المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية مدخل نحو خلق قيمة مشتركة:
دراسة حالة مجمع VOLVOوSONARTACH

Strategic Social Responsibility, an introduction to Creating Shared Value: a case study of the VOLVO and SONATRACH group

حاج أعمر حسيبة[1]*، طرفاني عتيقة[2]

[1] جامعة الجزائر3 (الجزائر)،مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، ***hadjamar.hassiba@univ-alger3.dz***

[2] جامعة الجزائر3 (الجزائر)،مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية ***terfani69@gmail.com***

تاريخ الاستلام: 2024/07/08 تاريخ القبول: 2024/11/14 تاريخ النشر: 2024/12/01

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى بيان إمكانية تطوير نموذج يسمح للمؤسسات بالاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية باستعمال نفس الإطار الذي يوجه خيارات أعمالها الأساسية عند أداء مسؤوليتها الاجتماعية ويمكّنها من خلق قيمة مشتركة. بالاعتماد على دراسة حالة مجمع VOLVO وSONATRACH، توصلت الدراسة إلى أنّ VOLVO في مرحلة متقدمة في مسؤوليته الاجتماعية وصل إلى خلق قيمة مشتركة من خلال: دعم النظام المدرسي، تطوير سلسلة القيمة والمنتجات، بينما يسعى SONATRACH إلى الوصول بمسؤوليته الاجتماعية نحو خلق قيمة مشتركة من خلال إبرام اتفاقيات لاعتماد ISO26000.

الكلمات المفتاحية:مسؤولية اجتماعية؛ مسؤولية اجتماعية إستراتيجية؛إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية؛ خلق قيمة مشتركة؛ مجمع VOLVO و.SONATRACH

تصنيفJEL : M14

Abstract:

This study aims to demonstrate the possibility of developing a model that allows organizations to pay attention to strategic social responsibility, using the same framework that guides their basic business choices when performing their social responsibility and enables them to create shared value. Based on the case study conducted on VOLVO and SONATRACH, the study concluded that VOLVO is at an advanced stage in its social responsibility and is working to create shared value through: supporting the school system and developing the value chain and products, while SONATRACH seeks in the future to reach social responsibility towards value creation by concluding Programmed agreements to accredit the ISO26000 standard

Keywords: *social responsibility; strategic social responsibility; social responsibility strategy; shared value VOLVO and SONATRACH assembly*

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

كان اتجاه معظم المؤسسات إلى تبني المسؤولية الاجتماعية CSRبصفة هامشية لأعمالها تدفعها الضغوطات الخارجية لأصحاب المصلحة ، إلا أن التحليل التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية CSR في الفترة بين 2006 و2011 لمجموعة من الباحثين أبرزهم PORTER وKRAMER طورا علاقة المؤسسة بالمجتمع، وفتح مجال الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية SSR التي تعتبر المسؤولية الاجتماعية قضية إستراتيجية مرتبطة بأعمال المؤسسات تمكنها من خلق قيمة اقتصادية وميزة تنافسية لها.

فالمساهمة في المجتمع ليست مجرد لفتة خيرية ولكنها يمكن أن تكون نشاطا يدر أرباحا عند استخدامها مع إستراتيجية مناسبة، وهذا يعني أن المؤسسات يجب أن تحاول الانتقال من مسؤولية اجتماعية إلى مسؤولية اجتماعية إستراتيجية كما يجب أن يدرك المجتمع أن المؤسسات هي المنظمات التي تخلق قيما بالتعاون بدلا من مجرد تقديم بعض أرباحها إلى المجتمع، مستعملا دراسة الحالة المختارة على كل من مجمع VOLVO وSONATRACH كدليل تجريبي على العمليات والممارسات التي يمكن أن تسمح بدمج المسؤولية الاجتماعية في الأعمال الأساسية للمؤسسة وستفتح سبلًا لمزيد من المناقشات والتطورات العملية المبتكرة في المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية وخلق القيمة المشتركة للأكاديميين والممارسين.وفقًا لذلك ، تستكشف هذه الورقة البحثية محاولة للإجابة على السؤال الجوهري التالي:" **كيف يمكن للمسؤولية الاجتماعية ل**VOLVO وSONATRACH **الاندماج مع الإستراتيجية والعمل على خلق قيمة مشتركة؟**".

الفرضية الأساسية: يتم الاعتماد على مراحل محددة لدمج المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية المؤسسة تسمح هذه المراحل بمعرفة مدى تقدم VOLVO وSONATRACH في أداء مسؤوليتهما الاجتماعية.

للإجابة عن الاشكالية تم تقسيم البحث الى المحاور التالية:

- الزامية الإنتقال الى مسؤولية اجتماعية استراتيجية.
- اطار ممارسة المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية
- ممارسات المسؤولية الاجتماعية في VOLVO وSONATRACH.

أهداف الدراسة: تتمثل في:

- التأكيد على مدى أهمية تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية لتحقيق ميزة
- تنافسية وقيمة اقتصادية وسمعة جيدة.
- إمكانية تطوير نموذج يساعد المؤسسات على تبني المسؤولية الاجتماعية بصفة إستراتيجية يسمح بتحقيق الفوائد لكل من المؤسسة والمجتمع

منهج الدراسة: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يخدم الجانب النظري والجانب التطبيقي لدراسة الحالة.

2. . إلزامية الانتقال إلى مسؤولية اجتماعية إستراتيجية:

تتفق العديد من الأطر المفاهيمية المقترحة من قبل الباحثين حول المسؤولية الاجتماعية على أنها تدفع المؤسسات إلى تحويل أنشطتها بالتركيز على متطلبات أصحاب المصلحة، ودون فهم المؤسسات لهذه الفكرة تحاول ممارسة المسؤولية الاجتماعية من أجل وجودها في المجتمع، كاستعمالها مثلا لقب "**المؤسسة المواطنة**" وأحيانا أخرى باعتبارها مساهمة في "**التنمية المستدامة**"، والأهم من ذلك أنها تشرع في ممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية كآلية لمواجهة الضغوط الخارجية المستمدة من أصحاب المصلحة بعيدة عن إستراتيجيتها وأعمالها الأساسية، أو أنه يتم دمج الأعمال الخيرية في خطة المسؤولية الاجتماعية ذات الصورة الأكبر. فإساءة فهم المسؤولية الاجتماعية يجعل منها مرادفا للأعمال الخيرية ففي غالبية الأوقات يتم ذكر المسؤولية الاجتماعية في حين أن المؤسسة قامت بمبادرات خيرية رغم وجود فرق كبير بينهما.

