

الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان أم تحدي مؤسسة دانون "Danone" أنموذجا

Sustainability at the enterprise level , a bet or a challenge "Danone" model

د.بوزيداوي محمد¹؛ أ. لعطوي جلول²؛ أ. زبار عيسى³

HADDAB Mahieddine¹, KENOUNI alhabib², Zabar Aissa³.

استاذ محاضر جامعة تيبارة (الجزائر)؛ medbouzid76@yahoo.com

استاذ مساعد جامعة الجزائر 3 (الجزائر)؛ dlattoui@gmail.com

استاذ مساعد جامعة الجلفة (الجزائر)؛ aissa.ecosat@gmail.com

استاذ محاضر جامعة معسكر مؤسسة الانتماء (الجزائر)؛ مخبر الانتماء؛ الإيميل للباحث الثاني؛

تاريخ الاستلام: 2020/04/20 تاريخ القبول: 2020/05/03 تاريخ النشر: 2020/06/15

الملخص:

تتعدد التحديات التي تواجه المؤسسة في العصر الحديث، ومع تزايد النشاط الاقتصادي أصبحت البيئة تمثل التحدي الجديد، وتتداخل البيئة مع الجانب الاجتماعي والجانب الاقتصادي وهذا ما يجعل المؤسسة تواجه مشكلة معقدة ذات ثلاث ابعاد مرتبطة ومتداخلة، ويبرز مفهوم الاستدامة كرهان متميز للتغلب على هذه الاشكالية العويصة، حيث تمثل الاستدامة على مستوى المؤسسة مفهوم شامل يربط الأداء الاقتصادي طويل الأجل للمؤسسة بأدائها الاجتماعي والبيئي، حيث أن بقاء المؤسسة واستمراريتها مرهون بعلاقتها مع المجتمع وانعكاس نشاطها على البيئة. وتعد دانون من المؤسسات الدولية الناجحة التي تسعى للالتزام بممارسات الاستدامة، ويرتكز التزام دانون بالاستدامة على اربع محاور تتمثل في: الالتزام بمنتجات صحية، الوصول لأكبر عدد من المستهلكين، الالتزام امام العاملين، الالتزام تجاه الطبيعة

الكلمات المفتاحية: استدامة، بعد بيئي، بعد اجتماعي، بعد اقتصادي، مؤسسة دانون.

تصنيفات JEL: Q01, L25, L16.

Abstract:

there is many challenge faced the society in modern age, and the environment has become a big challenge, and it relate with societal side and economic side and that make society face complex problem has three interact and relational dimension, sustainability on level of enterprise is holistic concept that relate long economic performance by environmental and social performance, Since the institution survival and continuity depends on its relationship with the community and reflection activities on the environment.

and is the Danone is one of the successful international institutions seeking to comply with the practices of sustainability, based Danone's commitment to sustainability on four themes are: commitment to healthy products, access to the largest number of consumers, commitment to employees, commitment to nature.

Keywords: sustainability, environmental, social economic, Danone.

JEL Classification Codes: Q01, L25, L16.

¹ د. بوزيداوي محمد؛ الإيميل: medbouzid76@yahoo.com

مقدمة:

في ظل تزايد الاهتمام العالمي بالبيئة من خلال المؤتمرات الدولية والوطنية، التي تشير الى التدهور البيئي الكبير في كثير من المناطق في العالم والمتهم الاول تمثل في النشاط الاقتصادي للانسان، وعليه تزايد الوعي لدى الافراد بضرورة عقلنة استغلال الموارد الطبيعية وتحمل المؤسسة لمسؤوليتها تجاه تحسين حياة الفرد والمجتمع بمختلف ابعادها، كما تتنافس كثير من المؤسسات لتحسين صورتها مما ينعكس ايجابا على الاداء العام، وتمثل الاستدامة استراتيجية فعالة لبناء صورة قوية للمؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتحمل مسؤوليتها تجاه البيئة والمجتمع، وتعتمد الاستدامة على مجموعة من الممارسات والالتزامات والمبادرات التي تسعى لإرضاء اصحاب المصلحة في المؤسسة، وتتمثل الاشكالية التي يتم معالجتها فيما يلي: "إلى أي مدى تلتزم مؤسسة دانون بممارسات الإستدامة؟".

1- الاطار النظري للاستدامة:

الاستدامة هي التزام طويل المدى من المؤسسة تجاه اصحاب المصلحة، وهي في الوقت نفسه ميزة للمؤسسة تمكنها من النمو والبقاء، مما يتطلب بذل مجهودات متواصلة للتمكن من دمج ابعاد الاستدامة في بناء الاستراتيجية.

1-1 مفهوم الاستدامة

الاستدامة هي من المفاهيم الحديثة التي تم التركيز عليها مؤخرا لتناسبها مع اهتمامات المرحلة، التي افرزت كثيرا من المصطلحات المتشابهة كالمسؤولية الاجتماعية والمواطنة التنظيمية، وهو ما يعكس الاهتمام الواسع بالابعاد البيئية والاجتماعية الى جانب الاقتصادي.

1-1-1. تعريف الاستدامة:

تعد الاستدامة من المصطلحات الحديثة التي ظهرت في أدبيات الاقتصاد والادارة عبر مؤتمرات وندوات عقدت في سنوات السبعينات وكانت تناقش مشكلة ظهرت في الاقتصاديات الحديثة وهي استنزاف الموارد وحدود النمو والعلاقة بين التنمية والبيئة وارتبطت الاستدامة بالتنمية حتى انتشر مصطلح التنمية المستدامة، وأشهر تعاريف الاستدامة أنها: "التنمية التي تلبي حاجيات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة"¹. وعرفت أيضا: "تحسين نوعية الحياة، في حدود القدرة الاستيعابية للنظم الإيكولوجية الحية"².

