

Global Journal of Economic and Business, Vol. 2, No. 1, February 2017, pp. 23-35  
ISSN E-2519-9293 , ISSN P-2519-9285  
Copyright © Science Reflection, 2017  
www.sciencereflection.com

## **The Importance adoption of Corporate Social Responsibility for Sustainable Development**

**sofiane hamadouche**

Faculty of economic and business sciences, management, M'Hamed Bougherra University, Boumerdes

[sofiane.hamadouche@gmail.com](mailto:sofiane.hamadouche@gmail.com)

---

### **Abstract:**

This research aims to highlight the importance of adopting the culture of corporate Social Responsibility. The conviction of corporate members, especially the top management, contributes to the diffusion of awareness of social responsibility and adoption of Sustainable Development principles for all members of the company including other stakeholders. The Sustainable Development, with its multiple aspects, is especially important for the corporation, more than any other stakeholder. This necessitates the creation of a Sustainable Corporation that seeks to achieve the balance between economic prosperity, social integrity and environmental responsibility.

### **Keywords:**

Corporate Social Responsibility, Sustainable Development, Corporate Sustainability.

---



## أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لتحقيق التنمية المستدامة

سفيان حمادوش

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس

sofiane.hamadouche@gmail.com

### ملخص:

يسعى هذا البحث إلى إبراز أهمية تبني المؤسسات لثقافة مسؤولية اجتماعياً، فقناعة أفراد المؤسسة و بالخصوص الإطار منها يُسهم في نشر الوعي بالمسؤولية الاجتماعية وتبني مبادئ التنمية المستدامة لدى جميع أفراد المؤسسة و يتعدى إلى أصحاب المصالح الأخرى. فالتنمية المستدامة مع تعدد جوانبها تخص اليوم المؤسسة أكثر من غيرها من أصحاب المصالح، الأمر الذي يستوجب بناء مؤسسة مستدامة تسعى إلى تحقيق التوازن بين الازدهار الاقتصادي، الرفاهية الاجتماعية والمسؤولية البيئية.

### الكلمات المفتاحية:

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، التنمية المستدامة، المؤسسة المستدامة.

### مقدمة:

في إطار الاقتصاد العالمي، والوعي أكثر وضوحاً نحو القضايا البيئية والاجتماعية ونظراً لأهمية الاتصالات، فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية أضحت ضرورة بالنسبة للمؤسسات و شرط أساسي لتحقيق التنمية المستدامة. و بساطة فالسعي إلى تحقيق الاستدامة يتطلب الاعتراف بعدد من المسؤوليات الإضافية لأصحاب المصالح مع المؤسسة و التي على رأسها البيئة و المجتمع، وهي مسؤوليات ترجع إلى اعتبارات جوهرية (الحفاظ على الطبيعة هو شرط البقاء على قيد الحياة للبشرية)، فضلاً عن المسؤوليات الأخلاقية (الطبيعة يجب أن تعتبر كموضوع اهتمام وليس ككائن للاستخدام والإقامة). و في هذا الصدد يجب التأكيد على أمر هام وهو أن التزام المؤسسة تجاه المجتمع و البيئة يجب أن يكون طوعياً و يتولد عن قناعة، فلا يقتصر الأمر على وضع آليات و أنظمة لرقابة المؤسسات و توجيهها و هو ما يطلق عليه بـ"مؤسسة المؤسسات"؛ بل يجب العمل على "تكوين ثقافة تقوم على تعزيز الاهتمامات الاجتماعية والبيئية".

لذلك تنجلي أهمية هذا البحث في محاولة نشر الوعي البيئي ومحاولة خلق ثقافة مسؤولة اجتماعياً، الأمر الذي يستوجب تواجد اقتناع لدى جميع الأفراد في المؤسسة ولدى جميع أصحاب المصالح بمسؤوليتها حول الآثار المترتبة عن أنشطتها، وهو ما يجعل من القضايا البيئية "حالة ذهنية *State of mind*" يجب تبنيها من قِبَل الجميع، و الجدير بالذكر هنا أن المفاهيم ذات الصلة بالتنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حديثة جداً و أنّها لم تُعنى بالدراسة إلا بوتيرة بطيئة، كما أن المقالات المركزة على هذين المفهومين الأساسيين نجدتها محدودة جداً في الفترة بين 1990-2008 وذلك حتى في المجالات الدولية الرائدة في العالم (*general management; functional areas; international business; and specialised journals*) وهو ما يقرره العديد من الباحثين. (Kolk et Tulder, 2010)

ومما سبق يتضح جلياً أهمية تبني أفراد المنظمة لمبادئ المسؤولية الاجتماعية قصد تحقيق مطالب التنمية المستدامة، و على أساس ذلك فإن الإشكالية الرئيسة التي نحاول الإجابة عنها من خلال هذا البحث هي: ما مدى تبني المؤسسة محل الدراسة لمبادئ المسؤولية الاجتماعية قصد تحقيق مطالب التنمية المستدامة؟

وفي ضوء الدراسات الاستطلاعية والخلفية النظرية المتعلقة بموضوع البحث وكإجابة أولية عن الإشكالية المطروحة، فإن فرضية الدراسة هي كالتالي: يتوقف تحقيق مطالب التنمية المستدامة على مدى نشر ثقافة مسؤولة أخلاقياً و بيئياً داخل الشركة.



