

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة المسيلة

مطبوعة في مقياس:

الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية موجهة لطلبة قسم التسيير

تخصص ماستر مهني (سنة ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية للمؤسسات)

من إعداد الدكتور لعشاش عبد الحليم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة المسيلة

محاضرات الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية موجهة لطلبة قسم التسيير

تخصص ماستر مهني (سنة ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية للمؤسسات)

بطاقة التواصل ومعلومات المقياس

الأستاذة لعشاش عبد الحليم

القسم علوم التسيير

المقياس الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية

تخصص ماستر مهني (سنة ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية للمؤسسات)

البريد الإلكتروني [abdelhalim.lachache@univ-msila.dz](mailto:abdelhalim.lachache@univ-msila.dz)

## فهرس المحاضرات:

- أخلاقيات العمل.
- المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة.
- التكوين والأسس النظرية للمسؤولية الاجتماعية للشركات.
- مأسسة المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- ممارسات وأدوات المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

### 2- أهمية المقياس

تتجلى أهمية مقياس في أهمية الموضوع الذي تدور حوله و هو: أخلاقيات العمل، إذ تعتبر الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية من المصطلحات التي تحمل في طياتها الكثير من المعاني الحسية والمعنوية، وبالتالي تكتسي دراستها خصوصية ترتبط بالمجتمع من جهة وبميدان الدراسة من جهة أخرى. كما أن أهمية الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية هي المواضيع التي سنتحدث عنها باستفاضة، حيث أنه ومع الأسف الشديد انخفض مستوى الأخلاق بشكل عام، وعلى نحو أكثر تحديد قد انخفض المستوى العام للخلق المهني، وانتشر في مختلف المهن غير مقتصر على عمل معينة. وأصبحت المسؤولية الاجتماعية تستدعي بحوث ودراسات كثيرة وتطبيقها ميدانيا. والأخلاقيات هي التي تحي الضمير، وتجعل الشخص متقنا لعمله بشكل أكبر، ومن هذا المنطلق نتحدث عما ترسخه أخلاقيات العمل في المجتمعات وتغرسه في النفوس عن طريق التركيز على إرساء مبادئ وآداب المهن والاهتمام بتطبيقها، وربطها بالمسؤولية الاجتماعية وليس بترديد الشعارات الرنانة و فقط، حيث أن الخلق فعل، الخلق موقف، الخلق عبادة.

### 3- هدف المقياس

يهدف المقياس إلى تعريف طلبة علوم التسيير وخاصة طلبة ماستر مهني بالأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية بمفهومها العام وذلك من أجل إكساب الطلبة القواعد الأخلاقية في العمل واعتبار أنفسهم مسؤولين اجتماعيا مما يعزز التزامهم بها، في مجال عملهم المتوقع بعد التخرج. تمكين الطالب من معرفة الأخلاقيات بعمق وأهميتها الوظيفية والاجتماعية.

قال سبحانه وتعالى وهو يخاطب الرسول الأكرم محمد صلى الله عليه وسلم (وإنك لعلی خلق عظیم) صدق الله العظيم

وعن ابي هريرة أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق)

وعن جابر بن عبد الله رضي الله عنهما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (إن من أحبكم إلي وأقربكم مني مجلسا يوم القيامة أحاسنكم أخلاقا

وصدق أمير الشعراء أحمد شوقي عندما قال:

صلاح أمرك للأخلاق مرجعه ..... فقوم النفس بالأخلاق تستقم

وهل هنالك بيتا من الشعر العربي الحديث قيل في الأخلاق أروع من قول أحمد شوقي:

إنما الأمم الأخلاق ما بقيت ..... فإن هم ذهبت أخلاقهم ذهبوا

## مقدمة عامة:

إن موضوع الأخلاقيات من المواضيع التي لا يتعامل معها بالشكل الكافي في المؤسسات بشتى أنواعها، إذ لا بد من توافر إمكانيات أساسية يحتاجها العامل والموظف. فمن الصعب جدا على المؤسسات أن تستمر مهما كانت إمكانياتها المادية مثل أمريكا أو إمكانياتها البشرية مثل الصين أو إمكانياتها التقنية مثل اليابان في سوق تحتدم فيه المنافسة وتتقدم فيه المنتجات بسرعة رهيبية، وإنما لا بد أن تتوفر الإدارة المؤهلة التي تمتلك تلك الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية والفنية دون أن ننسى الأخلاقية في العمل. فكل الأعمال والأنشطة لها ضوابط تفرضها الأصول المجتمعية والأنظمة القانونية. ومن يخرج عن الأنظمة القانونية يلاحق ويتابع قضائيا، فمن يخرج عن الأصول المجتمعية قد يلاحقه الخزي والعار وسبب الدهر، ومن يلتزم بالقيم والمبادئ الأخلاقية فهذا هو جوهر الارتقاء بالسلوك الإنساني والنشاط الإداري والاقتصادي.

خضعت مسيرة الأخلاقيات في الأعمال النقاشات طويلة وفي مختلف المجتمعات ولا سيما المتطورة منها، وكل ذلك من أجل خدمة المجتمع والفرد على السواء. والخدمة هذه هي المبدأ الأساسي الذي يعرض على الذي ينشطون في الأعمال، أن يتحلوا في أن واحد بالالتزام الأخلاقي وبالذقة العلمية. هذان القياسان، الالتزام الأخلاقي والذقة العلمية، هما أساس تعليم الأخلاقيات في الأعمال في الجامعات والكليات والمعاهد، والاهتمام الواجب بضرورة تحديد المواصفات والمقياس، والجودة للخدمة، والبحث والتدريس المهني الدائم، سيسمح مع الوقت بإجابة أفضل عن متطلبات الترام الأخلاقيات في الأعمال وفي تقويم ما هو للخير العام.

لذلك يجب أن تعطى مسألة الأخلاقيات حيزا مهما في عملية اختيار الأشخاص للقيام بمهام إدارية في أية إدارة أو مؤسسة عامة أو خاصة، والاختيار هذا ليس بالعملية البسيطة أو السهلة، ولدى اختيار الأشخاص يكون من أقدم على الاختيار، قد اتخذ قرارا إداريا على جانب كبير من الأهمية. ان الأسلوب الذي يستخدم في عملية الاختيار له انعكاساته المباشرة على العمل وعلى العوامل الرئيسية للتنمية الاقتصادية والثقافية. فالمراقب التي تنتج عن اتخاذ القرار الحالي قد تكون باهظة الثمن من الناحية المالية، بل ومن حيث الوقت كذلك، بالإضافة إلى هذه العلاقة التي تكون قد صرفت مع الآخرين في العملية هذه لذلك يستحيل التقليل من أهمية موضوع الأخلاقيات في إدارة الموارد البشرية، وهي الإدارات والمؤسسات العامة والشركات والمؤسسات في القطاع الخاص، ويتم الاهتمام في هذا المقياس لدراسة قضايا إدارة الموارد البشرية وما يحكمها من أخلاقيات عاليا التي تم تجاهلها في مجال المسؤولية الاجتماعية في القطاعين العام والخاص.

يكتسب الدور الاجتماعي للشركات والقطاع الخاص أهمية متزايدة بعد تخلي الحكومات عن كثير من أدوارها الاقتصادية والخدمية التي صحبتها بطبيعة الحال برامج اجتماعية كان ينظر إليها على أنها أمر طبيعي ومنتوق في ظل انتفاء الهدف الربحي للمؤسسات الاقتصادية التي تديرها الحكومات، وإن كانت في كثير من الأحيان تحقق إيرادات وأرباحا طائلة.

وكان متوقعا مع تحول هذه المؤسسات إلى الملكية الخاصة وإعادة تنظيمها وإدارتها على هذا الأساس أن يتوقف دورها الاجتماعي، ولكن التطبيق العملي لتجارب الخصخصة أظهر أن الدور الاجتماعي والالتزام الأخلاقي للشركات هو أيضا استثمار يعود عليها بزيادة الريح والإنتاج وتقليل النزاعات والاختلافات بين الإدارة وبين العاملين فيها والمجتمعات التي تتعامل معها، ويزيد أيضا انتماء العاملين والمستفيدين إلى هذه الشركات واطهر أيضا أن كثيرا من قادة وأصحاب الشركات يرغبون في المشاركة الاجتماعية، وينظرون إلى العملية الاقتصادية على أنها نشاط اجتماعي ووطني وإنساني يهدف فيما يهدف إليه إلى التسمية والمشاركة في العمل العام، وليس عمليات معزولة عن الهداف المجتمعات والدول وتطلعاتها ويمكن دراسة ملاحظة كثير من الالتمات والمشروعات والمبادئ التي بدأت شركات كثيرة تلتزم بها أو يمكن أن تعمل على أساسها دون أن تتخلى بالطبع من أهدافها الربحية، فهذا ما يريده لها أيضا جميع العاملين فيها والمستفيدين منها لأن خسارتها متعود بالضرر على المجتمعات والعاملين والاقتصاد الوطني.

وتؤشر التجارب العربية القائمة أو التاريخية بوضوح على الدور الاجتماعي للقطاع الخاص، فالحضارة العربية يغلب عليها تاريخيا طابع المجتمعات أكثر من الدول والتضامن والتكافل والتقدم الحضاري والعلمي الذي الميز كان يعتمد على المجتمعات والأفراد أكثر من الدول. فالحضارة العربية والإسلامية كانت قائمة تاريخيا على مؤسستين متكاملتين ومستقلتين، وهما الدولة (السلطة) والمجتمعات التي كانت تنظم التعليم والرعاية والتكافل في حين كانت السلطة تنسق شؤون الأمن والدفاع وترعى المجتمعات وتساعدتها.

وكانت تجربة الدولة المؤسسية التي تقوم على التنمية والرفاه والخدمات في التجربة العربية حديثة جدا وبرغم الدور الواسع للحكومات في الرقي والتنمية والرعاية الاجتماعية فقد تواصلت فيها المساهمات التنموية والاجتماعية للأفراد والشركات، وعندما حققت هذه الدول تقدما اقتصادية بدأ الدور الاجتماعي والتنموي يزداد في جميع أنحاء العالم، ويمكن اليوم ملاحظة أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في التبرعات لآلاف من المساجد والمدارس والمراكز الطبية وآبار المياه والمشروعات الإغاثية والتنموية بتمويل مجتمعي فردي ومؤسسي ولكن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تقف عند التبرعات للمشروعات والبرامج التنموية والخيرية، فثمة مجالات للعمل ومبادئ يجب أن تلتزم بها الشركات وسيعود ذلك على

المجتمعات والدول بفوائد كبرى، ويجنبها كوارث وأزمات بيئية واقتصادية واجتماعية ستكون في تكاليفها ونتائجها أكبر بكثير من التكاليف المترتبة على هذه المسؤوليات والالتزامات.

ومن مجالات ومحاور هذه المسؤوليات الاجتماعية، تنظيم وإدارة الأعمال وفق مبادئ وقواعد أخلاقية، والمشاركة مع الفقراء والطبقات الوسطى (على أساس ربحي)، وحماية البيئة وتطويرها، وحماية الموارد الأساسية كالمياه والغابات والحياة البرية والتربة وتطويرها، ومكافحة الفساد وتجنبه، والتزام حقوق الإنسان، ومساعدتهم في تحقيق مكاسب اقتصادية واجتماعية مثل الادخار والتأمين والرعاية هم ولعائلاتهم، ومشاركتهم في الأرباح.

على عكس ما كان راسخا في الأذهان عن الدور غير الحيوي لرجال الأعمال في المشاركة في التنمية الاجتماعية، أصبحت المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال من المبادئ التنموية الهامة التي يدعو إليها الكثير من منظري الفكر الاقتصادي مع تقلص دور الحكومات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أصبح للقطاع الخاص دورا هام في المشاركة الجادة لإحداث التنمية، وعلى المستوى العالمي في الدول الصناعية والتجارية الكبرى أصبح هناك تعاون متوازن بين الدول ورجال الأعمال والمجتمع لتحقيق التنمية دون الاعتماد كلية على جهة واحدة وإعفاء الجهات الأخرى من المسؤولية.

ولقد تجاوزت المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال في الدول الكبرى صفة العطاء العشوائي الغير منظم والغير محدد الهدف، وأصبح لها دور تنموي أساسي فالعطاء من أجل التنمية جزء لا يتجزأ من نشاطات هذه الشركات. ومع ترسيخ وانتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية، أصبح من الصعب على الشركات الكبيرة التغاضي عن دورها التنموي وإحساسها بالمسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع، وأهمية هذه المشاركة الاجتماعية لا تكمن فقط في مجرد الشعور بالمسؤولية وإنما أصبحت أمرا ضروريا لكسب تعاطف المجتمع واحترامه وبالتالي ضمان النجاح والإقبال من الجماهير ونتيجة لذلك، سعت العديد من الشركات لإنشاء مؤسسات تنموية أو عمل خطط منظمة لمساعدة الفئات الضعيفة في المجتمع ومحاولة تنميتها بشكل فعال.

نحن بصدد مراجعة الأطر والمفاهيمية التي يمكن أن تستند إليها الأبحاث الجارية في مجال أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية. وبمعنى آخر نحاول الإجابة عن السؤال التالي: ما هي الأطر التي يمكن تسخيرها في خدمة بحث أبعاد الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات؟

محاضرة حول:

أخلاقيات العمل

## 1- التطور التاريخي لأخلاقيات العمل:

إن إحدى فضائل التاريخ هي أن يزودنا باستمرار بقدر أكبر من المعرفة في كل مرة جديدة نعود فيها إليه، ثم إن النظرة إلى المستقبل في موضوع أخلاقيات العمل لا تساويها في الأهمية في اغلب الأحيان إلا نظرة في الماضي، وإن أي نظرة إلى المستقبل بدون مراجعة إلى الماضي لسوف يكون محكوماً عليه أن يعيد هذا الماضي بكل أخطائه.

### 1-1-1- البعد التاريخي لأخلاقيات العمل والعوامل التي ساعدت في نشأتها

إن الأخلاقيات وهي مجموعة القيم التي تميز ما هو جيد عما هو سيئ ظهرت مع الإنسان منذ البدء، واستمرت معه إلى وقتنا الحاضر، و ستلازمه طالما ظلت هناك حياة على سطح المعمورة. ومن منظور التراث الغربي يعود تطور النظرية الأخلاقية إلى أفلاطون (427-347 قبل الميلاد) وتعود جذور كلمة Ethics بمعنى (أخلاق) إلى الكلمة اليونانية (Ethos)، والتي تعني العادات والسلوك أو الصفات. وقد أشار حسين عبد الحميد ونجم عبود إلى البعد التاريخي كما يلي:

#### 1-1-1- الحضارة البابلية

يمكننا تبسيط انتشار الفكر الأخلاقي في الحضارة البابلية من خلال النقاط التالية:

- الاهتمام الكبير بالتجار وانتشار واسع لمهنة الطب والبناء في الحضارة البابلية؛
- تحديد الإرشادات والقواعد لتلك المهن؛
- تحديد العقوبات في حالة عدم الالتزام بالواجبات؛
- الوعي الأخلاقي بالمهن وتقنياتها.

#### 1-1-2- الحضارة الرومانية

الحضارة الرومانية غنية عن التعريف فقد بسطت سطوتها على القارات وتوسعت بشكل كبير جداً، وهذا ما يثبت أنها كانت مبنية على أسس وقواعد صلبة ومتمينة. إذ تحكمت بقوانينها على المجتمعات بشتى الأطياف والثقافات والعادات والتقاليد رغم اختلافها، وهذا ما يؤكد ويدل على أن هناك أخلاقيات صارمة والتزام صارم في ظل القانون.

ويمكن شرح البعد الأخلاقي كما يلي:

- احترام القانون واجب على كل الأطياف؛
- تنظيم اجتماعي رهيب؛
- الالتزام بتأدية كل الواجبات لأنها محور جميع القيم؛
- الإنسان يضع في حسابه العمل من أجل الحضارة الرومانية فقط؛
- الاهتمام بأخلاق الرجال وتحليل نفسياتهم ودعمهم لتكوين الدولة كمجتمع أخلاقي؛
- الاتساع نحو العالمية من خلال الأخلاقية المثالية؛
- الإنسان يرقى بأخلاقه إلى تحقيق دولة عظمى.

### 1-1-3- الشرائع السماوية

جاءت الشرائع لعلاج المجتمعات من الفوضى والفساد وتطبيق القانون والعدل وتحقيق الأمن والأمان، والتحكم في الأمور الاقتصادية والسياسية والسمو بالأخلاق والوعي والثقافة ونشر العلم والتأكيد على أن العلوم بشتى أنواعها هي أساس نهضة الإنسان.

### 1-1-4- أخلاقيات العمل في الإسلام

في بداية انتشار الإسلام كان العرب في جاهلية، ولكن كانت تحكهم الفطرة السلمية إلى الكثير والمثل العليا عندهم مثل المروءة، الرأفة، الرحمة الشجاعة في القتال والصبر على الشدائد، والإصرار على الثار وحماية الضعيف، والكرم، والإيثار إلى أن جاء الإسلام فغير حياتهم كما غير حياة البشرية.

وتميزت الأخلاق الإسلامية عن الأخلاق التي تبنتها الفلسفات المختلفة، فالإسلام له نظامه الأخلاقي وفضائله الخاصة عن الأخلاق الفلسفية، فغاية الأخلاق في الإسلام ليست اللذة أو السعادة بل السعادة الأخروية من خلال المنفعة العامة الدنيوية، التي تصون الروح وتعنى الجسد. فأخلاق المسلمين نابعة من القرآن والسنة والإجماع والقياس، وقد راع الرسول صلى الله عليه وسلم الآداب، فقد كان مثالا أعلى لها. وعمل على تأديب أمته بها، وقد أتى الله تعالى عليه في قوله " وانك لعلی خلق عظیم "سورة القلم الآية 04.

والأخلاق عند المسلمين هي وسط عدل، فهي المواكبة للطبيعة الإنسانية ففي قوله تعالى "وكذلك جعلناكم امة وسطا لتكونوا شهداء على الناس " سورة البقرة 143.

فالإسلام دين الوسطية، حيث حقق الربط بين الخلق والعمارة، والربط بين الدنيا والآخرة في قوله تعالى "ابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا" سورة النور، الآية 37.

وقد تميزت الحضارة الإسلامية عن غيرها من الحضارات أنها اعتنت بالإنسان سواء من الجوانب الإنسانية والأخلاقية أكثر من الجوانب الغريزية والمادية التي هي بدورها جوانب مهمة يجب أن يعمل على تهذيبها وضبطها، ولم يغفل عنها الإسلام بل اعتنى بها وأعطاهها شيئاً من الأهمية. والإسلام لم يركز فقط على الجوانب الأخلاقية في كل المجالات لأن رقي المجتمعات لا يقاس فقط بالأخلاق والآداب الاجتماعية، إنما على المنجزات والاكتشافات العلمية أيضاً، ولكن الأصل أن لا تغطي المادة على القيم بل سيادة القيم الإنسانية هي الأساس في نشر الحب والإيثار والتضحية والاستقامة والسلوك والمعاملة .

ولما كان الأفراد هم دعائم المجتمعات، والدعائم أساس في كل نهضة اجتماعية كان لابد من التركيز على مكارم الأخلاق لتنمو فيها جوانب الخير و البناء والعطاء وتنخر عوامل الشر والهدم والفساد. لذا فموضوع الأخلاقيات موضوع في غاية الأهمية يجب التركيز عليه والعناية به كمنظومة شاملة حتى تتأصل في الفرد والأسرة والمجتمع والعمل فتؤتي ثمارها على الجميع.

## 2-العوامل التي ساهمت في نشأة علم أخلاقيات العمل في العصر الحديث

هناك العديد من العوامل من أهمها

1-2-انتشار الفسائخ الأخلاقية والفساد والانحرافات في مؤسسات الدول المتقدمة أهمها أمريكا.

2-2- استثمار طاقات الأفراد وكسب ولائهم إلا من خلال قيم أخلاقية محددة.

2-3- ظهور مشاكل أخلاقية يصعب الحكم فيها من الناحية القانونية.

2-4- انتشار ممارسات تجارية تضر الصالح العام.

2-5- أصبحت المجتمعات الصناعية تهتم بالقيم الأخلاقية الاجتماعية على الصعيد العملي والمهني.

3-أخلاقيات العمل:

3-1-الأخلاق لغة:

1/1- الأخلاق: (علم الأخلاق) علم يتعلق بالأعمال التي توصف بالحسن أو القبح

2/1- الأخلاقي هو ما يتفق وقواعد الأخلاق أو قواعد السلوك المقررة في المجتمع وعكسه لا أخلاقي.

ان أقرب كلمة في اللغة الإنجليزية يمكن أن تتلقي مع غايات هذا الموضوع في كلمة Ethics وتعني هذه الكلمة باللغة الإنجليزية ما يلي: Science of Morals; Rules of Conduct. أي بمعنى علم الأخلاق؛ علم قواعد السلوك.

كما تعني كلمة Ethics أيضا باللغة الإنجليزية ما يلي: The Study of right and wrong in human Behavior.

والمعنى الإنجليزي لكلمة Manner يؤخذ من قاموس The New Method English Dictionary صفحة رقم (200) ما يلي:

تعني كلمة Polite Behavior = Good Manners

يمكن إيجاز كلمة الأخلاق كما يلي:

- أن الأخلاق تصف الحسن والقبح؛
- أن الأخلاق أحكام تهتم بالقيم؛
- أن الأخلاق هي الالتزام التام بقواعد السلوك المقررة في المجتمع؛
- أن الأخلاق معنية بدراسة الصواب والخطأ في السلوك الإنساني.

### 3-2- الأخلاق اصطلاحا:

وقد أشار مهدي إلى أن هناك العديد من المفاهيم الاصطلاحية للأخلاق من بينها ما يلي:

تكون الأخلاق هي مجموعة المبادئ والقواعد المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه وتوصف بالحسن والقبح، كما تعرف بأنها صفات مستقرة في النفس البشرية، فطرية ومكتسبة ذات تأثير محمود أو مذموم على السلوك.

والخصائص الأساسية المرتبطة بالواجبات الأخلاقية في العمل:

- احترام قيم وعادات المجتمع؛

- احترام السلوك المقرر في المجتمع؛
- الظهور بالحسن والابتعاد عن القبح؛
- احترام الناس؛
- العدالة في القرارات؛
- تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة؛
- احترام الأنظمة والقوانين؛
- احترام القرارات القيادية؛
- احترام وقت العمل؛
- تنمية روح الانتماء للمؤسسة؛
- التشجيع النفسي للموظف؛
- المحافظة على أسرار الوظيفة.

#### 4- المصادر التي تستنبط منها الأخلاق:

الأخلاق العامة، وأخلاق العمل لها مصادر تستنبط منها وهي كما يلي حسب مهدي:

#### 4-1- الأخلاق العامة:

إن المصادر التي تستنبط منها الأخلاق العامة هي المصادر التالية:

- الدين الإسلامي؛
- القوانين والأنظمة الشرعية؛
- الثقافات ومستوى الوعي العام؛
- العادات والتقاليد، والأعراف السائدة؛
- امهات الكتب؛
- الأبحاث والدراسات والكتب والمؤلفات المتعلقة بموضوع الأخلاق؛
- الممارسات والسلوكيات القويمة للقادة والمسؤولين ؛
- المواعظ، التوجيهات، والنصائح؛
- أقوال وأحاديث الرسل والأنبياء والصالحين والقادة العظماء؛
- الحكم والأمثال والأقوال المشهورة.

#### 4-2- أخلاق في العمل:

ويمكن استنباط مصادر أخلاقيات العمل من المصادر التالية:

- الأنظمة الوظيفية الخاصة بالعمل؛
- الاجتماعات الدورية الموضحة للعمل؛
- التصرفات داخل المجتمعات الصناعية؛
- الأعراف والتقاليد الخاصة بالعمل؛
- القوانين والتشريعات والأنظمة الضابطة للعمل؛
- الممارسات والسوابق والحالات المتعلقة بالعمل؛
- المؤلفات، والأبحاث والدراسات المتعلقة بالعمل؛
- القواعد والأعراف الدولية المتفق على إتباعها عند أصحاب العمل؛
- الخبرة القيادية؛
- التجارب الإدارية للدول الأخرى؛
- إجراءات العمل الموحدة المكتوبة؛
- مهارات فرق العمل؛
- تقارير التفتيش والتدقيق والرقابة.

#### 5-أخلاقيات العمل في أنظمة الموظفين المعمول بها مختلف المؤسسات:

لكل مؤسسة نظام موظفين معمول به، كما أن أخلاقيات العمل والعمل تستند على الأمور التالية حسب مهدي:

- واجبات يتوجب على الموظف أن يقوم بها؛
- الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل؛
- محظورات ممنوع على الموظف أن يأتيها منعا باتا.

#### 5-1- واجبات يتوجب على الموظف أن يقوم بها:

يبقى الموظف هو الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة لذلك يجب عليه القيام بالعمل بنفسه بدقة وأمانة ويحترم الدوام الرسمي، ولا بد من تنفيذ الأوامر والتوجيهات على أكمل وجه، والحفاظ على مصالح المؤسسة وأموالها وأسرارها وأسرار عملائها، كما يجب مراعاة التسلسل الإداري في اتصالاته بحيث لا يتجاوز رئيسه المباشر...

#### 5-2- الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل:

من الأخلاق المطلوبة في صاحب العمل أن يوضح للعامل العمل المطلوب منه مع المدة والأجر، ولا لا يكلفه فوق طاقته، والمعاملة بالحسنى...

### 5-3- محظورات ممنوعة على الموظف أن يأتيها منعاً باتاً:

من أخطر المحظورات أن يترك الموظف عمله أو يتوقف عنه لأي سبب من الأسباب دون إذن المدير...

### 6- الأخلاقيات:

#### - تعريف الأخلاقيات:

- هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم السلوكيات وتحدد ما هو صواب وما هو خطأ.
- تسعى للإجابة عن الأسئلة التي تتناول المفاهيم الأخلاقية لدى البشر، مثل الخير والشر، والصواب والخطأ، والفضيلة والرذيلة، والعدالة والجريمة.
- توجه سلوكيات الأفراد والجماعات في مختلف مجالات الحياة، مثل:
  - الأخلاقيات الفردية: تركز على واجبات الفرد تجاه نفسه والمجتمع.
  - أخلاقيات المهنة: تحدد المعايير السلوكية المتوقعة من أصحاب المهن المختلفة.
  - أخلاقيات الأعمال: تنظم السلوكيات في عالم الأعمال والتجارة.
  - أخلاقيات البحوث العلمية: تضمن إجراء البحوث العلمية بطريقة أخلاقية ونزيهة.
  - أخلاقيات التكنولوجيا: تعنى بالتأثيرات الأخلاقية للتكنولوجيا على المجتمع.

#### - مفاهيم أساسية في الأخلاقيات:

- القيم: المبادئ والمعتقدات الراسخة التي توجه سلوكيات الفرد.
- الفضائل: الصفات الحميدة التي تميز الشخص الأخلاقي.
- الواجب: ما هو ملزم على الفرد القيام به.
- الحقوق: ما يستحقه الفرد من احترام وحماية.
- العدالة: إنصاف كل ذي حق حقه.
- المسؤولية: تحمل عواقب أفعالنا.

#### - أهمية الأخلاقيات:

- ضمان التعايش السلمي: تساعد القواعد الأخلاقية على تنظيم العلاقات بين الأفراد والجماعات، وتمنع الصراعات والنزاعات.
- حماية حقوق الإنسان: تؤكد الأخلاقيات على احترام كرامة الإنسان وحقوقه الأساسية.
- تعزيز التنمية المجتمعية: تساهم الأخلاقيات في بناء مجتمعات متماسكة وذات قيم إيجابية.
- دعم التقدم العلمي: تحدد الأخلاقيات المبادئ الأخلاقية التي يجب مراعاتها في البحوث العلمية والتكنولوجية.

## - إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة:

تسعى المؤسسات إلى تبني وتنفيذ وتنمية إرساء الأخلاقيات في كل المستويات من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى التشغيلية من خلال توضيح مدى قناعة العاملين بأخلاقيات العمل، فكما نعلم مدى تأثير ذلك على أداء المؤسسة.

- إذا وجد إخلال في أخلاقيات معينة يتم التعامل مع ذلك بالردع القانوني؛
- لا تتسامح المؤسسة مع الكذب في التقارير؛
- القضاء على المشاحنات والعداء بين فرق العمل؛
- القضاء على المؤامرات والخداع بين الموظفين؛
- العمل بالهواء يجب دحضه،
- تداخل مصالح العامل مع المؤسسة لا يجب أن يكون؛

## 7- حتمية الأخلاقيات:

### - أخلاقيات العمل ضرورة إدارية:

إن أخلاقيات العمل هي ضرورة إدارية وهذا يظهر من خلال ما يلي:

**1- العلاقة بين العاملين والإدارة:** على الرغم من أن كل شخص ينبغي أن يتحلى بأخلاقيات العمل فإن إدارة المنظمة لا بد أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل. فقد تجد من الموظفين من هو مؤمن بأخلاقيات العمل ومنهم من لا يكثر بها.

ولكن من مصلحة المنظمة أن تجعل الكل يلتزم بها بناء على لائحة أو ميثاق توضح أخلاقيات العمل من منظور المنظمة بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها، ومن الأمور المعروفة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله، ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تفي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمرا غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمان والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر الكثير من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.

قارن بين حالتين: حالة الإدارة الملتزمة بأخلاقيات العمل والإدارة غير الملتزمة بأخلاقيات العمل.

في الحالة الأولى تجد أن وعود المديرين للعاملين مصدقة بينما في الحالة الثانية تجد أن الوعود غير مصدقة بل يكون الشك مهيمنا على العلاقة بين العاملين والإدارة.

في الحالة الأولى تجد كثيرا من العاملين يستمر في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولا بينما في الحالة الثانية تجد العاملين يبحثون عن بديل باستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعا.

في الحالة الأولى تجد العامل سعيدا في عمله ولديه ولاء لهذه المنظمة المحترمة بينما في الحالة الثانية تجد العلاقة مبنية على المقابل السريع لأن المقابل بعيد المدى غير مضمون.

هذا الأمر يمتد تأثيره إلى العمالة التي قد تتقدم لوظائف بالمنظمة. فالمنظمة التي تتعامل بطريقة أخلاقية مع موظفيها تجتذب كفاءات سوق العمالة بينما المنظمة التي لا تبالي بهذه الأمور تنفر الكثير من تلك الكفاءات. تأثير ذلك على قدرات المنظمة غني عن التفصيل، كذلك فإن أسلوب تعامل المنظمة مع المتقدمين لوظائف يؤثر على الكفاءات التي تقبل التوظيف بها بل والتي تتقدم لها مستقبلا.

