دور المسؤولية الاجتماعية كآلية لتحقيق مواطنة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة عين الكبيرة سطيف

أ.د. بلمهدي عبدالوهاب
وحدة بحث تنمية الموارد البشرية - سطيف2-
belmawahab@gmail.com
د. حاج صحراوي حمودي
جامعة سطيف1
hamoudihs@yahoo.fr

الملخص:

تطرقت هذه الدراسة لدور المسؤولية الاجتماعية كآلية لتحقيق مواطنة المؤسسة وتمثلت الإشكالية في طرح سؤال يتعلق بدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق مواطنة المؤسسة من خلال مساهمتها في تحقيق تطلعات المجتمع.

ولدراسة هذه الإشكالية تم اختيار مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة سطيف كدراسة حالة، معتمدين في ذلك على المقارنة بين أداء المؤسسة (اقتصادي، بيئي، اجتماعي) قبل تبنيها للمسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي وبعده.وخلصت الدراسة إلى نتائج تؤكد الدور الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق مواطنة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، المؤسسة المواطنة، الأداء الشامل، صناعة الإسمنت، الجزائر.

Abstract:

The main concern of this paper is to empirically investigate the role of Corporate Social Responsibility (CSR) in achieving the citizenship of the enterprise. Thus, the core question of the study is : What is the role of the CSR in achieving enterprise citizenship through meeting the needs and expectations of the society? To answer this question, we use one of the most important enterprises producing cement in Algeria, as a case study, and compare the enterprise global performance before and after adopting a CSR strategy. The results of our study clearly show that CSR can have a significant positive impact on promoting enterprise citizenship.

Key words: Corporate Social Responsibility, enterprise citizenship, global performance, cement production, Algeria.

المقدمة:

إن التطورات والتغيرات المستمرة والمتسارعة التي تشهدها بيئة المؤسسات كشدة المنافسة والعولمة وتطور أنظمة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات وكذا التطورات التكنولوجيا دفعت بهذه المؤسسات إلى البحث عن حيازة قدرات تكيف وتنبؤ بهذه المتغيرات ما يمكنها من تحقيق أهدافها التنظيمية.

في ظل هذه الظروف التي تعيشها لم يعد هدف المؤسسات هوالبحث عن تحقيق الهدف الاقتصادي (الربح...) فقط بفعل الانعكاسات السلبية التي خلفها هذا التوجه، وإنما البحث عن تحقيق أهداف أخرى وهي إيجاد الحلول للمشكلات الاجتماعية والبيئية التي تسببت فيها أنشطة هذه المؤسسات، وذلك امتثالا للضغوطات التي تم ممارستها (الطابع الالزامي)، وكذا تبني استراتيجيات من قبل هذه المؤسسات ضمن اعتمادها الطوعي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية-كامتداد لمتطلبات التنمية المستدامة- تحقيقا لهدفي البعد الاجتماعي والبيئي إلى جانب البعد الاقتصادي ما يجعلها مؤسسة مواطنة.

فالمؤسسة يطلق عليها "المؤسسة المواطنة" بالنظر إلى ممارساتها في الواقع التي تؤكد أن المؤسسة لا تكتفي فقط بتحقيق أهدافها الاقتصادية، وإنما يمتد نشاطها إلى المجتمع (الأعمال الخيرية...) وإلى الحد من تأثيرات نشاطها على البيئة (الحد من التلوث...).

إذا ومن الواقع يمكن التأكيد على وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية ومواطنة المؤسسة.

ومنه تنبثق إشكالية الدراسة **في التطرق إلى دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كآلية لتحقيق مواطنة المؤسسة من خلال دراسة حالة مؤسسة عين الكبيرة للإسمنت سطيف، دراسة مقارنة خاصة بأداء المؤسسة بين فترتين قبل تبني المسؤولية الاجتماعية كإستراتجية وبعدها.**

أولا: الإطار النظري

1- مفهوم التنمية المستدامة:

يعتبر مفهوم التنمية المستدامة من بين المفاهيم التي لاقت اهتماما متزايدا من طرف الباحثين خلال السنوات الأخيرة من القرن الماضي. حيثُ خصص عدد هائل من البحوث لتناول هذا المفهوم من عدة جوانب سواء ما يتعلق بأصوله أوما يتعلق بأبعاده أوما يتعلق بدور المؤسسة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وللإلمام بهذا المفهوم سوف نتطرق أولا إلى كيفية ظهور هذا المفهوم، ثم نتناول تعريف التنمية المستدامة لنخلص إلى أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

1.1 نبذة تاريخية عن التنمية المستدامة:

إن المفهوم الذي كان سائدا ابتداءً من العقد الخامس من القرن

العشرين هومفهوم التنمية الاقتصادية. حيث كانت تصنف الدول إلى دول نامية وأخرى في طريق النمو، مجاملة حتى لا يقال عنها أنها متخلفة. حينها كانت الأولى تستغل ثروات الثانية، التي كانت أغلبها تمتلك قدرات منجمية هائلة، استغلالا فاحشا غير عادل. وكانت التنمية الاقتصادية تقاس بمؤشرات أغلبها ذي طابع كمي كمستوى الدخل القومي ومعدل نموه، إنتاجية القطاعات الاقتصادية المختلفة، حجم ونوعية السلع المصدرة...إلخ. ومع بداية عقد السبعينات من القرن الماضي ومع التطور التكنولوجي وتكثيف النشاطات الصناعية، بدأت تظهر مشاكل لها علاقة مباشرة بالتلوث البيئي مما جعل المنظمات غير الحكومية تضغط من أجل بيئة أنظف. ومن أجل مجابهة هذه الضغوطات انعقدت عدة مؤتمرات بهدف الوصول إلى نمط تنمية يحقق الرفاهية على جميع المستويات وليس على المستوى الاقتصادي فقط. كان أول هذه المؤتمرات، مؤتمر نادي روما سنة 1968 حيث التقت مجموعة من الباحثين الأكاديميين من أجل مناقشة سبل وضع حد لاستنزاف الموارد الطبيعية غير المتجددة. وفي سنة 1972 نفس النادي نشر تقريرا، ذاع صيته، أظهر من خلاله أعضاء النادي بأن هناك تناقضا صارخا بين نمط الاستهلاك المفرط ومحدودية الموارد الطبيعية. وفي نفس السنة أشرفت هيئة الأمم المتحدة على عقد مؤتمر خاص بمناقشة المسائل البيئية بستوكهولم. وكلل هذا المؤتمر

بإصدار بيان ختامي أحتوى على 26 مبدا من أجل محاربة التلوث بكل أشكاله. وفي سنة 1982 انعقد مؤتمرا تحت إشراف هيئة الأمم المتحدة بمدينة مونتيفيديو، عاصمة الأوروغواي، خصص لوضع قوانين لحماية البيئة. وفي سنة 1987 وتحت إشراف هيئة الأمم المتحدة دائما، التي يبدوأنها أخذت زمام المبادرة منذ سنوات مضت، انعقد مؤتمر كان عنوانه " مستقبلنا المشترك ". توج بتقرير، أطلق عليه تقرير لجنة برونتلاند. وظهر فيه مصطلح التنمية المستدامة لأول مرة بدلا من التنمية الاقتصادية. وعرفت التنمية المستدامة فيه على النحوالآتي:

"Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs" ONU, Commission Brundtland.

أي أن " التنمية المستدامة هي تنمية تلبي المتطلبات الحاضرة دون إعاقة الأجيال القادمة في تلبية متطلباتهم"

2.1 تعريف التنمية المستدامة:

من خلال التعريف المذكور أعلاه، يمكننا استنتاج أن التنمية المستدامة تختلف عن التنمية الاقتصادية من حيث أن الأولى تفترض عدم استغلال الموارد استغلالا مفرطا، كما أنها تولي الأجيال القادمة أهمية بالغة من حيث أنها تتطلب ضمان حياة كريمة لهم. وبصفة عامة، تعرف التنمية المستدامة على أنها تنمية تقوم على ثلاثة أبعاد. البعد

الاقتصادي، البعد البيئي والبعد الاجتماعي.

1.2.1 البعد الاقتصادي: من البديهي أن التنمية تتطلب استغلال الموارد المتاحة استغلالا عقلانيا وتحويلها إلى سلع وخدمات من أجل تحقيق تراكم رأس المال، ومن ثمة رفع مستوى المعيشة والوصول إلى حالة الاكتفاء الذاتي مما يؤدي حتما إلى تحقيق رفاهية المجتمع. كما تتطلب عدم تبديد الموارد مهما كانت طبيعتها وبصفة خاصة غير المتجددة منها. لأن، الأجيال القادمة، حسب مفهوم التنمية المستدامة، هي كذلك لها حق الاستنفاع بهذه الموارد.

