

مساهمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحقيق القيمة الاقتصادية وخلق المنفعة الاجتماعية "دراسة تحليلية ميدانية"

د. حدو سميرة أحلام

جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، الجزائر
ahlamhaddou@gmail.com

د. خرشي إسحاق

جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، الجزائر
k.ishak@univhb-chlef.dz

د. فلاق محمد¹

جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، الجزائر
Mohamed.fellag@gmail.com

The contribution of Algerian companies to achieve economic value and to create social interest: Analytic study

DR. FELLAGUE Mohamed & DR KHERCHI ishak & DR HADDOU samira ahlem
Universty of Hassiba Benbouali , CHLEF / Algeria

Received: 03/05/2017

Accepted: 09/06/2017

Published: 31/12/2017

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمفهوم خلق القيمة المشتركة وإلى مدى اعتبار هذه الأخيرة ضرورة استراتيجية. حيث تكونت عينة الدراسة من (128) مفردة في (25) مؤسسة اقتصادية جزائرية، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي تستعرض هذه الدراسة مفهومي المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وخلق القيمة المشتركة والأبعاد الأساسية لهما، وتوضح الأهمية الاستراتيجية لخلق القيمة المشتركة، كما تعرض الدراسة أيضا واقع الممارسات الاجتماعية من طرف منظور مديري ومالكي المؤسسات الاقتصادية المبحوثة. وخلصت الدراسة إلى غياب الاستراتيجية أو العمليات المنهجية، في تحديد أبرز المسائل الاجتماعية الواجب التركيز عليها وإعطائها الأولوية من طرف المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، لذا أوصينا بضرورة إدماج المؤسسات الاقتصادية المسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة المشتركة في رسالتها ورؤيتها، واعتبارها من مسؤوليات الإدارة التنفيذية وتحت إشرافها، ضمن خطط وسياسات مجلس الإدارة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، خلق القيمة المشتركة، الاستراتيجية، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الترميز الاقتصادي (JEL) : M14. L1. M21

Abstract:

This study aims to detect the fact of adopting the crating shared value in Algerian business companies, and identify the corporate social responsibility as strategy necessity in Algerian business companies. We follow analytical method evaluation, which depends on the analysis of the figures and data, The study sample consisted of (128) Single from the management board at (25) Algerian societies

The study includes four sections dealing with, respectively, the concept of corporate social responsibility and its dimensions, then moves on to clarify the empirical study, we conclude that there is no social responsibility strategy in these societies, also we present recommendations for the companies management staff.

Key Words: CSR, CSV, strategy, Algerian business companies.

(JEL) Classification: M14. L1. M21

إن الدور الاجتماعي لمنظمة الأعمال وطبيعة البيئة التنافسية التي تعمل فيها، من المواضيع التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل المختصين ورجال الأعمال. حيث نجد وجهتي نظر مختلفتين للمسؤولية الاجتماعية، تتمثل الأولى بكون منظمات الأعمال وحدات اقتصادية تهدف إلى تعظيم الأرباح، وهذا سينعكس إيجابيا على مختلف مناحي الحياة في المجتمع. أما وجهة النظر الثانية فتري أن المنظمات هي وحدات اجتماعية يجب أن تلعب دورا اجتماعيا متزايدا في بيئتها. ومن خلال هذه الدراسة نبرز النمط الثالث الذي يمثل الدور المتوازن (اقتصادي- اجتماعي)، التي تحاول من خلاله إدارة المنظمة أن تعظم حصتها السوقية وتفي بالتزاماتها الاجتماعية المفروضة عليها قانونا وبمبادرات مخططة تتقرر في ضوء قدرة المنظمة ودون أن تحل في إمكاناتها على بناء مكانتها الإستراتيجية.

وبما أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ليست بمنأى عن هذه التطورات التي شهدتها الاقتصاد العالمي، وبناء على ما سبق ذكره فسنحاول في هذه الدراسة طرح الإشكالية الرئيسية التالية: ما مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية في خلق القيمة الاقتصادية وتعزيز الأثر الاجتماعي؟

وتتفرع عليها الأسئلة الفرعية التالية:

- ♦ ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال، وما هي أبعادها؟
- ♦ ما المقصود بخلق القيمة المشتركة وما هي أوجه الشبه والاختلاف مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية؟
- ♦ ما هي الدوافع الإستراتيجية التي تشجع المنظمات على الاضطلاع بمسؤوليتها الاجتماعية؟
- ♦ ما مدى إدراك المبحوثين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية؟
- ♦ ما موقف المبحوثين تجاه المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال باعتبارها خالقة للقيمة الاقتصادية والأثر الاجتماعي؟

♦ ما أهم الاقتراحات التي من شأنها الارتقاء بالبرامج المختلفة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

أولا. الإطار النظري :

1. المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال : المصطلح الغامض

يعتبر (Milton Friedman) من أوائل من عرفوا المسؤولية الاجتماعية في سبعينيات القرن الماضي، إذ يرى أن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال سداد الأجور للعاملين مقابل العمل الذي يقومون به، وتقديم السلع والخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال، وسداد الضرائب للحكومات التي تقوم بتوفير الخدمات العامة للموظفين، واحترام سيادة القانون عن طريق احترام العقود المبرمة، كما أنه يُقر أن تبني منظمات الأعمال

للمسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يقلل أرباحها ويزيد تكاليف العمل، كما من شأنه أيضا إعطاء قوة اجتماعية للأعمال بشكل أكثر من اللازم. كما عرّف¹ (Drucker) المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام منظمات الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، مما يأخذ على هذا التعريف هو غموض درجة الالتزام وأبعاده وضوابطه، وأسس تحديده والمحاسبة عليه والمنافع التي تترتب عليها، والمخاطر المحتملة عند عدم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية. إلا أنه بالرغم من عمومية التعريف فله محاسن، من خلال فتح المجال أمام جهود كثيرة ومحاولات متتابعة لتحديد أبعاد هذا الالتزام.

لقد أوضح (carroll) في أبحاثه الرائدة أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يشغل على أربعة جوانب رئيسية وهي المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية²، لكن ما يؤخذ على هذا التعريف هو فصله بين الجوانب الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرة، وكأن المجال الاقتصادي والقانوني غير الجانب الأخلاقي والخيري³. واستنادا على ما عرّجنا عليه من تعاريف للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، وعلى ضوء ملاحظتنا نرى أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي "المساهمة الرشيدة القائمة على المبادرة المخططة من منظمات الأعمال في متطلبات مسؤولية الشراكة الإستراتيجية للتنمية الاقتصادية الاجتماعية المتكاملة، المبنية على قوة العقد الاقتصادي الاجتماعي، المحقق للترابط المتوازن بين توقعات المجتمع من جانب وخطط وبرامج منظمات الأعمال للبقاء والاستقرار والنمو من جانب آخر"⁴.