المبحث الأول:

مفهوم المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (-Corporate Social Responsibility-CSR):

في حين أن النقاش حول المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة قد تكون جديدة نسبياً في أوروبا، فإن الأدبيات الاقتصادية و الإدارية لشمال أمريكا تشهد على تواجد هذا الجدل في الولايات المتحدة منذ أوائل القرن التاسع عشر (Acquier et Aggeri, 2007) وبالنسبة إلى العديد من المؤلفين فإن الكتاب المنظر لهذا المفهوم هو للاقتصادي Howard R. Bowen الذي هو تحت عنوان "Social Responsibilities of the Businessman" الذي يحدد خطاب المدراء حول المسؤولية الاجتماعية، التي تُفهم على أنها مجموعة من الالتزامات على المجتمع، تتمحور حول مفاهيم الإشراف *stewardship*، الوصاية *trusteeship* و الأخذ بعين الاعتبار "أصحاب المصالح"، ونقطة مثيرة للاهتمام في مقاربة Bowen وهي إبراز أهمية الاعتبارات الأخلاقية كأساس للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

فيجب على المؤسسة أن تتصرف بطريقة مسؤولة اجتماعياً وفقاً للنهج الأخلاقي الذي يُعرف بأخلاقيات الأعمال "Business ethics" (Galavielle, 2002)، فحركة المسؤولية الاجتماعية القائمة على الأخلاق ترجع جذورها إلى الولايات المتحدة، والتي انعكست تدريجياً على مبدأ السلوك الأخلاقي للأعمال لشخصية المدير و التي تطورت إلى وضع حيز التنفيذ لقواعد مشتركة تُؤطر الأعمال (من الأخلاقيات في العمل نحو أخلاقيات الأعمال). (Nicolas et Rousseau, 2008).

وهو ما أدى إلى ظهور مفهوم "المؤسسة المواطنة Corporate Citizenship" الذي يقوم حول فكرة أساسية مفادها أن "أنشطة المؤسسة تكون بالضرورة ضمن المجتمع، وهي أحد الأطراف ذات العلاقة في المدينة أو المجتمع الذي تنشط فيه". (Galavielle, 2002)

وهذا التيار هو الذي أدى إلى ظهور أنظمة الحماية الاجتماعية للموظف (التعويضات الاجتماعية، الدعم في الحصول على سكن، الدعم في التدريب...)، والهدف من وراء هذا كله هو جذب الموظفين إلى صناعة و تحقيق الاستقرار لهم، وينعكس مفهوم هذا المنطق من خلال حظر استغلال عمالة الأطفال واستقرار الموظفين مع إعاره اهتمام بالغ للبيئة. (Galavielle, 2002)

ولكن لا يمكن أن يتحقق ذلك إلاّ من خلال إدراج إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية ضمن الموارد البشرية أو ما يعرف "بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية"، و التي تهدف إلى الحفاظ على رأس المال البشري للمؤسسة على المدى البعيد؛ لأن العامل الأساسي في وضع إستراتيجية المؤسسة حيز التنفيذ هم "الموظفين"، سواء كانت الإستراتيجية تجارية أو بيئية، فمن الضروري جداً تفقيفهم و إشراكهم في هذا التوجه حتى يتمكنوا من إدراجها ضمن نشاطاتهم اليومية و المساهمة في إنجازها.

ونظراً لعدم الاستقرار وتعقيد البيئة الجديدة، و ارتفاع نسبة المندمين بضرورة الحفاظ على البيئة خاصة المنظمات الغير حكومية (ONG)، قامت العديد من المؤسسات إلى إعادة النظر في الآثار المترتبة على أنشطتها، حيث يذكر (Ackerman et Bauer, 1976) أنه في عام 1973 قامت أغلبية المؤسسات الضخمة بمراجعة "ادعائها الاجتماعي خلال الإثنا عشر شهرا الفارط"، و ضمن هذا السياق وُلد تيار "Corporate Social Responsiveness" التي وجد قاعدته في مشروع بحث طُور من طرف كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد في عام 1971، تحت سلطة Raymond A. Bauer حيث طور هذا البرنامج بين عامي 1972 و 1974، والذي قام حول العديد من دراسة حالات والعديد من المقابلات مع المديرين التنفيذيين في أكثر من 40 من كبريات الشركات. (Acquier et Aggeri, 2007)

ومصطلح الاستجابة الاجتماعية للشركات « Corporate Social Responsiveness » يشير إلى مدى قدرة الشركات المتعددة الوحدات على إدارة التغيير و تجديد نمط عملها بصفة منتظمة.

وقد تم تعريف مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنه "المفهوم الذي يشير إلى الاندماج الطوعي من قبل المؤسسات لالتزامات الاجتماعية والبيئية خلال القيام بأنشطتها التجارية و الاهتمام بالعلاقات مع أصحاب المصلحة في الداخل و الخارج". (Commission des Communautés européennes, 2006)، وحسب اللجنة الأوروبية " أن تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعياً لا يعني فقط التطبيق الجيد للمتطلبات القانونية ولكن يجب أيضا الذهاب إلى أبعد من ذلك و الاستثمار أكثر في الرأس المال البشري، البيئة والعلاقات مع أصحاب المصلحة" (Reynaud, 2007).