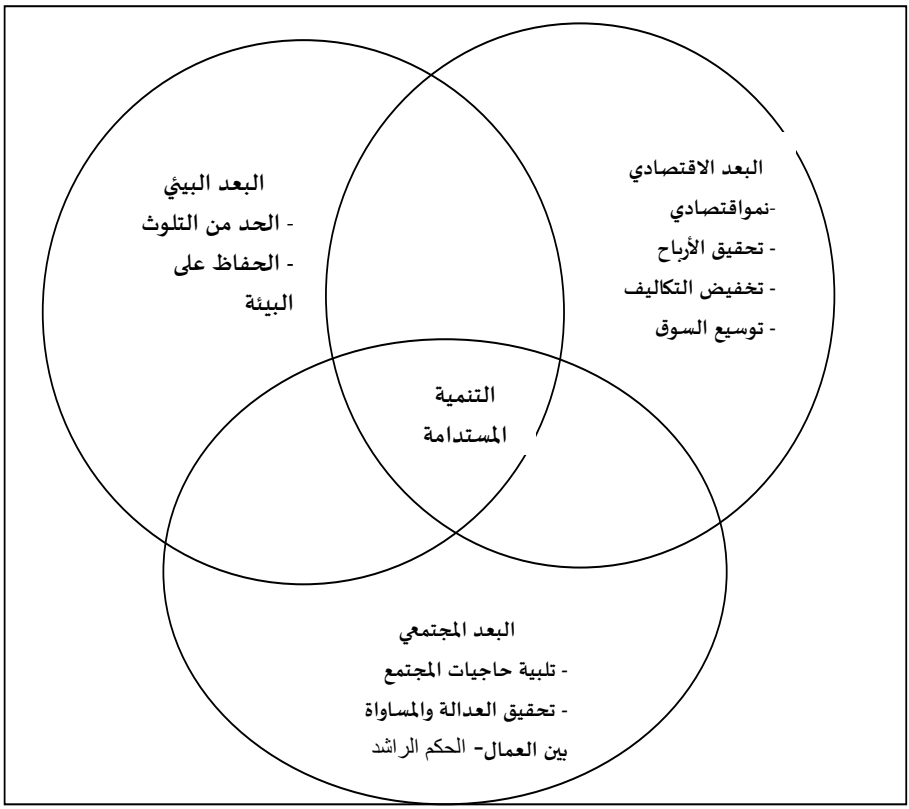
2.2.1 البعد البيئي: من المتعارف عليه أن التنمية ترتكز أساسا على النشاط الاقتصادي وأن هذا الأخير يعتمد بصفة خاصة على الموارد الطبيعية سواء تعلق الأمر بالإنتاج أوبالاستهلاك النهائي. حيث تعتبر الموارد الطبيعية من أهم المدخلات في العملية الإنتاجية؛ إلا أن هذه الموارد يتميز بعضها بأنه غير قابل للتجديد (المعادن، المحروقات...) فيما يتميز البعض الآخر بطول مدة تجديده (مثل الغابات التي تتطلب وقت طويل نسبيا حتى تتجدد). فإذا أردنا تحقيق هدف من أهداف التنمية المستدامة فعلينا أن نولي هذا الجانب أهمية كافية، حيث أنه من غير المعقول أن نستمر في استغلال الموارد الطبيعية استغلالا مفرطا، من أجل تحقيق معدلات نموعالية، دون مراعاة ما يترتب على ذلك من مضار سواء تعلق

الأمر باستنزاف هذه الموارد أوبتلويث البيئة. والتنمية المستدامة تتطلب أخذ هذين العاملين (الاستغلال المفرط للموارد والتلوث البيئي) بعين الاعتبار عند وضع أية خطة انمائية أوإنشاء أي مشروع اقتصادي.

3.2.1 البعد الاجتماعي: إن التنمية المستدامة في الشق الاجتماعي تختلف عن المفهوم التقليدي للتنمية الاقتصادية. إذ أن البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة يتجاوز النظرة الضيقة التي تتمثل في تحسين المستوى المادي والمعيشي للفرد (كتوفير السكن، الخدمات الصحية المقدمة، التعليم...) إلى معايير أخرى نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: تحقيق العدالة الاجتماعية، حرية التعبير، المساواة بين المرأة والرجل في توفير فرص العمل، الحكم الراشد على كل المستويات.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن التنمية المستدامة هي تنمية شاملة تعتني بتطوير النشاطات الاقتصادية المختلفة دون الافراط في استغلال الموارد غير القابلة للتجديد ومع أخذ بعين الاعتبار رفاهية المجتمع والحفاظ على البيئة من أي نوع من أنواع التلوث. كما يبينه الشكل الآتي.

الشكل رقم (1) أبعاد المسؤولية الاجتماعية



الشكل رقم (1) أبعاد المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الباحثين

3.1 أهداف التنمية المستدامة:

من أجل تحقيق متطلبات التنمية المستدامة بركائزها الثلاث المبينة أعلاه وضعت أهدافا يمكن قياسها واستنتاج مدى مساهمة كل دولة في تحقيق التنمية المستدامة. وهذه الأهداف تعرف بأهداف الألفية للتنمية www.un.org/fr/millenniumgoals

- القضاء على الفقر والمجاعة وتم الاتفاق على تقليص عدد الفقراء في العالم بنسبة 50% بين سنتي 1990 و2015. وتقليص عدد السكان الذين يعيشون على دخل قدره 1 دولار في اليوم بنفس النسبة.
- ضمان التعليم الابتدائي لجميع الأطفال ذكورا كانوا أوإناثا. وهذا الهدف يجب تحقيقه مع مطلع سنة 2015.
- إلغاء أي نوع من التمييز بين الذكور والإناث في كل مراحل التعليم.
- تخفيض نسبة الوفيات بالنسبة للأطفال الذين تقل أعمارهم عن 5 سنوات بنسبة 2/3 قبل سنة 2015.
- تحسين الحالة الصحية للأمهات وتخفيض عدد الوفيات بنسبة 75%.
- مكافحة الأمراض والأوبئة الفتاكة.
- ضمان بيئة مستدامة وذلك عن طريق حث الدول على وضع استراتجيات تنمية تتضمن الحفاظ على الموارد الطبيعية غير المتجددة وعدم الإفراط في استغلالها. مع تخفيض عدد السكان الذين ليس بإمكانهم استغلال الموارد المائية بصفة مستدامة بنسبة 50%.كما تحث الهيئة المكلفة بوضع هذه الأهداف على الحفاظ على التنوع البيئي والقضاء على البناءات الهشة وتحسين ظروف المعيشة لـ 100 مليون ساكن مع مطلع سنة 2020.
- وضع آليات تعاون بين الدول وفي صالح الدول الفقيرة من أجل

مساعدتها على تحقيق الأهداف المسطرة.

2- العلاقة بين المسؤوليةالاجتماعيةللمؤسسة والتنمية المستدامة:

ارتبط مصطلح المسؤولية الاجتماعية بمفهوم التنمية المستدامة ارتباطا وثيقا وذلك لأن المؤسسة كانت دوما القاطرة التي تقود التنمية الاقتصادية وتساهم في تحقيق أهدافها، لما لها من خصوصيات في تعبئة الموارد وتراكم رأس المال وتوظيف لليد العاملة. لذا نجد أن تقرير لجنة برونتلاند المشار إليه أعلاه، يركزعلى دور المؤسسة الاقتصادية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. فهوفي بعض الأحيان ينتقدها على عدم أخذ التدابير اللازمة للحد من التلوث.

"Une entreprise industrielle peut fort bien se permettre de polluer l'air ou les eaux de manière inacceptable. Simplement parce que les gens qui en souffrent sont trop démunis pour intenter une action en justice ".

وفي أحيان أخرى نجد نفس التقرير يشيد بإمكانية المؤسسة المساهمة في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة.

"La réaction de l'industrie face à la pollution et à la dégradation des ressources ne devrait pas se limiter à l'observation des règlements. Elle devrait faire preuve d'un large esprit de responsabilité sociale et s'assurer qu'il y ait une prise de conscience des aspects écologiques à tous les niveaux dans les entreprises.".

من خلال ما سبق نلاحظ بأن المؤسسة أصبحت منوطة بدور جديد يختلف عن دورها التقليدي. فعليها أن تساهم مساهمة فعالة في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة :

- **البعد الاقتصادي**: من البديهي أن تسعى المؤسسة الاقتصادية، سواء كانت عمومية أم خاصة إلى تحقيق قيمة مضافة تمكنها من الاستمرار وتعزيز مكانتها في السوق. وبالتالي فهي بذلك تساهم في تحقيق بعد من أبعاد التنمية المستدامة بطواعية ومن أجل مصلحتها الخاصة.
- **البعد البيئي**: من أجل المساهمة في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة، على المؤسسة الاقتصادية ألا تكتفي بالامتثال للقوانين والتشريعات الخاص بحماية البيئة، بل عليها أن تبادر في إيجاد حلول من أجل الحد أوالقضاء نهائيا على أي نوع من أنواع تلويث البيئة دون الإضرار بنشاطها الإنتاجي. Porter Michael, E., and Van Der Linde.
- **البعد الاجتماعي**: على المؤسسة أن لا تكتفي بالاستجابة إلى مطالب عمالها المادية، طبقا لما تقتضيه القوانين المنظمة لعلاقات العمل فقط، بل عليها أن تساهم في تفجير طاقاتهم الكامنة واستغلال كفاءاتهم عن طريق تشجيع روح المبادرة لديهم والسهر على توفير

جوملائم من كل النواحي من أجل ذلك. كما أنه يتوجب عليها كذلك أن تكون دوما في الاستماع لانشغالات المجمعات السكنية المجاورة لوحداتها الإنتاجية مع محاولة المساهمة في حل مشاكلها حسب إمكانياتها. لأن هذا سوف يحسن صورتها لدى المجتمع مما يعزز قدراتها التنافسية [Zainudin H.A. and Kamaruzaman.

إضافة للأبعاد الثلاثة السالفة الذكر، يرى بعض الباحثين، ومنهم كارول Carroll, A., B.,The Pyramid of Corporate Social Responsibility ، بأنه يتعين على المؤسسة الاقتصادية أن تهتم كذلك ببعدين آخرين:

- **البعد الأخلاقي**: فبالرغم من أن المؤسسة الاقتصادية التي تنشط في محيط تحكمه قوانين وتشريعات معينة، عليها ضمنيا أن تمتثل لمختلف هذه القوانين. إلا أن هذا لا يمنعها من مراعاة البعد الأخلاقي واحترام معتقدات ومشاعر أفراد المجتمع الذي تمارس فيه نشاطها.

- **البعدالخيري:** وتساهم المؤسسة استنادا لهذا البعد في رفاهية المجتمع عن طريق تمويل الجمعيات الخيرية أوتشجيع المبادرات التي تعود بالخير على المجتمع ككل.

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه بإمكان المؤسسة أن تساهم بصفة فعالة في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة مع ممارستها لنشاطها سواء كان نشاطا إنتاجيا أوخدميا.

3- المؤسسة الاقتصادية المواطنة:

1.3 نبذة تاريخية:

إذا كانت جذور المواطنة، بمفهومها البسيط وهوالانتماء إلى فضاء إقليمي ما،تعود إلى عهد الحضارة اليونانية. فإن مصطلح المؤسسة المواطنة لم يظهر إلامع نهاية الخمسينات من القرن الماضي.

حيث ولفترة طويلة من الزمن كان هدف نشاط المؤسسات والأعمال هوالبحث عن تحقيق الربح والذي كانت له انعكاسات سلبية مثل التفاوت في الثروة، الخوف الوظيفي ومستويات أجور متدنية بالنسبة لفئات واسعة من المجتمع. هذه الانعكاسات السلبية وجهت الأنظار إلى المؤسسات الأكثر تأثيرا وذلك لإيجاد الحلول للمشكلات الاجتماعية والبيئية التي تسببت فيها أنشطة هذه المؤسسات.