2. **أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:** لقد حدّد (Carroll) أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وهي⁵:

1.2 **البعد الاقتصادي:** ويقتضي استخدام الموارد بشكل رشيد لتنتج منظمات الأعمال سلعا وخدمات بجودة عالية، كما يقتضي هذا البعد المنافسة العادلة عن طريق احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين، إضافة إلى منع الاحتكار والأضرار بالمستهلكين، كما يعتمد هذا البعد على الاستفادة من التقدم التكنولوجي واستخدامه في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة.

2.2 **البعد القانوني:** يقتضي هذا البعد الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات المنظمة لمختلف المجالات في المجتمع، كاحترام قوانين حماية المستهلك من المواد الضارة، وحماية الأطفال صحيا وثقافيا، وحماية البيئة عن طريق منع التلوث بشتى أنواعه، وصيانة الموارد الطبيعية وتميئتها، والتخلص من مخلفات المنتجات بعد استهلاكها، كما يقتضي البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية تحقيق العدالة والسلامة، سواء عن طريق التقليل من إصابات العمل أو تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن، وإعطاء فرص العمل لذوي الاحتياجات الخاصة، إضافة إلى احترام حقوق الإنسان ومنع التمييز على أساس الجنس أو الدين⁶.

3.2 **البعد الأخلاقي:** يستند على هذا البعد على استوعاب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمع الذي تعمل فيه، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تُأطر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمراً ضرورياً لزيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها، فعلى المنظمة أن تلتزم بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه⁷.

4.2 **البعد الخيري:** يرتبط هذا البعد بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، وما يتفرع ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل. كما يمثل هذا البعد المزايا والمنافع التي يرغب المجتمع أن يحصل عليها من المنظمة بشكل مباشر، مثل الدعم المقدم لمشروعات المجتمع المحلي بكافة أشكالها⁸.

3. **مفهوم خلق القيمة المشتركة:** يعرف (porter & Kramer) القيمة المشتركة (Shared Value) على أنها⁹ "السياسات والممارسات العملية التي تعزز تنافسية المؤسسة وتحسن في نفس الوقت في الشروط الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات التي تمارس فيها المؤسسة النشاط.

وتعرف أيضا على أنها " عملية خلق قيمة اقتصادية من خلال خلق قيمة اجتماعية و هذا يمثل إحدى القوى الدافعة للإنتاجية الإبداع والنمو والطريقة الوحيدة لاسترجاع المؤسسة لشرعيتها في المجتمع¹⁰. كما تمثل القيمة المشتركة عملية " إدماج القيمة الاقتصادية للمؤسسة مع المنفعة الاجتماعية جنبا لجنب عند اتخاذ المؤسسة لقرارات¹¹.

لا تعبر القيمة المشتركة عن القيام بالأعمال الخيرية لصالح المجتمع وإنما "تبحث عن تحقيق الأرباح من خلال حل مشاكل المجتمع وهذا ما يمثل أعلى مستويات الرأسمالية حيث تسمح القيمة المشتركة بتطور المجتمعات بشكل أفضل ونمو المؤسسات بشكل أسرع¹². من خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريف شامل للقيمة المشتركة و التي تعبر عن مفهوم لنموذج جديد للأعمال أين يمكن للمؤسسات تحقيق القيمة الاقتصادية جنبا إلى جنب مع تحقيق القيمة الاجتماعية للمجتمعات.

4. الفرق بين القيمة المشتركة (CSV) والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR):

عند التركيز على البعد الاجتماعي يصبح من الصعب الفصل بين بعض المفاهيم المتشابهة مثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و القيمة المشتركة لكن نحاول توضيح أهم الفروق الرئيسية بين المفهومين على النحو التالي:

ترتكز المسؤولية الاجتماعية على مفاهيم المؤسسة المواطنة، الأعمال الخيرية، الاستدامة وغير ذلك ولها ثلاثة أبعاد بعد بيئي، بعد اجتماعي وبعد اقتصادي ولكنها تمارس كنشاط تسويقي ثانوي كنتيجة للضغوطات الخارجية على المؤسسة، في حين تركز القيمة المشتركة على الثنائية (القيمة الاقتصادية - القيمة الاجتماعية) وهي أساس التنافس للمؤسسة.

تمثل القيمة المشتركة الأساس في استثمارات المؤسسة وفي تحقيق الأرباح وهي مرتبطة بالمؤسسة ككل في حين أن المسؤولية الاجتماعية لها أثر محدود في أرباح المؤسسة كما تمتلك برامج المسؤولية الاجتماعية جزء محدد في الميزانية.¹³

تسعى المسؤولية الاجتماعية إلى تقديم بعض التبرعات والأعمال الخيرية لمعالجة بعض المشاكل الاجتماعية أما عملية خلق القيمة المشتركة فهي تعمل على إعادة تعريف دور الشركات باعتبارها قوة كبرى لحل ضغط المشاكل الاجتماعية الموجودة في المجتمع.

تعتمد المسؤولية الاجتماعية على المقاربة الدفاعية (Defensive Approches) لتحسين سمعتها وتغطية بعض الممارسات غير الأخلاقية في حين أن نقطة البداية لخلق القيمة المشتركة هي استغلال الموارد، المهارات والقدرات الإدارية لتحسين البعد الاجتماعي.¹⁴

تتمحور فكرة خلق القيمة المشتركة حول فكرة مفادها بأن الشركات والأعمال التجارية يمكن أن يكون لها أكبر أثر إيجابي على حل المشاكل الاجتماعية الموجودة في المجتمع إذا ما تم علاجها بنموذج جديد للأعمال وهذا ما يختلف تماما عن فكرة المسؤولية الاجتماعية.

يرتكز مفهوم القيمة المشتركة حول عملية إيجاد الفرصة وليس المقايضة فهي تتعلق بكيفية خلق أثر اجتماعي إيجابي لتحقيق مستويات أداء عالية ولا تبحث عن حجم الأداء الاقتصادي الذي يجب أن يضحى به المستثمرون لخلق انطباع اجتماعي إيجابي.

لا يعبر مفهوم القيمة المشتركة عن الأعمال الاقتصادية أو الاجتماعية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح بشكل مباشر أو غير مباشر وإنما تعبر عن الأعمال التي يعتبر فيها تحقيق الأرباح كمحفز أساسي للنمو وهذا على عكس المسؤولية الاجتماعية التي لا تهدف دائما إلى تحقيق الربح،

يكمن الفرق الأساسي في كون أن المسؤولية الاجتماعية ترتكز على القيام بأعمال لا ترتبط بنشاط المؤسسة في حين أن القيمة المشتركة تدمج البعد الاجتماعي و البيئي في نشاطات الحرفة للمؤسسة لتحقيق قيمة اقتصادية.

