هدر للموارد	المجموعة A

توافق أمثل بين موقف التشخيص والاستراتيجية؛ ☐ توافق دون المستوى الأمثل مما يؤدي إلى فرص ضائعة في كسب التأييد؛ ☐

توافق دون المستوى الأمثل مما يستوجب الاهتمام ب أصحاب المصالح غير الفاعلين؛ ☐ توافق دون المستوى الأمثل يضع المشروع / المنظمة في خطر. ☐

Source: Zsuzsa Varvasovsky and RUAIRI Brugha, **Health policy and planning**, oxford university press, 2000, p344

ويمكن شرح هذه الاستراتيجيات على النحو الآتي⁶:

إستراتيجية المراقبة والحذر مع المجموعة A: لا تتطلب هذه المجموعة مجهودات كبيرة لتلبية حاجاتها ولكنها تبقى مصدراً هاماً لدعم استراتيجيات المؤسسة. فيمكن للمؤسسة التأثير على الأطراف الأساسية (والتي تشكل المجموعة D) بتطوير نفوذ ومصالح الأطراف A في المؤسسة والحصول على دعم عدد كافٍ منها؛

❖ **إستراتيجية الدفاع مع المجموعة B:** يجب أن تكون حاجات هذه المجموعة (الجماعات المحلية، الرأي العام...) مقدرة بدقة ويتعين علي المسيرين الإعلام المستمر والكافي لأطراف هذه المجموعة لقدرتهم علي تقديم الدعم الهام في حالة ضرورة التأثير علي تطلعات المجموعة D عن طريق التكتلات والتحالف معهم؛

❖ **إستراتيجية التعاون مع المجموعة C:** بالرغم من طبيعتهم السلمية إلا أن العلاقة مع هذه الأطراف صعبة التخطيط، فقد يتحولون إلى المجموعة D في حالة سوء تقدير مصالحهم؛ وخاصة عند التخلي غير المدروس عن إستراتيجية معينة. وتعتبر القضايا المتعلقة بهذه المجموعة من أصعب القضايا على المؤسسة وإرضائهم يقود إلى تحكيم المصالح. ويندرج في هذه المجموعة غالبا المساهمون؛

❖ **إستراتيجية المشاركة مع المجموعة D:** مهما كان الإطار السياسي فرد فعل الأطراف الأساسية (acteurs clés) يجب أن يحظى بالاهتمام الأساسي للمؤسسة في مرحلة وضع وتقييم الإستراتيجية (المساهمين الأساسيين، المؤسسين في المؤسسة العائلية، الإدارة الوصية بالنسبة للمؤسسة العمومية...).

ثانيا: الوظائف الخضراء في المؤسسة الاقتصادية

ظهرت مجموعة من الأفكار وسّعت من دائرة أصحاب المصالح لتشمل البيئة الإيكولوجية والأجيال المستقبلية، وهو ما يحتمل على منظمات الأعمال إدارة العلاقات في ظلّ هذا التوسّع بتبني مجموعة من الوظائف والتي ستناولها في هذا الجزء.

1. التصميم الصديق للبيئة

باعتباره أول خطوة في حياة المنتج، كان على منظمات الأعمال الاهتمام بتصميم منتجاتها بشكل يوائم بين ربحيتها وملاءمتها للبيئة، وهو ما ساهم في ظهور ما يسمّى بالتصاميم الإيكولوجية أو التصميم الصديقة للبيئة.

1.1. تعريف التصميم الصديق للبيئة (Ecodesign)

وفقا للمعايير الدولية إيزو 14062، يمكن تعريف التصميم الصديق للبيئة بأنه إدماج للقيود البيئية في تصميم وتطوير المنتجات، ومعيّار إيزو 14062 يحدّد المقصود بـ "المنتج" فضلا عن المنتجات الخدمية، ويقدم تصنيفا شاملا للفئات المختلفة⁷. كما يشير التصميم الصديق للبيئة إلى الدمج النظامي للجوانب البيئية في عملية تصميم المنتج بهدف تقليل الأثر البيئي العام له من البداية حتى النهاية إلى جانب العديد من الجوانب المختلفة الأخرى مثل تطوير المنتج وتحديد أسعاره وقضايا الجودة والمواد الخام والتصميم والإنتاج والاستخدام والتخلص منه.

2.1. إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح لإنجاز التصميم الصديقة للبيئة

إنّ إنشاء حوار مبكر مع أصحاب المصالح أثناء تصميم المنتجات يساعد المؤسسة الاقتصادية على معرفة وتحديد الدّعم الذي يمكن أن يتلقاه المنتج، أو مظاهر المعارضة التي يمكن أن تقف في وجهه. كما أنّ تحديد القضايا والاهتمامات البيئية لأصحاب المصالح وتضمينها عند التصميم يمكن من قبول المنتجات بشكل أفضل في المجتمع ككلّ وليس عند المستهلكين فقط، كما يعطيه فرص أكبر للبقاء ويمدّد في فترة حياته⁸.

وأثناء تصميم المنتجات تعمل المؤسسة على التحديد المسبق لأصحاب المصالح المحتملين في كلّ منتج، وإجراء مشاورات انتقائية وهادفة مع كلّ الأطراف لتتضح الاستراتيجيات والمخاطر والفرص المتاحة أمام المؤسسة؛ وتكمن أهمية إنشاء مثل هذه

الحوارات مع أصحاب المصالح أثناء التصميم البيئي للمنتجات في إمكانية سير عملية التفاوض بطريقة سلسلة أثناء هذه الفترة عكس لو تم الأمر بعيداً عن علمهم ثم حدثت معارضة؛ فهنا لن يكون الأمر سهلاً على المؤسسة.

2. الإنتاج الأنظف

تعتبر وظيفة الإنتاج الأنظف أهم وظيفة من وظائف التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، كما أنّ إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح ضمن هذه الوظيفة هي من أهم الاستراتيجيات؛ ذلك لأنها وظيفة تشمل العديد من المراحل والممارسات التي تساهم في تقديم منتجات خضراء للسوق الاستهلاكي، كما أنّ هذه المراحل يشارك فيها جلّ أصحاب المصالح.

1.2. الانتقال من فلسفة "من المهد إلى اللحد" إلى فلسفة "من المهد إلى المهد"

سنة 2002 قدّم William McDonough و Michael Braungart -وهما على التوالي مهندس أمريكي وكيميائي ألماني- فلسفة صناعية جديدة تسمى فلسفة "من المهد إلى اللحد" ويقترحانها في كتاب بعنوان "Cradle to cradle". وتعتمد هذه الفلسفة على تطوير أنماط التصنيع وذلك عبر خلق مركّبات كيميائية سهلة التحلل ومغذية للتربة والنبات كالمعادن الكيميائية. إضافة لتبني خطط ذكية في تصميم مدن ومجمعات سكنية وصناعية تتكامل فيها الصناعة مع البيئة. ويدعوا الكاتبان للوعي بحقيقة أنّه لا يوجد "بعيد" حينما نلقي بشيء ما بعيداً.. وأن التخفيف من الضرر ليس إنجازاً.. لأنه لن يلغيه.⁹

وكان الكتاب حافلاً بالمقترحات والآليات التي تصبّ في هذا التوجّه مثل تدوير مياه الصرف الصحي لاستخلاص كل العناصر العضوية منها¹⁰، وتصميم عبوات سوائل وأكياس والمواد والملابس بحيث تتحلل عند انتهاء الحاجة لها أو تتم إعادة تدويرها بسهولة.