ويعتبر ويليام قوسات أول من تطرق إلى هذا المصطلح سنة Gossett, W., T. Corporate citizenship, Lexington 1957. وبسبب المكانة التي أصبحت تحظى بهاالمنظمات غير الحكومية في البلدان المتطورة، مع منتصف الستينات وبداية السبعينات، رفعت هذه المنظمات سقف مطالبها وأصبحت تطالب المؤسسات الاقتصاديةبالخروج من قوقعتها وعدم الاكتفاء بتحقيق أهدافها الضيقة المتمثلة في تجسيد رغبات المساهمين فقط.هذا ما أدى إلى انتشار خطاب جديد يدعوالمؤسسة

الاقتصادية إلى المساهمةفي تحقيق تطلعات أفراد المجتمع.وكان ذلك بمثابة انطلاقة جديدة فيما يخص أدبيات إدارة الأعمال حول مواصفات المؤسسة المواطنة والضوابط التي تحكمها. وتعتبر سنة 1996 منأبرز المحطات التي عرفها مصطلح المؤسسة المواطنة Tichy, N., et al. Corporate Global Citizenship. ففي تلك السنة، قرر الرئيس الأمريكي، بيل كلينتون آنذاك، استحداث جائزة تمنح كل سنة للمؤسسات الاقتصادية التي تتميز بميزات المؤسسة المواطنة، أطلق عليها "جائزة رون براون للمؤسسة المواطنة""Ron Brown CorporateCitizenshipAward".ومنذ ذلك الحين أصبح هذا المصطلح يحضى باهتمام كبير سواء فيما يخص الدراسات الأكاديمية أوفيما يخص الممارسات اليومية للمؤسسات الاقتصادية.

2.3 مفهوم المؤسسة المواطنة:

إن مفهوم المؤسسة المواطنة عرف تطورا ملحوظا منذ نشأته. ففي بداية الأمر كانت المؤسسة تعتبر مؤسسة مواطنة إذا ما التزمت باحترام أخلاقيات الأعمال (business ethics). ومع مرور الزمن توسعت دائرة المفهوم ومن بين أشمل التعاريف المتداولة، نورد هذا التعريف للباحث كارول Carroll, A., B. The four faces of corporate citizenship, Business and society review 100, p.1. (1998)، حيثيرى بأن مواطنة المؤسسة

الاقتصادية ترتكز على أربعة أبعاد:

– **البعد الاقتصادي**: ليس غريبا أن تسعى أية مؤسسة اقتصادية لتحقيق أرباحا، بل أكثر من هذا، وحتى تعتبر مؤسسة مواطنة، عليها أن تجتهد دوما من أجل تلبية رغبات مساهميها.

– **البعدالقانوني**: يعتبر احترام القوانين والتشريعات السائدة، بما يضمن المنافسة العادلة بين جميع المتعاملين الاقتصاديين، من بين المتطلبات التي تحكم على درجة مواطنة المؤسسة الاقتصادية.

– **البعد الأخلاقي**: على المؤسسة الاقتصادية أن تجعل احترام المعايير الأخلاقية من بين أولوياتها في كل ممارساتها اليومية.

– **البعدالخيري**: حتى تصبح المؤسسة الاقتصادية مؤسسة مواطنة عليها أن تخصص جزءا من ميزانيتها للقيام بأعمال خيرية لفائدة المجتمع. من بين هذه النشاطات الخيرية نذكر على سبيل المثال لا الحصر: المساهمة في بناء المدارس والمساجد والمرافق العمومية بصفة عامة، تمويل الجمعيات الخيرية...إلخ.

كما أن هناك تعريفا آخرا للمؤسسة المواطنةصادر عن مركز المؤسسة المواطنة بجامعة بوسطن. حيث يحدد، المركز، **ستة شروط** لتصنيف المؤسسة الاقتصادية في مرتبة المؤسسة المواطنة وعليها أن Center for International Private Enterprise, The Business Case

forCorporateCitizenship,EconomicReform
:Issue Paper N°410, Dec. 2004.p.3

- تسعى لتحقيق الأرباح وتوفير مناصب شغل ودفع ما هوعلى ذمتها من ضرائب ورسومات،
- تكون ممارساتها تستجيب للمعايير الأخلاقية،
- تحسن تعاملها مع موظفيها وعدم هضم حقوقهم،
- تسويق منتوجات وخدمات ذات جودة عالية ولا تشكل أي خطر على المستهلك،
- تساهم في الحفاظ على البيئة وعدم تلويثها،
- تقوم بأعمال خيرية لصالح المجتمع.

وتعرف مواطنة المؤسسة أيضا على أنها الحالة التي تتحمل فيها المؤسسة مسؤولياتها الاقتصادية والقانونية المفروضة من قبل أصحاب المصالح,(1999) Maignan, Ferrell et Hult .

واستنادا إلى الجانب الطوعي، فالمؤسسات المواطنة تدمج أهدافا أخرى إلى جانب تعظيم الأرباح وهي بذلك مسؤولة ليس فقط أمام المساهمين ولكن مسؤولة أيضا أمام كل أصحاب المصالح والمجتمع عامة .Social Cohesion workfor Business Net Belgian

من هذه التعاريف يمكن أن نستخلص النقاط الأساسية الآتية:

- شمولية المضمون حيث أن المؤسسة المواطنة لا تكتفي فقط بممارسة نشاطات تهدف إلى تحقيق الربح، وإنما يمتد نشاطها إلى تحقيق أهداف مجتمعية (اجتماعية وبيئية)،
- امتثال المؤسسة لتشريعات الحكومات وضغوطات الهيئات غير الحكومية ألزمها أخذ كل التدابير في مجال التسيير والتي تتجنب التأثيرات الضارة بالمجتمع،
- إلى جانب الطابع الإلزامي، فالمؤسسات المواطنة بدأت -ضمن استراتيجيتها- تأخذ مبادرات طوعية في صالح المجتمع.

3.3 أهمية المؤسسة المواطنة:

كما أن المجتمع قد يستفيد من ممارسات المؤسسة المواطنة، فإن هذه الأخيرة قد تجني بدورهاثمار التزاماتها نحوالمجتمع.هذه الثمار قد تتجسد فيArthur D. Little Inc :

– تحسين صورتها ومن ثم سمعتها في المجتمع مما يساهم في تحويل رضا مستهلكي منتجاتها إلى ولاء مما يؤدي إلى ارتفاع مبيعاتها على المدى الطويل،

– تخفيض مستوى المخاطرة، حيث أثبتت الدراسات أن المستثمرين في البورصة، مع مرور الزمن، تتكون لديهم ثقة أكبر في أسهم المؤسسات

المواطنة، مما يساعدها في الوصول إلى مصادر التمويل المختلفة عند الحاجة وبأقل التكاليف،

– جذب الموظفين ذوي الكفاءات العالية، إن السمعة التي تتميز بها المؤسسة المواطنة تجعل الموظفين يتنافسون من أجل الحصول على منصب عمل بها، مما يمكنها من انتقاء الكفاءات العالية،

– تحسين الأداء المالي، إن العوامل الذكورة أعلاه تساهم مجتمعة في رفع الإيرادات مع تخفيض التكاليف مما يؤدي لا محالة إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة المواطنة.

4.3 العلاقة بين مواطنة المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

بما أنه لا يمكن إطلاق صفة المواطنة على المؤسسة بسبب اعتمادها معيارا ما أوماركة معينة، فإنه يتوجب الرجوع لمبادئ وتطبيقات موجودة في الواقع من أجل القول أن مؤسسة ما هي مؤسسة مواطنةأم لا.

وهكذا وانطلاقا من الواقع فإننا نلمس وجود علاقات بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومواطنة المؤسسة، فالمسؤولية الاجتماعية تعطي للمؤسسة مفاتيح من أجل أن تكون مواطنة أكثر وواعية بتأثيراتها على المحيط.

هذه المفاتيح تتجلى في الأدوار(الاجتماعي، المجتمعي والبيئي) التي تقوم بها المؤسسة ويمكن التطرق لها في Qu'appelle t-on une entreprise citoyenne

؟http://www.escp

eap.eu/conferences/marketing/pdf_2002/swaen.pdf, 02/04/2015:

أ- الدور الاجتماعي والمجتمعي:

باعتبار أن الأدوار الاجتماعية هي أساسية لحياة المجتمع، فالمؤسسة يجب عليها عرض مناصب عمل دائمة ومستقرة، واحترام الإنسان بتوفير ظروف عمل ملائمة، تثمين عمل فئة المعاقين بأخذ حاجاتهم بعين الاعتبار... ومنه فإن التشغيل يعد الدور الأساسي للمؤسسة، إذ أن توفير العمل يعتبر أساس تطوير المجتمع.

فالمؤسسة المواطنة هي التي تتنبأ وتخطط للأعمال التي تقوم بها، وعليه فإن المؤسسة التي تقوم بإعادة توطين أنشطتها ونقل موظفيها وفصل عمالها دون سبب... لا يمكن اعتبارها مؤسسة مواطنة. أبعد من ذلك فإن المؤسسة المواطنة هي المؤسسة التي تهتم بظروف العمل واحترام حقوق الانسان لدى المؤسسات التي تتعامل معها كمؤسسات مصنعة أوكمؤسسات مناولة.

ب- الدور البيئي

إن حماية البيئة أضحت من بين الاهتمامات الأساسية بالنسبة للمؤسسة التي تتبنى التنمية المستدامة في ميزانياتها وتقاريرها السنوية.

فالمعايير والقواعد التي تحكم حماية البيئة من قبل المؤسسة على

المستوى الدولي يمكن اعتبارها مختلفة ومتباينة من دولة إلى أخرى وكذلك الشأن بالنسبة للطابع الإلزامي (القانوني) والقيود المفروضة، ما لا يمكن من إعطاء رؤية شاملة حول موضوع الالتزام بالدور البيئي.

