

أهمية خلق مؤسسة مستدامة لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مجمع -Air France QLM- للنقل الجوي بالجزائر

د/ سفيان حمادوش

جامعة بومرداس

Abstract :

The evolution of Corporate Social Responsibility (CSR) and the concept of Corporate Sustainability (CS) have converged resulting in a similar objective of achieving the balance between economic prosperity, social integrity and environmental responsibility. sustainability refers not only to a company's responsibility towards its stakeholders, taking into account economic, ecological and social aspects, but also to its responsibility towards humanity as a whole, towards the environment and towards future generations .

Corporate Sustainability shaping corporate strategies with mutuality between needs of corporation and society. Company's ability to achieve its business goals and increase long-term shareholder value by integrating economic, environmental and social opportunities into its business strategies. With this in mind, CSR is an integral element of sustainable corporate governance, thereby Sustainable Development (SD) can be comprehended as a motor of growth, making economic, social, and environmental interests compatible.

Keywords: *Corporate Sustainability , Sustainable Development, Corporate Social and environmental Responsibility.*

المخلص :

إن تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ومفهوم الاستدامة المؤسساتية أدى إلى هدف مماثل يسعى إلى تحقيق التوازن بين الازدهار الاقتصادي، الرفاهية الاجتماعية والمسؤولية البيئية. حيث تشير الاستدامة إلى أن مسؤولية الشركة لا تقتصر فقط تجاه مساهميها أخذاً بعين الاعتبار الجوانب الاقتصادية، البيئية والاجتماعية؛ بل تشير كذلك إلى مسؤوليتها تجاه البيئة الإنسانية ككل، و تجاه الأجيال المقبلة. فالمؤسسات المستدامة تقوم بتشكيل الاستراتيجية العامة بشكل متبادل بين احتياجات المؤسسة والمجتمع، من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف أعمالها وزيادة قيمة حقوق المساهمين على المدى البعيد من خلال دمج الفرص الاقتصادية، البيئية والاجتماعية في استراتيجيات أعمالها. و بناء على سبق؛ فالمسؤولية الاجتماعية للشركات هي جزء لا يتجزأ من حوكمة الشركات المستدامة، و بذلك يمكن فهم التنمية المستدامة كمحرك للنمو مما يجعل المصالح الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية متوافقة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة المستدامة، التنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة.

مقدمة:

إنَّ التنمية المستدامة مع تعدد جوانبها تخص اليوم المؤسسة أكثر منه الدولة، المستهلكين و المواطنين، فالتنمية المستدامة الموجهة إلى المؤسسة تميل إلى بُعد ذو مشكلة إدارية (*management issue*) و عدم أخذه بنظر الاعتبار يمكن أن يؤثر سلباً إلى حد كبير على التنمية المستدامة، كما أنَّ عدم تدارك الوضع يمكن أن يتفاقم و يتحول إلى بعد سياسي؛ خاصة مع تزايد الضغوطات الموجهة إلى المؤسسات لتأخذ بمزيد من الأهمية الأبعاد البيئية و الاجتماعية. فبالإضافة إلى كون المسؤولية الاجتماعية استجابة لمطالب المجتمع المدني، إلا أنها تمثل أداة إستراتيجية ذات أداء عالي للحد من المخاطر البيئية و تحقيق النمو المستدام. الأمر الذي لا يتحقق إلا من خلال خلق مؤسسة مستدامة تنتظر إلى القيود البيئية كفرصة أمام المؤسسة بجد اقتناصها و حافظاً لإدراج التجديد و الابتكار على منتجاتها وذلك بتبني نهج التصاميم الإيكولوجية و إتباع إستراتيجية خضراء، وهو ما يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستجابة المستمرة للمتطلبات المتجددة.

فمما سبق يتضح جلياً أهمية خلق مؤسسة مستدامة تقوم على أساس تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية و البيئية لتحقيق مطالب التنمية المستدامة، و على أساس ذلك فإنَّ الإشكالية الرئيسة التي نحاول الإجابة عنها من خلال هذا البحث هي ما مدى سعي مجمع –Air France QLM– نحو خلق مؤسسة مستدامة لتحقيق مطالب التنمية المستدامة؟. وفي ضوء الدراسات الاستطلاعية والخلفية النظرية المتعلقة بموضوع البحث وكإجابة أولية عن الإشكالية المطروحة، فإن فرضية الدراسة هي كالآتي: يتوقف تحقيق مطالب التنمية المستدامة على مدى السعي نحو خلق مؤسسة مستدامة تقوم على أساس تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية البيئية.