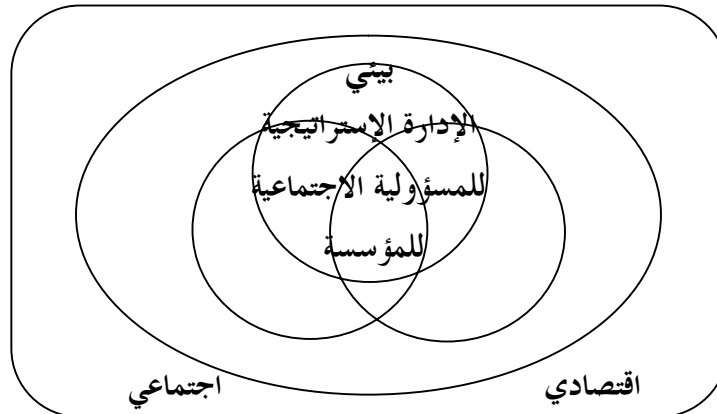
و بالتالي فتكون المؤسسات تنتهج سلوكاً مسؤولاً اجتماعياً عندما " تتجاوز الحد الأدنى للمتطلبات القانونية والالتزامات التي تفرضها الاتفاقات الجماعية والذهاب لتلبية الاحتياجات المجتمعية " (Alain, 2010). لذلك فمن الجدير بالذكر هنا أن عبارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نجدها تقتصر في دلالاتها اللفظية على الجانب الاجتماعي فحسب، لذلك ينوه الباحثين على ضرورة الفهم الجديد لهذا المصطلح حيث لا يقتصر على جانب واحد بل يتعدى إلى ثلاثة جوانب: الجانب الاجتماعي، الاقتصادي والبيئي فهي 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 طوعياً و يتولد عن قناعة، فلا يكفي وضع آليات و أنظمة لرقابة المؤسسات و توجيهها وهو ما يطلق عليه بحوكمة المؤسسات؛ بل يجب العمل على " تكوين ثقافة تقوم على تعزيز الاهتمامات الاجتماعية والبيئية، فضلاً عن الاهتمامات الاقتصادية"، ومن بين الشركات الأعلى تقييماً من جانب المسؤولية الاجتماعية نذكر:

Mills, UPS, Sony, Procter & Microsoft, Johnson & Johnson, 3M, Google, Coca-Cola, General 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.

المطلب الثاني: مفهوم التنمية المستدامة:

1- مفهوم التنمية المستدامة (Sustainable Development -SD): قد تم تعريفها من طرف تقرير *Brundtland* الذي نشر عام 1987 من طرف اللجنة العالمية للبيئة والتنمية بأنها "التنمية التي تلي احتياجات الأجيال الحاضرة من دون المساس بقدرة الأجيال اللاحقة على تلبية احتياجاتها". (Persais, 2004)

وقد ظهر مفهوم التنمية المستدامة مؤخراً في مجال العلوم الاجتماعية في عشرينيات السبعينات مع الوعي بالفساد البيئي (Pesqueux 2012) فالسعي لتحقيق التنمية المستدامة يتطلب بالتالي التساؤل حول أنماط الإنتاج والاستهلاك التي تسمح بالحفاظ على الموارد الطبيعية في مستوى قابل للاستخدام، ففي قمة ريو (سبتمبر 1992)، وافقت 173 دولة فضلاً عن العديد من الممثلين للمنظمات غير الحكومية على اتخاذ إجراءات لتعزيز التنمية المستدامة (Miled, 2010).

و التنمية المستدامة مع تعدد جوانبها، تُخصُّص اليوم المؤسسة أكثر منه الدولة، المستهلكين والمواطنين. (Pesqueux, 2012) فالتنمية المستدامة الموجهة للمنظمة تميل إلى بعد ذو مشكلة إدارية (*management issue*) وتكرارها يمكن أن يتسبب إلى حد كبير في خطر استدامتها نظراً لبعدها السياسي على النطاق الواسع، فالاحتباس الحراري الناجم عن النشاط الاقتصادي سُجِّل رسمياً في أواخر سنة 2006 من قبل مجموعة الخبراء الحكوميين الدوليين المعنية بتغير المناخ (Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat GIEC). (Pesqueux, 2012)

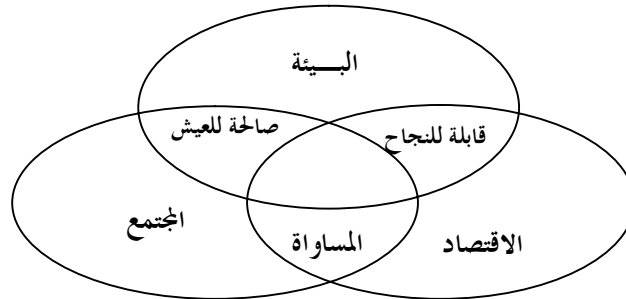


فمنذ بداية التسعينات و الضغوطات تزداد على المؤسسات لتأخذ بمزيد من الاعتبار الأبعاد البيئية و الاجتماعية في قراراتها الإستراتيجية و في إدارتها بصفة عامة، و في كثير من الأحيان فإن هاجس خلق القيمة و الربحية للمساهمين على المدى القصير يُغفل الآثار المترتبة عن سلوكهم على أصحاب المصلحة. (Rémillard et Wolff,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