1.2 **أشكال العمل الخيري للمؤسسات :** يعرف العمل الخيري للمؤسسات على أنه تشجيع ومحاولة إحداث التغيير الاجتماعي من خلال تقديم مساهمات مالية سخية بشكل كبير، فالمؤسسة هنا تقرر أن تستثمر في قطاع اجتماعي جزءا من ثروتها أو وقتها دون انتظار أي مقابل.ودون أي تغيير في وظائف أعمالها. تمارس الأعمال الخيرية بعدة طرق مختلفة يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- التبرعات الخيرية ليست فقط التي يمكن أن تذهب نحو أي عدد من سيناريوهات العطاء المباشر، مثل الإغاثة من الكوارث أو إطعام المشردين. يتضمن العمل الخيري إيجاد حل طويل الأمد

للتشرد ، بدلاً من تقديم الإغاثة المؤقتة. على مستوى المؤسسات(Zach, 2018) ،

- ممارسة المؤسسة العمل الخيري باعتبارها عضو ومواطن صالح وفعال بشكل ايجابي في المجتمع، فتعتمد المؤسسة على مبدأ **"القيام بما هو صحيح عند القدرة"** من خلال مساعدتها للمجتمع من فائض أرباحها وتوزيعها حسب القيمة الاجتماعية والمبادئ الاجتماعية والأخلاقية وقد يتم توجيه هذه الفوائض إلى أنواع مختلفة من المؤسسات الاجتماعية أو التعليمية، الترفيهية، الثقافية والرعاية الصحية من أجل تحسين الظروف المعيشية وجودة حياة المجتمع. (Galbreath,2006)،
- يمكن وصف الأعمال الخيرية للمؤسسات (Karim&Rangan ,2012) بأنها **"روح المؤسسة"**، وتعبر عن الأولويات الاجتماعية والبيئية بالنسبة للمؤسسين والإدارة التنفيذية والموظفين، بدون توقع أي ربح أو فائدة مباشرة للمؤسسة، وغالبا ما تحدد قيم المالكين المسيطرين الأولويات الخيرية للمؤسسة ، بينما قد تتأثر المساعي الخيرية للمؤسسات من قبل مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية. وتكون إما على شكل تمويل مباشر للمنظمات غير الربحية، أو القيام بمشاريع لخدمة المجتمع، أو التبرع بمنتجات وخدمات للمنظمات غير الربحية والسكان المحرومين (Kash Rangan, Lisa A. Chase, and Sohel Karim ,2012 ,p6-10).

2.2 مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

تتجاوز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العمل الخيري. فهي تدور حول جعل وظائف الأعمال الأساسية أكثر استدامة. فبرنامج المسؤولية الاجتماعية لا يفيد المجتمع فحسب، بل يفيد أيضًا الأعمال في شكل معنويات محسنة ، وزيادة الاحتفاظ بالموظفين، وتطوير أعمال جديدة، والتمييز عن المنافسين. وذلك لأن برنامج المسؤولية الاجتماعية يتطلب مشاركة جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك الموظفين والمجتمع .قد يحتاج برنامج المسؤولية الاجتماعية إلى تغيير بعض ممارسات العمل المهمة من أجل تحويله إلى عمل ومسؤول، كما أن ممارسة الأعمال التجارية بطريقة قانونية وأخلاقية وكسب المال هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

إن الإعلان عن العمل الخيري الذي تقوم به مؤسسة ما لديه فرصة لرد الفعل بنتيجة عكسية. خاصةً منذ تنفيذ تشريعات المسؤولية الاجتماعية، يمكن اعتبار العمل الخيري الذي تقوم به المؤسسة على أنه شراء طريق الخروج من الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية.

تظهر النظريات الاقتصادية الحديثة أن منطق الربح والأداء الاجتماعي يمكن أن يكونا في الواقع مكملين لبعضهما لأن المؤسسات التي تقوم بجهود اجتماعية من أجل تحسين أدائها الاجتماعي فإنّها

ستساهم في الأداء الاقتصادي من حيث:

- **الاستفادة من ميزة تنافسية الصورة**، حيث يشير العديد من الباحثين إلى عصرنا على أنه "أخلاقي"ويعتبرون أن المستهلكين يظهرون اليوم بمواقف الاستهلاك المسؤول اجتماعيا،وبالتالي يتوقع المواطن المستهلك اليوم من منتج يتم طرحه في السوق أنه يحترم البيئة،و أنّ أساليب الإنتاج والتسويق لدى المؤسسة تتوافق مع المعايير الأخلاقية. (**2012,** Quynh-**Liên DUONG**)
- **الاستفادة من تمايز المنتجات** من خلال وضع العلامات الاجتماعية وبذلك تجذب المستهلكين الذين يقومون بعمليات الشراء بناء على تقييم المسؤولية الاجتماعية وتجنب مخاطر المقاطعة. .(**2012,** ,p6-7, Quynh-**Liên DUONG**)
- كما أن **للعولمة** طرحا لتحديات اجتماعية تتجه العيون إلى المؤسسات للاستجابة لها، باعتبارها الجهات الفاعلة الأكثر نفوذا في هذا المجتمع لإيجاد إجابة للقضايا الاجتماعية والبيئية التي تطرحها أنشطتها جزئيا. وفي هذا السياق تم بناء مشاركة المؤسسة في منطق المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز الامتثال للمعايير الاجتماعية وإحداث تقارب بين الأهداف التي تتوقعها السلطات العامة والمنظمات غير الحكومية والأهداف الاقتصادية للمؤسسة، وبمعنى أخر فالمؤسسات التي تدمج متغير المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجيتها تشارك في ضمان التنمية المستدامة وبذلك لديها مصلحة اقتصادية من حيث غزو سوق جديد، المستهلكون الاجتماعيون الأخلاقيون، جذب المستثمرون والمساهمون المسؤولون اجتماعيا. .(**2012,** Quynh-**Liên DUONG ,p6-7**)

❖ **مفهوم المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية**: يرى المؤلفان (Porter، Kramer، 2006) أنه من خلال ربط مقاربة المسؤولية الاجتماعية مع الإستراتيجية ستزيد فرصة الاستفادة من موارد المؤسسة لخلق فوائد اجتماعية واقتصادية في وقت واحد، وفي نفس الصدد تظهر نتائج البحث التي أجراها Husted et al والموجودة في (Samina Afrin;2013)أن المؤسسات التي تتبنى نهج استراتيجي للمسؤولية الاجتماعية من المرجح أن تخلق قيمة اقتصادية لأنها تطور الموارد والقدرات في حل

المشاكل الاجتماعية وتطبيقها على أنشطة أعمالها الأساسية. تهدف المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية إلى معالجة المشاكل والآثار السلبية لسلسة القيمة مع دعم إستراتيجية المؤسسة واحتياجات المجتمع.

يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية إلى وضع استراتيجيات لخلق القيمة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في إطار ممارسات العمل الأساسية مع محاولة زيادة التأثير على الشركاء (المساهمين، والموظفين، والموردين، والمقاولين من الباطن، والمستهلكين ، والمجتمعات المحلية والحكومة والبيئة) ، وليس فقط على المجتمع.(Zach, 2018)

يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية هي:" **آلية لإعادة اتصال الأعمال بالمجتمع اللذان يعتبران كيانين مترابطين تفتح حيزا تنافسيا تتوفر فيه فرص جديدة ولكن أيضا مطالب إضافية يجب تلبيتها"**، ولاشك أنه هناك تحديا لموازنة الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية ولكن من خلال اختيار المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية ستخطو خطوة نحو خلق القيمة.

3. إطار ممارسة المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية: من المسؤولية إلى خلق القيمة المشتركة

من أجل توضيح كيفية تمكن المؤسسة من تبني إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، واستبدال الأعمال الخيرية التقليدية بنهج أكثر إستراتيجية، ارتأينا إلى اعتماد نموذج مكون من ثلاث مراحل أساسية تنتقل خلالها المؤسسة إلى دمج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في إستراتيجية واحدة لخلق القيمة المشتركة. وهذا ما يبينّه الشكل التالي:

شكل 01: المراحل الأساسية للمسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية

المعايير والقياسات والعلامات STANDARDS, NORMS AND LABELS

البيئة ENVIRONMENT	الجودة QUALITY	الأخلاقيات ETHICS	الإنسان PEOPLE	المحاسبة ACCOUNTING
ISO14001 EMAS EQUATOR PRINCIPLES ECOLABEL RAINFOREST ALLIANCE	ISO9000 ….	SA8000 UNGLOBAL COMPACT UNIVERSAL DECLARAT OF HUMAN RIGHTS FAIR TRADE	OHSAS18001	GRI AA1000

العمل الخيري الاستراتيجي STRATEGIC PHILANTHROPY

التبرعات نقدية من نوع ما	التسويق المرتبط بالقضايا الاجتماعية	الرعاية	الشراكات والأسس	موظفون متطوعون في دفع الرواتب	المشاريع الاجتماعية

المخرجات المتكاملة INTEGRATION OUTPUTS

POLICIES السياسات	PROCESSES العمليات	GOODS/SERVICES السلع والخدمات
التدريب على القوة المنخفضة أصحاب المصلحة - التمكين تدريب منتظم للموظفين تدريب منتظم للموردين السياسات الأخلاقية للموردين	تقييم سلسلة التوريد والاندماج إدارة المخلفات الحد من النفايات تخفيض الانبعاث توفير الطاقة إعادة التدوير مصادر الطاقة البديلة	لمواد القابلة لإعادة التدوير المواد والمنتجات القابلة لإعادة الاستخدام صديقة للبيئة ومنتجات LEAN الصناديق الأخلاقية القروض الصغرى / التمويل الأصغر معلومات شفافة عن الحقائق

Sourse : Fabrizio Mosca, 2017, « The Evolution of CSR : An Integrated Approach », symphonya.unimib.it, p25

1.3الامتثال للمعايير والقواعد والعلامات:

يشمل على جميع المجموعات الوطنية والدولية للمعايير والقواعد والعلامات التي يمكن للمؤسسة تنفيذها من أجل البيئة (على سبيل المثال ، ISO 14001) ، والجودة (على سبيل المثال ، ISO 9001) ، والأخلاقيات (على سبيل المثال ، SA8000 بشأن المعايير الأخلاقية) ، الأشخاص (بشكل أساسي للموظفين ؛ على سبيل المثال ، OHSAS18001 بشأن صحة وسلامة العمل) ، والمحاسبة (مثل معيار AA1000 للمساءلة). حيث تخدم هذه المعايير والعلامات نطاق التواصل للمؤسسات التي تحاول بناء سمعة جيدة وتعتبر أداة تقليدية لا تعبر عن دمج المسؤولية الاجتماعية في الأعمال الأساسية للمؤسسة (Mosca, F. & Civera, C. 2017,p 16-35). وإنما تسعى هذه الأخيرة إلى إنتاج توافق مع الأعراف والقيم المجتمعية وتنفيذ أنشطتها في إطار المعايير والقواعد التي تفرضها بيئتها.

2.3 العمل الخيري الاستراتيجي:

يمثل خطوة إلى الأمام في نهج المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية ويتضمن جميع الأنشطة والإجراءات المتخذة في مجال الأعمال الخيرية الإستراتيجية والتي نعني بها النهج الخيري المرتبط مع الأعمال الأساسية للمؤسسة. ويندرج تحت هذا البعد الأدوات الرئيسية التالية (Jean-Jacques PLUCHART ; Odile UZAN ,2017,p23-25):

- التبرعات النقدية أو العينية ،
- التسويق المرتبط بالقضايا الاجتماعية ،
- الرعاية (في مجال الفن والرياضة والثقافة والتعليم) ،
- الشراكات مع منظمات القطاع الثالث حول المشاريع المخطط لها ،
- إنشاء البنية التحتية الخاصة بالمؤسسة لتسهيل تنفيذ المشروع ،
- ريادة الأعمال الاجتماعية كشكل تنظيمي هجين لإجراء المزيد من الأنشطة الاقتصادية ذات الغرض الاجتماعي و / أو البيئي الأقوى

كلما ارتبطت هذه الأنشطة بالأنشطة الأساسية للمؤسسة ومتسقة معها ، يمكن اعتبار نهج المسؤولية الاجتماعية أكثر إستراتيجية.

3.3 المخرجات المتكاملة من أجل خلق قيمة مشتركة:

يمثل المخرجات المتكاملة أعظم تعبير عن دمج المسؤولية الاجتماعية في الأعمال الأساسية. بصرف النظر عن دمج القيم الأخلاقية والاجتماعية في رسالة المؤسسة ورؤيتها يصف هذا البعد التكامل الملموس للممارسات الاجتماعية والأخلاقية والبيئية في المنتجات / الخدمات، العمليات والسياسات بهدف خلق قيمة للمؤسسة والمجتمع،(Mosca, F. & Civera, C. (2017 وهذا يعني **خلق قيمة مشتركة**.