الجانب النظري:

أولاً. مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (Corporate Social Responsibility):

لقد تم تعريف مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنه "المفهوم الذي يشير إلى الاندماج الطوعي من قبل المؤسسات للاهتمامات الاجتماعية والبيئية خلال القيام بأنشطتها التجارية و الاهتمام بالعلاقات مع أصحاب المصلحة في الداخل و الخارج". (Commission des Communautés européennes, 2006)

و حسب اللجنة الأوروبية " أن تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعياً لا يعني فقط التطبيق الجيد للمتطلبات القانونية ولكن يجب أيضاً الذهاب إلى أبعد من ذلك و الاستثمار أكثر في الرأس المال البشري، البيئة والعلاقات مع أصحاب المصلحة". (Reynaud, 2007)

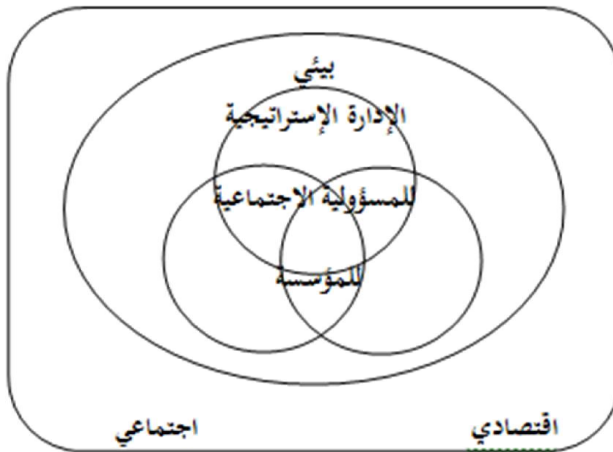
ومن الجدير بالذكر هنا هو الإشارة إلى أن عبارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نجدها تقتصر في دلالاتها اللفظية على الجانب الاجتماعي فحسب، لذلك ينوه العديد من الباحثين على ضرورة الفهم الجديد لهذا المصطلح حيث لا يقتصر على جانب واحد بل يتعدى إلى ثلاثة جوانب تتمثل في: الجانب الاجتماعي، الاقتصادي و البيئي؛ فهي بذلك مسؤولية اجتماعية، اقتصادية و بيئية للمؤسسة. (Bouyou, 2010)

و في هذا الصدد يجب التأكيد على أمر هام وهو أن التزام المؤسسة تجاه المجتمع و البيئة يجب أن يكون طوعيا و يتولد عن قناعة، فلا يكفي و ضع آليات و أنظمة لرقابة المؤسسات و توجيهها و هو ما يطلق عليه بحوكمة المؤسسات؛ بل يجب العمل على " تكوين ثقافة تقوم على تعزيز الاهتمامات الاجتماعية و البيئية، فضلاً عن الاهتمامات الاقتصادية".

و بالتالي فتكون المؤسسات تنتهج سلوكا مسؤولا اجتماعيا عندما " تتجاوز الحد الأدنى للمتطلبات القانونية و الالتزامات التي تفرضها الاتفاقات الجماعية و الذهاب لتلبية الاحتياجات المجتمعية ". (Alain, 2010)

ومن بين الشركات الأعلى تقييما من جانب المسؤولية الاجتماعية نذكر : Microsoft, Johnson & Johnson, 3M, Google, Coca-Cola, General Mills, UPS, Sony, Procter & Gamble. (Kotler et Keller, 2012)

و يمكن عرض جوانب الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في الشكل الموالي.
العنوان: الجوانب الثلاثة للإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.



Source: Bouyou, Floriane (2010), *Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises*, thèse de doctorat, p 275.