وعليه يمكن القول إن الاستدامة تدمج بين ثلاث أبعاد، البعد الاقتصادي ويرمي إلى الاستمرارية والبقاء؛ البعد الاجتماعي ويشير إلى العدالة وضمان حقوق الأجيال القادمة؛ البعد البيئي ويشير إلى عقلنة وترشيد استغلال الموارد البيئية. أما على مستوى المؤسسة فإنها تحمل عدة معاني:

- التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والمواطنة التنظيمية.
- الالتزام بتحسين المستمر.
- عقلنة وترشيد استغلال الموارد.
- تحسين مشاركة أصحاب المصالح.

وعرفت الاستدامة على هذا الأساس بأنها³:

- أ- "إحداث النمو الاقتصادي دون المساس بالنسيج الاجتماعي للمجتمع أو الإضرار بالبيئة".
- ب- وعرفت بأنها "هي درجة استخدام المؤسسة لمواردها بطريقة نشطة وبناءة لدعم تنمية المجتمعات اجتماعيا واقتصاديا، من خلال الاستثمارات المباشرة النقدية أو العينية، ومن خلال سياسات المؤسسة المولدة لرأس المال المجتمعي، مثل الاعتماد على المصادر المحلية، والشراكات، والتعاقد والتعليم".

ج- وعرفت أيضا بأنه "يمثل مرونة المؤسسة مع الوقت وقدرتها على البقاء وامتصاص الصدمات الناتجة عن ارتباطها الوثيق بالنظم الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ، وتخلق قيمة اقتصادية وتساهم في سلامة النظم البيئية وتقوية المجتمع".

يظهر من ذلك أن بقاء المؤسسة على الأجل الطويل واستمرارية نشاطها يتأثر ويتضرر أو ينتفع بشكل بالغ من خلال انعكاسات نشاطها الاقتصادي على المجتمع والبيئة.

1-1-2 الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والمواطنة التنظيمية والحوكمة:

كثير من المصطلحات الحديثة التي جاءت في سياق الاهتمام المتزايد بالجوانب الاجتماعية والبيئية قد تكون متشابهة وربما متداخلة في بعض الاحيان وقد ينظر اليها البعض على انها تعبر عن نفس الفكرة ولكن تحري الدقة يوجب تبين الفروقات وذلك بتعريف كل مصطلح.

فالمسؤولية الاجتماعية قد تم تعريفها في التعليم التوجيهية iso 26000 على انها مواجهة تأثيرات قراراتها وانشطتها على المجتمع والبيئة بسلوك شفاف واخلاقي يتضمن⁴:

- المساهمة في التنمية المستدامة، بما فيها صحة ورفاهية المجتمع.
- الاخذ في الحسبان توقعات اصحاب المصالح.
- احترام القوانين والتناسب مع المعايير الدولية.
- دمج في المؤسسة والتنفيذ في العلاقات.

ومن خلال هذا التعريف يتبين ان المسؤولية الاجتماعية تركز على بعدين اساسيين هما البعد الاجتماعي والبعد البيئي.

وقد أشار Drucker إلى أن المواطنة المؤسسية هي الالتزام الفعال وهو ما يعني المسؤولية وإحداث الفرق في الجماعة الواحدة والمجتمع الواحد والبلد الواحد.....⁵

وتم تعريفها بانها تعني تطوير علاقات منفعية متبادلة، تفاعلية وذات مصداقية بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصلحة-الموظفين والعملاء والمجتمعات، الموردون، الحكومات والمستثمرين وحتى المنظمات غير الحكومية والنشطاء-من خلال تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وممارسات التشغيل⁶.

أما حوكمة الشركات فهي أكثر من الطريقة التي يتم تشغيل الشركة بها، وهذا يعني أن الشركة تتوافق مع القوانين المحلية والدولية، ومتطلبات الشفافية والمساءلة، والمعايير الأخلاقية، والرموز البيئية والاجتماعية للسلوك، .. والجزء الأساسي من حوكمة الشركات هو تطوير وتنفيذ برامج الداخلية لتعزيز الأخلاقيات، والمعايير الأخلاقية، والممارسات الاجتماعية المقبولة، التي ينبغي أن تتضمن احترام حقوق الإنسان والالتزام بمعايير العمل، فضلا عن بذل جهود داخليا لمنع الرشوة والفساد⁷.

1-1-3 أهمية الاستدامة:

برزت أهمية الاستدامة مع تزايد الاهتمام الدولي عبر المؤتمرات الدولية والوعي العالمي بأهمية ابعادها للحياة الإنسانية ككل، ولكن تبرز أهميتها على مستوى المؤسسة حيث ترجع إلى الأسباب التالية⁸:

- اللوائح والتشريعات: اللوائح الحكومية وقوانين الصناعة تفرض على المؤسسة التوجه نحو الاستدامة، عدم الامتثال لتشريعات كان ولا يزال مكلفا للغاية.

- العلاقات المجتمعية: إن الرأي العام وناشطى المنظمات غير الحكومية أصبحوا أكثر وعياً بالاستدامة وبالأثار التي تحدثها المؤسسات على البيئة والمجتمع، فتحديد القضايا الاجتماعية والبيئية التي تعتبر مهمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين، وتحسين العلاقات مع أصحاب المصالح يعزز الولاء والثقة.
- أولويات الدخل والتكلفة: يساهم تبني الاستدامة في خلق قيمة مالية للمؤسسة من خلال تحسين الإيرادات وتخفيض التكاليف، ويمكن زيادة الإيرادات من خلال زيادة المبيعات نتيجة لتحسين سمعة الشركة يمكن خفض التكاليف بسبب التحسينات العملية وانخفاض في الغرامات التنظيمية.
- الالتزامات الأخلاقية والاجتماعية: بسبب تأثيرها على البيئة والمجتمع، فالمؤسسات لديها مسؤولية لإدارة الاستدامة، وأدى القلق المتزايد حول الأثار الاجتماعية والبيئية إلى التزام بعض المديرين والمؤسسات لتضمين الاستدامة في استراتيجياتها.