ويرى الباحثان أنّ الشركات الكبرى تخشى تغيير أنماط عملها لأن ذلك سيكلفها ملايين الدولارات من الأبحاث والتغيير الإداري؛ لكن الحقيقة المدهشة أن هناك قصصاً واقعية لشركات من قبيل 3M و BP كسبت أضعاف ما خسرت ووفرت مليارات في مقابل تبني سياسات إنتاجية خضراء¹¹.

2.2. إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح لضمان الإنتاج الأنظف

تعتبر مرحلة الإنتاج هي المرحلة التي تتعرّض فيها المؤسسات لأكبر قدر من الضغوط من أصحاب المصالح، ثم إنّ حجم هذه الضغوط يتغيّر بتغيّر طبيعة وحجم المشروع والآثار السلبية الناتجة عن نشاطه من فقدان الأرض والموارد الطبيعية غير المتجددة.

وفقاً لـ William McDonough فإنّ " التلوّث هو نتيجة لفشل التصميم، وسبل الحدّ من التلوّث والتبذير هي وسائل لزيادة الكفاءة الإنتاجية"¹². في هذا الإطار تقوم المؤسسة بإنشاء قنوات تواصل مع الموردين والمصممين لتزويدها بالمكونات سهلة التحلل والتدوير لعدّة مرّات وكذا مصادر الطاقة النظيفة.

على صعيد آخر تقوم المؤسسة بضمان التمويل اللازم عن طريق تجنيد أموال المساهمين والممولين من نوع "المستثمرين المسؤولين اجتماعياً" وتخصيص جزء من الأرباح للأبحاث والإبداعات الخضراء، لضمان سير العملية وتحسينها المستمر.

وقبل بدء الإنتاج يدرج المديرون ضمن خططهم الاستراتيجية إجراء حوار توعوي وإدراج ممثلي أصحاب المصالح في الجمعية العامة والاستماع إليهم، وأهم ما جاء في هذا السياق هو فكرة ترك ثلاث كراسي فارغة أثناء اجتماعات مجلس الإدارة: الكرسي الأول يمثّل الأجيال المستقبلية، الثاني للأنواع المهددة بالانقراض والثالث للناس الأكثر فقراً¹³. وعلى المديرين أيضاً وضع برامج

تكوينية للعمّال والخبراء لإنجاح العملية ومراجعة والوقوف على مدى تقبّل الفكرة من طرفهم، هذا سيساعد على تقديم منتجات ذات جودة عالية.

كما تخصّص دورات وملتقيات ومعارض للتسويق الأخضر والذي لا تستهدف من خلاله الوصول إلى أكبر قدر من المستهلكين فحسب؛ بل تستهدف أيضا الوصول إلى أكبر قدر من التوعية بالمنتجات الخضراء الصديقة للبيئة وخلق استهلاك مسؤول بالتأثير على سلوكيات المستهلكين وحتى أدواقهم.

يبقى في الأخير على المؤسسة أن تضع استراتيجيات للعمل مع الشركاء الاقتصاديين خاصة المؤسسات التي تعمل في مجال تدوير النفايات وذلك لتدعيمها وتبادل الخبرات في مجال إعادة استهلاك المواد الأولية.

3. التجارة العادلة

تعدّ التجارة العادلة ركّنا من أركان التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية والدّعم الأساسية التي تُبنى عليها إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح. ولعلّ أهمّ ما جاءت به فلسفة التنمية المستدامة من إضافات للتجارة هو التغيير الجوهري في طبيعتها بالانتقال من مفهوم التجارة الحرة إلى التجارة العادلة تطبيقا لمبدأ "دعه يعمل دعه يمرّ إن كان لا يضرّ".

1.3 مفهوم التجارة العادلة

التجارة العادلة هي شراكة تجارية، تقوم على الحوار والشفافية والاحترام، وتسعى لتحقيق قدر أكبر من العدالة في التجارة الدولية، وهي تساهم في التنمية المستدامة من خلال توفير شروط تجارية أفضل وتأمين حقوق المنتجين والعمال المهمشين وخاصة في الجنوب¹⁴.

2.3 إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح للانتقال من التجارة الحرة إلى التجارة العادلة

"إذا استطعنا التوقّف عن التفكير في الفقراء على أنّهم عبء وبدأنا بالاعتراف بهم كأصحاب مصلحة وكفئة خلاقّة للقيمة؛ فيمكننا أن نبني عالما مليئا بالفرص" هكذا عبّر C.K. Prahalad على ضرورة تبني التجارة العادلة والعمل على تحسين ظروف الفقراء في الدول النامية.

وبهذا فإنّ مفهوم التجارة الحرة الذي يقوم على أنّ لا شيء يحكم ممارسات التجارة سوى قوى السوق من خلال العرض والطلب؛ أدخل عليه مفهوم أخلاقي جديد تكون التجارة فيه وسيلة لتحسين المستوى المعيشي للمجتمع زيادة على قوى العرض والطلب التي يُساء استخدامها أحيانا في التجارة الحرة.

ويشير مصطلح التجارة العادلة "faire-trade" إلى شراكة تجارية مبنية على الشفافية والحوار والاحترام بما يساهم في التنمية المستدامة وتأمين حقوق المنتجين والعمال المهمشين والفقراء خاصة في دول الجنوب¹⁵.

ويؤكّد C.K. Prahalad على ضرورة تركيز المؤسسات الاقتصادية على توفير السلع والخدمات للطبقة الفقيرة أكثر من الطبقة العليا والوسطى، وهو ما من شأنه أن يكون محرّكا للجولة المقبلة من التجارة العالمية، وازدهار سوق عالمي يزيد عدد أفرادها عن أربع مليارات فقير في العالم، ثمّ إنّ من نتائج ذلك على المجتمع هو رفع مستوى الفئات المحرومة وبالتالي رفع الضّغط على أنظمة الرّعاية الاجتماعية والصّحية¹⁶.

4. التسويق الأخضر

إنّ التسويق الأخضر ليس مجرد أنشطة تهدف إلى بناء صورة حسنة عن المنظمة، بل يعني أيضا تكامل التفكير البيئي مع الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة. لكنّ كلّ سياسات التسويق الأخضر لابدّ أن تتمّ بمشاركة عدّة فئات من أصحاب المصالح وبالتالي فلا بدّ من الاتصال الدائم معها لإنجاح هذه السياسات.

1.4. مفهوم التسويق الأخضر

التسويق الايكولوجي Eco-Marketing أو Ecological Marketing، التسويق البيئي Environmental Marketing، أو التسويق المستدام Sustainable Marketing، أو التسويق الأخضر Green Marketing، تسببت هذه التسميات في إحداث خلط وعدم تحديد تعريف موحد للتسويق الأخضر، وفيما يلي بعض التعريفات¹⁷:

عرف كل من Henion and Kinnear التسويق الايكولوجي بأنه عبارة عن "الاهتمام بكل الأنشطة التسويقية" التي ساهمت في خلق المشكلات البيئية والتي يمكن أن تساهم في إيجاد علاج لهذه المشكلات.

