



# جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي

## كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تحت الرعاية السامية للسيد رئيس الجامعة  
الأستاذ الدكتور عمر فرحاتي

# الملتقى الوطني حول

# إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر



## المحاور

- المحور الأول:** دراسة أشكال و وسائل دعم الدولة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الثاني:** الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- المحور الثالث:** متطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الرابع:** المعايير المحاسبية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الخامس:** دور الهيئات الحكومية في إستدامة المؤسسات.
- المحور السادس:** دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومسؤوليتها المتعلقة بالإستدامة البيئية.
- المحور السابع:** قياس مؤشرات إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الثامن:** الحلول والمقترحات لإستدامة المؤسسات الجزائرية

يومي

07/06

ديسمبر 2017

قاعة المحاضرات الكبرى ابوالقاسم سعد الله  
بالقطب الجامعي بالشط



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



### الملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رئيس الملتقى	د. عوادي مصطفى
رئيس اللجنة العلمية	د. يونس الزين
مقرر اللجنة العلمية	د. رضا زهواني
رئيس اللجنة التنظيمية	د. موسى جديدي
نائب رئيس اللجنة التنظيمية	د. لعبيدي مهاوات
تاريخ إنعقاد الملتقى	يومي 06 و 07 ديسمبر 2017
البريد الإلكتروني للملتقى	Durabilite39@gmail.com

### بطاقة معلومات المداخلة

المسؤولية الاجتماعية مصدر لخلق القيمة المشتركة وتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة			عنوان المداخلة
الإسم واللقب	منى مسغوني	لاميا عماني	كيحلى فاطمة الزهراء
المؤهل العلمي	دكتوراه	دكتوراه	دكتوراه
الوظيفة	استاذ محاضراً	استاذ محاضراً	استاذ محاضر
التخصص	/	/	/
المؤسسة	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
ملاحظات	/	/	/

## المسؤولية الاجتماعية مصدر لخلق القيمة المشتركة وتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**الملخص :** يعتبر موضوع المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم والبرامج التي كثر تداولها في المجال الاقتصادي، إذ اتسع دور المؤسسات من تركيزها على الجانب الاقتصادي ليشمل جوانب التنمية الاجتماعية، وقد ادركت المؤسسات ان تحقيق الاستدامة والتنافسية مرتبط بخلق القيمة وضمن هذا السياق ظهر مفهوم جديد لخلق القيمة من شأنه ان يعزز القيمة الاقتصادية للمؤسسة ويحقق المنفعة الاجتماعية في ان واحد. من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتستهدف البحث في مفهوم خلق القيمة المشتركة كنموذج جديد ومصدر من مصادر المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات، منطلقا من فرضية مفادها ان المؤسسات في ظل التحولات الاقتصادية التي تعيشها يعتبر تبنيها للمسؤولية الاجتماعية مصدرا لتحقيق القيمة الاقتصادية والمنفعة الاجتماعية، وان امكانية خلق القيمة المشتركة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرتبط بسلوك الميسرين وادماج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها لضمان بقائها واستمرار نموها. وقد توصلنا في هذه الدراسة انه هناك علاقة بين تبني المسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة المشتركة، كما انه يعتمد ادماج المسؤولية الاجتماعية على قدرة هذه المؤسسات بالالتزام بها، و على خصوصية التسيير الاستراتيجي لخلق القيمة الاقتصادية والمنفعة الاجتماعية.

**الكلمات المفتاحية :** خلق القيمة، القيمة المشتركة، مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مسؤولية الاجتماعية، تنافسية المؤسسات.

**المقدمة :** أدى الانفتاح الكبير في الأسواق العالمية والتطور التكنولوجي السريع إلى زيادة حدة المنافسة، فقد أصبح السعي إلى تحقيق التفوق والتميز الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال بغية البقاء والاستمرار، وتعد الوسيلة الوحيدة أمام هذه المنظمات لبلوغ هذا الهدف هو تبني برامج فعالة كالمسؤولية الاجتماعية التي تأخذ في الاعتبار ظروف المجتمع والتحديات التي تواجهه ؛ ولاشك أن المسؤولية الاجتماعية تعد حجر الزاوية، وأداة مهمة للتخفيف من سيطرة العولمة ، وعليه أصبح الاهتمام بمطلبها أساسياً ، من خلال التزام المؤسسات الاقتصادية بتوفير البيئة المناسبة، وعدم تبديد الموارد، والقيام بعمليات التوظيف والتدريب ورفع القدرات البشرية، ناهيك عن دورها الفعال في تعزيز تنافسية المؤسسات وخلق القيمة بمختلف أوجهها.

وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر عناءاً بمجده المقاربة، فندرة موارد وخصوصية تسييرها وقدرتها على التعامل مع احتياجات السوق، كذا قدرتها على توزيع النشاط الاقتصادي خاصة في قطاع الخدمات والصناعات التحويلية جعل منها محرك قوي ووسيلة فعالة في تحقيق التنمية المستدامة. وتعتبر عملية خلق القيمة في هذه المؤسسات في ظل الظروف المعقدة الحالية من بين أهم التحديات التي تواجهها، ولا يعتمد هذا التحدي فقط على مفهوم خلق القيمة الاقتصادية ولكن على الانجازات والأعمال المصاحبة لذلك كخلق المنفعة الاجتماعية وخلق القيمة المشتركة وهذا من خلال إعطاء الأهمية للبرامج المدججة بالمسؤولية الاجتماعية والحكمة وغيرها.

**الاشكالية :** من هذا المنطلق تأتي اشكالية هذه الدراسة في التساؤل التالي: الى مدى تساهم المسؤولية الاجتماعية في خلق القيمة المشتركة للمؤسسة؟ وهل يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزيز تنافسيتها من خلال خلق القيمة الاقتصادية والمنفعة الاجتماعية؟ هذه الاشكالية تتفرع الى الاسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بخلق القيمة؟ وماهي نماذج عمليات خلق القيمة؟ وما هو مفهوم النموذج الجديد لخلق القيمة المشتركة في المؤسسة؟.
- هل يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية من برامج الفعالة لخلق القيمة الاقتصادية والمنفعة الاجتماعية للمؤسسة؟.
- كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعظيم تنافسيتها وتحقيق الاستدامة من خلال تبني برامج المسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة المشتركة؟

**محاور الدراسة :** للإجابة على الإشكالية، سوف نستعرض في هذه المداخلات النظرية والمقاربات التي ناقشت خلق القيمة المشتركة ودورها في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة من جهة، ومن جهة ثانية سنتطرق الى دور المسؤولية الاجتماعية في خلق القيمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق الاستدامة لهذه المؤسسات. ومعالجة الإشكالية نتطرق إلى العناصر التالية:

**اولا :** المقاربة المالية والمقاربة الاستراتيجية في خلق القيمة

**ثانيا :** خلق القيمة المشتركة كنموذج لتعزيز تنافسية المؤسسات من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية

**ثالثا :** المسؤولية الاجتماعية محرك قوي لخلق القيمة المشتركة لتحقيق استدامة المؤسسات

**رابعا :** إشكالية خلق القيمة المشتركة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بالتنمية المستدامة

**أهمية واهداف الدراسة :** يستمد هذا البحث اهميته من النتائج المتوقعة منه، والتي يمكن ان تساهم في تقديم دليل علمي حول العلاقة بين تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخلق القيمة المشتركة لتعزيز تنافسياتها، وهذا من خلال :

✓ التطرق الى المقاربات النظرية حول خلق القيمة في المؤسسة؛

✓ الربط بين خلق القيمة المشتركة والمسؤولية الاجتماعية .

✓ التعريف بالمفهوم الشمولي للمسؤولية الاجتماعية وتوعية الإدارات سواء في منظمات الأعمال أو القطاع الحكومي بأهمية تبني المبادرات الاجتماعية التي تساهم في تطوير المجتمع ومعالجة مشكله الإنسانية والبيئية والاقتصادية.

✓ التوصل إلى عدد من التوصيات المفيدة والتي تشجع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تبني المسؤولية الاجتماعية بما يسمح خلق مزايا تنافسية من خلال خلق القيمة الاقتصادية والمنفعة الاجتماعية.

**الدراسات السابقة :**

**1- دراسة لـ (Arnaud Gautier Anca Badea, Sandrine Berger-Douce) بعنوان : *Les leviers de la création de***

***valeur partagée en contexte PME : étude exploratoire dans la région Rhône-Alpes*** تقترح هذه الورقة البحثية

التساؤل حول أهمية خلق القيمة المشتركة من خلال الركائز الثلاث: الاندماج ضمن شبكة إقليمية، تجديد المنتجات والخدمات والأسواق، إعادة تعريف سلسلة القيمة ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومفهوم خلق القيمة المشتركة (Porter, Kramer, 2011) فيه دعوة للمؤسسات بتبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجيتها من أجل تحقيق التنافسية. بالتوازي مع ذلك فإن الأبحاث الأكاديمية بشأن المسؤولية

الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تزال هامشية رغم بعض الاهتمام الحديث (Spence, Perrini, 2009). وقد أجريت هذه

دراسة من خلال توزيع استبيان في منطقة Rhône-Alpes على 488 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، حيث بينت النتائج أن فكرة خلق القيمة المشتركة

كما قدمها (Porter et Kramer 2011) تحتاج لتعديلات تعكس خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقع حالها. في الأخير دعت هذه

الدراسة إلى إثراء النتائج من خلال تعزيز الركائز المحتملة لخلق القيمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحليل ديناميكي.

**2- دراسة لـ (إسحاق خرشي ، 2016) بعنوان : " نحو نموذج جديد لأعمال الشركات الاقتصادية الجزائرية لخلق القيمة والمنفعة**

**الاجتماعية انموذج مقترح "** تهدف هذه الدراسة الى تقديم مفهوم القيمة المشتركة كنموذج جديد للأعمال الشركات الجزائرية لخلق القيمة

الاقتصادية التي تحسن في تنافسية الشركات مع تحقيق المنفعة الاجتماعية للمجتمعات، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي

التحليل حيث تم وصف مفهوم القيمة المشتركة وسيرورة دمجها في الشركة، كما تم اقتراح مجموع من البرامج في 10 قطاعات أساسية والمتمثلة في

قطاع صناعة الأغذية والمشروبات وقطاع الزراعة وقطاع تجارة التجزئة وقطاع الطاقة الكهربائية وقطاع الصناعة الاستخراجية وقطاع الصناعة

الصيدلانية وقطاع الصحة وقطاع الخدمات والمالية وقطاع الصناعة التأمينية. وتوصلت الدراسة الى ان البرامج المقترحة تعمل على حل المشاكل الاجتماعية وتلبية الحاجات المجتمعية وهذا ما يمثل أساس تحقيق الربح للشركة ويؤدي الى خلق القيمة المشتركة.

**3-دراسة لـ(بابا عبد القادر و هيبية مقدم ، 2011 ) بعنوان : " المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للقيمة"**  تركز هذه الدراسة على إشكالية مفادها : مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في خلق قيمة للمؤسسة وهذا من خلال تسليط الضوء على مؤسسة السونطراك في الجزائر. وقد توصلت نتائج الدراسة الى ان شركة سونطراك عرفت مؤخرا التزاما مرتبط بالشق الاجتماعي فقد قامت بعقد عدة اتفاقيات مع شركات عالمية تنشط في نفس الميدان تقضي بإنشاء شركة بيئية متعددة الجنسيات مهمتها مكافحة التلوث. ناهيك عن احتلالها المرتبة الأولى وطنيا من حيث الأداء التجاري وتدفق الاستثمار والالتزام بتدريب الموظفين وحماية البيئة وما أدى الى الرفع من مزاياها التنافسية وخلق القيمة بشقيه الاقتصادي والاجتماعي.

#### اولا : المقاربة المالية والمقاربة الاستراتيجية في خلق القيمة

**1- اشكالية خلق القيمة في المؤسسة:** يعتبر مصطلح خلق القيمة حديثا في الأدبيات الاقتصادية، بالرغم من أن فكرة القيمة ظهرت قديما وقد كان الاقتصاديون أول من آثر موضوع القيمة وكيفية زيادتها عن طريق نسبة الفوائد والتدفقات المالية ومن أوائل هؤلاء الاقتصاديين الذين كانوا الأقرب إلى مفهوم خلق القيمة نجد *Williams, Fisher*، ثم مع بداية التسعينات نجد أعمال *(Majulf ; 1984)* ( 1986 ; ) *Fethan et Copeland* (1996-1990) *Rappaport Koller et Murrin* ; 1991) *Ohlson et Stewart* ; 1995) *Ohlson* (وموضوع خلق القيمة أثار منذ عدة سنوات شغف الكثير من الباحثين والأكاديميين في مجال إدارة الأعمال، حيث عرف مفهوم القيمة صعوبة في تعريفه، فمنذ الثمانينات كلمة القيمة اعتبرت كمرادف للوفرة، أي من وجهات مشتركة لأعضاء مجموعة معينة *(KAHN ; 1983)*. وإشكالية القيمة هنا ترجع للسؤال: **لمن نخلق القيمة؟** وهنا تبرز اشكالية خلق القيمة في المؤسسة. والتعريفات التالية هي بعض المفاهيم السائدة للقيمة التي تتعلق بمجالات علوم التسيير المختلفة.