2-1 مبادئ الاستدامة:

- بما أن الاستدامة هي عبارة عن ممارسة شاملة لمناحي نشاط المؤسسة، فإنها تقوم على مجموعة من المبادئ التي تمثل مرتكزات أساسية وهي كالآتي⁹:
- الأخلاق: ترسخ المؤسسة، وترقي وترعى وتحافظ على الممارسات والمعايير الأخلاقية في التعامل مع كل أصحاب المصلحة.
 - الحوكمة: تدير المؤسسة جميع مواردها بشكل واعي وفعال، مع إدراك واجب مجالس إدارات الشركات والمديرين على التركيز على مصالح جميع أصحاب المصلحة.
 - الشفافية: تقدم المؤسسة الإفصاح في الوقت المناسب عن المعلومات حول منتجاتها وخدماتها وأنشطتها، مما يتيح لأصحاب المصلحة اتخاذ قرارات مستنيرة.
 - العلاقات التجارية: تلتزم المؤسسة بممارسات التجارة العادلة مع الموردين والموزعين والشركاء.
 - العوائد المالية: تقوم المؤسسة بتعويض مقدمي رأس المال بعوائد تنافسية على الاستثمار مع حماية أصول المؤسسة.
 - المشاركة المجتمعية والتنمية الاقتصادية: تقوم المؤسسة ببناء علاقة منفعة متبادلة بينها وبين المجتمع تراعي ثقافة والسياسات، واحتياجات المجتمع.
 - قيمة المنتجات والخدمات: تحترم المؤسسة احتياجات، ورغبات، وحقوق عملائها وتسعى جاهدة لبلوغ أعلى مستويات القيمة لمنتجاتها وخدماتها.
 - ممارسات العمالة: تلتزم المؤسسة في ممارسات إدارة الموارد البشرية بالترقية الشخصية والمهنية للموظف، تعزيز التنمية والتنوع والتمكين.
 - حماية البيئة: تسعى المؤسسة جاهدة لحماية وترميم البيئة وتعزيز التنمية المستدامة مع منتجاتها وعملياتها وخدماتها، وغيرها من الأنشطة.

3-1 ممارسات الاستدامة:

- وحيث ان الاستدامة هي التزام استراتيجي وأنشطة ممتدة تعتمد على ممارسات متأصلة في تقاليد المؤسسة، والتي يمكن تلخيصها كالآتي¹⁰:

- إشراك أصحاب المصالح: على المؤسسة أن تتعلم من عملائها وعاملها والمجتمع الخارجي ككل، ولا يعني الإشراك بعث رسائل اطمئنان فقط، ولكن تفهم المعارضة، إيجاد أرضية مشتركة، وإشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار.
 - نظم الإدارة البيئية: وهذه الأنظمة توفر الهياكل والعمليات التي تساعد على تضمين الكفاءة البيئية في ثقافة الشركة وتخفيف المخاطر، ويعد معيار ISO 14001 الأكثر شهرة في جميع أنحاء العالم، ولكن توجد العديد من المعايير الأخرى الخاصة بصناعات محددة وبلدان معينة.
 - الإبلاغ والإفصاح: القياس والمراقبة هي في صميم إرساء الممارسات المستدامة، ليس فقط يمكن للمنظمات جمع ومقارنة المعلومات، فإنها يمكن أن تكون شفافة تماما مع الجهات الخارجية، مبادرة التقارير العالمية¹¹ هي واحدة من العديد من الأمثلة على معايير إعداد التقارير المعترف بها.
 - تحليل دورة الحياة: إن المنظمات التي ترغب في اتخاذ قفزة كبيرة إلى الأمام ينبغي لها تحليل منهجي للأثر البيئي والاجتماعي للمنتجات التي تستخدمها والتي تنتجها من خلال تحليل دورة الحياة، التي تقيس الآثار بدقة أكبر.
- 2- دراسة حالة مؤسسة دانون "Danone":**

وهي مؤسسة دولية عريقة متميزة تولى أهمية للالتزام بالاستدامة كخطوة لضمان النجاح والاستمرارية، وبدافع أخلاقي انساني نابع من الشعور بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع.

1-2 التعريف بالمؤسسة:

مجموعة دانون هي مؤسسة فرنسية متعددة الجنسيات تشكلت في ديسمبر 1972 اثر اندماج بين شركة Gervais-¹² Danone المتخصصة في منتجات الحليب ومشتقاته وشركة BSN (Boussois-Souchon-Neuvesel)¹³، والتي كانت تعد الاولى في فرنسا لانتاج المياه المعدنية والبيرة واذنية الاطفال، وتعد مجموعة دانون من أضخم شركات الصناعات الغذائية عبر العالم، وتنقسم نشاطات مجموعة دانون الى اربعة أنشطة رئيسية، الالبان الطازجة، المياه المعدنية، اغذية الاطفال، الاغذية الدوائية، وتبينها كالتالي¹⁴:

أ- منتجات الالبان الطازجة: تصنع وتبيع منتجات الالبان المخمرة الطازجة وأقسام الالبان الأخرى، وتعتمد دانون على قدرتها على تطوير خطوط إنتاجها وإدخال تحسينات في المنتجات الجديدة من حيث النكهة، والملمس، والمكونات، المحتوى الغذائي أو التعبئة والتغليف، وتساهم دانون بـ 26% في السوق العالمي للالبان الطازجة وهي الاولى عالميا في صناعة الالبان الطازجة وتحقق 11.8 مليار دولار، وتنوع علاماتها في هذا المجال ومن اشهرها: Danonino / Gervais، Activia، Oikos، Prostokvashino...الخ.