هذه المطالب الجديدة المتزايدة 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 تُنصُّ على انضباط، مراقبة و تشجيع المدراء و أصحاب المصلحة الآخرين على نحوٍ يعزِّز إمكانية خلق القيمة في أحسن الأحوال، و هذه القواعد تكسب شرعيتها بين جميع أصحاب المصلحة و تحصل على تأثير حقيقي على المجال الإنتاجي، لأنه من وجهة نظر تحليلية فإن الأطراف ذات المصلحة تتكون من مجموعة عوامل تقوم على الدفاع على مصالحها و لا تسعى إلى مشروع يُنشئ قِيماً اجتماعية جديدة من المرجح أن تعيد تصنيف علاقتها بالمؤسسة، كما أن أصحاب المصلحة لا تسعى إلى التساؤل حول مسار الابتكار في المؤسسة، فوفقاً لنظرية أصحاب المصلحة فإن الأطراف ذات المصلحة اعتماداً على نفوذها تستنفذ كل موارد و ثروات المؤسسة، وبذلك تكون قد أهملت النشاط الإبداعي من خلال التمثيل الأساسي لأخلاق و سياسة المؤسسة، مع كونها لا تتساءل عن آليات تكوين الثروة، و لا عن مسار الابتكار و لا عن إعادة التوقيع الإستراتيجي للمؤسسة و التي هي مرتبطة بنهج التنمية المستدامة. فعلى هذا النحو، فالتنمية المستدامة تظهر كـ "اتفاقية" جديدة مسؤولة تُوجِّه سلوكيات المؤسسات من وجهة نظر خلق القيمة على المدى البعيد. (Acquier, 2009 ?)

فشواغل التنمية المستدامة " منصفة أكثر على تحقيق النمو الاقتصادي و في الوقت نفسه نموا اجتماعيا و بيئياً مستداماً " وهو ما تم تأكيده وإيضاحه قبل أكثر من عشرين عاماً 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 prospectives du développement durable ", 28-29 Octobre, 2ème Université, Clermont, p 214.

2- التنمية المستدامة و الميزة التنافسية: إنَّ المقاربة التي كانت مهيمنة قبل التسعينيات من القرن المنصرم هي مقاربة " رابح- خاسر " بين السعي وراء الأهداف الاقتصادية و البيئية، و التكاليف الناتجة عنها تظهر الاستجابة للقيود البيئية كتهديدات للفعالية، أما المقاربة الثانية والتي عادة ما تدعى (رابح- رابح) « win-win »، فهي تقوم على العكس تماماً من الأولى أي أن تقوم على العلاقة المطردة و الموجبة بين الأعمال و البيئة. (Chassé et Boiral, 2009)

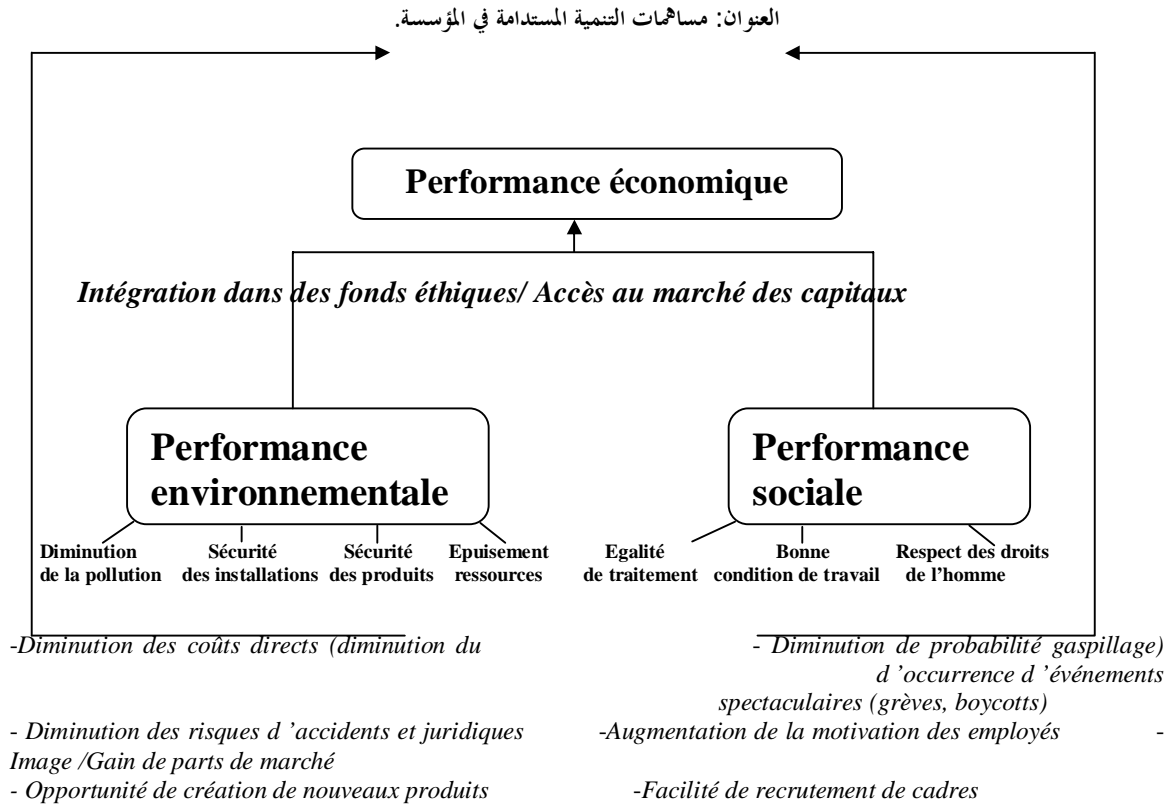
ويعتبر Porter و Kramer أن سياسات و ممارسات التنمية المستدامة تزيد القدرة التنافسية للمؤسسة، كما تتقدم في آن واحد الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية في المجتمعات التي تعمل فيها التنمية المستدامة (Bougllet et al., 2012). وهذه الوجهة غالباً ما ترتبط بفرضية " M. Porter " التي تدعم الاستثمارات الخضراء لأنَّ لها تأثيراً على الأداء الاقتصادي خاصة و أنه يولد جهوداً للابتكار و تحسين الإنتاجية و هو ما يجعل المؤسسات أكثر تنافسية و أكثر أداًءاً. (Reynaud, 2004 ?). ففي منطق التنمية المستدامة، فالغاية الاقتصادية للمؤسسة ليست على المحك و ذلك حسب Persais (2001a)، 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)