❖ **نموذج خلق القيمة المشتركة:** يقدم الباحثان في عمل (Porter et Kramer ,2011) مفهوم خلق القيمة المشتركة كمرحلة جديدة من المسؤولية الاجتماعية ، وتم تعريفها بأنها: " **مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تزيد القدرة التنافسية للمؤسسة مع تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها."** وتستند على المبدأ التالي: " **لا ربح للمؤسسة دون ربح للمجتمع"**، أو بصفة أخرى "**ربح المؤسسة من خلال ربح المجتمع".**

يرتكز خلق القيمة المشتركة على تحويل الاحتياجات الاجتماعية إلى إمكانات لخلق قيمة اقتصادية للمؤسسة، وهذا يعني أن تقوم المؤسسة بالبحث عن الفرص الاقتصادية المقدمة إذا أخذت الاحتياجات المجتمعية في الاعتبار.

بهذا المعنى، يتكون مفهوم خلق القيمة المشتركة من:

- ✓ تحديد للأهداف الاقتصادية والاجتماعية بناء على احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة وموارد المؤسسة.
- ✓ تنفيذ النشاط الذي يوفر مزايا مالية وتنافسية مستدامة للمؤسسة مع مزايا اجتماعية ملموسة للمجتمع.

يعتمد مفهوم خلق القيمة المشتركة على ثلاث استراتيجيات أساسية من أجل خلق القيمة وارتينا إلى ربط هذه الاستراتجيات ل(porter et kramer ;2011 ;p6) مع نموذج الأبعاد الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية الذي طوره ((M Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996) يتكون من خمسة أبعاد إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية تؤثر على قدرتها على خلق القيمة، ويساعدها على تحديد برامج المسؤولية الاجتماعية المناسبة وتتمثل الأبعاد في: **المركزية، الملائمة/ الخصوصية، الاستباقية / روح المبادرة، الوضوح في الرؤية، والطوعية**. حيث يساعد تقييم الأبعاد على توضيح كيف أن الموارد والقدرات المستخدمة في برامج المسؤولية الاجتماعية، قد تخلق قيمة للمؤسسة. وهذه الاستراتيجيات متمثلة في:

1.3.3إستراتيجية مراجعة المنتجات والأسواق:

تستخدم المؤسسة هذه الإستراتيجية من خلال البحث عن أفضل الطرق التي تخدم أسواقها الحالية، وكيف يمكن لها الوصول إلى الأسواق الجديدة سيئة الخدمة، لتطوير **منتجات وخدمات** مبتكرة تلبي احتياجات المجتمع، .وذلك بالاستخدام الأمثل لوظيفة البحث والتطوير من أجل تقديم مستويات جديدة من الإبداع والابتكار على مستوى المنتجات والخدمات، بحيث يعاد تصميمها حتى تلبي حاجة اجتماعية غير مشبعة، تحل مشكل يواجهه المجتمع أو تحل مشكل متعلق بالبيئة والحفاظ عليها.(porter et kramer ;2011 ;p6)

يتم التركيز في هذه الإستراتيجية على بعدين استراتيجيين هما **المركزية** و **الخصوصية /الملائمة حيث** يعرف (Logsdon et Burke 1996)ا المركزية بأنها:"أداة لقياس مدى التوافق بين سياسة أو برامج المسؤولية الاجتماعية وأهداف ومهمة المؤسسة ". ومن أجل إحداث التوافق بين المسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة، على المؤسسة التركيز على برامج المسؤولية الاجتماعية التي تقع ضمن نطاق خبرتها، مما يسهل استخدام معرفتها ومهاراتها في تنفيذها ورقابتها بشكل أفضل، وبهذا تقل التكاليف مقارنة بالمبادرات في المجالات التي تفهمها المؤسسة (Allen, Husted 9, 200).تساعد إستراتيجية

مراجعة المنتجات والأسواق فهم المؤسسات أنه ليس من الممكن فقط ولكن بربحية ربط الأهداف المالية للمؤسسة وتلك المرتبطة بالمجتمع وتعيين إستراتيجية تضع الأهداف الاجتماعية على نفس المستوى والأهداف المالية للمؤسسة (Ghilizlane kimani ;2018 ;p10)، وذلك باستخدام بعد **الخصوصية /الملائمة** ، ويمثل في أدبيات الإدارة الإستراتيجية قدرة المؤسسة على ربط الفوائد المالية بتحقيق الأهداف الاجتماعية (1996, Logsdon et Burke)، إذ تصبح الموائمة ذات أهمية خاصة في عملية خلق القيمة، في حالة استخدام المسؤولية الاجتماعية كشكل من أشكال تمايز المنتجات، عن طريق ربط سمات المسؤولية الاجتماعية بالمنتج أو بالخدمات المرافقة له، حتى تلاؤم احتياجات شريحة من المستهلكين، وبهذا تتحول السلع والخدمات إلى منتجات ذات علامات تجارية مسؤولة اجتماعيا مرتفعة السعر، تسمح بتحقيق إيرادات مناسبة.)Allen, Husted,2009, cit op.)

2.3.3إستراتيجية إعادة هندسة سلسلة القيمة :

يتم ضمان خلق القيمة المشتركة من خلال تحسين **العمليات** الداخلية للمؤسسة لخفض تكاليف الإنتاج وتسهيل الوصول إلى المواد الخام وتحسين الجودة والإنتاجية المحققة. وينطوي توسيع نطاق سلسلة القيمة من خلال اتخاذها القضايا الاجتماعية والبيئية بعين الاعتبار وهذا ما يقودنا إلى "**سلسلة القيمة الممتدة**" لأنّ سلسلة قيمة العملاء قد تشمل على عناصر غير مساعدة لتمديد تعظيم الفائدة من المنتج (سلعة/ خدمة) إلى المنتجات المشتركة (احترام البيئة، ظروف بشرية للإنتاج، أداء طاقوي..الخ) ويتم ذلك من خلال دمج العوامل الخارجية في تصميم الإنتاجية ويقصد بها تكاليف الطاقة والبيئة والبشرية التي تؤثر على سلسلة قيمة المؤسسة بصفة مباشرة (فاتورة الطاقة، تكلفة التخلص من النفايات) أو غير مباشرة (سمعة، الإنتاجية التي تعتمد على الرفاهية في العمل)، وفي الأخير النظر في تطوير المؤسسة في بيئتها المجتمعية من خلال تقاسم قيمة مفهومة جيدا مع المجتمع، ويفضل أن يكون هذا التطور على المدى المتوسط والطويل.(Yannick Blan, 2017,p8) ولا يكون هذا التغيير في **عمليات** المؤسسة إلا من خلال **بعد التطوع** الذي يشير(Logsdon et Burke, 1996)إلى قيام المؤسسة في عملياتها بأنشطة اجتماعية ، راجع لإرادتها ، وليس نتيجة للقيود القانونية أو الحوافز الضريبية. إذ تتبنى المؤسسات برامج المسؤولية الاجتماعية مدركة بأنها تختلف عن النشاط الاقتصادي الذي تمارسه من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق، على شرط أن تدرك أيضا أن كل نشاط تقوم به قد يساهم في خلق القيمة داخل وخارج المؤسسة.