ب- المياه: تسعى دانون لادخال متطلبات الصحة العمومية في التغذية اليومية، وتحقق دانون 3.9 مليار دولار وتعد الثاني عالميا من حيث الحجم، ومن اشهر علاماتها نجد: Aqua، Evian، Mizone، Bonafont...الخ.

ج- اغذية الاطفال: وتعتمد تطوير منتجات ملائمة لـ 1000 يوم الاولى من حياة الطفل، وتستند دانون على التغذية الخاصة للرضع والأطفال الصغار في الامتثال المستمر مع معايير منظمة الصحة العالمية (WHO) والتشريعات المحلية، وتحقق 4,3 مليار دولار وهي الثانية عالميا، ومن اشهر علاماتها: SGM، Aptamil / Nutrilon، Blédina...الخ.

د- الاغذية الدوائية (الطبية): تهدف لمساعدة الناس الضعفاء بسبب المرض أو الحالات المزمنة مثل الحساسية، على سبيل المثال الأطفال يعانون من حساسية لحليب البقر، من خلال توفير بدائل مناسبة، أو كبار السن، لمساعدتهم على العيش لمدة أطول بشكل مستقل، وهي تحقق 1,3 مليار دولار كما انها الاولى اوروبيا، ومن اشهر العلامات: Nutricia، Neocate...الخ.

د.بوزيداوي محمد؛ أ. لعطوي جلول؛ أ. زيار عيسى؛ الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان أم تحدي مؤسسة دانون "Danone" أنموذجا

2-2 تركيز "Danone" على اربع اولويات استراتيجية:

في اطار سعيها للتمكين للاستدامة فكريا وممارسة، ضمن أنشطتها وسياساتها، تركز دانون على اربع استراتيجيات اساسية لتحقيق الاستدامة وتتمثل في التالي:

2-2-1 **الصحة:** تهدف سياسة التغذية عند دانون الى اىصال اغذية صحية الى اكبر عدد ممكن من الناس، وهي تركز على ثلاث عناصر اساسية في استراتيجية الغذاء والتغذية¹⁵:

- الفهم العميق لقضايا التغذية والصحة في كل بلد تتواجد به.
 - منتجات ملائمة تلبي احتياجات المستهلكين.
 - تشجيع عادات استهلاكية صحية، من خلال ممارسات تواصلية مسؤولة وايصال المعلومة المناسبة.
- أ- البحث والابتكار لإيصال منتجات غذائية صحية: لتقديم أفضل المنتجات، والأكثر مناسبة لكل فئة عمرية في العالم وفي حالات مختلفة من الحياة، وكذلك فهم عادات الأكل الغذائية ، وأيضا، في عام 2013، وتبحث دانون في مجالات الأولوية للابتكار¹⁶:

- ضمان الجودة الغذائية والحفاظ على الموارد الطبيعية.
 - الاستفادة من التطبيقات العلمية في مجال الغذاء لتطوير منتجات التي تعزز الصحة العامة.
 - البدء من الممارسات الغذائية واحتواء الاختلافات الثقافية لتلبية أفضل لأهداف وتحديات الصحة المحلية .
 - تطوير فئات المنتجات كمصدر للصحة اليومية والرفاه للجميع.
- وفي اطار دعمها للبحث العلمي دعمت دانون مجموعة معاهد علمية منذ سنة 1990، وهي تبلغ 18 معهد في 19 دولة مختلفة وتضم 250 باحث بارز ومستقل، وتعد شبكة المعاهد منظمات مستقلة غير ربحية، تعمل للمساعدة على معرفة مسبقة عن الصلات بين الغذاء والتغذية والصحة.

ب- الحوكمة الهادفة: حددت دانون التزاماتها وآليات الحوكمة في الغذاء، التغذية وميثاق الصحة، وأيضا تنشر علنا المعلومات المتعلقة بسياساتها، ونتائج أبحاثها العلمية ودرجات التقييم من قبل الوكالات المستقلة، وهي تركز على عنصرين هما¹⁷:

- تأكيد التزام المجموعة: اتخذت دانون خطوة أخرى نحو الشفافية واتصالات مسؤولة في عام 2013 بنشر سياساتها المتعلقة بتسويق أغذية الرضع وصغار الأطفال، والتي توضح مدى التزام الشركة بدعم أهداف ومبادئ منظمة الصحة العالمية.

▪ قياس الاداء في مجال التغذية: دانون اكدت قدرتها على تسيير ادائها في المجال الغذائي وتقديم معلومات موثوقة حول نتائجها، وحصلت المجموعة على المرتبة الاولى في الطبعة الاولى لمؤشر التغذية (ATNI)، وصنفت "الافضل في الصنف" بمؤشر داوجونز للاستدامة.

ج- الجودة كضمان لسلامة الأغذية: في هذا الإطار، تواصل دانون جهودها لتكون عضوا فاعلا في مبادرة سلامة الأغذية العالمي، ومواصلة التحسين المستمر لسلامة الأغذية والصحة العامة بهدف تعزيز ثقة المستهلكين في جميع أنحاء العالم.

▪ تقييم المخاطر: تطوير الحلول المناسبة الغذائية في الاستجابة للمتطلبات المحلية (الاحتياجات الغذائية والطعم، والتكلفة، وعادات الأكل،... الخ.

▪ توفير الخبرة في الوقت المناسب: خبرة الجودة يتم تطبيقها عبر مراحل دورة حياة المنتج في كل مكان وفي اي وقت، فالرقابة مستمرة لضمان منتجات سليمة وأمنة.