ثانياً. مفهوم التنمية المستدامة (Sustainable Development):

منذ بداية التسعينات و الضغوطات تزداد على المؤسسات لتأخذ بمزيد من الاعتبار الأبعاد البيئية و الاجتماعية في قراراتها الإستراتيجية و في إدارتها بصفة عامة، و في كثير من الأحيان فإن هاجس خلق القيمة و الربحية للمساهمين على المدى القصير يُغفل الآثار المترتبة عن سلوكهم على أصحاب المصلحة. (Rémillard et Wolff, 2009) .

و يرى العديد من الباحثين أن ظهور مفهوم التنمية المستدامة كان مواكبا لظهور الوعي بالفساد البيئي وذلك خلال السبعينات من القرن المنصرم. (Pesqueux, 2012) .

و لقد تم تعريف مفهوم التنمية المستدامة من طرف تقرير *Brundtland* الذي نشر عام 1987 من طرف اللّجنة العالمية للبيئة و التنمية بأنها "التنمية التي تلبّي احتياجات الأجيال الحاضرة من دون المساس بقدرة الأجيال اللاحقة على تلبية احتياجاتها". (Persais, 2004)

و فعلى أساس ذلك فالتنمية المستدامة الموجهة للمنظمة تميل إلى بعد ذو مشكلة إدارية (*management issue*) و تكرارها يمكن أن يتسبب إلى حد كبير في خطر استدامتها نظرا لبعدها السياسي على النطاق الواسع، فالاحتباس الحراري الناجم عن النشاط الاقتصادي سُجّل رسميا في أواخر سنة 2006 من قِبل مجموعة الخبراء الحكوميين الدوليين المعنية بتغير المناخ (Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat GIEC) (Pesqueux, 2012) .

و بالتالي فالتنمية المستدامة مع تعدد جوانبها، تُخصّص اليوم المؤسسة أكثر منه الدولة، المستهلكين و المواطنين. (Pesqueux, 2012)

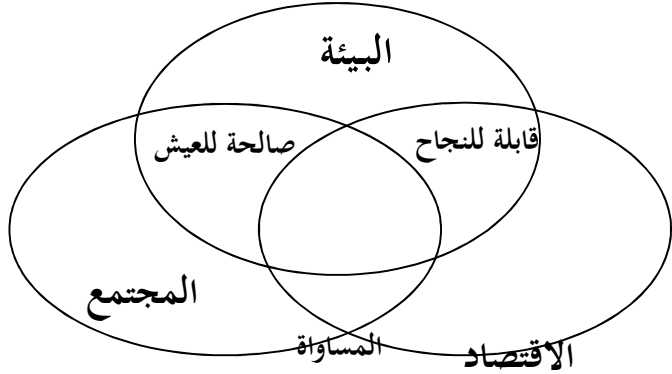
إنّ السعي لتحقيق التنمية المستدامة يتطلب بالتالي التساؤل حول أنماط الإنتاج والاستهلاك التي تسمح بالمحافظة على الموارد الطبيعية في مستوى قابل للاستخدام. ففي قمة ريو (سبتمبر 1992)، وافقت 173 دولة فضلا عن العديد من الممثلين للمنظمات غير الحكومية على اتخاذ إجراءات لتعزيز التنمية المستدامة (Miled, 2010) .

وهذه المطالب الجديدة المترابطة على مسؤولية المؤسسات حول آثار أنشطتها و التنمية الاقتصادية المستدامة يجب أن تُرافقها آليات تنظيمية، بما في ذلك قواعد و اتفاقيات و معايير مناسبة للممارسات التسييرية الموجهة لسلوكيات المدراء. وذلك من خلال وضع آليات لحوكمة المؤسسات وأصحاب المصلحة الآخرين تُنصّ على انضباط، مراقبة و تشجيع المدراء و أصحاب

المصلحة الآخرين على نحوٍ يعزّز إمكانية خلق القيمة في أحسن الأحوال. (حمادوش، 2017) وعلى هذا النحو، فالتنمية المستدامة تظهر ك"اتفاقية" جديدة مسؤولة تُوجّه سلوكيات المؤسسات من وجهة نظر خلق القيمة على المدى البعيد. (Acquier, 2009) .

فشواغل التنمية المستدامة " منصبة أكثر على تحقيق النمو الاقتصادي وفي الوقت نفسه نموا اجتماعيا و بيئياً مستداماً " وهو ما تم تأكيده وإيضاحه قبل أكثر من عشرين عاما من طرف لجنة Brundtland (Kolk et Tulder, 2010).