## 2- العلاقة بين العاملين:

العلاقة القوية بين الموظفين تؤدي إلى إشعال الحماس في فريق العمل ويصبح أكثر إماما بالثقافة التنظيمية للشركة ، كما أنها تدفعه إلى الاندماج بشكل أكبر في العمل والإيمان بمبادئ ورؤية الشركة ، لذا يقدم كل ما لديه لتحقيق أهداف الشركة وبالتالي المزيد من الإنتاجية.

من الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل. فالموظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتقانى في عمله. ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تفي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمرا غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض. قارن بين حالتين: حالة الإدارة الملتزمة بأخلاقيات العمل والإدارة غير الملتزمة بأخلاقيات العمل. في الحالة الأولى تجد أن وعود المديرين للعاملين مصدقة بينما في الحالة الثانية تجد أن الوعود غير مصدقة بل يكون الشك مهيمنا على العلاقة بين العاملين والإدارة. في الحالة الأولى تجد كثيرا من العاملين يستمر في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولا بينما في الحالة الثانية تجد العاملين يبحثون عن بديل باستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعا. في الحالة الأولى تجد العامل سعيدا في عمله ولديه ولاء لهذه المنظمة المحترمة بينما في الحالة الثانية تجد العلاقة

مبنية على المقابل السريع لأن المقابل بعيد المدى غير مضمون. هذا الأمر يمتد تأثيره إلى العمالة التي قد تتقدم لوظائف بالمنظمة. فالمنظمة التي تتعامل بطريقة أخلاقية مع موظفيها تجتذب كفاءات سوق العمالة بينما المنظمة التي لا تبالي بهذه الأمور تنفر الكثير من تلك الكفاءات. تأثير ذلك على قدرات المنظمة غني عن التفصيل. كذلك فإن أسلوب تعامل المنظمة مع المتقدمين لوظائف يؤثر على الكفاءات التي تقبل التوظيف بها بل والتي تتقدم لها مستقبلاً.

### 3- العلاقة مع الموردين:

تظهر أهمية إدارة علاقات الموردين على أكمل وجه، بشكل بارز في سياق الاستيراد والتصدير، وحتى في عمليات الصفقات التجارية وغيرها المتعلقة باللوجستيات والأعمال بشكل عام، وتعتبر نواة يبني عليها العديد من الأعمال... تعود أهمية إدارة علاقات الموردين إلى عدة عوامل، منها:

1- تحقيق تقليل في التكاليف: تقوم العلاقات مع الموردين على تحفيزات تعتمد على الفوائد المتبادلة، فعند بدء العلاقات الجديدة، يمكن تحقيق خفض في التكاليف عبر إيجاد تبادل مناسب يساهم في توفير النفقات على المدى الطويل. هذا يساهم في تطوير العلاقات وتوسيع مجال التعاون مع الموردين للتعامل بفعالية مع قضايا التأخير أو التوريد أو حتى جودة المواد.

2- زيادة الكفاءة والفعالية: التواصل الجيد مع الموردين يساهم في تجنب المشكلات وتعزيز كفاءة العمليات. إدارة العلاقات مع الموردين تضمن وجود تفاهم واضح حتى يتسنى تحقيق الاتفاقيات التجارية وضمن جودة المواد، وبالتالي بناء جسر من الثقة.

3- تطوير الابتكار والتعاون: عبر بناء علاقات قوية مع الموردين، يمكن للشركات تحفيز التفاعل وتبادل الأفكار والابتكار، هذا يساهم في تعزيز التعاون لتحسين المنتجات والعمليات بشكل مستمر.

4- بناء علاقات متينة مع الموردين يصب في مصلحة جميع الأطراف، إذ يتجلى ذلك بالتحسين المستمر للجانبين، هذا ينعكس في زيادة اهتمام ومتابعة الجميع، وتعزيز عمليات التوريد وعقد الصفقات التجارية، ناهيك عن تأسيس علاقات متبادلة مليئة بالفوائد بين شركات التصنيع والموردين يفتح أبواباً لتبادل الأفكار، مما يساهم في تحسين جودة المنتجات وضمن الامتثال للمواصفات المحلية والدولية. هذا يؤدي إلى رضا المستوردين، الذين يحصلون بشكل مثلى على المنتجات من حيث الجودة، الميزات، والعروض التنافسية. لتحقيق هذا الهدف، يقوم فريق إدارة العلاقات باستخدام برامج حديثة تساهم في تيسير الاتصالات وإرسال إشارات فورية في حالة حدوث أي حدث يتطلب المتابعة، كما يصدر التقييمات المرحلية والنهائية لعمليات الأعمال لضمان تحسين مستمر يخدم جميع الأطراف ذات الصلة.

5- إدارة المخاطر بكفاءة وحماية المؤسسات من تقلبات الأسعار: تعдан من أبرز ميزات إدارة العلاقات مع الموردين. إذ تتيح هذه العملية التحضير للتعامل مع المخاطر بشكل فعال وفقا للمعايير المثلى، وتحمي البضائع أو المنتجات من التقلبات السريعة في أسواق التجارة، ويأتي ذلك نظرا لاهتمام المستوردين الأساسي بتحقيق أقل تكلفة ممكنة وضمان أعلى مستويات الجودة. لذا، تظهر أهمية إدارة العلاقات مع الموردين في تحديد الأسعار وثبيتها، وضمان تسليم المنتجات بناء على الاتفاقيات المبرمة بين الطرفين، بغض النظر عن التقلبات التي قد تحدث في الأسواق نتيجة للاضطرابات في سلاسل التوريد والعرض والطلب. إدارة العلاقات مع الموردين لا تكون فقط وسيلة لتسهيل العمليات، ولكنها تعد أيضا استثمارا حيويا يسهم في نجاح الشركة وتطويرها.

#### 4- العلاقة مع العملاء:

عندما تكون المؤسسة صادقة وأمينة في تعاملها مع العملاء فإنهم سيفضلون شراء منتجاتها لأن لديهم ثقة هذه المؤسسة. سيكون من اليسير أن تحصل المؤسسة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها لأن العملاء يشعرون بنوع من الولاء لتلك المؤسسة. يستطيع عميل تلك المؤسسة أن يبني خطه على أساس وعود تلك المؤسسة كفترة التوريد أو مواصفات المنتج. سيقوم العملاء بالدعاية المجانية لتلك المؤسسة عندما يتحدثون مع أقرانهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها هذه المؤسسة وتجدهم يتحاورون عن مواقف جيدة حدثت لهم عند تعاملهم مع تلك المؤسسة، أما في الحالة المعاكسة فإن العملاء سينقلون استيائهم من تلك المؤسسة إلى أصدقائهم وزملائهم. وستجد العملاء لا يتقون في وعود تلك المؤسسة ويتخوفون من أن تكون المواصفات المكتوبة على المنتج غير حقيقية وسيحتاجون للتأكد منها. هؤلاء العملاء سيفضلون التعامل مع مؤسسة أخرى لديها أخلاقيات في التعامل وبالتالي تكون تلك المؤسسة معرضة للخطر. وبالتالي لا بد على المؤسسة مايلي:

- تحليل بيانات العملاء وتحديد العملاء الرئيسيين
- تخصيص استراتيجيات التسويق لتلبية احتياجات العملاء
- تسهيل التواصل والاستجابة السريعة للاستفسارات والشكاوى
- بناء الثقة وتعزيز العلاقة مع العملاء
- تنظيم البيانات والمعلومات في قاعدة بيانات واحدة مركزية
- تقديم تجارب مخصصة وحملات تسويق محسنة
- توفير نوع من التكامل بين جميع الأقسام التي تحتك بالعملاء، والتي غالبا ما تكون أشبه بتمثلت أضلاعه: التسويق، والبيع، وخدمة العملاء.
- إدارة علاقات العملاء مستويات، إتقانك لها والوصول لأكبر مستويات رضا العملاء يرتقي لكونه ميزة تنافسية.

- تقليل استيلاء منافسيك على عملائك.
- زيادة الاستجابة لعملياتك الترويجية والحصول على حملات تسويقية أكثر فعالية.
- فهم احتياجات العملاء بشكل أوضح، وبالتالي تلبيةها.
- زيادة المبيعات ومضاعفة الأرباح بمعدلات مذهلة.

كما أن الاستماع إلى احتياجات العملاء يساهم في بناء علاقات مستدامة وتحقيق النجاح في تسويق العلاقات. يعد العملاء هم أصحاب الحق في تحديد ما يرغبون فيه وما يحتاجون إليه. لذلك، يجب أن تكون الاستماع إلى احتياجاتهم أساسا في استراتيجيتك لتسويق العلاقات. عندما تستمع بعناية إلى عملائك، تتمكن من فهم ما يحتاجونه والقضايا التي تواجههم بمزيد من الدقة. هذا يتيح لك تقديم منتجات وخدمات مخصصة تلبي احتياجاتهم الفريدة، مما يعزز ثقتهم فيك ويزيد من ارتباطهم بعلامتك التجارية. يمكن الاستماع إلى احتياجات العملاء من خلال العديد من الوسائل. يمكنك إجراء مقابلات شخصية أو استبيانات عبر الإنترنت أو مراجعة تعليقاتهم على منصات التواصل الاجتماعي، أو حتى الاستماع إلى مكالمات خدمة العملاء.

## 5- العلاقة مع المنافسين:

عندما تتمتع المؤسسة بسمعة طيبة من ناحية أخلاقيات التعامل فإنه يمكنها التعاون مع المنافسين فيما يحقق مصلحة مشتركة. فعلى الرغم من التنافس فإن هناك الكثير من الأمور التي يمكن أن يتعاون فيها المنافسون بما يعود بالنفع على كل منهما مثال ذلك أن تتحد عدة شركات لكي تشتري مادة خامه كجهة واحدة وهو ما يعطيهم جميعا فرصة الحصول على سعر أفضل وجودة أفضل أو شروط دفع ميسرة لأن الشراء يكون أكبر بكثير مما لو اشترى كل منهم على حدة وبالتالي يكون المورد حريصا على تقديم بعض التنازلات. كذلك قد يتعاون المنافسون بتقديم خدماتهم لعملاء المنافسين الذين يستطيعون خدمتهم بتكلفة أقل من المنافسين مثل التعاون بين شركات الطيران لنقل عملائهم على خطوط طيرانهم المختلفة وهو ما يقلل التكلفة على شركات الطيران ويزيد من المرونة في توفير المواعيد المختلفة. كذلك قد تتعاون الشركات لمواجهة منافس كبير أو لتطوير تكنولوجيا ما أو غير ذلك. هذا التعاون مع المنافسين لا يمكن تحقيقه عندما تكون المؤسسة لا تتميز بالمحافظة على أخلاقيات العمل لأن المنافسين سيقابلون أي مبادرة للتعاون بالتوجس والشك والحذر. وبالتالي تخسر تلك المؤسسة كل هذه الفرص للتعاون المفيد مع المنافسين.

يختلف المستثمرون عن مؤسسي الشركات في طريقة تفكيرهم حيال الفرص المتاحة أمام الشركة الناشئة، إذ أن نظرتهم ليست مقتصرة على الحاضر فقط، وإنما تمتد إلى المستقبل. من هنا يتوقع المستثمرون أن يكون المؤسسون على معرفة جيدة بالمنافسين ممن تعرضوا للفشل في الماضي، وأن عليهم أن يدركوا في الوقت نفسه ما يخبئه لهم المستقبل من احتمالات وفرص. فعلى سبيل المثال،

توجهت الكثير من الشركات في الماضي نحو مجالي الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence والواقع الافتراضي Virtual reality، ولكن لم يحقق أحد أي نجاح يذكر. واليوم عادت بعض الشركات الناشئة إلى هذين الميدانين مرة أخرى، معتبرين أن الأمور قد تغيرت في الوقت الحاضر. وعلى الرغم من أن هذا الرأي لا يخلو من الصحة، فإن ما يهم المستثمرين هو تحديد الأمور التي تغيرت بالضبط في هذا الوقت، والاطلاع على الظروف التي لم تكن موجودة في الماضي والتي أدى غيابها إلى فشل تلك الشركات. وبنفس الأسلوب، يجب التفكير في المنافسين الذين قد يدخلون السوق في المستقبل، وتصبح الأمور هنا أكثر تعقيداً، إذ أن هذا الأمر يعتمد على التكهّنات فقط، وهنا تكون الاحتمالات متساوية. وكثيراً ما يطرح المستثمرون السؤال التالي: ماذا سيحدث لو دخلت شركة Google أو أي شركة عملاقة أخرى في هذا السوق مستقبلاً؟ ومع أن التنبؤ بهذا الأمر ليس ممكناً، إلا أن من الجيد أن يكون المؤسس جاهزاً للإجابة على هذا السؤال في أي وقت.

### -أسباب الانهيارات الأخلاقية للشركات والمؤسسات غير الهادفة للربح:

- 1- استمرار المدراء في الضغط السلبي والمساومات من أجل الحفاظ على منصب ليس كفؤ له؛
- 2- مجلس الإدارة الضعيف الذي يرضخ لقرارات وأوامر سيئة لا تنتفع المؤسسة بل تضرها وتؤدي إلى انهيارها في آخر المطاف؛
- 3- كبار المؤسسة يستمرون بتدمير المؤسسة يرافقه سكوت وخوف من الإدارات؛

### - أساسيات أخلاقيات العمل:

- 1- عدم وجود تضارب في المصالح وعدم الغش والخداع والكذب؛
- 2- احترام ميثاق الشركة؛
- 3- عدم تملك واحد في الألف من أسهم أي شركة منافسة أو موردة أو عميلة للشركة؛
- 4- الحفاظ على البيئة؛
- 5- عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة لتحقيق مكاسب خاصة؛
- 6- احترام حقوق الملكية؛
- 7- عدم حصول الموظفين على هدايا سوى ما تسمح به اللوائح؛
- 8- عدم تقاضي رشوة؛
- 9- عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب؛
- 10- الصدق والدقة في التقارير؛
- 11- الحفاظ على أمان وصحة العاملين؛
- 12- احترام سرية بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة وعدم إعلانها؛

13- عدم استخدام موارد المؤسسة في المصالح الخاصة؛

## - مواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة:

### 1- الوعود

يجب أن يتم إعطاء وعود كاذبة مثلا الوعد بتقديم حوافز مادية او معنوية او مالية لموظف عند نهاية العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، فهذا يؤثر بشكل فعلي وسلبى على مردود العامل مستقبلا واداء المؤسسة في نهاية المطاف.

### 2- تقارير العمل

لم يقدم الموظفون تقارير دقيقة للمسؤول، أين يقوم هذا الاخير بتغيير أرقام ومعلومات التقارير بسبب أنها لا تتماشى مع أهدافه أو ماكان يتوقع حصوله من أجل اظهار نفسه كأنه المنقذ للشركة أمام الإدارة العليا أو أصحاب المصالح.

### 3- التوظيف

هذا ما ينخر الاقتصاد ولا يعطي الفرصة لمن لهم الكفاءة والأحقية بالحصول على الوظيفة بسبب توصيات أو معارف أو تدخلات من طرف أشخاص نافذين وبالتالي هنا نكون قد تم الإخلال بقانون الأخلاقيات وتم انتهاكه والذي بدوره سيؤدي لا محالة إلى حصول مشاكل بين الموظفين وحتى من الموظف الغير كفؤ الذي تم توظيفه فيما لا يفقه.

### 4- التسلق والاستهانة بالمرؤوسين:

أنت صغير ولك تطلعاتك في أن تصبح مديرا عظيما فتبدأ في مدح رؤسائك بما ليس فيهم وتثني على أفعالهم وتشهد بأقوالهم وفي نفس الوقت تسقط على مرؤوسيك وتكلفهم ما لا يطيقون وتزدرى أقوالهم، ومن الناحية الأخلاقية أنت شخص ينافق رؤساء، وأنت مدير لا يراعي مرؤوسية، ومن الناحية الإدارية فإن هذا المدير يؤدي إلى إحباط المرؤوسين وفي حالة وجود فرصة فإن الكثير منهم سوف يلتحق بعمل آخر وخاصة ذوي الكفاءات منهم.

### 5- عدم التعاون:

المدير الذي يتهاون في تنفيذ مهامه ويقوم بتكبيرها وجعلها أكبر مما تبدوا وهذا كله من أجل اهانة طالب المهمة او الذي سيسنفيد من هذه المهمة من أجل الارتقاء بنتائج المؤسسة، وهنا يبقى الموظف

ينتظر اداء المدير لعمله حتى يأتي دوره في الانطلاق في العمل المنوط به، وهنا نكون أمام تثبيط للعمال الذين يتمتعون بنشاط كبير وفعلا سيؤدي ذلك الإهمال من طرف المدير إلى تعطيل أعمال المؤسسة.

#### 6- الرشوة:

هذه الظاهرة التي انتشرت في أصقاع الأرض والتي أصبحت تعطل أعمال المؤسسة، لا تستمر ولا تنطلق الأعمال إلى بإعطاء مبالغ للمسؤولين أو الموظفين من أجل مباشرة العمل أو تنظيم امور معينة أو توظيف او توريد مواد أولية أو بيع منتجات ....وهذا ما يجعل المؤسسة تفشل في وظيفتها الأساسية وهي تقديم خدمة جيدة ومراعاة العدل.

#### 7- الكذب على الموردين:

الموردين هم أساس انطلاق المؤسسة باستخدام الموارد الأولية المستوردة من عندهم أو المشتراة من عندهم، وبالتالي سيكون من الجيد الاتفاق معهم على المبالغ الموافقة والتي تسمح بالتحكم في التكلفة مستقبلا، لكن لما يكون هناك تلاعبات وعدم ايفاء للوعود بدفع مبالغ المواد المستوردة حسب ما تم الاتفاق عليه سيضر بالموردين وذلك بسبب أن موظفين قد دخلوا اللعبة وكذبوا عليهم وقدموا لهم مغريات وهكذا...وهنا تسقط مصداقية المؤسسة أمام الموردين بسبب شرذمة من الموظفين.

#### 8- الكذب على العملاء:

العملاء هم كنز المؤسسات، فبدون العملاء لا يمكن أي مؤسسة في العالم أن تستمر وتحقق مكاسب، كما أشرنا سابقا إلى العلاقة مع العملاء وأهمية ذلك أخلاقيا وعلميا وعمليا، وبالتالي لم يتم اعطاء وعود لتلبية طلبيات العملاء في الوقت المحدد فإنه يجب تنفيذ ذلك وخاصة لما يتم التأخير بأشهر عن موعد تسليم الطلبية لهم، هنا تكون المؤسسة قد فقدت مصداقيتها سواء من حيث التسليم أو الجودة أو المكان أو الزمان أو الوصف....

المحاضرة الثانية:  
التكوين والأسس النظرية  
للمسؤولية الاجتماعية  
للشركات

المسؤولية الاجتماعية للشركات أو كما يصطلح عليها اختصارا (CSR) المفهوم الذي أصبح مهيمنا في مجال تقارير الأعمال التجارية كل شركة لديها سياسة بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات وتنتج تقريرا مفصلا سنويا عن نشاطها في هذا المجال، وبالطبع كل واحد منا مطالب بأن يكون قادرا على التعرف على نشاط الشركات المسؤولة اجتماعيا والنشاط الذي لا يعد مسؤولا اجتماعيا، وهناك نوعان من المكابيل المثيرة للاهتمام حول هذا: أولا نحن لا نتفق بالضرورة مع بعضنا البعض حول ما هو مسؤول اجتماعيا، على الرغم من أننا مطالبون بأن ندرك ما هو النشاط الذي يندرج ضمن وصف المسؤول اجتماعيا، وما هو النشاط الذي لا يندرج ضمن هذا الوصف عندما يطلب منا تحديد ذلك، ثم نجد هذا التمييز صعبا إن لم يكن مستحيلا. وبالتالي فإن هناك عدد كبير من التعاريف المختلفة، وفيما يلي ننظر في بعض هذه التعاريف.

### 1- التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات:

التجارة والأعمال بدأت مع فهم الإنسان للمقايضات، ويؤكد عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد الأمريكية أن التجارة بدأت منذ زمن بعيد، وبالتالي لابد من تطوير التعاملات فيها ولا نبقى رهينين التعاملات القديمة. إلى أن أصبحت المؤسسات تركز على الربح فقط، لكن هذا التوجه سرعان ما تغير نظرا لمناداة الباحثين على أهمية التركيز على كل الجوانب وليس الربح فقط مثل الأمور البيئية والحفاظ على الموارد البيئية. وبالتالي يتم بلورة مفهوم جديد للمسؤولية الاجتماعية يتماشى مع الموجود. فالحضارات القديمة كانت تقوم بالأعمال التجارية حسب فهمهم وحسب الموارد المتوفرة مع مراعاة الاستغلال الأمثل لها، ومراعاة البيئة المحيطة. هذا ما يؤكد النقاشات المتزايدة حول المسؤولية الاجتماعية خاصة في القرن 19، فيؤكد الباحثون على أهمية الموضوع ونتائجه العميقة في كل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

وبالإشارة إلى ميلتون فريدمان الرمز البارز لهذا التوجه وتكريس فلسفة المسؤولية الاجتماعية من خلال التركيز على:

- تسليم أجور العاملين مقابل عملهم؛
- تقديم السلع والخدمات للمستهلكين؛
- وسداد الضرائب للحكومات؛
- تقوم الحكومة بتوفير الخدمات العامة للمواطنين؛
- واحترام سيادة القانون؛

وبالنظر إلى جمعيات حقوق الإنسان وجمعيات حماية المستهلك وبروزهم اللافت وتحركاتهم في جميع الدول من أجل تحقيق أهداف سياسية واجتماعية واقتصادية، واستخدامهم للأوضاع الموجودة في الدول كأدلة وفرص. هذا ما أدى إلى تغير سلوك الشركات تجاه المستهلكين مما جعل هذه الأخيرة تراقب المنتجات وجودتها وأهميتها ومتانتها ومدى موافقتها للمعايير الصحية ومدى مطابقتها للمعايير البيئية وتأثيراتها البيئية المقبولة مما أدى إلى ضبط التصنيع والصناعات، خاصة مع ظهور وصعود جماعات الأقليات وحركاتهم وتقلاتهم بين الجمعيات مما صعب الأمر على المؤسسات وشدد في إعادة النظر في المنتجات التي يتم تقديمها، فمن خلال كل ما سبق فإنه ساهم بشكل كبير في ترسيخ فلسفة المسؤولية الاجتماعية.

والعولمة التي كانت من المسببات التوسعية لنشر المفهوم على نطاق واسع، إذ أصبحت المؤسسات تتنافس من خلال تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق أهدافها والحصول على أكبر قدر من المزايا من أجل الظهور بصورة متميزة أمام الدول المتقدمة وحتى المتخلفة والتأثير على قرارات الدول من خلال استخدام النتائج السياسية للمسؤولية الاجتماعية وحتى القيام بتدخلات أجنبية من أجل النشر المزعوم لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ومتابعتها وتقييمها وتقويمها في الأخير، وهذا كله تحت غطاء مظهر جديد من مظاهر الاستعمار الاقتصادي. وحتى الفضاخ الأخلاقية في الدول المتقدمة كانت سببا في مساومات كبيرة وخطيرة على قرارات سيادية وسقوط زعماء فيها.

وترى صناعة الاستثمار بشكل واسع النطاق أن تطوير عوامل الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات ووضعها كاعتبارات في التحليل المالي أصبح أمرا حتميا الآن. وقد أصبحت الأدلة التي تدعم وجود علاقة قوية بين الأداء في إطار عوامل الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والأداء المالي أقوى بكثير، وأصبح الجمع بين المسؤولية المالية والاعتراف واسع النطاق بضرورة استدامة الاستثمارات على المدى البعيد يعني أن أهمية العوامل المتعلقة بالحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات أخذت الآن في التزايد في عقلية سوق الاستثمار. لقد أصبحت الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات مسألة إحسان أكثر من كونها مسألة تطبيق عملي.

هناك العديد من المظاهر التي ساهمت في إثراء فلسفة المسؤولية الاجتماعية، فمن بينها:

- الانفصال المتزايد بين الملكية والإدارة في الشركات الحديثة؛
- الفكر الموجه نحو الفلسفة الاقتصادية الكلاسيكية التي كانت تفترض بأن واجب الشركات الأساسي، التعظيم من ربحيتها؛
- إهمال الشركات لكل ما هو واجب آخر تجاه المجتمع؛

- الاعتقاد السائد بأن الربح هو الغاية القصوى للمؤسسات وهو الأمر الذي يمكن المشروعات من النمو؛
- الشركات الرباحة فقط هي التي ستوفر السلع والخدمات للمستهلكين؛
- الشركات الرباحة فقط هي التي ستؤمن دفع أجور أفضل للمستخدمين؛
- الشركات الرباحة فقط هي التي ستتمكن من سداد الأجور للعاملين مقابل العمل الذي يقومون به؛
- الشركات الرباحة فقط هي التي يمكنها تقديم السلع والخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال؛
- الشركات الرباحة فقط هي التي ستتمكن من سداد الضرائب للحكومات؛
- أرباح الشركات تسمح بتحقيق الرفاه للمجتمع من خلال بتوفير الخدمات العامة للمواطنين؛
- التأكيد على ضرورة احترام سيادة القانون عن طريق احترام العقود المبرمة مع الموردين العملاء الزبائن الشركات الاجنبية وحتى المحلية؛
- الشركات الرباحة تقلل أرباحها تزيد تكاليف العمل عندما تتبنى فلسفة المسؤولية الاجتماعية؛
- الشركات كانت تخشى من قوة المجتمع، فإن الالتزام بكل القوانين من شأنه إعطاء قوة اجتماعية لا يمكن التحكم فيها مستقبلا وقد تصير عبئ كبير على الشركات؛
- هذه الفلسفة ستجعل من المدراء التنفيذيون يهتمون بأهداف أخرى مثل مصالح المستهلكين والموظفين والدائنين والمجتمعات المحلية.
- التطور الكبير في فهم فلسفة المسؤولية الاجتماعية قد ارتبط بنشوء جماعات المصالح ولا سيما النقابات العمالية، والتي أصبحت تعمل بقوة لصالح المواطن في غالب الأحيان؛
- التطور الكبير في فهم فلسفة المسؤولية الاجتماعية أدى إلى تطور التشريعات الخاصة ببيئة الأعمال؛
- الحكومات في البلدان المتقدمة صناعيا استخدمت فلسفة المسؤولية الاجتماعية لمنح إعفاءات ضريبية للتبرعات المقدمة من الشركات والجمعيات لأعمال الخير؛
- التطور الكبير في فهم فلسفة المسؤولية الاجتماعية شجع الشركات على تخصيص حصة من الأرباح لأعمال الاجتماعية الخيرية والذي بدوره أدى إلى ظهور الكثير من الإعفاءات الضريبية والحصول على المزيد من الحوافز المادية؛
- وهنا الفهم العميق لفلسفة المسؤولية الاجتماعية أدى إلى تكريس الانفصال بصورة مزيدة ما بين الملكية والإدارة والذي ميز الشركات العملاقة؛
- الفهم العميق لفلسفة المسؤولية الاجتماعية حرك جماعات الحقوق المدنية وجمعيات حماية المستهلكين للتأثير على سلوك الشركات من خلال مراقبة الآثار البيئية للصناعات الكبيرة. ومستوى جودة المنتجات للتأكد من خلوها من المواد الضارة.

- الفهم العميق لفلسفة المسؤولية الاجتماعية زاد من فاعلية حركات الحقوق المدنية وجماعات الضغط، كالمنظمات العمالية والنسائية وحركات السود والأقليات في الولايات المتحدة وأوروبا، الأمر الذي ألزم الشركات بتطوير سياساتها في مجال الاستخدام، مثل تعيين حد أدنى من المستخدمين النساء العاملات، والمواطنين السود والملونين، وأبناء الأقليات، بل تم التراجع عن السياسات التمييزية تجاه المعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة؛
- خلال الخمسينيات تطورت أنظمة الرقابة والحماية ضد التلوث وازداد الاهتمام بالحد من هدر الطاقة والحفاظ عليها للأجيال القادمة؛

في ظل التأثير الكبير الذي باتت تتمتع به الشركات الكبرى الآن على اقتصاديات المجتمعات المتقدمة، ووصولها إلى مختلف مكونات وجوانب الحياة في هذه المجتمعات، فقد برزت الحاجة إلى وضع ضوابط ومعايير تضمن استجابة هذه الشركات للمصلحة العامة. زيادة. وقد وضع علماء الإدارة والاقتصاد قواعد ملموسة لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات. التوقعات هي أن هذا الدور سيشهد مزيداً من التطوير في المستقبل.

لقد تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى حد أنه أصبح الآن مدرجا ضمن استراتيجيات الشركات وأدائها اليومي، مما يعكس الفهم الجيد لمتطلبات المجتمع المتغيرة في الحاضر والمستقبل.

ومن العوامل التي ساهمت في زيادة الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات، خاصة في الولايات المتحدة، أحداث 11 سبتمبر 2001، والتي شجعت عددا كبيرا من الشركات الكبرى على تقديم الدعم المالي والمعنوي للمتضررين. بفعل هذه الأحداث، فضلا عن الفضائح المالية لعدد من الشركات العالمية وانتشار الفساد داخلها.

ومن أهم أسباب تزايد الحديث عن برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات هو الاهتمام المتزايد بالقضايا المتعلقة بالفقر، وتراجع المستوى المعيشي لبعض الفئات، والبطالة. وهذه أمور كانت منذ فترة طويلة من مسؤولية الحكومات. ولكن مع تزايد الاهتمام بالتنمية الاجتماعية والتأكيد على أهمية إقامة شراكات بين الحكومة والقطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وفي ظل إدراك الشركات أن تدهور مستوى التنمية الاجتماعية يؤدي إلى هروب رؤوس الأموال ويؤثر سلباً على الاستثمار المحلي والأجنبي، وقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم.

#### النقاط الرئيسية

أدى التأثير المتزايد للشركات الكبيرة على المجتمع إلى الحاجة إلى معايير المسؤولية الاجتماعية.

- ✓ يتزايد اهتمام المستهلك بالسلوك التجاري الأخلاقي.
- ✓ إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يشمل البعدين الاقتصادي والاجتماعي.
- ✓ لا ينبغي للشركات أن ترتبط بالمسؤولية الاجتماعية فحسب، بل يجب أن تتبناها أيضا بنشاط.
- ✓ أصبحت المسؤولية الاجتماعية الآن جزءا لا يتجزأ من استراتيجيات الشركة والعمليات اليومية.
- ✓ أدت عوامل مثل أحداث 11 سبتمبر وفضائح الشركات إلى زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.
- ✓ تدفع مخاوف التنمية الاجتماعية مثل الفقر وعدم المساواة والبطالة إلى تبني برامج المسؤولية الاجتماعية.
- ✓ تعد الشراكات بين الحكومة والشركات والمجتمع المدني ضرورية لتعزيز التنمية الاجتماعية.
- ✓ تترك الشركات أن التنمية الاجتماعية ضرورية لبيئة أعمال مستقرة.