➤ **قيمة تساهمية و قيمة مشتركة ( *Valeur actionnarial et valeur partenariale* ):** القيمة التساهمية حسب النظرية المالية هي القيمة التي تعالجها مالية المؤسسة، وهي قيمة مالية للمساهمين ( قيمة السهم). القيمة التساهمية ترجع إلى مجموعة علاقات بين مسيري المؤسسات ، مجالس الإدارة وأسواق البورصة أين يتدخل المساهمين. اما القيمة المشتركة هو مفهوم طرح كبديل للقيمة التساهمية *( Charreaux et Desbrières ; 1998)* هذا المفهوم للقيمة يضم مختلف المساهمين أو التساهمين لاهتمام وتبيان أن خلق القيمة لا يكمن فقط في عائد الرأسمال من طرف المساهمين ولكن في القوى المتضافرة لكل المشاركين أو أصحاب (مساهمين، موردين، مآجورين، متعاقدين من الباطن، السلطات العامة...) فالقيمة المشتركة تتعلق بالمساهمين وكل أصحاب المصلحة.

➤ **قيمة الزبون ( *La valeur client* )** القيمة حسب ما يراها الزبون تعتمد على مفهوم جودة السلعة أو الخدمة ذات المقدمة لأنها تلي حاجاته المعلنة، أي محاولة التوفيق بين القيمة والزبائن. و الجودة لا تنحصر فقط في العوامل الأصلية الجوهرية للمنتوج ولكن تغطي عدة الأبعاد مثل الخدمات المتاحة ما بعد البيع، السعر، المرونة... والهدف الأساسي للمؤسسة هو توفير لزبائنها منتج ذا جودة ، لكن المؤسسة عليها أيضا التحكم في التكاليف لكي تحافظ على هامشها الربحي. وبالتالي خلق القيمة يأتي من تعظيم العلاقة : **جودة / تكاليف**، وتعتبر قيمة الزبون هي قيمة نسبية لأنها تختلف من زبون لأخر.

**القيمة التنافسية أو القيمة الاستراتيجية ( *La valeur concurrentielle ou valeur stratégique* ):** القيمة التنافسية هي نتيجة لعلاقات المؤسسة مع بيئتها، وخلق القيمة هنا هو نتيجة الاختيارات والتوفيق لأعمال المؤسسة بغرض خلق ميزة تنافسية *( Hoarou et Teller 2001)*. والشكل التالي يوضح الأوجه المختلفة لخلق القيمة :

## الشكل رقم ( 01 ) : الأوجه المختلفة لخلق القيمة

خلق القيمة للموردين	خلق القيمة للزبائن	خلق القيمة للعمال
	قيمة السوق	
خلق القيمة الاجتماعية	القيمة المحاسبية للشركة	خلق القيمة للشركاء
	خلق القيمة للمساهمين	

Source : Christian hoarau, robettellert, *création de valeur et mangement de l'entreprise*,  
vuibet,Pais,2001,P 10

يتضح من الشكل رقم (01)، ان خلق القيمة لمختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وهي العمال والموردين والشركاء المجتمع المدني والشركاء والزبائن... الخ. ويتوقف وجود اية مؤسسة على مدى قدرتها على خلقها للقيمة في السوق، وبالتالي على المؤسسة ان تسلم عملائها قيمة اقتصادية جذابة عن طريق انتاج وتقديم سلع وخدمات مرغوبة، وعلى نفس الدرجة من الأهمية تخلق المؤسسات القيمة تميز جهودها عن تلك الجهود التي تبذلها المؤسسات المنافسة وبالتالي تكون استراتيجية المؤسسة على مستوى من القيمة فقط عند مستوى التميز الذي تحققه تلك الاستراتيجية. ويتطلب خلق قيمة لمختلف الأطراف تبني مقاربات جديدة والاعتماد على موارد متنوعة.

**2- التوجهات النظرية في خلق القيمة:** خلق القيمة مفهوم معقد حيث انه يعتمد مفهومه على مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وقد ارتبط لمدة طويلة بالجوانب المالية في المؤسسة، حيث سعت المؤسسات الى خلق القيمة للمساهمين فحسب، وبالتالي تعظيم ثروتهم واعتبر الهدف المالي هو الأول الذي يجب ان تحققه المؤسسة. ورغم أهمية خلق القيمة للمساهمين الا انه التركيز على هذا الهدف اهمال الأطراف الفاعلة الأخرى في المؤسسة، لاسيما وان التجارب الميدانية أظهرت ان المؤسسات التي تأخذ بعين الاعتبار جميع الأطراف الاخذة في خلق القيمة أكثر نجاحا وازدهارا من تلك التي تهتم بخلق القيمة للمساهمين.

هذا ما أدى الى ظهور مفهوم القيمة بعدة أوجه في المؤسسة لا تقتصر فقط على الجانب المالي ، فقد شملت الجانب الاقتصادي والسوقي والتنافسي والاجتماعي فنجد القيمة الاقتصادية والقيمة المحاسبية والقيمة الجوهرية والقيمة التنافسية والقيمة الاستراتيجية، وخلق القيمة للزبون، وخلق القيمة للموردين وخلق القيمة الاجتماعية ، وسلسلة القيمة وكلها مفاهيم متعلقة بخلق القيمة، الا انه يتطلب خلق القيمة لمختلف الأطراف تبني مقاربات جديدة والاعتماد على موارد متنوعة وبالخصوص تلك الغير الملموسة.

فحسب المنظور المالي تشكل خلق القيمة من عنصرين أساسيين هما ربح الأسهم المدفوع للمساهمين والزيادة في قيمة السوق والتي تعكس قدرة المؤسسة من وجهة نظر سوق رؤوس الأموال<sup>1</sup>. اما خلق القيمة من المنظور الاستراتيجي فهي تذهب الى ابعاد من ذلك بحيث بالإضافة الى القيمة التنافسية التي تقوم على علاقة المؤسسة بمحيطها فان القيمة تدرس مختلف العوامل الداخلية التي تخلق قيمة تنظيمية للمؤسسة، والتي من شأنها تحسين العمليات بما يكفل إرضاء الزبون والرفع من القدرة على الابداع والتعلم ليصبح مفهوم خلق القيمة حسب هذه المقاربة هو اختيار وتنسيق الأنشطة المختلفة بأسلوب يحقق الميزة التنافسية بالاعتماد على ما تملكه المؤسسة من موارد<sup>2</sup>.

**3- خلق القيمة من منظور الأطراف ذات المصلحة والقيمة المتبادلة :** في هذا الاطار توجد نظريتين هما خلق القيمة للمساهمين Chareholder وخلق القيمة للأطراف ذات المصلحة Stakeholders. حسب مقاربة خلق القيمة للمساهمين فان الهدف الأساسي هو تعظيم العائد على رؤوس الأموال المستثمرة، وهذا يضمن التخصيص الأمثل للموارد ويعتبر الأساس الضمني لهذه المقاربة. فحسب هذه المقاربة فان خلق

<sup>1</sup>Klaus Rosenfeld ,GabrielPfeuffer-Kinnel, « *Lavaleur ajoutée économique un instrument de pilotage dans les entreprises de financiers, la création de valeur dans la banque* », édition Vuibert, 2008,P 173.

<sup>2</sup>Pascal Auregan, PatrickJooffre et Fabrice Levigoureux, « *Modèle d'analyse stratégique : contribution récentes* », Encyclopédie de gestion, Volume 2,1997,P 2041.

الثروة والقيمة للمؤسسة يتم من خلال إنجاز استثمارات لها مردودية أكبر من تكلفة رؤوس الأموال المستخدمة في تمويلها وتنطلق من ثلاث مجموعات من الفرضيات المحددة للقيمة هي:

✓ فرضية التسيير المفوض بخطوط تدرجية بمعنى التقسيم الى مراكز المسؤولية؛

✓ العمل في المدينتين القصير والطويل اعتمادا على عملية نظامية مخطط ميزانية ومراقبة ؛

✓ فرضية التسيير بعقود الأهداف المرتكزة أساسا على مؤشرات مالية والمفترض أنها موضوعية؛

كما ان بروز مقاييس خلق القيم للمساهم تعود الى اعمال رابابورت ( AlfredRappaport ) الذي استطاع تقديم مقارنة لخلق القيمة للمساهم حيث حدد من خلالها الوسائل الضرورية التي تمكن إدارة المؤسسة من الوصول الى تحقيق هدف تعظيم القيمة للمساهمين، ومع مطلع التسعينيات من القرن العشرين سارعت العديد من مكاتب الاستشارات المتخصصة الى تبني أفكاره واستطاعت تطوير نماذج لقياس خلق القيمة<sup>3</sup>.

وقد أضاف AlfredRappaport<sup>4</sup> لهذه المقارنة فهم العلاقة بين السيورة الاستراتيجية لخلق القيم للمساهمين والميزة التنافسية، حيث اعتبر هذين المدخلين مرتبطين ومتكاملين، وقد مكنت هذه الفكرة من تشكيل نماذج مالية للتقييم الاستراتيجي والتي تحقق المفهوم النظري المهتم بالعلاقة بين الاستراتيجية والمالية ؛ فعوامل خلق القيمة تبدأ من تطوير الاستراتيجية التي تتضمن مجموعة من القرارات التسييرية، والقرارات التمويلية والقرارات الاستثمارية والعملية، حيث كل قرار يحمل في طياته عوامل لخلق القيمة.

تعتبر المقارنة الثانية أكثر عمقا وتوسعا عن سابقتها، فهي تأخذ بعين الاعتبار كل الأطراف التي تمتلك استثمارات خصوصية مهمة داخل المؤسسة ؛ وتعتبر المؤسسة التي تتبنى التسيير في عملية خلق القيمة بمبدأ طويل المدى أكثر قابلة للنجاح من تلك التي ينحصر تحليلها على المدى القصير، وقد ادرج فريمان (Freeman) عوامل أخرى للقيمة كالعاملين والمجموعات المختلفة كالنقابات والجمعيات وغيرها. وحسب دراسة لكوتروهاسكت (Kotter et heskett) انه في فترة احدى عشرة سنة عرفت المؤسسات الكبرى الأمريكية التي اولت العاملين فيها أهمية أكبر من تلك التي توليها للمساهمين والزبائن ارتفاع في مبيعاتها يضاهي اربع مرات الارتفاع في المبيعات الذي حققته تلك المؤسسات التي ينصب اهتمامها على المساهمين فقط<sup>5</sup>.

حدد فريمان خمسة اطراف رئيسية التي يمكن ان تؤثر وتتأثر بنشاط المؤسسة وهم المساهمون والدائنون والزبائن والموظفون والمسيريون، اما M.B.E. (Clarkson) فقد قسم هؤلاء الشركاء الى قسمين شركاء ابتدائيون ضروريون لحياة المؤسسة مثل المساهمين والزبائن والدائنين والموردون او المجتمع والحكومة اما الشركاء الثانويون يتمثلون في جماعات الضغط ووسائل الاعلام<sup>6</sup>.

**4- نماذج عمليات خلق القيمة من منظور استراتيجي للمؤسسة:** توجد مقاربات عديدة في المجال الاستراتيجي تسعى لنمذجة وتحليل خلق القيمة ولعل اهم نموذج سلسلة القيمة ونموذج ورشة القيمة ونموذج شبكة القيمة، هذه النماذج في مجملها تركز على الانشطة الهامة لخلق القيمة وتفرق بين الاساسي منها والمساند، كما تحلل هذه النماذج محددات التكاليف ومحددات القيمة<sup>7</sup>.

✓ نموذج سلسلة القيمة ل (Michael Porter, 1993) : تعد سلسلة القيمة (La chaine de valeur) المقترحة من طرف بورتر، تقنية تهدف إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة من خلال تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة. فإذا ما علمنا أن الميزة التنافسية تنشأ

## الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

<sup>3</sup> هشام بحري، "تقييم مقاييس الاداء من منظور خلق القيمة للمساهم"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 42 ديسمبر 2014، مجلد ب، ص 90.