ويمكن توضيح الجوانب المتعددة للتنمية المستدامة في الشكل الموالي:
العنوان: التفاعل البيئي، الاقتصادي و الاجتماعي



Source : MILED, Nadia (2010) « L'éco-conception: une opportunité d'innovation dans le respect de la nature », Actes du Congrès des " réalités et perspectives du développement durable ", 28-29 Octobre, 2ème Université, Clermont, p 214.

بل و ببساطة السعي إلى تحقيق الاستدامة يتطلب الاعتراف بعدد من المسؤوليات الإضافية، وهي مسؤوليات ترجع إلى اعتبارات جوهرية (الحفاظ على الطبيعة هو شرط البقاء على قيد الحياة للبشرية)، فضلا عن المسؤوليات الأخلاقية (الطبيعة يجب أن تعتبر كموضوع اهتمام وليس ككائن للاستخدام والإقامة). (Persais, 2004)

ثالثا. مفهوم المؤسسة المستدامة (Corporate Sustainability):

إن تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (CSR) ومفهوم الاستدامة المؤسسية (CS) أدى إلى هدف مماثل يسعى إلى تحقيق التوازن بين الازدهار الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية والمسؤولية البيئية (Katrinli et al., 2011). و بذلك يمكن فهم التنمية المستدامة كمحرك للنمو، مما يجعل المصالح الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية متوافقة (Bougllet et al., 2012).

وهو ما أدى إلى ظهور مفهوم " المؤسسة المستدامة " (Corporate Sustainability -CS-) ، و التي يمكن تعريفها بأنها تلك المؤسسة التي تسعى إلى " تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة " (Büchner et al., 2012).

فالتسمية الأكثر دقة لوصف محاولة تنفيذ وجهة التنمية المستدامة من منظور المسؤولية الاجتماعية تتجلى في مصطلح " الاستدامة المؤسسية " (Kleine & Von Hauff, 2009).

و على أساس ذلك فتشير الاستدامة إلى أن مسؤولية المؤسسة لا تقتصر فقط تجاه مساهميهيأ أخذاً بعين الاعتبار الجوانب الاقتصادية، البيئية والاجتماعية، ولكن تشير أيضاً إلى مسؤوليتها تجاه الإنسانية ككل، أي تجاه البيئة وتجاه الأجيال المقبلة. (حمادوش، 2017)

وهو ما يؤكده أب الإدارة الحديثة بيتر دراكر (P. Drucker) حيث يرى أنه يجب أن يكون لدى المؤسسة "... قلق على جودة الحياة، وهذا بالنسبة للبيئة المادية، البشرية و الاجتماعية للإنسان الحديث والمجتمع الحديث" (Phillips, 2006).

و بالتالي فالاستدامة مرتبطة بمفهوم "الركائز الثلاث" (Triple Bottom Line -3Ps-) الذي يقيس أداء المؤسسة ليس من خلال الوجهة الاقتصادية و المالية فحسب؛ بل من خلال الوجهة البيئية و الاجتماعية كذلك، فمفهوم الركائز الثلاث مرادف للأشخاص، الكوكب و الربح (People, Planet, and Profit) (Persons, 2012).

حيث يمثل الأشخاص الركيزة الاجتماعية (Social Bottom Line)، و يمثل الكوكب الركيزة البيئية (Ecological Bottom Line)، و أخيراً يمثل الربح الركيزة الاقتصادية (Economic Bottom Line) (Pirnea et al., 2011). و من خلال ما سبق يمكن تعريف المؤسسة المستدامة الناتجة عن هذا التوجه " كمنظمة تبحث في نفس الوقت على زيادة الأداء الاقتصادي، وانخفاض الأضرار البيئية ومزيد من العدالة الاجتماعية " (Persais, 2004) .

و في ضوء هذا التوجه قام كلاً من Porter و Kramer بإبراز ضرورة سعي المنظمة نحو تحقيق مفهوم "خلق القيمة المشتركة" Creating Shared Value الذي يركّز على " تحديد وتوسيع العلاقة بين التقدم الاجتماعي والاقتصادي معاً، و ذلك من خلال إتباع السياسات والممارسات التشغيلية التي تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، أين تتقدم في آن واحد الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات التي تنشط من خلالها المنظمة " (Porter et Kramer, 2011).