فعلى سبيل المثال وعلى مستوى الاتحاد الأوروبي هناك العديد من القرارات والمواقف التي تم اتخاذها إزاء النشاطات الصناعية والفلاحية وحتى الخدمية التي لها تأثيرات على البيئة وذلك على مستوى قطاعات وفروع النشاط مع الإشارة إلى الصعوبات التي لوحظت على مستوى التنسيق.

فالتنسيق يكون أكثر صعوبة عندما يتعلق الأمر بالفروقات في مجال التنمية، حيث كيف يمكن إقناع الدول الناشئة مثلا بضرورة حماية البيئة وهي تشهد حالة تنمية واسعة على مستوى مؤسساتها (حالة دول كالهند، الأرجنتين...على سبيل المثال).

كما أن بعض المجمعات وحتى بعض المؤسسات الصغيرة لا ترى سببا لأن تكون مواطنة ما دام أن المنافسين والرواد لا يلتزمون بذلك.

ثانيا: الدراسة التطبيقية

1- دراسة حالة مؤسسة إنتاج الاسمنت لعين الكبيرة:

بعد ما تطرقنا إلى التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة وكيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تساهم في تحقيق أهدافها عن طريق التزامها

بالمسؤولية الاجتماعية دون الإضرار بمصالح ممولها والتطرق أيضا إلى مواطنة المؤسسة، سوف نخصص هذا الجزء لدراسة حالة مؤسسة من أكبر المؤسسات العمومية التي تنشط في قطاع إنتاج الإسمنت في الجزائر، ألا وهي شركة عين الكبيرة لإنتاج الاسمنت–سطيف. وللقيام بالدراسة تم اتباع الخطوات المنهجية الآتية:

1.1- مشكلة وأسئلة الدراسة

على الرغم من أن الكثير من الشركات العالمية تعتبر مادة الإسمنت منتوجا مستداما نظرا للمزايا المستدامة التي تتيحها للتطور الاقتصادي والاجتماعي الإنساني، إلا أنه لا يمكن إغفال الأضرار البيئية (غبار، غازات ملوثة، ضجيج...) التي تلحقها هذه الصناعة، هذه الأثار يمكن أن تكون:

على الإنسان: تهدد صناعة الإسمنت خاصة باستخدام الطريقة الجافة صحة الإنسان، والأفراد المعنيين بشكل مباشر هم عمال مصانع الإسمنت وسكان المناطق القريبة لهذه المصانع، حيث تسبب هذه الصناعة أمراضا مزمنة ومميتة.

على البيئة: تؤثر صناعة الإسمنت على التنوع البيولوجي سلبا والمقصود هنا الحيوان والنبات حيث أن الغبار الناتج عن هذه الصناعة يؤثر على صحة الحيوانات ويسمم غذاءها ويقضي بالتالي على دوراتها الوراثية، كما تتأثر النباتات على نفس النحومن حيث تسمم الأوراق والثمار وهوما

يؤدي إلى رداءة النباتات والأشجار والمحاصيل شكلا ومضمونا ووراثيا، وهذا بالتأكيد ينعكس على صحة الإنسان والحيوان.

على المناخ: كما تساهم الغازات الملوثة المنبعثة أثناء نشاط مصانع الإسمنت في التأثير السلبي على طبقة الأوزون وبالتالي المساهمة في ظاهرة الاحتباس الحراري وتغير المناخ.

ومؤسسات الإسمنت الجزائرية ومنها مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة سطيف لا تشد عن هذه القاعدة،حيث أن نشاط هذه المؤسسات كانت له أثارا على الإنسان والبيئة والمناخ مما أدى إلى ضرورة التكفل بالمشكلات المترتبة عن ذلك سواء بإصدار القوانين الملزمة للمؤسسات بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية، أوباعتمادها كاستراتيجية خدمة لأهدافها ولأهداف الأطراف ذات المصلحة وعليه تحقيق صفة المواطنة على المؤسسة.

ومنه تبرز لنا مشكلة الدراسة في:

ما هومستوى أبعاد المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة سطيف قبل وبعد تبني تطبيقاتها؟

ما هودور المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الإسمنت عين الكبيرة لأن تصبح مؤسسة مواطنة من خلال ممارسة أبعادها قبل وبعد تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية؟

2.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

– محاولة إيجاد العلاقة التي يمكن أن تكون بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومواطنة المؤسسة من الزاوية النظرية ومن خلال دراسة مفاهيمية،

–تقييم مقارن لمستوى ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة عين الكبيرة سطيف قبل التبني وبعده،

–تقييم وتحديد دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كآلية لتحقيق مواطنة المؤسسة.

3.1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها كونها تتناول موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كآلية لتحقيق مواطنة المؤسسة، كما تكمن أهميتها في تناول العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومواطنة المؤسسة.

وتكتسب الدراسة أهميتها أيضا من خلال التأكيد على أن تطبيقات المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي من قبل المؤسسة أوبناءً على التزاماتها القانونية له نتائج وفوائد تعود على المؤسسة وتعود أيضا على محيطها الخارجي. وتكمن هذه الفوائد في تحسين الأداء الاقتصادي (تحفيض تكاليف مدخلات العملية الإنتاجية كالماء والغاز...)، وتحسين

الأداء البيئي (الحد من التلوث)، وتحسين الأداء الاجتماعي (تحسين ظروف العمل، برامج التدريب، الترقية، تخفيض الأمراض المترتبة عن التلوث، تقديم إعانات للمجتمع...)

وما يزيد هذه الدراسة أهمية هواعتمادها منهج المقارنة بين فترتين قبل وبعد تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

4.1 منهج وعينة الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات الخاصة بالدراسة وذلك اعتمادا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة كميزانيات المؤسسة جداول حسابات النتائج والتقارير المعدة خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2014 لتقييم أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومعرفة تأثيراتها الداخلية والخارجية.

وتم اختيار مؤسسة عين الكبيرة سطيف للإسمنت كمجال للدراسة لكونها إحدى المؤسسات الهامة لإنتاج الإسمنت في الجزائر وبالتالي تنشط في قطاع له أهمية اقتصادية كبرى، وتم اختيارها أيضا على أنها قامت باستثمارات كبيرة بهدف تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية بداية من سنة 2006.

2 تعريف بشركة عين الكبيرة لإنتاج الاسمنت:

تقع هذه المؤسسة قرب مدينة العين الكبيرة التي تبعد بحوالي 27 كم

عن مدينة سطيف. ويقع مقرها الاجتماعي وسط مدينة سطيف. ويبلغ رأسمالها 000 000 550 1 دج. وتتربع على مساحة إجمالية قدرها 24 هكتارا.

وفي سنة 1978، انطلقت عملية الإنتاج بطاقة إنتاجية نظرية تقدر بمليون طن في السنة.وهي تعتبر حاليا من أهم مؤسسات المجمع الجزائري لصناعات الإسمنت.

وفي سنة 1982 ومع تطبيق سياسة إعادة هيكلة المؤسسات تغير اسم المؤسسة من الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) إلى المؤسسة الجهوية لإسمنت الشرق (ERCE).وفي سنة 1998 أصبحت المؤسسة فرعا تحت تسمية شركة الاسمنت لعين الكبيرة (SCAEK) .

1.2 بطاقة تقنية عن المؤسسة:

من أجل ضمان إجراء عملية إنتاج في أحسن الظروف الممكنة ضمت مؤسسة إنتاج الإسمنت لعين الكبيرة 6 ورشات بطاقات إنتاجية مختلفة كما هومبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) طاقة كل ورشة من ورشات المؤسسة

الورشة	الطاقة الإنتاجية (طن/سا)

تفتيت الكلس ورشة التفتيت(Atelier de concassage)	1000
تفتيت المواد المضافة الأخرى	170
ورشة تفتيت الحديد (Atelier concassage du fer)	60
ورشة الطحن (Atelier de broyage)مع طاقة تخزين تقدر بـ 20000 طن.	365
ورشة الطهي (Atelier de cuisson)مع طاقة تخزين لمادة الكلنكر تقدر بـ 70000 طن.	125
ورشة طحن الاسمنت (Atelier de broyage ciment)مع طاقة تخزين تقدر بـ 40000طن.	180
ورشة الإرسال (Atelier d'expédition du ciment):	-
إسمنت في أكياس	480
إسمنت بدون أكياس	450

المصدر: من وثائق المؤسسة بتصرف

2.2 الموارد البشرية في شركة الاسمنت لعين الكبيرة:

توظف المؤسسة 398 عاملا دائما بين إطارات وتقنيين وتنفيذيين، موزعين حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2) طاقة كل ورشة من ورشات المؤسسة

التعيين	العدد	% من المجموع
إطارات	111	29%
أعوان التحكم	207	54%
أعوان التنفيذ	66	17%
المجموع	384	100%

المصدر: من وثائق المؤسسة بتصرف

3.2 الكمية المنتجة:

تنتج مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة نوعين من الإسمنت، الاسمنت العادي الذي يستعمل في عمليات البناء وهوالمعروف تقنيا بـ CPJ 42.5 والاسمنت المقاوم للكبريت المعروف بـ CRS 400. الطاقة الإجمالية النظرية

قدرت بـ 1 مليون طن في السنة. إلا أنه في الواقع لم تتمكن المؤسسة من تحقيق هذا الهدف إلا في سنة 2000.أما في سنة 2014 فقد بلغت الكمية المنتجة من الاسمنت بنوعيه ما يقارب 1310148 طن أي بزيادة تقدر بأكثر من 310000 طن عن الطاقة النظرية.

4.2 رقم الأعمال:

يعتبر رقم الأعمال من بين أهم المؤشرات التي تستعمل لقياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية. وقد بلغهذا الرقم ما يقارب8 198 404 833دج في سنة 2014.

5.2 القيمة المضافة:

بصفة عامة، يمكن القول بأن القيمة المضافة بالنسبة للمؤسسة هي تعبير عن قيمة الثروة التي تساهم المؤسسة في إضافتها عن طريق نشاطها سواء كان صناعيا أوتجاريا. كما تعبر كذلك على مدى نجاح المؤسسة في استغلال مدخلاتها (مواد أولية، آلات، موارد بشرية...). وبالتالي فهي تشكل مؤشرا هاما بالنسبة للمؤسسة وكلما كانت قيمتها كبيرة كلما دل ذلك على أدائها.وقد بلغ مستوى هذا المؤشر ما يقارب 5 835 309 287دجسنة 2014. أي أن القيمة المضافة تشكل ما يقارب 71% من رقم الأعمال المحقق.