- المحافظة على ثقة المستهلك: جمع المعلومات باستمرار عبر كل مراحل دورة حياة المنتج، لاجل تأمين استجابة سريعة لتوقعات المستهلكين.
 - تطوير وظائف الجودة: دور وظيفة الجودة توسع في اطار اعادة تنظيم الفروع الاوربية وتم تحديد ثلاث اولويات: الحفاظ على خبرة وظيفة الجودة وتطوير مصادرها الاساسية، تطوير تعليمات لكل الفروع لدعم مدخل الجودة والتأكد من انه على مستوى كل ادارة محلية هناك مدير جودة، تبسيط طرق العمل وادارة وتقاسم الخبرة والمعرفة وتجديد قاعدة التعلم الالكتروني "الامن الغذائي"، وخلق برنامج قيادي جديد للمدراء لتحسين اثروظيفية الجودة.
- 2-2-2 التركيز على الجميع:**

تمكين اكبر عدد من المستهلكين من الوصول الى منتجات دانون هو من اكبر الاستراتيجيات اولوية للمجموعة، ولجعل منتجاتها متوفرة في كل مكان، ركزت دانون على ثلاث رافعات: الابتكار، الاستثمار في الاسواق الجديدة، العمل الاجتماعي.

أ- الابتكار للوصول الى اكبر عدد: تتبع المجموعة استراتيجية الابتكار لوضع منتجات جديدة تتوافق مع الاحتياجات المحلية، فعلى سبيل المثال اطلقت المجموعة في 2013 بالبرازيل منتج يتوافق مع احتياجات التغذية المحلية وتحت العلامة Milnutri هو تشكيلة Danio من الياوورت اليوناني، وتشكيلة من المشروبات المائية تحت العلامة Bonafont Levisse، وفي اندونيسيا والصين، نجد العلامة Mizone تتوسع في المشروبات المائية.

ب- تطوير اسواق جديدة: اختارت Danone الاستثمار بشكل كبير لدعم حضورها في الاقتصاديات الصاعدة، فالتنمية استمرت في البلدان حيث المجموعة تجري عملياتها، ففي تركيا مثلاً شعبة المياه توسعت بالاستثمار في شركة Sirma، وفي الولايات المتحدة المجموعة دخلت سوق التغذية العضوية للأطفال بتملك شركة Happy Family، وفي الهند شاركت دانون في تجديد محفظة Wockhardt.

ج- الشؤون الاجتماعية تأسيس للمستقبل: الشؤون الاجتماعية تمثل تحدي المستقبل لدانون، ويتجسد في مشاريع حقيقية، ففي ست سنوات، دانون كحاضنة اجتماعية اشتركت مع 10 جهات اجتماعية للوصول الى حلول لمشاكل سوء التغذية ونقص المياه وانعدام الامن في سبع دول (بنغلاديش، كمبوديا، الصين، فرنسا، الهند، المكسيك، السنغال).

- ثلاثة امثلة للعمل الاجتماعي: العمل الاجتماعي هو شعار دانون اليوم، حيث تمثل تركيزها الاساسي في 2013 لدعم فاعليات الانشطة الاجتماعية وكاملة على ذلك نجد ¹⁸:

■ مشروع JITA في البنغلاديش: منظمة JITA في بنغلاديش لتدريب النساء في الوضعيات السيئة للبيع من الباب للباب لتحسين اسلوب الحياة، وحصلت نتائج حاسمة حيث تم تحسين استقلالية 6480 امرأة، بالإضافة الى ابلاغ المنتجات الى اكثر من 2,5 مليون في المناطق الريفية، كما تم خلق اكثر من 500 منصب شغل.

■ ياوروت Dolima في السنغال: ملبنة Berger في السنغال تنتج ياوروت Dolima حققت نجاح واضح حيث المبيعات تضاعفت بخمس مرات في خمس سنوات، مع توزيع فعال في اكثر من 10000 نقطة بيع، ويرجع نجاحها الى عرض ابتكاري بمزج الحليب مع الحبوب في كيس مناسب .

■ منتج long shelf life الجديد في بنغلاديش : وهو نوع من الياوورت يغطي 30 % من الحاجات اليومية بخصوص الزنك واليود والحديد وفيتامين A، ويباع 80 الف منه يوميا، لكن الظروف المناخية تجعل النقل للمناطق المعزولة صعب، ولهذا طورت Grameen Danone Foods منتج انسب وارخص يخلق فرص للمقاولين الصغار من السيدات المستهدفات بالمشروع.

- تدعيم اصحاب المشاريع الاجتماعية: بخلاف الثلاث اولويات (التغذية، الماء، انعدام الامن) ، المشاريع ...، ان حقول التعاون في سياسات التوزيع والتسويق والتسعر، اليوم هناك ثلاث مشاريع نفذت لتتويج الجهود وهي:
- مشروع Fontaines 1001: الذي يبدأ بتكرار نموذج لتطويره لكمبوديا في الهند ومدغشقر.
- مشروع EcoAlberto: في المكسيك حيث تم وضعه أولا في المناطق الريفية، بهدف تجريب التوزيع في الاحياء الحضرية الفقيرة ثم التوسع لباقي الانحاء.
- مشروع JITA: في البنغلاديش، والذي يخطط لورشات اخرى لتبني تعبير القيادات النسائية والدول الناشئة.
- ترقية النشاط الاجتماعي: تسعى دانون الى رفع الوعي العام بالانشطة الاجتماعية من خلال مجموعة من الانشطة:
- تدعيم دورة المؤتمرات " Inspiring social innovation ، Up Conference " (حوالي 30 حدث في السنة) لمجموعة SOS.
- عقد اللقاءات غير الرسمية "Yunus & You Cocktails" (YY) بين الفاعلين الاجتماعيين والطلبة والمحترفين الشباب.
- تنظيم عدة ندوات وورشات في Convergences Forum للبحث على حلول لمشاكل المياه.
- تدعيم الاعلام الاجتماعي مع مجتمع MakeSense، وخاصة بمناسبة القمة الاولى للشؤون الاجتماعية في آسيا (بلغت 3 ملايين شخص).