وعلى أساس ما سبق يتضح أن مفهوم المؤسسة المستدامة يركّز على حد سواء على تأثير العوامل البيئية على المؤسسة و تأثير المؤسسة على البيئة (Pirnea et al., 2011).

و يعتقد Porter و Reinhart بأنه يتعين على الشركات النظر من الداخل و من الخارج على حد سواء ، فالنظر "من الداخل إلى الخارج" يحدد تأثير المؤسسة على المناخ، و النظر " من الخارج إلى الداخل" يُظهر كيفية تأثير التغيير التنظيمي للمناخ على بيئة الأعمال و الذي تتنافس المؤسسة من خلاله (Pirnea et al., 2011). و لتحقيق الإدارة الإستراتيجية المستدامة يشير Hart (Hart, 1997) إلى أن تأثير المنظمة على البيئة في المستقبل يجب أن يكون إيجابياً، وإذا لم يكن إيجابياً

ففي أسوأ الأحوال يجب أن يكون محايدا (Borland, 2009).

فالمؤسسات المستدامة تقوم بتشكيل الاستراتيجية العامة بشكل متبادل بين احتياجات المؤسسة والمجتمع، من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف أعمالها وزيادة قيمة حقوق المساهمين على المدى البعيد من خلال دمج الفرص الاقتصادية، البيئية والاجتماعية في استراتيجيات أعمالها (Tu et al., 2013).

الأمر الذي يستوجب تبني نهج الإدارة البيئية الذي يشير إلى مسار متين و مستمر من طرف القرارات الإدارية والتي يتم من خلاله مراقبة أنشطة المنظمة وجعل البرامج أكثر ملائمة، و أخذ المبادرة للحد من الآثار السلبية على البيئة (Chen, 2013)، و هو ما يتجلى في مفهوم المؤسسة المستدامة الذي يركّز على حد سواء على تأثير العوامل البيئية على المؤسسة و تأثير المؤسسة على البيئة. وهو ما يسمح بخلق قيمة مشتركة تُعترفُ " بالمفاضلة بين الربحية على المدى القصير و الأهداف الاجتماعية أو البيئية، مع التركيز أكثر على الفرص المتاحة للميزة التنافسية من خلال بناء اقتراح القيمة الاجتماعية في استراتيجية المؤسسة " (Fontaine, 2013).

الجانب التطبيقي: دراسة حالة مجمّع Air France KLM بالجزائر

أولا. طريقة إعداد الاستبيان: قمنا بإعداد أسئلة الاستبيان انطلاقا من دراسة كل من Chen وآخرون،¹ و دراسة DURIF و آخرون.² ومن ثمّ قمنا بتوزيع الاستمارات على إطارات و موظفي مجمّع Air France KLM بالجزائر.

حيث تمّ قياس كل بند من بنود الاستبيان من خلال النقاط الخمسة لمقياس Likert (1: لا أوافق بشدة، 2: لا أوافق إلى حد ما، 3: محايد، 4: أوافق إلى حد ما، 5: أوافق بشدة)، كما اعتمدنا على برنامج Stata إصدار رقم 14 لمعالجة المعطيات و التوصل إلى نتائج الدراسة.

ثانيا. مدى مصداقية الاستبيان: قصد التأكد من موثوقية الاستبيان، قمنا بتوزيع الاستمارات على إطارات و موظفي مجمّع Air France KLM ، ثم قمنا بإجراء اختبار الموثوقية باستعمال مقياس معامل الموثوقية (Scale Reliability Coefficient)، و كانت النتيجة كما يلي:

Cronbach Alpha Q1-Q5 :

Average interitem covariance: .3457895

Number of items in the scale: 5

Scale reliability coefficient: 0.6018

فلاحظ أن نتيجة اختبار الموثوقية للاستبيان تقدر بـ 0.6018 ، الأمر الذي يدل دلالة واضحة على مصداقية الاستبيان.