وهذا الوعي نجده في ثقافة العديد من الدول المتطورة التي تمتلك ما يعرف بالثقافة الإبداعية "créatifs culturels"، و يقصد بها: مجموعة أفراد لديهم وعي اجتماعي راق ويملكون نظرة شاملة حول المواضيع و يربطونها مع نقاط التواصل بالاجتماع للحصول على رفاهية أسرهم (بكل ما تحمله الكلمة من معنى) (Communication de la (Pire-Lechalard, Bartikowsky et Hoorebeke, 2010) (Commission Européenne, 2007 ?)

و يمكن تلخيص ما سبق في الشكل الموالي:



Source : REYNAUD, Emmanuelle (2004 ?), « DEVELOPPEMENT DURABLE ET ENTREPRISE : VERS UNE RELATION SYMBIOTIQUE ? », UFR Sciences Economiques, Université de Caen, p 10.

## المبحث الثاني:

### المؤسسة المستدامة

#### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة المستدامة (Corporate Sustainability -CS-):

تشير الاستدامة إلى أن مسؤولية المؤسسة لا تقتصر فقط تجاه مساهمها أخذًا بعين الاعتبار الجوانب الاقتصادية، البيئية والاجتماعية، ولكن تشير أيضا إلى مسؤوليتها تجاه الإنسانية ككل، أي تجاه البيئة وتجاه الأجيال المقبلة. فالتنمية المستدامة تبحث عن كيفية إمكانية تلبية احتياجات الجيل الحالي بطرق ليست فقط قابلة للحياة اقتصاديا وسليمة بيئيا وعادلة اجتماعيا، بل و تسمح أيضا للأجيال القادمة أن تفعل الشيء نفسه (Büchner 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)،



حيث تسعى الاستدامة المؤسساتية إلى خلق قيمة لكل من المستهلك والموظف، من خلال دمج كل بعد من أبعاد الأعمال التجارية مع البيئة الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية والطبيعية طوال الحياة (Saxena & Kohli, 2012).

إن التسمية الأكثر دقة لوصف محاولة تنفيذ وجهة التنمية المستدامة من منظور المسؤولية الاجتماعية تتجلى في مصطلح " الاستدامة المؤسساتية " (Kleine & Von Hauff, 2009)، وهو ما يؤكد أنه 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).

وبالتالي 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 يمثّل الأشخاص الركيزة الاجتماعية (Social Bottom Line)، و يمثّل الكوكب الركيزة البيئية (Ecological Bottom Line)، و أخيراً يمثّل الربح الركيزة الاقتصادية (Economic Bottom Line) (Pirnea et al., 2011).

ويمكن 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 Kramer و Porter بإبراز ضرورة سعي المنظمة نحو تحقيق مفهوم "خلق القيمة المشتركة Creating Shared Value" الذي يركّز على " تحديد وتوسيع العلاقة بين التقدم الاجتماعي والاقتصادي معاً، وذلك 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).

#### المطلب الثاني: أهمية بناء مؤسسة مستدامة:

إن تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (CSR) ومفهوم الاستدامة المؤسساتية (CS) أدى إلى هدف مماثل يسعى إلى تحقيق التوازن بين الازدهار الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية والمسؤولية البيئية (Katrinli et al., 2011)، وبذلك يمكن فهم التنمية المستدامة كمحرك للنمو، مما يجعل المصالح الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية متوافقة (Bouglet et al., 2012)، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هو إدراج طوعي للمصلحة العامة في صنع القرارات للمؤسسة، وتعظيم قيمة الركائز الثلاث: الأشخاص، الكوكب والربح (Fontaine, 2013).