3-2-2 الالتزام نحو المستخدمين:

- ان ثقافة دانون قائمة على اعتبار العاملين والرغبة في تأكيد افضل نمو ممكن، ولهذا تم تصميم خطة للتحويل تقوم على العناصر التالية¹⁹:
- أ- **التغيير في خدمة النمو** : تركز دانون على دعم التغيير وتطبيق نموذج تنظيمي مستدام، ولجل تطبيق هذه الخطة في احسن ظروف، هناك عدة مقاربات:
- رعاية الحوار الاجتماعي: حوالي 300 اجتماع تم عقدها مع ممثلي العاملين في اوربا بين فيفري وجوليه 2013، وتم توقيع اتفاقيتين، اتفاقية طريقة التشغيل مع الاتحاد الدولي لعمال التغذية على المستوى الاوربي في مارس، واتفاقية مشتركة لدعم الاجراءات الاجتماعية لكل الشركات الفرنسية التابعة في جوان 2013.
- تشجيع حركية العاملين: تم وضع برنامج لمساعدة العاملين داخليا وخارجيا على الحركية، فالعاملين الذين يرغبون في بداية عملهم الخاص يستفيدون من البرنامج الخاص المؤسس على شبكة " دانون لرجال الاعمال"، والذي يحوي دعم عملي ومالي، فاكتر من 30 مشروع تم تدعيمها مع نهاية 2013، 75 % منهم في فرنسا.
- تدعيم تطوير منظمات جديدة: دانون وضعت نظام تدعيم لتسهيل عمل المنظمات الناشئة، حيث تم تدعيم فرق الادارة الناشئة بدورات تدريبية.
- تبسيط طرق العمل: والهدف هو تبسيط عملية اتخاذ القرار وجعل المنظمة اقل تعقيدا، وهناك عدة نتائج ملموسة،

ب- **التنوع كقيمة**: تشجع دانون التنوع كاحد الاولويات التي بذلت لاجلها جهودا كبيرة استمرت في 2013، وكان لها قضايا مهمة:

- المساواة بين الجنسين: مساواة الاجرة بين النساء والرجال هو من اولويات دانون، وتم مراقبة فجوة الاجور وبالاخص منذ 2011، وعن طريق التحليل المنظم للرواتب السنوية لكل صنف من الموظفين، وحاليا معدل الاختلاف بين الرجال والنساء عبر المجموعة يبلغ 3 %.

- **الدمج بين الاجيال:** تم تطبيق برنامج "GenD" للمدراء الشباب، وتقوم فكرته على جمع 100 مديراً لاقبل من سن 30، من 28 جنسية مختلفة، في Evian في سبتمبر 2013، بهدف تعريفهم بثقافة دانون وتعزيز دافعيتهم وتقريبهم من المدراء التنفيذيين للمجموعة، وكذلك تم اطلاق حدث Octave الذي يعد امتداداً لملتقى EVE ويهدف لرعاية التواصل بين الاجيال، وأول ملتقى Octave عقد في أبريل 2012، وحضره 120 من مختلف الاعمار ومن 5 شركات، والحدث الثاني عقد في أبريل 2013.
- **ج- تنمية وتقاسم المهارات :** تعتبر دانون تنمية مهارات العاملين شرط ضروري للنمو، فالمجموعة بحاجة لنقل المعرفة والمهارات، وتبني الثقافة المشتركة لجميع العاملين.
- **منصة التعلم الافتراضي:** وتعرف ايضا ب"الحرم الجامعي 2.0" وقد انتشر في 13 من 15 دولة التي يتواجد دانون بها بقوة، وهذه المنصة تحتوي قائمة غنية ومتنوعة لدروس تدريبية يمكن بسرعة وسهولة الوصول اليها عبر النت.
- **التنقيب عن الذكاء الجماعي:** تنمية المهارات غير كافية، لهذا تم اطلاق "الأكاديمية الرقمية" مع نهاية 2013، للمساعدة في نشر المهارات والممارسات الرقمية بين فرق البيع والتسويق.
- **تطوير نماذج قيادية:** الهدف هو تطوير نماذج قيادية وهي احسن تعبير عن التنوع في قضايا العمل.
- **نقل ثقافة المجموعة الى مناطق جديدة:** دانون ابتكرت نموذج موسع لتنمية المهارات يدعى "مصنع المهارات" وهي جامعات مشتركة جديدة تحت التطوير في امريكا اللاتينية واندونيسيا وروسيا
- **د- الالتزام بالسلامة والصحة والحوار الاجتماعي :** مبادرات دانون مستمرة في 2013 مع التركيز الثابت على السلامة في الشركات التابعة لها، وتم تطوير برنامج الرعاية الصحية والحوار الاجتماعي "Dan'Cares"، كما تقوم على الأولويات التالية:
- **ثقافة الامن والسلامة:** السلامة اثناء العمل من اولويات دانون، فلمدة 10 سنوات، برنامج WISE مكن من تخفيض بنسبة 15 % في عدد الحوادث، وهذا ما منع 7000 حادث منذ 2004 .
- **التغطية الرعاية الصحية العالمية Dan'Cares:** وهو برنامج اجتماعي اقتصادي يضمن لكل عامل الرعاية الصحية، وخاصة الرعاية الطبية الاساسية كالعلاج بالمستشفى، الامومة، ...الخ.
- **الحوار الاجتماعي كرافعة للتقدم الاجتماعي والاقتصادي:** الحوار الاجتماعي في دانون ينتظم حول هيئة علاقات عمل عالمية.
- **الدراسة المسحية لدانون 2013:** الالتزام يبقى عاليا: الاستطلاع التاسع لدانون كان موجهاً 100 % الى العاملين.
- **هـ- الالتزام القوي تجاه اصحاب المصلحة:** صندوق النظام البيئي لدانون: تم انشاء صندوق النظام البيئي لدانون في 2009، بغرض تقوية الفاعلين المحليين الذين يساهمون في نظام دانون البيئي (مثل المزارعون الصغار، المجهزون، المقاولين الثانويين، الناقلين، والموزعين...)، عن طريق تعديل بعض نشاطات المجموعة عبر كامل سلسلة القيمة، منظمة في خمس مجالات للعمل.