ثالثا. مدى توجه مجمّع Air France KLM نحو تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية و البيئية لخلق مؤسسة مستدامة:

1- مدى ارتباط الأجيبة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية:³

	Q1	Q2	Q3
Q1	1.0000		
Q2	0.6732*	1.0000	
Q3	0.2546	-0.0723	1.0000

نلاحظ من النتائج أعلاه وجود ارتباط بين معظم الأجيبة، وهو دليل على ضرورة تبني ثقافة الجودة داخل المجمع تقوم على أساس مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية لخلق مؤسسة مستدامة. (*)

2- مدى سعي مجمع Air France KLM نحو تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية:

- من خلال نتائج الانحدار الخطي نلاحظ وجود علاقة طردية موجبة بين توجه المجمع نحو تنفيذ أنشطتها وفقاً للوائح والسياسات البيئية، وبين إتباع إجراءات إيكولوجية من شأنها الحد من انبعاث الغازات السامة والتوجه نحو الطاقات المتجددة، وهو ما توضحه النتائج التالية:

Q1	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q2	.504902	.130719	3.86	0.001	.2302716 .7795323
_cons	.6372549	.3877751	1.64	0.118	-.1774303 1.45194

فلاحظ من خلال نتائج اختبار Student أن القيم المحسوبة أكبر من القيم الجدولية $(3.86 > T_{(20, 0.05)} = 1.725)$.

رابعا. مدى توجه مجمع Air France KLM نحو تبني المبادئ الأخلاقية لخلق مؤسسة مستدامة:⁴

1- أهمية تبني المبادئ الأخلاقية داخل المجمع لتحقيق المسؤولية الاجتماعية في الخارج: (*)

	Q4	Q5
Q4	1.0000	
Q5	0.6185*	1.0000

نلاحظ من النتائج أعلاه وجود ارتباط قوي بين الأجوبة، وهو دليل على ضرورة تبني ثقافة داخل المجمع تعمل على تحقيق الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في الداخل وتُحقق التوجّه بالمسؤولية الاجتماعية في الخارج.

كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة قوية بين الاعتقاد بضرورة نشر مدونة أخلاقية داخل المجمع وبين تشجيع الموظفين على الأعمال التطوعية وإدراجها ضمن مسؤولياتهم الشخصية، وهو ما يلخصه الجدول الموالي:

Q4	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q5	.5526316	.1654697	3.34	0.004	.2049927 .9002705
_cons	.9736842	.4346533	2.24	0.038	.06051151 .886857

فنلاحظ من خلال نتائج اختبار Student أن القيم المحسوبة أكبر من القيم الجدولية ($3.34 > T$) ($20, 0.05$) = 1.725)

كما نلاحظ كذلك؛ تواجد ارتباط قوي بين تبني المبادئ الأخلاقية داخل المجمع والسعي نحو تحقيق الرفاهية الاجتماعية من خلال تخصيص مبلغ سنوي ثابت للتبرعات الخيرية، وهو كما توضحه النتائج التالية:

	Q3	Q4	Q5
Q3	1.0000		
Q4	0.5255*	1.0000	
Q5	0.6145*	0.6185*	1.0000

الدراسة بأن

وبذلك تؤكد

تحقيق المسؤولية الاجتماعية تبدأ من الداخل من خلال العمل على نشر ثقافة تقوم على المبادئ الأخلاقية.

2- أهمية تبني المبادئ الأخلاقية داخل المجمع لاتباع إجراءات احترام البيئة:

	Q1	Q2
Q4	0.2344*	0.1960
Q5	0.0905	0.2907*

نلاحظ من خلال النتائج أعلاه تواجد ارتباط بين السعي نحو تبني المبادئ الأخلاقية داخل الشركة واتباع إجراءات لاحترام البيئة، وهو ما يتجلى في اتباع السياسات البيئية المنصوص عليها في المعاهدات الدولية.

وبذلك تؤكد الدراسة بأن تحقيق المسؤولية البيئية تبدأ من الداخل من خلال العمل على نشر ثقافة تقوم على المبادئ الأخلاقية.

وبناءً على النتائج السابقة؛ توصلت الدراسة إلى أن خلق مؤسسة مستدامة والتي تقوم على أساس تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية و البيئية، فإن أثرها يتعدى إلى الخارج من خلال مبادرات تهدف إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المجتمع الذي تنشط فيه الشركة، وكذا مبادرات المسؤولية البيئية التي تساهم في حماية البيئة والتوجه نحو الطاقات المتجددة.