3مدى التزام شركة عين الكبيرة لإنتاج الاسمنت بالمسؤولية الاجتماعية:

بما أنها تنشط في قطاع جد حساس من الناحيتين البيئية والاقتصادية، فإن مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة، منذ نشأتها سنة 1978، ما فتئت تواجه عدة تحديات. فهي من جهة مطالبة بإنتاج وتوفير مادة الاسمنت التي هي مادة إستراتجية تعتبر كنوع أساسي من المدخلات الضرورية لدفع عجلة التنمية بالنسبة لعدة قطاعات، ومن جهة أخرى، نجد بأنها ملزمةبأن تأخذ بعين الاعتبار انشغالات المواطنين القاطنين قرب المصنع، خاصة منها ما يتعلق بتلويث البيئة. حيث أن نشاطها يتسبب في انبعاثات غازية ملوثة للطبيعة يطرحها المصنع على مدار اليوم. مما يجعلها تواجه ضغوطات تمثلت في شكاوى وصلت إلى أعلى هرم في السلطة وانتفاضات من طرف السكان المجاورين وصلت إلى حد غلق الطريق الرابط بين مدينتي سطيف وعين الكبيرة. ومن أجل الوقوف على أهم التدابير التي اتخذتها هذه المؤسسة من أجل أن تتميز بميزات المؤسسة المواطنة. سوف نتطرق إلى ما يلي:

1.3 الإجراءات التي قامت بها المؤسسة من أجل تحقيق أهداف إستراتجية حماية البيئة:

إيمانا من مسيريها بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم فيما يخص الحفاظ على البيئة وحماية السكان المجاورين من مضار الانبعاثات التي تعرفها عملية الإنتاج في مختلف أطوارها، مع تطوير نوعية المنتوج وزيادة الكميات المنتجة، اتخذت شركة الاسمنت لعين الكبيرة طواعية التدابير

الآتية[11]:

إمضاء عقد مع وزارة التهيئة العمرانية وحماية البيئة، يوم 13 أفريل من سنة 2002، تلتزم من خلاله بما يلي:

- متابعة مجهوداتها المتعلقة بحماية البيئة،
- إنشاء هيئة تتكلف بالإدارة البيئية مع تكوين وتحسيس العمال فيما يخص الجانب البيئي،
- وضع جهاز خاص بمراقبة الانبعاثات المختلفة،
- وضع نظام للإدارة البيئية،
- وضع مصافي جديدة،
- الالتزام بعدم تجاوز نسبة $50\ mg/Nm^3$ فيما يخص الانبعاثات.

الاستثمار في اقتناء تجهيزات جديدة من أجل تحقيق أهداف العقد المذكور أعلاه، كان ذلك ابتداء من سنة 2006،كما تمثلت هذه الاستثمارات فيما يلي:

- تركيب مصفاة على مستوى ورشة الطحن (Filtre à manche) من أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا في هذا المجال تقضي كلية على انبعاثات الغبار خلال هذه المرحلة من مراحل الإنتاج، بتكلفة قدرت 1000.000.000 دج وبمعدل اهتلاك سنوي يقدر بـ 7%.
- تنصيب مصفاة على مستوى ورشة الطهي لمعالجة الغازات الساخنة

المنبعثة من الفرن، بتكلفة قدرت بـ223.821.588 دج.

- كما قامت المؤسسة باستبدال فوهة الفرن بفوهة لهب دورانية سمحت بتخفيض فترات توقف الفرن، ومن ثم التقليل في عدد تدخلات فرق الصيانة.
- تنصيب مصفاة على مستوى منطقة الاسمنت، حيث تم استبدال مصفاتين كهربائيتين (électrofiltres) بمصفاتين قماشيتين (filtres à manches) لا تتطلب استعمال المياه، بتكلفة قدرت بـ 420.000.000 دج.
- تكليف مؤسسة مختصة، خلال سنة 2010، بتنظيف محيط المصنع والتخلص من النفايات الصلبة، بتكلفة قدرت بـ 7 مليون دج.
- تهيئة الطرقات والمنصات داخل المصنع خلال سنة 2011 بتكلفة قدرت بـ 65 مليون دج.
- والجدول الآتي يلخص المبالغ المستثمرة والمجهودات المبذولة من طرف شركة عين الكبيرة للاسمنت من أجل الحفاظ على البيئة.

الجدول رقم (3) المبالغ المستثمرة من أجل الحفاظ على البيئة بين سنة 2006 وسنة 2011

السنة	قيمة الاستثمار في التحسين البيئي(10^3 دج) (10^3 دج)	رقم الأعمال (10^3 دج)	نسبة الاستثمار في التحسين البيئي من رقم الأعمال
2006	1097254	3341000	32.84%
2007	1011465	4123000	24.53%
2008	737225	4364000	16.89%
2009	220822	4776000	4.62%
2010	7000	7081000	0.10%
2011	65000	6678000	0.97%
المجموع	**3131766**	**23685000**	**13.22%**

المصدر: من وثائق المؤسسة بتصرف

من خلال الجدول أعلاه يمكننا القول بأن شركة عين الكبيرة للاسمنت بذلت مجهودات كبيرة من أجل القضاء على الانبعاثات الملوثة للبيئة والتي ظلت تعكر صفوة حياةالسكان المجاورين طيلة ما يقارب 30 سنة. حيث قامت باستثمار أكثر من ثلاثة ملايير دينار جزائري خلال ستة سنوات.

4قياس آثار انتهاج إستراتجية التحسين البيئي على أداء المؤسسة:

منذ بداية نشاطها، سنة 1978، لم تكن المؤسسة محل الدراسة تشكوإلا من الضغوطات التي كانت تأتيها من طرف السكان بسبب ما

كانت تسببه لهم انبعاثات مدخناتها من مضار، كما سبق وأن أشرنا إليه أعلاه. فأداءها الاقتصادي والمالي كان جيدا كما أنها كانت من بين المؤسسات العمومية الاقتصادية الرائدة في مساعدة المجتمع. وبالتالي وبعد حوالي ثمانية سنوات من البدء في تطبيق إستراتجية الحفاظ على البيئة، بات من الضروري قياس آثار هذه الإستراتجية على نشاط هذه المؤسسة. وسوف نحاول تقييم هذه الآثار على المستويات البيئية، الاقتصادية والاجتماعية، عن طريق إجراء مقارنة لمستوى أدائها قبل وبعد وضع هذه الإستراتجية.

1.4تطور الأداء الاقتصادي:

قد يبدومن البديهي أن تسعى أية مؤسسة اقتصادية لتحقيق أداء اقتصاديا وماليا مقبولا يضمن لها البقاء ولما لا التوسع وفائض يوزع على المساهمين. إلا أن المتتبع للشأن الاقتصادي في الجزائر يعلم بأن كثير من المؤسسات الاقتصادية، وبصفة خاصة العمومية منها لم تتمكن من تحقيق هذا الهدف وفشلت في مهمتها الأولى ألا وهي تحقيق فاض يضمن لها الاستمرارية. وكان ذلك لأسباب عدة منها، على سبيل المثال لا الحصر Hadj Sahraoui H N°5 ,2005. p.74

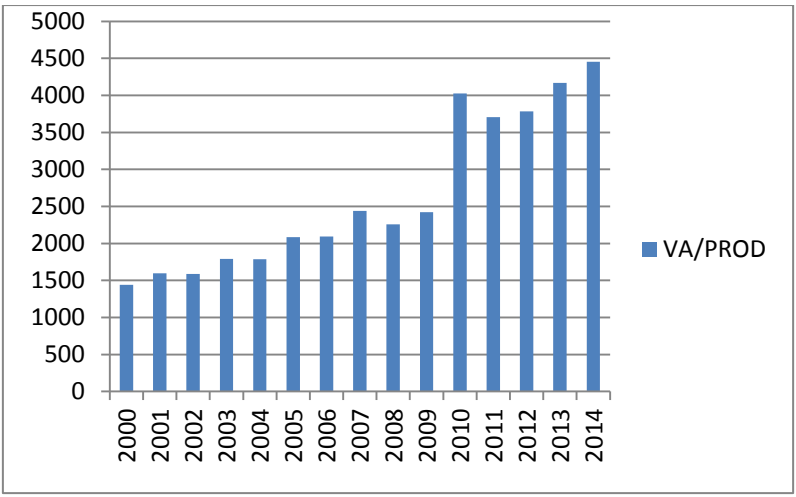
- التدخل المباشر للوصاية في التسيير اليومي لهذه المؤسسات،
- إلزام المؤسسات العمومية بتوظيف عدد هائل من العمال،
- إجبارها على أخذ بعض النشاطات الاجتماعية على عاتقها مهما

كان مستوى الأداء،

- المنافسة غير الشرعية التي كانت تواجهها هذه المؤسسات بسبب سيطرة السوق غير الرسمية.

غير أن شركة عين الكبيرة للاسمنت، لأسباب عديدة، لم تتأثر بهذا المحيط وكانت دائما في طليعة المؤسسات الاقتصادية العمومية من حيث النتائج المحققة. كما أنه من خلال اطلاعنا على الأسباب التي جعلت شركة الاسمنت لعين الكبيرة نتهج استراتيجية الحفاظ على البيئة، لم نلاحظ وجود سببا ذي صبغة اقتصادية كتطوير الإنتاج كما ونوعا أورفع الكفاءة الإنتاجية. بل الهدف الأساسي كان إرضاء السكان المجاورين وتلبية طلبهم الوحيد في الحد من حجم الانبعاثات. إلا أنه عند مقارنة مستوى أداءها الاقتصادي قبل 2006سنة وبعدها نلاحظ أن الاستراتيجية التي انتهجتها المؤسسة كانت لها آثارا جد إيجابية من الناحية الاقتصادية. نذكر منها:

- تطور مؤشر القيمة المضافة/الإنتاج: والشكل الآتي يبن تطور هذا المؤشر قبل وبعد انتهاج المؤسسة لإستراتجية الحفاظ على البيئة.