لم تعد المسؤولية الاجتماعية للشركات مجرد خيار، بل أصبحت جانبا أساسيا لنجاح الأعمال في عالم اليوم. الشركات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية لا تساهم في رفاهية المجتمع فحسب، بل تعمل أيضا على تعزيز سمعتها وجذب العملاء والاحتفاظ بهم وتعزيز مستقبل أعمال أكثر استدامة.

## 2- فلسفة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

عرف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد.

كما عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم.

هناك دورين مهمين للمسؤولية الاجتماعية تتمثل في:

- الدور الاقتصادي لمنظمات الأعمال من خلال تحقيق نتائج اقتصادية مهمة؛
- الدور الاجتماعي الذي تلعبه المنظمات كوحدة جزئية اجتماعية؛

فلسفة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي التزام الشركات بمساهمة إيجابية في المجتمع وتحسين نوعية حياة الأفراد مع مراعاة تأثيرها على البيئة، وذلك إلى جانب تحقيق أرباحها.

## ✓ مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات:

- **المسؤولية:** تتحمل الشركات مسؤولية تأثيرها على جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والمجتمع والبيئة.
- **الأخلاق:** تتصرف الشركات بصدق ونزاهة وعدالة في جميع تعاملاتها.
- **الشفافية:** تفصح الشركات عن معلوماتها وممارساتها بوضوح وصدق.
- **المساءلة:** تخضع الشركات نفسها للمساءلة عن أفعالها من قبل أصحاب المصلحة.
- **الاستدامة:** تساهم الشركات في تحقيق التنمية المستدامة من خلال ممارساتها التجارية.

## ✓ فوائد ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات:

- **تحسين صورة الشركة وسمعتها:** تصبح الشركات التي تمارس المسؤولية الاجتماعية أكثر جاذبية للمستهلكين والمستثمرين والموظفين.
- **تعزيز الولاء:** يصبح العملاء والموظفون أكثر ولاءً للشركات التي تظهر اهتماماً حقيقياً بمجتمعاتها.
- **تقليل المخاطر:** تساعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات على تقليل المخاطر القانونية والتنظيمية.
- **زيادة الأرباح:** يمكن أن تؤدي ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى زيادة الأرباح على المدى الطويل من خلال تحسين الكفاءة والابتكار.

## ✓ أمثلة على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات:

- **التبرع للجمعيات الخيرية:** تقدم الشركات التبرعات للجمعيات الخيرية التي تدعم القضايا التي تهتم بها.
- **التطوع:** يشارك موظفو الشركات في أنشطة التطوع في مجتمعاتهم.
- **الممارسات البيئية الصديقة:** تقلل الشركات من تأثيرها على البيئة من خلال استخدام ممارسات مستدامة.
- **الممارسات التجارية العادلة:** تعامل الشركات مورديها وموظفيها بإنصاف.
- **دعم التنوع والشمول:** تخلق الشركات بيئة عمل متنوعة وشاملة.

## ✓ دور الحكومات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات:

- وضع معايير للمسؤولية الاجتماعية للشركات: يمكن للحكومات وضع معايير للمسؤولية الاجتماعية للشركات لتوجيه ممارسات الشركات.
- تقديم حوافز للشركات: يمكن للحكومات تقديم حوافز للشركات التي تمارس المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- فرض اللوائح: يمكن للحكومات فرض لوائح لضمان ممارسة الشركات للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

### ✓ المسؤولية الاجتماعية للشركات في الجزائر:

تولي الحكومة الجزائرية اهتماما متزايدا للمسؤولية الاجتماعية للشركات. ففي عام 2019، أصدرت الحكومة الجزائرية قانونا جديدا ينص على أن الشركات الكبرى يجب أن تخصص 1% من أرباحها الصافية للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

### ✓ مستقبل المسؤولية الاجتماعية للشركات:

من المتوقع أن تصبح المسؤولية الاجتماعية للشركات أكثر أهمية في المستقبل. فالمستهلكون والمستثمرون والموظفون يطالبون بشكل متزايد الشركات بمساهمة إيجابية في المجتمع.

### 3- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات:

تتنوع وجهات النظر حول أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility - CSR) . يقدم هذا النص شرحا لوجهتي نظر رئيسيتين: البعد الداخلي والخارجي.

#### البعد الداخلي:

- تركيزه: ينصب اهتمام البعد الداخلي على العمال داخل المنظمة.
- القضايا التي يعالجها:
  - الاستثمار في رأس المال البشري: تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال التدريب والتطوير.
  - الصحة والسلامة: توفير بيئة عمل آمنة وخالية من المخاطر.
  - الإدارة: ممارسات إدارية عادلة وشفافة.
- أمثلة:
  - برامج تدريبية للموظفين.

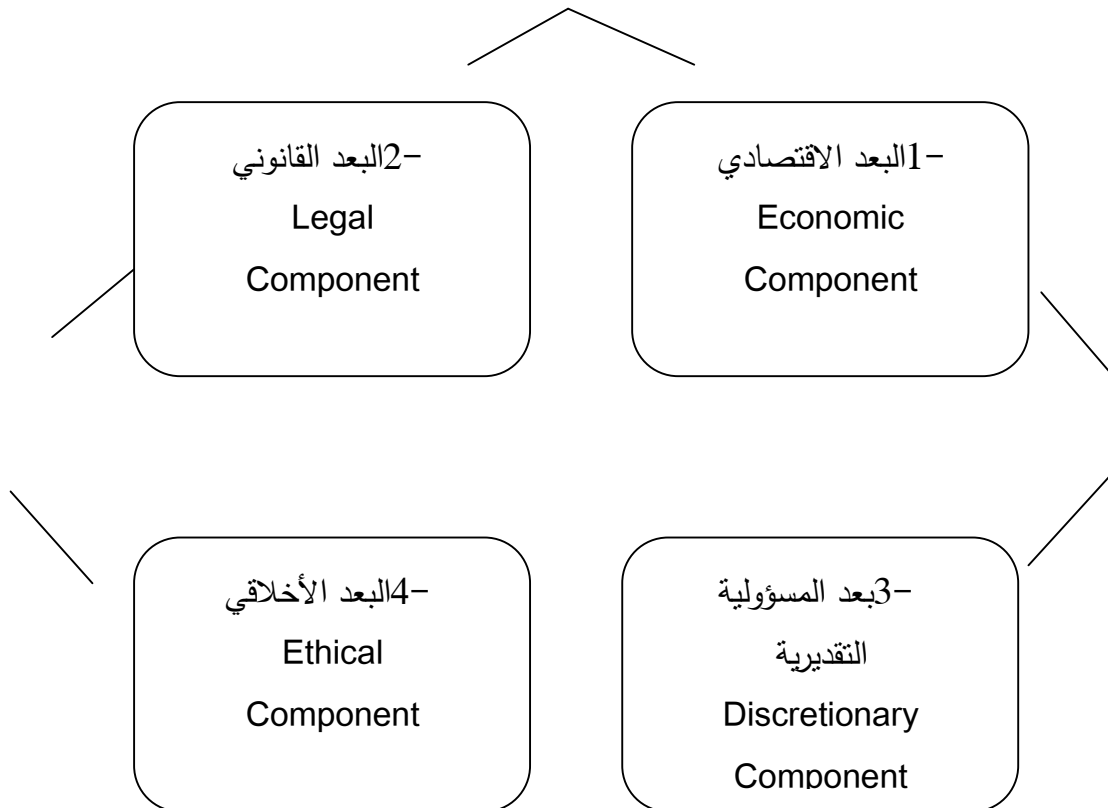
- خطط صحية وقائية.
- سياسة أخلاقيات العمل.

#### البعد الخارجي:

- تركيزه: يتجاوز حدود المنظمة ليشمل المجتمع المحلي والبيئة.
- القضايا التي يعالجها:
  - حماية البيئة: الحد من الانبعاثات واستخدام الموارد الطبيعية بكفاءة.
  - دعم المجتمع المحلي: المشاركة في مشاريع تنمية وتقديم الدعم للمحتاجين.
  - الممارسات الأخلاقية في الأعمال: التعامل بشفافية ونزاهة مع شركاء الأعمال والموردين والعملاء.
- أمثلة:
  - مشاريع إعادة تدوير النفايات.
  - دعم مبادرات تعليمية في المجتمع المحلي.
  - ضمان ظروف عمل عادلة للموردين.

وجهة النظر الثانية: تحدد أربعة أبعاد جوهرية للمسؤولية الاجتماعية للشركات هي كما موضحة في الشكل التالي:

الشكل: الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للشركات



### 3-1- البعد ( المكون ) الاقتصادي:

قد لا يكون من المعقول أن نقول أن الاقتصاد هو سعي المنظمات إلى تعظيم الربح فقط، فهناك قيم اقتصادية أخرى تشمل الاهتمام برغبات المجتمع وبالتالي يتم إنتاج السلع والخدمات المرغوبة والمطلوبة والمقترحة من طرف أفراد المجتمع، وليس الإنتاج فقط وتحقيق الأرباح فقط.

وهناك أيضا معايير اقتصادية يجب على المؤسسات أن تحترمها من بينها:

- احترام آجال تسليم السلع والخدمات؛
- احترام آجال استلام المواد الأولية من الموردين؛
- احترام دفع المبالغ لمستحقيها في الوقت المتفق عليه (موردين، زبائن، عملاء...)
- تسليم أجور العمل في الوقت وعدم تأجيلها؛
- التفكير الدائم في تحقيق النمو الاقتصادي للدولة؛
- تحقيق المصلحة الاقتصادية للمجتمع قبل المصلحة الاقتصادية للمؤسسة؛
- الاستدامة في استخدام الموارد الاقتصادية؛
- الالتزام بالمشاركة في الفعالية الاقتصادية البيئية.

### 3-2- البعد المكون القانوني:

البعد الاقتصادي يشير إلى تحقيق مجموعة متنوعة وعديدة من الأهداف التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة ونجاح المجتمع مما ينعكس على دولة ناجحة، هذا النجاح يجسده الاحترام الكلي للقانون وتحقيق مجتمع قانوني يتشارك مع مؤسسات قانونية تحترم القانون وتحترم حقوق الأفراد العاملين وحقوق المجتمع وعاداته وتقاليده. وهنا تجميع لأهم الالتزامات والأشكال والمكونات:

- الالتزام التام بالقانون من طرف المؤسسات؛
- التزام المؤسسات باحترام حقوق أفراد المجتمع كموظفين؛

- احترام عادات وتقاليد المجتمع؛
- الامتثال للمتطلبات القانونية؛
- احترام الإجراءات الإدارية؛
- الاحترام القانوني للأسواق وأسعار السلع.

### 3-3- البعد الأخلاقي:

يعد البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية ركيزة أساسية لضمان ممارستها بشكل صحيح وفعال. فهو يتجاوز مجرد الالتزام بالقوانين والأنظمة، ليشمل التزام المؤسسات بمعايير أخلاقية عالية تراعي حقوق جميع أصحاب المصلحة، وتساهم في بناء مجتمع عادل ومستدام.

ويشمل البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية عدة مبادئ أساسية، منها:

- النزاهة والعدالة: تلتزم المؤسسات بالتعامل مع جميع أصحاب المصلحة بإنصاف ونزاهة، وتجنب أي ممارسات تمييزية أو ظالمة.
- الشفافية: تفصح المؤسسات عن معلوماتها وأنشطتها بشكل شفاف وموثوق، وتتيح الفرصة لأصحاب المصلحة للتعبير عن آرائهم ومخاوفهم.
- المساءلة: تخضع المؤسسات نفسها للمساءلة من قبل أصحاب المصلحة، وتحاسب على التزاماتها الأخلاقية.
- احترام حقوق الإنسان: تحترم المؤسسات حقوق الإنسان الأساسية، وتجنب أي ممارسات تهدد هذه الحقوق أو تنتهكها.
- حماية البيئة: تراعي المؤسسات تأثير أنشطتها على البيئة، وتتخذ خطوات لتقليل هذا التأثير وحماية البيئة.

وتتمثل أهمية البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في:

- تعزيز الثقة بين المؤسسات وأصحاب المصلحة: يساهم التزام المؤسسات بالأخلاقيات في بناء الثقة بينها وبين أصحاب المصلحة، مثل الموظفين والعملاء والمجتمعات المحلية.
- تحسين سمعة المؤسسة: تصبح المؤسسات التي تمارس مسؤوليتها الاجتماعية بشكل أخلاقي ذات سمعة طيبة، مما يساعدها على جذب الاستثمارات والعملاء والموظفين المهرة.
- المساهمة في التنمية المستدامة: تساهم المؤسسات التي تمارس مسؤوليتها الاجتماعية بشكل أخلاقي في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال دعم المجتمعات المحلية وحماية البيئة.
- خلق بيئة عمل إيجابية: تساهم بيئة العمل الأخلاقية في تحفيز الموظفين وتحسين إنتاجيتهم.

ولكي تطبق المؤسسات البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية بشكل فعال، عليها:

- وضع سياسة أخلاقية واضحة: تحدد هذه السياسة قيم المؤسسات ومبادئها الأخلاقية، وتوجه سلوكياتها وأنشطتها.
  - دمج الأخلاقيات في جميع جوانب العمل: يجب أن تطبق المؤسسات مبادئها الأخلاقية في جميع جوانب عملها، من صنع القرار إلى التعامل مع الموظفين والعملاء والمجتمعات المحلية.
  - تدريب الموظفين على الأخلاقيات: يجب تدريب الموظفين على مبادئ الأخلاقيات السلوكية وتشجيعهم على تطبيقها في عملهم اليومي.
  - إنشاء نظام للمساءلة: يجب إنشاء نظام للمساءلة لضمان التزام المؤسسات بمعاييرها الأخلاقية.
- يعد البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية ضروريا لضمان ممارستها بشكل صحيح وفعال . وتساهم المؤسسات التي تمارس مسؤوليتها الاجتماعية بشكل أخلاقي في تحقيق العديد من الفوائد، مثل تعزيز الثقة وتحسين السمعة والمشاركة في التنمية المستدامة.
- تختلف ممارسات المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية من مؤسسة إلى أخرى، حسب طبيعة عملها وبيئتها.
  - هناك العديد من الموارد المتاحة للمؤسسات التي تسعى إلى تطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، مثل المبادئ التوجيهية للأمم المتحدة للشركات متعددة الجنسيات والمعايير الدولية للمسؤولية الاجتماعية.

**3-4- بعد ( مكون ) المسؤولية التقديرية:** وأخيرا تأتي ما تسمى المسؤوليات التقديرية، هذه الأنشطة الخاصة التي تتبع من رغبة الشركات لتحقيق الأدوار الاجتماعية التي لا يقتضها القانون وليس من المتوقع أن تنجز بالمعنى وفي الإطار الأخلاقي، ولكنها تأخذ بعدا إستراتيجيا على نحو متزايد، على سبيل المثال التبرعات الخيرية، وتدريب العاطلين عن العمل على المدى الطويل، وتوفير الرعاية اليومية للأمهات العاملات، الخ

هناك أبعاد أخرى هي:

**المسؤولية الإنسانية:** أي أن تكون المنظمة صالحة، وان تعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع، وان تعمل على تحسين نوعية الحياة.

**المسؤولية الأخلاقية:** بمعنى أن تكون المنظمة مبنية على أسس أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة، وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين.

**المسؤولية القانونية:** أي أن المنظمة يجب أن تلتزم بإطاعة القوانين، وأن تكسب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال المشروعة وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.

**المسؤولية الاقتصادية:** ويقصد بها أن تكون المنظمة نافعة ومجدية اقتصادياً، وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين.

يعد هذا البعد أحد أهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية، حيث يتجاوز الالتزامات القانونية والإنسانية ليشمل مبادرات طوعية تساهم في تحسين حياة المجتمع وحماية البيئة.

#### - مميزات البعد التقديري للمسؤولية الاجتماعية:

- تعزيز سمعة الشركة وصورتها: تظهر الشركات التي تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية التقديرية التزامها بمبادئ أخلاقية عالية، مما يعزز ثقة العملاء والمجتمع بها.
- تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة: تساهم المبادرات التقديرية في بناء علاقات إيجابية مع مختلف أصحاب المصلحة، مثل الموظفين والعملاء والمجتمع والحكومة.
- زيادة الابتكار: تشجع بيئة العمل التي تقدر المسؤولية الاجتماعية الموظفين على الإبداع وابتكار حلول جديدة لمواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية.
- تعزيز الاستدامة: تساهم الممارسات التقديرية في ضمان استدامة
- خلق قيمة مشتركة: تساهم الشركات التي تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية التقديرية في خلق قيمة مشتركة مع

#### - أمثلة على مبادرات المسؤولية الاجتماعية التقديرية:

- دعم التعليم: تقديم منح دراسية أو برامج تدريبية للطلاب المحتاجين.
- رعاية الصحة: دعم المرافق الصحية أو تقديم برامج توعوية صحية.
- حماية البيئة: تبني ممارسات صديقة للبيئة أو دعم مبادرات التشجير.
- تطوير المجتمع: دعم مشاريع تنموية في المجتمعات المحلية.
- تعزيز حقوق الإنسان: دعم مبادرات تعزز حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية.

#### - كيفية تطبيق الشركات البعد التقديري للمسؤولية الاجتماعية:

- تحديد احتياجات المجتمع: يجب على الشركات فهم احتياجات المجتمع الذي تعمل فيه وتحديد المجالات التي يمكنها المساهمة فيها.
- وضع إستراتيجية: يجب وضع إستراتيجية واضحة لمبادرات المسؤولية الاجتماعية التقديرية،
- التواصل مع أصحاب المصلحة: يجب التواصل مع أصحاب المصلحة، مثل الموظفين والعملاء والمجتمع،
- قياس الأثر: يجب قياس تأثير مبادرات المسؤولية الاجتماعية التقديرية

يعد البعد التقديري للمسؤولية الاجتماعية عنصراً أساسياً لنجاح الشركات في القرن الحادي والعشرين. من خلال الالتزام بالممارسات الأخلاقية ودعم المجتمع والبيئة، يمكن للشركات خلق قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة.

#### 4- الأسباب الدافعة لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات:

حسب حسين الطائي فإن هذه الأسباب تتمثل فيما يلي:

4-1- سبب عملي أو رشيد - براغماتي - (شركات ترغب في القيام بذلك): الدافع وراء المصلحة الذاتية بلا شك ويتضمن هذا السلوك الاجتماعي وتحمل مزيد من المسؤوليات والمشاركة بنشاط في المشاريع الاجتماعية بغية كسب صورة مميزة وتعزيز الأرباح على المدى الطويل، الأمر الذي يسهم في كسب ميزة تنافسية للشركة وانعكاس ايجابي للمجتمع.

4-2- سبب أخلاقي (شركات مضطرة إلى القيام بذلك): ومن المفترض أن الشركات لها واجب أخلاقياً فيما يتعلق بالمجتمع والبيئة المجتمعية التي تعمل فيها، ويتجاوز هذا الالتزام تعظيم الربح المجرد، الأمر الذي يدفع بالشركات القائمة إلى تلبية طائفة معينة من الاحتياجات الاجتماعية .

4-3- الضغط الاجتماعي (شركات مجبرة على القيام بذلك): استناداً إلى السبب يتعين على الشركات أن تمثل للشروط الاجتماعية المتزايدة، فالمجتمع ككل يرفض شركات لم تبت سلوك مسوول، و يوضح تحليل تجريبي للبيئة التجارية العالمية أن الشركات تقوم بمبادرات الاجتماعية لأسباب متعددة، على الرغم من أنه عادة يتأكد إن الدافع أخلاقي بالدرجة الأولى.

وتتنوع الدوافع التي تشجع الشركات على تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتشمل هذه الدوافع مزيجاً من العوامل الأخلاقية والاقتصادية والإستراتيجية.

❖ الدوافع الأخلاقية:

- **الالتزام الأخلاقي:** تدرك العديد من الشركات مسؤوليتها تجاه المجتمعات التي تعمل فيها، وتسعى من خلال مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمساهمة في تحسين حياة الناس وحماية البيئة.
- **تعزيز القيم الأخلاقية:** تساعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية على ترسيخ القيم الأخلاقية داخل الشركة، وخلق بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على التميز والإبداع.

#### ❖ الدوافع الاقتصادية:

- **تحسين صورة العلامة التجارية:** تساهم مبادرات المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة العلامة التجارية للشركة وتعزيز سمعتها لدى المستهلكين، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وتحقيق المزيد من الأرباح.
- **جذب المستثمرين:** يبدي المستثمرون اهتماما متزايدا بالشركات التي تمارس المسؤولية الاجتماعية، مما يسهل على هذه الشركات الحصول على التمويل اللازم لتنفيذ مشاريعها.
- **تعزيز الولاء للعلامة التجارية:** يصبح المستهلكون أكثر ولاء للعلامات التجارية التي تشاركهم قيمهم وتساهم في تحسين مجتمعاتهم.
- **تقليل المخاطر:** تساعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية على تقليل المخاطر التي تواجهها الشركات، مثل المخاطر البيئية والاجتماعية.

#### ❖ الدوافع الإستراتيجية:

- **الابتكار:** تحفز مبادرات المسؤولية الاجتماعية على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات المجتمع.
- **اكتساب ميزة تنافسية:** تساعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية الشركات على اكتساب ميزة تنافسية في السوق، خاصة مع ازدياد اهتمام المستهلكين بالشركات المسؤولة.
- **تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة:** تساهم مبادرات المسؤولية الاجتماعية في تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة، مثل الموظفين والموردين والمجتمعات المحلية، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقرارا.

بالإضافة إلى هذه الدوافع، تشير بعض الدراسات إلى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات قد تؤدي إلى تحسين الأداء المالي على المدى الطويل.

من المهم ملاحظة أن تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات يجب أن يكون نابعا من التزام حقيقي من قبل الشركة بقيمها الأخلاقية، وليس مجرد إستراتيجية تسويقية لتحسين صورتها.

## 5- بروز المسؤولية الاجتماعية للشركات:

من الملاحظ تماما كيف أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) بارزة أكثر من ذي قبل كثير ليس فقط في العالم الأكاديمي وعالم الأعمال ولكن أيضا في الحياة اليومية ويمكننا تسليط الضوء على الكثير من العوامل التي أدت إلى هذا البروز وزيادة الاهتمام بأشياء مثل:

- السلوك التجاري غير الملائم نحو الزبائن.
- التعامل غير العادل مع الأفراد العاملين.
- تجاهل البيئة والآثار المترتبة على نشاط المنظمة.

قضية تغير المناخ وأثر ذلك على القلق بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال الاهتمام بانبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري وخاصة غاز ثاني أكسيد الكربون. في هذه الأيام من الشائع جدا للناس معرفة ومناقشة حجم انبعاثات الكربون بينما حتى قبل ثلاث سنوات، كان الناس بشكل عام لا يعرفون حتى ما هي انبعاثات الكربون.

موضوع سلسلة التوريد في منظمات الأعمال وبعبارة أخرى مع ما يحدث في الشركات الأخرى التي ترتبط معها الشركة بعلاقة عمل، أي عمل مورديها والموردين من مورديها، وعلى وجه الخصوص يشعر الناس بالقلق من مظاهر استغلال الناس في البلدان النامية، ولاسيما مسألة عمالة الأطفال في المصانع المستقلة.

لذلك لم يعد من المقبول للشركة أن تقول أن الظروف التي تعمل بها مورديها تقع خارج نطاق سيطرتها وعليه فإنها لا تكون مسؤولة، ويرى العملاء أن هذا الأمر عين مقبول ولا بد من تقسيم الشركات للمساءلة. فمؤخرا بادر عدد من شركات التجربة البارزة إلى رفع الشعار الذي يدعو إلى ترك الإهمال والتجاهل واتخاذ خطوات عامة جدا للتغيير هذا الوضع.

يشهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility - CSR) اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، وذلك لما له من أثر إيجابي على الشركات والمجتمع ككل.

هناك العديد من العوامل التي تساهم في بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، منها:

- **ازدياد وعي المستهلكين:** أصبح المستهلكون أكثر وعيا بتأثير الشركات على المجتمع والبيئة، وبالتالي يميلون إلى دعم الشركات التي تلتزم بممارسات المسؤولية الاجتماعية.

- **تزايد الضغوط التنظيمية:** تصدر الحكومات بشكل متزايد تشريعات وقوانين تلزم الشركات بممارسة المسؤولية الاجتماعية.
- **العولمة:** أدت العولمة إلى زيادة تأثير الشركات على المجتمعات المحلية، مما أدى إلى زيادة الضغوطات عليها لممارسة المسؤولية الاجتماعية.
- **المنافسة على المواهب:** تنافس الشركات على جذب أفضل المواهب، مما يدفعها إلى تقديم رواتب ومزايا تنافسية، وخلق بيئة عمل إيجابية، مما يعد من ممارسات المسؤولية الاجتماعية.
- **التغيرات المناخية:** تدرك الشركات بشكل متزايد مخاطر تغير المناخ، مما يدفعها إلى اتخاذ مبادرات لتقليل انبعاثاتها الكربونية وحماية البيئة.

#### ✓ فوائد المسؤولية الاجتماعية للشركات:

تقدم المسؤولية الاجتماعية للشركات العديد من الفوائد للشركات، منها:

- **تحسين سمعة الشركة:** تساعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية على تحسين سمعة الشركة وصورتها العامة، مما يعزز ثقة المستهلكين والمستثمرين.
- **تعزيز الولاء للموظفين:** تساعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية على تعزيز الولاء للموظفين وتحفيزهم على العمل بشكل أفضل.
- **تقليل المخاطر:** تساعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية على تقليل المخاطر التي تواجهها الشركات، مثل المخاطر البيئية والاجتماعية.
- **خلق فرص جديدة:** تساعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية على خلق فرص جديدة للابتكار والنمو.

#### ✓ أمثلة على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات:

هناك العديد من الأمثلة على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، منها:

- **الدعم للمجتمعات المحلية:** تقدم الشركات الدعم للمجتمعات المحلية من خلال التبرع للجمعيات الخيرية، أو تمويل مشاريع تنموية، أو تقديم خدمات تطوعية.
- **حماية البيئة:** تتخذ الشركات مبادرات لتقليل انبعاثاتها الكربونية، واستخدام الطاقة المتجددة، والحد من استخدام المواد الكيميائية الضارة.
- **ممارسات العمل العادلة:** تقدم الشركات رواتب ومزايا تنافسية لموظفيها، وتوفر بيئة عمل آمنة وصحية، وتحترم حقوق العمال.

- ممارسات تجارية أخلاقية: تمارس الشركات أعمالها بأخلاقية وشفافية، وتتجنب الممارسات غير العادلة أو المضرة بالمستهلكين.

### ✓ تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

هناك العديد من الخطوات التي يمكن للشركات اتخاذها لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية، منها:

- تحديد أولوياتها: تحدد الشركة أولوياتها في مجال المسؤولية الاجتماعية، وذلك بناء على احتياجات المجتمع المحلي وتأثيرها على البيئة.
- وضع خطة عمل: تضع الشركة خطة عمل لتنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية، وتحدد الموارد اللازمة لتنفيذها.
- تقييم النتائج: تقيم الشركة نتائج مبادرات المسؤولية الاجتماعية بشكل دوري، وتجري التعديلات اللازمة لتحسينها.

### 6- تغيير النبرة في الشركات:

لقد تغيرت الشركات نفسها، لم تعد هذه الشركات معنية بال غسل الأخضر أو التظاهر بالسلوك المسؤول اجتماعيا من خلال التقارير الخادعة والمصطنعة. الشركات الآن في وقتنا الحاضر تهتم بالمسؤولية الاجتماعية للشركات بجدية أكبر ليس فقط لأنها تدرك وتهتم أنها تعد المفتاح النجاح الشركة وأنها يمكن أن تحقق لها ميزة إستراتيجية، ولكن أيضا لأن الناس في تلك المنظمات يهتمون بالمسؤولية الاجتماعية.

لذلك سيكون من المعقول الادعاء بأن تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات ليس مدفوعة من قبل الأفراد الذين يهتمون بها فحسب ولكن أيضا من قبل أولئك الأفراد الذين هم ليسوا مجرد عملاء فقط، بل هم أيضا موظفون ومديرون وملاك ومستثمرون في الشركة هكذا فإن الشركات تستجيب جزئيا إلى الضغوط الخارجية وتفقد جزئيا تنمية السلوك المسؤول وإعداد التقارير. لذلك المساءلة أحد المبادئ المركزية للمسؤولية الاجتماعية للشركات تم إدراكها أكثر من ذي قبل بكثير ويتم تجسيدها من خلال زيادة الشفافية التي تعدد الأخرى أحد مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات.

المبدأ الثالث من مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات هو الاستدامة، هذا هو المصطلح الذي أصبح شائعاً فجأة بحيث أصبح كلية الوجود أي متداولاً في كل مكان بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للمجتمع، فكل منظمة تتحدث عن الاستدامة وتطالب أكثر بتطوير الممارسات المستدامة، وهناك الكثير من هذا الخطاب الذي من الناس الذين لا يريدون مواجهة القضايا الصعبة المشاركة في مماتي الاستدامة، ولذلك هناك خطورة تتمثل في اتخاذ الاستدامة من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركات نفسها واستغلالها كهدف للغسل الأخضر.

ومع ذلك، وعلى الرغم من أن العلاقة بين المنظمات والمجتمع قد خضعت للكثير من النقاش الذي غالباً ما يكون ذات طبيعة حرجة، إلا أنه لا تزال هناك أدلة تشير إلى أن الشركات المرموقة تسهم في إحداث تأثير إيجابي على البيئة المحيطة بها.

يضاف إلى ذلك لا تزال الأدلة تتواتر بخصوص أن مثل هذا السلوك المسؤول اجتماعية هو جيد لمنظمات الأعمال، ليس فقط من الناحية الأخلاقية ولكن أيضاً من الناحية المالية، وبعبارة أخرى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي جيدة لمنظمات الأعمال وكذلك لجميع أصحاب المصلحة.