وعرّف Peattie التسويق البيئي على أنه "عملية الإدارة الكلية المسؤولة عن تحديد وتوقع وإشباع متطلبات العملاء والمجتمع بطريقة مربحة مع مراعاة مبدأ الاستدامة.

ويعرّف Stanton and Futrell التسويق الأخضر بأنه "مجموعة النشاطات التي يمكن أن تسبب أو تسهل أي نوع من المبادلات التي تهدف إلى تلبية أو قضاء رغبات واحتياجات الإنسان، وهذا بدون أضرار على البيئة الطبيعية.

2.4. إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح لضمان التسويق الأخضر

جاءت فلسفة التنمية المستدامة بعناصر جديدة للتسويق شأنه في ذلك شأن التجارة والوظائف الأخرى، ولعلّ أهم ما يمكن ذكره هنا إضافة إلى سياسات المنتج، التوزيع، الترويج والتسعير هو عناصر خارجية عن المؤسسة تتلاقى فيها أكثر فأكثر مع أصحاب المصالح¹⁸. ويمكن إيجاز أهمّ مداخل إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح ضمن التسويق الأخضر في العناصر التالية:

1.2.4 مكافأة المستهلكين (Paying Customers): ويعني هذا العنصر تأكّد الشركة من الآتي¹⁹:

هل هو المدي الذي يكون المستهلك فيه متوجّها بالحفاظ على الموارد والبيئة؟

هل هي درجة معرفة المستهلك بالقضايا البيئية؟

هل يرغب المستهلك بالفعل في منتجات "خضراء"؟ وإذا كانت الإجابة "نعم" فما هي هذه المنتجات؟

إنّ الإجابة على هذه الأسئلة هي الركائز التي لابدّ على المؤسسة اتباعها في مجال التسويق الأخضر، وبناء على ذلك، فإن الشركات التي لها تجربة في "المنتجات الخضراء" في عملية التعبئة والتغليف، والإعلان والمنتج؛ ستجد سهولة في كسب رضی العملاء²⁰.

كما تتضمن إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح ضمن التسويق الأخضر أطرافا أخرى²¹:

2.2.4 إمداد المنظمة باحتياجاتها (Providers): ويشمل هذا العنصر التّعريف على ذلك المدي الذي يتصرّف به موردو

المنظمة بالالتزام البيئي في توريدهم لكافة احتياجات المنظمة من المواد الأولية، الطاقة، المعدات، الأدوات المكتبية وغيرها من الخدمات، وفي كثير من الأحيان يعتبر الوسطاء والموزعون مصدرا هاما للأفكار الجديدة، وذلك لموقعهم المتميز في السوق وقربهم من المستهلكين وإلمامهم باحتياجاتهم ومشاكلهم.

3.2.4 الحكومة (Politicians): إذا كان الجمهور العام في المجتمع يؤثر في نجاح منظمات الأعمال بشكل مباشر من خلال السلوك الشرائي لهم، فإنه أيضاً يمكن أن يؤثر في المنظمات بشكل غير مباشر من خلال تأثيره على الحكومة. ومن هنا فإن المرشحين السياسيين الذين لديهم التزام عالي بالبيئة قد يصبحون مؤثرين في المنظمة وأعمالها مثلما يؤثر أيضاً المستهلكون الملتزمون بالحفاظ على الموارد والبيئة.

4.2.4 جماعات الضغط (Pressure Groups): هنا لابد من اهتمام الشركة بهذه الجماعات من حيث التعرف على ماهية القضايا البيئة التي يركزون عليها، وما هي القضايا الجديدة التي يمكن أن تكون محلاً لاهتمامهم في المستقبل؟ كما لابدّ عليها من تنظيم الدورات والملتقيات والمعارض بالتنسيق مع المنظمات غير الحكومية التي تنشط في المجال وذلك لأخذ الدعم الكافي من هذه المنظمات وتحسين صورتها تجاههم.

5.2.4 الشركاء (Partners): هنا أهم سؤال يطرحه مسؤولو المؤسسة هو: هل تربط المنظمة علاقات شراكة مع منظمات أخرى؟ وهل يمكن أن يؤثر أداء هذه الشركات بيئياً في صورتها أمام الرأي العام؟

5. المحاسبة الخضراء، الإفصاح والشفافية

تهدف بحوث المحاسبة المستدامة Sustainability Accounting وتطبيقاتها إلى تضمين العوامل البيئية والاقتصادية الشاملة فحسب وإنما كذلك الجوانب الاجتماعية الأساسية للبيئة المستدامة.

وتتضمن المحاسبة الخضراء عادة عملية التقرير والتدقيق المحاسبي بالإضافة إلى احتوائها على عمليات تكلفة دورة الحياة والمحاسبة عن التكلفة الكلية وتقييم المنافع والتخطيط الإستراتيجي لإدارة البيئة²².

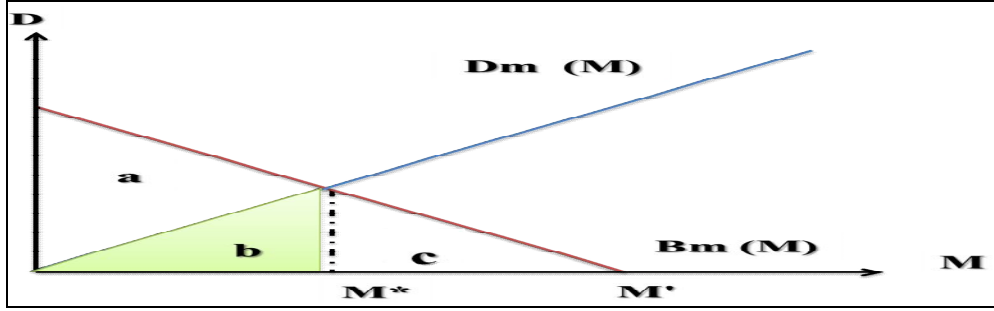
إنّ الاتجاه المعاصر لمفهوم المحاسبة يميل إلى استخدام الموارد عن طريق تعظيم قيمها في الأجل الطويل، وتعتبر المحاسبة الخضراء وسيلة تعبير عن نشاطات المؤسسة وآثار هذه النشاطات على كلّ أصحاب المصالح، وعليه وجب أن تتخذ هذه الوظيفة وسيلة لتعريف الأطراف المتضررة أو المستفيدة من نتائج نشاط المؤسسة وقياس هذه الآثار.

فباعتبار أنّ البيئة والطبيعة والهواء والماء هي عناصر لا تخضع لقوانين العرض والطلب؛ كان على الحكومات أن تضع قوانين لتشجيع حمايتها وردعية وعقابية للمؤسسات التي لا تلتزمها.

