الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
el- Université echahid hamma lakhdar
oued
Faculté des science économiques et
commerciales et sciences de gestion

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

سلسلة محاضرات لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الأعمال **قسم: علوم التسيير**

من إعداد: د. زكرياء بله باسي

أستاذ محاضر " أ "

السنة الجامعية: 2023/2022

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
فهرس المحتويات	ب
مقدمة:	1
أولا: تمهيد	1
ثانيا: أهداف المقياس	2
ثالثا: محاور برنامج المحاضرة	3
رابعا: القراءات المساعدة	4
المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال	
أولا: مفهوم المسؤولية الاجتماعية	6
ثانيا: تطور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	11
ثالثا: الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية	14
1- الفضائح والانتهاكات الأخلاقية	15
2- العولمة	16
3- الضغوط الاجتماعية والحكومية	16
4- التطور التكنولوجي	16
رابعا: أهمية التزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية	16
خامسا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية (هرم CARROLL)	17
سادسا: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية القانونية	19
سابعا: مجالات المسؤولية الاجتماعية Areas of Social Responsibility	20

1- أصحاب المصالح Stakeholders	**20**
2- البيئة الطبيعية Natural Environment	**21**
3- رفاهية المجتمع بشكل عام Society Welfare in General	**22**
ثامنا: استراتجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility Strategies	**23**
1- إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني Obstructionist Strategy	**23**
2- الإستراتيجية الدفاعية Defensive Stratigy	**23**
3- إستراتيجية التكيف Accommodative strategy	**24**
4-إستراتيجية المبادرة التطوعية Proactive strategy	**24**
تاسعا: تقييم الأداء الاجتماعي Social Performance Evaluation	**25**
عاشرا: الحكومة ومنظمات الأعمال Government and Society	**28**
الحادي عشر: مبادئ المسؤولية الاجتماعية	**31**
الثاني عشر: إيزو 26000 (iso)	**33**
الثالث عشر: استجابات منظمات الأعمال نحو تنبي مفهوم المسؤولية الاجتماعية	**33**
الرابع عشر: معايير قياس المسؤولية الاجتماعية	**35**
الخامس عشر: معوقات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال	**36**
السادس عشر: نظرة الإسلام إلى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	**37**
1- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه ملاكها	**37**
2- المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين	**37**
3- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع	**38**
السابع عشر: الوقف الإسلامي كنموذج للمسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع	**38**

1- المسؤولية الاجتماعية	**40**
2- البعد الاقتصادي	**41**
3- البعد الأخلاقي والقانوني	**41**
المحور الثاني: المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال	
أولا: مفهوم المسؤولية البيئية	**44**
ثانيا: أهمية الاهتمام بالمسؤولية البيئية	**44**
ثالثا: النظام البيئي البشري وتأثيره على النظام البيئي الطبيعي	**45**
1- تلوث المياه	**46**
2- تلوث الهواء	**48**
3- استنزاف الموارد	**50**
رابعا: الأسباب التي تؤدي إلى قيام منظمات الأعمال بممارسات غير أخلاقية تضر بالبيئة	**51**
خامسا: نظام الإدارة البيئية إيزو 14000	**52**
سادسا: عناصر المسؤولية البيئية	**54**
سابعا: محاسبة المسؤولية البيئية للمنظمات	**56**
ثامنا: إدارة النظام البيئي	**58**
تاسعا: الخلاصة	**62**
عاشرا: الإجابة على التدريبات	**62**
الحادي عشر: قائمة المصطلحات	**64**
الثاني عشر: اختبار	**66**
المحور الثالث: القيمة المشتركة كاستراتيجية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية	
أولا: تمهيد	**71**
ثانيا: الإطار المفاهيمي لخلق القيمة المشتركة	**71**

ثالثا: ماهية خلق القيمة المشتركة وأهميتها	**72**
الفرع الأول: ماهية خلق القيمة المشتركة Creating Shared Value	**72**
الفرع الثاني: أهمية خلق القيمة المشتركة	**84**
رابع: أليات ونموذج خلق القيمة المشتركة	**86**
الفرع الأول: أليات خلق القيمة المشتركة Mechanisms for creating shared value	**86**
الفرع الثاني: نموذج خلق القيمة المشتركة	**88**
رابعا: أبعاد خلق القيمة المشتركة	**89**
1- القيمة الاقتصادية	**89**
2- خلق القيمة الاجتماعية	**94**
خامسا: خلق القيمة المشتركة والمفاهيم المتقاطعة	**99**
1- خلق القيمة المشتركة والمسؤولية الاجتماعية	**99**
2- خلق القيمة المشتركة ونظرية أصحاب المصلحة	**101**
3- خلق القيمة المشتركة ونظرية أسفل الهرم	**102**
4- خلق القيمة المشتركة والمؤسسة المواطنة	**102**
5- خلق القيمة المشتركة والتنمية المستدامة	**102**
الخلاصة الختامية	**104**
قائمة المراجع	**107**

مقدمة:

أولا: تمهيد

عزيزي الطالب: إن منظمات الأعمال تعمل في بيئة واسعة تتشابك فيها العلاقات مع عناصر المجتمع المختلفة تؤثر وتتأثر بها. فالمجتمعات اليوم تتطلع إلى الحصول على مزيد من المساهمات الاجتماعية التي تقدمها منظمات الأعمال أو أصحاب رؤوس الأموال للشرائح الاجتماعية المختلفة. ويأمل المجتمع والحكومة أن تسهم هذه المنظمات بحماية البيئة والحد من التلوث البيئي والعمل على زيادة المساحات الخضراء. كذلك هناك جهات في المجتمع بدأت بتشكيل قوى ضاغطة يجب مراعاتها وتحقيق مطالبها مثل جمعيات حماية المستهلك وجمعيات الدفاع عن حقوق الأطفال والنساء وحريات الصحفيين وغيرها...، من هذا المنطلق أصبح موضوع تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال محورا أساسيا على الصعيد المحلي والعربي والدولي، وبدأت الجامعات والمعاهد تهتم بدراسة مقررات ومحاضرات في المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وأقيمت الكثير من المؤتمرات والندوات لمناقشة جوانبها المختلفة.

وسوف نحاول من خلال هذه المحاضرة أن نناقش المفاهيم والأدوار والمجالات التي تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال نحو الأطراف ذات العلاقة.

ثانيا: أهداف المقياس

يتوقع منك- عزيزي الطالب- بعد دراسة هذا المقياس أن تكون قادرا على أن:

1- تعرف المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمنظمات والمؤسسات مع بيان أهميتها.

2- توضح مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية والأسباب التي أدت إلى الاهتمام بها.

3- تبين نظرة الإسلام إلى المسؤولية الاجتماعية

4- توضح دور مؤسسة الوقف الإسلامي كنموذج إسلامي لتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

5- تحدد أبعاد المسؤولية الاجتماعية مع بيان خصائص كل بعد من هذه الأبعاد.

6- تعدد عناصر المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمنظمات.

7- توضح مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمنظمات.

8- تبين موقف المنظمات نحو تبني المسؤولية الاجتماعية.

9- توضح مجالات المسؤولية الاجتماعية والبيئية ومعايير قياسها.

11- توضح المعوقات التي تؤدي إلى عدم التزام المنظمات بمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية.

12- المبادرات الاجتماعية المؤسسية الستة التي تندرج تحتها معظم الأنشطة المتصلة بالمسؤولية الاجتماعية.

13- الوصايا العشرة للفوز بالتمويل والدعم المؤسسي للمبادرات الاجتماعية.

13- تقيم عمليا إحدى المنظمات القريبة من مكان عملك أو سكنك وفق معايير أخلاقية محددة سلفا.

ثالثا: محاور برنامج المحاضرة

ولتحقيق الأهداف السابقة–عزيزي الطالب– فقد قمنا بتقسيم هذه المحاضرات إلى محورين رئيسين:

المحور الأول: تناولنا فيه مفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية في حياتنا ونظرة الإسلام لها، ونموذج مؤسسة الوقف الإسلامي كمؤسسة اجتماعية أدت دورا كبيرا في مساعدة التجار وأصحاب المصالح والعقارات في المساهمة الاجتماعية، والأسباب التي أدت إلى الاهتمام بها، وأهم أبعاد ومبادئها ومجالات تطبيقاتها مع مناقشة أهم عناصرها وطرق قياسها إضافة إلى مناقشة الأسباب التي تؤدي إلى عدم اهتمام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية.

المحور الثاني: تناولنا فيه المسؤولية البيئية للمنظمات والأضرار التي تسببها تلك المنظمات، مع بيان أهمية الالتزام بها ودور المنظمات المحلية والدولية في تبني مبادئ الالتزام للمنظمات، ومبادئها وأهم المقاييس المتعلقة بها، مع مناقشة سبل نجاحها وأهمية وجود إدارة خاصة بالبيئة داخل المنظمات، إضافة إلى قائمة معايير لتقييم أداء المؤسسات والمنظمات ومدى التزامها بالمسؤولية البيئية.

رابعا: القراءات المساعدة

1-فيليب كوتلر، نانســـي لي،" **المســـؤولية الاجتماعية للشـــركات**"، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر، 2011.

2-محمد عبد حسين الطائي،" **المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات الأعمال**"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2016.

3-مدحت محمد أبو النصـر، " **ممارسـة الخدمة الاجتماعية في مجال المسـؤولية الاجتماعية**"، المكتب الجامعي الحديث، لقاهرة-مصر، 2015.

4-طاهر محسـن منصـور الغالبي، صـالح مهدي محسـن العامري، " **المسـؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)** "، دار وائل للنشـر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان-الأردن، 2010.

5-صالح الحموري، رولا المعايطة، " **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)**"، دار كنوز للمعرفة والنشـــر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2015.

6-مدحت محمد أبو النصـر، " **ممارسـة الخدمة الاجتماعية في مجال المسـؤولية الاجتماعية**"، المكتب الجامعي الحديث، لقاهرة-مصر، 2015.

7-طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، " **الإدارة والأعمال** "، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان-الأردن، 2014.

المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

أولا: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

عزيزي الطالب، لقد رافق التطور في مسؤوليات منظمات الأعمال تجاه مجتمعاتنا تصاعدًا في تأثيرات المجتمع وضغوطه لأن تتبنى إدارة منظمات الأعمال هذه مزيدًا من أهداف المجتمع وتطلعاته، أدت هذه الضغوط إلى أن تتبنى منظمات الأعمال مزيدا من الالتزام للطلب الاجتماعي سواءً كان مفروضا بحكم القانون أو المبادرات التي تقوم بها لإرضاء المجتمع.

وهكذا ظهرت المسؤولية الاجتماعية كتفاعل لعدة عوامل:

- تصاعد ضغوط المجتمع وتناميها مع التوسع في حجم منظمات الأعمال وتعقد علاقتها.
- إسهام أكبر لمنظمات الأعمال في تطوير نوعية الحياة والارتقاء بها.
- ضرورة إسهام منظمات الأعمال في تعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية.
- أهمية رضا المجتمع وقبوله لأهداف منظمات الأعمال ووسائل عملها.
- التطور في وعي الإنسان وإدراكه لذاته وللمجتمع.
- الاهتمام العالي الذي تبديه الجامعات العالمية الكبرى ومراكز البحوث بتدريس مساقات تخص علاقة الأعمال بالمجتمع.
- تراكم البحوث العلمية النظرية منها والتطبيقية في هذا المجال.

" لقد حان الوقت ليتغير العالم بأسره ويتعاون الجميع، جميع الشركات تعاني بشكل مباشر من النتائج المترتبة على تناقص الموارد الطبيعية، وتزايد أعداد السكان، وتغير المناخ والاحتباس الحراري، وحتى الأمور التي تؤثر بشكل بسيط على الشركات الآن، سيزداد تأثيرها قوة وحدة في الأعوام القادمة، لذلك أصبح لزاما على هذه الشركات ألا يكون الهدف من ابتكاراتها الجديد هو السعي وراء تحقيق الأرباح فحسب، بل يجب أن يكون هدفها أيضا العمل على تحقيق الخير للمجتمع ليتحول العالم بأسره إلى مكان أفضل".

" مارك باركر" مدير شركة "نايكي"

وعلى هذا الأساس فقد أورد الباحثون وجهات نظر متعددة بشأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية آخذين بنظر الاعتبار ما ورد في النقاط أعلاه كأساس لتوضيح آرائهم. لذا كان ينظر للمسؤولية الاجتماعية على أنها عقد بين المنظمة والمجتمع تلتزم بموجبه المنظمة بإرضاء المجتمع وتحقيق ما يتفق مع الصالح العام، ولكن يشير **(Bernan,1979)** إلى أن الوصول إلى تشخيص متكامل للمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال في حقيقة الأمر ليس بالعملية السهلة بل إنها معقدة جدًا ويرجع هذا بالأساس إلى أمرين، الأمر الأول يتمثل بوجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تعدد أهدافهم وتتباين بل وتتناقص أحيانا، أما الأمر الثاني وجود فجوة Gap بين ما يتوقعه المجتمع من هذه المنظمات وبين ما يتصوره رجال الأعمال من إمكانيات يمكن أن تقدمها منظماتهم للمجتمع.

إننا نعتقد أن هذه الفجوة يمكن تقليلها من خلال زيادة الثقة المتبادلة بين الأعمال والمجتمع من خلال زيادة شفافية الأنشطة التي تمارس منظمات الأعمال في المجتمع. أيضا من وجهة نظر **(Robbins,1999)** فإن المسؤولية الاجتماعية تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد آخذة في الاعتبار مبادرات منظمة الأعمال الحقيقية للوفاء بهذه الالتزامات وبما يعزز صورتها في المجتمع.

ولكن مع النقد المستمر الحاصل لمفهوم تعظيم الأرباح أفرز بوادر حقيقية لأن تتبنى دورًا كبيرا تجاه البيئة التي تعمل فيها. وعلى الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت جزء من إستراتيجية المنظمات الحديثة، إلا أن الفكر الإداري لم يقدم تعريف واضح ومحدد ودقيق لهذه المسؤولية يتسم بالقبول والعمومية، إلا هناك عدة اجتهادات هادفة إلى تعريفها.

فقد عرفها **(Durker 1977)** المسؤولية الاجتماعية بأنها " التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه"، لقد شكل هذا التعريف منطلق لدراسات لاحقة فتحت الباب واسعا لدراسة الموضوع في اتجاهات وتوجهات مختلفة.

وأشار **(Strier, 1979)** إلى كون المسؤولية الاجتماعية تمثيل لتوقعات المجتمع لمبادرات منظمات الأعمال في مجال المسؤولية التي تتحملها الأعمال تجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام منظمة الأعمال بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها.

وطرح **(Holmes,1985)** وجهة نظر أخرى بشأن إلى أن المسؤولية الاجتماعية واعتبرها " التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها ".

وتجدر الإشارة إلى أن رأيا طُرح من قبل الباحث **Robbins** ميز فيه بين المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية وفق مجموعة من الأبعاد مشيرًا إلى أن الأولى تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى، في حين أن الاستجابة الاجتماعية ما هي إلا الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغييرات وأحداث اجتماعية على المديين المتوسط والقريب.

ولو رجعنا إلى الأبحاث الرائدة لـ **(Carroll, 1991)** في هذا المجال نجد أنه قد أوضح كون المسؤولية الاجتماعية مفهوم يشتمل على أربعة جوانب رئيسية: الأول يتمثل بالمسؤولية الاقتصادية والثاني بالمسؤولية القانونية والثالث بالمسؤولية الخيَرة والرابع بالمسؤولية الأخلاقية.

أيضا **عرف البنك الدولي** المسؤولية الاجتماعية على أنها " التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة، من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل، لتحسين مستوى معيشة الناس، بأسلوب يخدم التجارة، ويخدم التنمية في آن واحد تكون مدمجة في الأنشطة المستمرة للمؤسسة".

كما عرفت الغرفة التجارة العالمية المسؤولية الاجتماعية على " أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، بالاعتماد على مبادرات رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً ".

كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة " بأنها الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل".

بالإضافة إلى هذه التعريفات، يقترح بعض الباحثين والمتخصصين تحويل مصطلح **المسؤولية** الاجتماعية إلى مصطلح **الاستجابة** الاجتماعية، حيث الأول يتضمن نوعا من الإلزام، بينما يتضمن الثاني وجود دافع أو حافز أمام رأس المال لتحمل المسؤولية الاجتماعية. وقد تعددت المصطلحات المتعلقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية ومنها مواطنة الشركات والشركات الأخلاقية والحوكمة الجيدة للشركات.

وفي هذا السياق، ويرى عدد الباحثين أن المسؤولية الاجتماعية هي الوسيلة التي تستخدمها الشركات لإدارة وتنظيم علاقاتها بالمتعاملين معها، ومن ثم تصبح برامج المسؤولية الاجتماعية نوعا من الاستثمار الاجتماعي الذي يهدف إلى بناء رأس المال الاجتماعي الذي يؤدي بدوره إلى تحسين كفاءة الأداء الاقتصادي للشركات.

وبالنظر إلى التعريفات السابقة يمكن القول في وقتنا الراهن، لم يتم تعريف مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل محدد وقاطع يكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، ولا تزال هذه المسؤولية في جوهرها أدبية ومعنوية، أي أنها تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعة الطوعية الاختيارية.

ومن هنا فقد تعددت صور المبادرات والفعاليات بحسب طبيعة البيئة المحيطة ونطاق نشاط الشركة وأشكاله، وما تتمتع به كل شركة من قدرة مالية وبشرية. وهذه المسؤولية بطبيعتها

ليست جامدة، بل لها الصفة الديناميكية والواقعية وتتصف بالتطور المستمر كي تتواءم بسرعة وفق مصالحها وبحسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

وخلاصة القول يبدو لنا من خلال ما طرح من أفكار سابقة حول المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، أن هذه المسؤولية ما هي إلا واجب والتزام من جانب منظمات الأعمال تجاه المجتمع بشرائحه المختلفة أخذةً بنظر الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذه الشرائح ومجسدة إياها بصور عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام بالعاملين وبالبيئة شرط أن يكون هذا التوجه طوعا ومتجاوزا الالتزامات المنصوص عليها قانونا.

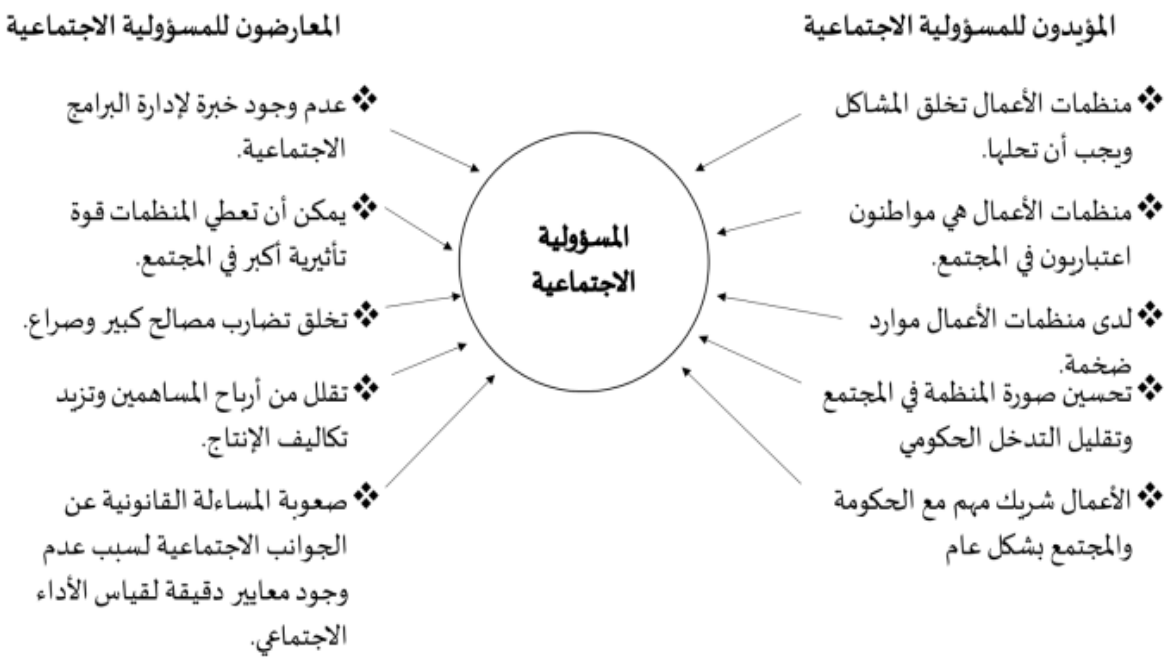
هنا لابد من الإشارة إلى وجود اتجاهين متعارضين بصدد الدعوة إلى تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات... **فالاتجاه الأول** الذي يمثله المفكرون الكلاسيكيون بزعامة "**ملتون فريدمان Melton Friedman**" الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد والذي يركز على أن الوظيفة الأساسية للأعمال هي جعل الأعمال مربحة، وتعظيم الربح والعوائد وعدم الصرف في أي أنشطة اجتماعية لأنها تؤدي إلى هدر أرباح المساهمين (تمييزا لهم عن أصحاب المصالح).