5. خلق القيمة المشتركة لمنظمات الأعمال: الضرورة الاستراتيجية:

خلصت مجموعة من الدراسات العالمية إلى أن منظمات الأعمال يجب أن تقوم بمسؤوليتها كضرورة استراتيجية، حيث تستفيد من مجموعة من المزايا المتصلة بالنتائج النهائية للأعمال منها ما يلي¹⁵:

♦ **ازدياد في المبيعات وحصتها من السوق:** حيث أكدت دراسة (Bloom et al, 2003) بأن ما نسبته 78% من الأشخاص البالغين يشتررون منتجات من أجل دعم قضية يهتمون بها، وأن 48% مستعدون لتغيير العلامات التجارية والتحول إلى علامة تجارية مرتبطة بقضية نبيلة في حالة تماثل السعر والجودة، كما تضيف الدراسة أن

75% من المستهلكين قراراتهم الشرائية تتأثر بسمعة المنظمة المهتمة بالبيئة، وقال 80% أنهم على استعداد لدفع نقود أكثر مقابل المنتجات الصديقة للبيئة.

♦ **تقوية مكانة العلامة التجارية:** في كتابهما "روح العلامة التجارية" يقدم كل من (Hamish Pringle & Marjorie Thompson) حججاً قوية تؤكد أن ربط منظمة الأعمال أو علامة تجارية ما بعمل خيري أو قضية اجتماعية مناسبة يمكن أن يقدم مساهمة عظيمة "لروح العلامة التجارية". وخلصا إلى أن المستهلكين يتجاوزون المسائل العملية المتعلقة بالأداء الوظيفي للمنتج أو مزايا المنتج العقلانية والجوانب العاطفية، والسيكولوجية لشخصية العلامة التجارية وصورتها الذهنية ليتجهون صوب قمة هرم ماسلو للاحتياجات و يسعون وراء تحقيق الذات.¹⁶

♦ **ازدياد الجاذبية بالنسبة للمستثمرين و تحسين الأداء المالي:** يذهب البعض إلى أن الالتزام بأنشطة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال يزيد من قيمة أسهمها، بحيث أظهرت دراسات (Sandra waddock, 2000) وجود ارتباط ايجابي بين سعر أسهم المنظمة وبين المسؤولية الاجتماعية، وقد أوضحت الدراسة أن منظمات الأعمال التي كان لها اهتمام بالمسؤولية الاجتماعية حققت فارقاً في أسعار أسهمها بنسبة (5%) عن المنظمات التي لم يكن لديها اهتمام بهذا الجانب.¹⁷

♦ **انخفاض تكاليف التشغيل:** هناك مبادرات كثيرة تهدف لتحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض التكاليف، مثل تقليل انبعاثات الغازات التي تسبب تغيير المناخ العالمي أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية، كما يُمكن تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال صادرات إعادة تدويرها. والجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال الموارد البشرية مثل جداول العمل المرنة والتناوب على الوظائف وغير ذلك من البرامج المتصلة بمكان العمل تؤدي إلى خفض نسبة غياب العاملين.

♦ **بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع:** إن التطور الصناعي والتوسع في مجالات الخدمة المختلفة وزيادة الميل إلى الاستهلاك، صاحبه العديد من التأثيرات السلبية الجانبية والتي لا يمكن أن تتحمل مسؤولية مكافحتها الدولة لوحدها، نظراً لمحدودية مواردها وإمكاناتها، وبالتالي يصبح من الضروري أن تساهم منظمات الأعمال بتخصيص جانب من عوائدها لمواجهة وتقليل الآثار السلبية على الحياة والمجتمع. وهنا لا يمكن أن يترك المجال دون وجود إطار منظم للعلاقات يستوعب مبادرات منظمات الأعمال، ومن خلال هذه المبادرات تمد جسور الثقة والتعاون مع الدولة والمجتمع.¹⁸

♦ **تجنب الإجراءات الحكومية:** إن منظمات الأعمال تمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية لكي تتجنب الإجراءات الحكومية، والتي هي مكلفة لمنظمات الأعمال من جهة وتحد من مرونة المنظمات في اتخاذ القرارات من جهة

أخرى. بمعنى آخر فإن القانون والتشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة بالمجتمع ولكن بوجود المسؤولية في الأعمال فإنها ستمثل قانونا اجتماعيا.¹⁹

♦ **زيادة الإنتاجية والجودة:** إن الجهود التي تبذلها المنظمات في سبيل الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية من خلال القوة العاملة والعمليات التي تقوم بها، تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض معدل وقوع الأخطاء، و تعزز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار.²⁰

♦ **الوقاية خير من العلاج:** إن لم تقم منظمات الأعمال بمهامها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها. فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع.²¹

ثانياً: الطريقة والأدوات والمعطيات المجمع

عملت الدراسة على اختيار المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في القطاعين العام والخاص، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من الهيئة الإدارية لهذه المؤسسات. ولبلوغ غايات الدراسة فقد تمت بعض المقابلات مع الأفراد المبحوثين الذي بلغ عددهم 128 فرد من 25 مؤسسة اقتصادية جزائرية مع مراعاة أن تكون خلال أيام الأسبوع المختلفة. أما عينة الدراسة من الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة فقد تم تحديدها على أساس الملائمة لموضوع الدراسة وتحددت بالمنصب الوظيفي (المدير العام، مدير دائرة، رئيس قسم).

ثالثاً. تحليل وتفسير النتائج:

1. النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إدراكهم لمفهوم المسؤولية الاجتماعية:

يشير الجدول رقم (01) إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث قام الطالب بعرض ستة تعاريف مختلفة للمسؤولية الاجتماعية، وبعد حساب عدد التكرارات ونسبة كل تعريف تبين أن هناك اختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة.

يمكن أن نعتبر هذا الاختلاف في إدراك مفهوم المسؤولية الاجتماعية ذو دلالة جديدة، حيث كان من المعروف سابقاً أن المسؤولية الاجتماعية تعني الأعمال الخيرية، والتي تقتصر على مساعدة الفقراء والمساكين فقط. بينما تطور هذا المفهوم الآن وأصبح يشمل عدة مجالات مختلفة اقتصادية وأخلاقية وبيئية.

تدرج آراء أفراد عينة الدراسة حيال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن منظورين رئيسيين: نظرة ترتكز على الأخلاق، ونظرة على الأداء. وقبل أن نستفيض في تفصيل المنظورين لابد من توضيح نقطة مهمة وهي أن المنظورين ليسا منفصلين تماماً عن بعضهما البعض. ففي مناقشتنا مع بعض المدراء، تداخلت وجهات النظر فيما بينهم، مما يدل على تعدد الدوافع المنطقية بشأن المسؤولية الاجتماعية حتى داخل المؤسسة نفسها.