وبما أنّ أيّ عملية تحويلية أو إنتاجية ستخلّف لا محالة عوادم وتلوّث؛ تقوم السلطات بفرض ضريبة على قدر التلوّث الناتج تطبيقاً لأهمّ مبدأ من مبادئ التنمية المستدامة وهو مبدأ "من يلوّث أكثر يدفع أكثر" وكذا مبدأ التعويض لـ* Ronald Caose، هذا الأخير الذي جاء بنموذج يشرح فيه الآثار السلبية لنشاط المؤسسات على المجتمع.

واقترح Caose نظام حقوق الملكية كنظام مرافق لعملية التفاوض، حيث يرى أنّ السكّان، البيئة والطبيعة لهم الحقّ في طلب تعويض عن التلوّث الناتج عن نشاط الملوّثين²³. ويؤدّي نظام التفاوض حسب Caose إلى استغلال الموارد بكفاءة وعلى الحكومة أن تتدخل في الرقابة مع الحفاظ على استمرار العملية الانتاجية، وقد وضّح Caose هذا النظام بوضعه في نموذج رياضي كما يلي:

الشكل رقم 03: نموذج التفاوض حسب حقوق الملكية لـ Ronald Coase

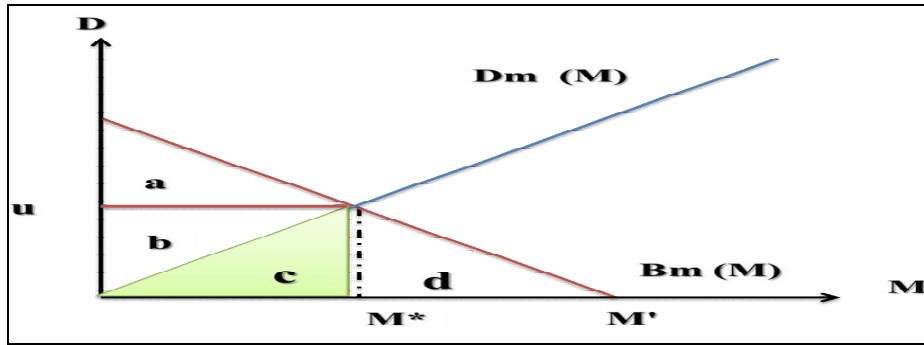


Source : R. H. Coase, The Problem of Social Cost, Journal of Law and Economics, Vol. 3. (Oct., 1960), p5

حيث أنّ الخسارة الحدية التي يتحملها السكّان (التلوث) هي $D_m (M)$ ، في حين أنّ الربح الحدي الذي يتحصّل عليه المنتجون هو $B_m (M)$ ، a هي الربح الذي يتحصّل عليه المنتج بعد التعويض في حين أنّ c هي الجزء الذي تضحي به المؤسسة في إطار التفاوض، بينما قيمة التعويض تكون هي المثلث b . ونقطة الإنطلاق هي حين يكون $M=0$ أي الإنتاج مساوي للصفر؛ فالفكرة الأساسية هي أنّ أيّ زيادة خفيفة في الإنتاج (التلوث) تجلب منفعة للمؤسسة الاقتصادية تتطلب وضع نظام تعويض بمقدار b للسكان²⁴.

لكنّ هذا النموذج في حساب تكاليف التلوث استوجب حضورا بارزا للدولة، وقد تمّ إثراؤه بنموذج رسم الإصدار والذي ينصّ على أنّ التكلفة الحدية للتلوث يجب أن تتساوى مع رسم الإصدار وهو الرسم الذي لا بد أن تدفعه المؤسسة الاقتصادية على التحوّ التّالي:

الشكل رقم 04: نموذج رسم الإصدار وتكلفة التلوث



المصدر: نفس المصدر السابق

فباعتبار أنّ u هي قيمة الرسم على الإصدار فإنّ الحكومة إذا أمكنها تحديد منحنيي الخسارة الحدية من التلوث والربح الحدي المتحصّل عليه؛ فإنّها ستحدّد قيمة الرسم بشكل دقيق. إنّ قيمة هذا الرسم لا بدّ أن تتساوى التكلفة الحدية للتلوث عند كلّ منتج. ويأتي دور الإفصاح عند المؤسسات المسؤولة اجتماعيا والتي تتبّى التنمية المستدامة ليحلّ مشاكل التحديد الدقيق للمنحنيين.

ثالثا: تجارب دولية في إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح لتنفيذ الوظائف الخضراء

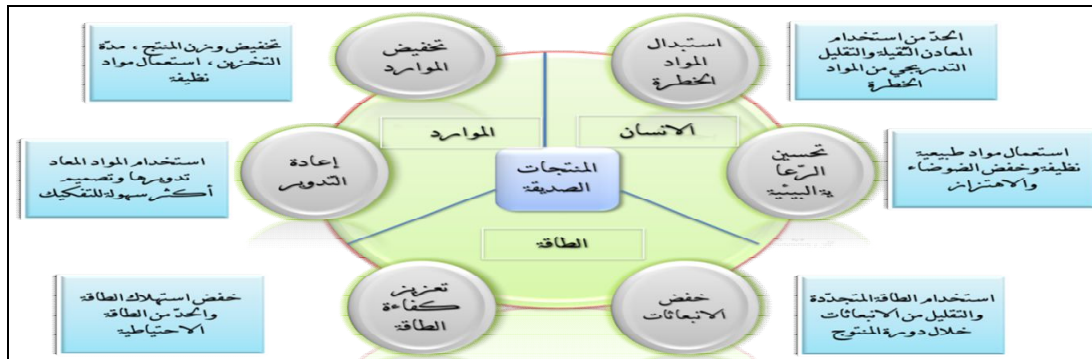
في هذا الجزء من الدّراسة تقدّم بعض التجارب الدّولية لتطبيق الاستراتيجيات المدرجة وفق خارطة أصحاب المصالح والمساعدة على تنفيذ هذه الممارسات، كما سنقدّم نموذجا عن تجارب فاشلة في الاهتمام بأصحاب المصالح والتي كانت عواقبها وخيمة على مؤسّسة نيسستليه كما سنرى.

1. تجربة شركة أل جي (LG Electronics) (التصميم البيئي)

في عام 1994 قامت شركة LG Electronics برفع شعار "من أجل بيئة أنقى"، هذا ما جعلها تحتل مكانة مرموقة في سوق الإلكترونيات وتحسن من صورتها لدى أصحاب المصالح. وتقوم LG Electronics بتحليل أصحاب المصالح لمنتجاتها المصممة وإنشاء الحوار مع كل الأطراف على مدار جميع مراحل التصميم مع مصممين وعمّال وخبراء ومستهلكين وموردين ناهيك عن توفير التمويل اللازم لهذه المراحل وتخصيص جزء من الأرباح غير الموزعة للتصاميم التي تراعي الأثر البيئي للمنتجات. وبعد استكمال كل مرحلة فردية من مراحل تطوير المنتج، تطلب LG Electronics من خبير في القطاع ذي الصلة إجراء فحص وحل أية مشاكل قبل انتقال المنتج للمرحلة التالية من التطوير. كما يتم إجراء تقييم لدورة حياة المنتج في كل مرحلة لتقييم الأثر البيئي له.