3.3.3إستراتيجية تطوير قطب القدرة التنافسية المحلية:

يجب أن تعمل المؤسسة بالتعاون مع أصحاب المصلحة لخلق بيئة تنافسية قوية بما في ذلك الموردين المحليين، بنية تحتية موثوقة وفعالة والوصول السريع والسهل وبأقل تكلفة إلى المعلومات.التي تعتبر أهم مورد، وذلك من خلال **الاستباقية /المبادرة** والتي تعني مدى استباق المؤسسة في تبني

مبادرات اجتماعية تلبي احتياجات أصحاب المصالح، حيث تميل المؤسسة المستندة على التفاعل الاجتماعي إلى إشراك أصحاب المصلحة والتكيف مع توقعاتهم واحتياجاتهم المتغيرة بسرعة أكبر ، والعمل على اكتشاف القدرات الكامنة في تلبية هذه الاحتياجات وربطها بشكل إيجابي بخلق القيمة. (Husted& Allen, 2009,.)

حتى يكون لأنشطة المسؤولية الاجتماعية إثراء على سمعة المؤسسة على هذه الأخيرة فتح إمكانية مراقبة الأنشطة الاجتماعية من قبل أصحاب المصلحة في المؤسسة والذي يعرف ببعد **وضوح الرؤية**.(Husted& Allen, 2007,.)

أظهرت المعايير والقواعد ، والأعمال الخيرية الإستراتيجية ، والمخرجات المتكاملة باعتبارها المراحل الرئيسية التي يتم من خلالها توضيح كيفية انتقال المؤسسة من المسؤولية الاجتماعية إلى خلق قيمة مشتركة ،فهي تختلف من الحد الأدنى للممارسة(اعتماد المعايير كنهج مستقل)، إلى الحد الأقصى للتعبير عن التكامل وخلق القيمة (المنتجات والعمليات والسياسات المستدامة في سلسلة القيمة).

.4.ممارسات المسؤولية الاجتماعية في VOLVO وSONATRACH

من أجل تثمين موضوع البحث كان لزاما معرفة واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية خاصة تلك المتجهة نحو العالمية فتم اختيار مجمع **VOLVO** كمؤسسة أجنبية مستثمرة في الجزائر مجمع **SONATRACH** كمؤسسة جزائرية، ومن أجل جمع المعلومات تم اعتماد أداة المقابلة شبه منظمة مع إطار إدارة برامج المسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة المشتركة في **VOLVO** أما مؤسسة **SONATRACH** فالمسؤولية الاجتماعية تدخل ضمن إدارة الإنتاج ،إضافة إلى بعض الوثائق.

1.4النتائج ومناقشتها:

دراسة الحالة الأولى" مجمع SONATRACH "

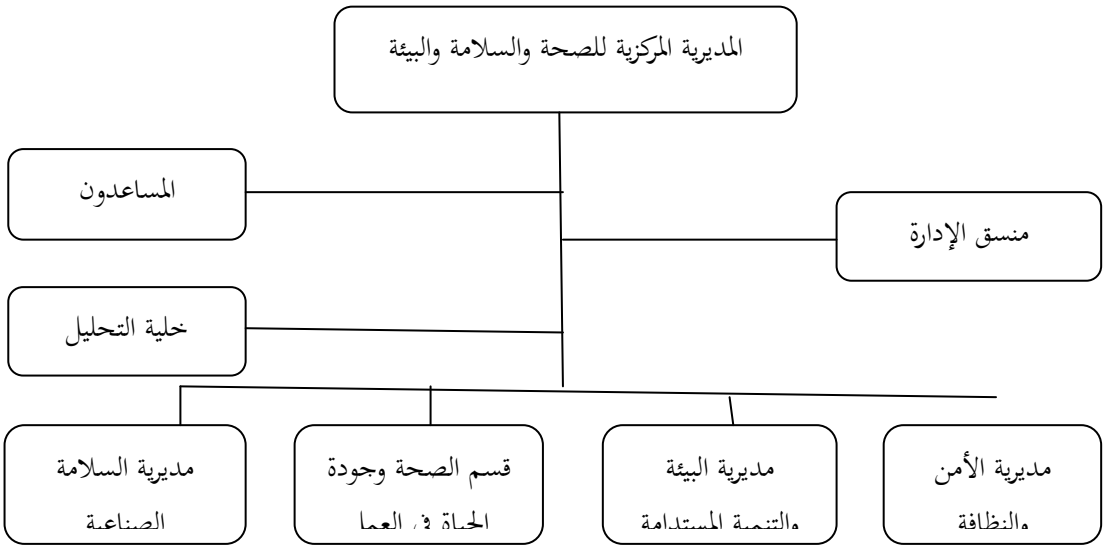
يعتبر مجمع **SONATRACH** مؤسسة متعددة الجنسيات وهذا ما يفرض عليها تبني المسؤولية الاجتماعية، وفي هذا الإطار نعرض تقدم مجمع **SONATRACH** في تبنيه لمسؤولية اجتماعية إستراتيجية وهل وصل إلى خلق قيمة مشتركة؟

تتبع مؤسسة سونطراك إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية مبنية على أولويات الصحة، الأمن وحماية البيئة حيث تشكل في مجملها أولوية لنظام القيادة في مختلف المستويات، وحتى تقوم سونطراك بتعميم ثقافة RSE ارتأت وضع وتعيين رئيس مشروع من أجل تقدير RSE لسونطراك حسب المعيار العالمي ISO26000/2010 حيث بدأ هذا المشروع حيز التنفيذ منذ سنة 2020 لتقييم RSE وتدارك النقائص إن وجدت كما يرافق سونطراك في تجسيد هذا المشروع المعهد الوطني للتقنين

IANOR واعتمدت معيار ISO37001 المتعلق بإدارة مكافحة الفساد والرشوة، سعيا منها إلى تعزيز ثقافة الأخلاقيات داخل المؤسسة وترسيخ مبدأ الشفافية والحوكمة ووضعت إدارة الأخلاقيات مدونة الأخلاقيات كمرجع تعبر عن التزام مؤسسة سونطراك باحترام القواعد القانونية والتنظيمية سارية المفعول وكذا المعايير الأخلاقية في جميع أماكن تواجدها.[1]