وتميل إحدى وجهات النظر السائدة إلى ربط المسؤولية الاجتماعية بحسب الواجب النابع من المعتقد والقيم الإسلامية والحس الأخلاقي بالمسؤولية، وهذه النظرة جرى التعبير عنها بالعبارات التالية " التزام المؤسسة التام

بحقوق العمال وقوانين البيئة " و" تشجع وتعزز النزاهة والشفافية بالمؤسسة، من خلال مجموعة من القوانين الداخلية التي تحكم وتنظم عملياتها الداخلية والخارجية" مما يشير الى الجهود التي تبذلها بعض المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة في سبيل إصغاء الطابع المؤسسي الأخلاقي والأدبي على المسؤولية الاجتماعية، فيما تشير هذه الأخيرة الى الحس الخاص لدى المدراء والملاك بواجبهم ردا الجميل للمجتمع التي تعمل فيه مؤسساتهم. أما المنظور الثاني فيربط المسؤولية الاجتماعية بطابع التبرعات والأعمال الخيرية، فقد أعرب ثلث أفراد عينة الدراسة لوجود رابط بين المسؤولية الاجتماعية والهيئات ودعم الأعمال الخيرية، وراحوا يعتبرون المسؤولية الاجتماعية أنها " مجموعة من الأنشطة الخيرية التي تقدمها المؤسسة في المجتمع المحلي"، كما اعتبروها " مجموعة من الممارسات والمبادرات الخيرية الموسمية بدافع من العلاقات العامة أو لاعتبارات تسويقية".

أما الثلث الباقي من أفراد عينة الدراسة فوضعوا مفهوم المسؤولية الاجتماعية في إطار من الترابط بين المؤسسات الاقتصادية والمجتمع، فقد عرفوا المسؤولية الاجتماعية بأنها " مفهوم يهدف إلى تحقيق النجاح التجاري بطريقة لا تعرض رفاهية وأمان العمال أو المجتمع للخطر" وأنها " مجموعة شاملة من الممارسات والبرامج التي تتكامل استراتيجيا في جميع أنشطة وقرارات المؤسسة للحد من التأثير السلبي على بيئة المؤسسة الاجتماعية والطبيعية". هذه النظرة تمثل إطارا مهما بالنسبة الى البعض لمساهمة مؤسساتهم في المسؤولية الاجتماعية بكافة مجالاتها، ولكن تبقى آلية الربط بين المؤسسات الاقتصادية والمجتمع غائبة.

2. تحليل وعرض نتائج واقع تبني المؤسسات الاقتصادية المبحوثة للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مدراءها:

سنحاول تحليل وعرض نتائج كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية على حدى.

2.1 تحليل وعرض نتائج تبني المؤسسات الاقتصادية المبحوثة للمسؤولية تجاه المالكين: يشير الجدول رقم (02) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين، وبناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين، تبين أن هناك تبني ودرجة مرتفعة نسبيا.

2.2 تحليل وعرض نتائج تبني المؤسسات الاقتصادية المبحوثة للمسؤولية تجاه العاملين: يشير الجدول رقم (03) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتبني المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، ووفقا لأراء عينة الدراسة حول واقع تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، اتضح أن هناك مستوى متوسط لدرجة التبني.

2.3 تحليل وعرض نتائج تبني المؤسسات الاقتصادية المبحوثة للمسؤولية تجاه العملاء: يشير الجدول رقم (04) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتبني المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء، ووفقا لأراء عينة الدراسة حول واقع تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء، اتضح أن هناك مستوى متوسط لدرجة التبني.

4.2 تحليل وعرض نتائج تبني المؤسسات الاقتصادية المبحوثة للمسؤولية تجاه البيئة: يوضح الجدول رقم (05) واقع تبني المؤسسات الاقتصادية المبحوثة للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة، وبشكل عام يتبين أن واقع تبني المؤسسات الاقتصادية المبحوثة للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة كان متوسطا.

5.2 تحليل وعرض نتائج تبني المؤسسات الاقتصادية المبحوثة للمسؤولية تجاه المجتمع المحلي: يوضح الجدول رقم (06) واقع تبني المؤسسات الاقتصادية المبحوثة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي، بناء على هذه الإجابات اتضح أن مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة متوسط عموما.

بالإشارة إلى النتائج المتوصل إليها المبينة في الجداول السابقة، ووفقا لبعض المقابلات المعمّقة غير الموجهة مع بعض المدراء وأصحاب المؤسسات الاقتصادية واستقراء لبعض الممارسات الإدارية والمبادرات، أمكن لنا الخروج بالاستنتاجات التالية :

يؤكد المدراء وأصحاب المؤسسات الاقتصادية المبحوثة على أهمية الجانب الاجتماعي في أنشطة مؤسساتهم مثنّين الإطار التشريعي والمؤسسي المشجّع على الاضطلاع بمسؤوليات اجتماعية (امتيازات ضريبية عن كلّ التبرعات ذات المنحى الاجتماعي التي تقدّمها المؤسسة، منح تسند من طرف الدولة للمؤسسة المساهمة في جهود التشغيل والإدماج المهني لذوي الحاجيات الخاصة، وحماية البيئة)، كذلك أبدوا إدراكهم بأن الضغوطات الاجتماعية و البيئية تزداد حدة يوماً بعد يوم وأنه يحسن بالمؤسسات تبني مواقف تقوم على فكرة أنّ أهداف المؤسسة لا تتوقّف عند إرضاء ملاكها وموظفيها وعملائها فحسب، بل يجب أن تتصرّف كمواطن مسؤول ومتضامن، بمعنى أن تكون معنيةً بقضايا البطالة والمشاكل البيئية للجهة التي توجد بها. كذلك هم يساندون وجود أقسام (مصالح اجتماعية داخل مؤسساتهم تُعنى بتطوير الموارد البشرية للمؤسسة وتسهر على الاعتناء بالظروف المهنية والاجتماعية لمختلف مستويات الموظفين من خلال تنمية الحوار الاجتماعي كما تعمل على مدّ قنوات التواصل مع المحيط الخارجي. كما وجدنا من بينهم من يساند فكرة إعداد تقارير اجتماعية سنوية إلزامية وهي تقارير تطالب بها المنظمات الدولية الراعية لـ"الاتفاق العالمي".

لكن ما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق هو وجود تباين في ترتيب الأولويات لدى هؤلاء فيما يتصل بمسائل حقوق العاملين واحترام المستهلكين و تحسين ظروف العمل وحماية البيئة و تطوير الحوار الاجتماعي وهو ما يؤكد الجدول (06). و عموماً يمكن القول إنّ الشأن الداخلي للمؤسسة سواء كان اقتصادياً أو اجتماعياً هو الهاجس الأكبر لدى المسؤولين في حين تأتي القضايا ذات الصبغة العامة و الخارجية من مثل مقاومة الفقر، والمساهمة في التنمية المحلية والجهوية والوطنية في مراتب لاحقة.

كما حاولنا تبين إلى أي مدى تجد مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تطبيقا لها في السلوك الإداري للمسؤولين (المدراء)، فوجدنا أنّ الدوافع والمبادرات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فبعض المؤسسات أظهرت فعلا مواطنها من خلال عدّة أنشطة معبّرة عن مسؤوليتها الاجتماعية، و إن كان المجال لا يتسع لذكر الشهادات الدالّة على الالتزام الاجتماعي لبعض المؤسسات، فيكفي القول إنّها شملت مجالات مختلفة: مساعدة الأطفال الأيتام ودور العجزة، المساهمة في بناء منشآت رياضية لاسيما في المناطق النائية وولايات الجنوب، التبرّع للجمعيات للخيرية غير الهادفة للربح، تخصيص نفقات للحدّ من التلوّث والتصرّف في النفائات، المساهمة تأثيث مدارس محو الأمية إلى جانب تقديم جوائز وهدايا لأوائل الطلبة في نهاية السنة الدراسية...إلخ.