كذلك يرى أصحاب هذه الفكرة أن الصرف على الجوانب الاجتماعية يزيد من كلفة الإنتاج ويمكن أن يتسبب في ذوبان الهدف الرئيسي للأعمال وهو تحقيق الربح. فضلا عن ذلك فإن المدراء ليس لديهم خبرة بإدارة البرامج الاجتماعية إضافة إلى منح الأعمال مزيدا من القوة التأثيرية في المجتمع.

بالمقابل فإن وجهة النظر الأخرى أو **الاتجاه الثاني** يرى أن منظمات الأعمال يجب أن تتبنى دورا اجتماعيا واسعا وأن تنفق بسخاء على الأنشطة الاجتماعية ورفاهية المجتمع. ولعل من أبرز المدافعين عن وجهة النظر هذه العالم الاقتصادي الأمريكي "**باول ساموبلسون Paul Samuelson**" الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد.

وفي إطار هذه المفاهيم فإن منظمات الأعمال يجب أن تراعي بشكل واسع مصالح جميع الأطرف، وألا ينحصر دورها على مراعاة تحقيق الأرباح والعوائد للمساهمين. فمنظمات الأعمال يجب أن تحل مشاكل تسببت فيها مثل: التلوث واستنزاف الموارد وأن تتصرف **كمواطن اعتباري صالح.** فبتالي أي منظمة أو شركة أو مؤسسة لما تقوم بالدور الاجتماعي يساعدها على تحسين صورة الأعمال في المجتمع ويجنب الأعمال التدخل الحكومي.

الشكل رقم (01): المؤيدون والمعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية



ثانيا: تطور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

عزيزي الطالب، تطورت المسؤولية الاجتماعية كنتاج طبيعي للمشكلات والأزمات التي ارتبطت بحرية أداء منظمات الأعمال ونظرتها الضيقة بتركيزها على مصالحها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه، مما أدى إلى إغفالها وعدم استجابتها لاحتياجات بيئاتها

الاجتماعية ومصالح الأطراف ذات العلاقة، وسوف نستعرض مراحل تطورها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): يوضح مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية

المرحلة	أهم ما يميزها
مرحلة الثورة الصناعية	استغلال غير إنساني لجهود العاملين وتشغيل النساء والأطفال لساعات طويلة في ظروف عمل قياسية وأجور متدنية، اتجه الاهتمام إلى كيفية استغلال الموارد وخاصة البشرية من خلال تحفيز العاملين بالوسائل المادية والمناداة بزيادة الأجور، ويمكن القول إن الوعي بالمسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة كان في أدنى مستوياته، والذي تجسد في الدعوة إلى تحسين الأجور.
مرحلة العلاقات الإنسانية	حيث برزت الدعوات التي تطالب بإعادة النظر في ظروف العمل، وتقليل ساعاته، وبدأت بعض النظريات التي تؤكد تأثير الاهتمام بالعاملين على زيادة إنتاجيتهم، ومن هنا نجد أن المسؤولية الأساسية للمؤسسة هي تحقيق المصلحة الذاتية لها ولأصحاب المصالح الأخرى لا سيما العاملين.
مرحلة تعدد خطوط الإنتاج وتضخم المؤسسات	رائد هذه المرحلة هو " henergford " الذي ابتكر خطوط الإنتاج وأفرز كميات كبيرة من السيارات ما أدى إلى التضخم وكبر حجم المؤسسات الصناعية وزيادة عدد العاملين، رافق هذه المرحلة تلوث بيئي كبير جراء العلميات الصناعية ما انعكس على صحة وسلامة أفراد المجتمع، ما يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات الصناعية في تلك الفترة.
مرحلة تأثير الفكر الاشتراكي	تعد هذه المرحلة من أهم المراحل التي دعت المنظمات الخاصة إلى تحمل مسؤوليتها الاجتماعية نحو بقية الأطراف، لا سيما العاملين، من خلال المطالبة بتحسين ظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار

	الوظيفي، وتعد من أهم المراحل التي دفعت الغرب إلى تبني عناصر المسؤولية الاجتماعية.
مرحلة ما بعد الحرب العالمية	شكلت الحرب العالمية الثانية تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد في الدول المتحاربة، كما تعزز دور النقابات وتعالت أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة، فالمشاركة بالقرار، وتحديد حد أدنى للأجور وظهور جمعيات حماية المستهلك... هو ما أدى إلى قفزة حقيقية في ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحا نظريا فقط.
مرحلة المواجهة بين الإدارة والنقابات	ميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات، بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسة وزيادة عدد الإضرابات، وتعرض الكثير من المؤسسات إلى خسائر كبيرة، كما كان لتطور وسائل الاتصال دور في توعية المجتمعات ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية، كما تعالت الأصوات التي تدعوا إلى حماية البيئة ونشر الوعي البيئي كمحاولة للحد من التلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية التي اتسعت بشكل كبير، كما تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات التي تقوم بها المؤسسات تجاه العاملين والمجتمع والبيئة.

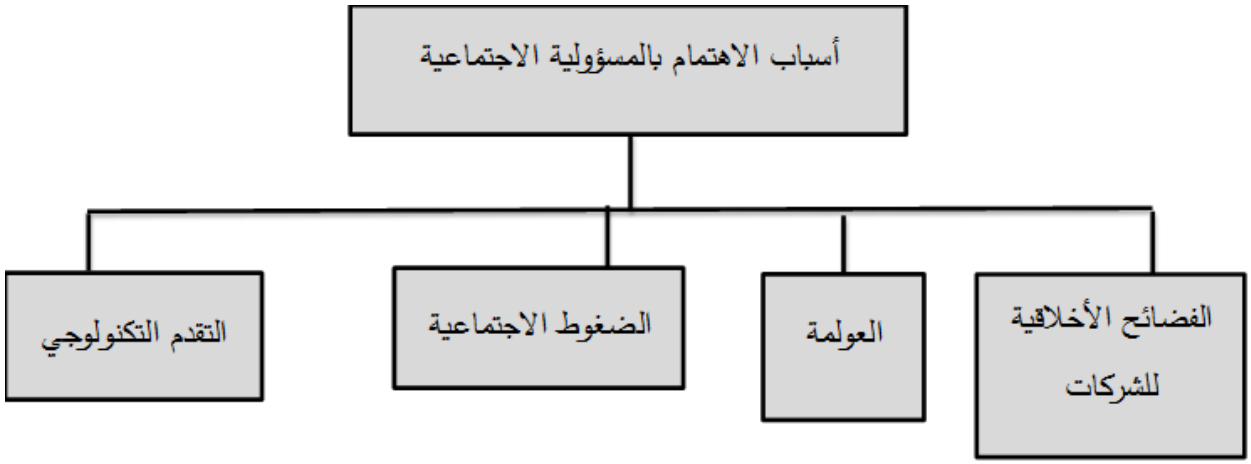
مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية	لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة في تشكيل قوانين ودساتير أخلاقية، بدأت الدول بصياغتها قبل المؤسسات وتبنيها، وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات ورسائلها بشكل واضح، وهذا ما سعى إليه الميثاق Globel Compact العالمي والذي يطرح مجموعة من المبادئ الرئيسية ويكرس مفاهيم التعاون بين قطاع الأعمال والمجتمعات التي تعمل فيها وتركز هذه المبادئ على العناصر التالية: حقوق الإنسان، المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، حماية البيئة.

ثالثا: الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية

لقد ضاق العالم اليوم ذرعاً بالمنظمات الفاسدة، وسئم من شجعها، وانتشرت الأمراض بسبب التلوث الذي تحدثه في بيئتنا، وبسبب تصرفاتها غير المسؤولة عن أفعالها، مع ذلك، لم ييأس المجتمع بعد حيث إنه ما زال يعتمد على تلك المنظمات في توفير احتياجاته الأساسية من " مأكل وملبس ومأوى، ووسائل اتصال ونقل مختلفة، مثل: وسائل الاتصالات اللاسلكية والحاسوب والطائرات... وغيرها.

في المقابل أصبح المجتمع اليوم أكثر وعيا على المستوى الجمعي، حيث سعى إلى المساهمة في وضع ضوابط ومعايير تنظم أعمال تلك المنظمات وإلزامها بالعمل وفق مبدأ المسؤولية الاجتماعية وترشيد الموارد وبما يحقق التنمية المستدامة، والعمل على تصعيب الأمور عليها حتى لا تستمر في تحقيق أرباحها من السلب والنهب بالسهولة التي اعتادتها في السابق، من ناحية أخرى نجد أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية قد دفعت المنظمات إلى التعامل بشكل أفضل مع مجتمعاتها وعملائها وموظفيها على حد سواء، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يوضح أسباب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية



وسوف نتناول هذه الأسباب بشكل مختصر وذلك على النحو الآتي:

1- الفضائح والانتهاكات الأخلاقية وتتمثل فيما يلي:

- التلاعب والغش في البضائع والأسعار، وحجب المعلومات الصحيحة عن المستهلك والتي تخص المنتجات وتقديم خدمات ما بعد البيع، ما نتج عنه ظلم المستهلك وانتهاك حقوقه في السوق.