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية للصحة والسلامة والبيئة

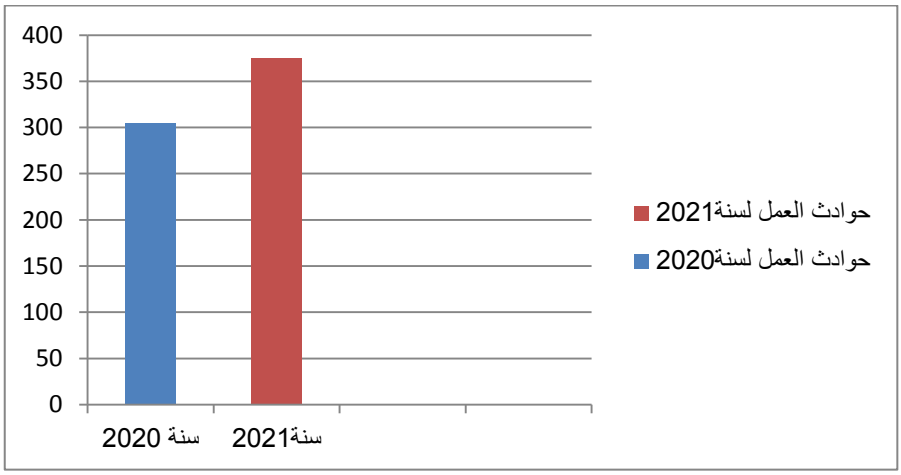
شكل (02): الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية للصحة والسلامة والبيئة



[1] مقابلة مع رئيس المشروع للمسؤولية الاجتماعية السيد يحياوي رابح

نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لتكون مسؤولة اجتماعيا من خلال البعد البيئي المتمثل في حماية البيئة بينما يرتكز البعد الاجتماعي على صحة وسلامة الموظفين من حوادث العمل. غير أنّه يلاحظ في الشكل التالي ارتفاعا في حوادث العمل الناجمة عن السقوط في مواقع العمل وحوادث المرور، وهذا راجع لاستئناف العمل بعد التوقف عنه خلال جائحة كورونا ممّا أثر سلبا على أداء العمال.

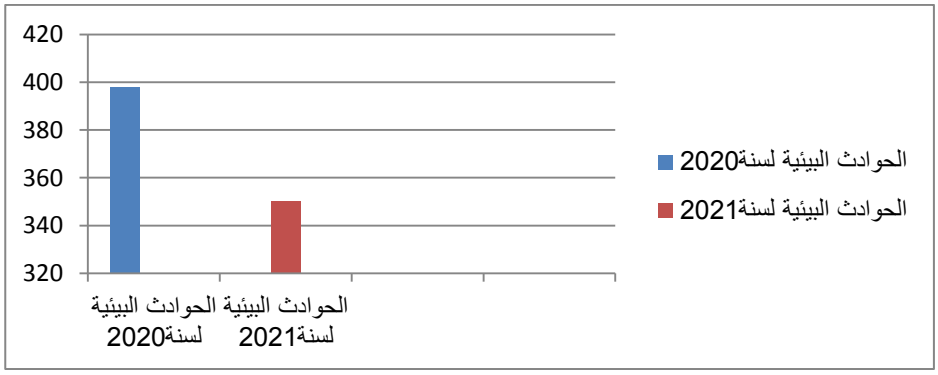
شكل (03): عدد حوادث العمل في مؤسسة سونطراك لسنتي 2020 و2021



المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

بينما يسجل انخفاضا في الحوادث البيئية نظرا لانخفاض عدد تسريبات المحروقات بخطوط الأنابيب في سنة 2021 بنسبة 12 بالمئة مقارنة بسنة 2020 كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل(04): عدد الحوادث البيئية في سونطراك لسنتي 2020 و2021

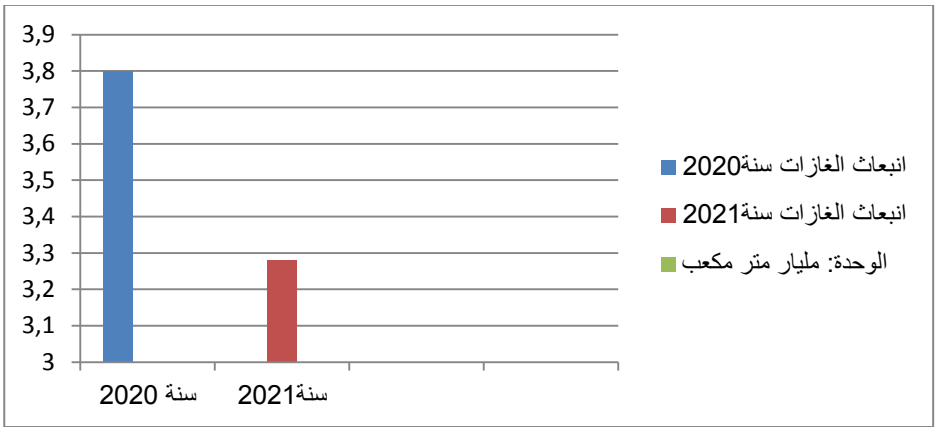


المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

تسعى سونطراك جاهدة من خلال إدارة الصحة، الأمن وحماية البيئة للحفاظ على ثروات البلاد وتشجيع استعمال الطاقات المتجددة، ونظرا لأهمية التنمية المستدامة فقد وضعت سونطراك إستراتيجية كاملة من أجل التحكم في الانبعاثات والبصمة الكربونية جراء عملية الإنتاج، إضافة إلى أولوياتها في الحرص بعدم إلحاق الضرر بسكان المناطق التي تتواجد بها أنشطتها بعدم تلويث البيئة من خلال إدارة البيئة التي تعمل على تسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها.