3. تحليل وعرض نتائج مستوى المزايا الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية المبحوثة من وجهة نظر مديريها: سنحاول تحليل وعرض نتائج كل ميزة من المزايا التنافسية على حدى.

1.3 تحليل وعرض نتائج مستوى ميزة التكلفة الأقل (ميزة اقتصادية) للمؤسسات الاقتصادية المبحوثة: وللإجابة كان لزاما على الطالب الاستعانة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى جانب تبيان أهمية كل فقرة كما هو موضح في الجدول رقم (07)

يشير الجدول (07) إلى مستوى أهمية ميزة "التكلفة الأقل" في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، حيث تعتبر ميزة "التكلفة الأقل" بمثابة الرهان والتحدى الذي تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية تحقيقه، باعتبار أن المنتجات والخدمات التي تقدمها أقل تنافسية من حيث الجودة والإبداع والتميز. إن تحقيق هذه الميزة يتأتى من عمليات التكامل العمودي سواء الأمامي المتعلق بتسويق المنتجات أو الخلفي المتعلق بعمليات التموين، والتي تسمح للمؤسسات من تحقيق وفورات متأتية من هذه الأنشطة. حيث أن بعض المؤسسات الصناعية المبحوثة تم إنشاؤها بالقرب من المواد الأولية على غرار مصانع الاسمنت بولاية الشلف، أما فيما يخص عمليات التسويق فمعظم المؤسسات تقوم بتسويق منتجاتها بشكل مباشر. بالإضافة الى ذلك فان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما تمتلك ميزة تتمثل في انخفاض تكلفة الطاقة وكذلك اليد العاملة .

2.3 تحليل وعرض نتائج مستوى ميزة الجودة (ميزة اقتصادية) بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة: يوضح الجدول رقم (08) مستوى أهمية ميزة "الجودة" في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، بناء على هذه الإجابات تبين أن مستوى أهمية ميزة "الجودة" في المؤسسات المبحوثة كان متوسطا على العموم.

إن ما تم استخلاصه من خلال مقابلتنا لبعض مدراء المؤسسات الاقتصادية هو إجماعهم أن الجودة تعتبر معيارا أساسيا للحكم على نتائج العمل الذي يقاس به مدى رضا العملاء، عما يقدم لهم من خدمات ومنتجات، كما أنها جهد متواصل من أجل التجديد المستمر والتطوير من خلال نشر ثقافة الجودة بالمؤسسة الاقتصادية، وتنمية

الوعي بها وقد عملت العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تحقيق الجودة، بغرض بناء سمعة طيبة تجعلها تحظى بالتقدير والاحترام المحلي .

إن الجودة تعد اليوم مطلبا رئيسيا وأحد الخيارات الاستراتيجية لمواجهة التحديات وتحقيق التميز والتفوق، هذا ما أدى بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة إلى تطبيق مواصفات إيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة لها، وذلك كونها تساهم في تحقيق الجودة وتعتبر قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا ومطلبا تجاريا وشرطا أساسيا للمنافسة، كما أن تطبيق الإيزو 9000 يعد بمثابة قاعدة قوية للبدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولعل ما تم التطرق إليه في هذا الموضوع حول تزايد شهادات إيزو 9000 لخير دليل على الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لهذا الأسلوب الإداري الحديث.

وبالرغم من النتائج الايجابية التي وصلنا إليها والمبينة في الجدول (08) فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مطالبة بمواصلة الإصلاحات ليس لاستدراك تأخرها فحسب، بل لمواجهة تحديين كبيرين يتمثل أولهما في تكيفها مع المنافسة الاقتصادية التي يفرضها اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي والانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة والثاني يتمثل في تكوين ثروة كافية لتحضير مرحلة ما بعد البترول.

3.3 تحليل وعرض نتائج مستوى ميزة الإبداع بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة: يشير الجدول (09) إلى مستوى أهمية ميزة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

على الرغم من الأهمية البالغة التي يتمتع بها الإبداع كعامل لتنمية وتطوير المؤسسة إلا أن ذلك يبقى بعيدا كل البعد عن واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المبحوثة، وهو ما يثير التساؤل حول عدم تغييرها لسلوكها. وهذا في إطار العولمة التي تتميز بتسارع التطورات والتغيرات في أسواق السلع والخدمات، ويبدو أيضا من خلال معاشتنا للمؤسسات المبحوثة غياب ما يسمى بثقافة الإبداع، رغم أن الإبداع يمثل ضرورة حتمية لنجاح أي مؤسسة.

تتركز معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في قطاعات نشاط منخفضة القيمة المضافة، فهي تركز على إنتاج السلع الاستهلاكية لتلبية الطلب المحلي وبالتالي فإن لغة الإبداع والتنافسية غائبة نوعا ما. وهو ما يعود غالبا إلى مستوى التكوين الضعيف لمدراء المؤسسات الاقتصادية الذين يكتبون الإبداع، كما قد نجد على رأس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مديرا ليس لديه شهادة أو مؤهلات أو على الأقل مستوى معين من الدراسة يسمح له بلعب دوره، وهو دور بالغ الأهمية. نتيجة لذلك نجد بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يديرها أناس ليس لديهم المؤهلات المطلوبة لتغيير العمليات الإنتاجية، وتعبئة الموارد الداخلية والخارجية، ووضع استراتيجيات طويلة المدى، وخاصة استراتيجيات ترقية الابتكار والإبداع وتطوير مؤسساتهم وقدراتها التنافسية والانفتاح على الأسواق الدولية.

ما لاحظناه من خلال دراستنا الميدانية أن ما يقارب عشرة المؤسسات الاقتصادية لا تمتلك الكفاءات التقنية اللازمة لدفع إدارة الإبداع بكل أنواعه. ونظرا لافتقادهما غالبا للموظفين التقنيين (باحثين، مهندسين وتقنيين..الخ)، فإن هذه المؤسسات لا تقوم بنشاطات البحث والتطوير. كما أن نقص الكفاءات التقنية، والتصميمية، والتجارية...تؤثر سلبا على قدرة هذه المؤسسات لإطلاق مشاريع إبداعية.

4. تحليل وعرض اختبار فرضيات الدراسة:

اختبرنا فرضيات الدراسة من خلال اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات التأثير والارتباط من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط واختبار (F)، واختبار (T) للمتغيرين المستقلين وذلك كما يلي:

1.4 الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لخصائص مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 من حيث (العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي:

♦ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لعمر مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول رقم (10)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى عمر مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (2.646) عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لمتغير العمر (67.573) عند مستوى الدلالة (0.113)، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية العدمية الأولى.

♦ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى للمستوى العلمي لمديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول رقم (11).