ويضمن ذلك الملاءمة البيئية للمنتجات، كما يوحى بالتصميم الذي سيعزز من جودة المنتج ووظائفه. وبعد استكمال مراحل التصميم بالتزامن مع عمل المشاورات والتحليل مع أصحاب المصالح تقوم LG Electronics بوضع ستة إستراتيجيات أساسية للتصميم الصديق للبيئة اعتماداً على تلبية احتياجات أصحاب المصالح؛ وتتمثل هذه الاستراتيجيات في: استبدال المواد الخطرة، تعزيز كفاءة استخدام الطاقة، تخفيض الانبعاثات، تخفيض الموارد وإعادة تدويرها وتحسين الرعاية البيئية²⁵. والشكل الموالي يشرح هذه الاستراتيجيات.

الشكل رقم 05: إستراتيجيات التصميم الصديق للبيئة لـ LG Electronics



المصدر: http://www.lg.com/eg_ar/about-lg/sustainability/environment/green-products/index.jsp

من خلال تطبيق مفهوم التصميم الصديق للبيئة على كل منتجاتها، تمنع LG Electronics استخدام المواد الخطرة التي تضر بجسم الإنسان. كما تحافظ الشركة على الموارد الطبيعية من خلال تقليل استهلاك الطاقة وتوفير منتجات صديقة للبيئة قابلة لإعادة التدوير. والأهم من كل ذلك هو إدارتها لعلاقة جيدة مع أصحاب المصالح بالتزامن مع تصاميمها مما يساعد بشكل كبير على إنجاح هاته التصاميم.

2. تجربة شركة فيليبس (philips) (الإنتاج الأنظف)

تحت شعار "مجرّد تغيير مصباح سوف يغيّر لنا العالم" بدأت شركة philips لصناعة الإلكترونيك إستراتيجياتها لتبني التنمية المستدامة في أنشطتها، وأحرزت هذه الشركة على نتائج جيّدة بذلك فهي اليوم تقدّم حلولاً خضراء في جميع أنحاء المنزل: من الإضاءة الموفرة للطاقة، أجهزة التلفاز والمبردات المنزلية وكذا أجهزة التسخين؛ حيث تنتج الشركة "مصابيح خضراء"

للإستعمال في المكاتب، المحلات التجارية، الشوارع والمنازل، توفر هذه المصابيح طاقة تصل إلى 80% خلاف المصابيح الأخرى وتصل فترة استعمالها إلى أطول من 8 مرات مما هي عليه المصابيح الأخرى.

تسعى philips لإشراك أصحاب المصالح عبر إدماج ممارسات التنمية المستدامة في محافظها الاستثمارية والتفاوض مع المساهمين لخلق مناخ ملائم للاستثمار المسؤول، كما تعمل على تطوير علاقاتها مع مورديها وفرض منطقتها في التفاوض معهم وتحصر على الاستخدام السليم والرشيد للطاقة في مصانعها.

وتنظر philips إلى العمل التشاركي على أنه عامل حاسم في نجاح سياساتها وتقدم ما تسميه "الحسن والبساطة" للحفاظ على صحة الناس وعافيتهم من خلال إجراء بحوث لتطوير مصابيح ذات تأثير إيجابي على المزاج، كما أحرزت تقدماً ملحوظاً في ابتكارات أجهزة استشعار الضوء والإضاءة الخلفية.

وفي مجال تدوير النفايات أعطت الشركة سنة 2010 الضوء الأخضر للبدء في برنامج إعادة تدوير المخلفات والحد منها وترشيد أكثر لاستهلاك المياه والحد من المواد المحظورة والخطرة والذي امتد إلى 2015، وذلك عن طريق جملة من الابتكارات البسيطة في مجالات عديدة أهمها إعادة التدوير وصناعة البطاريات القابلة للشحن التي أصبحت تمثل نسبة 20% من إنتاج البطاريات لديها.

وتشارك philips في الاجتماعات بفرق عملها كعضو في المنظمات غير الحكومية ذات الصلة بالتنمية المستدامة بما في ذلك: مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD)، تحالف الصناعات الإلكترونية المواطنة (EICC)، مشروع سلسلة التوريد والكشف عن الكربون، اللجنة الأوروبية لمصنعي المعدات المنزلية (CECED)، فدرالية الجمعيات الوطنية لصانعي المصابيح الكهربائية ومكوناتها في الاتحاد الأوروبي (CELMA)، تنسيقية اللجان الأوروبية لصناعة أجهزة الأشعة الطبية والرعاية الصحية (COCIR)، مشروع أوروبا الرقمية، اتحاد شركات المصابيح الأوروبية (ELC)، اتحاد الصناعيين الأوروبيين (ERT)، الجمعية الوطنية للصناعات الكهربائية (NEMA)، مجلس رواد البيئة وتكنولوجيا الإعلام (ELC ITIC)، جمعية المستهلكين للإلكترونيات (CEA)، رابطة مصنعي الأجهزة المنزلية (AHAM) ومجلس الرعاية الصحية وتدوير المواد البلاستيكية (HPRC). وفي عام 2011، بدأت العمل على مشروع أصحاب المصالح المتعددين بمبادرة التجارة المستدامة (IDH)، وذلك بالتنسيق مع عدد من المنظمات غير الحكومية وشركات الإلكترونيك، ويركز البرنامج على تحسين ظروف العمل في صناعة الإلكترونيات في الصين. وعلاوة على ذلك، تشارك الشركة مع عدد من المنظمات غير الحكومية، بما في ذلك منظمة GoodElectronics، MakeITfair، الاتحاد العمالي الألماني (FNV) والمعهد الصيني للشؤون العامة والبيئية ومنظمة العفو الدولية ومنظمة Greenpeace²⁶.

3. تجربة مصرف "غرامين بنك" (Grameen Bank) (التجارة العادلة)

هي واحدة من أعظم التجارب المصرفية التي خاضها العالم، إنها تجربة "بنك غرامين" (Grameen Bank) الذي تأسس سنة 1976 من طرف البروفيسور محمد يونس*، وبدأ أعماله في قرية جوبرا في بنغلاديش، واكتسب كثيراً من الخبرات، كما أدخل العديد من السمات الجديدة في منهجيته لمواجهة الأزمات، واستفاد من فرص جديدة بالعمل بإلغاء أو تعديل الممارسات غير الضرورية.

قامت فلسفة البنك على أن الائتمان يجب أن يُقبل كحق من حقوق الإنسان، ومن ثم تبني نظام على أساس أن الشخص الذي لا يملك شيئاً له الأولوية في الحصول على قرض.

وعلى هذا الأساس يمنح البنك الفقراء قروضا متناهية الصغر لعمل مشروعات صغيرة يكتسبون منها ويسددونها على أقساط، كما يحرص على التوظيف الذاتي للفقراء، والذي يعتبره الأساس لعملية التنمية، كما يعطي الأولوية للنساء اللاتي يشكلن 96% من مقترضى البنك، ويعمل على تحسين أوضاعهن في أسرهن بإعطائهن القدرة على التملك²⁷.