حيث تشير الإدارة البيئية إلى مسار متين و مستمر من طرف القرارات الإدارية، والتي يتم من خلالها مراقبة أنشطة المنظمة وجعل البرامج أكثر ملائمة، و أخذ المبادرة للحد من الآثار السلبية على البيئة (Chen, 2013)، و الذي يتجلى في مفهوم المؤسسة المستدامة الذي يركّز على حد سواء على تأثير العوامل البيئية على المؤسسة و تأثير المؤسسة على البيئة.

ويعتقد Porter و Reinhart بأنه يتعين على الشركات النظر من الداخل ومن الخارج على حد سواء، فالنظر "من الداخل إلى الخارج" يحدد تأثير المؤسسة على المناخ، والنظر "من الخارج إلى الداخل" يُظهر كيفية تأثير التغيير التنظيمي للمناخ على بيئة الأعمال والذي تتنافس المؤسسة من خلاله (Pirnea et al., 2011). و لتحقيق الإدارة الإستراتيجية المستدامة يشير Hart (1997) إلى أن تأثير المنظمة على البيئة في المستقبل يجب أن يكون إيجابياً، وإذا لم يكن إيجابياً ففي أسوأ الأحوال يجب أن يكون محايداً (Borland, 2009).

فالمؤسسات المستدامة تقوم بتشكيل الإستراتيجية 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).



وهو ما يسمح بخلق قيمة مشتركة و التي تُعْتَرَفُ " بالمفاضلة بين الربحية على المدى القصير و الأهداف الاجتماعية أو البيئية، ولكن تركز أكثر على الفرص المتاحة للميزة التنافسية من خلال بناء اقتراح القيمة الاجتماعية في استراتيجية المؤسسة " (Fontaine, 2013).  
المبحث الثالث: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية - Air Algérie

#### المطلب الثالث: الاستبيان:

#### أولاً: طريقة إعداد الاستبيان:

قمنا بإعداد أسئلة الاستبيان انطلاقاً من دراسة كل من Chen وآخرون،<sup>1</sup> ودراسة DURIF وآخرون.<sup>2</sup> ومن ثم قمنا بتوزيع الاستمارات على إطارات، وموظفي الخطوط الجوية الجزائرية Air Algérie، حيث بلغ عدد الاستمارات التي تُعَدُّ صالحة لإجراء المعالجة 95 استمارة.

وقد 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. ثانياً: مدى مصداقية الاستبيان: قصد التأكد من موثوقية الاستبيان، قمنا بتوزيع الاستمارات على إطارات و موظفي الشركة محل الدراسة، ثم قمنا بإجراء اختبار الموثوقية باستعمال مقياس موظف الموثوقية (Scale Reliability Coefficient)، و كانت النتيجة كما يلي:

Cronbach Alpha Q1-Q5 :

Average interitem covariance: .2644417  
Number of items in the scale: 5  
Scale reliability coefficient: 0.6065

فلاحظ أن نتيجة اختبار الموثوقية للاستبيان تقدر بـ 60 %، الأمر الذي يدل دلالة واضحة على مصداقية الاستبيان.  
ثالثاً: مدى توجه الشركة محل الدراسة نحو تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية لتحقيق التنمية المستدامة:  
1- مدى ارتباط الأجابة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية:<sup>3</sup>

	Q1	Q2	Q3
Q1	1.0000		
Q2	0.3229*	1.0000	
Q3	0.2607*	0.2193*	1.0000

نلاحظ من النتائج أعلاه وجود ارتباط قوي بين معظم الأجابة، وهو دليل على ضرورة تبني ثقافة داخل الشركة تقوم على مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية لتحقيق التنمية المستدامة.<sup>(\*)</sup>

#### 2- مدى سعي الشركة محل الدراسة نحو تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية:

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

	Q1	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q2		.1441341	.0440503	3.27	0.002	.0566463 .2316218
_cons		1.015642	.1083781	9.37	0.000	.8003943

<sup>1</sup> 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.

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

<sup>3</sup> أنظر الملحق رقم واحد

(\*) Q1: مدى تنفيذ أنشطة الشركة محل الدراسة وفقاً للوائح والسياسات الدولية، Q2: مدى سعي الشركة محل الدراسة نحو اتباع إجراءات إيكولوجية، Q3: مدى

تخصيص الشركة محل الدراسة لمبلغ سنوي للتمويلات الخيرية.