## 7- إدراك المسؤولية الاجتماعية للشركات:

هناك أهمية كبيرة لإدراك المسؤولية الاجتماعية للشركات وتتمثل فيما يلي:

- تعزيز الصورة العامة: تساهم الممارسات المسؤولة اجتماعياً في تحسين صورة الشركة وسمعتها لدى أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى زيادة الثقة والولاء.
- جذب المواهب والاحتفاظ بها: تفضل المواهب المميّزة العمل في الشركات التي تهتم بالقضايا الاجتماعية والبيئية، مما يساعد الشركات على جذب كبار المواهب والاحتفاظ بها.
- تحسين الأداء المالي: أظهرت الدراسات أن الشركات التي تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية تميل إلى تحقيق أداء مالي أفضل على المدى الطويل.
- تقليل المخاطر: يمكن للممارسات المسؤولة اجتماعياً أن تساعد الشركات على تقليل المخاطر القانونية والتنظيمية، وكذلك المخاطر المتعلقة بالسمعة.
- المساهمة في التنمية المستدامة: تساهم الشركات المسؤولة اجتماعياً في تحقيق التنمية المستدامة من خلال دعم القضايا الاجتماعية والبيئية.

بينما هناك عوامل تؤثر على إدراك المسؤولية الاجتماعية للشركات والتي تتمثل فيما يلي:

- **العوامل الثقافية:** تختلف قيم ومعايير المسؤولية الاجتماعية من ثقافة إلى أخرى، مما يؤثر على إدراك الشركات لمسؤولياتها الاجتماعية.
- **العوامل القانونية والتنظيمية:** تحدد القوانين واللوائح المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات نطاق التزامات الشركات في هذا المجال.
- **ضغوط السوق:** يتزايد توقع المستهلكين من الشركات أن تلتزم بمعايير المسؤولية الاجتماعية، مما يشكل ضغطاً على الشركات لتعزيز ممارساتها المسؤولة اجتماعياً.
- **القيم الشخصية للمديرين:** تلعب القيم الشخصية للمديرين دوراً هاماً في تحديد مدى التزام الشركات بمسؤولياتها الاجتماعية.

ولابد على الشركات أن تعتمد ممارسات لتعزيز إدراك المسؤولية الاجتماعية لها من خلال:

- دمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية وأهداف الشركة.
- إجراء تقييمات منتظمة لأداء الشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية.
- إشراك أصحاب المصلحة في تحديد أولويات وأهداف المسؤولية الاجتماعية للشركة.
- التواصل بشكل فعال حول مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركة.
- التأكد من التوافق مع المعايير الدولية للمسؤولية الاجتماعية.

## 8- العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وشفافية نظام المعلومات: تحليل نقدي وتطوير معايير عملية لقياس الشفافية

تتناول الدراسة المقدمة العلاقة بين مفهومين هامين في عالم الأعمال المعاصر: المسؤولية الاجتماعية وشفافية نظام المعلومات. وتأتي هذه الدراسة في ظل وجود نتائج بحثية متناقضة حول العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء، مع وجود إجماع عام على وجود ارتباط إيجابي بينهما.

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقات الممكنة بين أنماط الإدراك الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) ودرجة الشفافية في نظام المعلومات. كما تسعى لتطوير معايير عملية وواقعية لقياس شفافية نظام المعلومات.

### ✓ أنماط الإدراك للمسؤولية الاجتماعية:

تصنف أنماط الإدراك للمسؤولية الاجتماعية إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- **النمط الاقتصادي:** يركز هذا النمط على التزامات المنشأة تجاه مساهمينا وموظفينا وزبائننا، ويسعى لتحقيق الربح مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة.
- **النمط الاجتماعي:** يعنى هذا النمط بمسؤولية المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، ويسعى للمساهمة في تحسين حياة أفراد المجتمع وتميته.
- **النمط البيئي:** يركز هذا النمط على التزامات المنشأة تجاه حماية البيئة، ويسعى للحد من تأثير أنشطتها على البيئة الطبيعية.

#### ✓ شفافية نظام المعلومات:

تعرف شفافية نظام المعلومات على أنها مدى سهولة الوصول إلى المعلومات واستخدامها من قبل أصحاب المصلحة. وتشمل الشفافية جوانب متعددة مثل:

- **وضوح المعلومات:** سهولة فهم المعلومات ووضوحها.
- **دقة المعلومات:** صحة المعلومات ومصداقيتها.
- **اكتمال المعلومات:** توفر جميع المعلومات ذات الصلة.
- **سهولة الوصول إلى المعلومات:** إتاحة المعلومات بسهولة لأصحاب المصلحة.
- **مشاركة المعلومات:** توزيع المعلومات بشكل فعال بين أصحاب المصلحة.

#### ✓ العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وشفافية نظام المعلومات:

تفترض الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية وشفافية نظام المعلومات. وتشير هذه العلاقة إلى أن المنشآت التي تدرك مسؤوليتها الاجتماعية بشكل أفضل، تميل إلى أن تكون أكثر شفافية في أنظمة المعلومات الخاصة بها.

ويرتكز هذا الافتراض على الأسباب التالية:

- **تعزيز الثقة:** تساهم الشفافية في بناء الثقة بين المنشأة وأصحاب المصلحة، وهو أمر ضروري لتحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- **المساءلة:** تتيح الشفافية للمجتمع مساءلة المنشأة عن ممارساتها الاجتماعية والبيئية.
- **المشاركة:** تشجع الشفافية على مشاركة أصحاب المصلحة في مبادرات المسؤولية الاجتماعية.
- **اتخاذ القرارات:** توفر الشفافية المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الممارسات الاجتماعية والبيئية.

## ✓ معايير لقياس شفافية نظام المعلومات:

تقدم الدراسة معايير عملية وواقعية لقياس شفافية نظام المعلومات، تشمل:

- وجود سياسة شفافية: وجود سياسة مكتوبة تحدد التزامات المنشأة بالشفافية في نظام المعلومات.
- سهولة الوصول إلى المعلومات: إتاحة المعلومات ذات الصلة بسهولة لأصحاب المصلحة من خلال قنوات متعددة.
- وضوح المعلومات: كتابة المعلومات بشكل واضح ومفهوم.
- دقة المعلومات: التحقق من صحة المعلومات ومصداقيتها.
- اكتمال المعلومات: توفير جميع المعلومات ذات الصلة.
- تحديث المعلومات: تحديث المعلومات بشكل دوري.
- حماية المعلومات: اتخاذ إجراءات حمائية.

**محاضرة حول:**  
**مأسسة المسؤولية**  
**الاجتماعية للشركات**

## 1- حتمية المسؤولية الاجتماعية للشركات:

باتت المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility – CSR) مفهوما محوريا في عالم الأعمال المعاصر، حيث تتزايد أهميتها وتصبح حتمية لا مفر منها للأسباب التالية:

### 1. تغيرات توقعات أصحاب المصلحة:

- يدرك المستهلكون والمستثمرون والموظفون والمجتمعات المحلية بشكل متزايد التأثير الذي تحدثه الشركات على محيطها، ويتوقعون منها أن تتصرف بمسؤولية أخلاقية وألا تقتصر أهدافها على الربح فقط.
- تطالب هذه الفئات من أصحاب المصلحة الشركات بممارسات مستدامة تراعي البيئة وحقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية.
- تقاطع الشركات التي لا تظهر التزاما حقيقيا بمسؤوليتها الاجتماعية، بينما تفضل الشركات الملتزمة بمثل هذه المبادئ.

### 2. تشديد القوانين واللوائح:

- تفرض الحكومات حول العالم قوانين ولوائح جديدة تلزم الشركات باحترام حقوق الإنسان وحماية البيئة والالتزام بمعايير العمل اللائقة.
- تصبح هذه القوانين أكثر صرامة مع مرور الوقت، مما يجعل من اتباع ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضرورة للامتثال القانوني وتجنب العقوبات.

### 3. تعزيز الميزة التنافسية:

- تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة الشركة وسمعتها، مما يجذب المزيد من العملاء والمستثمرين والموظفين المهرة.
- تصبح الشركات الملتزمة بمسؤوليتها الاجتماعية أكثر قدرة على المنافسة في السوق، حيث تظهر تميزها عن الشركات التي لا تبالي بمثل هذه الأمور.

### 4. المخاطر المتزايدة:

- تواجه الشركات اليوم مخاطر متزايدة مرتبطة بتغير المناخ والاضطرابات الاجتماعية والفساد وغيرها من العوامل.

- تساعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الحد من هذه المخاطر وخلق بيئة عمل أكثر استقرارا واستدامة.

## 5. الاستجابة للتحديات العالمية:

- تلعب الشركات دورا هاما في معالجة التحديات العالمية مثل الفقر والجوع وتغير المناخ.
- تتيح المسؤولية الاجتماعية للشركات فرصة للمساهمة في إيجاد حلول إيجابية لهذه التحديات وتحسين حياة الناس في جميع أنحاء العالم.

لا تعد المسؤولية الاجتماعية للشركات خيارا تفضيلا للشركات، بل حتمية لضمان استمرارها وازدهارها على المدى الطويل. تقدم المسؤولية الاجتماعية فوائد جمة للشركات وأصحاب المصلحة والمجتمع ككل، مما يجعلها استثمارا ذكيا ومستداما.

في نطاق المجتمع، نحن نشهد تغييرا في القيم الاجتماعية التي تعد أساسية لتفسير الزيادة في نسبة المستهلكين الذي يفترض أن تكون المنظمة مسؤولة اجتماعية تجاههم. هناك نوعين من القيم الاجتماعية هما:

### 1-1- القيم المادية:

هي تلك المرتبطة مع تلبية الاحتياجات الأساسية والإبتدائية، والرفاه الاقتصادي، والتماسك الاجتماعي. وأطلق عليها دراسات لاحقة أخرى تسمية القيم الاقتصادية، هذه القيم هي القيم النموذجية للمجتمعات في ظل عملية النمو الاقتصادي. فالمجتمع يخلق شعورا من السعادة المرتبطة باستهلاك المنتجات (السلع أو الخدمات)، والأفراد يسعون لتحقيق الوضع الاجتماعي والاقتصادي من خلال هذا الاستهلاك.

### 1-2- القيم ما بعد المادية أو القيم التعبيرية:

وتشمل الاهتمامات الاجتماعية والفردية الجديدة الجمالية والفكرية، ونوعية الحياة، والمشاركة في عمليات صنع القرار، وتكافؤ الفرص. فيجب على العلامات التجارية أن تعكس خصائص ومعتقدات الأفراد.

ويمكن القول هنا أنه منذ الحرب العالمية الثانية، تم غرس القيم ما بعد المادية في البلدان المتقدمة.

## 2- أنماط المسؤولية الاجتماعية:

تتنوع أنماط المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها الشركات والمؤسسات، وتختلف باختلاف فلسفتها ورؤيتها وطبيعة عملها. بشكل عام، يمكن تصنيف هذه الأنماط إلى ثلاث فئات رئيسية:

### 1. النمط الاقتصادي:

- **مفهومه:** يركز هذا النمط على تعظيم الربح كهدف أساسي للشركة، مع اعتبار أي مساهمة اجتماعية ناتجة عن ممارساتها التجارية كأثر جانبي إيجابي.
- **مميزاته:**
  - يعزز كفاءة وفعالية الشركة.
  - يساهم في خلق فرص عمل جديدة.
  - يدعم نمو الاقتصاد بشكل عام.
- **عيوبه:**
  - قد لا يعير اهتماما كافيا للقضايا الاجتماعية والبيئية.
  - قد ينظر إليه على أنه غير أخلاقي من قبل بعض أصحاب المصلحة.

### 2. النمط الاجتماعي:

- **مفهومه:** ينظر إلى الشركات في هذا النمط ككيانات اجتماعية تلعب دورا هاما في المجتمع، وتضع احتياجاته ومتطلباته في صدارة اهتماماتها عند اتخاذ القرارات.
- **مميزاته:**
  - يعزز الترابط والتماسك الاجتماعي.
  - يحسن نوعية حياة أفراد المجتمع.
  - يساهم في بناء سمعة طيبة للشركة.
- **عيوبه:**
  - قد يكلف الشركة مبالغ مالية كبيرة.
  - قد يشتت انتباهها عن تحقيق أهدافها الاقتصادية.
  - قد يواجه صعوبة في قياس تأثيره على المجتمع.

### 3. النمط التكاملي:

- مفهومه: يجمع هذا النمط بين النمطين السابقين، حيث تسعى الشركات إلى تحقيق التوازن بين أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، مع مراعاة تأثيرها على البيئة.
- ميزاته:
  - يحقق استدامة على المدى الطويل للشركة.
  - يلبي احتياجات أصحاب المصلحة المتنوعين.
  - يساهم في خلق مستقبل أفضل للجميع.
- عيوبه:
  - قد يكون من الصعب تطبيقه بشكل فعال.
  - قد يتطلب تغييرات جذرية في ثقافة الشركة.
  - قد يواجه مقاومة من بعض أصحاب المصلحة.

بالإضافة إلى هذه الأنماط الثلاثة، هناك أنماط أخرى للمسؤولية الاجتماعية، مثل:

- النمط البيئي: يركز على حماية البيئة والحد من تأثير أنشطة الشركة عليها.
- النمط الخيري: يركز على تقديم التبرعات والمساعدات للمجتمعات المحلية.
- النمط الأخلاقي: يركز على اتباع الممارسات التجارية الأخلاقية والمسؤولة.

يعتمد اختيار النمط الأنسب للمسؤولية الاجتماعية على العديد من العوامل، مثل:

- حجم الشركة وطبيعة عملها.
- قيمها وثقافتها.
- بيئتها التنافسية.
- توقعات أصحاب المصلحة.

من المهم للشركات تقييم أنشطتها الاجتماعية بشكل دوري لضمان تحقيقها للأهداف المرجوة منها، وإجراء التعديلات اللازمة على استراتيجياتها.

### 3- عناصر المسؤولية الاجتماعية:

تتكون المسؤولية الاجتماعية من ثلاث عناصر رئيسية:

### 1. الاهتمام:

- **الفهم:** يتطلب الاهتمام فهم احتياجات المجتمع وتوقعاته، وذلك من خلال التواصل الفعال مع مختلف أصحاب المصلحة، مثل الموظفين، والزبائن، والموردين، والمجتمع المحلي، والحكومة.
- **التعاطف:** يشمل الاهتمام أيضا التعاطف مع أفراد المجتمع، وذلك من خلال إدراك التحديات التي يواجهونها، والشعور بمشاعرهم، والرغبة في مساعدتهم.

### 2. الفهم:

- **معرفة القضايا الاجتماعية:** يتطلب الفهم معرفة القضايا الاجتماعية الهامة التي تؤثر على المجتمع، مثل الفقر، والتمييز، وعدم المساواة، وتغير المناخ.
- **تحليل تأثير المنظمة:** يشمل الفهم أيضا تحليل تأثير المنظمة على المجتمع، سواء كان هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا.

### 3. المشاركة:

- **المبادرات:** تتطلب المشاركة من المنظمات اتخاذ مبادرات تساهم في تحسين المجتمع، مثل التبرع للجمعيات الخيرية، أو تقديم الدعم للمبادرات المحلية، أو خلق فرص عمل.
- **التطوع:** تشمل المشاركة أيضا تشجيع الموظفين على التطوع وقضاء وقتهم في خدمة المجتمع.
- **الحوكمة الرشيدة:** تتطلب المشاركة من المنظمات التزاما بالممارسات الأخلاقية والشفافية في جميع عملياتها.

بالإضافة إلى هذه العناصر الثلاثة الرئيسية، تشمل المسؤولية الاجتماعية أيضا عددا من المبادئ الأساسية، مثل:

- **الاحترام:** احترام حقوق الإنسان وكرامة الأفراد.
- **العدالة:** ضمان المساواة والعدالة للجميع.
- **المستدامة:** حماية البيئة وتعزيز التنمية المستدامة.
- **المساءلة:** المساءلة عن التأثيرات الاجتماعية للمنظمة.

تعد المسؤولية الاجتماعية مفهوماً شاملاً يتطلب من المنظمات الالتزام باحتياجات المجتمع وتوقعاته. من خلال تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية، يمكن للمنظمات إحداث تأثير إيجابي على المجتمع وبناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة.

إن متابعة ما كتب حول المسؤولية الاجتماعية يشير إلى أن الباحثين قد حددوا عدد كبير من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية ولكنهم يتباينون في ترتيب أولويات هذه العناصر حيث ظهرت اختلافات في ذلك حسب بيئة الدراسة وحب زمنها وطبيعة الصناعة المبحوثة.

### 3-1- المالكون:

- تحقيق أكبر ربح ممكن
- تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل
- زيادة حجم المبيعات
- رسم صورة محترمة للمنشأة في بيئتها
- حماية أصول المنشأة

### 3-2- العاملون:

- رواتب وأجور مجزية.
- فرص ترقية
- تدريب وتطوير مستمر
- ظروف عمل مناسبة
- عدالة وظيفية
- رعاية صحية
- إجازات مدفوعة
- إسكان للعاملين ونقلهم

### 3-3- الزبائن:

- منتجات بنوعية جيدة.
- أسعار مناسبة.
- جودة عالية وميسورية الحصول عليها.
- الإعلان الصادق.

- منتجات أمينة عند الاستعمال.
- إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها بعد الاستعمال.

### 3-4- المنافسون:

- منافسة عادلة ونزيهة.
- معلومات صادقة وأمينة
- عدم سحب العاملين من الأخر بوسائل غير نزيهة

### 3-5-المجهزون:

- الاستمرارية في التجهيز.
- أسعار عادلة ومقبولة.
- تطوير استخدامات المواد المجهزة.
- تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل.
- المشاركة في التعامل.

### 3-6- المجتمع:

- المساهمة في دعم البنى التحتية.
- توظيف المعاقين.
- خلق فرص عمل جديدة.
- دعم الأنشطة الاجتماعية.
- المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث.
- الصدق في التعامل وتزويده بالمعلومات الصحيحة و احترام العادات والتقاليد السائدة.

### 3-7- البيئة:

- الحد من تلوث الماء والهواء والتربة
- الاستخدام الأمثل والعادل للموارد وخصوصا غير المتجددة منها.
- تطوير الموارد وصيانتها.
- التشجير وزيادة المساحات الخضراء، المنتجات غير الضارة.

### 3-8- الحكومة:

- الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجهات الصادرة من الحكومة.
- احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف.
- تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها.
- المساهمة في الصرف على البحث والتطوير.
- المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة.
- المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب.

### 3-9- جماعات الضغط الاجتماعي:

- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.
- احترام أنشطة جماعات حماية البيئة.
- احترام دور النقابات والتعامل الجيد معها.
- التعامل الصادق مع الصحافة.

وإن ما يعقد دور إدارة المنظمات في تبني منظورا اجتماعيا مقبولا منسجما مع بيئاتها ينطلق من فكرة عدم التوازن بين هذا الدور كما تراء إدارة المنظمة وأما يتوقعه أصحاب المصالح المختلفين. وهنا يتطلب الأمر أن تجري إدارة المنظمة دراسات مستقبلية أو أن تكون لديها وحدة دراسة أو استشراف المستقبل تعمل على تأشير الافتراق بين أهداف وغايات المنظمة الأساسية وبين أهداف مختلف أصحاب المصالح أعلاه، أخلين بنظر الاعتبار أن بعض أصحاب المصالح لهم تأثير أكبر ومباشر على المنظمة.

وفي حقيقة الأمر فإن هذه العلاقات المتبادلة ما بين المنظمة من جانب وأصحاب المصالح المختلفين من جانب آخر لا يمكن التعبير عنها إلا بمزيد من الفهم المشترك من خلال المعلومات والاتصالات التي تجري بين الطرفين (المنسية - أصحاب المصالح)، لذلك فالمسؤولية الاجتماعية في حقيقتها هي تعبير من خلال المعلومات عن أهداف و غايات حددت من قبل هذه الأطراف وأن هذا مبرر كافي لدراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وشفافية نظام المعلومات.

### 4- مفهوم المحاسبة والمسؤولية الاجتماعية:

لقد تعددت المفاهيم والتعاريف الخاصة بالمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية. هي مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي للمنظمات الأعمال وتوصي تلك المعلومات للفئات والطوائف المختصة وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء الاجتماعي لتلك المنظمات.

حيث يبرز هذا التعريف اهتمام المحاسبة الاجتماعية: بوظيفتي قياس الأداء الاجتماعي للمنظمات والتقرير عن نتائج القياس بما يكفل إجراء تقييم للأداء الاجتماعي لأي منظمة من قبل المجتمع.

## 5-أهداف المحاسبة الاجتماعية:

### 5-1- تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة.

التي لا تشمل فقط على عناصر التكاليف والمنافع الخاصة والداخلية للمنظمة، وإنما أيضا تتضمن عناصر التكاليف والمنافع الخارجية (الاجتماعية) والتي لها تأثير على فئات المجتمع، وينبع هذا الدور من قصور المحاسبة التقليدية في مجال قياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، ويرتبط هذا الهدف بوظيفة القياس المحاسبي.

### 5-2- تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة.

وذلك من خلال تحديد ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة وأهدافها تمشي مع الأولويات الاجتماعية من جهة، ومع طموح المنظمة للأفراد بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح من جهة أخرى، وتمثل العلاقة بين أداء المنظمات ومدى تطبيق القياس والإفصاح في محاسبة الأعمال الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية العنصر الجوهري لهذا أهداف المحاسبة الاجتماعية ويرتبط هذا الهدف أيضا بوظيفة القياس المحاسبي (Gray and Bobbington)2000,

### 5-3- الإفصاح من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي لها آثار اجتماعية.

إن أثر قرارات المنظمة على تعليم وصحة العاملين وعلى تلوث البيئة وعلى استهلاك الموارد ويظهر هذا الملف ضرورة توفير البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي للمنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية، وأيضا إيصال هذه البيانات للأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية على حد سواء، من أجل ترشيد القرارات الخاصة والعامة المتعلقة بتوجيه الأنشطة الاجتماعية وتحديد النطاق الأمثل لها سواء من وجهة نظر المستخدم أو من وجهة نظر المجتمع، ويرتبط هذا الهدف بوظيفة الاتصال المحاسبي.

ومعايير التفرقة بين الأنشطة الاجتماعية والأنشطة الاقتصادية ليس هناك اتفاق على الأنشطة التي تعتبر داخل نطاق المحاسبة الاجتماعية والأنشطة التي لا تدخل ضمن هذا النطاق. ولكن هناك معياران للتمييز بين الأنشطة الاجتماعية والأنشطة الاقتصادية:

**المعيار الأول:** هو وجود أو عدم وجود الإلزام القانوني بالنشاط، فالأنشطة الاجتماعية هي الأنشطة التي تنفذها المنظمة اختياريًا للإيفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع، أي أن صفة الاختيار أو الالتزام هي التي تحدد طبيعة النشاط فيما إذا كان اجتماعي أم لا.

**المعيار الثاني:** هو معيار النشاط ذاته أي أن الأنشطة الاجتماعية تشمل كل الأنشطة ذات الطبيعة الاجتماعية وليس فقط الأنشطة التي تقوم به المنظمة بصفة اختيارية، بمعنى آخر يقوم هذا المعيار على وجود الصفة الاجتماعية للنشاط بغض النظر عن وجود إلزام قانوني أو عدم وجوده.

## 6-مجالات المحاسبة الاجتماعية:

لقد حددت لجنة المحاسبة عن الأداء الاجتماعي من قبل الجمعية القومية الاجتماعية هي: ( NAA ) للمحاسبين بأمريكا أربعة مجالات للأداء

1-تفاعل المنظمات مع المجتمع.

2-المساهمة في تنمية الموارد البشرية.

3-المساهمة في تنمية الموارد الطبيعية والبيئية.

4-الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات.

وهناك ستة مجالات للأداء (AICPA) ؛ كما جاء المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين الاجتماعي هي كالتالي:

1-البيئة.

2-الموارد غير المتجددة.

3-الموارد البشرية.

4-الموردين.

5-المجتمع.

6-العملاء.

أما جمعية المحاسبة الأمريكية (A.A.A) فقد قامت بإجراء دراسة ميدانية على الشركات التي تعد قوائم وتقارير اجتماعية وذلك من أجل التعرف على أسس القياس والإفصاح، فقد أصدر تقريراً لخمس مجالات للأداء الاجتماعي:

1-توظيف الأقليات.

- 2- تحسين المنتج.
- 3- العاملون.
- 4- خدمة المجتمع.
- 5- الرقابة على البيئة.

## 8- قياس العائد الاجتماعي:

ركزت معظم الدراسات على التكاليف الاجتماعية في حين يعتبر قياس العائد الاجتماعي المشكلة الجوهرية التي تواجه المحاسبة الاجتماعية والإفصاح عنها وكيف يمكن تقدير قيمة النقدية للمنفعة التي يحصل عليها المجتمع من جراء قيام المنظمة بتشجير المنطقة المحيطة بها، وتعود صعوبات القياس للأسباب التالية:

1- معظم العوائد الاجتماعية تتحقق لأطراف خارج المنظمة، فالأنشطة الاجتماعية ينشأ عنها منافع للمجتمع وليس للمنظمة، والعديد منها يصعب قياسها نقداً فمثلاً كيف يمكن قياس أو تقدير قيمة نقدية للمنفعة التي يحصل عليها المجتمع نتيجة الحد من تلوث الهواء الذي تحدثه عمليات التشغيل الخاصة بالمنظمة.

2- ولو تحقق للمنظمة نتيجة قيامها بالأنشطة الاجتماعية الخارجية والتي تتمثل في قبول المجتمع للمنظمة اجتماعياً، فإن تقدير قيمة نقدية هذا القول صعب التحقق من ناحية، ولا يتفق مع سياسة الحيطة والحذر من ناحية ثانية مثل تحليق انطباع حسن في المشروع لدى المجتمع، حيث يكون من الصعب تقدير قيمة نقدية لهذا الانطباع الحسن

## 9- الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي:

الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي هو الطريقة التي بموجبها تستطيع المنظمة إعلام المجتمع بأطرافه المختلفة عن نشاطاتها المختلفة ذات المضامين الاجتماعية وتعتبر القوائم المالية أو التقارير الملحق بها أداة لتحقيق ذلك، ويجب أن يكون الإفصاح المحاسبي أحد الأشكال التالية:

1- الإفصاح الكافي: أي أن تشمل القوائم المالية والملاحظات والمعلومات الإضافية المرفقة بها كل المعلومات المتاحة المتعلقة بالمنظمة لتجنب تضليل الأطراف المهتمة بالمنظمة، ويعد الإفصاح الكافي من أهم المادي الرئيسية لإعداد القوائم المالية

**2- الإفصاح الكامل:** أي أن يشمل الإفصاح على كافة المعلومات المحاسبية المتوفرة مما يعني معه إظهار معلومات بكميات كبيرة، ما يؤدي إلى إغراق مستخدمي القوائم المالية معلومات قد لا يكون هناك حاجة لها.

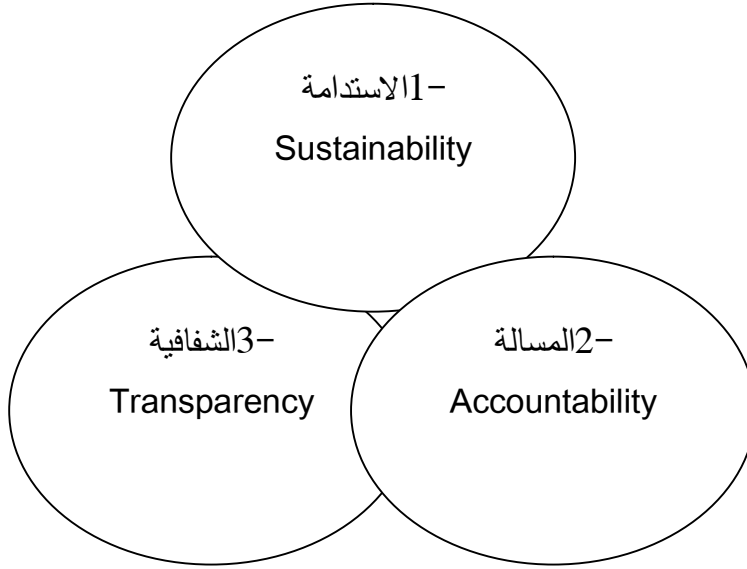
**3- الإفصاح العادل:** ويتمثل بالإفصاح عن المعلومات بطريقة تضمن وصولها بنفس القدر إلى كافة المستفيدين دون تحيز إلى جهة معينة.

محاضرة حول:  
ممارسات، مبادئ وأدوات  
المسؤولية الاجتماعية  
للشركات

## 1- مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات:

بسبب الغموض الذي يلف طبيعة نشاط المسؤولية الاجتماعية للشركات، نجد أنه من الصعب تحديد المسؤولية الاجتماعية للشركات وأن نكون على يقين حول أي نشاط من هذا القبيل. ولذلك فمن الضروري أن نكون قادرين على تحديد مثل هذا النشاط ونحن نرى أن هناك ثلاثة مبادئ أساسية تشكل معاً كل نشاط من أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات وهذه المبادئ هي: الاستدامة، المسائلة والشفافية والشكل الآتي يوضح هذه المبادئ الثلاثة:

الشكل: المبادئ الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية للشركات



تعد مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) ضرورية لضمان ممارسات تجارية أخلاقية ومستدامة. وتشمل هذه المبادئ ثلاثة عناصر رئيسية:

- الاستدامة:

- الاهتمام بالبيئة:
  - خفض الانبعاثات الكربونية واستهلاك الطاقة والمياه.
  - استخدام الموارد المستدامة وإدارة النفايات بكفاءة.
  - حماية التنوع البيولوجي ودعم الممارسات الصديقة للبيئة.
- الممارسات الاقتصادية المستدامة:
  - إدارة الموارد المالية بشكل مسؤول.

- الاستثمار في مشاريع مستدامة طويلة الأجل.
- خلق فرص عمل عادلة ومجزية.

#### • المسؤولية الاجتماعية:

- دعم المجتمعات المحلية من خلال البرامج والمبادرات الخيرية.
- احترام حقوق الإنسان ومبادئ العمل العادلة.
- تعزيز التنوع والشمول في مكان العمل.

#### - الشفافية:

#### • الإفصاح عن المعلومات بشكلٍ صادقٍ وصریح:

- نشر تقارير سنوية حول أداء المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- الكشف عن المعلومات المتعلقة بالآثار البيئية والاجتماعية لأنشطة الشركة.
- توفير قنوات تواصل مفتوحة مع أصحاب المصلحة.

#### • ضمان نزاهة البيانات والمعلومات:

- تطبيق معايير محاسبة قوية للمسؤولية الاجتماعية للشركات.
- الخضوع للتدقيق المستقل من قبل جهات خارجية.
- تشجيع الممارسات الأخلاقية في جمع البيانات وتحليلها.

#### 3. المساءلة:

#### • تحمل المسؤولية عن الأفعال والقرارات:

- الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها.
- احترام حقوق أصحاب المصلحة والوفاء بتعهداتها.
- التعلم من الأخطاء وتحسين الممارسات باستمرار.