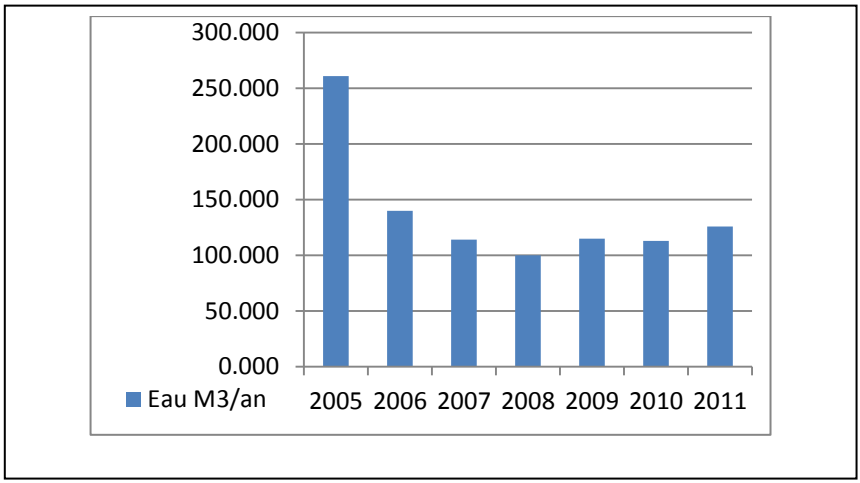
الشكل رقم (2) تطور المؤشر VA/Prod **قبل وبعد انتهاج المؤسسة لإستراتجية الحفاظ على البيئة.**

من خلال الرسم البياني أعلاه نلاحظ أنه بالفعل شهد المؤشر الخاص بنسبة القيمة المضافة إلى الإنتاج تطورا معتبرا ابتداء من سنة 2007 مقارنة عما كان عليه من قبل. ووصل إلى ذروته سنة 2014 حيث أصبح كل طن منتج من الاسمنت يساهم في تحقيق ما يقارب 4500 دج كقيمة مضافة في المؤسسة.

- تطور الكميات المستهلكة من بعض المدخلات :

- **الكمية المستهلكة من الماء:** من المشاكل التي كانت تعاني منها المؤسسة محل الدراسة، مشكلة كمية المياه التي كانت تزودها بها شركة توزيع المياه. فبسبب شح الكمية المتوفرة لديها وبسبب الطلب المتزايد على هذه المادة الإستراتجية من طرف السكان المجاورين، لم تكن هذه

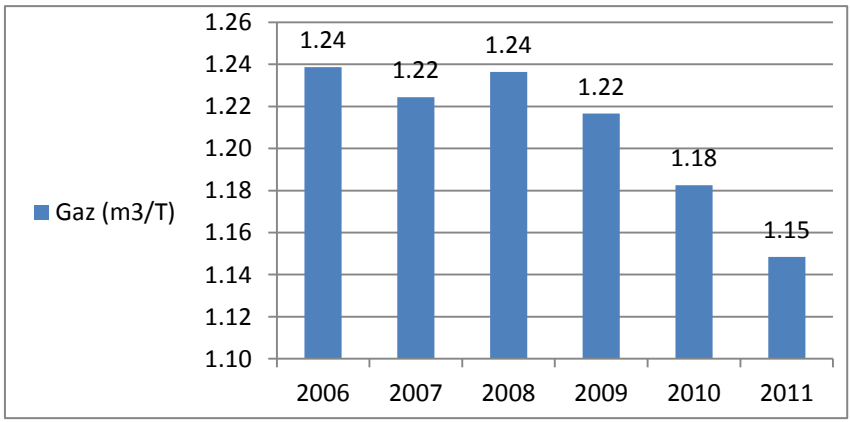
الشركةتزود المؤسسة إلا بكميات قليلة لا تكفي حتى لتشغيل المصافي. وفي نهاية سنة 2006 ومع بدء تشغيل المصافي الجديدة، والتي لا تتطلب استعمال المياه، كما سبق وأن أشرنا إليه أعلاه، أصبحت شركة الاسمنت لعين الكبيرة لا تستهلك كميات كبيرة من هذا العنصر الحيوي. والشكل الآتي يبن التطور الذي حصل في هذا المجال.



بالرجوع إلى الشكل أعلاه، نلاحظ بأن الكمية المستهلكة من المياه لإنتاج الإسمنت قد انخفضت من أكثر من 250000 م3 خلال سنة 2005 إلى حوالي 120000م3 سنة 2011، أي بنسبة تفوق50%.واستفاد السكان

المجاورون من هذا التحسن حيث أصبحوا يزودون بكميات أكبر من المياه الصالحة للشرب.

- **الكمية المستهلكة من الغاز:** نظرا للتوقفات العديدة التي كان تعرفها ورشة الطهي، والتي كانت تتسبب في توقيف عملية الإنتاج برمتها، مما يؤدي بالمؤسسة إلى تحمل تكاليف إضافية. قامت شركة الاسمنت لعين الكبيرة بالاستثمار، مع نهاية سنة 2009، في نوع جديد من الأفران ذات تكنلوجيا متطورة واقتصادية من حيث الكميات المستهلكة من الغاز الطبيعي ولا يتطلب صيانة خاصة وبالتالي يخفض أوقات توقف الفرن. والشكل الآتي يبين تطور الكمية المستهلكة من الغاز لكل طن من الكلنكر.



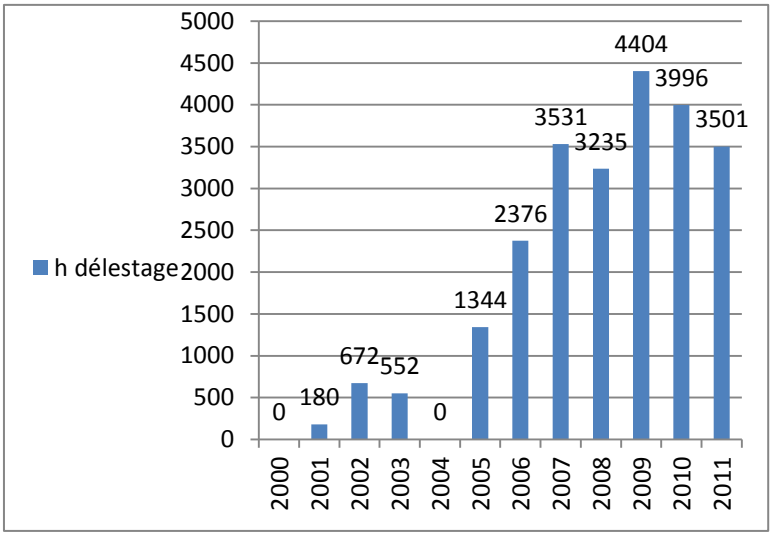
الشكل رقم (4)

الكمية المستهلكة من الغاز لكل طن من الكلنكر

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ بأن الطاقة المستهلكة من الغاز

الطبيعي لإنتاج طن من الكلنكر انخفضت، حيث كانت المؤسسة تستهلك 1.24 متر مكعب من الغاز سنة 2006 في حين لم تستهلك سنة 2011، أي بعد حوالي سنة وبضعة أشهر من الاستثمار المشار إليه أعلاه، إلا1.15متر مكعب لإنتاج نفس الكمية من الكلنكر، أي انخفاض قدره حوالي 0.09 متر مكعب لكل الطن. فإذا علمنا بأن الكمية المنتجة من مادة الكلنكر في سنة 2011 تقدر بـ 975000 طن فتكون المؤسسة قد وفرت (975000x0.09) أي 87750 متر مكعب من الغاز الطبيعي في سنة واحدة.

- **الكمية المستهلكة من الكهرباء:** في إطار تخفيض التكاليف والتقشف في استهلاك الطاقة، اهتدت شركة الاسمنت لعين الكبيرة إلى تخفيض استهلاك الطاقة الكهربائية (délestage) إلى حد ما خلال ساعات الذروة - بين الساعة 17.00 إلى الساعة 21.00- عن طريق إعادة النظر في نظام توقيت العمل وتوقيف تشغيل بعض التجهيزات الإنتاجية خلال هذه الفترة. كما تم لنفس الغرض، استبدال المحركات الكهربائية ذات تيار مستمر بأخرى تستعمل التيار المتردد. وبذلك استطاعت المؤسسة أن تخفض من مصاريف الكهرباء دون أن تؤثر على الكمية المنتجة. والشكل الموالي يبين عدد الساعات التي تم خلالها توقيف آلات الإنتاج المختلفة عند ساعات الذروة.



الشكل رقم (5) عدد ساعات توقيف الآلات

من خلال الرسم البياني أعلاه، نلاحظ بأن عدد ساعات توقيف الآلات التي تشغل بالطاقة الكهربائية ارتفع ارتفاعا محسوسا ابتداء من سنة 2006. وإذا علمنا بأن سعر الكيلووات ساعة (KWh) عند ساعات الذروة يزيد عن ما هوعليه خارج هذه الأوقات بـ أكثر من100%، فإن سياسة توقيف الآلات خلال ساعات الذروة تؤدي حتما إلى انخفاض تكاليف الطاقة الكهربائية.

- **الكميات المسترجعة من بعض المدخلات**: إن استعمال المصافي الجديدة لم يؤد فقط إلا القضاء على التلوث البيئي، بل كانت له انعكاسات إيجابية على العملية الإنتاجية. حيث سمح باسترجاع كميات كبيرة من المواد الأولية وكذلك من الاسمنت.

* **الكمية المسترجعة من المواد الأولية:** إن الجزئيات التي كانت تتسرب من ورشة خلط المواد الأولية وطحنها وتتسبب في تلويث الجو، أصبحت تسترجع بفضل استعمال النوع الجديد من المصافي والكمية المسترجعة تساوي في المتوسط 32 طن في الساعة.

* **الكمية المسترجعة من مادة الكلنكر:**إن التسربات الخاصة بورشة الطهي والتي كانت تلوث الجوبغازات سامة، كانت محملة بمادة الكلنكر (أي الخليط بعد طهيه). بعد استعمال النوع الجديد من المصافي والقضاء على كل أنواع التسربات، أصبحت المؤسسة تسترجع هذه المادة بمعدل 11 طن في الساعة.