					1.230891
--	--	--	--	--	----------

فلاحظ من خلال نتائج اختبار Student أن القيم المحسوبة أكبر من القيم الجدولية . (  $3.27 > T(94, 0.05) = 1.661$  )

رابعاً: مدى توجه الشركة محل الدراسة نحو تبني المبادئ الأخلاقية لتحقيق التنمية المستدامة:<sup>4</sup>

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

	Q4	Q5
Q4	1.0000	
Q5	0.3418*	1.0000

نلاحظ من النتائج أعلاه وجود ارتباط قوي بين الأجوبة، وهو دليل على ضرورة تبني ثقافة داخل الشركة تعمل على تحقيق الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في الداخل والتي من شأنها تحقيق التوجه بالمسؤولية الاجتماعية في الخارج، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة قوية بين الاعتقاد بضرورة نشر مدونة أخلاقية داخل الشركة و بين تشجيع الموظفين على الأعمال التطوعية و إدراجها ضمن مسؤولياتهم الشخصية، و هو ما يلخصه الجدول الموالي:

Q4	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Q5	.2544379	.072533	3.51	0.001	.1104017 .3984741
_cons	1.421302	.187378	7.59	0.000	1.049206 1.793397

فلاحظ من خلال نتائج اختبار Student أن القيم المحسوبة أكبر من القيم الجدولية (  $3.51 > T(95, 0.05) = 1.661$  )

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

	Q3	Q4	Q5
Q3	1.0000		
Q4	0.3108*	1.0000	
Q5	0.2526*	0.2526*	1.0000

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

2-أهمية تبني المبادئ الأخلاقية داخل الشركة 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 لاحتزام البيئة، وهو ما يتجلى في إتباع 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 تحقيق مطالب التنمية المستدامة والتي تقوم على أساس نشر ثقافة مسؤولة و أخلاقية داخل الشركة، فإن أثرها يتعدى إلى الخارج من خلال مبادرات تهدف إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المجتمع

<sup>4</sup> أنظر الملحق رقم واحد

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



الذي تنشط فيه الشركة، وكذا مبادرات المسؤولية البيئية التي تساهم في حماية البيئة والتوجه نحو الطاقات المتجددة، الأمر الذي يؤكد صحة فرضية الدراسة و يبرز مدى أهمية تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية لتحقيق مطالب التنمية المستدامة.

#### النتائج والتوصيات:

- يتعين على المؤسسة أن تتصرف بطريقة مسؤولة اجتماعياً وفقاً للنهج الأخلاقي الذي يُعرف بأخلاقيات الأعمال "*Business Ethics*" وهو ما يستوجب إدراج إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية ضمن الموارد البشرية للمؤسسة أو ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية، وذلك من خلال ممارسة الإصلاح الداخلي ودعم الإصلاح الخارجي بهدف خلق مواهب ذات ثقافة إبداعية "*créatifs culturels*" تسعى إلى تعزيز المفاهيم المستدامة.
  - ضرورة نشر الوعي بأهمية التوجه بمبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية لبناء مؤسسة مستدامة من خلال نشر ثقافة تقوم على أساس خلق قيمة مشتركة (*Creating Shared Value*) وذلك بالنظر إلى القيود البيئية كفرصة أمام المؤسسة يجب اقتناصها و حافزا لإدراج التجديد والابتكار على منتجاها وذلك بتبني نهج التصميم الإيكولوجية (*Eco-Conception*) و اتباع استراتيجية خضراء (*Green Strategy*)، وهو ما يساهم في تحقيق رفاهية المؤسسة و التنمية الاقتصادية والبيئية في آن واحد.
  - العمل على نشر الوعي بالقضايا البيئية "نشر ثقافة بيئية" تعمل على تعزيز قيمة البيئة وإدراجها ضمن المسؤولية الشخصية للموظفين، خصوصا 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.
  - الحرص على عقد ملتقيات و مؤتمرات دولية و محلية في مجال الإدارة البيئية "*Environmental Management*" الذي يعتبر موضوعاً حديثاً جداً كونه عُنِيََ باهتمام العديد من الباحثين و الدارسين في مختلف مراكز بحوث و كليات علم الاجتماع، كما يجب أن يتم التركيز في هذه المؤتمرات على عرض و دراسة حالات الدول المتطورة في مجال الإدارة البيئية والاستفادة من خبراتها و تجاربها وإبراز القيمة المضافة في هذا المجال.
  - توسيع تحليل الحوكمة (*Governance*) ليتعدى الحفاظ على مطالب المساهمين وذلك بعرض مصالح أصحاب المصلحة الآخرين خاصة المجتمع و البيئة، وهو ما قام بتبريره العديد من الباحثين في الوقت الراهن نظراً لظهور نموذج جديد للمؤسسة يتلاءم مع تيار "شراكة الحوكمة" خصوصا و أن هناك مطالبين آخرين على رأسهم المنظمات الغير حكومية (*ONG*) و جمعيات حماية البيئة.
- وأخيراً: يُعدُّ تكوين ثقافة أخلاقية تقوم على أساس تعزيز الاهتمامات الاجتماعية والبيئية مطلباً هاماً لتحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال ممارسة الإصلاح الداخلي للمؤسسة و دعم الإصلاح الخارجي من أجل خلق مواهب مستدامة، والتي من شأنها أن تقوم بإنشاء، حماية وتعزيز رفاهية أصحاب المصلحة والتي على رأسها المجتمع و البيئة على المدى القريب والبعيد، بهدف تحقيق التوازن بين الازدهار الاقتصادي، الرفاهية الاجتماعية والمسؤولية البيئية.

#### الملحق رقم 1:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان في إطار إعداد دراسة حول إبراز أهمية تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية و البيئية لتحقيق مطالب التنمية المستدامة، مع العلم أن إجاباتكم عن هذه الأسئلة تساهم بقوة في إثراء وإتمام هذا البحث، وهو ما يعود بالنفع على البحث العلمي عموماً. فرجو منكم التفضل. ملاً هذه الاستمارة ولكم منا جزيل الشكر مسبقاً.