#### • تطوير آليات فعالة للمساءلة:

- إنشاء لجان أو مجالس للمسؤولية الاجتماعية للشركات.
- تشجيع المشاركة الفعالة من أصحاب المصلحة.
- الاستجابة بفعالية للمخاوف والشكاوى.

#### - أهمية هذه المبادئ:

تساهم مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق العديد من الفوائد، تشمل:

- تعزيز سمعة الشركة وعلامتها التجارية: تظهر التزام الشركة بأخلاقيات العمل والممارسات المسؤولة، مما يجذب العملاء والمستثمرين والشركاء.
- تحسين الأداء المالي: تساهم الممارسات المستدامة في خفض التكاليف وتحسين كفاءة العمليات، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح.
- تقوية العلاقات مع أصحاب المصلحة: تبني الثقة والاحترام بين الشركة والمجتمعات المحلية والعملاء والموظفين والحكومات.
- دعم التنمية المستدامة: تساهم الشركات المسؤولة في معالجة التحديات الاجتماعية والبيئية، مما يساهم في خلق مستقبل أفضل للجميع.

وتشمل أيضا المبادئ الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية للشركات ما يلي:

#### • الأخلاقيات:

- التصرف بصدق ونزاهة.
- احترام القوانين واللوائح.
- تجنب ممارسات الفساد.
- ضمان سلامة وصحة العمال.

#### • البيئة:

- حماية البيئة من خلال تقليل الانبعاثات واستخدام الموارد بكفاءة.
- دعم الممارسات المستدامة.
- المساهمة في مكافحة تغير المناخ.

#### • المجتمع:

- دعم المجتمعات المحلية من خلال المبادرات والبرامج الاجتماعية.
- تحسين نوعية حياة الناس.
- احترام حقوق الإنسان.

#### • الاقتصاد:

- ممارسة الأعمال بطريقة مستدامة اقتصاديا.
- خلق فرص عمل.
- المساهمة في تنمية الاقتصاد المحلي.

وتعد هذه المبادئ إطارا توجيهيا للشركات لدمج المسؤولية الاجتماعية في أعمالها.

وتتنوع فوائد تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، تشمل:

- تحسين سمعة الشركة وصورتها.
- تعزيز الولاء لدى العملاء والموظفين.
- جذب المستثمرين.
- تقليل المخاطر.
- خلق فرص عمل جديدة.
- المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

وتواجه الشركات بعض التحديات في تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، تشمل:

- قياس تأثير مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- إيجاد التوازن بين الأرباح والممارسات المسؤولة.
- إقناع أصحاب المصلحة بأهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات.

ولكن على الرغم من هذه التحديات، تعد المسؤولية الاجتماعية للشركات ممارسة مهمة للشركات التي تسعى إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل وخلق تأثير إيجابي على العالم.

## 2-المبادئ الأخلاقية في العمل الاقتصادي:

تشكل المبادئ الأخلاقية أساس العمل الاقتصادي السليم، فهي توجه سلوك الأفراد والمؤسسات نحو تحقيق التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية والمساواة. وتشمل بعض أهم هذه المبادئ:

### -الصدق والنزاهة:

يجب أن تبنى جميع المعاملات الاقتصادية على الصدق والشفافية، بعيدا عن الغش أو الخداع أو التضليل.

### -المساواة والعدالة:

يجب أن يحظى جميع الأفراد بفرص متساوية للمشاركة في النشاط الاقتصادي، دون تمييز على أساس العرق أو الدين أو الجنس أو أي عامل آخر.

### -المسؤولية الاجتماعية:

تلزم الشركات والمؤسسات الاقتصادية بضرورة مراعاة تأثيرها على المجتمع والبيئة، والعمل على تقليل أضرارها وتحقيق التنمية المستدامة.

#### - احترام الملكية الخاصة:

يجب احترام حق الأفراد في امتلاك ممتلكاتهم واستخدامها بحرية، دون انتهاك لحقوق الآخرين.

#### - الوفاء بالعقود:

يجب الالتزام بجميع بنود العقود والاتفاقات المبرمة بين الأفراد والمؤسسات، والوفاء بجميع الالتزامات المترتبة عليها.

#### - تجنب الاحتكار:

يجب منع أي ممارسات احتكارية تضر بالمنافسة وتعيق حصول المستهلكين على السلع والخدمات بأسعار عادلة.

#### - حماية البيئة:

يجب على جميع الأنشطة الاقتصادية أن تراعي حماية البيئة من التلوث والدمار، والعمل على الحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة.

#### - احترام حقوق العمال:

يجب توفير بيئة عمل آمنة وعادلة للعمال، وضمان حصولهم على حقوقهم الأساسية من أجور مناسبة وعطلات مدفوعة ورعاية صحية.

#### - الشفافية والإفصاح:

يجب على الشركات والمؤسسات الاقتصادية أن تفصح عن جميع معلوماتها المالية وأنشطتها بشكل شفاف، لتمكين المستثمرين والجمهور من تقييمها بشكل صحيح.

#### - المساءلة:

يجب أن تخضع جميع الأنشطة الاقتصادية للمساءلة، وأن تحاسب الشركات والمؤسسات على أي ممارسات غير أخلاقية أو غير قانونية.

## ✓ أهمية تطبيق المبادئ الأخلاقية في العمل الاقتصادي:

- تعزيز الثقة: تساهم الممارسات الأخلاقية في بناء الثقة بين جميع أطراف العملية الاقتصادية، من أفراد ومؤسسات وحكومات، مما يشجع على الاستثمار والتبادل التجاري.
- تحقيق التنمية المستدامة: تساهم الممارسات الأخلاقية في حماية البيئة والموارد الطبيعية، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.
- خلق بيئة عمل عادلة: تساهم الممارسات الأخلاقية في خلق بيئة عمل عادلة وآمنة للعمال، مما يحفزهم على الإنتاجية والإبداع.
- تحسين صورة الشركات والمؤسسات: تساهم الممارسات الأخلاقية في تحسين صورة الشركات والمؤسسات لدى المستهلكين والمستثمرين، مما يعزز مكانتها التنافسية.
- المساهمة في استقرار المجتمع: تساهم الممارسات الأخلاقية في استقرار المجتمع ومنع الصراعات والنزاعات الناجمة عن الممارسات غير العادلة.

## ✓ دور الأفراد والمؤسسات والحكومات في تطبيق المبادئ الأخلاقية:

- الأفراد:
  - يجب على كل فرد أن يتصرف بأخلاقية في جميع معاملاته الاقتصادية، وأن يحاسب نفسه على أفعاله.
  - يجب على الأفراد أن يطالبوا الشركات والمؤسسات بممارسات أخلاقية، وأن يقاطعوا تلك التي تمارس سلوكيات غير أخلاقية.
- المؤسسات:
  - يجب على الشركات والمؤسسات أن تدرج مبادئ أخلاقية واضحة في رسالتها ورؤيتها وقيمها.
  - يجب على الشركات والمؤسسات أن تنشئ أنظمة وقواعد لضمان تطبيق المبادئ الأخلاقية في جميع أنشطتها.

## 3- الشركات والتنمية الاقتصادية والاجتماعية:

ثمة دراسات وتجارب كثيرة جدا تظهر أن هناك فرصا كبيرة للنجاح الاقتصادي للاستثمارات الموجهة للفقراء، وتؤكد خطأ وخطورة النظر إلى الفقراء على أنهم حالة لا يمكن التعامل معها إلا من قبل الجهات الحكومية والخيرية والاجتماعية. وقد ثبت بالفعل أن الفقراء يحتاجون إلى شراكة وكرامة أكثر مما يحتاجون إلى صدقات ومعونات، وفي المقابل فإن المنطق السائد لدى كثير من المنظمات الخيرية

والحكومات ووكالات الغوث، ومفاده أن القطاع الخاص ليس موضعاً للثقة للمشاركة في التنمية وأن الحلول المعتمدة على السوق لا يمكنها تحقيق التنمية وتخفيض معدلات الفقر يتضمن كثيراً من المغالطات النمطية ويتجاوز على تجارب ونجاحات قائمة بالفعل.

وتبينت أن الشركات ربما بسبب ما تعرضت له من نقد عنيف من الجمهور، الحاجة إلى إنشاء علاقات مع الجمهور ومع المجتمعات المحلية القوية في المواقع التي تعمل فيها، وتكرس تقليد بأن تقدم أوساط الأعمال التجارية شيئاً إلى المجتمعات المحلية.

فالعلاقات الجيدة مع المجتمعات المحلية هي ببساطة تعبير عن الأداء الجيد. للأعمال التجارية، فقد أدت الممارسات المضادة إلى خسائر كبرى لأعمال الشركات فقد انخفضت مبيعات شركة يونيون كاريبايد المسؤولة عن كارثة بوبال في الهند من 9.9 بليون دولار سنوياً إلى لا 4.8 بليون دولار، وبلغت خسائر شركة إكسون والدير المسؤولة عن كارثة الاسكا حوالي بليون دولار.

وبدأ عدد كبير من المستثمرين في الأسهم يشترطون التزام الشركات التي يشاركون فيها بالمسؤولية الاجتماعية، ففي الولايات المتحدة كانت 10% من الأصول الاستثمارية أي حوالي تريليون دولار خاضعة لشروط المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

تلعب الشركات دوراً هاماً في النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية للمجتمعات. وتشمل مساهماتهم الرئيسية ما يلي:

#### ✓ النمو الاقتصادي:

- خلق فرص العمل: توفر الشركات فرص عمل للأفراد، مما يساهم في زيادة الدخل وتحسين مستوى المعيشة.
- الاستثمار: تستثمر الشركات في مشاريع جديدة وتوسع نطاق عملياتها، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي.
- الابتكار: تساهم الشركات في الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يعزز القدرة التنافسية للاقتصاد.
- لشركات في الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يعزز القدرة التنافسية للاقتصاد.
- دفع الضرائب: تساهم الشركات في تمويل الخدمات العامة من خلال دفع الضرائب للحكومة.

#### ✓ التنمية الاجتماعية:

- **المسؤولية الاجتماعية للشركات:** تنفذ العديد من الشركات مبادرات المسؤولية الاجتماعية لدعم المجتمعات المحلية، مثل تمويل مشاريع التعليم والرعاية الصحية وحماية البيئة.
- **خلق بيئة عمل إيجابية:** تساهم الشركات في خلق بيئة عمل إيجابية لعمالها من خلال توفير رواتب عادلة وفوائد جيدة وفرص للتدريب والتطوير.
- **دعم التنوع والاندماج:** تساهم الشركات في دعم التنوع والاندماج في مكان العمل من خلال تعزيز المساواة في الفرص لجميع الموظفين.

#### ✓ إمكانية الشركات تعزيز تأثيرها على التنمية:

هناك العديد من الطرق التي يمكن للشركات من خلالها تعزيز تأثيرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، منها:

- **التبني طوعا لمبادئ وأهداف التنمية المستدامة:** يمكن للشركات التوقيع على مبادئ وأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة والعمل على تحقيقها من خلال ممارساتها التجارية.
- **التعاون مع الجهات الفاعلة الأخرى:** يمكن للشركات التعاون مع المنظمات غير الحكومية والجامعات والحكومة لتعزيز تأثيرها على التنمية.
- **قياس وتتبع تأثيرها:** يمكن للشركات قياس وتتبع تأثيرها على التنمية من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ومشاركة النتائج مع أصحاب المصلحة.

#### 4-المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الدول العربية:

أصبح لدى الشركات في بعض الدول العربية تاريخ طويل من الإسهام في تنمية المجتمعات المحلية لتلك الشركات، وواقع الأمر، أنه بوسع تلك الشركات تحقيق الازدهار للمجتمعات التي تتواجد بها من خلال طرق عديدة. ويتحقق هذا حينما تضطلع مؤسسات الأعمال بوظائفها الاقتصادية التقليدية والتي تتمثل في السعي لتحقيق الأرباح، وتوسيع نطاق فرص التوظيف، وإعادة الاستثمار بغرض تحقيق التوسع مستقبلا.

كما عملت تلك الشركات على تنمية مجتمعاتها من خلال تحسين جوانب البيئة التي تمارس أنشطتها خلالها. وتلقى الضوء على الكيفية التي تنتهجها مؤسسات الأعمال للمساعدة على تحسين مجتمعاتها المحلية في الدول العربية، وهي دولة تمر بمرحلة انتقال إلى اقتصاد السوق، حيث تواجه الشركات ضغوطا الثانية حادة، وربما يكون العدد الفعلي للشركات العاملة في الدول العربية، والتي تستمر في مجتمعاتها المحلية قليلا بالنسبة الأكثر ثراء. إلا أن الدول العربية تقلل ممثلة لدراسة حالة مفيدة وواضحة بشأن توسيع نطاق دور الشركات في مختلف أرجاء العالم، نظرا لأنها تشير إلى أن القطاع

الخاص قد صار يدرك بصورة متزايدة الحقيقة المتمثلة في أن مبدأ الصالح الذاتي يمكن إتباعه من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب المبتكرة، ومن الأمثلة على المسؤولية الاجتماعية ما يلي:

#### 4-1- المسؤولية الاجتماعية:

تكتسب مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility - CSR) أهمية متزايدة في الدول العربية، حيث بات ينظر إليها كعنصر أساسي لنجاح واستدامة الشركات على المدى الطويل. وتشير المسؤولية الاجتماعية إلى التزام الشركات بمعايير أخلاقية تتجاوز مجرد تحقيق الربح، لتشمل الاهتمام بتأثيرها على المجتمع والبيئة.

#### أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات في الدول العربية:

- تعزيز صورة الشركة وسمعتها: تساهم الممارسات المسؤولة اجتماعيا في تحسين صورة الشركة وسمعتها لدى الجمهور، مما يعزز ثقة العملاء والمستثمرين والشركاء.
- جذب المواهب والاحتفاظ بها: تفضل المواهب المميّزة العمل في الشركات التي تظهر التزاما حقيقيا بالقضايا الاجتماعية والبيئية، مما يساعد الشركات على جذب المواهب والاحتفاظ بها.
- تحسين الأداء المالي: تشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات المسؤولة اجتماعيا والأداء المالي للشركات على المدى الطويل.
- المساهمة في التنمية المستدامة: تلعب الشركات دورا هاما في تحقيق التنمية المستدامة من خلال مبادراتها المسؤولة اجتماعيا، مثل دعم التعليم والرعاية الصحية وحماية البيئة.

#### ✓ التحديات التي تواجهها الشركات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية:

- الافتقار إلى الوعي: لا تزال مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للشركات جديدة نسبيا في بعض الدول العربية، مما قد يشكل تحديا في حث الشركات على تبني هذه الممارسات.
- ضعف الأنظمة والقوانين: قد لا تتوفر أنظمة وقوانين كافية لدعم وتشجيع ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في بعض الدول العربية.
- قلة الموارد: قد تواجه بعض الشركات، خاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة، صعوبة في تخصيص الموارد اللازمة لمبادرات المسؤولية الاجتماعية.
- غياب ثقافة المساءلة: قد لا يكون هناك شعور قوي بمساءلة الشركات عن ممارساتها الاجتماعية والبيئية في بعض الدول العربية.

#### ✓ مبادرات وتجارب رائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات في الدول العربية:

- مبادرة "خيركم" في المملكة العربية السعودية: تهدف المبادرة إلى تعزيز دور القطاع الخاص في دعم العمل الخيري والمسؤولية الاجتماعية.
- برنامج "شبابنا ثروتنا" في مصر: يهدف البرنامج إلى دعم مهارات الشباب وتوفير فرص العمل لهم.
- مبادرة "حماية البيئة" في الأردن: تهدف المبادرة إلى نشر الوعي بأهمية حماية البيئة وتعزيز الممارسات المستدامة.

#### ✓ دور الحكومات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات:

- سن أنظمة وقوانين: تساهم الأنظمة والقوانين في تشجيع الشركات على تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال تحديد المعايير والمسؤوليات.
- تقديم الحوافز: يمكن للحكومات تقديم حوافز ضريبية أو مالية أخرى للشركات التي تمارس المسؤولية الاجتماعية.
- دعم المبادرات: يمكن للحكومات دعم مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال توفير التمويل أو الموارد الأخرى.
- رفع مستوى الوعي: يمكن للحكومات رفع مستوى الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال حملات التوعية والبرامج التعليمية.

:

تمثل المسؤولية الاجتماعية للشركات مفهوما هاما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية.

ولذا، من الضروري تضافر الجهود من قبل جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الشركات والحكومات والمجتمع المدني، لتعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في جميع أنحاء المنطقة.

#### 4-2- المؤسسات الخيرية:

تمثل المؤسسات الخيرية واحدة من الآليات التي ظهرت وامتدت خلال العامين الأخيرين. ووفقا لهذه الآلية تقوم الشركة بإنشاء مؤسسة تعد مسؤولة عن الاصطلاح بالأنشطة السليمة من الوجهة الاجتماعية، وذلك بدلا من قيام الشركات بأداء هذه الدور بشكل مباشر. وبينما تفاوتت أهداف المؤسسات الخيرية المختلفة، فإن النمط ذلك الذي يتمثل في مساندة وتدعيم المستشفيات، والمنظمات غير الهادفة للربح، والمشروعات التي تستهدف رعاية الأطفال، والمطبوعات، والأبحاث. وهناك عدة شركات تعمل في

الدول العربية وفي مناطق أخرى من العالم وتطلع هذه المؤسسات بإعطاء منح دراسية للدراسة في الداخل أو الخارج، ومنح الجوائز مقابل الإنجازات العلمية والثقافية، وشراء الأعمال الفنية لوضعها في متاحف الدول العربية، وتركز بعض هذه المؤسسات على المشروعات التعليمية والطبية

#### 4-3- شركات بكافة الأحجام:

على الرغم من القلة النسبية تعدد الشركات التي قامت بإنشاء مؤسسات، فإن فكرة المسؤولية الاجتماعية تعد قائمة لدى الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم، وأيضاً لدى الشركات الكبرى، وبطبيعة الأمر، فإن الشركات التي يعمل بها عدد يتراوح بين 50 و100 شخص ليس بإمكانها إقامة مؤسسات الخاصة بها، ولكنها تقدم إسهامات كبيرة من خلال طرق أخرى متعددة، وبهذا الصدد، هناك اتجاه شائع بين الشركات الصغيرة والمتوسطة مؤداه تقديم المنح المالية أو العينية ويتراوح حجم المنحة فيما بين الشركات، وفقاً لحجم الشركة والموارد المتاحة لديها، وبصفة عامة، يتراوح حجم المنحة بين بضع فئات قليلة من الدولارات إلى 5000 دولار. كما أن الكثير من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمارس نشاطاً فعالاً في عمال مساندة الأطفال وغالباً ما يكون ذلك استجابة للأسر الفقيرة التي تتقدم بطلبات للحصول على مسؤولية محددة. كذلك تضطلع بضع الشركات بالمساعدة في تمويل العلاج الطبي باهظ التكلفة، والذي لا يعطيه التأمين الصحي عادة، مثل عمليات زراعة الأعضاء

وعلى صعيد آخر، تسهم العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة في منظمات غير هادفة للربح تعمل في تمويل الوجبات SOS Foundation مجال رعاية الأطفال فعلى سبيل المثال، تقوم مؤسسة إنقاذ الطفولة المدرسية، والمعسكرات الصيفية للأطفال الفقراء، بينما تعمل بعض الشركات الأخرى على تدعيم الأنشطة الرياضية بالمدارس. كذلك تقوم بعض الشركات بتقديم التبرعات العينية، والأمر الذي يفوق حجم وقيمة التبرعات هو الحقيقة المتمثلة في أن الاتحاد المشار إليه يعبر عن تغير في فلسفة الشركات الصغيرة، فهذه الشركات لا تركز على الأرباح فحسب، وإنما يتجه تركيزها أيضاً نحو العملاء المرتقبين والرفاهية الاجتماعية لمجتمعاتها.

#### 4-4- العمل مع البلديات:

عملت الشركات أيضاً على تدعيم علاقاتها مع البلديات المحلية وهي في هذا الشأن غالباً ما تضطلع بدور قيادي في مجال تنمية المجتمع، وتضم كل بلدية جالاً لعدد مسئولة عن تنمية وتطوير البنية الأساسية المحلية، مثل الطرق، وشبكات المواسير، والكهرباء، ومن الشائع مشاركة الشركات التي لديها شعور بالمسؤولية الاجتماعية في هذه اللجان، وتقوم تلك الشركات بالمساعدة في اتخاذ القرارات المتصلة بأفضل سبل إنفاق الموارد المحدودة على البنية الأساسية، كما تساعد أيضاً في تغطية تكاليف تحسين

البنية الأساسية. وبالإضافة إلى ما سبق، تعمل بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة على مساندة المجتمعات المحلية خلال فترات الكوارث، فخلال هذه الكوارث الطبيعية، قامت بعض الشركات الصغيرة بتجميع الأموال، والأجهزة الطبية، والغذاء والملابس، وتقديمها لضحايا الفيضانات. وعلى الرغم من أن عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة العربية التي تسودها روح المسؤولية الاجتماعية بعد صغيرا بشكل نسبي، فإن تلك الشركات تمثل ظاهرة آخذة في التزايد.

## 5- المسؤولية الاجتماعية وحقوق العملاء:

تتزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility – CSR) وحقوق العملاء بشكل متزايد في عالم الأعمال اليوم. لم يعد الهدف الأساسي للشركات هو تحقيق الربح فقط، بل بات عليها أيضا الالتزام بمسؤوليات اجتماعية وأخلاقية تجاه مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء.

المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مفهوم يشير إلى التزام الشركات باتباع ممارسات تجارية أخلاقية ومستدامة، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيرها على المجتمع والبيئة. وتشمل المسؤولية الاجتماعية للشركات مجالات واسعة مثل:

- **حقوق الإنسان:** احترام حقوق الإنسان الأساسية لجميع العاملين في الشركة والمجتمعات التي تعمل فيها.
- **حماية البيئة:** اتباع ممارسات تجارية صديقة للبيئة تقلل من الأثر السلبي للشركة على البيئة.
- **الممارسات التجارية الأخلاقية:** تجنب الممارسات التجارية غير العادلة أو الضارة بالمستهلكين.
- **دعم المجتمع:** المساهمة في دعم المجتمع من خلال التبرعات أو البرامج الخيرية أو غيرها من المبادرات.

## ✓ حقوق العملاء:

حقوق العملاء هي مجموعة من الحقوق الأساسية التي يجب أن يتمتع بها المستهلكون عند التعامل مع الشركات. وتشمل هذه الحقوق ما يلي:

- الحق في الحصول على معلومات دقيقة وصحيحة عن المنتجات والخدمات.
- الحق في الحصول على منتجات وخدمات آمنة.
- الحق في معاملة عادلة ولائقة من قبل موظفي الشركة.
- الحق في تقديم الشكاوى والحصول على حلول سريعة وفعالة.

- الحق في حماية البيانات الشخصية.

### ✓ العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وحقوق العملاء:

هناك علاقة وثيقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وحقوق العملاء. فالشركات التي تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية تميل إلى احترام حقوق عملائها بشكل أكبر. ويرجع ذلك إلى أن:

- الشركات المسؤولة اجتماعيا تهتم ببناء علاقات قوية مع عملائها.
- تدرك هذه الشركات أن احترام حقوق العملاء ضروري لسمعتها ونجاحها على المدى الطويل.
- تميل هذه الشركات إلى اتباع ممارسات تجارية أخلاقية تضع مصالح العملاء في المقام الأول.

### ✓ فوائد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وحقوق العملاء:

هناك العديد من الفوائد التي تعود على الشركات من التزامها بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وحقوق العملاء. وتشمل هذه الفوائد ما يلي:

- تحسين صورة الشركة وسمعتها.
- زيادة ولاء العملاء وثقتهم.
- جذب المزيد من العملاء الجدد.
- تحسين دافع الموظفين وإنتاجيتهم.
- تقليل المخاطر القانونية.
- تعزيز الاستدامة على المدى الطويل.

### ✓ التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وحقوق العملاء:

هناك العديد من الطرق التي يمكن للشركات من خلالها الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وحقوق العملاء. وتشمل بعض الخطوات الأساسية ما يلي:

- إجراء تقييم شامل للممارسات الاجتماعية والأخلاقية للشركة.
- وضع سياسة واضحة للمسؤولية الاجتماعية للشركات وحقوق العملاء.
- إشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية وضع وتنفيذ سياسة المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- تدريب الموظفين على مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات وحقوق العملاء.
- مراقبة وتقييم أداء الشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات وحقوق العملاء بشكل دوري.

الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وحقوق العملاء ليس مجرد خيار للشركات، بل هو ضرورة لنجاحها على المدى الطويل.

ويمكن ايجاز الحقوق كما يلي:

**1-5- حق الأمان: The Right To Safety :**

**2-5- حق الحصول على المعلومات The Right To Be Informed**

**3-5- حق الاختيار The Right To Chose**

**4-5- حق سماع رأي المستهلك The Right To Be Hearded**

**5-5- حق التمتع بيئة نظيفة The Right To Be Enjoy a Clean and Healthy Environment**

**5-6- حق إشباع احتياجاته الأساسية (حق الرعاية الصحية The Right of Health Care):**

**5-7- حق التعويض The Right of Compensation**

**5-8- حق التثقيف The Right of Education**

✓ المسؤولية الاجتماعية وحقوق العملاء: مفهوم مترابط وتكاملي

حقوق العملاء هي مجموعة من الحقوق الأساسية التي يجب أن يتمتع بها العملاء عند التعامل مع الشركات والمؤسسات. وتشمل هذه الحقوق:

- الحق في الحصول على معلومات دقيقة وصحيحة عن المنتجات والخدمات.
- الحق في الحصول على منتجات وخدمات آمنة وذات جودة عالية.
- الحق في معاملة عادلة واحترامية.
- الحق في الخصوصية والأمان.
- الحق في تقديم الشكاوى وحلها بشكل عادل.

-العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وحقوق العملاء:

- ارتباط وثيق:

○ الشركات التي تلتزم بمسئوليتها الاجتماعية تهتم برضا العملاء واحتياجاتهم، مما يؤدي إلى تحسين حقوقهم.

○ احترام حقوق العملاء يساهم في بناء علاقات قوية معهم، مما يعزز سمعة الشركة ويساعدها على تحقيق أهدافها الاجتماعية.

#### • تعزيز الثقة:

○ التزام الشركات بمسئوليتها الاجتماعية وحقوق العملاء يعزز الثقة بينها وبين عملائها، مما يشجعهم على الشراء والاستمرار في التعامل معها.

#### • خلق بيئة إيجابية:

○ عندما تلتزم الشركات بمسئوليتها الاجتماعية وحقوق العملاء، فإنها تخلق بيئة إيجابية لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والمجتمع ككل.

-أمثلة على ممارسات الشركات التي تربط بين المسؤولية الاجتماعية وحقوق العملاء:

#### • دعم المنتجات المستدامة:

○ تقدم بعض الشركات منتجات صديقة للبيئة، مما يساهم في حماية البيئة وتحسين صحة العملاء.

#### • دعم العمل العادل:

○ تضمن بعض الشركات ظروف عمل عادلة لعمالها، مما يعزز احترام حقوقهم ويقدم لهم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

#### • دعم المجتمع المحلي:

○ تقدم بعض الشركات دعماً للمجتمعات المحلية من خلال برامج التعليم والتدريب والرعاية الصحية، مما يساهم في تحسين مستوى معيشة السكان.

المسؤولية الاجتماعية وحقوق العملاء مفهومان مترابطان ومتكاملان. فالشركات التي تلتزم بمسئوليتها الاجتماعية تساهم في تحسين حقوق العملاء، والعكس صحيح.

إن التزام الشركات بمسئوليتها الاجتماعية وحقوق العملاء يساهم في خلق بيئة إيجابية لجميع أصحاب المصلحة، ويعزز من استدامة الشركات ونجاحها على المدى الطويل.

## 6-أثار النشاط التنظيمي:

ومن الواضح بالطبع أن أي إجراءات تقوم بها المنظمة سوف يكون لها تأثير ليس فقط على نفسها ولكن أيضا على البيئة الخارجية التي تعمل داخلها تلك المنظمة وعند النظر في تأثير المنظمة

على بيئتها الخارجية يجب الاعتراف بأن هذه البيئة تشمل كل من بيئة الأعمال في الشركة التي تعمل، والبيئة المجتمعية المحلية التي يقع عملها الجنة والبيئة العالمية على نطاق أوسع. هذا التأثير للمنظمة يمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة، مثل:

- الاستفادة من الموارد الطبيعية كجزء من عملياتها الإنتاجية.
- أثار المنافسة بينها وبين المنظمات الأخرى في نفس السوق
- إثراء المجتمع المحلي من خلال خلق فرص العمل التحول - صورة الطبيعة بسبب استخراج المواد الخام أو تخزين النفايات الناتجة
- توزيع الثروة الناجمة داخل الشركة لأصحاب تلك الشركة (عن طريق الأرباح، وعمال تلك الشركة (من خلال الأجور) وتأثير هذا على رفاه الأفراد.
- التأثير الأكثر حداثة في الآونة الأخيرة والأكثر إثارة للقلق هو تغير المناخ والطريقة التي يتفاهم فيها انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري.

بالتالي يمكن أن نستشف من هذه الأمثلة أن المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير كبير جدا على البيئة الخارجية، ويمكن - الواقع أن تغير البيئة من خلال أنشطتها. كما يمكن أيضا أن ترى أن هذه التأثيرات المختلفة يمكن النظر إليها في بعض الظروف على أنها مفيدة، بينما في ظروف أخرى بأنها شارة للبيئة، ولا الواقع يمكن النظر إلى نفس الإجراءات على أنها مفيدة لبعض الناس وأنها تضر أفرادا آخرين.

نحن الآن، أكثر من أي وقت مضى، على بينة من التأثير السلبي المحتمل من منظمات الأعمال على البيئة، أيا كانت طبيعة أو حجم منظمات الأعمال، ويمكن أن تكون هناك نتائج إيجابية فقط في حالة تحقيق الاستدامة - من الاستفادة من مصنعك الخاص بك إلى إعادة صناعة القذ التعود بالفائدة على البيئة التي تعيش فيها جميعا (Tony Blair, UK Prime Minister, May 20).