- **الكمية المسترجعة من مادة الإسمنت:**كانت تعبئةالأكياس هي كذلك تتسبب في تلويث المحيط عن طريق طرحها لغبار الاسمنت في الجو، وهي مادة ناعمة للغاية وهي أزكى ما يوجد في الاسمنت. إلا أنه بعد استبدال المصافي التقليدية بمصافي أكثر تطورا، أصبحت المؤسسة تسترجع هذه المادة بمعدل 2.3 طن في الساعة فتحسن الأداء كما ونوعا.

2.4تطور الأداء البيئي:

تعتبر صناعة الاسمنت من بين الصناعات الأكثر تلويثا للبيئة. فكل مراحل الإنتاج (التفجير، التعدين، النقل، التكسير، الطحن، الحرق،

التبريد، التعبئة) تتميز بإصدار ملوثات من أنواع مختلفة، تؤثر بطريقة أوبأخرى على الطبيعة وعلى حياة البشر والحيوان. ومن بين هذه الملوثات نجد الأنواع الآتية:

الملوثات الصلبة: وتتمثل هذه الملوثات الصلبة في الجزيئات والدقائق الصلبة الناتجة عن مختلف مراحل العمليات الإنتاجية حيث أن كل هذه العمليات يتم من خلالها تنعيم المواد وطهيها ونقلها مما يؤدي إلى انبعاث الغبار والدخان المحملين بجزئيات متفاوتة الحجم.

الملوثات الغازية: هذه الملوثات تحدث بصفة خاصة عند عملية الطهي التي تستعمل فيها المؤسسة الغاز الطبيعي. وهناك أنواعا مختلفة من هذه الانبعاثات نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- غاز ثاني أكسيد الكربون (CO_2) والذي يؤثر بصفة مباشرة على المناخ وينتج عنه ارتفاع درجات الحرارة،
- غاز أول أكسيد الكربون (CO) وهونوع من الغازات التي لها تأثيرا مباشر على صحة الإنسان والحيوان على حد سوى،
- أكاسيد النتروجين(NO_X) وتؤثر هذه الغازات السامة على الجهاز التنفسي للبشر والحيوانات،
- غاز ثاني أكسيد الكبريت (SO_2) الذي له تقريبا نفس المفعول وغازات أكاسيد النتروجين.

وبما أن شركات الاسمنت، لأسباب اقتصادية محضة، تتموقع دائما قرب المحاجر التي تزودها بالمواد الأولية المختلفة، فإن هذه الانبعاثات، فضلا عن الضجيج الذي تحدثه عمليات التفجير والتفتيت، تؤثر سلبا على الحياة اليومية وصحة السكان المجاورين. وبالرغم من أن المنطقة الموجود فيها مصنع الاسمنت لعين الكبيرة لم تكن آهلة بالسكان عند انطلاق الإنتاج في أواخر سنة 1978، إلا أن شركة الاسمنت لعين الكبيرة كانت مضطرةلأسباب عديدة، بعد أن أصبحت المنطقة عمرانية، لأخذ التدابير اللازمة للحد من حجم الانبعاثات المختلفة إلى أدنى حد ممكن، وتمثلت هذه الأسباب فيما يلي:

- الامتثال للتشريعات البيئية،
- ضغوطات السكان المجاورين للمصنع، المنظمات غير الحكومية، السلطات المحلية وعلى مستوى الولاية ووسائل الإعلام المختلفة،
- الغرامات المفروضة على المؤسسة من طرف العدالة،
- تحسين سمعة المؤسسة.

لهذه الأسباب لم تتوان شركة الاسمنت لعين الكبيرة في أخذ التدابير اللازمة من أجل تبني إستراتجية تمكنها من حماية البيئة من جهة، والمحافظة على حجم الإنتاج من الناحيتين الكمية والنوعية.

إن الهدف الأساسي الذي سعت شركة عين الكبيرة للاسمنت إلى تحقيقه من خلال انتهاجها لإستراتجية تهدف إلى الحفاظ على البيئة ابتداء من سنة 2006، هوالحد ولما لا القضاء نهائيا على الانبعاثات السامة التي كانت تطرحها مدخنتها طوال اليوم والتي كانت تسبب مضارا معتبرة للسكان المجاورين وتنغص عليهم حياتهم اليومية، كما سبق وأن أشرنا إليه أعلاه. ومن ثم فالمؤشر الأساسي الذي يمكن الاعتماد عليه لقياس أثر هذه الإستراتجية هومقارنة مستوى هذه الانبعاثات قبل وبعد سنة 2006.

فحسب الوثائق التي تحوزها المؤسسة، فإن مدخناتها كانت تطرح في بعض الأحيان $50g/Nm^3$ وهي نسبة مرتفعة جدا، خاصة إذا علمنا بأن النسبة المسموح بها فيما يخص المنشآت الجديدة، حسب المشرع الجزائري، هي $30mg/Nm^3$. أما بعد تشغيل النوع الجديد من المصافي، أصبحت هذه النسبة لا تتجاوز $10mg/Nm^3$. أي أنها تمثل ما لا يزيد عن 0.02 % عن ما كانت عليه من قبل. وهذا يعتبر نجاحا كبيرا بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

من جهة أخرى، تولي المؤسسة إدارة النفايات بأنواعها المختلفة اهتماما خاصا. حيث قامت بحملة خاصة بهذا الشأن تم على إثرها تصنيف النفايات حسب خطورتها وحسب درجة استرجاعها وخصصت

لكل صنف منها مكانا تجمع فيه.

3.4 تطور الأداء الاجتماعي لشركة عين الكبيرة للاسمنت:

من أجل الوقوف على الأداء الاجتماعي لأية مؤسسة لا بدا من التطرق إلى أداءها في هذا المجال داخل المؤسسة وخارجها.

أ- الأداء الاجتماعي داخل المؤسسة:

بما أن المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة اقتصادية عمومية، فإن حقوق العمال مكفولة حسب ما جاءت به التشريعات المنظمة للعمل. كما أن عمال هذه المؤسسة والذين يصل عددهم إلى 384 عاملا، يستفيدون من دورات تكوينية داخل المؤسسة في شكل ملتقيات أوفي مركز التكوين التابع لمجمع الاسمنت الجزائري (GICA) كل هذا من أجل تحسين الأداء والرسكلة والترقية إلى مناصب أعلى رتبة. فخلال سنتي 2010 و2011 أنفقت المؤسسة : 11077112 دج و8275360 دج على التوالي في دورات تكوينية لفائدة العمال في مختلف المناصب.

فضلا عن هذا، تعتمد المؤسسة نظام تحفيزي من أجل إرضاء العاملين بها، في مختلف المستويات، عن طريق تفويض المسؤولية وتنمية روح المبادرة والاهتمام بحالتهم الصحية وتشجيعهم على ممارسة النشاطات الرياضية المختلفة وإجراء دورات في كرة القدم في المناسبات الوطنية.

كما تقوم المؤسسة بتشجيع العمال عن طريق توزيع هدايا للمتفوقين

منهم، حسب معايير محددة مسبقا، في نهاية كل السنة وفي المناسبات الدينية والوطنية. والجدول الموالي يوضح المصاريف الخاصة بهذا الشأن خلال السنوات الثلاث الأخيرة:

الجدول رقم (4) المبالغ المخصصة لشراء هدايا للعمال بين سنة 2008 وسنة 2014 الوحدة: ألف دج

السنة	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
قيمة الهدايا	1590	2553	934	1956	2002	8655	12157

المصدر: من وثائق المؤسسة

هذه الأرقام تبين بوضوح بأن المؤسسة، وإيمانا منها بدور العنصر البشري في تحقيق أهدافها المسطرة، تولي اهتماما خاصا لمواردها البشرية من أجل نيل رضاهم وتحفيزهم على تقديم الأفضل لفائدة الجميع. والمؤشر المعبر على نجاحها في انتهاج هذه السياسة هوأنه، خلافا للمؤسسات الاقتصادية الأخرى، لم تشهد شركة عين الكبيرة للاسمنت أية احتجاجات عمالية منذ سنوات. غير أن المشكلة الأساسية التي كان يعني منها العمال كانت تتعلق بالانبعاثات والتسربات التي كانت تطلقها مداخن المؤسسة في كل الأوقات. ومع الاستثمار في نوع جديد من المصافي، كما سبق وأن أشرنا إليه، سنة 2006 أصبح العمال ينعمون بظروف عمل جد مريحة مما حفزهم على رفع مردوديتهم وكان ذلك في صالح المؤسسة.

ب- الأداء الاجتماعي خارج المؤسسة:

نظرا لنوعية نشاطها الحساس من الناحيتين البيئية والاقتصادية، فإن المؤسسة محل الدراسة تواجه تحديات كبيرة. فهي، من جهة، كما سبق وأن أشارنا إليه، مطالبة بتوفير مادة الاسمنت بكميات كبيرة لمواجهة الطلب المتزايد. إلا أنها تواجه ضغوطات كبيرة من طرف السكان المجاورين (دوار الخربة التابع لبلدية أولاد عدوان والذي يبعد عن موقع المصنع بحوالي 500 م فقط)، الذين كانوا دائما يشتكون من الانبعاثات الملوثة التي كان يطرحها المصنع في شكل دخان محمل بجزئيات سامة تتسبب في أمراض عديدة منها مرض الربو. مما كان يجبرهمعلى غلق كل المنافذ الهوائية طوال اليوم، ومن جهة أخرى من طرف المنظمات غير الحكومية التي تهتم بالشأن البيئي. حيث أن حدة هذه التحديات تزداد تفاقما إذا علمنا بأن المصافي (électrofiltres) التي كانت تستعملها المؤسسة، قبل سنة 2006، كانت تتطلب توفير كميات كبيرة من الماء (حوالي 260000 متر مكعب في السنة) في حين نجد بأن شركة توزيع المياه تزود في نفس الوقت المؤسسة وسكان المنطقة المذكورة أعلاه بكميات قليلة لا تلبي حاجيات المؤسسة ولا السكان ناهيك عنهم جميعا في نفس الوقت. رغم كل هذا، فإن المؤسسة كانت دائما تأخذ هذه الانشغالات بعين الاعتبار ولا تتردد في عقد اجتماعات مع ممثلي السكان. وكان آخر اجتماع في شهر فيفري من سنة 2006، حيث تعهد الرئيس المدير العام بالقضاء