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى المستوى العلمي لمديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (3.037) عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لمتغير العمر (100.22) عند مستوى الدلالة (0.221)، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية العدمية الثانية.

♦ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لسنوات خبرة مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول رقم (12). تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى سنوات الخبرة لمديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (2.646) عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لمتغير العمر (69.99) عند مستوى الدلالة (0.061)، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية العدمية الثالثة.

♦ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى للمسمى الوظيفي لمديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول رقم (13). تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى للمسمى الوظيفي لمديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (3.037) عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لمتغير العمر (95.546) عند مستوى الدلالة (0.143)، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية العدمية الرابعة.

لقد كشفت نتائج الجداول (10، 11، 12، 13) عدم وجود فروق لدى المدراء في ممارسة المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 من حيث (العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي). وقد يرجع هذا بشكل عام للاعتقادات الشخصية وقيم المدراء. فالقيم الشخصية هي المبادئ والمعتقدات الأساسية والمثل والمقاييس التي تعمل مرشدا عاما للسلوك أو نقاط تفضيل في صنع القرار أو لتقويم المعتقدات والأفعال، ففي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتاح للمدير أن يتخذ القرارات المختلفة بناء على قيمه الشخصية، حيث يمتلك استقلالية كبيرة وحرية في هذا الأمر، وكل ما يتخذه من القرارات يرتكز على قيمه الشخصية، هذه القيم لا تؤثر فقط على القرارات النهائية ولكنها تؤثر أيضا على طريقة التعامل مع البيئة والمجتمع، فالمدير الذي يملك قيم اجتماعية طاغية سيتبع إستراتيجية مختلفة عن ذلك الذي يملك قيم وقناعات اقتصادية بحتة. كما أن تأثير قيم المدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عال مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية الكبيرة وذلك بالنظر إلى موقعه المسيطر والرئيسي في سياسة المؤسسة، وبالتالي فإن تبني

ممارسات المسؤولية الاجتماعية هو قرار يعود في الأصل إلى رغبة شخصية لدى المدير بشكل رئيسي وليس لعمره أو لمستواه العلمي أو لموقعه الوظيفي.

2.4 الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة.

بما أنه هنالك متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد وبطريقة (Stepwise)، وكذلك تحليل التباين في الانحدار لقياس مدى تأثير المتغيرات المستعملة والمتغيرات التابعة كونها الطريقة الأفضل، واختبار هذه الفرضية تم تقسيمها الى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

♦ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة التكلفة الأقل.

يبين الجدول رقم (14) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة التكلفة الأقل.

يبين الجدول (14) أيضا أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.466$)، وهذا يعني أن المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية يفسر ما نسبته (46.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في ميزة التكلفة الأقل، ونظرا لأن قيمة ($F = 42.340$) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ($F = 2.256$). فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة التكلفة الأقل.

♦ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة الجودة.

يبين الجدول رقم (15) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة الجودة.

يبين الجدول (15) أيضا أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.457$)، وهذا يعني أن المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية يفسر ما نسبته (45.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في ميزة الجودة، ونظرا لأن قيمة ($F = 39.64$) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ($F = 2.256$). فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية

البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة الجودة.

♦ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة الإبداع. يبين الجدول رقم (16) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة الإبداع.

كما يبين الجدول (16) أيضا أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.380$)، وهذا يعني أن المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية يفسر ما نسبته (38.0%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في ميزة الإبداع، ونظرا لأن قيمة ($F = 29.57$) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ($F = 2.256$). فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الايزو 9000 في تحقيقها لميزة الإبداع.

إن المدقق في نتائج الجداول (14، 15، 16) يلاحظ العلاقة والتأثير الواضح لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحقيق إدامة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة لا سيما ميزتي الجودة والتكلفة الأقل، وهذا انطلاقا من كون الإنفاق على أنشطة المسؤولية الاجتماعية يؤدي الى الاستجابة لحاجات وتوقعات أصحاب المصالح الخارجين من عملاء ومجتمع محلي، والحصول على أكبر قدر من رضاهم، كما يؤدي الى تحقيق ولاء والتزام أكبر من جانب أصحاب المصالح الداخليين من عمال وغيرهم.

الخلاصة:

بناء على ما جاء من نتائج في الدراسة، فقد اقترحنا التوصيات التالية:

- ♦ يتعين على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إدماج المسؤولية الاجتماعية في رسالتها ورؤيتها، واعتبارها من مسؤوليات الإدارة التنفيذية وتحت إشرافها، ضمن خطط وسياسات مجلس الإدارة.
- ♦ صياغة النشاطات والممارسات الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتحويل تلك النشاطات والممارسات إلى منهاج عمل يمارس ضمن إطار خطط وبرامج تفصيلية.
- ♦ دمج نشاطات المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ضمن إطار الإستراتيجية التي تتبعها وإحداث تغيير في الرؤية والتوجهات من خلال الإشارة إلى مضامين المسؤولية الاجتماعية بعدد خيارات إستراتيجية، وليس إجراء تكتيكيا تسويقيا تلجأ إليه في أوقات معينة.
- ♦ ضرورة هيكلة إدارات متخصصة للمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتولى تخطيط وتنفيذ البرامج والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، على أن تتبع الإدارة العليا مباشرة، وتبادل الخبرة والتجارب

العملية فيما بينها والتعرف على نقاط القوة والضعف لتطبيق أفضل الأساليب جدوى في مجالات المسؤولية الاجتماعية.

♦ نظرا لعدم التزام معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ببرامج سنوية معدة مسبقا لتطبيق أنشطتها الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، فوجب على الدولة وضع قوانين ملزمة لتلك المؤسسات لتجهيز البرامج مسبقا، مع ضرورة شمولها على أكبر نطاق جغرافي ممكن في المجتمع، حتى لا يظل دور تلك المؤسسات قاصرا على الرقعة الجغرافية التي تعمل ضمنها وحتى تعم الفائدة المجتمع بشكل عام.