## 7- انتقال الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات إلى المشاريع الصغيرة والمتوسطة وشركات القطاع المختلط (القطاع الثالث):

في الواقع، بدأت ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات بطريقة إستراتيجية مع الشركات الكبيرة، نطاق تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات، ومع ذلك، نجد أن التفكير بتطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة تأخر كثيرا حتى نهايات القرن العشرين ولكن منذ بداية القرن الحادي والعشرين ظهرت بعض الضغوط السياسية والاجتماعية والاقتصادية على الشركات الصغيرة والمتوسطة لكي تتحرك نحو دمج الاستدامة في إستراتيجية أعمالها من الناحية

السياسية (على سبيل المثال)، بادر الاتحاد الأوروبي إلى وضع مجموعة من المبادئ التوجيهية الخاصة بتمويل المشروعات الصغيرة والكبيرة لتحفيز هذا الرهان.

إن واقع الشركات الصغيرة والمتوسطة يختلف اختلافا كبيرا عن الشركات الكبرى خاصة فيما يتعلق بالحديث عن الصعوبات الكبيرة التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة - تفعيل إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات مثل نقص الموارد (البشرية والمالية والتنظيمية) وفي كثير من الحالات، قلة الوعي بالاستدامة.

وبالرغم من هذه الصعوبات فإن الشركات الصغيرة والمتوسطة والمنظمات غير الحكومية لديها بعض الإمكانيات التي تساعد في اعتماد ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، لعل أهمها:

- إنها مرنة وقابلة للكيف، ويمكن الاستجابة بسرعة للظروف المتباينة.
- إنها غالبا ما تكون خلاقية ومبتكرة.
- زيادة التقارب بين المالك والهيكل التنظيمي، والتأثير السهل للثقافة التنظيمية.
- زيادة القرب والمشاركة مع المجتمع المحلي.

✓ **ازدياد اهتمام المشاريع الصغيرة والمتوسطة وشركات القطاع المختلط بالمسؤولية الاجتماعية للشركات:**

يشهد العالم تحولا ملحوظا في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث لم يعد حكرا على كبريات الشركات فقط، بل بات يشمل نطاقا أوسع يشمل المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMEs) وشركات القطاع المختلط. ويعود هذا الاهتمام المتزايد إلى جملة من العوامل، تشمل:

1- **تزايد الوعي بأهمية الاستدامة:** أدركت الشركات، بغض النظر عن حجمها، أن ديمومتها واستدامتها مرتبطة ارتباطا وثيقا برفاهية المجتمعات التي تعمل فيها. فالاستثمار في الممارسات الاجتماعية والبيئية يساهم في خلق بيئة مواتية للأعمال على المدى الطويل.

2- **توقعات المستهلكين المتطورة:** يطالب المستهلكون اليوم بشكل متزايد من الشركات بالالتزام بالقيم الأخلاقية والممارسات المسؤولة. فهم يفضلون شراء منتجات وخدمات من الشركات التي تظهر اهتماما حقيقيا بمجتمعاتها وتساهم في إحداث تأثير إيجابي.

3- **الضغوط التنظيمية المتزايدة:** تصدر الحكومات حول العالم قوانين وتشريعات تلزم الشركات بالمسؤولية الاجتماعية.

4- **الفوائد الاقتصادية:** أثبتت الدراسات أن تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات يحقق العديد من الفوائد الاقتصادية، مثل تحسين صورة الشركة وسمعتها، وتعزيز ولاء العملاء، وجذب المستثمرين، وزيادة الإنتاجية.

#### ✓ كيف يمكن للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وشركات القطاع المختلط تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات:

هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وشركات القطاع المختلط تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، ونذكر منها:

- **دعم القضايا المجتمعية:** يمكن للشركات دعم القضايا المجتمعية من خلال التبرع للجمعيات الخيرية، أو المشاركة في العمل التطوعي، أو تقديم الدعم للمبادرات المحلية.
- **حماية البيئة:** يمكن للشركات اتخاذ خطوات لحماية البيئة من خلال تقليل استهلاكها للطاقة والمياه، وإعادة تدوير النفايات، واستخدام مواد صديقة للبيئة.
- **معاملة الموظفين بإنصاف:** تعد معاملة الموظفين بإنصاف وتوفير بيئة عمل آمنة وعادلة من أهم مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- **ممارسة ممارسات تجارية أخلاقية:** يجب على الشركات الالتزام بأعلى معايير الأخلاقيات في جميع تعاملاتها مع الموردين والعملاء والمجتمع.

#### ✓ فوائد تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وشركات القطاع المختلط:

- **تحسين صورة الشركة وسمعتها:** تساهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحسين صورة الشركة وسمعتها لدى العملاء والمجتمع، مما يعزز ثقة العملاء ويجذب المزيد من الاستثمارات.
- **تعزيز ولاء العملاء:** يصبح العملاء أكثر ولاءً للشركات التي تظهر اهتماماً حقيقياً بمجتمعاتها وتساهم في إحداث تأثير إيجابي.
- **جذب المستثمرين:** يفضل المستثمرون الاستثمار في الشركات التي تمارس مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، وذلك إيماناً منهم بأن هذه الشركات تتمتع برؤية مستقبلية وإستراتيجية مستدامة.
- **زيادة الإنتاجية:** يساهم خلق بيئة عمل إيجابية تراعي احتياجات الموظفين في زيادة تحفيزهم وإنتاجيتهم.

- **تقليل المخاطر:** تساعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في تقليل المخاطر القانونية والسمعة المرتبطة بسوء الممارسات التجارية.

إن تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات لم يعد خيارا ترفيها بالنسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وشركات القطاع المختلط، بل أصبح ضرورة لضمان استدامتها ونجاحها على المدى الطويل.

وفي الوقت الراهن، يعمل القطاع الثالث كمحفز وشريك مع الشركات في إستراتيجيات أعمالها للمسؤولية الاجتماعية، والتي يمكنها أيضا تلبية حاجتها لتمويل المشاريع والمبادرات الناشئة عن أهدافها، هناك أربعة أنواع من المسؤولية الاجتماعية للشركات المرتبطة بالاقتصاد الاجتماعي هي:

- تطوير المشاريع الاجتماعية مع موظفي الشركة.
- التبرعات والهبات.
- تقديم الدعم للمشاريع محددة، والتسويق الاجتماعي.
- العمل التعاوني بين الشركة و المنظمات غير الحكومية.

### ✓ انتقال الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وشركات القطاع الثالث:

يشهد العالم تحولا هاما في مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث يتزايد الاهتمام بدور شركات القطاع الثالث في تحقيق التنمية المستدامة. ويعزى هذا التحول إلى جملة من العوامل، تشمل:

- **تزايد الوعي بالتحديات الاجتماعية والبيئية:** أصبحت التحديات الاجتماعية والبيئية، مثل الفقر، وعدم المساواة، وتغير المناخ، أكثر وضوحا، مما أدى إلى ازدياد الوعي بضرورة اتخاذ إجراءات جماعية لمواجهتها.
- **تراجع الثقة في القطاعين العام والخاص:** واجه كل من الحكومات والشركات انتقادات متزايدة بسبب فشلها في معالجة هذه التحديات، مما أدى إلى تراجع الثقة بها.
- **صعود قيم جديدة:** تولي الأجيال الجديدة، مثل جيل الألفية، أهمية أكبر للمسؤولية الاجتماعية والاستدامة، مما يؤثر على توقعاتهم من الشركات.
- **تطور التشريعات:** تصدر الحكومات قوانين جديدة تلزم الشركات بتحمل المزيد من المسؤولية الاجتماعية، مثل قوانين الشركات ذات المسؤولية المحدودة.

نتيجة لهذه العوامل، تتزايد مشاركة شركات القطاع الثالث في مبادرات المسؤولية الاجتماعية. وتشمل هذه الشركات المنظمات غير الحكومية (المنظمات غير الربحية)، والمؤسسات الخيرية، والتعاونيات، والشركات الاجتماعية.

## ✓ كيفية التكيف من طرف شركات القطاع المختلط مع هذا التحول:

تتخذ شركات القطاع المختلط خطوات مختلفة للتكيف مع هذا التحول، بما في ذلك:

- دمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في استراتيجياتها وأعمالها: تحدد الشركات أهدافا محددة للمسؤولية الاجتماعية وتقوم بقياس تقدمها في تحقيق هذه الأهداف.
- تقديم تقارير عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية: تصدر الشركات تقارير سنوية عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية توضح تأثيرها على المجتمع والبيئة.
- المشاركة في مبادرات التنمية المستدامة: تشارك الشركات في مبادرات التنمية المستدامة مثل الحد من انبعاثات الكربون وتحسين كفاءة استخدام الطاقة.
- التعاون مع المنظمات غير الحكومية: تتعاون الشركات مع المنظمات غير الحكومية لتنفيذ مشاريع المسؤولية الاجتماعية.

## ✓ الفوائد التي تعود على شركات القطاع المختلط من اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية:

- تحسين سمعة الشركة: تساعد المسؤولية الاجتماعية على تحسين سمعة الشركة وجذب المستثمرين والزبائن.
- تقليل المخاطر: تساعد المسؤولية الاجتماعية على تقليل المخاطر التي تواجهها الشركة، مثل المخاطر البيئية والاجتماعية.
- تعزيز الابتكار: تساعد المسؤولية الاجتماعية على تعزيز الابتكار في الشركة.
- تحفيز الموظفين: تساعد المسؤولية الاجتماعية على تحفيز الموظفين وتحسين ولائهم للشركة.

يتزايد اهتمام شركات القطاع المختلط بالمسؤولية الاجتماعية، وذلك لأسباب مختلفة، مثل ازدياد الوعي المجتمعي وضغوطات من المستثمرين والزبائن والتغيرات في الأنظمة والقوانين. وتتخذ هذه الشركات خطوات مختلفة للتكيف مع هذا التحول، وتحقق من خلاله العديد من الفوائد، مثل تحسين سمعة الشركة وتقليل المخاطر وتعزيز الابتكار وتحفيز الموظفين.



محاضرة حول:

# الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

## المقدمة:

لقد اكتسبت المسؤولية الاجتماعية للشركات شهرة كبيرة في السنوات الأخيرة كما أنها تغيرت أيضا في طبيعتها كلما أصبحت القضايا المختلفة أكثر بروزا، حيث يجب مراعاة هذه التغيرات والتأكيد بشكل خاص على القضايا البيئية والطريقة التي يمكن من خلالها تحديد الآثار المتردية على أنشطة الشركة وإعطاء الوضع الخارجي للتكاليف المرتبطة بها بعيدا عن الشركة نفسها وهذا الجانب بالذات له أهمية خاصة وفيما يلي تسلط الضوء على أهم الجوانب التي يمكن من خلالها إبراز زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) .

### 1- أساسيات في الإدارة الإستراتيجية:

#### ✓ تعريف الإدارة الإستراتيجية:

كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، و بالتالي فالإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة.

الإدارة الإستراتيجية هي علم وفن **تخطيط وتنفيذ وتقييم** القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

تمثل الإدارة الإستراتيجية عملية شاملة تهدف إلى:

- **تحديد الرؤية والرسالة والقيم:** تشكل هذه العناصر الأساس المتين الذي تبنى عليه هوية المنظمة، وتحدد مسارها نحو تحقيق أهدافها.
- **تحليل البيئة:** تتضمن دراسة شاملة للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة، وتقييم نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات.
- **صياغة الأهداف الإستراتيجية:** تحديد أهداف قابلة للقياس وقابلة للتحقيق على المدى الطويل، تساهم في تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها.
- **وضع الخطط الإستراتيجية:** ترجمة الأهداف إلى خطط عملية قابلة للتنفيذ، تحدد مسار العمل خطوة بخطوة.

- **تنفيذ الخطط الإستراتيجية:** تخصيص الموارد اللازمة، وتنفيذ المبادرات المخطط لها بكفاءة وفعالية.
- **مراقبة وتقييم الأداء:** قياس مدى تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وإجراء التعديلات اللازمة على الخطط حسب الحاجة.

#### ✓ أهمية الإدارة الإستراتيجية:

- **ضمان بقاء المنظمة وازدهارها:** من خلال تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، يمكن للإدارة الإستراتيجية مساعدة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- **تحقيق الأهداف طويلة المدى:** تساعد الإدارة الإستراتيجية على تحديد أهداف واضحة قابلة للقياس وقابلة للتحقيق للمنظمة، وتضع خططا لتحقيق هذه الأهداف.
- **تحسين كفاءة وفعالية المنظمة:** من خلال تخصيص الموارد بشكل فعال وتنفيذ المبادرات الإستراتيجية، يمكن للإدارة الإستراتيجية مساعدة المنظمة على تحسين أدائها بشكل عام.
- **تعزيز الميزة التنافسية:** من خلال فهم نقاط القوة والضعف الخاصة بها، وفهم فرصها وتهديداتها، يمكن للمنظمة استخدام الإدارة الإستراتيجية لخلق ميزة تنافسية على منافسيها.
- **رفع معنويات الموظفين:** عندما يكون للموظفين فهم واضح لرؤية المنظمة وأهدافها، يكونون أكثر عرضة للانخراط في عملهم وتحقيق أهداف المنظمة.

#### ✓ مراحل الإدارة الإستراتيجية:

- **تحديد الرؤية والرسالة والقيم:** تحدد الرؤية ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه على المدى الطويل، بينما تحدد الرسالة الغرض من وجود المنظمة، والقيم هي المبادئ التي ترشد سلوك المنظمة.
- **تحليل البيئة الداخلية والخارجية:** يشتمل تحليل البيئة الداخلية على تقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة، بينما يشتمل تحليل البيئة الخارجية على تقييم الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة.
- **صياغة الأهداف الإستراتيجية:** تحدد الأهداف الإستراتيجية ما تريد المنظمة تحقيقه في غضون فترة زمنية محددة.
- **وضع الخطط الإستراتيجية:** تحدد الخطط الإستراتيجية كيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

- **تنفيذ الخطط الإستراتيجية:** يتضمن تنفيذ الخطط الإستراتيجية تخصيص الموارد وتنفيذ المبادرات الإستراتيجية.
- **مراقبة وتقييم الأداء:** تتضمن مراقبة وتقييم الأداء قياس تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية وإجراء التعديلات اللازمة على الخطط حسب الحاجة.

#### ✓ أدوات الإدارة الإستراتيجية:

- **تحليل SWOT:** هو أداة تستخدم لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمنظمة.
- **تحليل الخمس قوى:** هو أداة تستخدم لتقييم قوة المنافسة في صناعة معينة.
- **تحليل PESTLE:** هو أداة تستخدم لتقييم العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية التي تؤثر على المنظمة.
- **المصفوفة الإستراتيجية:** هي أداة تستخدم لتحديد الخيارات الإستراتيجية الأكثر جاذبية للمنظمة.
- **بطاقة التوازن:** هي أداة تستخدم لقياس أداء المنظمة في مختلف المجالات، مثل المالية والعملاء والعمليات والتعلم والنمو.

#### ✓ مزايا:

- **الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة:** يجب مراجعة وتحديث الاستراتيجيات بشكل دوري لضمان مواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- **الإدارة الإستراتيجية عملية شاملة:** تتطلب الإدارة الإستراتيجية مشاركة جميع أعضاء المنظمة، من كبار المديرين التنفيذيين إلى الموظفين في الخطوط الأمامية.
- **الإدارة الإستراتيجية ليست علما دقيقا:** تنطوي الإدارة الإستراتيجية على قدر من عدم اليقين والمخاطر، لذلك من المهم أن تكون مستعدا لجميع الاحتمالات.

#### ✓ مستويات الإدارة الإستراتيجية:

كما هو معروف، فإن مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، و هي:

- **مستوى الإدارة العليا:** الذي يضم مجلس الإدارة و المدير العام و الطاقم العامل في المستويات العليا في المؤسسة، و يسمى هؤلاء بالمدراء الإستراتيجيون.
- **مستوى الإدارة الوسطى:** الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالمالية و التسويق....

- مستوى الإدارة الدنيا: الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعمال و الفنيين و الأجهزة....

### ✓ مميزات تضيفي قيمة:

تقدم الإدارة الإستراتيجية فوائد جمة للمنظمات، منها:

- ضمان بقاء المنظمة وازدهارها: من خلال التكيف مع التغيرات والتحديات، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- تحقيق الأهداف طويلة المدى: تحديد مسار واضح لتحقيق طموحات المنظمة على المدى الطويل.
- تحسين كفاءة وفعالية المنظمة: تخصيص الموارد بشكل محكم، وتحسين الأداء العام.
- تعزيز الميزة التنافسية: فهم نقاط القوة والضعف، واغتنام الفرص، والتصدي للتهديدات بفعالية.
- رفع معنويات الموظفين: إشراكهم في مسيرة تحقيق أهداف المنظمة، وخلق بيئة عمل إيجابية.

### ✓ رحلة مستمرة لا تتوقف:

لا تعد الإدارة الإستراتيجية عملية ثابتة، بل هي رحلة مستمرة تتطلب المراجعة والتحديث بشكل دوري.

- التكيف مع التغيرات: يجب على المنظمات مواكبة التطورات في بيئتها الداخلية والخارجية، وتعديل استراتيجياتها.
- المشاركة الفاعلة: تتطلب الإدارة الإستراتيجية مشاركة جميع أعضاء المنظمة، من مختلف المستويات.

## 2- بروز إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة:

تعد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة نهجا إستراتيجيا شاملا تلتزم به المؤسسات بدمج مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية في جميع جوانب عملياتها وأنشطتها. تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وخلق قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمون والموظفون والمجتمعات المحلية والبيئة.

### - مبادئ رئيسية:

- الالتزام: إظهار التزام راسخ بدمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في جميع جوانب العمل.

- **الشراكة:** التعاون مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لفهم احتياجاتهم وتطوير برامج ومبادرات تلبى تلك الاحتياجات.
- **الشفافية:** التواصل بوضوح وصدق مع أصحاب المصلحة حول ممارسات المسؤولية الاجتماعية وأثرها.
- **المساءلة:** تحمل المسؤولية عن أفعالها وتأثيرها على المجتمعات والبيئة.
- **الاستمرارية:** دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات وأهداف العمل طويلة الأجل.

#### - عناصر أساسية:

- **الحوكمة:** إنشاء بنية حوكمة قوية لضمان دمج المسؤولية الاجتماعية في جميع مستويات المنظمة.
- **تقييم المخاطر والفرص:** تحديد وتقييم المخاطر والفرص المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- **تحديد الأولويات:** تحديد القضايا الاجتماعية والبيئية الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة وأصحاب المصلحة.
- **تطوير البرامج والمبادرات:** تصميم وتنفيذ برامج ومبادرات فعالة تعالج القضايا الاجتماعية والبيئية ذات الأولوية.
- **القياس والتقييم:** قياس وتقييم تأثير برامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية بشكل دوري.
- **التواصل والإبلاغ:** التواصل بفعالية مع أصحاب المصلحة حول ممارسات المسؤولية الاجتماعية وأثرها.

#### - الفوائد:

- **تحسين سمعة العلامة التجارية:** تساهم الممارسات المسؤولة اجتماعيا في تحسين سمعة العلامة التجارية وتعزيز صورة إيجابية للمنظمة.
- **تعزيز الولاء للموظفين:** يساهم الالتزام بالمبادئ الاجتماعية في جذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم وتعزيز مشاركتهم.
- **زيادة رضا العملاء:** يقدر العملاء الشركات التي تلتزم بمسؤولياتها الاجتماعية.
- **تقليل المخاطر:** يمكن أن تساعد الممارسات المسؤولة اجتماعيا في تقليل المخاطر المتعلقة بالسمعة والامتثال.
- **خلق فرص جديدة:** يمكن أن توفر المسؤولية الاجتماعية فرصا جديدة للابتكار والنمو.

#### - أمثلة على مبادرات المسؤولية الاجتماعية الشاملة:

- دعم التعليم: تقديم منح دراسية أو برامج تدريبية للمجتمعات المحلية.
- رعاية البيئة: تقليل انبعاثات الكربون أو دعم مبادرات الاستدامة.
- تعزيز الصحة: تقديم برامج تعليمية صحية أو دعم مرافق الرعاية الصحية.
- دعم التنوع والشمول: خلق بيئة عمل متنوعة وشاملة.
- التطوع: تشجيع الموظفين على التطوع في المجتمعات المحلية.

تعد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة نهجا استراتيجيا ضروريا للشركات التي تسعى إلى تحقيق النجاح المستدام في عالم يتزايد فيه الوعي بالقضايا الاجتماعية والبيئية. من خلال دمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في جميع جوانب العمل، يمكن للشركات خلق قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة وتعزيز تأثيرها الإيجابي على المجتمع. وهناك متطلبات المسؤولية الاجتماعية الشاملة للشركة:

- الرؤية تعني التوقعات المستقبلية التي تكافح المنظمة من أجل الاستجابة لها، أو ما الذي ينبغي إن تكون عليه المنظمة مستقبلا.
- والرسالة تعني ما ينبغي إن تعمله المنظمة من أجل بلوغ رؤيتها . مع ملاحظة النشاطات التي تنجز من قبل الآخرين.
- وتوضح الإستراتيجية الطريقة التي تنجز من خلالها المنظمة رسالتها، أي وسائل بلوغ الرسالة.
- تحدد التكتيكات المجالات التي تنفذ من خلالها الإستراتيجية والأشخاص الذين يقوموا بعمليات التنفيذ وإجراءاته، وهو عمل ضروري بالنسبة لنجاح المنظمة.

لذا تم النظر إلى الإستراتيجية مجازا "بالإطار الذي يتضمن عناصر الاتجاه الإستراتيجي سابقة الذكر ووسائل الاستجابة لها"، إذ إن النتيجة المتوقعة للإستراتيجية تزويد منظمة الأعمال بمصدر الميزة التنافسية المستدامة، وهذه الميزة لا تتحقق إلا بمساندة المجتمع للمنظمة وتقبله لمعطيات إستراتيجيتها، فضلا عن إن إستراتيجية المنظمة ومسؤوليتها الاجتماعية الشاملة تركزان على البيئة التي تعمل من خلالها المنظمة، فإذا كانت الإستراتيجية تهتم بطريقة تنافس المنظمة في موقع السوق؟ فأن المسؤولية الاجتماعية الشاملة تهتم بتأثير الإستراتيجية على المجتمع وأصحاب المصالح.

والدور الذي يمكن ان تؤديه للمجتمع وأصحاب المصالح ، وتماشيا مع مفهوم إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة الوارد ذكره سابقا ، وعليه فان إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة تتكون من الأبعاد التالية:

**2-1- البعد الاجتماعي:** وهو مجموعة من الأنشطة والبرامج والفعاليات والسياسات الاجتماعية الموجهة نحو الاستجابة إلى متطلبات ورغبات أصحاب المصالح ذات العلاقة بعمل المنظمة ، سواء

كانت هذه العلاقة مباشرة ام غير مباشرة ، من اجل تكوين أداء" اجتماعيا يساند النشاطات الاقتصادية للمنظمة الموجهة بالأداء الاقتصادي ومن اهم متغيرات هذا البعد ما يأتي:

**2-1-1-الأعمال الخيرية:** ويقصد بها الأنشطة والخدمات الإنسانية التي تكسب المنظمة تعاطف المجتمع ، وبالإمكان القيام بها من خلال الهبات والمساعدات ،والمشاريع الخيرية ،والمشاركة في الأعمال الخيرية ،ورعاية اسر العاملين.

**2-1-2-مساعدة منظمات المجتمع المدني:** ويقصد بها تقديم حزمة من أنواع المساندة المالية والمادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة لمنظمات المجتمع المدني ، والتي يمكن أن تكون على أشكال متعددة من المساندة مثل ، الرعاية ، وقنوات الاتصال ، والمشاركة ، والمشاريع.

**2-1-3-خدمة المجتمع:** ويقصد بها الخدمات الاجتماعية والمعنوية الضرورية التي يحتاجها المجتمع ، والتي يمكن تقديمها من خلال الظروف والمناسبات المعينة ، وقد تكون على شكل ، احترام المجتمع ،والرعاية الاجتماعية والصحية ،والوسائل الترفيهية ،والخدمات الثقافية والتعليمية.

**2-1-4-الشفافية:** ويقصد به الالتزام بالقوانين والإجراءات التي تمكن المجتمع وأصحاب المصالح من الوصول بسهولة إلى معلوماتها ، والتي يمكن التعامل بها من خلال، الإفصاح العام ،مكافحة الاستغلال الوظيفي ،ومكافحة الرشوة ،وسهولة الوصول للمعلومات.

**2-1-5-متطلبات البيئة:** ويقصد بها الأنشطة والوسائل والبرامج التي تقوم بها المنظمة للحفاظ على بيئة نظيفة ومستدامة ، والتي يمكن القيام بها من خلال إجراءات عديدة مثل ، حماية الموارد الطبيعية ،التخلص من النفايات والعوادم بطريقة علمية ،مكافحة مسببات التلوث ،وموازنة المسؤولية الاجتماعية.

**2-2-البعد الاقتصادي:** وهو مجموعة من العمليات والأنشطة والبرامج والإجراءات والسياسات ذات الطبيعة الاقتصادية ، والتي تأخذ بنظر الاعتبار التوجه الاجتماعي ، أو الالتزام الاجتماعي للمنظمة المترتب عليها ، ويوجه البعد نحو تحقيق الأداء الاقتصادي لمنظمة الاعمال المتمثل بزيادة المبيعات ، وتحسين الانتاجية ، ومن اهم متغيرات البعد الاقتصادي هي:

**2-2-1- القدرات الداخلية:** ويقصد بها الأنشطة والبرامج والسياسات التي تعزز من القدرات الداخلية للمنظمة ذات الإطار الاجتماعي ، ومن الامثلة على ذلك تعزيز هيكل العلاقات الخارجية ،وضع منظومة التشريعات والقوانين ،نشر الثقافة التنظيمية ، تأسيس وحدة للمسؤولية الاجتماعية.

2-2-2- الموارد البشرية: ويقصد بها صياغة إستراتيجية الموارد البشرية على ضوء مفاهيم المسؤولية الاجتماعية ، وانعكاس هذه الصياغة في إجراءات التعيين ، والتطوير ، والاحتفاظ ، والقواعد القانونية .

2-2-3- بيئة العمل: ويقصد بها توفير الظروف الداخلية الملائمة لأداء العاملين وتحفيزهم نحو الأداء الأفضل من خلال توفير الظروف الآمنة في موقع العمل ، وتوفير الخدمات الاجتماعية الملائمة ، ومتطلبات السلامة ، والروح المعنوية.

2-2-4- الهيكل الساند: ويقصد به صياغة النشاطات الاجتماعية الساندة لعمليات المنظمة ، وبالإمكان العمل به من خلال ، فرص المشاركة في اتخاذ القرار ، وحقوق أصحاب المصالح ، والنشاطات النقابية ، والحياة المهنية والاجتماعية.

2-2-5- الزبون: ويقصد به تحديد النشاطات والبرامج الملائمة التي تستجيب لمتطلبات الزبون وحاجاته ، والتي قد تكون على شكل ، صيانة المتطلبات التشريعية والقانونية ، وسرية معلومات الزبون ، وأسعار مخفضة للفقراء والمحتاجين ، والمنتجات غير المطابقة.

2-3-الأداء الإستراتيجي: لاشك ان الأداء الإستراتيجي يتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، لاسيما اذا كانت هذه الاهداف تعطي ديمومة واستمرارية لبقاء المنظمة لأبعد مدى زمني ممكن ، والضرورة على ضوء هذا التقييم ينبغي ان يكون أداء" شاملا لمنظمة الاعمال ، سواء مايتعلق بالجوانب المالية والمادية والتشغيلية والتي يطلق عليها احيانا بالجوانب الملموسة مثل زيادة العوائد والاباح ، أو غير الملموسة مثل السمعة والولاء ، وفي اطار هذه الدراسة فان الأداء الإستراتيجي يتكون مما يأتي:

2-3-1-الأداء الاجتماعي: ويقصد به الأداء الإنساني غير الملموس الذي تقدمه المنظمة للمجتمع وأصحاب المصالح من خلال البعد الاجتماعي ومتغيراته الخمسة ويوجه هذا الأداء إلى مساندة الأداء الاقتصادي ويترجم على تحقيقه من خلال سمعة المنظمة ، والولاء لها

2-3-2-الأداء الاقتصادي: ويقصد به الأداء المادي الملموس الذي تقدمه المنظمة للمجتمع وأصحاب المصالح ، من خلال البعد الاقتصادي ومتغيراته الخمسة ، وهناك مؤشرات عديد لقياسه ، ولإغراض هذه الدراسة سيتم قياسه من خلال تحسين الإنتاجية ، وزيادة المبيعات .

✓ أهمية إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية:

- **تحسين صورة الشركة وسمعتها:** تساهم الممارسات المسؤولة اجتماعيا في تعزيز صورة الشركة الإيجابية واكتساب ثقة الجمهور، مما يعزز ولاء العملاء ويزيد من فرص النجاح التجاري.
- **جذب المواهب والاحتفاظ بها:** يفضل الموظفون العمل في الشركات التي تظهر التزاما حقيقيا بالقضايا الاجتماعية والبيئية، مما يساهم في جذب المواهب المتميزة والاحتفاظ بها.
- **تعزيز الابتكار:** تشجع المسؤولية الاجتماعية على التفكير الإبداعي وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات الاجتماعية والبيئية، مما يساهم في تحسين أداء الشركة على المدى الطويل.
- **خفض المخاطر:** تساعد الممارسات المسؤولة على تقليل المخاطر المالية والتشغيلية، مثل تلك المتعلقة بالسمعة والتأثيرات البيئية.
- **دعم التنمية المستدامة:** تلعب الشركات دورا هاما في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال ممارساتها المسؤولة اجتماعيا.

#### ✓ مكونات إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الفعالة:

- **التحديد:** تحديد القضايا الاجتماعية والبيئية الأكثر أهمية للشركة وذات الصلة بأصحاب المصلحة.
- **التخطيط:** وضع خطة عمل محددة قابلة للقياس والتنفيذ لتحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية.
- **التنفيذ:** تنفيذ المبادرات والبرامج المخطط لها بشكل فعال مع مراقبة التقدم وإجراء التعديلات اللازمة.
- **التواصل:** التواصل بوضوح مع أصحاب المصلحة حول ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركة وإنجازاتها.
- **التقييم:** تقييم فعالية إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية بشكل دوري وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين الأداء.

#### ✓ أمثلة على مبادرات المسؤولية الاجتماعية:

- **دعم التعليم:** تقديم منح دراسية وبرامج تدريبية للشباب.
- **رعاية الصحة:** دعم المستشفيات والمراكز الصحية وتقديم برامج للتوعية الصحية.
- **حماية البيئة:** تقليل الانبعاثات الكربونية واستخدام الطاقة المتجددة.
- **دعم ريادة الأعمال:** تقديم برامج تدريبية وتمويلية للشركات الصغيرة والمتوسطة.
- **تعزيز التنوع والاندماج:** خلق بيئة عمل متنوعة وشاملة لجميع الموظفين.