على المشكلة نهائيا قبل نهاية السنة. وبالفعل، تم في شهر أوت من سنة 2006 الانتهاء من مشروع تغيير المصافي القديمة بمصافي متطورة تقضي على كل التسربات.مما أدى إلى أن تغيرت الأوضاع جذريا وأصبح للسكان المجاورون يستنشقون هواء نقيا غير ملوثا. وحسب المعلومات المستقاة من جمعية خيرية تعتني بمرضى الربوبمدينة عين الكبيرة، تدعى جمعية الشفاء، فإن عدد المصابين بمرض الربوشهد انخفاضا محسوسا، كما أن عدد النوبات انخفض من نوبة حادة كل ثلاثة أيام إلى نوبة واحدة كل ثلاثين يوما. بل أكثر من هذا، فإن نفس السكان استفادوا بطريقة مباشرة من ما حققته تلك الإستراتجية من اقتصاد في الماء والكهرباء. حيث أن الكميات الموفرة من الماء، التي تصل إلى 135000 متر مكعب في السنة تكفي لتغطية حاجات 2500 ساكن في السنة. أما فيما يخص سياسة توقيف الآلات الكهربائية خلال ساعات الذروة فكان لها انعكاسا إيجابيا مباشرا على السكان المجاورين، من حيث أنها ساهمت في تخفيض الانقطاعات الكهربائية خلال موسم الصيف أين يكون الطلب على هذا النوع من الطاقة مرتفعا بسبب الاستعمال المكثف للمبردات والثلاجات.أما فيما يخص العلاقات التي تربط المؤسسة بالمجتمع المدني، بصفة عامة، وبالسكان المجاورين للمصنع، بصفة خاصة فهي كذلك كانت مقبولة إلى حد ما، حيث أن المؤسسة كما سبق وأن تطرقنا إليه،

كانت تقدم الدعم المادي والمعنوي للمعوزين وللفرق الرياضية والثقافية وتقوم بأعمال خيرية أخرى.

بفضل هذه المبادرات والاستثمارات في مجالات مختلفة وما تبعها من تحسن في الأداء على مستوى كل الورشات، استطاعت شركة الاسمنت لعين الكبيرة أن تتحصل على عدة شهادات، نذكر منها:

- الحصول على شهادة ISO 14001/2004 وكان ذلك في شهر جوان من 2008 وهي شهادة خاصة تمنح للمؤسسات التي تأخذ على عاتقها الحفاظ على البيئة وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية والطاقة بأنواعها المختلفة.
- الحصول على الجائزة الوطنية الثانية الخاصة بالمؤسسات التي تحافظ على البيئة، وكان ذلك في سنة 2008،
- الحصول على شهادة ISO 9001/2008 في سنة 2011. وهي شهادة خاصة بإدارة الجودة تتضمن متطلبات لم تكن مدرجة في طبعة 2000.
- الحصول على شهادة OHSAS 18001/2007 وكان هذا في سنة 2011 كذلك. وهي شهادة تمنح للمؤسسات التي تولي اهتماما خاصا بصحة العمال وسلامتهم.

4- نتائج الدراسة الميدانية: أفضت الدراسة التي قمنا بها إلى التوصل إلى النتائج الآتية:

أ- قبل تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

- مستوى التطبيق قبل تبني اعتماد أبعاد المسؤولية الاجتماعية يمكن اعتباره مقبولا في بعد الاقتصادي على اعتبار أن المؤسسة كانت تحقق أهدافها الاقتصادية من خلال مؤشر تطور رقم الأعمال والقيمة المضافة والإنتاج من سنة إلى أخرى وهذا ما لوحظ سنوات 2000-2006.
- مستوى التطبيق قبل تبني اعتماد أبعاد المسؤولية الاجتماعية يمكن اعتباره مقبولا في بعد الإجتماعي من حيث أن تحقيق الأهداف الإقتصادية انعكس على مستويات الأجور وبرامج التدريب وكذا سياسات الترقية المعتمدة، إلا أن طبيعة النشاط أثرت سلبا على ظروف العمل المادية (التهوية، الغبار، الضجيج...).
- مستوى التطبيق قبل تبني اعتماد أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شقه البيئي لم يرق إلى مستوى ما توصلت إليه مثل هذه المؤسسات على المستوى الدولي ولنفس الفترة، حيث أن الدراسة بينت الآثار السلبية العديدة التي أفرزها نشاط المؤسسة والمتمثل في تأثيراتها على الصحة، وعلى الزراعة وعلى المحيط بصفة عامة.

ب- بعد تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

- مستوى التطبيق بعد تبني اعتماد أبعاد المسؤولية الاجتماعية تحسن بسبب تأثيرات التطبيق من خلال الاقتصاد في بعض مدخلات العملية

الإنتاجية كالماء، الغاز، الكهرباء هذا من جهة، ومن جهة أخرى التحسن في الكميات المنتجة من خلال ما وفرته الاستثمارات في كل مراحل الإنتاج من مادة الإسمنت مما مكنها من تجاوز الطاقة النظرية بأكثر من 30%

- مستوى التطبيق بعد تبني اعتماد أبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعده الاجتماعي داخل المؤسسة تحسن في جانبه المتعلق بالامتيازات الاجتماعية إلى جانب التحسن الذي حققته المؤسسة في تحسين ظروف العمل المادية. إلى جانب التحسن الذي حقق لصالح السكان المجاورين للمؤسسة مثل انخفاض الأمراض كالربو، الاستفادة من الاقتصاد في الماء والكهرباء. والاستفادة من المساعدات الخيرية التي تبنتها المؤسسة حيال بعض فئات المجتمع.
- مستوى التطبيق بعد تبني اعتماد أبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعده البيئي عرف حلا نهائيا لمشكلة انبعاث الغبار والغازات السامة الملوثة حيث انتقلت من $50g/Nm^3$إلى$10mg/Nm^3$علما أن النسبة المسموح بها هي $30mg/Nm^3$.

ج- من خلال دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومواطنة المؤسسة تبين لنا أن تحقيق المواطنة إنما يكون من خلال الممارسة الفعلية لأبعاد المسؤولية الإجتماعية، ومنه فإن مؤسسة عين الكبيرة لإنتاج الإسمنت لم تكن تتميز بصفة المواطنة إلا بعد

سنة 2006 وهي السنة التي انتهجت فيها المؤسسة إستراتيجية في التحسين من خلال تطبيقات ISO14001/2004 وISO9001/2008 وOHSAS18001/2007.

الخاتمة:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج تبين بأن للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات علاقة وطيدة بمواطنة المؤسسة. حيث تعتبر الأولى كأداة لتحقيق مميزات الثانية. ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها، والتي خصت مؤسسة عين الكبيرة لإنتاج الاسمنت، خلصنا إلى أن المؤسسة، التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية كإستراتجية، يمكنها أن تتميز بموصفات المؤسسة المواطنة مع تحسين مستوى أدائها الاقتصادي والبيئي والاجتماعي في آن واحد. حيث وجدنا بأن المؤسسة محل الدراسة، شركة عين الكبيرة للاسمنت، تمكنت من القضاء على التلوث البيئي الذي كانت تسببه العملية الإنتاجية. كما أنها زادت في الإنتاج وتجاوزت طاقتها النظرية وحسنت في أدائها الاقتصادي والمالي. كما أنها لم تهمل الجانب الاجتماعي وأولته عناية خاصة سواء داخل المؤسسة أوخارجها. لهذا نرى بأنه يتعين على المؤسسات الاقتصادية، سواء كانت خاصة أوعمومية، أن تجعل من بين أولوياتها، إستراتجية تبني المسؤولية الاجتماعية لأن مثل هذه الاستراتجيات تمكنها من الوصول إلى مرتبة المؤسسة المواطنة، مما يمكنها من تحسين سمعتها وتعزيز مكانتها في السوق.

References

[1] ONU, Commission Brundtland, Rapport de la Commission mondiale de l'environnement Et du développement, Notre avenir à tous. Avril 1987, p.26. Rapport original consulté sur le site de l'ONU: www.un.org.

[2] www.un.org/fr/millenniumgoals/

[3] Porter Michael, E., and Van Der Linde, Claas, "Green and Competitive: Ending the Stalemate". Harvard Business Review. Sept. 1995. p. 125.

[4]Zainudin H.A. and Kamaruzaman J., The Effects of Corporate Reputation on the Competitivenessof Malaysian Telecommunication Service Providers, International Journal of business management, Vol.4 N°5, 2009 . pp. 176-177.

[5] Carroll, A., B.,The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, July-August 1991. p.p 5-6.

[6]Gossett, W., T. Corporate citizenship, Lexington, Va.,: Washington and Lee University.(1957).

[7]Tichy, N., et al. Corporate Global Citizenship: Doing Business in the Public Eye. The New Lexington Press, 1997.p.63.

[8]Carroll, A., B. The four faces of corporate citizenship, Business and society review 100, p.1. (1998).

[9]Center for International Private Enterprise, The Business Case for CorporateCitizenship,EconomicReform
Issue Paper N°410, Dec. 2004.p.3.

[10]Maignan, Ferrell et Hult (1999), La citoyenneté d'entreprise : une « nouvelle technique » au service des entreprises pour séduire les consommateurs, http://flirchi.com/sign/casual2?gm=1&yh=1&fb=1&fr=1&p=6177&pc=6177_casual2&adwpl=12593, 01/04/2015.

[11]Belgian Business Net workfor Social Cohesion, in http://flirchi.com/sign/casual2?gm=1&yh=1&fb=1&fr=1&p=6177&pc=6177_casual2&adwpl=12593, 01/04/2015.

[12]Arthur D. Little Inc ,The business case for corporate citizenship. Zebri, S.E, La SCAEK un exemple d'engagement environnemental, 2009.pp.25.29.

[13]Qu'appelle t-on une entreprise citoyenne ? http://www.escp-eap.eu/conferences/marketing/pdf_2002/swaen.pdf, 02/04/2015.

[14]Hadj Sahraoui H., "Mesure de l'impact de l'autonomie sur l'entreprise publique économique Algérienne", Revue des sciences économiques et de gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université Ferhat Abbas Sétif Algérie N°5 ,2005. p.74.