وباختصار فإنّ النظام العمومي لغرامين يتمثل في منح ما يسمى بالقرض الأساسي ثم قرض الإسكان ثم قرض التعليم العالي، فإذا تعثر المقترض في السداد... يُتبع نظام جديد لإخراجه من أزمته فيما يسمى (بالقرض المرن). وبذلك، فالبنك يطبق جوهر مبادئ التجارة العادلة، ويمكن إيجاز الأعمال التي يقوم بها البنك في إطار إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح ضمن التجارة العادلة في النقاط التالية²⁸:

❖ **تحسين حالة المسكن:** من خلال منح الفقراء ثلاثة مستويات من قروض الإسكان تختلف حسب عدد سنوات العضوية في البنك. وعندما واجهت بنغلاديش أعنف فيضان عام 1998 قرر غرامين القيام ببرنامج ضخّم لإعادة التأهيل بتوزيع قروض جديدة لمشاريع مدوّدة للدخل، وذلك بمنح المقترضين رؤوس أموال جديدة وتحميد الفوائد على القروض القديمة.

❖ **تحسين الوضع الصحي للمجتمع:** عبر تحسين الحالة الصحية للأسرة وزراعة الخضراوات، ومن أجل تحقيق الأهداف الصحية القومية، فقد أنشئت تسعة مراكز صحية تابعة لبنك غرامين للتعامل مع المشاكل الصحية للمقترضين وأسرههم في تلك المناطق، كما يمكن لغير أعضاء البنك في تلك المناطق أن يتلقوا العلاج فيها.

❖ **المدخل التعليمي:** وذلك عبر برامج قروض التعليم العالي ومساعدة الطّلاب الفقراء والمتفوقين على مواصلة تعليمهم العالي على أمل إنشاء جيل من الفقراء المتعلمين تعليما عاليا يجعلهم قادرين على الخروج من دائرة الفقر.

وفي علاقاته مع المنظّمات غير الحكومية أسس البنك بالتعاون مع اليونسكو في إطار مبادرة التعليم للجميع "مؤسسة غرامين للتعليم" التي تستهدف التعليم المستمر للنساء الفقيرات الأميات كما دعمت غرامين ترست من خلال المانحين أكثر من 113 منظمة في 34 دولة بآسيا والباسيفيك وأفريقيا وأميركا اللاتينية وأوروبا، وقد أقرضت تلك المنظمات ما مجموعه 16 مليون دولار، والتي أقرضت بدورها 174 مليون دولار من أموال المانحين في الأغلب إلى المقترضين.

وقد وصل مجموع من وصلت إليهم تلك المنظمات الآن إلى نحو مليون عضو، 99% منهم من النساء. أمّا عن إدارة العمّال فيحصل الموظفون في الفرع على 10% من الأرباح كحوافز.

4. تجربة تويوتا (TOYOTA) التسويق الأخضر

تعتبر Toyota منتج السيارات الأكثر تميّزا في العالم، كما أنّها صنّفت لعامين متتاليين 2011 و2012 كأفضل مؤسسة خضراء في العالم²⁹. تقوم Toyota بإنتاج وبيع أصناف مؤثّرة تتجاوز 5.8 مليون سيارة في خمس قارات. وبغضّ النظر عن مصانع Toyota داخل اليابان فهي تملك (45) مصنعا في (26) دولة، وتنتج علامات: Toyota - Lexus - daihatsu.

❖ عملت تويوتا على تطوير الابتكارات الحقيقية وضمان أن تكون قابلة للبقاء في السوق، وعليه فقد ركّزت على استراتيجيات التسويق الأخضر بدءاً بسياسة المنتج. أرادت تويوتا أن تلبّي تطلّعات عملائها عن طريق تحليلها فوجدت أنّ شريحة كبيرة من هؤلاء لهم حساسية كبيرة للقضايا البيئية؛ فارتكزت تويوتا على هذه القاعدة من العملاء وأدخلت استراتيجيات لتسويق منتجات هي عبارة عن سيارات هجينة تجمع بين مصدرين للطاقة: البنزين والكهرباء، وتستهلك وقودا أقلّ بكثير من السيارات العادية³⁰.

كما تراعي فيها الشكل الجذاب مع سهولة الاستخدام. بدأت تويوتا بسيارة بيروس Toyota Prius التي حصلت على لقب السيارة الصديقة للبيئة للعام 2004 في اختيار مجموعة من الخبراء الألمان³¹.

تقوم تويوتا بتشجيع الموردين لتوريد واستخدام منتجات مصنعة من مواد تم إعادة تدويرها، كما تقوم بعدة مبادرات بالمشاركة مع المنظمات غير الحكومية ومع أطراف أخرى مثل³²:

• برنامج المنح لدعم الأنشطة البيئية التي تنفذها المنظمات غير الهادفة للربح والذي بدأ منذ عام 2000 وعُزز بمؤسسة التنمية المستدامة باليابان والتي تقدم برامج التنمية البيئية بالاشتراك مع هذه المنظمات منذ عام 2009؛

• مبادرة استعادة الغابات الممطرة (الفلبين): منذ عام 2007 تم التعاقد مع المنظمات غير الحكومية البيئية في أنشطة غرس الأشجار في مقاطعة كاجايان بالفلبين؛

• مبادرة القيادة البيئية: بالتعاون مع مجموعة من الدول الأوروبية، حيث تعتبر العوامل الرئيسية لتحسين كفاءة استهلاك الوقود وتكنولوجيا المركبات هي تطوير مهارات القيادة؛

• مبادرة Together Green بالولايات المتحدة منذ عام 2008 لتمويل مشاريع المحافظة على البيئة؛

• برنامج للأجيال المستقبلية في اليابان والذي يقوم فيه بعمل برامج تعليمية بيئية للأطفال والبالغين منذ عام 2005.

وتستمر تويوتا في الابتكار في المنتج حيث تعمل على نظم الشبكات الذكية، وعلى كيفية إدماجها في السيارات الكهربائية والمهجينة. كما تقوم حالياً بتطوير سيارات تشغل بالوقود الخليوي pile à combustible. وتحرص على وضع إستراتيجية تهدف بحلول عام 2030م إلى تزويد كل طراز من طرازات تويوتا بالتقنية الهجينة. كما أنّها تصمم طراز جديد "بيوموبيل ميشا" للعام 2057 كنموذج إضافي على هذا الصعيد فعوضاً عن ضخ الغازات الملوثة في الهواء، فإن هذه السيارة تستخدم تلك الغازات بعينها كوقود في عملية "إعادة التوازن إلى الطبيعة"³³.

5. تجربة صراع منظمة السلام الأخضر وشركة نستليه (Greenpeace VS Nestlé)

كل شيء بدأ يوم 17 مارس 2010 مع إطلاق حملة دولية من قبل منظمة السلام الأخضر (Greenpeace) توضح فيها الخروقات التي تقوم بها الشركة متعددة الجنسيات (Nestlé) والتي تتمثل في إزالة الغابات في اندونيسيا، كانت المجموعة تستعمل زيت النخيل في صناعة العديد من المنتجات، بما في ذلك قطع الشوكولاتة "Kitkat". لكن هذا الزيت غالبا ما يأتي من مزارع النخيل مما أسفر عن تدمير آلاف الهكتارات من الغابات الاستوائية، وكانت الآثار البيئية لهذه العملية كارثية من إصدار كميات كبيرة من CO2، انقراض الأنواع النباتية والحيوانية.