### 3- بناء الإستراتيجية:

بناء الإستراتيجية أمر مهم في حد ذاته؛ إذ ليس من المنطقي أن تتجح المسؤولية الاجتماعية، ولا أي مسعى آخر، بدون وجود إستراتيجية حاكمة، غير أن الأمر هنا مختلف قليلاً؛ حيث إن المطلوب هو القيام بأكثر من صنع الإستراتيجية، فيجب أن تكون هذه الإستراتيجية ذاتها متناغمة مع أحد كفاءات الشركة الأساسية. إذا أفلحت الشركة في تحقيق نجاح في جانب من الجوانب \_إدارة المخاطر أو الإنتاج الأخضر على سبيل المثال\_ فمن المهم أن تأتي إستراتيجيتها المجتمعية متناغمة مع هذا الجانب بالذات، إنه يمنح الشركة الثقة، ويجعلها تظهر في المجتمع بمظهر الخبير.

### 4- البعد الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للشركات:

يتجاوز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات - (Corporate Social Responsibility - CSR) مجرد الأعمال الخيرية أو الممارسات الأخلاقية، ليتحول إلى بعد استراتيجي هام يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركات.

وتتجلى أهمية البعد الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للشركات في النقاط التالية:

#### ✓ تعزيز صورة الشركة وسمعتها:

- تساهم الممارسات المسؤولة للشركات في بناء صورة إيجابية لها لدى مختلف أصحاب المصلحة، مثل: المستهلكين، والمستثمرين، والموظفين، والحكومات، والمجتمعات المحلية.
- تعزز هذه الصورة الإيجابية ثقة العملاء بالشركة وولائهم لها، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات والأرباح.
- كما تساهم في جذب المستثمرين، وتحسين قدرة الشركة على التمويل.
- وتحسن من علاقات الشركة مع الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والإبداع.
- بالإضافة إلى ذلك، تساهم في تعزيز التزام الشركة بالقانون والأنظمة، مما يقلل من مخاطر التعرض للغرامات والجزاءات.

#### ✓ إدارة المخاطر وتحسين فرص النمو:

- تساهم الممارسات المسؤولة للشركات في إدارة المخاطر المتعلقة بالبيئة والمجتمع، مثل: مخاطر تلوث البيئة، ومخاطر الاضطرابات الاجتماعية.
- كما تساهم في خلق فرص جديدة للنمو، من خلال:

- تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات المجتمع.
- فتح أسواق جديدة.
- تحسين كفاءة العمليات.

#### ✓ الابتكار والريادة:

- تحفز الممارسات المسؤولة للشركات على الابتكار، من خلال:
  - تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي.
  - تطوير حلول جديدة للتحديات الاجتماعية والبيئية.
  - بناء شراكات مع المنظمات غير الربحية والجامعات.
- كما تساهم في تعزيز ثقافة الريادة داخل الشركة، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.

#### ✓ تحقيق التنمية المستدامة:

- تساهم الممارسات المسؤولة للشركات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مثل:
  - مكافحة الفقر.
  - حماية البيئة.
  - تعزيز التعليم والصحة.
- كما تساهم في خلق مجتمعات أكثر عدلا واستدامة.

لذا، فإن الشركات التي تدرك أهمية البعد الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية ستتمكن من تحقيق العديد من الفوائد، بما في ذلك:

- تحسين الأداء المالي.
- تعزيز القيمة السوقية.
- تحقيق النمو المستدام.
- خلق تأثير إيجابي على المجتمع.

ولتنفيذ إستراتيجية فعالة للمسؤولية الاجتماعية، يجب على الشركات اتباع الخطوات التالية:

- تحديد أولوياتها:
  - يجب على الشركات تحديد القضايا الاجتماعية والبيئية التي تريد معالجتها.

○ ويجب أن تكون هذه القضايا ذات أهمية بالنسبة لأصحاب المصلحة.

• وضع أهداف قابلة للقياس:

○ يجب على الشركات تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس لتحقيقها من خلال ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

• تطوير خطة عمل:

○ يجب على الشركات تطوير خطة عمل لتحديد كيفية تحقيق أهدافها.

○ ويجب أن تتضمن هذه الخطة موارد مالية وبشرية كافية.

• قياس وتقييم النتائج:

○ يجب على الشركات قياس وتقييم نتائج ممارسات المسؤولية الاجتماعية بشكل دوري.

○ ويجب أن تستخدم هذه المعلومات لتحسين إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية بمرور الوقت.

إن دمج البعد الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات الأعمال يعد ضروريا لضمان نجاح الشركات على المدى الطويل.

مما سبق ولأجل تجسيد الخاصية الإستراتيجية في ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، تشير هنا إلى بعض الإرشادات التي يمكن إتباعها وهي:

- صياغة إستراتيجية تعتمد على الاستدامة: لكي تكون المنظمة فعالة حقا يجب عليها تضمين الاستدامة في إستراتيجية أعمال.

- مراعاة الاستدامة في جميع جوانب الأعمال التجارية: لا يمكن رؤية الاستدامة كمجال للأعمال معزولة وينحصر تطبيقها على قسم معين من أقسام أو على نشاط محدد من أنشطة المنظمة (الموارد البشرية أو التسويق والاتصالات، على سبيل المثال) لكي تكون المنظمة فعالة، يجب عليها أن تشمل جميع إداراتها وأنشطتها بالاستدامة بصدق وبطريقة نظامية، وأن على كل إدارة أو نشاط أن يعكس مساهمتها في تحقيق الآثار الرئيسية للاستدامة بإطارها الشمولي وليس على مستوى كل إدارة أو نشاط النموذج أو القدوة إذ يجب على القادة في الشركة أن يكونوا القدوة والمثال الذي يحتذى به يوميا بشكل رسمي أو بطريقة غير رسمية من موظفيها وأصحاب المصلحة فيها.

- إنشاء مجموعة مشتركة بين الإدارات مع المسؤولية والاستقلالية، كما ذكرنا سابقا أعلاه، أن القضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات لا تكون حكرًا على إدارة واحدة أو نشاط محدد بل يجب

على المنظمة إنشاء مجموعة تضم عناصر من الإدارة العليا تتولى مهمة مناقشة الجوانب المختلفة لإستراتيجية الاستدامة التنظيمية وتطويرها. إشراك أصحاب المصلحة ومن الأهمية بمكان التعرف حقا على الآثار وتوقعات بخصوص موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات من وجهة نظر أصحاب المصلحة.

- **الانضمام إلى الشبكات المتاحة في بلدك** ينبغي تشجيع علاقات الشراكة وتبادل المعرفة من أجل تبادل الخبرات والموارد، فهناك العديد من الشركات والكيانات التي تسهل عملية التشارك المجاني للاطلاع على التجارب والحصول على المعرفة وفي السنوات الأخيرة، تجد العديد من مظاهر التشجيع لجمع ونشر الممارسات الجيدة التي يمكن أن تكون بمثابة مبادئ توجيهية لتفعيل إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية.

- **دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في رؤية ورسالة المنظمة:** يجب أن تضمن رسالة ورؤية المنظمة القيم أو المبادئ التي تؤكد مركزية المسؤولية الاجتماعية للشركات وتوفير الضمانات لتحقيقها، بحيث تكون المنظمة معروفة علنا، داخليا وخارجيا، كشركة مسؤولة اجتماعيا ولتوضيح ذلك نشير إلى المثال التالي: رسالتنا هي تلبية الاحتياجات الفعلية لمختلف أنواع العملاء و الأسواق بما يحقق الارتياح العام والولاء لدى العملاء من خلال نموذج عمل مستدام يخلق رأس المال الاجتماعي، وبالتالي المساهمة تطوير مجتمع متكامل.

- **التواصل، والتواصل، ثم التواصل:** بطريقة المسؤولية الاجتماعية بطريقة متباينة وفقا للاحتياجات المختلفة لأصحاب المصلحة، تواصل الممارسات الجيدة للمسؤولية الاجتماعية تشجع أفضل الممارسات الأخرى من اللاعبين الآخرين في السوق بالشكل الذي يسهم في تشكيل دورة فاعلة تسهل التنمية المستدامة لمجتمعنا، ويجب أن يتم هذا الاتصال داخليا وخارجيا بحيث يمكن أن يسهم في نمو الوعي والإدراك لمفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية.

## 6- تكامل المسؤولية الاجتماعية وإستراتيجية الشركة:

تسعى المنظمات من خلال التخطيط الإستراتيجي إلى تقييم بيئتها من خلال المسح البيئي وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها، وكذا تحديد نقاط القوة والضعف التي تعثرها، ومن خلال المعلومات المتوفرة من عملية المسح البيئي يمكن للمدراء اتخاذ القرارات الصائبة حول كيفية الاستفادة من الفرص ونقاط القوة وكذا كيفية تجنب التهديدات وتلافي نقاط الضعف. وكون اغلب تلك الفرص والتهديدات لا تنشأ من عوامل متعلق بالمنتجات أو الأسواق أو التكنولوجيا فقط، بل تنشأ عن تغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية خارج الشركة. لذا فإن الشركات عادة ما تتبع إستراتيجية معينة تعد بمثابة منهج إستراتيجي للمشاركة الاجتماعية والتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية، وتتمثل فيما يلي:

## 6-1- الإستراتيجية المعرّقة:

تهتم الشركة هذا بتلبية المتطلبات الاقتصادية فقط، أما المتطلبات الاجتماعية فيتم مقاومتها ومحاربتها من قبل إدارة الشركة ويشير إلى الإستراتيجية المتبعة في هذا المستوى بإستراتيجية ردود الأفعال Reactions Strategy، وان الشركة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم بترك المشاكل دون حل، إلى أن يعلم بها الجمهور وعند ذلك تستجيب لمعالجة المشكلة المطروحة رغم إنكارها لمسؤولياتها تجاه تلك المشاكل والأخطاء والتقليل من التأثير السلبي لها، وتسعى نحو امتصاص غضب أصحاب المصالح.

## 6-2- الإستراتيجية الدفاعية:

وتهتم الشركة وفقا لهذه الإستراتيجية بالقيام بأقل ما مطلوب منها قانونيا، من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية وزيادة الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك والبيئة، تلجأ الشركات إلى المناورات القانونية كتكتيك للمحاولة من تقليل أو تحاشي الالتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها الشركة.

## 6-3- الإستراتيجية التكيفية:

تستخدم الشركات هذا النوع من الإستراتيجيات التوفيقية والتي تشير إلى تبني الحد الأدنى من المتطلبات الأخلاقية، من خلال الالتزام بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية وكذا الأخلاقية وتتعلق الشركة المستخدمة لهذا النوع من الإستراتيجيات من فرضية المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها في عدم تجاوز التشريعات الحكومية حتى لا تتعرض المساءلة القانونية وسلوك الشركة يكون منسجما مع المعايير السائدة للمجتمع والقيم والتوقعات السائدة، ولكن في أحيان أخرى قد ينشأ هذا السلوك نتيجة للضغوط الخارجية فقط وليس نابعا من ثقافة الشركة.

## 6-4- الإستراتيجية المبادرة:

تشير هذه الإستراتيجية إلى أن الشركة التي تتبنى هذه الإستراتيجيات تأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية وتكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، ويكون لديها الاستعداد للتعامل مع الاتهامات التي توجه إليها، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية، كما أن الإدارات التي تتبع مثل هذا النوع من الإستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة حرية كافية في مساندة الأعمال والمبادرات التي من شأنها أن تعزز سمعتها في السوق.

## 7- دور إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

أصبحت المسؤولية الاجتماعية الشاملة (Corporate Social Responsibility – CSR) عنصرا هاما في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث تسعى الشركات إلى دمج ممارساتها التجارية مع الاهتمام بالقضايا الاجتماعية والبيئية.

وتقدم إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة العديد من الفوائد التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال:

### 1- تعزيز سمعة الشركة:

- تساهم الممارسات المسؤولة اجتماعيا في تحسين صورة الشركة وسمعتها لدى الجمهور، مما يخلق شعورا بالثقة والاحترام تجاهها.
- تصبح الشركة أكثر جاذبية للمستثمرين والشركاء التجاريين الذين يقدرون التزامها بالقضايا الاجتماعية والبيئية.

### 2- تحسين الولاء والاحتفاظ بالموظفين:

- يفضل الموظفون العمل في الشركات التي تظهر التزاما بالقيم الاجتماعية والبيئية، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم وتحفيزهم.
- تنخفض معدلات دوران الموظفين، مما يوفر على الشركة تكاليف التوظيف والتدريب.

### 3- جذب العملاء والمستهلكين:

- يصبح المستهلكون أكثر وعيا باختياراتهم الشرائية، ويميلون إلى شراء منتجات وخدمات الشركات التي تظهر التزاما بالمسؤولية الاجتماعية.
- تصبح العلامة التجارية للشركة أكثر تميزا وقوة في السوق.

### 4- الابتكار وتحسين الأداء:

- تحفز ممارسات المسؤولية الاجتماعية الشاملة الإبداع والابتكار داخل الشركة، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.

- تساهم في تحسين كفاءة عمليات الشركة وتقليل المخاطر البيئية، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتحسين الأرباح.

#### 5- تعزيز العلاقات مع المجتمع:

- تساهم الممارسات المسؤولة اجتماعيا في بناء علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي، مما يؤدي إلى حصول الشركة على الدعم والتأييد من مختلف فئات المجتمع.
- تصبح الشركة أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات والتحديات التي تواجهها.

لذا، فإن اتباع إستراتيجية فعالة للمسؤولية الاجتماعية الشاملة يعد أداة قوية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركات في مختلف القطاعات.

ومن أهم الممارسات التي يجب على الشركات اتباعها لتنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة:

- تحديد القضايا الاجتماعية والبيئية ذات الأهمية بالنسبة للشركة وجمهورها.
- وضع أهداف محددة وقابلة للقياس للمسؤولية الاجتماعية.
- دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية في جميع جوانب عمليات الشركة.
- التواصل بشكل فعال مع أصحاب المصلحة حول مبادرات المسؤولية الاجتماعية.
- قياس وتقييم تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الشركة والمجتمع.

باستثمارها في المسؤولية الاجتماعية الشاملة، تمكن الشركات نفسها من تحقيق النمو المستدام وخلق قيمة إيجابية لجميع أصحاب المصلحة.

محاضرة حول المسؤولية  
الاجتماعية والتنمية  
المستدامة

تعد الاستدامة المبدأ الأكثر بروزاً في الوقت الحاضر من بين المبادئ الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية للشركات، وبالتالي أصبحت الاستدامة في الآونة الأخيرة مهمة جداً لمنظمات الأعمال، حيث يمتلك جميع الشركات الكبرى - والعديد من الشركات الأصغر خطة الاستدامة، أو على الأقل مطالبة بامتلاك مثل هذه الخطة، لذا يتعين علينا أن نبدأ من خلال تحديد بالضبط ما تعنيه الاستدامة.

يبدو أن التنمية المستدامة هي التي تصيغ اليوم الجزء الأكبر من السياسة البيئية المعاصرة وقد كان للعمومية التي اتصف بها المفهوم دوراً في جعله شعاراً شائعاً وبراقاً مما جعل كل الحكومات تقريباً تتبنى التنمية المستدامة كأجندة سياسية حتى لو عكست تلك الأجندات التزامات سياسية مختلفة جداً تجاه الاستدامة، حيث تم استخدام المبدأ لدعم وجهات نظر متناقضة كلياً حيال قضايا بيئية مثل التغيير المناخي والتدهور البيئي اعتماداً على زاوية التفسير، فالاستدامة يمكن أن تعني أشياء مختلفة، بل متناقضة أحياناً، للاقتصاديين، وأنصار البيئة، والمحامين، والفلاسفة. ولذا يبدو أن التوافق بين وجهات النظر تلك بعيد المنال.

تعرف الاستدامة ببساطة على أنها القدرة على تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بإمكانية الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتها.

#### - أبعاد الاستدامة:

لا تقتصر الاستدامة على محور واحد، بل تشمل أبعاداً مترابطة ومتكاملة، تشمل:

##### • الاستدامة البيئية:

- حماية الموارد الطبيعية مثل الماء والهواء والتربة.
- تقليل التلوث والانبعاثات الضارة.
- الحفاظ على التنوع البيولوجي.

##### • الاستدامة الاجتماعية:

- تعزيز العدالة والمساواة بين أفراد المجتمع.
- ضمان رفاهية الإنسان وصحة المجتمع.
- خلق فرص متكافئة للتعليم والعمل.

##### • الاستدامة الاقتصادية:

- تطوير اقتصاد أخضر يعتمد على الموارد المتجددة.
- تقليل الاعتماد على الموارد الطبيعية المحدودة.
- خلق فرص عمل مستدامة.

## - أهمية الاستدامة:

- ضمان مستقبل أفضل للأجيال القادمة:
  - من خلال حماية الموارد الطبيعية والبيئة.
  - خلق مجتمعات عادلة ومزدهرة.
  - ضمان استقرار الاقتصاد على المدى الطويل.
- معالجة التحديات الراهنة:
  - مثل تغير المناخ والتلوث ونقص الموارد.
  - خلق فرص جديدة للنمو والابتكار.
  - تحسين نوعية الحياة للجميع.

## - مبادئ الاستدامة:

- التكامل: ربط الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية معا.
- الوقاية: تجنب حدوث المشاكل بدلا من معالجتها بعد وقوعها.
- المسؤولية: مشاركة جميع أصحاب المصلحة في جهود الاستدامة.
- المشاركة: ضمان مشاركة جميع أفراد المجتمع في صنع القرار.
- الحذر: تقييم المخاطر المحتملة قبل اتخاذ أي قرارات.

## - أمثلة على ممارسات الاستدامة:

- استخدام الطاقة المتجددة: مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح.
- ترشيد استهلاك المياه:
  - إصلاح صنابير المياه المتسربة.
  - استخدام أدوات موفرة للمياه.
- إعادة التدوير:
  - فرز النفايات وإعادة تدويرها.
  - استخدام المنتجات المعاد تدويرها.
- الزراعة العضوية:
  - استخدام المبيدات الحشرية والأسمدة العضوية.
  - حماية التنوع البيولوجي.
- المواصلات المستدامة:

- استخدام وسائل النقل العام أو المشي أو ركوب الدراجات.
- استخدام المركبات الموفرة للطاقة.

#### - دور الفرد في تحقيق الاستدامة:

يمكن لكل فرد أن يلعب دورا هاما في تحقيق الاستدامة من خلال:

- **تغيير نمط الحياة:**
  - اتباع ممارسات الاستهلاك المسؤولة.
  - دعم المنتجات والخدمات المستدامة.
- **نشر الوعي:**
  - توعية الآخرين بأهمية الاستدامة.
  - المشاركة في المبادرات والفعاليات المتعلقة بالاستدامة.
- **الدعوة للتغيير:**
  - مطالبة الحكومات والشركات باتخاذ خطوات ملموسة لتحقيق الاستدامة.
  - دعم السياسات والتشريعات التي تعزز الاستدامة.

#### - الاستدامة مسؤولية الجميع:

تحقيق الاستدامة مسؤولية مشتركة تقع على عاتق الحكومات والشركات والأفراد.  
من خلال العمل معا، يمكننا بناء مستقبل أفضل للأجيال القادمة.

## 2-تقرير برونتلاند Brandtland Report

يعد هذا التقرير في غاية الأهمية في معالجة مسألة الاستدامة، ووصف التقرير الضرورات الإستراتيجية السبع للتنمية المستدامة، وهي:

- 1- إنعاش النمو Reviving growth
- 2- تغيير نوعية النمو Changing the quality of growth
- 3- تلبية الاحتياجات الأساسية في الوظائف والغذاء والطاقة والمياه والصرف الصحي Meeting essential needs for jobs, food, energy, water and sanitation
- 4- ضمان مستوى مستدام من السكان Ensuring a sustainable level of population
- 5- حفظ وتعزيز قاعدة الموارد Conserving and critiating the reictures base

6- إعادة توجيه التكنولوجيا وإدارة المخاطر Reorienting technology and managing risk  
7- دمج البيئة والاقتصاد في صنع القرار Merging environment and economics in decision-making

وأكد التقرير أيضا على أن الوضع الحالي للتكنولوجيا والتنظيم الاجتماعي. وخاصة عدم وجود التخطيط الاجتماعي المتكامل، يحد من قدرة العالم على تلبية احتياجات الإنسان في الحاضر والمستقبل. ويقدم هذا التقرير التوصيات المؤسسية والقانونية الضرورية لإحداث التغيير من أجل مواجهة المشكلات العالمية المشتركة.

### 3-وجهات النظر المختلفة حول الأزمة البيئية والتنمية المستدامة:

يواجه كوكبنا أزمة بيئية متفاقمة تهدد استدامة الحياة على الأرض. وتشمل هذه الأزمة ظواهر متعددة مثل تغير المناخ، وتلوث الهواء والماء، وفقدان التنوع البيولوجي، واستنزاف الموارد الطبيعية.

#### - أسباب الأزمة:

- **الأنشطة البشرية:** يعد النشاط البشري، وخاصة النمو الصناعي والزراعي غير المستدام، هو السبب الرئيسي للأزمة البيئية.
- **الانبعاثات الغازية:** تؤدي انبعاثات غازات الاحتباس الحراري، مثل ثاني أكسيد الكربون، إلى ارتفاع درجات حرارة الأرض، مما يسبب تغير المناخ.
- **التلوث:** يلوث النشاط البشري الهواء والماء والتربة بالملوثات الضارة، مما يهدد صحة الإنسان والبيئة.
- **فقدان التنوع البيولوجي:** يؤدي الإفراط في استغلال الموارد الطبيعية وتدمير الموائل الطبيعية إلى انقراض العديد من الأنواع الحيوانية والنباتية.

التنمية المستدامة هي نمط من التنمية يلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.

#### - أهداف التنمية المستدامة:

حددت الأمم المتحدة 17 هدفا للتنمية المستدامة (SDGs) تهدف إلى تحقيق عالم مستدام بحلول عام 2030. تشمل هذه الأهداف:

- **الهدف 13: العمل المناخي:** اتخاذ إجراءات عاجلة لمكافحة تغير المناخ وتأثيراته.
- **الهدف 6: مياه نظيفة وصرف صحي:** ضمان حصول الجميع على مياه شرب آمنة ومياه صرف صحي ميسورة التكلفة.
- **الهدف 7: طاقة نظيفة وبأسعار معقولة:** ضمان حصول الجميع على طاقة نظيفة وبأسعار معقولة ومستدامة.
- **الهدف 12: استهلاك وإنتاج مسؤولان:** ضمان أنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامة.
- **الهدف 15: الحياة على اليابسة:** حماية وإعادة تأهيل النظم البيئية البرية، وإيقاف فقدان التنوع البيولوجي، وعكس التدهور الذي لحق به.

#### - حلول الأزمة البيئية:

- **التحول إلى الطاقة النظيفة:** الاستثمار في مصادر الطاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح.
- **تحسين كفاءة استخدام الطاقة:** تقليل استهلاك الطاقة من خلال استخدام تقنيات أكثر كفاءة.
- **الحفاظ على الموارد الطبيعية:** ترشيد استخدام الموارد الطبيعية مثل الماء والغابات.
- **حماية التنوع البيولوجي:** حماية الموائل الطبيعية والأنواع الحيوانية والنباتية المهددة بالانقراض.
- **التعليم والتوعية:** رفع مستوى الوعي البيئي لدى الأفراد والمجتمعات.
- **التعاون الدولي:** التعاون على المستوى الدولي لمكافحة الأزمة البيئية.

#### دور الأفراد:

يلعب الأفراد دوراً هاماً في تحقيق التنمية المستدامة من خلال اتباع سلوكيات صديقة للبيئة مثل:

- ترشيد استهلاك الماء والطاقة.
- إعادة تدوير النفايات.
- استخدام وسائل النقل العام أو المشي أو ركوب الدراجات.
- شراء المنتجات الصديقة للبيئة.
- دعم المنظمات البيئية.

#### - المستقبل:

يمكن تحقيق مستقبل مستدام من خلال العمل الجماعي على جميع المستويات، من الأفراد إلى الحكومات والمنظمات الدولية.

لقد كانت حركة الاستدامة البيئية، منذ بدايتها، منقسمة على نفسها- مثل معظم الحركات الاجتماعية الأخرى- إلى جناح معتدل عرف أحيانا "بحركة الاستدامة الضعيفة" weak sustainability وآخر ثوري عرف أيضا "بحركة الاستدامة القوية" strong sustainability. ومع أن أجندة التنمية المستدامة في الوقت الحاضر تعكس انتصار الجناح البيئي المعتدل أو الإصلاحى حيث أصبح الوجه الأكثر قبولا من الفكر البيئي لدى الساسة والحكومات في الدول الصناعية المتقدمة ، إلا أن الجناح الثوري من الحركة البيئية قد ناضل بدرجة أكبر من أجل الاهتمام بجوانب العدالة والديموقراطية للخطر البيئي مؤكدا على أن "العالم المستدام يجب أن يكون عالم أكثر تساويا (Lowe 2004, 28).

### 3-1- الاستدامة الضعيفة أو الضحلة (المتركزة حول الإنسان):

تعرف الاستدامة الضعيفة، أو الاستدامة الضحلة، على أنها نهج يركز على الحفاظ على مجموع رأس المال الطبيعي بمرور الوقت، مع السماح بإمكانية استبدال بعض مكونات هذا رأس المال بأشكال أخرى. بعبارة أخرى، تسمح هذه النظرة باستنزاف بعض الموارد الطبيعية غير المتجددة، بشرط أن يتم تعويضها بأشكال أخرى من رأس المال، مثل رأس المال المصنع أو البشري.

#### - مبادئ الاستدامة الضعيفة:

- التركيز على مجموع رأس المال الطبيعي: لا تركز هذه النظرة على الحفاظ على كل مكون من مكونات رأس المال الطبيعي بشكل فردي، بل على الحفاظ على قيمته الإجمالية بمرور الوقت.
- إمكانية استبدال الموارد: تتيح هذه النظرة إمكانية استبدال بعض الموارد الطبيعية غير المتجددة بأشكال أخرى من رأس المال، مثل رأس المال المصنع أو البشري.
- التقدم التكنولوجي: تعول هذه النظرة على التقدم التكنولوجي لإيجاد حلول لمشاكل استنزاف الموارد وتطوير بدائل جديدة.
- النمو الاقتصادي: لا تعارض هذه النظرة النمو الاقتصادي، بل تؤكد على ضرورة تحقيقه بطريقة مستدامة.

#### - مناقشة الاستدامة الضعيفة:

- مميزات:
  - واقعية: تعتبر هذه النظرة أكثر واقعية من نظرة الاستدامة القوية، حيث تأخذ بعين الاعتبار الحاجة إلى النمو الاقتصادي وتطوير التكنولوجيا.

- **مرونة:** تسمح هذه النظرة بمرونة أكبر في التعامل مع التحديات البيئية، حيث أنها لا تلزم بالحفاظ على كل مكون من مكونات رأس المال الطبيعي بشكل فردي.
- **تحفيز الابتكار:** قد تحفز هذه النظرة الابتكار في مجال تطوير بدائل جديدة للموارد الطبيعية.

#### • عيوب:

- **إمكانية استنزاف الموارد:** قد تؤدي هذه النظرة إلى استنزاف الموارد الطبيعية غير المتجددة بشكل أسرع، دون ضمان إمكانية استبدالها بشكل فعال في المستقبل.
- **عدم المساواة:** قد تفاقم هذه النظرة من مشكلات عدم المساواة، حيث أنها تتيح للدول الغنية استهلاك المزيد من الموارد الطبيعية على حساب الدول الفقيرة.
- **إهمال القيمة الجوهرية للطبيعة:** قد تهمل هذه النظرة القيمة الجوهرية للطبيعة، وتركز فقط على قيمتها الاقتصادية.

### 3-2- الاستدامة القوية (المتركزة حول البيئة):

تعتبر الاستدامة القوية نهجا شاملا يهدف إلى ضمان استدامة جميع أشكال رأس المال الطبيعي والبشري والاجتماعي والاقتصادي للأجيال الحالية والمستقبلية. بعبارة أخرى، تسعى إلى تحقيق التوازن بين احتياجات الإنسان وحماية البيئة على المدى الطويل.

#### - الفرق بين الاستدامة القوية والضعيفة:

تختلف الاستدامة القوية عن الاستدامة الضعيفة في النقاط التالية:

- **التركيز:** تركز الاستدامة القوية على الحفاظ على جميع أشكال رأس المال، بينما تركز الاستدامة الضعيفة على الحفاظ على رأس المال الطبيعي فقط، مع إمكانية استبداله بأشكال أخرى من رأس المال.
- **القياس:** يصعب قياس الاستدامة القوية بشكل دقيق، بينما يمكن قياس الاستدامة الضعيفة باستخدام مؤشرات اقتصادية تقليدية مثل الناتج المحلي الإجمالي.
- **التطبيق:** تعتبر الاستدامة القوية نهجا مثاليا طويل المدى، بينما تعتبر الاستدامة الضعيفة نهجا عمليا قصير المدى.

#### مبادئ الاستدامة القوية:

تستند الاستدامة القوية إلى عدة مبادئ رئيسية، تشمل:

- العدالة بين الأجيال: ضمان حصول الأجيال القادمة على نفس الفرص التي يتمتع بها الجيل الحالي.
- الحفاظ على التنوع البيولوجي: حماية ثراء الحياة على كوكب الأرض.
- إدارة الموارد الطبيعية بشكل مستدام: استخدام الموارد الطبيعية بكفاءة ودون استنزافها.
- الحد من التلوث: تقليل التأثيرات الضارة على البيئة.
- تعزيز المساواة الاجتماعية: ضمان حصول جميع الأفراد على الفرص والعدالة الاجتماعية.
- تطوير اقتصاديات مستدامة: بناء اقتصاديات تلبي احتياجات الإنسان دون الإضرار بالبيئة.

#### - أهمية الاستدامة القوية:

تعد الاستدامة القوية ضرورة لضمان مستقبل أفضل لكوكبنا وللإنسانية. فهي تساعد على:

- معالجة تغير المناخ: تقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري وحماية البيئة من آثاره.
- ضمان الأمن الغذائي: توفير الغذاء والمياه للأجيال الحالية والمستقبلية.
- تحسين الصحة العامة: تقليل التلوث وتحسين جودة الهواء والماء.
- تعزيز التنوع البيولوجي: حماية النظم البيئية والحياة البرية.
- خلق فرص اقتصادية جديدة: تطوير اقتصاديات مستدامة تخلق فرص عمل جديدة.