<sup>4</sup>Rappaport, «Creating shareholder value : the new standard for business performance», the free press, macMillan, 1998.

<sup>5</sup> بن حيمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، الجزائر، 2015، ص 103.

<sup>6</sup> هاشمي عابسة، "الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيم لجميع الأطراف الاخذة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث جوان 2008، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 106.

<sup>7</sup> بن حيمودة يوسف، مرجع سابق، ص 106.

\* ظهرت فكرة تحليل سلسلة القيمة عام 1985، كطريقة لتوضيح تأثير العمليات والأنشطة الداخلة المسؤولة عن أداء كل من التصميم، التصنيع، التسويق في تحقيق القيمة للعملاء.

من العديد من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة قصد تصميم والإنتاج، فمن البديهي أن يساهم كل نشاط في تحديد الوضعية النسبية للمؤسسة سواء على مستوى التكاليف أو تميز المنتجات<sup>8</sup>. ويتم بناء الميزة التنافسية أخذًا بعين الاعتبار هندسة سلسلة القيمة، يجب أن يركز على ثلاث خطوات: المثالية للوظائف الأساسية، الربط الوظيفي والربط الخارجي، بمعنى أن الفعالية الإجمالية للسلسلة يمكن أن تتحسن بتدعيم كل حلقة وتدعيم الارتباطات بين الحلقات<sup>9</sup>.

تعرف سلسلة القيمة حسب (1993; Michael Porter) هي إعادة تجميع المنشأة أنشطتها الملائمة استراتيجيا بالأسلوب الذي يؤدي إلى فهم سلوكيات التكاليف والمصادر الكامنة للتمييز<sup>10</sup>. وينظر بورتير للمؤسسة على أنها مجموعة النشاطات التي تتفاعل فيما بينها لخلق القيمة، والقيمة هي المبلغ الذي يكون الزبون عنده مستعد لدفعه مقابل ما تعرضه المؤسسة، وهذه الأخيرة تكون في وضعية مربحة إذا كانت القيمة المقترحة أكبر من التكلفة الإجمالية. وأول خطوة في التحليل تبدأ بتجزئة القيمة الكلية حسب تأثير كل نشاط لتحديد المصدر الرئيسي للقيمة، هذا التقسيم ينتج عنه ما يعرف بنشاطات القيمة، وهي نشاطات التي بواسطتها توفر المؤسسة منتجات ذات قيمة للزبون باستخدام الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية<sup>11</sup>.

تكامل سلسلة قيمة المؤسسة مع مرفق نشاطات أخرى تدعى نظام القيمة، الذي يتكون من سلسلة القيمة المردين وسلسلة قيمة التوزيع (قنوات التوزيع، وسلسلة قيمة الزبائن)<sup>12</sup>. ويعتبر المحيط والبيئة التي تعيشها فيها المؤسسة هو منبع لخلق القيمة، فالمرور من خلال سلسلة القيمة الخاصة به يعمل على خلق وتوريد المدخلات التي تحتاجها المؤسسة، فتصبح مكانتها التنافسية تابع لجودة نشاطات المورد. من جانب آخر فأما المؤسسة قبل وصولها للمستهلك فهي تعبر من قنوات توزيع بطريقة قد تغير في قيمة النهائية المقدمة للزبون، وإذا كان نظام القيمة هذا يمكن أن يؤثر في المركز التنافسي للمؤسسة فان بناء الميزة التنافسية يحتاج إلى فهم دقيق للعلاقة والتداخل بين النشاطات الداخلية للمؤسسة. وتمثل عملية تحليل الأنشطة الأساسية في جلب المواد للمؤسسة وتحويلها إلى منتجات ثم القيام بعملية التوزيع واصطحابها بخدمات ما بعد البيع لصالح الزبائن، كمصدر من مصادر الميزة التنافسية<sup>13</sup>.

✓ نموذج ورشة القيمة وشبكة القيمة ل(Stabell Charles et Fjelstad Oystein, 1998): واجهت مقارنة سلسلة القيمة لبورتير عد انتقادات تصب أساسها في صعوبة تطبيقها وعدم قدرتها على وصف تنافسية المؤسسات الخدمية، اين يكون من الصعب تحديد وتحليل الأنشطة الخمسة الأساسية لسلسلة القيمة لبورتير، وحتى اذا تم تحديدها فان هذا التحديد يكون محل مواجهات أكثر منه محل تحليل لعمليات خلق القيمة للمؤسسة؛ وبناء على هذا الطرح جاء كل من Stabell Charles et Fjelstad Oystein ليطرح نوع آخر من نماذج خلق القيمة يعرف هذا النموذج بورشة القيمة الذي يتوافق مع الأنشطة التي تخلق فيها القيمة انطلاقا من استخدام موارد وأنشطة من اجل مواجهة مشكل معين مطروح من طرف الزبائن<sup>14</sup>. ويمكن تحليل وإدارة الأنشطة المساعدة بدقة باستخدام ورشة القيمة وبالتالي يختلف خلق القيمة في هذا الأسلوب عن سابقه

## الملتقى الوطني حول

<sup>8</sup> بحضيهسملاي، " اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة " ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصصتسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005. مرجع سابق، ص 39.

<sup>9</sup> غزي محمد العربي و بلعجوز حسين، "الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية- جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 04 و 05 ديسمبر 2007، ص 15.

<sup>10</sup> Michael Porter, « *l'avantage concurrentiel des notions* », inter édition, Paris, 1993, P 33.

<sup>11</sup> مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر، 2009، ص 13-14.

<sup>12</sup> المرجع السابق، ص 13.

<sup>13</sup> Michael Porter, « *l'avantage concurrentiel* », 1er édition, inter édition; Paris 1999, P.P 56-61.

<sup>14</sup> Stabell Charles et Fjelstad Oystein, « *Configuring competitive Advantage :on chains, Shops, and network* », Strategic Management Journal, Vol 19, P 425-426.

حيث ان الخصائص الأساسية في حالة ورشة القيمة هي<sup>15</sup> :

- تبادل قوي للمعلومات بين المؤسسة وزبائنها بحيث بإمكان الزبون ان يحدد ما اذا كانت الخدمة صحيحة او تلي تماما متطلباته.
  - عملية خلق القيمة مصممة خصيصا للاستجابة لكل حالة، بحيث تستطيع استجابات المؤسسة ان تكون اكثر او اقل شمولية الا ان كل حالة تظهر وكأنها فريدة وتتطلب تأقلم عملية خلق القيمة معها.
  - مجموعة من الأنشطة غير خطية ولكن متفاعلة وقابلة للتوقيف في أي مرحلة والانطلاق من جديد في تصميم اخر من شأنه تقديم حلول احسن للمشاكل المطروح.
  - علاقات وارتباطات قوية بين مختلف الأنشطة بسبب الطابع التسلسلي لهذه الأخيرة.
  - التغذية العكسية بينها وإعادة معلومات من شأنها تأكيد او إعادة النظر في بعض الاختيارات.
  - التطبيق المتزامن للأنشطة الأساسية والأنشطة السائدة.
  - إجراءات بحث وجمع المعلومات المستقلة عن المشاكل المطلوب حلها.
- نموذج شبكة القيمة هو ذلك النموذج الذي تعتمد علي المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا في نسج العلاقات والروابط بين الزبائن الذين يرغبون في ان يكونوا مرتبطين بحيث تكون المؤسسة في جذ ذاتها شبكة وانما تقدم خدمة للدخول الى الشبكة. وخلق القيمة في هذا النوع من الأنشطة يقوم اساس على التنظيم وسهولة التبادلات بين الزبائن<sup>16</sup>.

#### ثانيا : خلق القيمة المشتركة كنموذج لتعزيز تنافسيةا لمؤسسات من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية

معظم الأبحاث في علوم التسيير التي تهتم بموضوع خلق القيمة تأخذ مرجعيتها إما من "المقاربة المساهمية" (التي نجد مقابلها المقاربة التشاركية لخلق وتوزيع القيمة بين الأطراف ذات المصلحة)، أو من مقاربة خلق القيمة للزبون (المنتج). ويعد طرح *Porter et Kramer* طرحا أصيلا، فهو يفتح الباب امام المؤسسات من خلال اقتراح فكرة "القيمة المشتركة" التي من شأنها ان تجلب المنافع للمؤسسة والأطراف ذات المصلحة.

**1- نموذج القيمة المشتركة حسب Porter et Kramer:** القيمة المشتركة ( *valeur partagée*) هو مفهوم لنظام أعمال طرحته لأول مرة مجلة جامعة هارفارد بيزنس ريفيو في مقالة بعنوان "الاستراتيجية والمجتمع: العلاقة بين الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية للشركات". وبعدها توسعت بالمفهوم في يناير 2011 بمقال متابع بعنوان "إيجاد القيم المشتركة: إعادة تعريف الرأسمالية ودور المؤسسات في المجتمع" كتبه مايكل بوتر الرائدة في الاستراتيجيات التنافسية ومارك كرامر<sup>17</sup>. وقد عرفها على انها السياسات والممارسات العملية التي تعزز تنافسية المؤسسة وتحسن في نفس الوقت في الشروط الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات التي تمارس فيها المؤسسة النشاط. كما تعرف أيضا على انها عملية خلق قيمة اقتصادية من خلال قيمة اجتماعية وهذا يمثل إحدى القوى الدافعة لإنتاجية والابداع والنمو والطريقة الوحيدة لاسترجاع المؤسسة لشرعيتها في المجتمع. كما لا تعبر القيمة المشتركة عن القيام لأعمال الخيرية لصالح المجتمع وانما تبحث عن تحقيق الارباح من خلال حل مشاكل المجتمع وهذا ما يمثل اعلى مستوى الرأسمالية حيث تسمح القيمة المشتركة بتطور القيمة المشتركة بتطور المجتمعات بشكل افضل ونمو المؤسسات بشكل اسرع<sup>18</sup>.

تعكس القيمة المشتركة الحكم المسند إليها من قبل الأطراف ذات المصلحة الموجهة بالأساس إليهم، ويمكن لهذا الحكم أن ينبع من الرضا أو من تجنب الأعباء، وذلك تبعا للمعايير التي يضعونها والتطلعات التي يسعون إليها، ويمكن ان يشمل ذلك خلق القيمة للمساهمين، عندما يصل معدل العائد المحقق على رؤوس الأموال التي قاموا بتوظيفها إلى المعدل المطلوب، أو خلق القيمة للمستهلك من خلال التوجه الاستهلاكي. من خلال

<sup>15</sup>Octave Jokung-Nguéna et Jean-Luc Arregle, « *Introduction au management de la valeur* », Paris, P71.

<sup>16</sup>بن حيمودة يوسف، مرجع سابق، ص.115-116.

<sup>17</sup>[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D9%8A%D8%AC%D8%A7%D8%AF\\_%D9%82%D9%8A%D9%85%D8%A9\\_%D9%85%D8%B4%D8%AA%D8%B1%D9%83%D8%A9](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D9%8A%D8%AC%D8%A7%D8%AF_%D9%82%D9%8A%D9%85%D8%A9_%D9%85%D8%B4%D8%AA%D8%B1%D9%83%D8%A9)

<sup>18</sup>إسحاق خرشي، " نحو نموذج جديد لأعمال الشركات الاقتصادية الجزائرية لخلق القيمة والمنفعة الاجتماعية انموذج مقترح"، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، يومي 14-15 نوفمبر 2016، ص 06.

هذه الفكرة يمكننا أن نفترض ان خلق القيمة المشتركة تكون ضمنية داخل نشاط كل مؤسسة، انطلاقا من سعي هذه الأخيرة لإشباع تطلعات الأطراف ذات المصلحة التي تكون متباينة<sup>19</sup>.

**2- اليات تطبيق القيمة المشتركة :** يمكن للمؤسسات خلق فرص لقيمة مشتركة مع مجتمعاتها أو بيئة عملها بثلاث طرق :

➤ **إعادة تصور منتجاتها وأسواقها:** يمكن للشركات تلبية الاحتياجات الاجتماعية في حين تخدم الأسواق القائمة بشكل أفضل بينما تجاه دبل وصول إلى أسواق جديدة أو عن طريق تخفيض التكاليف من خلال الابتكار.

➤ **إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة:** يمكن للمؤسسات تحسين النوعية والكمية، والتكلفة، والموثوقية للمدخلات وللتوزيع في حين تعمل بصفه دائمه على الاهتمام بالموارد الطبيعية الأساسية ودفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويتطلب الامر<sup>20</sup> هنا إعادة النظر في طريقة استغلال سلسلة القيمة على مستوى عمليات النقل وقنوات التوزيع والخدمات المكملة كما يعاد تصميم النظام اللوجستي لخفض مسافات النقل وتبسيط عمليات المناولة.