- التهديدات والإصابات التي تنال من سلامة وصحة العاملين جراء أماكن العمل غير الآمنة أو المواد المستخدمة في الإنتاج.
- التلوث البيئي الذي نتج جراء العمليات الصناعية وما تبقيه من فضلات ومخلفات الإنتاج.
- ضعف الاهتمام بأجواء العمل من قبل المنظمات والتي تمثلت بضعف المهارات لدى العاملين ومحدودية تكوينها، وسوء العلاقات الإنسانية، واتساع نطاق المشاركة في القرارات المتخذة فضلا عن التمييز في توظيف الأفراد سواء على أساس الجنس أو العمر أو المذهب أو بسبب المحسوبية والوساطة.

- الانتهاكات الكبيرة التي تعتري أعمال العديد من المنظمات الكبيرة وخصوصا فيما يتعلق بالرشاوي لتسهيل حصولها على العقود الكبيرة لتنفيذ الأعمال مثلا.
- تتصل منظمات الأعمال من مسؤوليتها المختلفة تجاه المجتمع واهتمامها بالربحية فقط وتحقيق مزيد من الثروة التي ترضى أصحاب الأسهم دون النظر للقضايا الاجتماعية الأخرى.

2- العولمة:

حيث تسعى العديد من المنظمات متعددة الجنسيات إلى رفع شعار المسؤولية الاجتماعية من باب الاهتمام بحقوق الإنسان وقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

3- الضغوط الاجتماعية والحكومية:

من خلال سن التشريعات التي تلزم المنظمات بضرورة الاهتمام بالعاملين وحماية المستهلك والبيئة وفرض الغرامات والعقوبات الخاصة بتلك الانتهاكات ما قد يكلف المنظمة أموالا طائلة في حال عدم الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية وتجاوز تلك القوانين.

4- التطور التكنولوجي:

الذي فرض على المنظمات ضرورة الالتزام بتطوير منتجاتها وتطوير مهارات العاملين لديها والاهتمام بأذواق واحتياجات المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار.

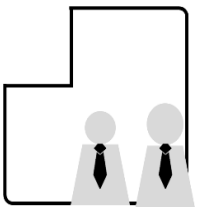
رابعا: أهمية التزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية

عزيزي الطالب: إن أي منظمة تريد أن تبقى في البيئة المحيطة بها عليها أن تسهم في تلبية حاجات المجتمع وحل مشكلاته من خلال تخصيص جزء من عائداتها لإعادة صرفها في مجالات التنمية المختلفة إضافة إلى ضرورة التزامها بقوانين البيئة والتنمية، لذلك نجد أن هناك فوائد رئيسية تؤكد ضرورة تبني منظمات الأعمال لمبدأ المسؤولية الاجتماعية منها:

- من خلالها تستطيع المنظمة تعزيز وتحسين المجتمع والبيئة التي تعيش فيها.

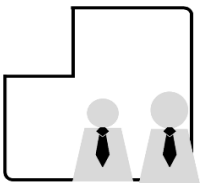
- تزيد من فرص البقاء أمام المنظمة خاصة في ظل المنافسة القوية التي تشهدها قطاعات المال حيث تقل مخاطر الاستثمار.
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ضروري من أجل تجنب التصادم مع الأنظمة والقوانين الحكومية ذات العلاقة.
- المحافظة على العملاء الحاليين بل كسب عملاء جدد، حيث تعمل المؤسسة على تحسين صورتها الذهنية لدى العملاء وكسب ثقتهم.
- مساهمة المنظمات في حل المشكلات الاجتماعية التي فشلت الحكومات في حلها، والاستفادة من موارد وإمكانيات المنظمات في ذلك.

تدريب (1)



عزيزي الطالب: توجد بعض وجهات النظر التي تشكك في نتائج المسؤولية الاجتماعية اذكرها.

تدريب (2)

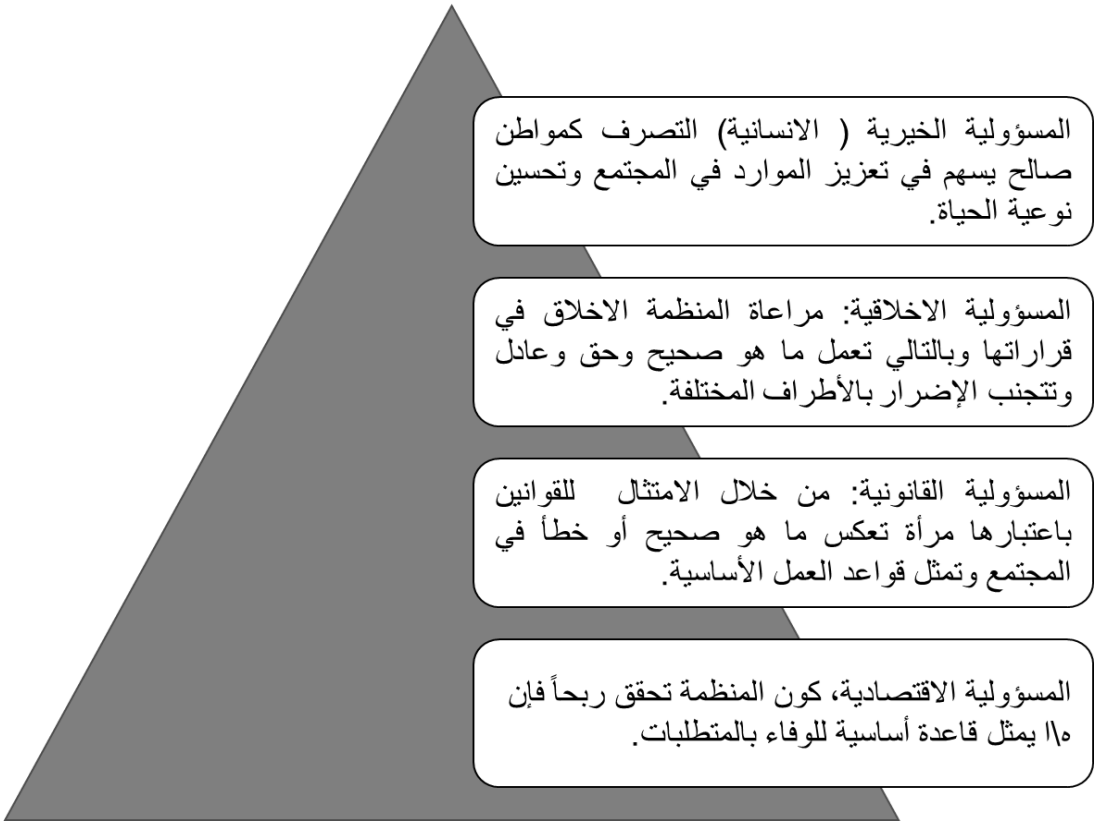


أيهما أكثر أهمية في توجيه أخلاقيات الأعمال (القانون أم الأخلاق؟ ولماذا)؟

خامسا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية (هرم CARROLL)

عزيزي الطالب، يرى دعاة ومؤيدو تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية أن يجعلوا على المنظمات التزاما اجتماعيا للعمل وفق طرق وسياسات مسؤولة (أخلاقيا واجتماعيا وبيئيا مع ضمان توفر الربحية التي تجعلها قادرة على النمو والإنتاج)، عرض " كارول" تقسيمات مختلفة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية إلا أن أهمها هو هرم (CARROLL)، والذي قسمها إلى أربع مستويات رئيسية (الخيري، الأخلاقي، القانوني، الاقتصادي) وذلك على النحو الآتي:

الشكل رقم (03): يوضح تقسيمات مختلفة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية



وسوف نقوم بتوضيح مختصر لهذه المستويات وذلك على النحو الآتي:

- **المستوى الأول:** المسؤولية الاقتصادية: ولها أولوية كبيرة، لأن الشركة يجب أن تحقق أرباحا تمكنها من التطور والمساهمة في النمو وبما يعود بالفائدة على المجتمع.

- **المستوى الثاني:** المسؤولية القانونية: حيث يتوقع الجميع من الشركة أن تمارس أنشطتها في إطار قانوني.
- **المستوى الثالث:** المسؤولية الأخلاقية: وهو التزام أعلى من مجرد التزامها بالقانون، وما لم ينتظره المجتمع منها ويشمل مراعاة المنظمة الأخلاق في قراراتها وعمل ما هو صحيح وحق وعادل وتتجنب الإضرار بالأطراف المختلفة بما فيها البيئة.

– **المستوى الرابع:** المسؤولية الخيرية: التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز الموارد في المجتمع وتحسين نوعية الحياة والمساهمة في تقديم الخدمات للمجتمع كالصحة والتعليم ... وغيرها.

بالرجوع إلى الشكل السابق نجد أن (CARROL) قد حدد أن التزام المنظمات للمسؤولية الاجتماعية الشاملة هي عبارة عن نتاج لالتزامها بأبعادها المختلفة وفق المعادلة الآتية:

المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الأخلاقية+ المسؤولية القانونية+ المسؤولية الاقتصادية.

سادسا: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية القانونية

يعد الدفاع عن القوانين أسهل من الالتزام بها. لذلك فإن الأخلاق تأتي أولاً
(ألفرد ألدز)

– عزيزي الطالب، تعد التشريعات والقوانين من أهم المحددات التي توضح الإطار الأخلاقي للأفراد والجماعات، فغالبا ما يهدف المشرع من صياغتها إلى جواز فعل أو عدم جوازه، وتنفيذه يتم بإلزام رسمي، فما كان ضمن القانون المسموح وما يتجاوز القانون غير مسموح وما يتجاوز القانون يمكن أن يقاضى فيعاقب بالجزاء أو التعويض الملائم.