ملحق الجداول والأشكال البيانية

جدول رقم (01): مفهوم المسؤولية الاجتماعية كما تدركه عينة الدراسة

النسبة (%)	التكرار	العبارة
17.89	39	مجموعة من الأنشطة الخيرية التي تقدمها المؤسسة في المجتمع المحلي.
16.97	37	التزام المؤسسة التام بحقوق العمال وقوانين البيئة.
17.43	38	تشجيع وتعزيز النزاهة والشفافية بالمؤسسة، من خلال مجموعة من القوانين الداخلية التي تحكم وتنظم عملياتها الداخلية والخارجية.
15.13	33	مجموعة من الممارسات والمبادرات الخيرية الموسمية بدافع من العلاقات العامة أو لاعتبارات تسويقية.
16.06	35	مجموعة شاملة من الممارسات والبرامج التي تتكامل استراتيجيا في جميع أنشطة وقرارات المؤسسة للحد من التأثير السلبي على بيئة المؤسسة الاجتماعية والطبيعية.
16.52	36	تهدف إلى تحقيق النجاح التجاري بطريقة لا تعرض رفاهية وأمان العمال أو المجتمع للخطر.
100	218	المجموع

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

جدول رقم (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني المسؤولية تجاه المالكين

عبارات تبني المسؤولية تجاه المالكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التبني
تسعى المؤسسة لتحقيق مردود وعوائد مالية إضافية تتناسب وحجم الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية.	4.01	0.67	مرتفع
تهتم إدارة المؤسسة بتعظيم قيمة أسهمها والمؤسسة ككل.	4.07	0.71	مرتفع
تعمل المؤسسة جاهدة على إبراز السمعة والصورة المتميزة في مجال عملها من خلال مسؤوليتها الاجتماعية.	3.89	0.66	مرتفع
تعمل المؤسسة على زيادة حجم المبيعات وبالتالي تحقيق عوائد مالية عالية.	3.92	0.81	مرتفع
تقوم إدارة المؤسسة بإعطاء الأولوية لحماية أصولها الملموسة وغير الملموسة.	3.65	0.79	مرتفع
تسعى المؤسسة لتحقيق التوازن بين احتياجاتها (الآنية والقادمة) والأطراف المعنية بعملها.	3.72	0.62	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.87	0.66	

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

جدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني المسؤولية تجاه العاملين

مستوى التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات تبني المسؤولية تجاه العاملين
مرتفع	0.73	3.51	تهتم المؤسسة بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية والمهنية عند التوظيف.
متوسط	0.81	3.36	نظام الرواتب والأجور عادل ويوازي الجهود المبذولة من قبل العاملين.
متوسط	0.84	3.41	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة.
متوسط	0.91	3.34	توفر المؤسسة الرعاية الاجتماعية والصحية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين.
متوسط	0.69	3.31	تلتزم المؤسسة بكافة حقوق العاملين وفق القوانين المحلية والدولية.
متوسط	0.68	3.27	تراعي المؤسسة التفاوت في قدرات ومواهب العاملين من خلال منح الحوافز.
متوسط	0.74	3.35	تتبع المؤسسة سياسة للترقية تعترف بقدرات العاملين، وتحقق فرصا متساوية.
مرتفع	0.77	3.47	تهتم المؤسسة بتوفير متطلبات السلامة العامة لحماية العاملين فيها
منخفض	0.68	2.58	يوجد لدى المؤسسة مدونة أخلاقيات العمل مطبقة بشكل واضح وفعال.
	0.71	3.29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

جدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني المسؤولية تجاه العملاء

مستوى التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات تبني المسؤولية تجاه العملاء
متوسط	0.91	3.27	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية لعملائها.
متوسط	0.87	3.24	تستخدم المؤسسة إجراءات مشددة لمنع تسرب المنتجات غير المطابقة لجهات العملاء.
متوسط	0.68	2.69	تدفع المؤسسات تعويضات مناسبة للعميل في حال تعرضه لأضرار جراء استخدام منتجاتها.
متوسط	0.77	2.74	تهتم المؤسسة بإعلام العميل وتعريفه بخصائص المنتجات التي تقدمها وتاريخ صلاحيتها ونفاذها.
متوسط	0.83	2.92	تراعي المؤسسة الصدق والنزاهة في كافة المعلومات التسويقية لمنتجاتها وخدماتها.
متوسط	0.83	3.04	تحرص المؤسسة في تسعير منتجاتها وخدماتها على الموازنة بين السعر والجودة.
متوسط	0.94	3.17	تقدم المؤسسة خدمات مناسبة لما بعد البيع.
متوسط	0.89	3.09	تقوم المؤسسة بحماية المعلومات الخصوصية للعميل
	0.72	3.02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

جدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني المسؤولية تجاه البيئة

مستوى التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات تبني المسؤولية تجاه البيئة
متوسط	0.88	3.29	تهتم المؤسسة بالحد من التلوث البيئي (المياه، الهواء، التربة)
متوسط	0.91	3.20	تعمل المؤسسة على توفير منتجات صديقة للبيئة.
متوسط	0.86	3.05	تلتزم المؤسسة بالاستخدام الأمثل والكفاء للموارد الطبيعية وخصوصا غير المتجددة منها.
متوسط	0.72	2.98	تستعمل المؤسسة التكنولوجيا والمعالجات الفنية في التخلص من النفايات والمواد.
متوسط	0.82	3.07	تقوم المؤسسة بالمشاركة في برامج حماية البيئة.

مساهمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحقيق القيمة الاقتصادية وخلق المنفعة الاجتماعية

متوسط	0.65	3.14	تعمل المؤسسة على تجميل وتشجير المناطق الطبيعية خصوصا المحيطة بالمؤسسات الصناعية.
متوسط	0.69	2.86	تقدم المؤسسات مساعدات للجمعيات التي تهدف إلى تحسين البيئة.
متوسط	0.73	2.71	تقوم إدارة المؤسسة بعقد ندوات ومحاضرات للعاملين في مختلف المستويات لنشر الوعي البيئي.
	0.75	3.04	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

جدول رقم (06) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني المسؤولية تجاه المجتمع المحلي

مستوى التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات تبني المسؤولية تجاه المجتمع المحلي
متوسط	0.93	3.32	تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة
متوسط	0.78	3.07	تقوم المؤسسة برعاية نشاطات وأحداث محلية منتظمة.
متوسط	0.81	2.93	تقدم المؤسسة المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي
متوسط	0.79	2.57	تساهم المؤسسة بإنشاء المراكز التعليمية، الدينية، الصحية، والثقافية.
متوسط	0.83	2.73	تساهم المؤسسة في تشييد الحدائق والمنتزهات التي تحقق راحة أبناء المجتمع المحلي.
متوسط	0.65	2.85	تقوم المؤسسة بإعداد برامج للحد من الفقر والبطالة في المجتمع المحلي ضمن إستراتيجية محددة.
متوسط	0.76	3.03	تقوم المؤسسة بتوظيف أفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة.
متوسط	0.88	2.92	تساهم في رعاية الأطفال الأيتام، ذوي الاحتياجات الخاصة، والمسنين.
متوسط	0.71	3.34	تقوم المؤسسة باستقبال وتدريب طلاب الجامعات أثناء وبعد الدراسة.
متوسط	0.78	3.29	تساهم المؤسسة في إحياء المناسبات الدينية والوطنية.
متوسط	0.81	3.09	تساهم المؤسسة في تدعيم الأنشطة الرياضية.
	0.82	3.01	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

جدول رقم (07) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى ميزة التكلفة الأقل

مستوى الميزة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات ميزة التكلفة الأقل
متوسط	0.71	3.03	تعد الكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية لسياسة المؤسسة.
متوسط	0.79	3.12	تعمل المؤسسة على خفض التكلفة باستمرار.
متوسط	0.67	3.16	تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف.
متوسط	0.82	3.20	تسهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على خفض تكاليف العمليات فيها.
متوسط	0.62	3.18	تنتهج إدارة المؤسسة سياسة بيعية بأسعار أقل من أسعار المنافسين.
	0.69	3.13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