➤ **بناء العناقيد الصناعية المدعمة:** لايمكن للشركات أن تعمل في عزلة عن محيطها، فهي تتأثر بالمؤسسات الناشطة في الصناعة والبنى التحتية المساعدة كالعناقيد الصناعية الموجودة والتركيز الصناعي للمؤسسات والمهاكل اللوجستية والنشاطات المرتبطة وغير ذلك. وقد حظيت التجمعات الصناعية او العناقيد الصناعية في السنوات الأخيرة بقبول متزايد لدى واضعي السياسات التنموية في مختلف دول العالم، حيث تسعى هذه البرامج لإعطاء الصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة نصيبها من الموارد المتاحة وارفح من مستوى اداءها وخلق القيمة، كما انها تتطلع لتنمية وتنوع قاعدة الإنتاج لكل هذه الصناعات في وقت واحد. وحسب "بورتير Porter" فإن العناقيد الصناعية هي: "ظاهرة اقتصادية يتم وضعها في سياقالتنافس بين العديد من الشركات التي تتنافس وتتعاون في نفس الوقت للحصول على مزايااقتصادية مختلفة"<sup>21</sup>، ويضيف كل من "سيممي Simmie" و"سينيت Sennett"، فإن العناقيد الصناعية هي: "تركيز لشبكة من المنتجين في منطقة جغرافية واحدة تربطها قواسم مشتركة وتعمل تحت نفسظروف السوق"<sup>22</sup>. وفي ما يلي نوضح انظمة التكامل في العنقود الصناعي والذي بدوره يبرز مدى خلق القيمة المشتركة بين المؤسسات.

## الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

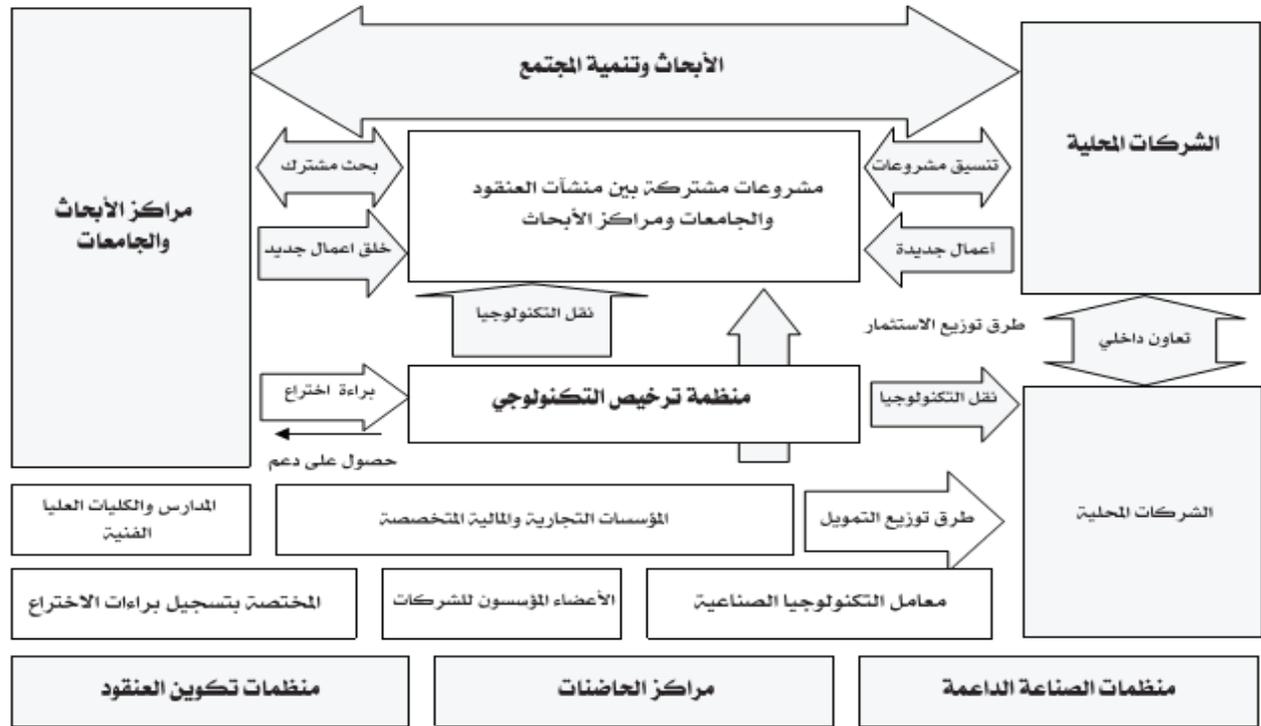
<sup>19</sup>Arnaud Gautieret AncaBadea etLa RSE, une source de création de valeur partagée en PME : étude exploratoire dans la régionRhône-Alpes,Article June2013 ,P 15.

<sup>20</sup>إسحاق خرشي مرجع سابق ، ص 08.

<sup>21</sup>شوقي جباري وحمزة العوادي، قراءات في التجارب الدولية الرائدة للاستراتيجية العناقيد الصناعية- تجربة إيطاليا الثالثة ووادي السيليكون نموذجين- ، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، (الجهة الصادرة غير متوفرة)، العدد 03، 2012، ص37.

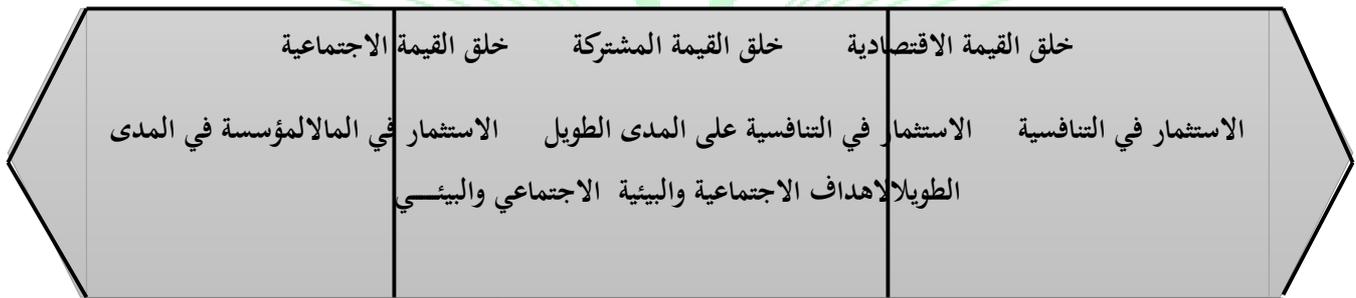
<sup>22</sup>المرجع نفسه.

## الشكل رقم ( 03 ) : أنظمة التكامل في العنقود الصناعي



المصدر: محمد طرشي، العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات ص.و.م في الاقتصاد الجزائري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، (الجهة الصادرة غير متوفرة)، العدد 13، 2 جانفي 2015، ص 8.

3- أثر خلق القيمة المشتركة في تحقيق تنافسية المؤسسات: تتعلق القيمة المشتركة بخلق قيمة اقتصادية وفي نفس الوقت قيمة اجتماعية، أي ان الاستثمار في تنافسية المؤسسة في المدى الطويل مرتبط بقدرة على تحقيق القيمة الاجتماعية وهو الهدف من خلق القيمة المشتركة كما هو موضح في الشكل الموالي: الشكل رقم ( 04 ) : خلق القيمة المشتركة وتنافسية المؤسسة



المصدر: إسحاق خرشي مرجع سابق، ص 09. **الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**

وضع كل من ( Porter et Kramer ) استراتيجية لخلق القيمة المشتركة، تتم وفق اربع خطوات هي <sup>23</sup> :

- التعريف بالمشاكل الاجتماعية المستهدفة؛
- تطوير ملف القرار الاستثمار؛
- متابعة التطورات؛

<sup>23</sup>Geneviève Roy-Lemieux, « La création de valeur partagée », Master 2 Professionnel en Gestion d'entreprise et Affaires internationales, université de paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2013, P 36 .

➤ قياس النتائج والبحث عن فرص خلق القيمة المشتركة؛

ثالثا : المسؤولية الاجتماعية محرك قوي لخلق القيمة المشتركة لتحقيق استدامة المؤسسات

**1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية :** هناك عدة تعريفات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وكلها تدور حول ذات المعنى، وهي تحمل الشركات لمسئوليتها تجاه أصحاب المصالح من حملة الأسهم والمستهلكين والعملاء والموردين والعمال والبيئة والمجتمع.<sup>24</sup> ويقصد بهذا المفهوم التزام الشركات ليس فقط بتحقيق أرباح لمساهميها، ولا تقتصر المسؤولية تجاه الاقتصاد القومي فقط، ولكن تمتد لتشمل البيئة والعمالين وأسرهم وفئات أخرى من المجتمع. ومن أهم التعريفات وأكثرها شيوعا تعريف البنك الدولي والاتحاد الأوروبي ومجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة. فقد عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم و عائلاتهم والمجتمع المحلي و المجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة و يخدم التنمية في آن واحد<sup>25</sup>. وعرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل<sup>26</sup>.

وقد شدد المجلس على أن مساهمة الشركة في رفاهية المجتمع لا تكون فقط من خلال تحقيق القيمة الاقتصادية، ولكن يشمل تحقيق القيمة في ثلاثة مجالات هي:

- فالمسؤولية الاجتماعية للشركات يتلخص مفهومها في أن كل منشأة عليها أن تتعامل مع جميع الأطراف من: مساهمين، مستثمرين، موظفين، عملاء، موردين، والمجتمع الذي تعمل في وسطه والبيئة بشكل مسؤول مبني على أسس أخلاقية ومبادئ وشفافية تعود على هذه الأطراف بالإيجابية، بحيث تحقق النمو والحفاظ على الحقوق.<sup>27</sup>
- تؤكد العديد من الدراسات التي أجريت في بيئات مختلفة على أهمية المسؤولية الاجتماعية، ومن هذه الدراسات دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 2006 حيث أظهرت أن ما مقداره 2.3 تريليون دولار من أصل 24 تريليون دولار كانت قد استثمرت في الشركات التي أظهرت نسبة عالية ضمن مقياس المسؤولية الاجتماعية.<sup>28</sup>
- من شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة أهمها ما يلي:<sup>29</sup>
- ✓ بالنسبة للمؤسسة: - تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال؛

<sup>24</sup>UNIDO and the World Summit on Sustainable Development, " *Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*", Vienna, 2002,p5

<sup>25</sup>World Bank, & " *Opportunities and options for governments to promote corporate social responsibility in Europe and Central Asia: Evidence from Bulgaria*", Croatia and Romania. Working Paper, March 2005..p1

<sup>26</sup>World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).. " *Meeting changing expectations: Corporate social responsibility*", 1999,p 3

<sup>27</sup>أحمد الكردى، المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والأفاق من أجل التنمية، مجلة العلوم الاجتماعية، على الرابط <http://www.swmsa.net/articles.php?action=show&id=1957> (17/12/2011)

<sup>28</sup>أحمد السيد طه كرى، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في إطار واقع لمسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية على عينة من شركات الأدوية المصرية، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2011، ص16.

<sup>29</sup>الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية: مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة حالة سوناطراك، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2007، ص82.

- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع، كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

✓ **بالنسبة للمجتمع:-** الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع؛
- زيادة الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح؛
- الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

✓ **بالنسبة للدولة:-** خفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية؛

- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيح في تحمل التكاليف الاجتماعية؛
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من الآلات التي تجرد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعها بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة ودورها في هذا الإطار.

## 2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بين "الاستراتيجية" و "المؤسسية"<sup>30</sup>

تبني المنظمة (عموما) لسلوك مسؤول اجتماعيا يزيد ويحسن من العلاقات بين مختلف الأطراف ذات المصلحة، ويقلل من المخاطر، وهذه النتائج كفيلة لجعل المسؤولية الاجتماعية ذات قيمة استراتيجية.<sup>31</sup>

للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة<sup>32</sup> RSE ثلاثة أبعاد أساسية:

- بعد مجتمعي، من خلال الاهتمام بالعلاقات مع الزبائن، الموردين، ومختلف فعاليات المجتمع المدني؛
- بعد اجتماعي، قائم على مكافحة كافة أشكال الإقصاء والتمييز والاستبعاد، تحسين ظروف "العمل"، وإدارة الوظائف؛
- بعد بيئي، أساسي لمكافحة التجاوزات المسببة للتغيرات المناخية، التركيز على الاستغلال العقلاني (الاقتصادي) للموارد، والاهتمام بالتنوع البيولوجي.