الأمر الذي يبرز أهمية السعي نحو خلق مؤسسة مستدامة لتحقيق مطالب التنمية المستدامة. التوصيات:

- ضرورة نشر الوعي بأهمية تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية و البيئية لخلق مؤسسة مستدامة، وذلك من خلال نشر ثقافة لدى جميع الأفراد في المؤسسة و لدى جميع أصحاب المصالح بمسئوليتها حول الآثار المترتبة عن أنشطتها، وهو ما يجعل منها "حالة ذهنية *State of mind*" يجب تبنيها من قِبَل الجميع.

- أهمية نشر ثقافة أخلاقية داخل المؤسسة تعمل على تعزيز قيمة البيئة وإدراجها ضمن المسؤولية الشخصية للموظفين، خصوصاً بالنسبة لشركات النقل الجوي. وذلك من خلال إقناع الجميع في المؤسسة بضرورة التقليل من استهلاك الطاقة وتقليل الأضرار الناتجة عن ممارسة الأنشطة التجارية والتوجه نحو الطاقات المتجددة.

- أهمية نشر ثقافة داخل المؤسسة تقوم على مفهوم خلق القيمة المشتركة (*Creating Shared Value*) لتحديد وتوسيع العلاقة بين التقدم الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة في آن واحد.

- الحرص على عقد ملتقيات و مؤتمرات دولية و محلية في مجال الإدارة البيئية *Environmental Management* " الذي يعتبر موضوعاً حديثاً جداً كونه عُنِي باهتمام العديد من الخبراء و الباحثين في مختلف مراكز بحوث و كليات علم الاجتماع.

الخاتمة: إنَّ السعي نحو خلق مؤسسة مستدامة يُعدُّ أمراً حاسماً لتحقيق مطالب التنمية المستدامة، وذلك من خلال الإدراك الجيد لمفهوم النمو المستدام الذي يقوم على أساس نشر ثقافة تنظيمية تهدف في الوقت نفسه إلى زيادة العدالة الاجتماعية، الأداء الاقتصادي وانخفاض الأضرار البيئية.

الهوامش:

حمادوش سفيان، " أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لتحقيق التنمية المستدامة" (2017)، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد 1، المجلد 2، ص ص 23-35.

- ACQUIER, Aurélien (2008), « Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur », Actes de la 17^e Conférence *Internationale de Management Stratégique, Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 2008, 28-31 mai, Nice, France.
- ALAIN, Jounot (2010), 100 questions pour comprendre et agir RSE et développement durable, *AFNOR*, France, 171 p.
- BOUGLET, Johan, Olivier JOFFRE et Eric SIMON (2012), « How to reconcile business with sustainable development: an innovation approach », *Society and Business Review*, Vol. 7, n°3, p. 212-222.
- BORLAND, Helen (2009), « Conceptualising global strategic sustainability and corporate transformational change », *International Marketing Review*, Vol. 26, n° 4/5, p. 554-572.
- BOUYOUD, Floriane (2010), *Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises*, thèse de doctorat, France, Conservatoire Nationale des Arts et Métiers(CNAM), Laboratoire D'Investigation en Prospective Stratégique et Organisation (LIPSOR), 367p.
- BÜCHNER, Lutz Michael (2012), « Corporate Social Responsibility and Sustainability from a Global, European and Corporate Perspective. Corporate Social Responsibility and Sustainable Governance », *Eurotimes*, Vol. 13, p. 41-55.
- CHASSÉ, Sonia et Olivier BOIRAL (2009), « Position du milieu des affaires face au développement durable », *Gestion*, vol. 34, n° 1, (printemps), p. 47-58.
- CHEN, Fang-Yuan (2013), « Managers' Views on Environmental Management: An Examination of the Taiwanese Airline Industry », *Journal of Sustainable Development*, Vol.6, n°1, p. 116-126.
- CHEN, Fang-Yuan, CHANG, Yu-Hern, et LIN, Yi-Hsin (2012), «Customer perceptions of airline social responsibility and its effect on loyalty», *Journal of Air Transport Management*, vol. 20, p. 49-51.
- DURIF, Fabien *et al.* (2009), « Un Code D'Ethique, Oui, Mais Comment ? », *Gestion*, Vol. 34, N° 2, p. 21-30.
- FONTAINE, Michael (2013), « Corporate Social Responsibility and Sustainability: The New Bottom Line? », *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4, n°4, p. 110-119.
- KATRINLI, Alev, Gonca GUNAY et Mehmet E. BIRESELIOGLU (2011), « The Convergence of Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Starbucks Corporation's Practises », *The Business Review*, Vol. 17, n°1, p. 164-171.
- KLEINE, Alexandro et Michael VON HAUFF (2009), « Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: application of the integrative sustainability triangle », *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, n°3, p. 517-533.
- KOLK , Ans et Rob Van TULDER (2010), « International business, corporate social responsibility and sustainable development », *International Business Review*, Vol. 19, n° 2 (April), Elsevier Publisher, p. 119-125.
- KOTLER, philip et kevin lane KELLER (2012), *Marketing Management*, USA, New Jersey: Pearson Education, 14th Ed, 657p.
- MILED, Nadia (2010) « L'éco-conception: une opportunité d'innovation dans le respect de la nature », Actes du Congrès des *réalités et perspectives du développement durable*, 28-29 Octobre, 2^{ème} Université, Clermont, p. 212-237.
- « Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprise », *communication de la commission au parlement européen, au conseil et au comité économique et social européen*, Bruxelles, le 22 Mars 2006.
- PERSAIS, Éric (2004), « Les rapports » Enjeux et limites sociétaux, *Revue française de gestion*, n° 152 (May), p. 167-197.