وقامت المنظمة بإصدار فيديو يظهر من خلاله أحد مستهلكي قطع الشوكولاتة "Kitkat" يأكل قطعة منها والتي تظهر في الفيديو على أنّها أحد أصابع صنف من أصناف القردة المهددة بالانقراض بسبب إزالة الغابات، والتي تعيش في الغابات الأندونيسية، ويظهر الفيديو الدماء تسيل على لوح مفاتيح كمبيوتر المستهلك دون أن يعيرها اهتماما. وانتشر هذا الفيديو على شبكة الإنترنت بشكل سريع، وتزايدت ردود الفعل بإرسال الآلاف من رسائل الاحتجاج عند الرئيس التنفيذي لمجموعة Nestlé، كما قادت حملة على الانترنت تمّ فيها تغيير صور منتج الشوكولاتة "Kitkat" بكلمة "killer" بمعنى القاتل.

وقد فاق عدد مشاهدي الفيديو 1.5 مليون مشاهد مابين مارس وماي 2010 وعلى الفور واستجابة لهذه الضغوطات، قامت المجموعة بإصدار بيان تعلن فيه وقف شراء زيت النخيل في مجموعتها "sin mars" باعتبارها لا تشارك في نهج التنمية

المستدامة المتبع من طرف Nestlé وباعتبارها كذلك المسؤولة عن إزالة الغابات. لكن Nestlé تعاملت بعد ذلك بطريقة خاطئة مع القضية؛ حيث وعوض الابتعاد عن الأضواء قامت بمنع تداول الفيديو على الأنترنت، كما قامت بوضع ردود جافة على تعليقات المستهلكين³⁴.

وكانت Nestlé قد نفذت قبل ذلك العديد من الإجراءات في سياستها للتنمية المستدامة، حيث في مطلع سنة 2010 أعلنت عن المرور إلى إنتاج شوكولاتة عادلة "Chocolat Equitable" من نوع "Kitkat" وبدأ تسويقها في المملكة المتحدة. لكن وبتركيز الشركة على الشوكولاتة تناست مكوثاتها من زيت النخيل، وكانت Greenpeace قد راسلت المؤسسة حول هذه المكونات لكنّها لم تتلقّى ردّاً؛ ربّما كان ذلك لصعوبة تغيير سلسلة التوريد لشركة بحجمها. هذه الحالة جعلت من "Kitkat" من أضعف العلامات الموثوق بها، كما أثّرت على العلامات المشابهة لها في التسمية.

ولعلّ ذلك منطقي فمن غير المعقول أن يقبل المستهلك الذي يشتري قطعة "Kitkat" المكتوب عليها "بيو" (أي منتج أخضر) أنّ مكوثاتها تسبب إزالة الغابات!

ويظهر لنا من هذه القضية أن ثاني أكبر شركة متعدّدة الجنسيات في العالم تعرّضت لضغوط كبيرة من قبل منظّمة غير حكومية، وكانت سببا في إيقاف خطّ من خطوط إنتاجها. وعليه فلا يكفي للمؤسسات الاقتصادية أن تبادر إلى ممارسات تتعلّق بالتنمية المستدامة؛ بل لابد لها من إقامة حوار مع أصحاب المصالح ومن بينها المنظّمات غير الحكومية والتي تزايد نفوذها بشكل ملفت، فالشفافية، الحوار والالتزام هي قيم جديدة لابدّ أن تحترمها العلامات التجارية اليوم لتحسين صورتها وتنمية رأس مالها.

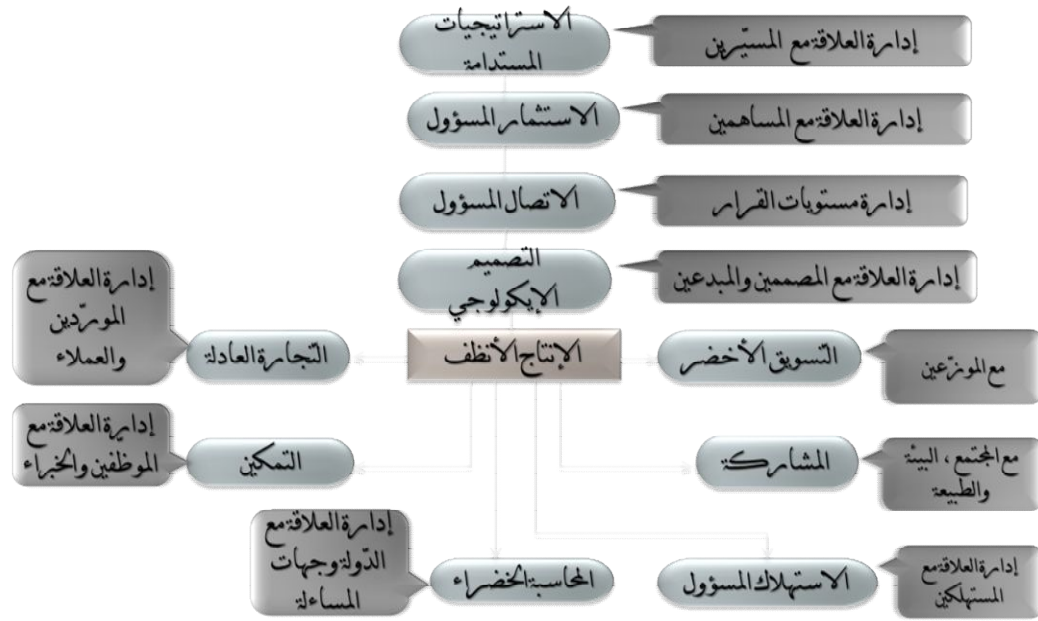
خلاصة

من خلال ما تمّ عرضه في هذه الدّراسة يمكننا تلخيص أهمّ النتائج في أنّه ومنذ نشأة مفهوم أصحاب المصالح في إطار نظريات علاقة المؤسسة مع محيطها؛ عرفت دائرة هؤلاء توسّعا في كلّ مرّة، وكان لهذا التوسّع تأثيرا واضحا على استراتيجيات المنظّمات، وأنّ خارطة أصحاب المصالح هي أداة فعّالة لتحديد مجموعاتهم والتحرّك الاستراتيجي تبعا لموقعهم في الخريطة، لذلك على منظّمات الأعمال التي تريد الدخول في ديناميكية المواطنة أن تعتمد على مجموعة من الممارسات التي يمكن الاعتماد فيها على نموذج المدخلات-مخرجات، بدءً بالتصميم وصولا إلى التسويق.

وعرضنا من خلال هذه الدّراسة تجارب دولية لعديد المؤسسات التي ارتكزت على الإدارة الجيّدة لعلاقتها مع أصحاب المصالح في التحوّل نحو الوظائف الخضراء، وتوصّلنا من خلال عرض تجربة منظّمة السلام الأخضر مع شركة نستليه إلى أنّ عدم الاهتمام بعلاقة المؤسسة مع أصحاب المصالح مهما كان وزنهم وتأثيرهم يمكن أن يرهّن نشاطها.