– وعندما كان الموقف التاريخي للأعمال هو السعي لأكبر قدر من الحرية ومن ثم أقل قدر من القوانين، وربما هذا هو مضمون اليد الخفية حيث الأعمال وقوانين السوق الحرة التي تنظم نفسها فلا حاجة لتدخل أي قانون في دورة الحياة الاقتصادية ذات التنظيم التلقائي.

- ويلاحظ أن هناك قدرا من التداخل بين كل مستوى والمستويين الآخرين، فالقانون يحمل بعد اجتماعيا وأخلاقيا بوصفه قيما رسمية ذات أبعاد اجتماعية وأخلاقية، وهو بهذا المعنى لا يمكن أن يمثل وسيلة أو أداة محايدة من النواحي الاجتماعية والأخلاقية، كما أن المسؤولية الاجتماعية في جانب منها ذات بعد رسمي مفروض بالقانون، وفي الجانب الآخر منها تكون ذات بعد أخلاقي يتمثل في الالتزام بمبادرات اجتماعية طوعية تعبر عن نزوع أخلاقي أكثر منه امتثالا لقانون مفروض، وكذلك الحال في أخلاقيات الإدارة فهي بقدر ما تحمل بعدا رسميا قانونيا في الامتثال والالتزام بالقوانين المشرعة وتعليمات الشركة حيث إنها ترى فيهما– حد إلى كبير– تعبيرا عن القيم الرسمية التي يتبناها المجتمع، فإنها ذات بعد اجتماعي في التزامها بما هو صحيح وجيد مما يمثل مصالح الأطراف الأخرى ومصلحة المجتمع.

سابعا: مجالات المسؤولية الاجتماعية Areas of Social Responsibility

يمكن لمنظمة الأعمال أن تمارس دورا اجتماعيا تجاه أصحاب المصالح أو البيئة الطبيعية ورفاهية المجتمع بشكل عام. ونجد بعض منظمات الأعمال حاضرة في هذه المجالات الثلاث بقوة في حين أن البعض الآخر قد يكون متواجد في مجال واحد أو اثنين بممارسات محدودة وبسيطة.

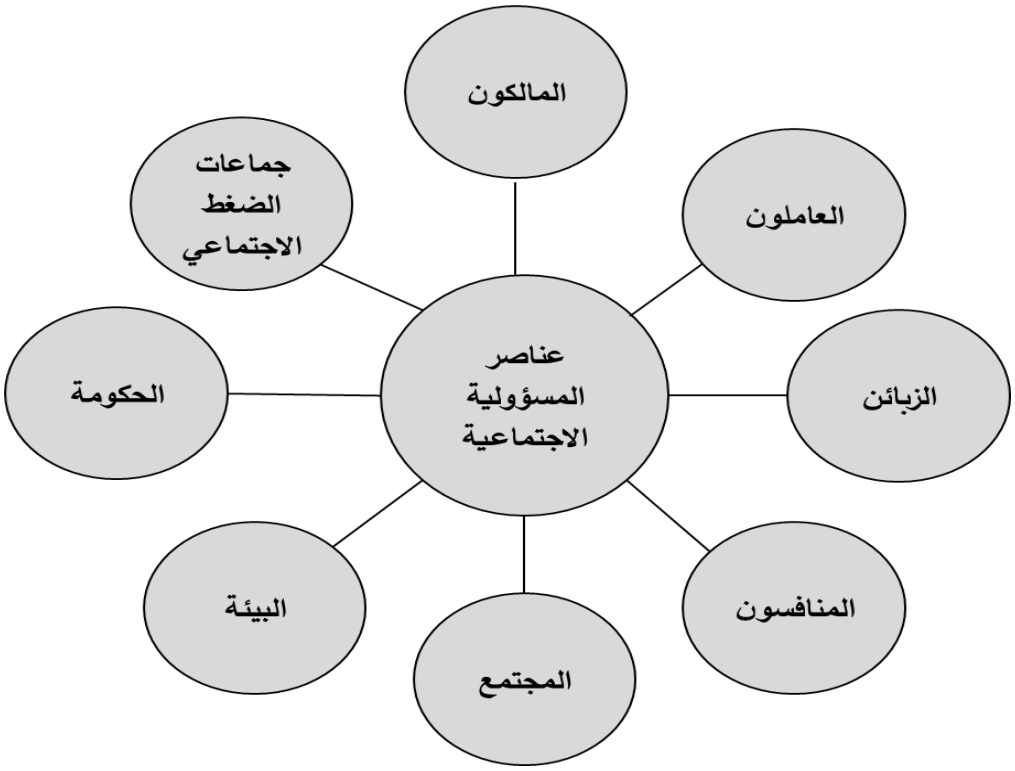
1- أصحاب المصالح Stakeholders

إن واحدا من المجالات المهمة التي تمارس فيها منظمات الأعمال دورا اجتماعيا هو محور أصحاب المصالح. ومعنى مصلح أصحاب المصالح هو الأفراد أو المجتمعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المنظمات ولهم حصة أو فائدة منها أو من أدائها. وإذا ما أردنا استعراض بعض أصحاب مصالح فيمكن الإشارة إلى:

- العاملون Employees
- الزبائن Customers

- المجهزون Suppliers
- المالكون والمستثمرون وحملة الأسهم الدائمونOwners ، ,Stockholders Investors and Creditors
- المنافسون Competitors
- الحكومة ودوائرها المختلفة Government and Agencies
- جماعات الضغط Interest Groups

الشكل رقم (04): أصحاب المصالح أو المستفيدون من وجود منظمات الأعمال



2- البيئة الطبيعية Natural Environment

منذ زمن ليس بالبعيد وتحديدا عام 1970 عندما احتفل بيوم الأرض لأول مرة كان مدراء الشركات يرون أن الناشطين في هذا المجال والمحتفلين هم مجموعة من المتطرفين والمعارضين لحرية الاستثمار والعمل. أما اليوم فجماعات حماية البيئة من التلوث الذي يصيب

الماء والهواء والتربة هم قوة حقيقية ضاغطة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا ولهم كلمتهم المسموعة وآراؤهم المحترمة التي يساندها ملايين الناس. لقد أصبحت البيئة محل اهتمام المدراء خصوصا بعد صدور الحزمة الخاصة بالأمن البيئي المتمثلة بالإيزو ISO 14000.

هناك الكثير من الأعمال التي تتسبب بتلوث بيئي خطير مثل الشركات الصناعية الكيماوية والنفطية بشكل رئيسي، وكذلك المستشفيات بمخالفاتها الخطيرة بل أنه لا توجد منظمة الأعمال اليوم إلا وينجم عن عملها مخلفات تضر البيئة، وتؤدي إلى تأثيرات سلبية على الحياة النباتية أو الحيوانية. ويمكن لقيادات منظمات الأعمال أن تأخذ بنظر الاعتبار العناصر التالية المتعلقة بالبيئة:

- **الأفراد العاملون في المنظمة:** أن يكونوا واعين إلى أهمية العمل في بيئة صحية والموازنة بين حياتهم العائلية والعمل.
- **المجتمعات المحلية:** أن يسود الوعي بان أداء المنظمات سيكون أفضل عندما تعمل في مجتمعات تقدر الصحة والنظافة.
- **البيئة الطبيعية:** كلما عاملت المنظمة البيئية الطبيعية باحترام وتنمية كلما كان ربحها وعوائدها أكثر.
- **المدى البعيد:** يجب أن يكون الاهتمام بالبيئة الطبيعية وحمايتها هدفا بعيد المدى ومستمرا.
- **السمعة الحسنة:** أن سمعة منظمة الأعمال الحسنة في مجال حماية البيئة وصيانتها له مردودات مستقبلية بل هو استثمار مستقبلي

3- رفاهية المجتمع بشكل عام Society Welfare in General

يعتقد البعض أن منظمات الأعمال بالإضافة لاهتمامها بأصحاب المصالح والبيئة الطبيعية يجب أن تعمل على ترقية الرفاه الاجتماعي بشكل عام من خلال المساهمة في

الأنشطة الخيرية Philanthropy وأعمال الإحسان Charity ودعم أنشطة ثقافية وفنية تساهم في رفع ذوق المجتمع وعدم خرق مبادئ وحقوق الإنسان وما يرتبط بها من أمور أخرى.

ثامنا: استراتجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility Strategies

يمكن أن نجد الأداء الاجتماعي للمنظمة متمحورا في أربع توجهات أو استراتيجيات أو مواقف تتدرج في تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية والإسهام في الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية ابتداءً من إستراتيجية الممانعة أو عدم تبني أي دور اجتماعي على الإطلاق وانتهاء بإستراتيجية المبادرة الطوعية الاجتماعية، حيث هناك دورا اجتماعيا رئيسيا لمنظمة الأعمال وكالآتي:

1- إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني Obstructionist Strategy

إستراتيجية الممانعة Obstructionist Strategy
تجنب الاتفاق على الأنشطة الاجتماعية والتركيز على الأولويات الاقتصادية

وتعرض هذه الإستراتيجية اهتماما بالأوليات الاقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب ان تتركز على تعظيم الربح والعوائد الأخرى.

2- الإستراتيجية الدفاعية Defensive Stratigy

الإستراتيجية الدفاعية Defensive Strategy
القيام بالحد الأدنى القانوني المفروض من الدور الاجتماعي لحماية المنظمة.

القيام بدور اجتماعي محدود جدا بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط وهو لحماية المنظمة من الانتقادات وبالحد الأدنى، ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة.

3- إستراتيجية التكيف Accommodative strategy

إستراتيجية التكيف
Accommodative strategy
قبول دور اجتماعي ومحاولة الوفاء بجوانب اقتصادية وقانونية وأخلاقية

هنا تخطو المنظمة خطوة متقدمة أخرى باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع.