منذ 2010-2011 تم تطوير المفهوم بشكل كبير (تبني عدة معايير ومبادئ للأمم المتحدة، منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، واللجنة الأوروبية)، حيث تجاوزت المسؤولية الاجتماعية الأبعاد السابقة وأصبحت مرتكزة حول التحكم بالآثار التي تخلفها الشركات على المجتمع، فهي تُعنى بحقوق الإنسان ومكافحة الفساد، حماية المستهلكين وكل المجتمعات المهمشة.<sup>33</sup>

<sup>30</sup> - للاستفاضة في مختلف التعريفات المقترحة للمسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات المجتمع المدني، منظمات القطاع الخاص، منظمات دولية، أنظر:

كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع، الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، 2004

<sup>31</sup> - performance sociale et performance financière : Etat de l'art, 20<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Nantes, 2011

<sup>32</sup> -RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

<sup>33</sup> -Jacquemot, P. (2010). La responsabilité sociale et environnementale des entreprises françaises en Afrique, enjeux, pratiques, et recommandations, guide pratique, CIAN.

وبالتالي يمكن تعريف **RSE** على أنها محاولة من المؤسسات لشرعنة أنشطتها مقابل ما تتسبب فيه من تكلفة اجتماعية وبيئية، خاصة في ظل حراك المجتمع المدني، إنَّها:

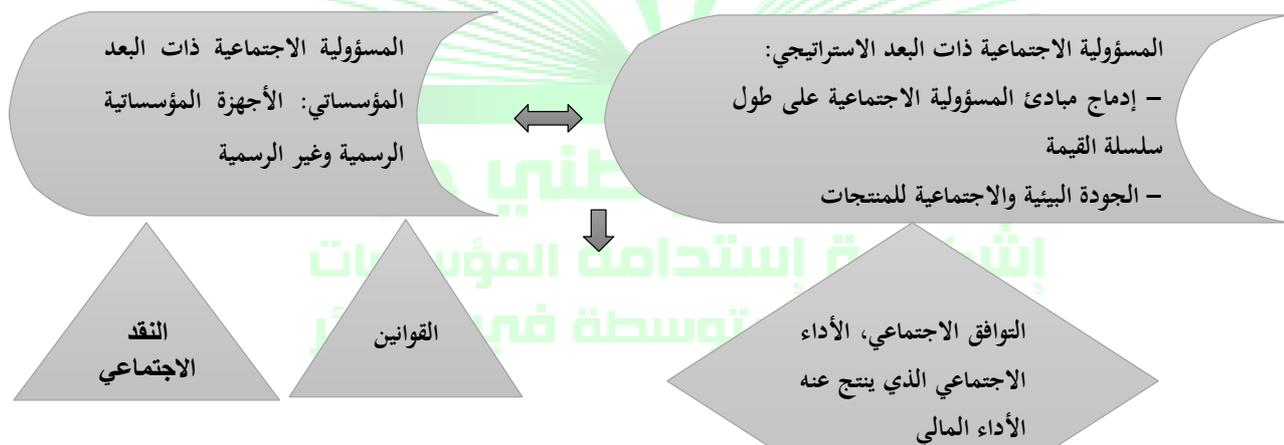
- ابتكار مؤسساتي؛
  - تفاعل من خلاله عدة أطراف ذات مصلحة؛
  - يمثل رد فعل على الضغط الممارس من قبل مالية الأسواق، لتعديل العلاقة "رأسمال-عمل"<sup>34</sup>.
- وحتى لا تأخذ الأ نشطة الاجتماعية، كجزء من الأداء الاجتماعي للشركات، صفة المَرْتَبِع أو النشاط الخيري التقليدي الطرقي والمؤقت، وبعية الاستدامة لا بد من توفير بنية مؤسسية أصيلة داخل منظومة الأعمال، كما يجب دمج المسؤولية الاجتماعية باستراتيجية عمل الشركات، الشيء الذي ينتج عنه خلق قيمة اجتماعية لمجمل النشاط.<sup>35</sup> إذا للمسؤولية الاجتماعية بعدان:

✓ "المسؤولية الاجتماعية ذات البعد المؤسساتي *RSE-Institution*" التي تعكس قدرة الأجهزة والقوانين والتشريعات على خلق توافق اجتماعي وفق إرادة سياسية (البنية أو الهيكل)؛

✓ "المسؤولية الاجتماعية ذات البعد الاستراتيجي *RSE-Stratégie*" التي ترتبط بالهيكل المؤسساتي الداعم للعملية الإنتاجية، هي ذات بعد اقتصادي قادر بدوره على خلق توافق اجتماعي، من خلال الإنتاج المسؤول اجتماعيا، الذي يجمع بين استراتيجية البحث عن الأرباح والبحث عن المزايا التنافسية.<sup>36</sup>

إن البعد الاستراتيجي بإمكانه التطور من خلال إيجاد أدوات جديدة لحوكمة المنظمات فيما بينها، على مستوى سلاسل القيمة الإجمالية بالاعتماد على البعد المؤسساتي للمسؤولية الاجتماعية، الشكل التالي يختصر هذه الحالة من الاعتماد المتبادل بين البعدين المؤسساتي والاستراتيجي لتأسيس نظام متكامل للمسؤولية الاجتماعية. إن تعريف تلك المسؤولية باستخدام فكرة "الطوعية أو الإرادية" ربما يجد منطقه من خلال تكامل هذين البعدين، لأن الأجهزة المؤسساتية المنظمة لوحدها تخلق نوعا من المسؤولية الاجتماعية الفوقية (تنتفي الإرادة لصالح سلطة القانون)، وعليه لا بد من أن تسهم الأطر المؤسسية في دعم عملية إنتاجية لا تسوّق لذاتها فقط على أساس السعر، بل على أساس الجودة ذات البعدين الاجتماعي

والبيئي. شكل رقم (01): المسؤولية الاجتماعية ببعديها المؤسساتي والاستراتيجي



<sup>34</sup> - Bodet, C. et Lamarche, T. (2007) – La responsabilité sociale des entreprises et l'innovation institutionnelle. Une lecture réglementaire, revue de la régulation (en ligne), juin 2007, consulté le 11/08/2017, <http://regulation.revues.org/1283>

<sup>35</sup> - Servet, J-M. (2008). Inclusion financière et responsabilité sociale : productions de plus-values financières et de valeurs sociales en microfinance, revue tiers monde, Genève, pp 11.12.

<sup>36</sup> - Bodet, C. et Lamarche, T. (2016) – La RSE entre institution du capitalisme et stratégie productive : une grille de lecture, Economie et institutions (en ligne), juin 2016, consulté le 11/08/2017, <http://ei.revues.org/5738>

**Source :** Bodet, C. et Lamarche, T. (2016) – La RSE entre institution du capitalisme et stratégie productive : une grille de lecture, Economie et institutions (en ligne), juin 2016, consulté le 11/08/2017, p <http://ei.revues.org/5738>

إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ليست برنامجا إنسانيا أو اجتماعيا، إنما هي نصح إداري، حيث هي جزء من استراتيجية المؤسسة، إنها طوعية وغير إلزامية<sup>37</sup> (من ناحية قانونية) تتقبّل لها المؤسسة كجزء من أنشطتها الأساسية التشغيلية والاستراتيجية، وهي عملية تشاركية إذ تسهم في خلق القيمة الاجتماعية.<sup>38</sup>

**رابعا : اشكالية خلق القيمة المشتركة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بالتنمية المستدامة**

**1- إشكالية تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :** تطرح إشكالية تعريف وتحديد خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أكثر من وجهة، نظرا لتنوع تركيبة هذا النوع من المؤسسات التي تتداخل خصائصها مع غيرها من القطاعات الأخرى، فمن الصعب تمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات تمييزا دقيقا. وهذا ما أدى إلى عدم وجود مفهوم موحد و اتفاق مابين المختصين فيما يتعلق ب تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الدولي، بل نجد تنوعا كبيرا ومتعددا في هذه التعريفات. ويرجع هذا التنوع إلى أمرين أساسيين، هما<sup>39</sup>:

- الاختلاف الكبير في الاقتصاديات التي تضم هذه المؤسسات، من حيث التخصص ودرجة النمو وكيفية التنظيم.
- الاختلاف والتنوع الكبيرين في اعتماد المعايير والمؤشرات التي يمكن التمييز من خلالها بين المؤسسات الكبيرة من جهة والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى. وعلى سبيل الذكر تنقسم هذه المعايير إلى المعايير الكمية كعدد العمال، وحجم رأس المال، وحجم الإنتاج، والمعايير النوعية كطبيعة الملكية و الإدارة، والشكل القانوني، ومدى تطور التنمية المستدامة.
- أجريت دراسات عديدة متخصصة في أوروبا، حاول من خلالها الباحثون تحديد تعريف لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول الاتحاد الأوروبي باستخدام المعايير الكمية، وخلصت هذه الدراسات إلى وجود أكثر من 250 تعريفا لهذه المؤسسات باختلاف الدول<sup>40</sup>. ونشير في هذا السياق إلى أهم التعريفات :

✓ **تعريف الأمم المتحدة للتنمية الصناعية :** تعرف المشروعات الصغيرة بأنها تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد، ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها الطويلة والقصيرة الأجل . كما يتراوح عدد العمال فيها ما بين 10 إلى 15 عامل<sup>41</sup>.

## الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

<sup>37</sup>الطوعية" هي جزء أساسي من تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، خاصة التعريف الرسمي الذي تتبناه غالبية المنظمات الدولية.  
<sup>38</sup>عماد سعد (2016). المسؤولية المجتمعية ومؤشرات الاستدامة، منشور في مجلة الدراسات المالية والمصرفية، السنة 24، المجلد 24 العدد 2، عدد خاص عن المؤتمر الدولي العلمي الأول للمسؤولية الاجتماعية، قطر، ص 38.

<sup>39</sup>أحمد مجدل، إدراك اتجاهات المسؤولين عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التجارة الإلكترونية في الجزائر بالتطبيق على ولاية غرداية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، جوان 2004، ص 32.

<sup>40</sup>عبد الوهاب دادن دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 255.

<sup>41</sup>مصطفى يوسف كاني، دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التوسيع الاقتصادي والاجتماعي، الوحدة يومية سياسية تصدر عن الوحدة لصحافة والطباعة والنشر والتوزيع، اللاذقية، الثلاثاء 05/09/2006، العدد6387.

✓ **تعريف البنك الدولي** : يميز البنك الدولي عن طريق الفرع التابع له المؤسسة الدولية للتمويل، ما بين ثلاث أنواع من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وهي<sup>42</sup> :

أ- **المؤسسة المصغرة** : حيث يتكون عدد موظفيها اقل من 10، وإجمالي أصولها اقل من 100.000 دولار أمريكي، ونفس الشروط السابقة ينطبق على حجم المبيعات السنوية.

ب- **المؤسسة الصغيرة** : وهي التي تضم اقل من 50 موظفا، وتبلغ أصولها اقل من 03 مليون دولار، وكذلك الحال بالنسبة لحجم المبيعات السنوية.

ج- **المؤسسة المتوسطة** : ويبلغ عدد من 300 موظف، أما أصولها فهي اقل من 15 مليون دولار أمريكي، ونفس الشيء ينطبق على حجم المبيعات السنوية.

✓ **تعريف الاتحاد الأوروبي** : توصل الاتحاد الأوروبي بتاريخ 1997/12/31 إلى صياغة تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد حاولت الكثير من البلدان الأوروبية إدخاله في تشريعاتها المحلية وتطبيقه تدريجيا<sup>43</sup>. ويمكن تلخيص هذا التعريف من خلال الجدول التالي:

جدول رقم ( 01 ) : تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المؤسسات	عدد الموظفين	رقم الأعمال السنوي	مجموع الموازنة السنوية (بالأورو)
مؤسسة المصغرة	من 01 إلى 09	> 2 مليون	> 2 مليون
مؤسسة الصغيرة	من 10 إلى 49	> 10 مليون	> 10 مليون
مؤسسة المتوسطة	من 50 إلى 249	> 50 مليون	> 43 مليون
مؤسسة كبيرة	أكثر من 250	> 50 مليون	> 43 مليون

**Source** : Nadine Levratto, La PME objet Frontière : analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché, colloque sur Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours Pouvoir, représentation, action, Université de Paris 1 Panthéon/Sorbonne, 20 et 21 janvier 2006, P03.

يمكن اعتبار المؤسسة مصغرة أو صغيرة أو متوسطة بناء على معيار الموظفين، وعلى احد المعيارين الماليين (رقم الأعمال أو الموازنة) بالإضافة إلى معيار الاستقلالية، أي لا تزيد مساهمة المؤسسة في رأس المال المؤسسة قيد التعريف 25 % كحد أقصى.