- PERSONS, Obeua (2012), « Incorporating corporate social responsibility and sustainability into a business course: a shared experience », *Journal of Education for Business*, Vol.87, n°2, p. 63-72.
- PESQUEUX, Yvon (2012), L'Utopie D'un Modèle de L'« Organisation Innovatrice et Durable », hal-00676571, version 1, France, (Mars), p.1-18.
- PHILLIPS, Edwin. D. (2006), «Corporate social responsibility in aviation», *Journal of Air Transportation*, Vol. 11, n°1, p. 65-87
- PIRNEA, Ionela C., Marieta OLARU et Cristina Moisa (2011), « Relationship between corporate social responsibility and social sustainability », *Economy Transdisciplinarity Cognition*, Vol. 14, n°1, p. 36-46.
- PORTER, Michael E. et Mark R. KRAMER (2011), « The Big Idea: Created Shared Value-how to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth », *Harvard Business Review*. Vol. 89, n° 1/2, p. 62-77.
- RÉMILLARD, Denyse et Dominique WOLFF (2009), « Le développement durable : L'émergence d'une nouvelle convention ? », *Revue française de gestion*, n° 194, p. 29-43.
- REYNAUD, Emmanuelle (2007), « La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe », *Revue française de gestion*, n° 180 (Novembre), p. 109-130.
- TU, Jui-Che, Pi-Lien CHIU, Yu-Chen HUANG et Chuan-Ying HSU (2013). Influential Factors and Strategy of Sustainable Product Development under Corporate Social Responsibility in Taiwan. *Mathematical Problems in Engineering*, p. 1-15.

¹ Fang-Yuan CHEN, Yu-Hern CHANG, Yi-Hsin LIN, “Customer perceptions of airline social responsibility and its effect on loyalty ”, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 20, (May 2012), pp. 49-51.

Gestion, Vol. 34, ² Fabien DURIF *et al.*, “ Un Code D'Ethique, Oui, Mais Comment ? ”, 21-30. N° 2, (Été 2009), pp.

³ أنظر الملحق رقم واحد

(*) Q1: مدى تنفيذ أنشطة مجمّع Air France KLM وفقا للوائح والسياسات الدولية، Q2: مدى سعي مجمّع Air France KLM نحو إتباع إجراءات إيكولوجية، Q3: مدى تخصيص مجمّع Air France KLM لمبلغ سنوي للتمويلات الخيرية.

⁴ أنظر الملحق رقم واحد

(*) Q4: مدى سعي مجمّع Air France KLM نحو نشر مدونة أخلاقية و العمل على تبنيها من قبل الجميع في الشركة، Q5: مدى سعي مجمّع Air France KLM نحو تشجيع الموظفين على الأعمال التطوعية و العمل على إدراجها ضمن مسؤولياتهم الشخصية.