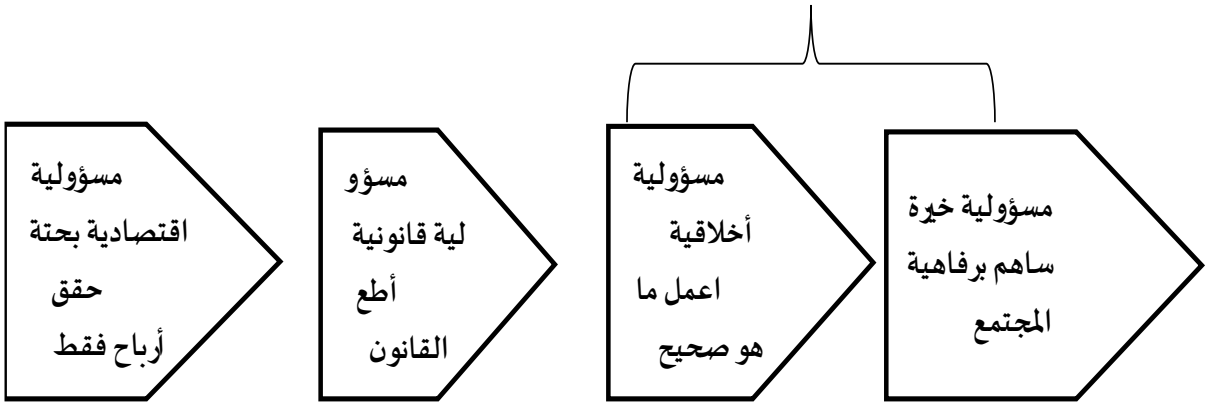
4-إستراتيجية المبادرة التطوعية Proactive strategy

إستراتيجية المبادرة التطوعية
strategy Proactive
تبني دور اجتماعي واسع جدا بحيث تؤخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل القرارات المنظمة.

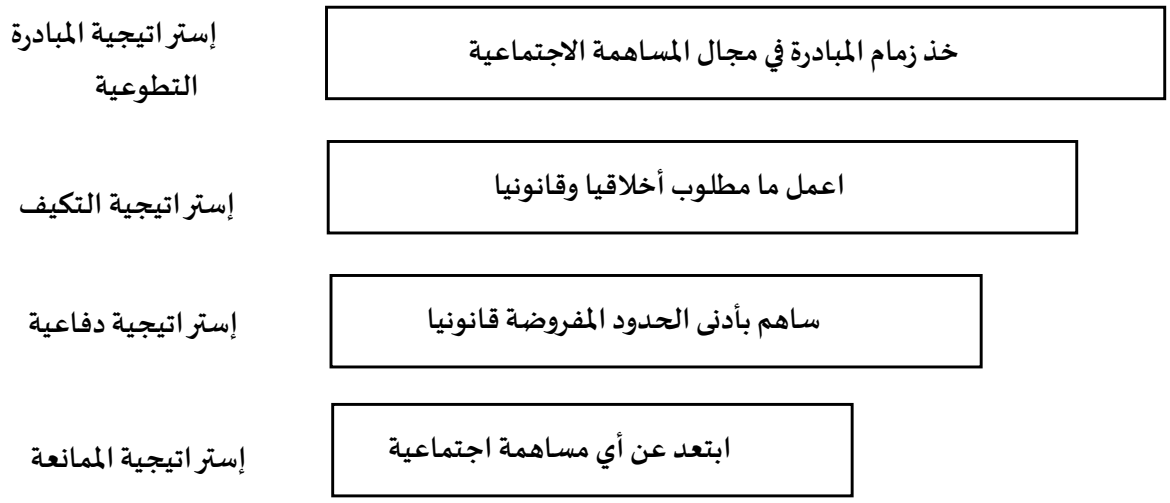
تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقا لتقديرات المدراء وتنسيباتهم وفق المواقف المختلفة، تتميز هذه الإستراتيجية بأن الأداء الشامل لمنظمة الأعمال يأخذ دائما في الاعتبار ألا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات إثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصلحته.

ويمكن أن نصور ما تقدم من أفكار في المخططين التاليين:

شكل رقم (05): يوضح استراتيجيات تبني المنظمة المسؤولية الاجتماعية



الشكل رقم (06): تدرج الدور الاجتماعي للمنظمة



مدى تكريس والالتزام بالدور الاجتماعي

تاسعا: تقييم الأداء الاجتماعي Social Performance Evaluation

إن تقييم أداء منظمات الأعمال اليوم لا يقتصر على اعتماد المؤشرات المالية بل أصبح أكثر شمولية باعتماده على معايير مالية وغير مالية، ومن ضمن المعايير غير المالية تأتي المعايير الاجتماعية في المقدمة. ويعتمد تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة على معرفة أداء المنظمة ومساهمتها تجاه مختلف أصحاب المصالح من مالكين وعاملين ومنافسين ومجتمع محلي وبيئة طبيعية والأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة وغيرها، وقد طورت هذه الفئة مؤشرات ترى ضرورة تبني المنظمة لها. ولا بد من الإشارة إلى أن مصطلح التدقيق لجوانب المسؤولية الاجتماعية **Social Responsibility Audit**، قد أصبح شائعاً وبموجبه يتم فحص وتدقيق المساهمات الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مختلف المجالات. كما ظهر

تدقيق المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility Audit

تقييم وفحص المساهمات الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مختلف المجالات.

حقل محاسبي جديد هو محاسبة المسؤولية الاجتماعية **Social Responsibility Accounting**، ويهتم بالقياس المحاسبي والمعالجات المحاسبية للإنفاق الاجتماعي الذي تقوم به المنظمات الأعمال.

ونلخص في أدناه بعض فئات أصحاب المصالح والمؤشرات المعتمدة لقياس الأداء الاجتماعي

فئة أصحاب المصالح	المؤشرات (ما يجب أن تدركه من دور اجتماعي تجاه المسؤولية الاجتماعية)
المالكون	تحقيق أكبر الأرباح، تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل، حماية أصول المنظمة، رسم صورة محترمة للمنظمة في بيئتها، سلامة الموقف القانوني والأخلاقي.
العاملون	رواتب وأجور مجزية، فرص ترقية متاحة وجيدة، تدريب وتطوير مستمر، عدالة وظيفية، ظروف عمل صحية مناسبة، مشاركة بالقرارات إجازات مدفوعة، أخرى...
الزبائن	منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة، أسعار مناسبة، إعلان صادق وأمين، منتجات أمينة عند الاستعمال، متاحية وميسورية للحصول على المنتج أو الخدمة، التزام بمعالجة الأضرار إذا ما حدثت، إعادة تدوير بعض الأرباح لصالح فئات من الزبائن، التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق.
البيئة	ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة، تقليل المخاطر البيئية، وجود مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة، إشراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة، مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية، جهود تقليل استهلاك الطاقة

	وسياسات واضحة بشأن استخدام الموارد، ترشيد استخدام المياه، معالجة المخلفات، حماية التنوع البيئي.
المجتمع المحلي	دعم البنى التحتية، احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة والسلوك، محاربة الفساد الإداري والرشوة دعم مؤسسات المجتمع المدني دعم الأنشطة الاجتماعية دعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم
الحكومة	الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة، تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم بصدق، تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي احترام مبدأ تكافؤ الفرص بالتوظيف احترام الحقوق المدنية للجميع دون تمييز تعزيز جهود الدولة الصحية وخصوصا ما يتعلق بالأمراض المتوطنة.
الموردون	استمرار التعامل العادل، أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة، تطوير استخدام المواد المجهزة، تسديد الالتزامات والصدق بالتعامل، تدريب المجهزين على مختلف أساليب تطوير العمل.
المنافسون	منافسة عادلة ونزيهة وعدم الإضرار بمصالح الآخرين، أمني، عدم سحب العاملين في قطاعات أخرى بطرق غير نزيهة.
الحكومة	الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف، تسديد الالتزامات الضريبية وعدم التهرب منها، المساهمة في الصرف على البحث والتطوير، المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة، المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب.

الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة	عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات، المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول للمناصب العليا، تجهيزات للمعوقين، دعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع، احترام حقوق وخصوصية المرأة، فرص الترقية العادلة، تشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح، الاهتمام بكبار السن والمتقاعدين، الحفاظ على الطفولة واحترام حقوق الأطفال.
جماعات الضغط الاجتماعي	التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام أنشطة جماعات حماية البيئة، احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها، التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلان، الصدق والشفافية بنشر المعلومات المتعلقة بالمنظمة

عاشرا: الحكومة ومنظمات الأعمال Government and Society

لا يتوقع من إدارات منظمات الأعمال أن تقوم بالدور الاجتماعي المطلوب أغلب الأحيان لذا تتدخل الحكومات باعتبارها الممثل الشرعي للشعب بجميع فئاته لتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على منظمات الأعمال التي تلتزم دورا اجتماعيا واضحا أو على الأقل بحدوده الدنيا فالتشريعات المباشرة direct regulation هي أدوات الحكومة القانونية والإجرائية المتمثلة بسن القوانين ووضع الضوابط التي تملي على المنظمة ما يجب أن تعمله أو ما يجب أن تتجنبه. إما التشريعات غير المباشرة

التشريعات المباشرة
Direct regulation
القوانين والضوابط التي تملي على المنظمة ما يجب وما لا يجب القيام به.

التشريعات غير مباشرة
Indirect regulation
تشجيع غير مباشر على القيام أو الامتناع عن أعمال معينة أو تصرفات من خلال فرض ضرائب أو تقديم

regulations indirect فهي أدوات تشجيع أو حدث على القيام بأعمال معينة أو الامتناع عنها ولكن ليست بصورة قوانين وإلزام مباشر عن طريق فرض ضرائب أو تقديم محفزات وإعفاءات. ويمكن للمنظمات أيضا أن تؤثر بأساليب وطرق مختلفة على الحكومة لغرض تقليل ضغطها عليها لتبني المزيد والمزيد من المسؤولية الاجتماعية ومن هذه الطرق:

- **الاتصالات المباشرة الشخصية personal contact**

ومن خلالها يتم الاتصال من قبل المدراء بالقادة السياسيين والمسؤولين الكبار في الدولة لغرض إقناعهم بوجهة نظر المنظمات بشأن المسائل المطروحة والمتعلقة بالجوانب الاجتماعية.

- **اللوبي lobbying**

يقصد باللوبي استخدام أشخاص أو المجموعات ممثلة للمنظمة أو لمجموعة منظمات بشكل رسمي للتفاوض والضغط على الحكومة وممثليها.