وعلى ضوء هذه النتائج يمكننا تقديم نموذج يكون بمثابة خارطة التي تمكّن منظّمات الأعمال من التحوّل نحو الوظائف الخضراء من خلال الشّكل الموالي:

الشكل رقم 06: إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح لتنفيذ الوظائف الخضراء



المصدر: من إعداد الباحثين

حيث يمكن وضع استراتيجيات لإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح وإدماج هذه الاستراتيجيات في الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة، وعليه فممارسات إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح تسير في نفس خطوط الوظائف المؤسسية؛ فهي تشمل الوظائف التنظيمية والتسييرية، وتشمل وظيفة التمويل بإدارة العلاقة مع المساهمين وكذا وظيفة الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية ووحدات الإنتاج وصولاً إلى وظيفة التصميم. كما نجد إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح ضمن وظائف الإنتاج، التسويق، المحاسبة، التكوين... وعلى امتداد هذه الوظائف تتنوع استراتيجيات التعامل مع أصحاب المصالح في كل موقع، لذلك وجب على المؤسسة تحديد الاستراتيجية المناسبة لكل موقع ولكل صاحب مصلحة؛ ويمكن ذلك عن طريق خارطة أصحاب المصالح ثم إنشاء الحوار مع هذه الأطراف.

الإحالات والمراجع:

¹ Annika CAYROL, Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Étude de cas : la Banque Trio-dos, Travail de Fin d'Étude pour l'obtention du Diplôme d'Études Spécialisées en Gestion de l'Environnement, Université Libre de Bruxelles, Institut de Gestion de l'Environnement et d'Aménagement du Territoire, 2006, p27.

² Andrew L. Friedman and Samantha Miles, Stakeholders Theory and Practice, Oxford University Press, 2006, p13

³ يدرجهم إدوارد فريمان في دائرة أصحاب المصلحة في كتابه "Strategic management : A stakeholders approach"

⁴ Bronwen Golder, WWF-US and Meg Gawler, ARTEMIS Services, Stakeholder Analysis, Foundations of Success, 2005, p5

⁵ John M. Bryson and all, what to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and Analysis Techniques, Public Management Review Vol. 6 Issue 1, 2004, p31

⁶ Zsuzsa Varvasovsky and RUAIRI Brugha, Health policy and planning, oxford university press, 2000, p344

⁷ Stéphane LE POCHAT, Integration De L'eco-Conception Dans Les Pme, thèse doctorat, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Centre de Paris, 2005, p29

⁸ Dialogue avec les Parties Prenantes : Le Manuel des bonnes pratiques pour les entreprises réalisant des affaires sur les marchés en développement, International Finance Corporation, 2007, p122

⁹ أشرف إحسان فقيه، من المهد... إلى المهد: نحو فلسفة صناعية-بيئية جديدة، مجلة القافلة، العدد 5، المجلد 58، سبتمبر-أكتوبر 2009، ص 10

¹⁰ By William McDonough & Michael Braungart, Cradle to cradle: Remaking the way we make things, North Point Press, 2002, p73

¹¹ أشرف إحسان فقيه، مرجع سابق.

¹² Tara J. Radin, **Stakeholders and Sustainability: An Argument for Responsible Corporate Discision-Making**, William & Mary Environmental Law and Policy Review, Volume 31 | Issue 2 Article 4, 2007, p403

¹³ Elisabeth laville, **L'entreprise verte**, 3e édition mise à jour et enrichi, édition pearson, France, 2009, p25

¹⁴ تعريف المنظمة العالمية للتجارة العادلة على الموقع: <http://wfto.com/fair-trade/definition-fair-trade>

¹⁵ طالب عوض، "عدالة النظام التجاري الدولي المعاصر والفرص المتاحة أمام الدول النامية"، المرصد الاقتصادي، الجامعة الأردنية، ص8، مقال منشور على الواب:

<http://www.ju.edu.jo> تاريخ الاطلاع: 2017.12.03، على الساعة: 16:05

¹⁶ Tara J. Radin, op.cit, p402

¹⁷ حليلة السعدية قريشي، شهلة قدري، **التسويق الأخضر كاتجاه حديث لمنظمات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة**، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، ورقة، 2011، ص376

¹⁸ Rashad Yazdanifard, Igbazua Erdoo Mercy, **The impact of Green Marketing on Customer satisfaction and Environmental safety**, International Conference on Computer Communication and Management Proc .of CSIT vol.5 IACSIT Press, Singapore, 2011, p2, 3

¹⁹ ثامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007، ص241-243

²⁰ Rashad Yazdanifard, Igbazua Erdoo Mercy, op.cit, p3

²¹ ثامر البكري، أحمد نزار النوري، مرجع سابق، ص142

²² هادي رضا الصفار، **المحاسبة عن البيئة المستدامة**، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس بعنوان: "أخلاقيات الاعمال ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية بتاريخ 19 - 17 أفريل 2006، ص8

* Ronald Coase était professeur émérite à l'Université de Chicago Law School et d'un prix Nobel d'économie 1972

²³ R. H. Coase, **The Problem of Social Cost**, Journal of Law and Economics, Vol. 3. (Oct., 1960), p5

²⁴ Daniel Mainguy, **Le problème posé par le théorème de Coase, le droit de l'environnement et l'intérêt général Environnemental**, Droit et sentiment, rencontres Montpellier Sherbrooke, Ed ; CNRS, 2012, p8,9

²⁵ http://www.lg.com/eg_ar/about-lg/sustainability/environment/green-products/index.jsp, consulté le 01/12/2017, à 18:00

²⁶ http://www.annualreport2011.philips.com/content_ar-2011/en/sustainability_statements.aspx#section4, consulté le: 02/12/2017 à 01:50

* البروفيسور محمد يونس أستاذ الاقتصاد السابق في جامعة "شيتاجونج" إحدى الجامعات الكبرى في بنغلاديش، ومؤسس بنك غرامين Grameen Bank، وحاصل على جائزة نوبل للسلام عام 2006.

²⁷ مجدي سعيد، "تجربة بنك الفقراء"، الدار العربية للعلوم / ناشرون، بيروت، لبنان، 2007، ص17-40

²⁸ المرجع نفسه

²⁹ <http://www.marketingdurable.net/les-best-global-green-brands-2012>, consulté le 05/10/2017 à 18:08

³⁰ نوري منير، جلال إبراهيم، واقع وأفاق توجه شركة تويوتا TOYOTA نحو إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة، مداخلة مقدمة إلى: الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي: 14-15 فيفري 2012، ص8

³¹ <http://www.marketingdurable.net/innover-grace-au-developpement-durable-l%e2%80%99exemple-de-toyota>, consulté le 05/12/2017 à 18:30

³² عرابة رابع، بن داودية وهيب، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية - عرض تجارب بعض الشركات العالمية-، مداخلة مقدمة إلى: الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال

و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي: 14-15 فيفري 2012، ص16، 17

³³ نوري منير، جلال إبراهيم، مرجع سابق، ص11

³⁴ <http://www.marketingdurable.net/quand-greenpeace-sattaque-a-nestle>, consulté le 28/12/2017 à 17:10