✓ **مركز التنمية الصناعية للدول العربية** : يعرفها بكافة الوحدات الإنتاجية الصغيرة الحجم التي تضم المشاريع الريفية واليدوية والحرفية، إضافة إلى المشاريع الصغيرة الحديثة سواء التي تتخذ شكل المصانع أو تلك التي لا تتخذ هذا الشكل<sup>44</sup>.

✓ **منظمة العمل اليدوية الدولية** : تشمل المنشآت الصغيرة كل من المنشآت الإنتاجية والحرفية، والتي تتميز بالتخصص في الإدارة ويديرها مالكيها ويصل عدد العاملين بها إلى 50 عاملا. وهذا يتوافق مع الدراسة التي قام بها البنك الدولي سنة 1989، الذي حدد فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستخدم اقل من 50 عاملا في الدول النامية، واقل من 500 عامل في الدول المتقدمة<sup>45</sup>.

<sup>42</sup> احمد مجدل، مرجع سابق، ص.ص 34-35.

<sup>43</sup> المرجع السابق، ص 36.

<sup>44</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص.ص 90-94.

<sup>45</sup> نفس المرجع والصفحة سابقا.

✓ تصنيف المشرع الجزائري للمؤسسات المصغرة و الصغيرة والمتوسطة: نوضح تعريف المشرع الجزائري في الجدول التالي<sup>46</sup>:

الجدول رقم ( 02): تصنيف المشرع الجزائري للمؤسسات المصغرة و الصغيرة والمتوسطة

الصف	عدد الأجراء	رقم الأعمال	مجموع الميزانية السنوية
مؤسسة مصغرة	01- 09	اقل من 20 مليون دينار جزائري	اقل من 10 مليون دينار جزائري
مؤسسة صغيرة	10- 49	اقل من 200 مليون دينار جزائري	اقل من 100 مليون دينار جزائري
مؤسسة متوسطة	50- 250	200 مليون- 02 مليار دينار جزائري	100-500 مليون دينار جزائري

المصدر : القانون رقم 01-18 الصادر في ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، ديسمبر 2001، ص 06.

من خلال ما سبق، يتضح أن هناك اختلاف في الاستناد إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناجم عن الظروف الاقتصادية والاجتماعية من بلد لآخر و من وضع اقتصادي لآخر. كما تختلف معايير التصنيف تبعاً لدرجة نمو وتطور البلد الصناعي وكثافته السكانية، فما يعتبر في دولة متقدمة صناعياً مؤسسة صغيرة أو متوسطة، قد يعتبر كبيراً في دولة حديثة التصنيع.

**2- خصوصية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقته بخلق القيمة:** يركز التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الموارد الاجتماعية، المعرفية والإنسانية والتنظيمية في حفظ نشاطات المؤسسة، من أجل إنشاء وخلق القيمة. إلا أن ما يميز ذكاء وأداء المدراء في هذا النوع من المؤسسات في مواجهة المشاكل حسب (Lauriol 1998)؛ هي دقة التقدير والتوقع، والإبداعية في الأفكار والحلول، والتوافق في أهداف وغايات المؤسسة.<sup>47</sup> وضمن هذه الخصوصية، يمكن للمؤسسة استغلال الفرص والموارد المحلية من أجل الاستفادة من تحولات السوق. وحسب (Courault; 1993) فإن المرونة في التعامل مع محيط ذي طابع محلي تعتبر عملاً مرتجلاً وليست مهارة دقيقة ومحكمة. ويقترح مجموعة من الباحثين (Keebleand Al; 1998) و (Torres; 1999) و (Johannisson; 1994) على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بان تتبنى نظرية العوم حلية وهو جمع بين العالمية والمحلية، وترتكز هذه النظرية على مبدأ مفاده أن الجوارية لها دور فعال في الإدماج العالمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فأدائها يتوقف على وفرة ونوعية الموارد المحلية.

وتعتبر عملية التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلية حركية تتفاعل مع القوى الخارجية تؤثر وتتأثر بها، ويرى (Julien and Marchesnay; 1988) بأنه لا بد أن تتوفر ثلاثة أنواع من المرونة لدى هذه المؤسسات هي:

**المرونة العملية** تناسب الموارد الداخلية المؤسسة، حيث تعدد القيم للموارد البشرية مما يسمح بالتكيف بشكل عام مع احتياجات المدى القصير للمؤسسة، **المرونة التنظيمية** وتعلق بقابلية التكيف بدلالة الوضعيات المختلفة، فهي تتواجد في المستويات العليا وتخص الوظائف الأساسية أكثر من المهام التنظيمية، **المرونة الاستراتيجية** وتقاس بدرجة الحرية التي تمتلكها المؤسسة في تحديد إنجاز الأهداف، ويتم تحليل هذه المرونة على المدى الطويل، وترتبط بين قدرات المؤسسة ومتطلبات المحيط.

<sup>46</sup> المادة 4-6 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، ديسمبر 2001.

<sup>47</sup> الحاج ملاح عرابي، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يوم 17-18 أبريل 2006، ص.ص

وحسب دراسات لكل من (Biggs;1996) (Koteyand Meredith; 1997), (Chaston and Mangles; 1997)، توصلت إلى أن تحقيق الأداء وخلق القيمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد أكثر وبشكل خاص على مصادر محددة : ( الإبداع، جودة المنتجات، جودة خدمة العملاء). وهذا بالنظر، إلى السياق التنافسي الذي تعمل فيه هذه المؤسسات. كما أكدوا أن عنصر التكاليف، النوعية، سرعة التنفيذ والابداع " تشكل عوامل مصيرية لنجاح وخلق القيمة في هذه المؤسسات<sup>48</sup>.

**3-دوافع تبني لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية :** تعتبر خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تميزها عن المؤسسات الكبيرة من اهم العوامل التي تعمل على تشجيع او تعيق نحو تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

➤ **خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :** تتقاسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من الخصائص المميزة لها، رغم أن البعض منه هذه الخصائص لا ينطبق عليها بشكل موحد، لوجود تمايز بين هذه المؤسسات وفقا لعديد من الاعتبارات. ويمكن إجمال هذه الخصائص فيما يلي :

- **خاصية الحجم :** هذه الخاصية ترتبط بقدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الفهم المتعمق والواسع لطبيعة السوق والزبائن والمنافسين، كما تمنحها خاصية التفرد في سوق محدود وغير جاذب للمؤسسات الكبيرة من الدخول فيه، مما يجعلها تحقق عوائد تجدها مجزية لطبيعة عملها واستثماراتها.

- **المرونة وسرعة الاستجابة :** يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبساطة، وترايط مفردات العمل وعدم وجود آليات بيروقراطية رسمية جامدة، تجعل عملية التغيير نحو الأحسن والأفضل تجري بطريقة أفضل وأسرع. كذا تمكن الخاصية من التكيف السريع والمرن لأحداث والمفاجئات في بيئة لتنافس. وتشير العديد من البحوث والدراسات النظرية والميدانية إلى امتلاك المؤسسات الصغيرة خاصية الإبداع والريادة بالنسبة أكبر من امتلاك الشركات والمؤسسات الكبيرة، وان خاصية المرونة والإبداع والاهتمام بنوعية المنتج وغيرها، تساهم في إيجاد ميزات تنافسية واضحة ومحسوسة من قبل الزبائن تجاه طبيعة عمل هذه المؤسسات.

تبرز هذه الخاصية أهميتها، في مواجهة حالات الكساد الناجمة عن نقص الطلب السوقي بدرجة أكبر من المؤسسة الكبيرة التي تظل مثقلة بعبء النفقات الثابتة المرتفعة، إذ يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة - بحكم تجهيزات رأسمالها المحدود وبساطة نظم التشغيل - أن تغير من تكاليفها بشكل سريع وفعال بما يتناسب ومستوى الإنتاج الموافق لطلب السوق. وبذلك تكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أكثر كفاءة في الأسواق التي تتميز بالتقلب المستمر.

- **خاصية الحرية المتاحة للمؤسسين والإدارة في التعامل مع المواقف المختلفة :** هذه الخاصية تجعل العديد من المستثمرين والأفراد والمجموعات، تفضل إنشاء مؤسسات صغيرة خاصة بهم بدلا من العمل كموظفين وأجراء لدى الغير.

هذه الحرية نجدها متجسدة بالعديد من المزايا، مثل اختيار أسلوب الإدارة ومنهجها، حيث إمكانية العمل وفق الطريقة الملائمة وخاصة بالنسبة للنساء وكذلك الاستفادة من العائد والأرباح المحققة في المؤسسة، مما يجعله دافعا لبذل الجهود والعمل بأقصى الطاقات والإمكانات من قبل المالكين ومن يرتبط بهم من أفراد.

كما يلاحظ أن العلاقات الشخصية المميزة بين أصحاب الأعمال والعاملين معهم وكذلك الزبائن من جانب آخر، وهذا يؤدي إلى إشباع حاجات إنسانية ونفسية مهمة ويعطى مزيد من الرضا والمقبولية.

- **مركزا للابتكار والإبداع :** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مركز الصقل للمهارات الفنية والإنتاجية والتسويقية، كما تعتبر أيضا مركزا للإبداع والابتكار، حيث تشير إحدى الدراسات، أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتفوق على المؤسسات الكبيرة في هذا المجال، حيث " تبلغ

<sup>48</sup>Hélène Bergeron, Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/74/25/PDF/BERGERO.pdf> 04. consulté le : 06/10/2017

نسبة براءات الاختراع في الأعمال الصغيرة ضعف براءات الاختراع في الشركات الكبرى التي يحتمل أن تكون ضمن الواحد بالمائة التي يرد ذكرها؛ أي الأهم".

➤ بعض الدراسات التي تؤكد أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: قام المرصد الاوروي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2001 بدراسة شملت 7600 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بخصوص تبنيها لبرامج المسؤولية الاجتماعية، اظهرت هذه الدراسة ان 49% من المؤسسات التي شملتها الدراسة تلتزم ببرامج المسؤولية الاجتماعية ذات الطابع الخيري، بحيث يكون هدف القائدة هو تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي والسلطات المحلية. وتكون هذه البرامج في شكل هبات غير مرتبطة باستراتيجية المنظمة، تتعلق بدعم الفعاليات الرياضية والنشاطات الصحية والثقافية<sup>49</sup>. إضافة الى ذلك فان غالبا ما يكون مستوى الالتزام الاجتماعي والبيئي انعكاسا للالتزام الاجتماعي والبيئي للمسير. ففي هذا النوع من المؤسسات فان القناعة الشخصية لمسير المؤسسة والقائد هو مفتاح تطوير استراتيجية تبني برامج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

وفي دراسة هدفت لقياس مدى وتبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمفهوم واعتماد برامج المسؤولية الاجتماعية، حيث شملت 313 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، بينت ان من اهم العوامل التي تشجع على تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية ما يلي<sup>50</sup>:

الرؤية الاستراتيجية لمسير بنسبة 51,5% ؛  
تحقيق المزايا التنافسية بنسبة 36,1% ؛  
مشاركة العمال بنسبة 24,6% ؛

حيث اظهرت النتائج انه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون حافز ممارسة المسؤولية الاجتماعية يتمثل أساسا في القيم الشخصية للمسيرين، ومدى تبنيهم لهذا المفهوم، متبوعا لمزايا التنافسية المتوقع تحقيقها، كما يعتبر اشراك العمال في برامج المسؤولية الاجتماعية عاملا مهما على المؤسسة استغلاله لتحقيق الأهداف المنتظرة من البرامج.