يلاحظ انخفاض في انبعاث الغازات بين سنة 2020 وسنة2021 وذلك لقيام سونطراك بمشاريع مختلفة لأجل استعادة الغازات المصاحبة، كم هو موضح في الشكل التالي:

شكل (05): حجم انبعاث الغازات المصاحبة لسنتي 2020و2021



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

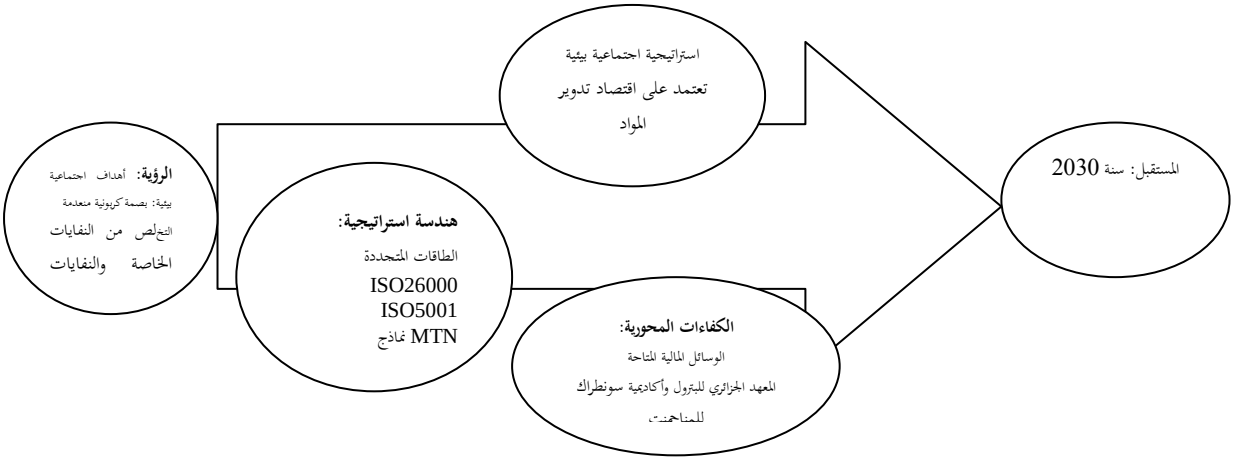
قامت سونطراك بصياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية منذ 2020 لتمتد إلى 2030 مبنية على أهداف التنمية المستدامة للتقليل من استخدام الموارد الطبيعية والحد من رمي المواد بالاعتماد على اقتصاد تدوير المواد وكرؤية مستقبلية للمؤسسة حددت فيها هدفين أساسيين يتمثلان في بصمة كربونية منعدمة في آفاق 2030 والتخلص من النفايات الخاصة والنفايات الخاصة الخطيرة، وحسب ما صرح به مدير إدارة البيئة في سونطراك والمسؤول عن تسيير النفايات خلال المقابلة التي أجريت معه أنه يمكن الوصول إلى هذا الهدف في 2028 كأبعد تقدير.

تعتمد سونطراك على هندسة إستراتيجية مبنية على مبادئ ISO26000/2010 للمسؤولية الاجتماعية وISO5001 نظام تسيير الطاقة إضافة إلى الاستثمار في الطاقات المتجددة كما وقعت عقود مع وكالة الفضاء الجزائري لوضع نظام تقدير الغازات المشتعلة وانبعاثات الميثان والحصول على صور أقمار صناعية معتمدة على نماذج MTN.

نظرا لأهمية المورد البشري ككفاءات محورية في تنفيذ الإستراتيجية يقدم المعهد الجزائري للبترول وأكاديمية سونطراك للمناجمنت برامج تكوينية مكيفة حسب احتياجات هياكل سونطراك والتحولات الاقتصادية، التنظيمية، الاجتماعية والبيئية. كما تم تكريم أول دفعة إطارات لسنة 2022 مكونة

شكل (06): إستراتيجية سونطراك للمسؤولية الاجتماعية

لتعميم تنفيذ نظام ISO37001.



المصدر: من إعداد الباحثين

دراسة الحالة الثانية " مجمع VOLVO "

يتبنى مجمع **VOLVO** نهج تنفيذ مبادرات RSE وإقامة شراكات إستراتيجية مع أصحاب مصلحته، فبالنسبة له فانّ خلق قيمة مشتركة تعني بدعم كل من الأعمال والمجتمع إلى الأمام، فهي بذلك تعزز قدرته التنافسية مع تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمجتمعات التي يعمل فيها.

تختار مجمع **VOLVO** بعناية الأنشطة الاجتماعية التي تتماشى مع رؤيته وأهداف أعماله ومهاراته الأساسية، إضافة إلى أنّه يدعو أصحاب المصلحة وصناع القرار إلى الإتحاد لدعم البحث والتنمية المستدامة.

يعتمد مجمع **VOLVO** على ثلاث ركائز أساسية في عمله على خلق قيمة مشتركة:

دعم النظام المدرسي: إنّ الافتقار إلى الميكانيكيين المدربين والماهرين الذين يمكنهم خدمة إصلاح منتجات مجمع **VOLVO** من سيارات وشاحنات وآلات بناء، إضافة إلى نقص السائقين، يمثل عقبة أعمال في طريق مجمع **VOLVO** نحو العالمية وهو في نفس الوقت حاجة اجتماعية، عمل عليه مجمع

VOLVO من خلال **برنامج المدرسة المهنية** التي تقوم بتعليم الميكانيكيين والسائقين التجاريين في البلدان التي تعاني نقص المهارات في هذه المجالات والتي من بينها الجزائر، حيث يدير مجمع **VOLVO** هذا البرنامج إلى جانب منظمات التنمية الدولية واليونيدو، وبذلك جعل من الحاجة الاجتماعية لمدربين ميكانكيين وسائقين قيمة اقتصادية له.

سلسلة القيمة لانبعاث غازات الدفيئة الصفرية: قام مجمع **VOLVO** على إدخال البعد البيئي في سلسة قيمته المبتكرة والتي أسماها " سلسلة القيمة غازات دفيئة صفرية" لتحقيق طموحات اتفاقيات باريس للمناخ باعتباره مشارك فيها، فهو يعمل باستمرار على تطوير حلول تقلل من انبعاث الكربون، النفايات وتحسين استخدام المياه، وتحسين إدارة المذيبات والزيوت والمواد الكيميائية. وذلك من خلال استبداله مصادر الوقود الأحفوري بمصادر طاقة متجددة منخفضة كثافة الغازات الدفيئة واعتمد في ذلك على الرياح والطاقة الشمسية والطاقة الكهرومائية بحسب التميز الطبيعي للمنطقة التي تعمل فيها.