2-2-4 الطبيعة في 2020 (الطبيعة في صميم سلسلة التغذية):

- بالنسبة لدانون الغذاء الصحي يبدأ بالطبيعة الصحية، فنشاط المجموعة يمتد من انتاج التجهيزات الزراعية الى نهاية حياة المنتج، بما فيها المعالجة الصناعية والتغليف والنقل حتى البيع.
- كما تبنت دانون دستور بيئي في 1996 وحددت خطة، ودعمت المجموعة مجهوداتها في 2008 بتحديد هدف تخفيض انبعاث الغاز، واخيرا دانون حددت اربع مجالات رئيسية للتطلع لأفاق 2020: المناخ، المياه، التغليف، الزراعة، وهذه المجالات تتضمن مبادرات طموحة يمكن تلخيصها كالتالي²⁰:
- أ- محاربة التغير المناخي بتخفيض الاثار والمساعدة للتخلص من الكربون: الكربون مؤشر رئيسي في مكافحة التغير المناخي بشكل واسع يساعد على تقييم تاثير دانون على النظم البيئية الطبيعية، وتم اتخاذ الاجراءات التالية:
- القياس التام: حيث تقيس دانون اثار الكربوني لمنتجاتها خلال دورة حياتها بكل الفروع التابعة لها،
 - التخفيض باستمرار: حيث تعمل دانون باستمرار على تقليص وتخفيض انبعاث الغازات الضارة بالطبيعة، خاصة الكربون، وتطمح دانون لتخفيض بنسبة تفوق 50 % في 2020.
 - تدعيم الطبيعة: انضمت دانون مع ثمان شركات كبرى في صندوق الاعالات
 - تقليل التصحر: وعيا منها باهمية التشجير والغابات اتبعت دانون سياسة لتعزيز ممارسات في سلسلة قيمتها تساعد على التقليل من التصحر.
 - التقليل من الاعتماد على الطاقة الكثيفة والتوجه للطاقة البديلة: منذ سنة 2000 خفضت دانون كثافة طاقتها الى 50 %، وتطمح لبلوغ 60 % في أفق 2020.
- ب- حماية الموارد المائية خصوصا في حالة الندرة، واستعمالها بانسجام مع النظام البيئي المحلي والمجتمع:
- وعيا منها بأهمية المورد المائي وندرته في كثير من الاحيان، تلتزم دانون بتكييف ممارسات واعية على المستوى المحلي، وقد حددت المجموعة اربعة اولويات كالتالي:
- قياس الاثر في دورة الماء: حيث تعتمد دانون على ادوات لقياس الاثر في الماء منها Quantis التي تم تجربتها في احد الفروع الرائدة في 2013، وسيتم تعميمها لباقي الفروع،
 - الحماية: تحرص دانون على استعمال المورد المائي بحيث تتمكن الطبيعة من اعادة تجديده، وتقييم بشكل منظم الماء المعاد توزيعه بعد الاستعمال، كما طورت طريقة جديدة للإشراف على الادارة المحلية للماء، تعرف بـ SPRING بمساهمة معاهدة Ramsar و IUCN.
 - تخفيض الاستهلاك والتضييع: تسعى دانون لتكون رائدة في تخفيض استهلاك وتضييع الماء في مصانعها، ولديها نتائج جيدة، حيث في 2013 تم تخفيض كثافة استعمال الماء في العمليات الصناعية بـ 5 %، ومنذ 2000 بـ 45 % وتطمح لتبلغ 60 % في حدود عام 2020.
 - مراقبة الانظمة البيئية: تريد دانون حماية وترميم الانظمة البيئية المائية في المناطق التي تتواجد بها.
- ج- تحويل المخلفات الى مورد، واستعمال مادة من مصدر مستدام: التغليف ضروري لايصال منتجات آمنة وصحية للمستهلك، لكن أثرها على البيئة ينبغي تقليله لأقصى حد، ولهذا حددت دانون اربع اولويات لهذا الهدف.
- تحسين التغليف: تحاول دانون تخفيض وزن التغليف مع المحافظة على النوعية الجيدة، والعديد من الابداعات في هذا المجال، مثل ازالة الورق المقوى من الياوورت المباع في عدة رزم، وكذلك تقليل وزن القارورات.