جدول رقم (08) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة الجودة

عبارات ميزة الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الميزة
تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.	3.45	0.81	مرتفع
طورت المؤسسة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب الكفاءات.	3.42	0.93	مرتفع
تقدم المؤسسة المنتجات والخدمات للعملاء بسرعة وفي الوقت المحدد.	3.27	0.78	متوسط
هناك قسم يعنى بالجودة في المؤسسة، وهو يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة.	3.09	0.78	متوسط
تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية.	3.43	0.71	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.33	0.80	

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

جدول رقم (09) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة الإبداع

عبارات ميزة الإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الميزة
تتميز منتجات وخدمات المؤسسة بالتجديد والإبداع المستمر.	3.21	0.66	متوسط
تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة من المنتجات والخدمات بما يتناسب مع توقعات العميل	3.25	0.72	متوسط
تهتم المؤسسة بأفكار العملاء وإبداعاتهم وتأخذ بأرائهم ومقترحاتهم في تطوير المنتج أو الخدمة.	2.99	0.74	متوسط
تعمل المؤسسة على تطوير طرق التواصل مع عملائها لإمدادهم بالمعلومات عن المزايا التي تقدمها	3.21	0.61	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.11	0.63	

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

جدول رقم (10) : نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط المربعات	مجموع	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	24.734	3	8.244		67.573	0.113
داخل المجموعات	26.281	214	0.122			
المجموع	51.015	217				

❖ دال عند مستوى (0.05)

جدول رقم (11) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب متغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط المربعات	مجموع	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	31.672	2	15.836		100.22	0.221
داخل المجموعات	34.019	215	0.158			
المجموع	65.691	217				

❖ دال عند مستوى (0.05)

جدول رقم (12) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط المربعات	مجموع	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	36.329	3	12.109		69.99	0.061
داخل المجموعات	37.019	214	0.173			
المجموع	73.348	217				

❖ دال عند مستوى (0.05)

جدول رقم (13) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب متغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط المربعات	مجموع	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	29.047	2	14.523		95.546	0.143
داخل المجموعات	32.714	215	0.152			
المجموع		217				

❖ دال عند مستوى (0.05)

جدول رقم (14): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة التكلفة الأقل

المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية	B	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
المسؤولية تجاه المالكين	0.128	0.044	0.160	2.936	0.004
المسؤولية تجاه العاملين	0.199	0.032	0.174	6.271	0.002
المسؤولية تجاه العملاء	0.99	0.036	0.368	2.773	0.006
المسؤولية تجاه البيئة	0.21	0.038	0.313	5.460	0.001
المسؤولية تجاه المجتمع المحلي	0.171	0.031	0.317	5.578	0.000
قيمة R	0.683				
قيمة R2	0.466				
قيمة (F)	42.340				

❖ دال عند مستوى (0.05)

جدول رقم (15): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة الجودة

المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية	B	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
المسؤولية تجاه المالكين	0.099	0.064	0.228	4.348	0.001
المسؤولية تجاه العاملين	0.152	0.048	0.219	6.257	0.000
المسؤولية تجاه العملاء	0.761	0.047	0.419	5.473	0.000
المسؤولية تجاه البيئة	0.231	0.064	0.311	8.412	0.001
المسؤولية تجاه المجتمع المحلي	0.051	0.061	0.127	7.324	0.003
قيمة R	0.676				
قيمة R2	0.457				
قيمة (F)	39.64				

❖ دال عند مستوى (0.05)

جدول رقم (16) : نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة الإبداع

مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية
0.002	5.377	0.301	0.049	0.045	المسؤولية تجاه المالكين
0.001	6.318	0.129	0.053	0.359	المسؤولية تجاه العاملين
0.001	5.653	0.441	0.064	0.345	المسؤولية تجاه العملاء
0.000	7.305	0.319	0.058	0.218	المسؤولية تجاه البيئة
0.000	6.337	0.325	0.051	0.098	المسؤولية تجاه المجتمع المحلي
				0.617	قيمة R
				0.380	قيمة R2
				29.57	قيمة (F)

❖ دال عند مستوى (0.05)

الاحالات والمراجع:

- 1 Drucker, Peter, **An Introduction View of management**, Happens college press USA. 1977,P584.
- 2 Carroll, A. B. **The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**. Business Horizons, Vol. (34). 1991.P402.
- 3 Robbin, Stephen. **Management Concept and Application**, Prenticed all Inc. USA. , 1999 P149
- 4 فلاق محمد ، **مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 2014 ، ص 23.
- 5 Carroll, A. B. **The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**. Business Horizons, Vol. (34). 1991.P405.
- 6 الغالبي طاهر ، العامري محسن ، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات** ، دار وائل للنشر ، عمان :الأردن ، 2006 ، ص 05.
- 7 الربيعي ، ليث ، أخلاقيات التسويق والمسؤولية الاجتماعية ، من ورقته في المؤتمر الثالث للمسؤولية الاجتماعية ، جامعة عدن. 6/5 مايو 2010 ، ص 12.
- 8 الخفاجي نعمة ، الغالبي عباس ، طاهر محسن ، **نظرية المنظمة مدخل للتصميم** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان :الأردن ، 2009 ، ص 57.
- 9 Porter .M.E & Kramer.M. :**Creating Shared Value** Harvard Business Review,2011,P6.
- 10 Schmitt.J, **Social Innovation for Business Success**. Springer Fachmedien Wiesbaden, Germany,2014, p22.
- 11 Christiansen.N, **Creating Shared Value Advisors** , Lutry , Switzerland.2014,P353.
- 12 Schmitt.J, Op cit,P24.
- 13 Sarma.G.S: **EXPLORING THE CONCEPT OF SHARED VALUE IN THE EMERGING ECONOMIES: THE ROLE OF CORPORATIONS AND GOVERNMENTS**, Marist College School of Management, 2015,p4
- 14 Beschoner. : **Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach**, Business Ethics Review 1(17).2013, p106.
- 15 Kotler, Philip & Nancy, Lee, **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause** , John Wile y Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2011.p 20.
- 16 Hamish, Pringle, and Marjorie Thompson, **Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands**. 2001,p 05.
- 17 Kotler, Philip & Nancy, Lee, **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause** , John Wile y Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2011.p 30.
- 18 الغالبي ، طاهر والعامري ، صالح ، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال** ، دار وائل للنشر ، عمان :الأردن . 2010 ، ص 20.
- 19 Certo , S.C. & Peter , J.P, **The Strategic Management Process**, 3rd ed. , Richard Irwin ,inc. , Chicago ,2005.P 209.
- 20 الأمم المتحدة ، تقرير عن بدايات تطبيق نظام الادارة البيئية ايزو 14000 ، **اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا** ، نيويورك ، 2004 ، ص 78.
- 21 Steiner, F. & Miner ,J. **Management Policy and strategy**, Macmillan, new York. 1999,p 141.