**4- تعظيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفضل المسؤولية الاجتماعية:** يعتبر خلق القيمة وتحقيق أكبر ربح ممكن هاجس كل مؤسسة مهما كان نشاطها او حجمها ج ، ومن هنا تبلورت فكرة وجوب تذكير هذه المؤسسات بمسئولياتها الاجتماعية والأخلاقية، حتى لا يكون تحقيق الربح راجعا عن معاملات غير أخلاقية أو غير قانونية كتشغيل الأطفال والإخلال بالمساواة في الأجور وظروف العمل، والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد. كما أن الدور الذي تلعبه المؤسسات كمصدر للثورة وتوليد فرص العمل يحتم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية والبيئية

➤ **أهمية خلق القيمة لتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة وتعظيم تنافسيتها:** يعكس الواقع أن خلق القيمة والنتائج الملموسة ذات الطابع المادي يؤدي غالبا إلى إهمال العاملين في المؤسسة والذين لهم علاقات أقل منطقية مع المؤسسة، من أجل ذلك على المؤسسة أن تهتم بالقلب أكثر من اهتمامها بالمنطق المالي والاقتصادي فيكون الهدف هو خلق القيمة والنتائج غير المادية التي يمكن أن تترجم إلى منافع مادية مرجحة للمؤسسة. ومن هذه المهام ذات الطابع نذكر:<sup>51</sup>

- خلق الرابط الاجتماعي بين المؤسسة والعامل من خلال تحفيز العامل ووضع نظام قيمي ينسجم مع نظام القيم لدى المؤسسة؛
- توضيح الهدف من وراء العمل وتجنيد هؤلاء العمال من خلال تحديد هوية موحدة للمؤسسة؛
- توحيد رؤية بين المؤسسة والعاملين فيها ليوجه العاملون طموحاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛

<sup>49</sup> مطالي ليلي وشيخاوي سهام، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مفاهيم، دوافع ومعوقات، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المستدامة ، يومي 14-15 نوفمبر 2016، ص.ص 12-13.

<sup>50</sup> نفس المرجع ، ص 13.

<sup>51</sup> Jean-Christophe Lepissier, « Manager : une responsabilité sociale », Editions Liaisons, paris, 2001, pp : 26-28

- تطوير الأفراد العاملين وتحسن كفاءتهم.

وقد أشار الكثير من الاقتصاديين إلى أن النمو الاقتصادي وتحقيق الاستدامة ليس له قيمة إلا إذا ارتكز على أخلاقيات تمنح الغايات البشرية أهمية وأولوية مطلقة، إذن في الاقتصاد يجب أن يكون في خدمة الإنسان والغاية الاقتصادية للمؤسسة لا تنحصر من هدفها الاجتماعي والبشري، فالمؤسسة لا يمكنها أن تتطور طويلا في مجتمع عرضة للإساءات ذات الطابع الاجتماعي.

وقيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدورها الاجتماعي يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بوجودها، والمساهمة في إنجاح أهدافها وفق ما خطط له مسبقا، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع ومتطلباته المعيشية الضرورية إضافة إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي. وهناك حقيقتان مهمتان هما:

✓ القضايا الاجتماعية ليست منفصلة كثيرا عن الشغل الشاغل للمؤسسة بقدر ما هي أساسية لها، فالضغوط الاجتماعية يمكن ان تكون كمؤشرات مبكرة على العوامل الجوهرية لتحقيق الربحية، وأسلوب القيمة السهوية من شأنه أن يعود المديرين إلى التركيز بصورة مبالغة على تحسين الأداء قصير الأجل لشركاتهم متجاهلين الفرص والقضايا وخلق القيمة بالمفهوم الاجتماعي والاقتصادي مع أعلى المدى الطويل.

✓ الحاجة إلى معالجة القضايا الأخلاقية أصبحت ضرورة حتمية، فإذا أحجمت المؤسسة عن المشاركة في النقاشات الواسعة المتعلقة بسلوكها فعلى الأرجح أنها ستواجه نقدا متصاعدا بشأن نشاطاتها، وتواجه خطرا أكبر للتورط في السياسة المحلية كما قد يتأثر محيطها الاستراتيجي سلبا.

➤ **المسؤولية الاجتماعية ودورها في تطوير ميزة تنافسية ذات بعد أخلاقي** : الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ما هو سعي المؤسسة بنفس ينتج عنه آثار ربحية في الجانب الاقتصادي، كما أن احترام قواعد اللعبة الصحيحة والمتوازنة بشكل متين لشرعية المؤسسة، كما أن تطبيق الأخلاقيات في ميدان الأعمال يوجد الترابط في المؤسسة. ويمكن للمؤسسة بخلق القيمة وتطوير مزاياها التنافسية وفقا لما يلي :

✓ **دور المسؤولية الاجتماعية في خلق التوازن في العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها**: من المعلوم أن الثقة بين الإدارة والعاملين لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة مؤسسته ستقدر مجهوداته فانه يتفانى في عمله، ولكن عندما يشعر بالعكس، أي أن إدارة مؤسسته لا تفي بوعودها للعاملين ولا تقوم بمسئوليتها تجاههم على أكمل وجه فان هذا الأمر يعتبر غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة، وبذلك فان التزام المديرين باحترام حقوق العامل إلى جانب احترام أخلاقيات الإدارة كالصدق والأمانة والعدل والوفاء مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل. وبذلك نقول أن احترام المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من شأنه أن يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة، بحيث:<sup>52</sup>

- يعتبر العنصر البشري أهم خالق للتجديد والابتكار في المؤسسة خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعا يسخر كل طاقاته لخدمة مؤسسته؛

- إذا لم تدفع أخلاقيات الإدارة بالعامل إلى الابتكار والتجديد فهي على الأقل لن تجعله يفكر في تبني موقف سلمي عن مؤسسته أو خلق تنظيم رسمي معادي للإدارة؛

- اعتبار العامل في قلب اهتمامات المؤسسة وليس مجرد أداة لأداء المهام، وفهم ترقبته وتحسين وضعه الاجتماعي له أثر مباشر على فعالية المؤسسة، ومنحه الاستقلالية والمسؤولية وإشراكه في اتخاذ القرارات يجعله قادرا على التفاعل ورد الفعل الفوري على وضعية غير منتظرة دون الرجوع إلى أطراف أخرى؛

<sup>52</sup> بابا عبد القادر و هيبية مقدم، مرجع سابق، ص12 بالتصرف.

- تبنى المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات تجاه العاملين تعتبر بمثابة مركز استقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل.
- ✓ **توثيق الصلة مع العملاء بفضل احترام المسؤولية الاجتماعية اتجاههم:** تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات بدون استثناء، فمن خلال الأداء الاجتماعي وخلق المنفعة الاجتماعية الموجه لهذه الشريحة كتقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمينه، بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات؛ بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار يساهم بتعزيز مكانة المؤسسة في السوق وبالتالي خلق مزايا تنافسية عن غيرها من المؤسسات. فإذا تبين للزبون حرص المؤسسة على الوفاء بكل التزاماتها تجاهه خاصة تلك الالتزامات ذات الطابع الاجتماعي فإن هذا يعني ما يلي:<sup>53</sup>
- وجود انطباع ذهني إيجابي عن المؤسسة لدى العميل وبالتالي تفضيل منتجاتها؛
- سيقوم العملاء بالدعاية المجانية لتلك المؤسسة عندما يتحدثون مع نظرائهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها هذه المؤسسة، وتقدمهم يتحاكون عن مواقف جيدة حدثت لهم عند تعامله مع تلك المؤسسة؛
- سيكون من اليسر أن تحصل المؤسسة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها لأن العملاء يشعرون بنوع من الولاء لتلك المؤسسة.
- ✓ **أهمية الالتزام الاجتماعي تجاه الموردين:** ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين ومنظمات الأعمال على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد لمدة طويلة وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة لمنظمات الأعمال بالإضافة إلى تسديد الالتزامات، والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل، وكل هذا يعود بأثر مهم على أداء المؤسسة. أما عندما تتعامل المؤسسة بأسلوب غير أخلاقي مع الموردين كأن تؤخر سداد مستحقاتهم بغير حق أو تعطيمهم وعود كاذبة فإن العلاقة بين الطرفين تكون مبنية على المكسب السريع. فالمورد لا يضمن تعامله مع المؤسسة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية ويقدم الخدمة بأقل تكلفة وهو ما قد ينتج عنه انخفاض الجودة لأن المورد لا يكثر برضا تلك المؤسسة عنه في المدى البعيد لأن علاقته بها قد لا تمتد كثيرا، ولا تستطيع تلك المؤسسة أن تطلب من الموردين ما تطلبه المؤسسات الأخرى التي لديها علاقة تعاون طويلة الأجل معهم وبالتالي فلن تجد العون من الموردين لتطوير المنتج أو تقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل
- ✓ **الثمار التي تجنيها المؤسسة من التزامها الاجتماعي تجاه المساهمين:** تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المنظمة، ففي معظم المؤسسات يعد خلق القيمة للمساهم في قائمة الاهتمامات، فعندما يفكر المستثمر في شراء أسهم شركة فإنه يدرس موقفها المالي من حيث المكسب والخسارة. وتكمن مسؤولية المنظمة تجاههم إذا في تحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول المنظمة وموجوداتها. وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت ملتزمة اجتماعيا فتكون قوائمها المالية صادقة يمكن الاعتماد عليها، أما المؤسسة التي تخدع المستثمرين بتقديم بيانات مالية كاذبة فإنه يقلل من فرص جذب المساهمين والمستثمرين وهو يقلل من فرص توسع المؤسسة وإدخال منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.<sup>54</sup>
- ✓ **أهمية المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع:** يعتبر المجتمع بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة. والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية،

<sup>53</sup> المرجع نفسه، ص 13 بالتصرف.<sup>54</sup> منصف شرقي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)، ص 16-17

إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم، هذا بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات. وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي.

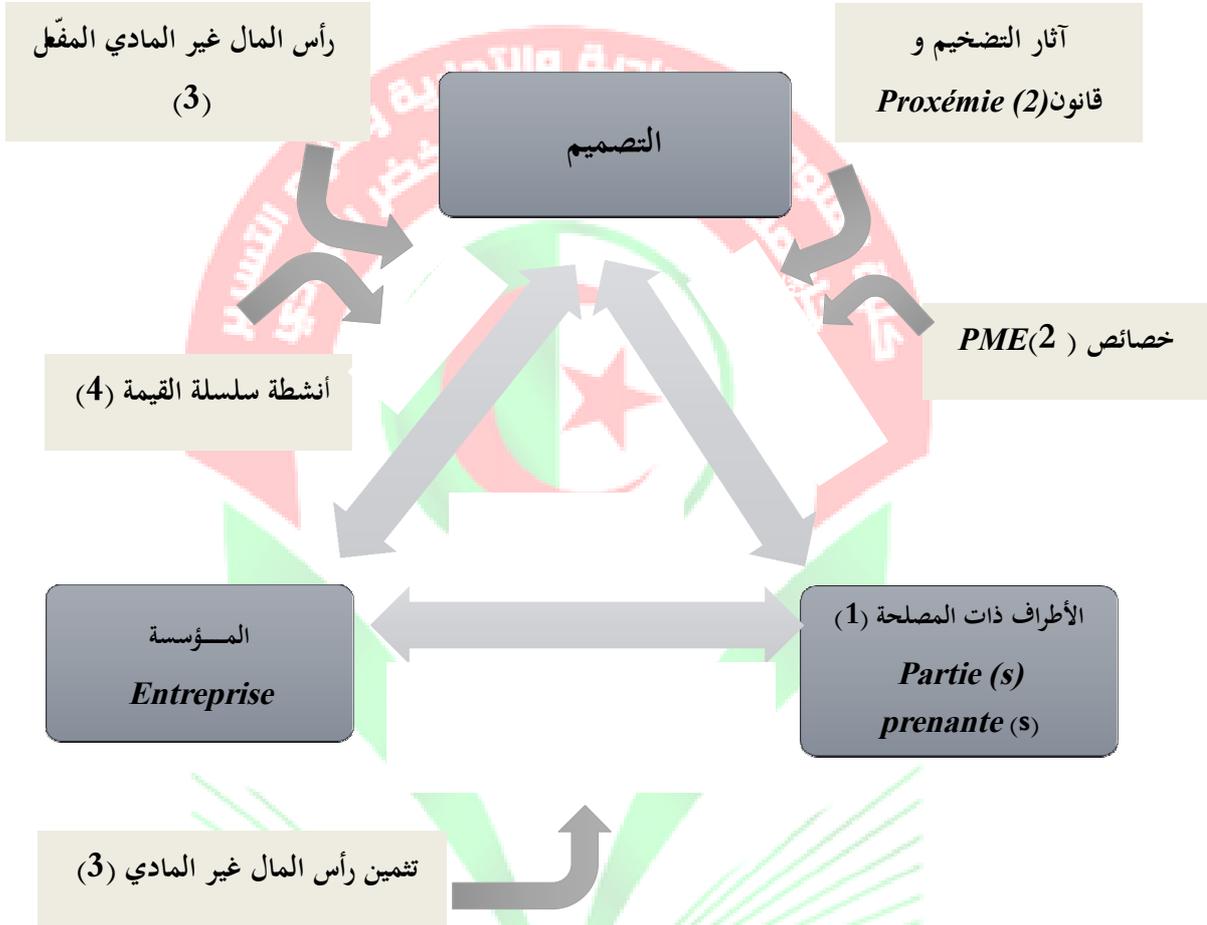
✓ **المؤسسات وحماية البيئة:** لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية خاصة المؤسسات التي تمارس نشاطات تؤثر على سلامة البيئة، إن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيا أي ضمن فلسفة المنظمة، والتقارير البيئية للمنظمة، وهذا لتجنب قوى الضغط ودعاة حماية البيئة ولتضمن الاستمرارية، فما كان طريقة لاستمرارها هو في واقع الأمر ميزة لها. وأخيرا فإن ما يمكن أن نخلص إليه هو أن أخلاقيات الأعمال في الواقع المعاصر لم تعد تعترف بمقولة "الغاية تبرر الوسيلة" بل أصبحت الوسيلة لتحقيق الربح للمؤسسة مهمة وموضوعة تحت الأنظار لذلك فإن خلق ميزة تنافسية تدعم أخلاقيات العمل في المؤسسة هو أمر لا بد منه.