- تحويل بقايا التغليف الى مورد: حيث انه بعد الاستهلاك يمكن تحويل البقايا الى مورد نافع، وتهدف دانون لتطوير نظرة تقوم على ثلاث اولويات: دعم تجديد تصميمات ومواد التغليف لتسهيل التكرار، استعمال اكثر لمواد مكررة في التغليف، تدعيم مبادرات ابداعية اجتماعية لتحويل المخلفات الى موارد على الاقل في عشر دول.
- مواد تغليف من مصادر مستدامة: تهدف المجموعة الى بلوغ نسبة 100 % في استعمال مادة اولية من اصل مكرر، او من غابات مدارة بمسؤولية في حدود عام 2020.
- اشراك المستهلكين: فالتغليف يمكن ان يساعد على تغيير سلوك المستهلك، مثل حثه على جمع المخلفات وتصنيفها لإعادة استعمالها.
- د- الترويج للزراعة التي تنتج غذاء صحي ومتوازن، تنافسي وخالق للقيمة ويحترم النظام الطبيعي: حيث تلتزم دانون مع الفاعلين الآخرين في القطاع الفلاحي بتشجيع زراعة تنافسية تخلق قيمة اجتماعية واقتصادية وتحترم الانظمة البيئية الطبيعية.
- ممارسات اكثر احتراماً للبيئة: في عام 2002 اسست دانون ما يعرف بـ SAI (المبادرة الزراعية المستدامة) والتي تضم اليوم حوالي 50 فاعلا في قطاع زراعة الاغذية، وفي 2004 ادخلت دانون عشر معايير بيئية في دستورها للنوعية لمنتجي الحليب.
- التنوع الحيوي: حماية النظام البيئي مرتبطة بالزراعة.
- هـ- الحوكمة تتكيف مع الاهداف: فمنذ 2010 ادخلت دانون لجنة من الخبراء واصحاب المصلحة الخارجيين لتنظيم التفكير الاستراتيجي ويساعد في تحديد خارطة طريق طويلة الاجل، المجموعة ايضا صممت نموذج تكويني حول الطبيعة لرفع الوعي داخلها بالاستراتيجية الخاصة بالبيئة في 2013، هذا النموذج تم توسيعه وجعله متوفر لكل العاملين في 2014، ولتقوية الصلة بين الطبيعة والعمل، نشرت دانون دليلا للمطالبات البيئية في 2011 بالتعاون مع وكالة Futerra، وهو متوفر على الموقع التفاعلي الجديد الذي تم تدشينه في 2013.

خاتمة:

أصبحت ابعاد الاستدامة من الأمور الضرورية لبقاء المؤسسة وتحقيق النمو، خصوصا في ظل التدهور البيئي المشهود، وتزايد النداءات المطالبة بحماية البيئة، وهنا تظهر روح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وحتى تتمكن المؤسسات من تحقيق الاستدامة والاداء المستدام فعملها المشاركة الفعالة في بناء المجتمع وحماية البيئة، وتفعيل مبادرات الاستدامة المتنوعة، وتظهر دانون كمؤسسة رائدة في مجال الاستدامة وعيا منها باهمية الابعاد الثلاثة (الاجتماعية والاقتصادية والبيئية) للاستدامة في بناء شخصية قوية للمؤسسة الحديثة، كما تقود مبادرات جريئة لدعم الاستدامة على مستوى مختلف الفروع التابعة لها.

ويمكن للمؤسسة الجزائرية ان تستفيد من تجربة دانون والممارسات المتنوعة التي تتبناها في اطار الالتزام بالاستدامة، حتى تتمكن من مواجهة التحديات والتغلب على العقبات، وتحقيق التنافسية المطلوبة ومواكبة التطورات العالمية.

المراجع:

¹ Alyson C. Warhurst, **Sustainability Indicators and Sustainability Performance Management**, Report Primarily Funded By The Mining And Minerals And Sustainable Development Programme, 2002, p12.

² <http://sustainability.about.com/od/Sustainability/a/What-Is-Sustainability.htm>, 09-02-2013.

³ Deborah Doane & Alex MacGillivray, **Economic Sustainability The business of staying in business**, http://projectsigma.co.uk/RnDStreams/2_econ.asp, 16/02/2013.

⁴ Michel Capron, Franchise Quairel-Lanoizelée, **La Responsabilité Social D' Entreprise**, Hiber, Alger, 2013, p23.

⁵ A. Warhurst, **Sustainability Indicators and Sustainability Performance Management**, p14

⁶ Sandra Waddock, **Editorial, the journal of Corporate Citizenship**, Greenleaf Publishing, Issue 9, UK, Spring 2003, p03.

⁷ Klaus Schwab, **Global Corporate Citizenship**, World Economic Forum, foreign affairs, Volume 8 7 No. 1, 2008, p110-111

⁸ Marc J. Epstein, **Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic**, ed1, Berrett-Koehler Publishers, USA, 2008, p21-22.

⁹ Ibid, p38-41.

¹⁰ Tima Bansal, **business sustainability**, <http://lexicon.ft.com/Term?term=business-sustainability>, 15/03/2013.

¹¹ هي منظمة رائدة في حقل الاستدامة، تعمل على ترقية استخدام تقارير الاستدامة كطريقة لتصبح المؤسسة أكثر مساهمة في الاستدامة، كما تقوم بأعداد معايير وتقييم تقارير الاستدامة للمؤسسات المختلفة.

¹² مجموعة **Gervais Danone** المجموعة الأولى فرنسيا لانتاج الحليب ومشتقاته وقد نتجت عن اندماج شركة **Gervais** لصناعة الجبن (تأسست سنة 1858) وشركة **Danone** للأغذية الدوائية (تأسست سنة 1919) وذلك سنة 1967.

¹³ شركة **BSN** تأسست سنة 1966 اثر اندماج شركة **Souchon-Neuvesel** رائدة صناعة الزجاجات والعبوات و **Boussois** تنتج الزجاج المسطح.

¹⁴ <http://www.danone.com/fr/#>, 29-12-2014.

¹⁵ Danone, **Danone 2011 Sustainability Report: Strategy and Performance**, <http://www.danone.com/fr/#>, 2011, p14.

¹⁶ Danone, **Sustainability Report Danone 13: Strategy and Performance**, <http://www.danone.com/fr/#>, 2013, p16-18.

¹⁷ Ibid, p18.

¹⁸ Danone, **Danone 2011 Sustainability Report: Strategy and Performance**, op cit, p24.

¹⁹ Danone, **Sustainability Report Danone 13: Strategy and Performance**, op cit, p27.

²⁰ Ibid, p36-43.