ضع الرقم الذي تراه مناسباً في الخانة:

1: لا أوافق بشدة، 2: لا أوافق إلى حد ما، 3: محايد، 4: أوافق إلى حد ما، 5: أوافق بشدة



1. أعتقد أنه يجب على شركات الطيران تنفيذ أنشطتها وفقاً للوائح و السياسات البيئية المنصوص عليها في المعاهدات الدولية



2. أعتقد أنه يجب على شركات الطيران السعي نحو إتباع إجراءات إيكولوجية من شأنها الحد من انبعاث غاز CO<sub>2</sub> و التوجه نحو الطاقات المتجددة
3. أعتقد أن شركتنا يجب أن تقوم بتخصيص مبلغ ثابت من الأرباح السنوية للتمويلات الخيرية
4. أعتقد أنه يجب تكوين لجنة أخلاقية تسعى إلى نشر مدونة أخلاقية و تعمل على تبنيتها من قِبَل الجميع في الشركة
5. أعتقد أنه يجب على الشركة أن تعمل على تشجيع الموظفين على الأعمال التطوعية و تعمل على إدراجها ضمن مسؤولياتهم الشخصية

#### قائمة المراجع:

- **ACQUIER, Aurélien et Franck AGGERI (2007), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, n° 180 (Novembre), p. 131-157.**
- **ACQUIER, Aurélien (2008), « Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur », Actes de la 17e 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.**
- **BERNEMANN, Corinne, Marie-France VERNIER, Sylvain PLOUFF et Paul LANOIE (2010), « Le marketing vert est-il synonyme de succès ? », Actes du Congrès des réalités et perspectives du développement durable, 28-29 Octobre, 2ème Université, Clermont, p. 36-45.**
- **BINNINGER, Anne-Sophie et Isabelle ROBERT (2011), «La Perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la « Stakeholder Marketing Theory »? », *Management & Avenir*, n° 45, p.14-40.**
- **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*, n°13, p. 41-55.**
- **Charreaux , Gérard (2002), Variation sur le thème : « À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 5, n° 3, (septembre), p. 5-68.**
- **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.**
- **FERNANDES, Valérie et David AKONO (2010), « Impacts du développement durable sur les choix de relocalisation : une approche exploratoire », Actes du Congrès des réalités et perspectives du développement durable, 28-29 Octobre, 2ème Université, Clermont, p. 23-34.**
- **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.**
- **GALAVIELLE, Jean-Pierre (2002), « De L'Éthique Économique a L'Éthique des Affaires », *Maison des Sciences Économiques*, Document de Travail, (Juin), pp. 1-33.**
- **KATRINLI, Alev, Gonca GUNAY et Mehmet E. BIRESELIÖGLU (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), **Marketng Management**, USA, New Jersey: Pearson Education, 14th Ed, 657p.
- **KOTLER, philip et kevin lane KELLER** (2008), **Marketng Management**, USA, New Jersey: Pearson Education, 13th Ed, 662p.
- « **La responsabilité sociétale des entreprises : une opportunité à saisir pour les PME** » (2007 ?), *Communication de la Commission Européenne*, p. 1-44.
- **NICOLAS Postel, ROUSSEAU Sandrine** (2008), « **RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions** », in "Special Issue: Corporate Governance and Ethics", *M@n@gement*, Vol. 11, n° 2, p. 137-160.
- **MILED, Nadia** (2010) « **L'éco-conception: une opportunité d'innovation dans le respect de la nature** », Actes du Congrès des *réalités et prospectives du développement durable*, 28-29 Octobre, 2ème 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
- **PIRE-LECHALARD, Pierre, Boris BARTIKOWSKY et Delphine van HOOREBEKE** (2010), « **L'implication au développement durable des jeunes consommateurs: une investigation exploratoire** », Actes du Congrès des *réalités et prospectives du développement durable*, 28-29 Octobre, 2ème Université, Clermont, p. 47- 67.
- **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.
- **REYNAUD, Emmanuelle** (2004 ?), « **Développement Durable et Entreprise : VERS Une Relation Symbiotique ?** », *UFR Sciences Economiques*, p. 1-15.
- **SAXENA, Manisha et A. S. KOHLI** (2012), « **Impact of Corporate Social Responsibility on Corporate Sustainability: A Study of the Indian Banking Industry**», *The IUP Journal of Corporate Governance*, Vol. 11, n° 4, p. 39-54.
- **SPARKES, Russell** (2003), « **From corporate governance to corporate responsibility: The changing boardroom agenda**», *Ivey Business Journal*, (March/April) , p.1-5.



- **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.
- **YUDELSON, Jerry (2008), Marketing Green Building Services Strategies For Success**, Architectural Press, Oxford, Elsevier Publisher, First Edition, p. 269.
- **VERNIER, Marie-France, Corinne BERNEMAN, Paul LANOIE et Sylvain PLOUFFE (2010), « Impact économique de l'éco-conception », Actes du Congrès des réalités et perspectives du développement durable**, 28-29 Octobre, 2ème Université, Clermont, p. 202-211.