**5- اقتراح نموذج لخلق القيمة المشتركة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** في نموذج (Schmitt et Bayard, 2003) نجد ان مفهوم "القيمة" معرف من خلال الحكم الذي يصدره المجتمع على منفعة الخدمات التي تعرضها المؤسسة. حيث يتم اقتراح مقارنة موسعة للقيمة يتم إدراج في كل الممارسات التي تقوم بها المؤسسة والتي من الممكن أن تؤثر على واحد من الأطراف ذات المصلحة أو على عدد منها. وتدعم فكرة خلق القيمة المشتركة الممتدة إلى مختلف الأطراف ذات المصلحة في نموذج خلق القيمة لـ Schmitt et Bayard.

هذا النموذج لخلق القيمة يتناسب وملائم لخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقا من فكرة هيمنة المسير - المالك وتصوره على ما ينتظره كل كرف دو مصلحة من ناحية، وعلى القرارات المتعلقة بتبني اية مساعي نحو المسؤولية الاجتماعية. وبعيدا عن نموذج (Schmitt et Bayard, 2003), فإن المقاربة التي نقتربها حول خلق القيمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتقاطع مع عدة نظريات، فيمكن الاستناد الى نظرية الأطراف ذات المصلحة (1). على عكس Schmitt et Bayard اللذان اسسا نموذجا يشرح خلق القيمة من المنتج، فنفتح المجال اما تطلعات الأطراف الأخرى ذات المصلحة (غير الزبون). على هذا المستوى يمكن ان نجد نقاط التقاطع التي تظهر فكرة التبعية المتبادلة بين المؤسسة والمجتمع والتي وصفها Porter et Kramer سنة 2006.

الملتقى الوطني حول  
إشكالية استدامة المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الشكل رقم (04) : خلق القيمة المشتركة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حسب نموذج خلق القيمة لـ (Schmitt et Bayard ,2003)



Source: Arnaud Gautieret Rhône-Alpes et AncaBadea, *La RSE, une source de création de valeur partagée en PME : étude exploratoire dans la région*, Article June 2013, P 15.

لفهم رؤية المسير - المالك لا بد من الرجوع لخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة (2) Les effets et la loi de proxémie، اذن هذه العوامل المحددة لأولويات التحديات المطروحة وللأطراف ذات المصلحة والمقترحة من قبل المالك- المسير تسمح بتفهم اختياراته. من جهة أخرى رأس المال غير المادي هو عامل مهم لخلق القيمة رغم ان مختلف المقاربات التي تدرس موضوع خلق القيمة لا تعطيه الأهمية المطلوبة. وعليه فإننا نرى انه من الضروري الحاق عامل رأس المال غير المادي الى النموذج (3). يمكن تفعيل دور رأس المال غير المادي من خلال العلاقة بين التصميم والتنفيذ، ويظهر ذلك عبر الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة (4). وبما ان مفهوم خلق القيم المشتركة لا يعني خلق القيمة مالية مشتركة، حيث تظهر أهمية تثمين رأس المال غير المادي ضمن هذا السياق من اجل خلق القيم المالية (3).

الخلاصة : أصبحت القضايا الاجتماعية اليوم تشكل أهمية قصوى بالنسبة للمؤسسات، واصبح الاعتماد والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ضرورة حتمية يمكن من خلالها تحقيق الاستدامة وخلق المزايا التنافسية. كما ان هذا التوجه لا ينبع فقط من أهمية خلق القيمة الاقتصادية بل يتعدى الى

أبرز الدور الإيجابي الاجتماعي لخلق المنفعة الاجتماعية. هذا المفهوم الجديد الذي جاء به كل *Porter et Kramer* سنة 2006. وقد اضحى هذا النموذج لا يعنى فقط بالمؤسسات الكبيرة بل تعدى تطبيقه الى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. من نختتم هذه الدراسة بمجموعة من النتائج والتوصيات نلخصها في ما يلي :

✓ يمكن للمؤسسة ان تحقق أرباحا على المدى البعيد كلما زادت من دورها الاجتماعي ودعمت الأنشطة الاجتماعية وأسهمت في حل المشاكل الاجتماعية.

✓ يمكن أن تكتسب منظمات الأعمال سمعة وتعزز من ميزتها التنافسية عندما تمارس وتدعم أنشطتها الاجتماعية، فقد أثبتت الدراسات زيادة الأرباح للشركات ذات الدور الاجتماعي بنسب أكثر من غيرها.

✓ ضرورة إيمان المنظمة بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة ويقين من قبل كل مسؤول فيها ابتداء من أصحاب الشركات، مروراً بمديريها التنفيذيين، انتهاءً بالموظفين حول أهمية هذا الدور.

✓ يمثل نموذج القيم المشتركة مفهوم جديد يسمح بتحقيق القيمة الاقتصادية والمنفعة الاجتماعية.

✓ يسمح نموذج خلق القيمة المشتركة بحل المشاكل الاجتماعية والبيئية الى تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة على المدى المتوسط والطويل.

✓ يعود ادماج الأهداف الاجتماعية والبيئية في استراتيجيات الاعمال بالفائدة على كل من المجتمع وتنافسية المؤسسة، وهذا على عكس المقاربة التقليدية التي ترى وجود تناقض عند محاولة الربط بين الاعمال الاقتصادية والمجتمع على اعتبار ان مراعاة المؤسسة للبعد الاجتماعي يمثل تكلفة اقتصادية تخفض من الأرباح.

✓ مع ما تعرفه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تطور واهتمام لمساهمتها في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، فهي مطالبة كغيرها من المنظمات الكبيرة بتبني وممارسة المسؤولية الاجتماعية في مختلف اعمالها ونشاطاتها.

✓ هناك علاقة بين تبني المسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة المشتركة، كما انه يعتمد ادماج المسؤولية الاجتماعية على قدرة هذه المؤسسات بالالتزام بها، وعلى خصوصية التسيير الاستراتيجي لخلق القيمة الاقتصادية والمنفعة الاجتماعية.

#### قائمة المراجع:

1. أحمد السيد طه كردى، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية على عينة من شركات الأدوية المصرية، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2011.

2. أحمد الكردى، المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والأفاق من أجل التنمية، مجلة العلوم الاجتماعية، على الرابط التالي: (<http://www.swmsa.net/articles.php?action=show&id=1957>) (17/12/2011)

3. احمد مجدل، إدراك اتجاهات المسؤولين عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التجارة الالكترونية في الجزائر بالتطبيق على ولاية غرداية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، جوان 2004

4. إسحاق خرشي، " نحو نموذج جديد لأعمال الشركات الاقتصادية الجزائرية لخلق القيمة والمنفعة الاجتماعية انموذج مقترح "، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، يومي 14-15 نوفمبر 2016.

5. بلال خلف السكارنه، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010

6. بن حيمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2015.
7. الحاج مداح عرايبي، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يوم 17-18 أبريل 2006
8. شوقي جباري و حمزة العوادي، قراءات في التجارب الدولية الرائدة للاستراتيجية العنقيد الصناعية- تجربة إيطاليا الثالثة ووادي السيليكون نموذجين-، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، (الجهة الصادرة غير متوفرة)، العدد 03، 2012.
9. مصطفى يوسف كافي، دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التمدتين الاقتصادية والاجتماعية، الوحدة يومية سياسية تصدر عن الوحدة لصحافة والطباعة والنشر والتوزيع، اللاذقية، الثلاثاء 05/09/2006، العدد 6387.
10. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية: مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة حالة سوناطراك، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2007.
11. عبد الوهاب دادن دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008
12. عماد سعد (2016). المسؤولية المجتمعية ومؤشرات الاستدامة، منشور في مجلة الدراسات المالية والمصرفية، السنة 24، المجلد 24 العدد 2، عدد خاص عن المؤتمر الدولي العلمي الأول للمسؤولية الاجتماعية، قطر.
13. غزي محمد العربي وبلعجوز حسين، "الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية- جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 04 و 05 ديسمبر 2007.
14. كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع، الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، 2004
15. المادة 4-6 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، ديسمبر 2001.
16. مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية : دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر، 2009.
17. مطالي ليلي وشيخاوي سهام، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مفاهيم، دوافع ومعوقات، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، يومي 14-15 نوفمبر 2016.
18. منصف شرقي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك).
19. هاشمي عبابسة، "الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيم لجميع الأطراف الاخذة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث جوان 2008، جامعة محمد خيضر بسكرة.
20. هشام بحري، "تقييم مقاييس الاداء من منظور خلق القيمة للمساهم"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 42 ديسمبر 2014، مجلد ب،
21. يحضيه سمالي، "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

1. Arnaud Gautier et AncaBadea et La RSE, une source de création de valeur partagée en PME : étude exploratoire dans la région Rhône-Alpes, Article June 2013
2. Bodet, C. et Lamarche, T. (2007) – La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste, revue de la régulation (en ligne), juin 2007, consulté le 11/08/2017, <http://regulation.revues.org/1283>
3. Bodet, C. et Lamarche, T. (2016) – La RSE entre institution du capitalisme et stratégie productive : une grille de lecture, Economie et institutions (en ligne), juin 2016, consulté le 11/08/2017, <http://ei.revues.org/5738>
4. Geneviève Roy-Lemieux, « La création de valeur partagée », Master 2 Professionnel en Gestion d'entreprise et Affaires internationales, université de paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2013
5. Hélène Bergeron, Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/74/25/PDF/BERGERO.pdf> P 04. consulté le : 06/10/2017
6. [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D9%8A%D8%AC%D8%A7%D8%AF\\_%D9%82%D9%8A%D9%85%D8%A9\\_%D9%85%D8%B4%D8%AA%D8%B1%D9%83%D8%A9](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D9%8A%D8%AC%D8%A7%D8%AF_%D9%82%D9%8A%D9%85%D8%A9_%D9%85%D8%B4%D8%AA%D8%B1%D9%83%D8%A9)
7. Jacquemot, P. (2010). La responsabilité sociale et environnementale des entreprises françaises en Afrique, enjeux, pratiques, et recommandations, guide pratique, CIAN.
8. Jean-Christophe Lepissier, « Manager : une responsabilité sociale », Editions Liaisons, paris; 2001
9. Klaus Rosenfeld ,GabrielPfeufer-Kinnel, « La valeur ajoutée économique un instrument de pilotage dans les entreprises de financiers, la création de valeur dans la banque », édition Vuibert, 2008
10. Michael Porter, « l'avantage concurrentiel », 1er édition, inter édition; Paris 1999
11. Michael Porter, « l'avantage concurrentiel des notions », inter édition, Paris, 1993
12. Octave Jokung-Nguéna et Jean-Luc Arregle, « Introduction au management de la valeur », Paris,
13. Pascal Auregan, PatrrickJooffre et Fabrice Levigoureux, « Modèle d'analyse stratégique : contribution récentes », Encyclopédy de gestion, Volume 2,1997,P 2041.
14. performance sociale et performance financière : Etat de l'art, 20ème conférence de l'AIMS, Nantes, 2011
15. Rappaport, «Creating shareholder value : the new standard for business performance », the free press, macMillan, 1998.
16. Servet, J-M. (2008). Inclusion financière et responsabilité sociale : productions de plus-values financières et de valeurs sociales en microfinance, revue tiers monde, Genève, pp 11.12.
17. Stabell Charles et FjelstadOystein, Configuring vale competitive Advantage :on chains, Shops,and network »,Strategic Management Journal,Vol 19.
18. UNIDO and the World Summit on Sustainable Development, " Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries", Vienna, 2002
19. World Bank, "Opportunities and options for governments to promote corporate social responsibility in Europe and Central Asia: Evidence from Bulgaria", Croatia and Romania. Working Paper, March 2005
20. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).. " Meeting changing expectations: Corporate social responsibility",1999