اللوبي Lobbying
أفراد أو مجاميع تمثل منظمات الأعمال بشكل رسمي للتفاوض والتأثير على الحكومة وتشريعاتها.

وهذه طريقة تستخدم لموازنة أو معادلة الضغط الحكومي وبيان قوة المنظمة أو المنظمات مقابل الأحداث السياسية التي ترى فيها الحكومة وجهة نظر مغاير أو متناقضة مع رؤية منظمات الأعمال.

- **لجان الدعم السياسي Political Action Committees (PAC)**

لجان الدعم السياسي (PAC) عبارة عن تنظيمات تقوم بجمع الأموال لدعم الحملات الانتخابية للمرشحين السياسيين وتدعنها منظمات الأعمال.

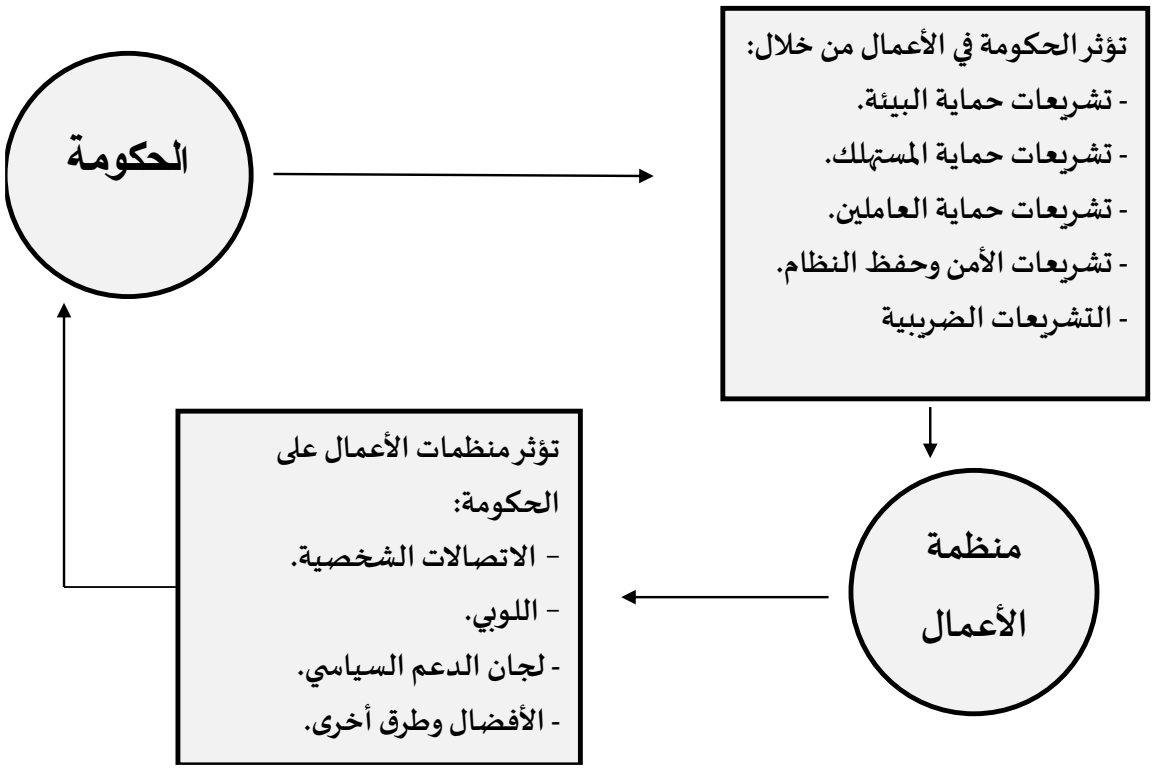
وهي لجان تشكل في الدول الديموقراطية وتساهم منظمات الأعمال في دعمها ماليا لغرض دعم مرشحين سياسيين من مختلف الأحزاب تتطابق وجهات نظرهم مع وجهات نظر مدراء هذه المنظمات وذلك من خلال التبرعات المالية والمشاركة في مساندة الحملات الانتخابية لهؤلاء المرشحين ولكن عن طريق اللجان هذه وليس بالتبرع المباشر للمرشحين من قبل منظمات الأعمال.

- **الأفضال Favors**

تلجا أحيانا منظمات الأعمال إلى أسلوب الأفضال، لإحداث التأثير المناسب بالمنظمات الحكومية واكتساب الدعم منها، ورغم أنه أمر قانوني إلا أنه موضع نقد وإجماع على عدم قبوله في المجتمع.

وأخيرا فإن الشكل التالي يلخص التأثير المتبادل بين منظمات الأعمال والحكومة.

الشكل رقم (06): التأثير المتبادل بين الحكومة ومنظمات الأعمال



الحادي عشر: **مبادئ المسؤولية الاجتماعية**

من أجل نجاح الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات لا بد من توفر مجموعة من المبادئ التي نذكر من أهمها:

أ- مبدأ الحماية وإعادة الإصلاح البيئي: يطالب هذا المبدأ المؤسسات بحماية وإصلاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في مهامها اليومية.

ب- مبدأ القيم والأخلاق: يطالب هذا المبدأ المؤسسات بأن تعمل على تطوير وتطبيق المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بأطراف المصلحة.

ت- مبدأ المساءلة والمحاسبة: يلزم هذا المبدأ المنظمات بالكشف عن المعلومات والأنشطة المتعلقة بأدائها إلى جميع الأطراف ذات العلاقة.

ث- مبدأ تعزيز السلطات: يستوجب العمل على الموازنة في الأهداف بين الإستراتيجية والإدارة اليومية وبما يخدم المصالح المشتركة لمختلف الأطراف (عملاء- مستثمرين- موظفين- مجتمع...).

ج- مبدأ كفاءة الأداء المالي: يستوجب العمل على تعويض المساهمين بمعدل عائد تنافسي مع المحافظة على الأصول وتعزيز النمو على المدى الطويل.

ح- مبدأ الاهتمام بمواصفات موقع العمل: حيث يلزم إدارة المنظمات بضرورة احترام العاملين

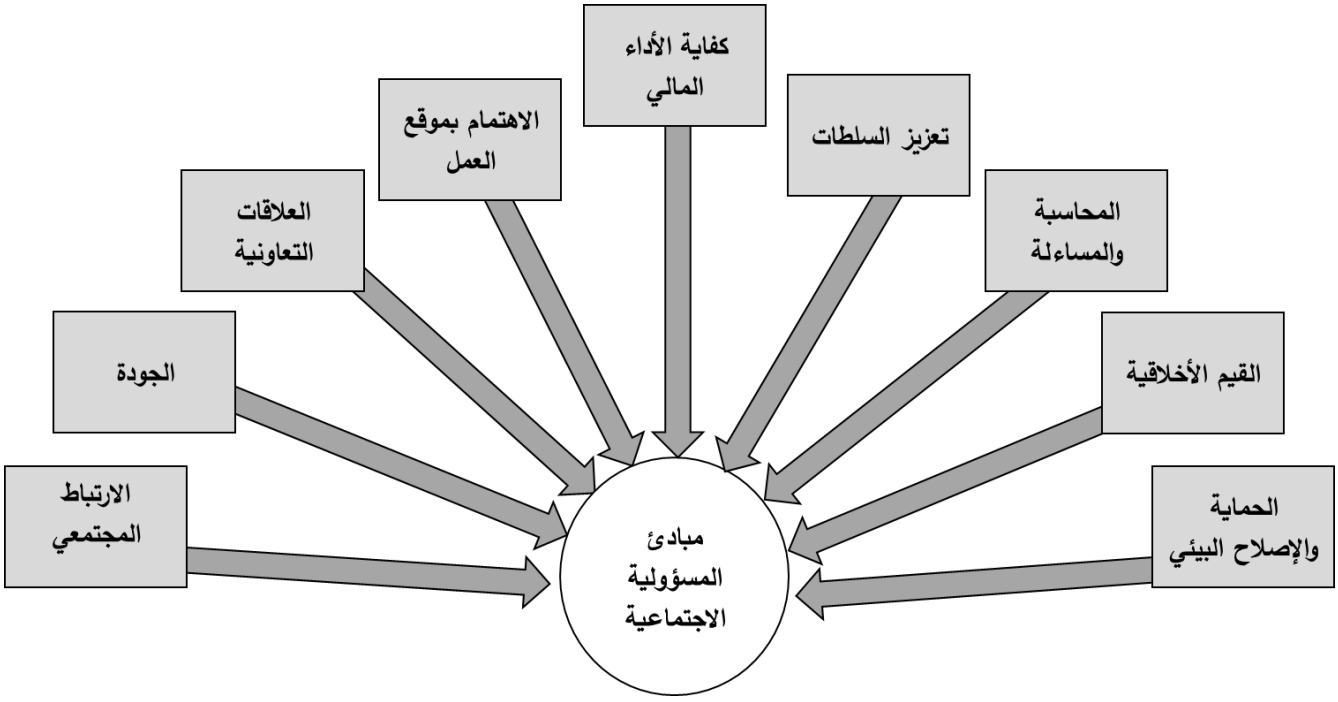
خ- باعتبارهم شركاء ومراعاة حقوقهم وضمان سلامتهم من خلال توفير فرص عمل مناسبة.

د- مبدأ العلاقات التعاونية: بحيث تسود العدالة والأمانة مع شركاء العمل ونشر روح المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.

ذ- مبدأ الجودة في المنتجات والخدمات: بحيث تستجيب المنظمات لاحتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، والحرص على تقديم منتجاتها وخدماتها بأعلى جودة وأسعار عادلة.

ر- مبدأ الارتباط المجتمعي: من خلال العمل على بناء علاقة مفتوحة مع المجتمع الذي تعمل فيه، مراعية ثقافته ومعتقداته.