تقييم سلسلة التوريد والاندماج: يعمل مجمع **VOLVO** على التحسين المستمر لسلسلة التوريد الخاصة به، وذلك من خلال:

- تقليل المهل الزمنية لعملائها
- تقليل البصمة الكربونية
- ضمان جودة وتقنية المنتجات عن عملية الشراء
- تشجيع الموردين على التحكم بشكل منهجي في انبعاث غازات الانبعاث الحراري والتقليل والتخلص منها
- العمل مع الشركاء للمساهمة في تحقيق اتفاقية باريس للمناخ

المنتجات المطوّرة: يعمل مجمع VOLVO على تحقيق الحياد الكربوني لسلسة قيمته بحلول عام 2050 على أبعد تقدير من خلال تطوير المنتجات التالية:

- شاحنات وحافلات تقلل من انبعاثات الغازات الدفيئة بنسبة 40بالمئة لكل 1 كيلومتر وهذه المنتجات متوفرة في الوقت الحالي.
- الانتقال إلى الكهربة من خلال السيارات الكهربائية ذات البطاريات.
- خلية وقود الهيدروجين
- الوقود الحيوي المستدام
- حلول لتحسن كفاءة الوقود والتقليل من استهلاكه

5.الخاتمة

من خلال المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية سيكون للمؤسسة التأثير الأكثر أهمية كونها قادرة على إنتاج مصادر اجتماعية من حيث الأرباح. فيما يتعلق بالإستراتيجية، فهي مسألة اختيار المركز الفريد للمؤسسة، مما يسمح بإنتاج بطريقة مختلفة عن المنافسين، مع انخفاض الأسعار وتحسين الخدمات التي تلبي احتياجات المستهلكين ولكن هنا بدلا من تطبيق هذه المبادئ على أي نشاط اقتصادي، يتم تطبيقه على العلاقات التي تربط المؤسسة بالمجتمع.في هذه المناسبة يتقدم بورتر وكرامر باعتبار أن هذا هو الاستثمار في البيئة الاجتماعية للمؤسسة التي تعزز قدرتها التنافسية لها، والتي تفتح مجال القيمة المشتركة من أجل المؤسسة.

كما يمكن القول أنه في قلب المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية يوجد مقاربة القيمة المشتركة ، قد يكون حتى مصطلح القيمة المشتركة هو اسم أخر لهذا النوع من RSE، ففي 2011 احضر بورتر وكرامر وجه جديد لمفهوم RSE لا يمكن أن نصنفه كمرشد فقط لوضع RSE موضع التنفيذ، ولكن أيضا كمفهوم تكميلي لRSE. فخلق القيمة المشتركة خرجت كمقاربة عملية للمسؤولية الاجتماعية، من خلال استراتيجياتها الثلاث يتم دمج القيمة المشتركة في الحساب الاقتصادي الاستراتيجي، أي أنها تأتي من تحليل التكلفة/الفائدة لتقرر ماهي الإجراءات التي يتعين اتخاذها من خلال التعامل مع القضايا الاجتماعية بطريقة تضعها في صلب أنشطة المؤسسة، فهي تميل إلى خلق قيمة للمؤسسة والمجتمع الذي يتكون من مجموعة أصحاب المصلحة مع الاحتياجات والقضايا المختلفة. فمفهوم خلق القيمة المشتركة يدعو المؤسسات إلى وضع نهج المسؤولية الاجتماعية في صميم إستراتيجيتها مع السعي إلى التنافسية وهذا ما يقود إلى فتح مجال بحث أخر حول الآليات المستعملة لقياس القيمة الناتجة عن تبني المؤسسات المسؤولية الاجتماعية.

نتائج الدراسة التطبيقية:

- بالنسبة لمجموعة فولفو فإنّها تجاوزت الحد الأدنى لممارسة RSE (الالتزام بالمعايير الدولية) فهي في مرحلة متقدمة من مسؤوليتها الاجتماعية الإستراتيجية، وذلك لتأسيسها لقيمة مشتركة كطريقة للجمع بين القيمة الاجتماعية والاقتصادية، فهي فلسفة عمل مصممة لحل القضايا الاجتماعية بشكل مربح فترى أنشطة RSE كفرصة لتقوية وتطوير الأعمال والمجتمع.
- إن تبني سونطراك إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية سيساعدها على زيادة فرص العمل والربحية، وخلق قيمة اجتماعية وبيئية، من خلال تحسين الفعالية التشغيلية في جميع مراحل سلسلة القيمة، والتي يسهر على إدارتها المدير تنفيذي للإنتاج ومدير

الصحة والسلامة والبيئة، وذلك من خلال استخراج الموارد الطبيعية وتغيير المصادر، والتصنيع، والشحن، والتعبئة القابلة للتحليل البيولوجي، والحد من انبعاث الكربون واستخدام المياه والطاقة، والنفايات الصلبة في جميع أجزاء نظام الإنتاج. كما ترتكز هذه الإستراتيجية على خدمات الرعاية الصحية للعمال وتحسين ظروف العمل مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وإخلاصهم.

5. قائمة المراجع:

- *Husted, B.W., Allen, D.B., (2009). Strategic corporate social responsibility and value creation. 799.–A study of multinational enterprises in Mexico. Manag. Int. Rev. 49, 781*
- *Husted, B. W., & Allen, D. B. (2007). Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: lessons from the Spanish experience. Long range planning, 40(6), 594-610*
- *M Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. Long range planning*
- *Yannick Blan, 2017, « De l'impact social à la chaine de valeur », La Fonda, p8*
- *Sandrine Berger_Douce et Arnaud Gautier, 2017, « De la RSE à la création de valeur partagée », France,journal spécial des sociétés N 74,p 7,8,9*
- *Porter, M. E. et M. R. Kramer (2006), Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, December, 78-92.*
- *Porter, M. E. et M. R. Kramer (2011), The Big Idea, creating shared value, Harvard Business Review, January-February, 62-77.*
- *Ghizlane Kinani, 2017, « Quelle influence de la création de valeur partagée sur les risques liés à la responsabilité sociétale des entreprises ? » ,https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01696394,p9*
- *Mosca, F. & Civera, C. (2017). The Evolution of CSR: An Integrated Approach, Symphonya. Emerging Issues in Management (symphonya.unimib.it), 1,p 16-35. http://dx.doi.org/10.4468/2017.1.03mosca.civera p25*
- *Jean-Jacques PLUCHART ; Odile UZAN ; 2017 « RESPONSABILITE SOCIALE DE L' ENTREPRISE» ; ;France ; p23-25(*
- *Samina Afrin, 2013, « Traditional Vs Strategic Corporate Social Responsibility: In pursuit of supporting Sustainable Development », Journal of Economics and Sustainable Development www.iiste.org ISSN 2222-1700 (Paper) ISSN 2222-2855 (Online) Vol.4, No.20, 153. Lecturer,*

School of Business, East Delta University. Bangladesh. E-mail of the corresponding author: samina@eastdelta.edu.bd

- *Quynh-Liên DUONG ;Philippe Robert-Demontrond ; 2013 " Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives , l'Institut de Gestion de Rennes - Université de Rennes 1p6*
- *Elizabeth Pastore-Reiss ; « valeur partagee ; partager des valeurs » ; p76*
- *Zach, 2018 :"* ***The Difference Between Corporate Philanthropy & Corporate Social Responsibility***
- *Kash Rangan, Lisa A. Chase, and Sohel Karim ,2012 : « Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It » ,HARVARD BUSINESS SCHOOL ;P6-10*