#### - التحديات التي تواجه تحقيق الاستدامة القوية:

تواجه تحقيق الاستدامة القوية العديد من التحديات، تشمل:

- النمو السكاني: زيادة عدد سكان العالم تضع ضغطا كبيرا على الموارد الطبيعية.
- الفقر: يحد الفقر من قدرة الناس على اتباع أنماط حياة مستدامة.
- التغير المناخي: يشكل تغير المناخ تهديدا خطيرا للبيئة والنظم البيئية.
- الاستهلاك المفرط: يؤدي الاستهلاك المفرط للموارد الطبيعية إلى استنزافها.
- نقص الوعي: يفتقر العديد من الناس إلى الوعي بأهمية الاستدامة القوية.

#### - كيفية المساهمة في تحقيق الاستدامة القوية:

يمكننا جميعا المساهمة في تحقيق الاستدامة القوية من خلال اتخاذ خطوات بسيطة في حياتنا اليومية، مثل:

- ترشيد استهلاك الطاقة والمياه.

- إعادة التدوير واستخدام المواد المعاد تدويرها.
- استخدام وسائل النقل العام أو المشي أو ركوب الدراجات.
- شراء المنتجات المستدامة.
- دعم الشركات والمبادرات التي تعنى بالاستدامة.
- نشر الوعي بأهمية الاستدامة القوية.

#### 4- الاستدامة وتكلفة رأس المال:

يشير مصطلح "تكلفة رأس المال" إلى التكلفة الإجمالية لتمويل مشروع أو استثمار ما. تتضمن هذه التكلفة تكاليف الديون، وتكاليف الأسهم، وتكاليف أي مصادر تمويل أخرى.

يمكن أن تؤثر ممارسات الاستدامة على تكلفة رأس المال بعدة طرق:

##### 1- تقليل المخاطر:

- تظهر الشركات التي تمارس ممارسات استدامة فعالة التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية والحوكمة.
- يساعد هذا على تقليل مخاطر الاستثمار، مما قد يؤدي إلى انخفاض تكاليف الديون والأسهم.
- على سبيل المثال، قد تقدم المؤسسات المالية فوائد إضافية للشركات التي تظهر التزاماً قوياً بمعايير الاستدامة.

##### 2- جذب المستثمرين:

- يصبح المستثمرون الذين يركزون على الاستثمار المستدام أكثر وعياً، ويبحثون عن شركات تمارس ممارسات مسؤولة.
- قد يكونون على استعداد لدفع علاوة على أسهم الشركات المستدامة، مما يقلل من تكلفة رأس المال.
- تصدر العديد من الشركات الآن تقارير الاستدامة لمشاركة التزامها بالممارسات المسؤولة مع المستثمرين المحتملين.

##### 3- تحسين سمعة الشركة:

- ترتبط الشركات ذات السمعة الجيدة للاستدامة بمنتجات وخدمات ذات جودة أعلى، وممارسات عمل أخلاقية، وبيئة عمل إيجابية.

- كل ذلك يساهم في جذب العملاء والموظفين، مما يعزز الربحية ويقلل من المخاطر، مما قد يؤدي إلى انخفاض تكلفة رأس المال.

#### 4- الامتثال للقوانين واللوائح:

- تصبح اللوائح المتعلقة بالاستدامة أكثر صرامة، مما قد يشكل مخاطر قانونية ومالية للشركات غير الممتثلة.
- من خلال تبني ممارسات الاستدامة، يمكن للشركات تقليل مخاطر هذه التكاليف وتحسين قدرتها على الوصول إلى رأس المال في المستقبل.

#### 5- الابتكار وتحسين الكفاءة:

- غالبا ما تؤدي ممارسات الاستدامة إلى تحسينات في كفاءة استخدام الموارد والطاقة، مما يقلل من التكاليف التشغيلية.
- قد تحفز الاستدامة أيضا الابتكار، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تدر أرباحا.
- كل ذلك يساهم في تحسين الربحية وجذب المستثمرين، مما قد يؤدي إلى انخفاض تكلفة رأس المال.

بشكل عام، تشير الأدلة إلى أنه يمكن لممارسات الاستدامة أن تقلل من تكلفة رأس المال للشركات من خلال تقليل المخاطر، وجذب المستثمرين، وتحسين السمعة، والامتثال للقوانين، والابتكار وتحسين الكفاءة.

سيكون من المضلل أن نخص بالذكر شركات النفط ولكن هناك أمثلة أخرى للشركات فيما يتعلق بالتعامل مع قضايا الاستدامة، وتشير هنا إلى بعض الأمثلة:

#### شركة (BAT) :

نحن ملتزمون بمبادئ التنمية المستدامة - التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة، ووقفت التنمية المستدامة إلى الصدارة في (1980)، عندما درست الأمم المتحدة بعضا من أكبر مشاكل العالم، بما في ذلك الفقر والاحتفاظ السكاني والمجاعة والجفاف والتصحر وتغير المناخ أنها اكتسبت زخما مهما عندما وافقت قمة الأرض عام 1992

في ريو دي جانيرو في إطار جدول أعمال القرن 21، الذي أكد تحسين والحفاظ على نوعية الحياة خاصة بالنسبة للفقراء في العالم دون تدمير البيئة.

### شركة (Ryanair) :

تعد هذه الشركة، شريطة الطيران المبتكرة وأيضاً أكبر شركة طيران منخفضة الأسعار أوروبا، ويجري تحقيق النمو المطرد في هذه الشركة باعتماد الوسائل الأكثر صديقة للبيئة والمستدامة من خلال الاستثمار في أحدث الطائرات وتقنيات المحركات التي خفضت استهلاك الوقود وانبعاثات غاز ثاني أكسيد الكبريت بنسبة 45% على مدى السنوات التسع الماضية) وتنفيذ بعض القرارات التشغيلية والتجارية التي تساعد على زيادة تقليل الآثار البيئية بنسبة 10% بين عامي 1998 و2007، وتعد هذه الشركة حالية الرائدة في هذه الصناعة من حيث الكفاءة البيئية وأنها تعمل باستمرار من أجل زيادة تحسين أدائها.

### 5- إعادة تعريف الاستدامة:

فقد حان الوقت لإعادة النظر فيما هو مقصود بالنشاط المستدام، الأمر الذي يتطلب إعادة التفكير جذرياً بالتعريف الذي قدمه برونوتلاند والتفكير جدياً بتعاريف أكثر واقعية وشمولية ورفض المصطلحات المقبولة للاستدامة والتنمية المستدامة، وبدلاً من ذلك استخدام مصطلح جديد لوصف الحالة وهو المتانة durability للتأكيد على التغيير في التركيز.

الميزات الأساسية المتانة يمكن وصفها على النحو التالي:

- ترتبط الكفاءة مع الاستخدام الأمثل للموارد الشحيحة، وهذا يتطلب إعادة تعريف المدخلات لعملية التحويل والتركيز على الموارد البيئية بوصفها موارد شحيحة.
- تهتم الكفاءة بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الشحيحة (أي الموارد البيئية) بدلاً من حمض التكاليف.
- القيمة تضاف من خلال التكنولوجيا والابتكار وليس من خلال التجريد من الملكية ومصادرتها.
- إعادة تعريف المخرجات لتشمل الآثار القابلة للتوزيع على جميع أصحاب المصلحة

أن المكونين الأساسيين الاثنان للمتانة . أو الاستدامة المتينة - " hurable Mistianability هما الكفاءة والعدالة، ولكن الكفاءة بحاجة إلى إعادة تعريف لتحديد أولويات الاستخدام الكفاء للموارد البيئية

بدلاً من الاستخدام الفعال للموارد المالية، وتتطلب العدالة كحد أدنى إرضاء جميع أصحاب المصلحة وليس مجرد توفير عوائد لأصحابها والمستثمرين هذه هي المتطلبات الأساسية للتنمية المستدامة التي يجب أن تشمل على أهم عناصر الاستدامة، وهي:

- **التأثير المجتمعي Societal influence** ويستخدم كمقياس للتأثير الذي يحدثه المجتمع على المؤسسة في إطار العقد الاجتماعي ونفوذ أصحاب المصلحة.
- **الأثر البيئي Environmental Impact** ويعكس تأثير أعمال الشركة على بيئتها الجيوفيزيائية.
- **الثقافة التعليمية Organisational culture** وتشير إلى العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح الداخليين فيها، وخاصة الأفراد العاملين، وجميع جوانب تلك العلاقة.
- **المالية Finance** تتعلق بتحقيق عائد مناسب لمستوى المخاطر المحتملة.

هذه الأبعاد يمكن وصفها على نحو مختلف:

\_ **الحفاظ على النشاط الاقتصادي:** الذي يجب أن يكون المبرر المركزي لنشاط الشركات والسبب الرئيس لتنظيم نشاط الشركات هذا بالطبع ينصب على الجانب المالي.

\_ **الحفاظ على البيئة:** وهو أمر ضروري " الحفاظ على الخيارات المتاحة للأجيال المقبلة، وينصب على جانب الأثر البيئي.

\_ **ضمان العدالة الاجتماعية:** يشمل أنشطة مثل القضاء على الفقر، وضمان حقوق الإنسان، وتعزيز التعليم الشامل وتيسير السلام في العالم وينصب على تأثير الجانب المجتمعي.

\_ **تنمية القيم الروحية والثقافية:** تشير إلى محاذاة القيم المؤسسية والمجتمعية في الفرد بحيث يتم تعزيز أو تجاهل جميع العناصر الأخرى للأسف في الوقت الحاضر نجد أنه في الغالب يتم تجاهلها.

## 6- الاستدامة القابلة للتوزيع:

الاستدامة القابلة للتوزيع هي مفهوم يهدف إلى تحقيق التوازن بين احتياجات الجيل الحالي والمستقبلي، من خلال تلبية احتياجاتنا دون استنزاف الموارد الطبيعية أو إلحاق الضرر بالبيئة. تركز على ضمان توزيع الفوائد والمخاطر بشكل عادل بين جميع أفراد المجتمع، مع إيلاء اهتمام خاص للفئات الأكثر ضعفاً.

- أبعاد الاستدامة القابلة للتوزيع:

- **العدالة الاجتماعية:** ضمان حصول الجميع على فرص متساوية للوصول إلى الموارد والخدمات الأساسية، مثل الغذاء والماء والطاقة والتعليم والرعاية الصحية.
- **العدالة البيئية:** حماية البيئة من التلوث والتدهور، وضمان توزيع المخاطر البيئية بشكل عادل.
- **الاستدامة الاقتصادية:** بناء اقتصادات قوية ودائمة قادرة على تلبية احتياجات الجيل الحالي والمستقبلي دون استنزاف الموارد الطبيعية.
- **الحكومة الرشيدة:** ضمان مشاركة جميع أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار، وتحقيق الشفافية والمساءلة.

#### - أهمية الاستدامة القابلة للتوزيع:

- **ضمان مستقبل أفضل للأجيال القادمة:** من خلال حماية الموارد الطبيعية والبيئة، نضمن قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.
- **خلق مجتمعات أكثر عدلاً:** من خلال توزيع الفوائد والمخاطر بشكل عادل، نضمن حصول الجميع على فرصة عادلة للعيش حياة سعيدة وصحية.
- **تعزيز النمو الاقتصادي المستدام:** من خلال بناء اقتصادات قوية ودائمة، نضمن تحسين مستوى المعيشة وخلق فرص عمل جديدة.
- **حماية البيئة:** من خلال تقليل التلوث والتدهور البيئي، نحافظ على تنوعنا البيولوجي ونضمن بيئة صحية للأجيال القادمة.

#### - التحديات:

- **عدم المساواة:** تعد الفجوة المتزايدة بين الأغنياء والفقراء أحد أكبر التحديات التي تواجه تحقيق الاستدامة القابلة للتوزيع.
- **تغير المناخ:** يشكل تغير المناخ تهديداً خطيراً للبيئة والاقتصاد، ويعيق تحقيق الاستدامة القابلة للتوزيع.
- **الاستهلاك المفرط:** يؤدي الاستهلاك المفرط للموارد الطبيعية إلى استنزافها، مما يهدد تحقيق الاستدامة القابلة للتوزيع.
- **ضعف الحكومة الرشيدة:** يعيق ضعف الحكومة الرشيدة مشاركة أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار، ويصعب تحقيق الشفافية والمساءلة.

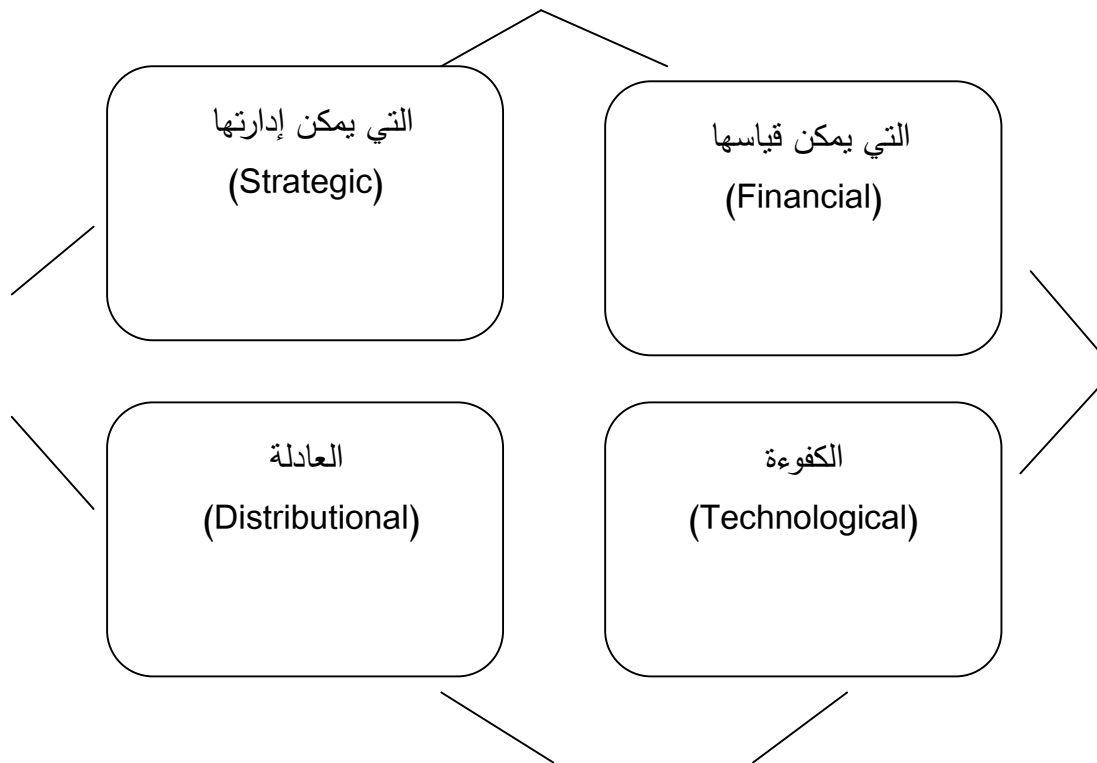
#### - الحلول:

- تعزيز العدالة الاجتماعية: من خلال الاستثمار في التعليم والرعاية الصحية وبرامج مكافحة الفقر، يمكننا ضمان حصول الجميع على فرص متساوية.
- حماية البيئة: من خلال الاستثمار في الطاقة المتجددة والتقنيات الصديقة للبيئة، يمكننا تقليل التلوث والتدهور البيئي.
- تعزيز النمو الاقتصادي المستدام: من خلال دعم ريادة الأعمال والاستثمار في البنية التحتية، يمكننا خلق فرص عمل جديدة وتحسين مستوى المعيشة.
- تحسين الحوكمة الرشيدة: من خلال تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار، وتحقيق الشفافية والمساءلة، يمكننا ضمان اتخاذ قرارات عادلة ومستدامة.

#### - الاستدامة القابلة للتوزيع مسؤولية الجميع:

لا يمكن تحقيق الاستدامة القابلة للتوزيع إلا من خلال جهد جماعي من الحكومات والشركات والأفراد. يجب على الحكومات وضع سياسات تدعم الاستدامة القابلة للتوزيع، ويجب على الشركات تبني ممارسات تجارية مستدامة، ويجب على الأفراد تغيير سلوكياتهم الاستهلاكية.

#### الشكل: الاستدامة القابلة للتوزيع



ويعد هذا النموذج بمثابة شكل من أشكال بطاقة النتائج المتوازنة لتوفير شكل من أشكال التقييم لعملية الاستدامة داخل المنظمة، ويركز على أربعة جوانب رئيسية.

- إستراتيجية Sirately
- المالية Fittance
- التوزيع Distribution
- التطور التكنولوجي Technological development

يضاف إلى ذلك فإن هذا النموذج يقر بوجود التوازن بين هذه العوامل وهذا هو الجانب الأكثر أهمية في الاستدامة، ومن هنا يصبح بالإمكان وضع خطة عمل للمنظمة والتي ستحدد الأولويات وتوفر أساسا لتقييم الأداء.

## 7- المسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها تحديا في الاستدامة الإستراتيجية

ومع ذلك، تواجه الشركات العديد من التحديات في دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في استراتيجياتها المستدامة على المدى الطويل:

### 1- قياس التأثير:

- صعوبة قياس وتحديد التأثير الحقيقي لمبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات على المجتمع والبيئة.
- نقص في الأدوات والمؤشرات الموحدة لقياس التأثير الاجتماعي والبيئي.

### 2- دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في العمليات:

- صعوبة دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في جميع جوانب عمليات الشركة، من سلسلة التوريد إلى الإنتاج والتسويق.
- نقص في الوعي والمشاركة من قبل الموظفين في مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات.

### 3- التوازن بين الربحية والاستدامة:

- قد تشكل ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات تكاليف إضافية على الشركات، مما قد يؤثر على ربحيتها على المدى القصير.
- صعوبة إقناع أصحاب المصلحة، مثل المستثمرين، بأهمية الاستثمار في مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات ذات العائد طويل الأجل.

### 4- ضمان الشفافية والمصداقية:

- ضرورة الشفافية في ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات وتقديم تقارير دورية عن تأثيرها.
- تجنب "غسل الصورة" من خلال مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات غير المجدية أو المضللة.

#### 5- التكيف مع التوقعات المتغيرة:

- تتغير توقعات أصحاب المصلحة حول ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات باستمرار، مما يتطلب من الشركات التكيف والتطور.
- ضرورة مواكبة آخر التطورات والقضايا الاجتماعية والبيئية ذات الصلة بعمل الشركة.

على الرغم من هذه التحديات، تقدم المسؤولية الاجتماعية للشركات فرصا كبيرة للشركات لتحقيق الاستدامة على المدى الطويل:

- تحسين سمعة الشركة وصورتها العامة.
- جذب الموظفين والمستهلكين المهتمين بالقضايا الاجتماعية والبيئية.
- تعزيز الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة.
- إدارة المخاطر والاستعداد للتغيرات المستقبلية.
- الوصول إلى أسواق جديدة وتحقيق نمو مستدام.

للتغلب على تحديات دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في الإستراتيجية المستدامة، توصي الممارسات التالية:

- إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في تحديد أولويات وأهداف المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في جميع جوانب عمليات الشركة.
- قياس وتحديد تأثير مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات بانتظام.
- التواصل بشفافية مع أصحاب المصلحة حول ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- التكيف مع التوقعات المتغيرة وتطوير مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل مستمر.

باستثمارها في ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، يمكن للشركات تحقيق الاستدامة على المدى الطويل وخلق قيمة إيجابية لمجتمعاتها والبيئة.

## المراجع:

### مراجع باللغة العربية:

1. أحمد القطامين ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، در مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان 1996 ، ص 36.
2. التو يجري ، محمد بن ابراهيم احمد . المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية . عمان: المجلة العربية للإدارة مج 18 ، عدد 2 ، 1998
3. الحوراني ،هاني . مسؤولية الشركات الاجتماعية في التجربة العالمية . الاردن: عمان ، مجلة حوار السياسيات ، العدد 10 ، 2005.
4. الديوجي ، ابي سعيد والبكري ، ثامر ياسر . ادراك المديرين للمسؤولية الاجتماعية . عمان: المجلة العربية للإدارة ، مج 21 ، ع 1 ، 2001
5. الغالبي ، طاهر محسن منصور والعامري ، صالح مهدي محسن . المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال . عمان: دار وائل للنشر ، الطبعة الاولى ، 2005 .
6. المعجم الوسيط - الجزء الأول، در عمران، مجمع اللغة العربية، ص26.
7. بزماوي، محمد حسام(2002)، "القياس والإفصاح للأداء الاجتماعية في المنشآت الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سوريا.
8. حريم ، حسن والساعد ، رشاد . نظرة المديرين للمسؤولية الاجتماعية ومستوى مساهمة منظماتهم في تحملها . عمان: دراسة ميدانية ، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية العدد 2005 ، 1 ح
9. حسين عبد الحميد احمد رشوان، تطور النظم الاجتماعية وأثرها على الفرد والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1993.
- 10.سعود، الرياض، العدد (8)، عام 1997 23. الصبان، محمد عبد السلام (1987)، "المحاسبة الاجتماعية"، مجلة كلية التجارة للبحوث، العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، السنة الخامسة عشرة، 1987 ص 104
- 11.شعير،احمد (1998)، "إمكانية التعبير عن الأداء البيئي للمنشآت الاقتصادية من . خلال)، الإطار الفكري للنظرية المحاسبية"، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، الإسكندرية، مصر.
- 12.العدد 25.
- 13.علام عبدالرحيم .مقدمة في نظم الإدارة البيئية . المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة ، 2005.
- 14.الحمدي ، فؤاد محمد حسين . الابعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، مقدمة إلى مجلس كلية الادارة ، قسم الادارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية ، 2003.
- 15.كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة و المنافسة - دار وائل للنشر، عمان، 2004 ، ص98.
- 16.كمال حبيب، جان بولس: أخلاقيات الأعمال الإدارية والإقتصادية، طبعة ثانية، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2010.

17. مهدي فكري العلمي: أخلاقيات العمل وقيم الوظيفة، الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
18. نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
19. نورا محمد عماد الدين، أنور المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية دراسة تطبيقية مقدمه إلى مركز المديرين المصري مسابقة الأبحاث السنوية 2010.
20. هندأوي، وفيه أحمد فؤاد (1991)، "تقييم الأداء الاجتماعي والاقتصادي لهيئة في السويس"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة ببورسعيد، جامعة قناة السويس مصر.

#### مراجع باللغة الأجنبية:

1. Basarab Gogoneață, Social Responsibility Of Multinational Corporations To Train Their Personnel. An Evaluation Of Explanatory Variables For A Telecommunications Company The Bucharest Academy Of Economic Studies, Romaniavol. Xiii No. 29 February 2011, 135.
2. Asist. Univ Drd. Irina lamandi REI ASE, Corporate Social Responsibility and Social Responsiveness in a Global Business Environment A Comparative Theoretical Approach, Romanian Economic Journal. Yeat X, no 23 June 2007 p11.
3. Brnce . D . Henderson , The origin of Strategy, Harvard Business Review November , 1989
4. Fowke R and Prasad D, 1996. Sustainable development, cities and local government. *Australian Planner* 33 61–6.
5. Goldsmith, Edward, et al. *The Future of Progress: Reflections on Environment and Development*. Dartington: Green Books, 1995.
6. Henderson H. *Beyond globalization: shaping a sustainable global economy*. London: Kumarian Press, 1999.
7. Hoon Lee , strategic corporate Social Responsibility as Stakeholder management , 2005
8. Grosskurth, J. & J. Rotmans. The Scene Model: Getting Grip on Sustainable Development in Policy Making. *Environment, Development and Sustainability*, 7, no.1, 2005,135–151.
9. Lowe, I. Globalization, Environment and Social Justice. *Social Alternatives*, 23, no.4, 2004, 37-41.
10. Williamb . werther . JR . David chandler , strategic corporate social Responsibility , Stakeholder global Environment , Sage Puld: catiovs, Inc , U.S.A 2006
11. Donnachie, Ian, Robert Owen .Owen of New Lanark and New Harmony, (Tuckwell Press, 2000)
12. Macqueen, Adam, The King of Sunlight: How William Lever Cleaned Up the World, (Bantam Press, 2004)
13. James, David, Salt, Sir Titus, first baronet (1803-1876), Oxford Dictionary of National Biography, (Oxford University Press, 2004)
14. Roberts, B.C., Trade Union Government and Administration in Great Britain (Harvard University Press, 1958)
15. Gray, Hillel, New Directions in the Investment and Control of Pension Funds, (Investor Responsibility Research Center, 1983)
16. Cogan Douglas, G, Corporate Governance and Climate Change: Making the Connexion, (Ceres, March 2003)
17. Barnett, Michael and Salomon, Robert, Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship between Social Responsibility and Financial Performance, (Strategic Management Journal, Vol. 27, 2006)

18. AS Hornby und EC Parmwell, Oxford English Dictionary, New Edition, London, Oxford University Press, Geoffrey Cumberlege, page 88.
19. Coleman, James S, Social Capital in the Creation of Human Capital , (American Journal of Sociology, Vol. 94, 1988)
20. Donnachie, Ian, Robert Owen .Owen of New Lanark and New Harmony, (Tuckwell Press, 2000)
21. Macqueen, Adam, The King of Sunlight: How William Lever Cleaned Up the World, (Bantam Press, 2004)
22. James, David, Salt, Sir Titus, first baronet (1803-1876), Oxford Dictionary of National Biography, (Oxford University Press, 2004)
23. Roberts, B.C., Trade Union Government and Administration in Great Britain (Harvard University Press, 1958)
24. Gray, Hillel, New Directions in the Investment and Control of Pension Funds, (Investor Responsibility Research Center, 1983)
25. Cogan Douglas, G, Corporate Governance and Climate Change: Making the Connexion, (Ceres, March 2003)
26. Barnett, Michael and Salomon, Robert, Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship between Social Responsibility and Financial Performance, (Strategic Management Journal, Vol. 27, 2006)
27. François Ethique et déontologie du 2- Bernier, Marc journalisme Ed. Les presses de l'universite de Laval, canada, 2004 (p.50-52)
28. Michael Philip West & James Gareth Endicott, The New Method English," Dictionary, Page110.
29. Martinez, J.L., Carbonell, M., y Agüero, A. (2006). Los stakeholders y la acción social de la empresa. Marcial Pons, ediciones jurídicas y sociales. Madrid.
30. Crowther & M.M. Zain (eds), New Perspectives on Corporate Social Responsibility, 109–128.
31. Crowther D. & Ortiz Martinez E. (2004); Corporate Social Responsibility: history and principles; Social Responsibility World, 102-107; Penag; Ansted University Press.
32. Crowther D. (2004); Limited liability or limited responsibility; in D Crowther & L Rayman-Bacchus (eds), Perspectives on Corporate Social Responsibility; Aldershot; Ashgate; pp. 42-58.
33. Beckmann, S.C., (2007) "Consumers and Corporate Social Responsibility: Matching the Unmatchable?", Australasian Marketing Journal, 15, 1.
34. Bhattacharya C.B. & Sen S. (2004); Doing Better at Doing Good: when, why and how consumers respond to corporate social initiatives.
35. Ball, A., Owen, D. and Gray, R. (2000), "External Transparency on Internal Capture" The Role of Third Party Statements in Adding Value to Corporate Environmental Reports", Business Strategy and the Environment, Vol. g. No.1, (January/February 2000), pp. 215-241.
36. Deegan and Brown, (1998), "The Public Disclosure of Environmental Performance Information A Dual Test of Media Agenda Setting Theory and legitimacy Theory". Accounting and Business Research, Vol. 29,No.1, pp. 21 41.
37. Gray and Bebbington, (2000), "Environmental Accounting, Managerialism and Sustainability: Is the planet Safe in the Hands of Business and Accounting?", Advances in Environmental Accounting and Management, Vol. 1 (PP. 1-44).
38. Gamble, G. Jackson, H. and Tollerson, C. (1996), "Environmental Disclosures in Annual Reports: An International Perspective", The International Journal of Accounting, Vol. 31, No. 3, PP. 293-331.
39. Choi, C.J., Eldomiaty, T.I. & Kim, S. W., (2007), "Consumer Trust, Social Marketing and Ethics of Welfare Exchange", Journal of Business Ethics, 74.

40. Kaplan RS & Norton D.P. (1992); The balanced scorecard measures that drive performance: *Harvard Business Review*, Jan/Feb, 71-79
41. Kaplan RS. & Norton D.P. (1993). Putting the balanced scorecard to work: *Harvard Business Review*, Sept/Oct. 134-147.
42. Kaplan, R.S. and Norton, D. P., (1996b) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Harvard.
43. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996a). Using The Balanced Scorecard As a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, January/February, pp. 75-85.
44. Kell G. (2003); The Global Compact: Origins, Operations, Progress, Challenge, *Journal of Corporate Citizenship*. 11, 35-49.
45. Lamberti, L. Lettieri, E. (2009), "CSR Practices and Corporate Strategy: Evidence from a Longitudinal Case Study, *Journal of Business Ethics*, 87, 153-168.
46. Miles, S.;(1998) - *Consumerism as a way of life*. London: Sage.
47. Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006), Strategy & Society: The link competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, 84 (12), 78.
48. Sharp. Ziva & Zaidman, Nurit (2010), Strategization of CSR, *Journal of Business Ethics*, 93: 51-71.
49. Hawken, M., Nunn, P., Godfrey-Faussett, P., McAdam, K. P. W. J., Morris, J., Odhiambo, J., ... & Batchelor, B. (1993). Increased recurrence of tuberculosis in HIV-1-infected patients in Kenya. *The Lancet*, 342(8867), 332-337.
50. Fowke, R., & Prasad, D. K. (1996). Sustainable development, cities and local government: Dilemmas and definitions. *Australian Planner*, 33(2), 61-66.
51. Furstenberg Jr, F. F., & Hughes, M. E. (1995). Social capital and successful development among at-risk youth. *Journal of Marriage and the Family*, 580-592.
52. Inglehart, R. (1977). Values, objective needs, and subjective satisfaction among western publics. *Comparative Political Studies*, 9(4), 429-458.
53. Mohammadfam, I., Zokaei, H. R., & Simaee, N. (2006). Epidemiological evaluation of fatal occupational accidents and estimation of related human costs in Tehran. *Zahedan Journal of Research in Medical Sciences*, 8(4).
54. Penn, D. C., & Povinelli, D. J. (2007). On the lack of evidence that non-human animals possess anything remotely resembling a 'theory of mind'. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 362(1480), 731-744.
55. Robbin, A. (1999). The problematic status of US statistics on race and ethnicity: an "imperfect representation of reality". *Journal of Government Information*, 26(5), 467-483.
56. Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research*, 38(2), 225-243.
57. Silva, J., Barrandon, O., Nichols, J., Kawaguchi, J., Theunissen, T. W., & Smith, A. (2008). Promotion of reprogramming to ground state pluripotency by signal inhibition. *PLoS biology*, 6(10), e253.