الشكل رقم (07): يوضح مبادئ المسؤولية الاجتماعية



الثاني عشر: إيزو 26000 (iso)

حددت إيزو 26000 أهم الإرشادات التي تساعد المنظمات في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية بحيث يكونون مسؤولين اجتماعيا وبما يتناسب مع جميع الفئات ذات العلاقة من خلال تحديدها لكل من:

- التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- خصائص واتجاهات المسؤولية الاجتماعية.
- مبادئ المسؤولية الاجتماعية.
- مجالات المسؤولية الاجتماعية.
- تحديد أصحاب المصلحة وآلية التحاور معهم.
- الالتزامات والاتصالات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
-

الثالث عشر: استجابات منظمات الأعمال نحو تنبي مفهوم المسؤولية الاجتماعية

تختلف استجابة منظمات الأعمال لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية من منظمة إلى أخرى، وذلك بحسب سياسة الملاك وثقافتهم الأخلاقية ويمكن رصد تلك الاستجابات من حيث الإيجابية والسلبية في أربع مراحل وذلك على النحو الآتي:

- **المنظمات ذات الاستجابة الفاعلة:** هذه المنظمات لا تكتفي بتحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية، وتحمل كل الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة على المساهمة من خلال منظمتها في خدمة وتنمية المجتمع، إنها تنظر إلى المنظمة بأنها مواطن صالح في مجتمعها.
- **الاستجابة المتعاونة:** تسعى هذه المنظمات إلى الالتزام بما تطلبه القوانين والمبادئ الأخلاقية كما أن لديها استعدادا لتحقيق استجابة طوعية عندما يطلب منها بعض المساهمات خارج القانون.
- **الاستجابة المكتفية:** تسعى هذه المنظمات إلى الالتزام بالحد الأدنى للمسؤولية الاجتماعية وبما يجنبها المساءلة القانونية لا أقل ولا أكثر وذلك على اعتبار أنها تنظر إلى أن وظيفتها هو تحقيق العوائد والأرباح.
- **الاستجابة السلبية:** تبدي استجابة سلبية نحو المسؤولية الاجتماعية وتسعى إلى تحقيق الأرباح حتى لو اقتضى الأمر انتهاك القانون نفسه، وإلحاق الأذى بالمجتمع من خلال ممارسة أنشطة غير أخلاقية كتجارة المخدرات والممنوعات وما شبه ذلك.

الرابع عشر: معايير قياس المسؤولية الاجتماعية

توجد العديد من المقاييس التي يمكن من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتختلف باختلاف طبيعة ونشاط تلك المنظمات إلا أنه يمكن إجمال بعض المقاييس المشتركة والمتمثلة في:

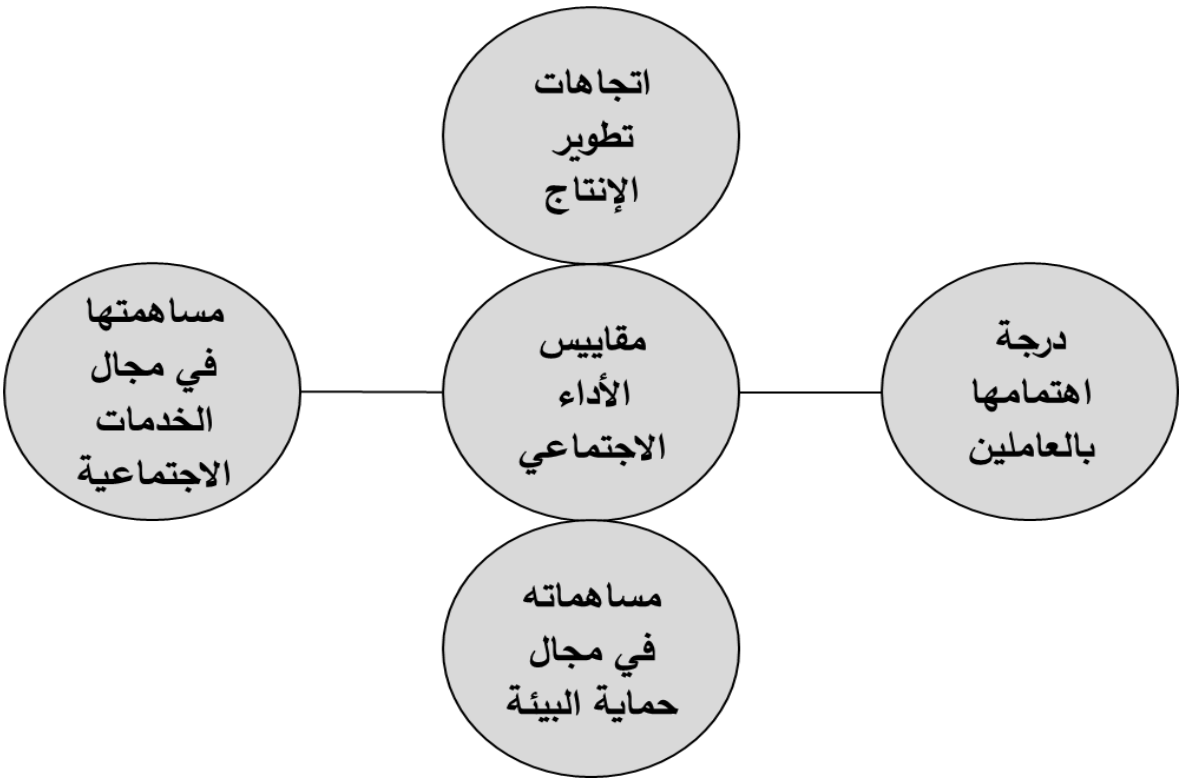
أ- **مقياس الأداء الاجتماعي نحو العاملين:** الذي تقوم به تلك المنظمات نحو العاملين: لا سيما تلك الخدمات والحوافز التي تقدمها المنظمة للعاملين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية أو ألقابهم التنظيمية بخلاف المرتب الأساسي، بهدف خلق وتعميق حالة الولاء والانتماء لدى العاملين كالاهتمام ب (بقضاياهم الاجتماعية والصحية) والاهتمام بمستقبلهم المهني والوظيفي والاجتماعي خلال فترة عملهم لدى المنظمة.

ب- **مقياس الأداء الاجتماعي للمنظمة نحو البيئة:** وذلك من خلال حجم التكاليف التي تنفقها المنظمة لحماية البيئة الطبيعية والاجتماعية داخل النطاق الجغرافي الذي تعمل في إطاره بهدف رد الأضرار الناتجة عن أنشطتها الصناعية وتشمل أي تكاليف تتعلق بحماية الماء والهواء من التلوث وكذلك البيئات البحرية...الخ.

ت- **مقياس الأداء الاجتماعي للشركة نحو المجتمع:** من خلال حجم التكاليف التي تنفقها والأنشطة التي تقوم بها المنظمة في مجال خدمة المجتمع كالتبرعات والمساهمات التي تقدمها للمؤسسات التعليمية والصحية والرياضية والثقافية وأي أعمال خيرية أخرى تهدف إلى خدمة المجتمع.

ث- **مقياس الأداء الاجتماعي للمنظمة نحو تطوير الإنتاج:** وتشمل تلك التكاليف التي تنفقها المنظمة في سبيل خدمة المستهلكين كتكليف الرقابة على البحث والتطوير أو رقابة جودة الإنتاج، وخدمات ما بعد البيع وغيرها من الخدمات التي تحقق رضاء المستهلك.

الشكل رقم (08): مقاييس الأداء الاجتماعي



الخامس عشر: معوقات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال

توجد أسباب عديدة تعيق التزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية، من بينها غياب كل من:

أ- ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسة: فقد أثبتت الدراسات أن عدد المنظمات الملتزمة بهذا الاتجاه قليلة مقارنة بعدد المنظمات الناشطة.

ب- التنظيم لجهود معظم المؤسسات: فهي بحاجة إلى أن تأخذ شكلا تنظيميا مهيكلا، مبنيا على خطة ذات أهداف محددة.

ج-ثقافة العطاء للتنمية: حيث تنحصر أعمال المنظمات في المجالات الربحية بعيدا عن الأعمال الاجتماعية (إطعام الفقراء، توفير الملابس وغيرها...، دون التوجه نحو مشاريع تنموية تغير جذريا المستوى المعيشي للفقراء.

د- الخبرة والقدرة العلمية على وضع المعايير لقياس المجهودات، إضافة إلى وجود خلط بين المسؤولية الاجتماعية والأعمال الخيرية.

السادس عشر: نظرة الإسلام إلى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

عزيزي الطالب، أهتم الإسلام بموضوع المسؤولية الاجتماعية بمجالاتها المختلفة حيث عمل على ترسيخها من خلال عدة صور (التكافل الاجتماعي، رفع الضرر والالتزام بالمبادئ الأخلاقية في جميع التعاملات- الاهتمام بالعمال-الاهتمام بالبيئة المحيطة- إحسان العمل وإتقانه)، أي إن رؤية الإسلام للمسؤولية الاجتماعية انطلقت من باب التكافل الاجتماعي، كواجب وليس تفضلا من الأغنياء على الفقراء، حيث جعلها الإسلام من الحقوق والتكاليف التي فرضها الإسلام على أموال الأغنياء تحت فرضية الزكاة، كما أوجب الإسلام على المنظمات مسؤولية أوسع يتعدى البحث عن الربح باعتباره الهدف الذي نشأت من أجله، من خلال التأكيد على الموازنة بين المصالح العامة والخاصة التي تؤدي إلى استقامة المجتمع وبشكل عام نستطيع القول إن المسؤولية الاجتماعية ليست دخيلة على النظام الإسلامي حيث أكد عليها الإسلام وفق أبعاد رتيبة تتمثل في الآتي:

1- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه ملاكها:

أكد الإسلام على مسؤولية المنظمة تجاه ملاكها من خلال حسن التصرف ومراعاة الأمانة في إدارة تلك الأصول والأملاك وبما يعود لهم بالنفع والفائدة، قال تعالى: (إن الله يأمركم أن تودوا الأمانات إلى أهلها) النساء: 58

2- المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين:

اهتمت الشريعة الإسلامية بحفظ وضمان حقوق العاملين من خلال:

أ- الحث على إعطائهم أجورهم من غير نقص أو بخس وبما يضمن لهم الحصول على حاجاتهم الأساسية والعيش مع أسرهم بكرامة، يتضح ذلك من خلال تأكيد نبي الرحمة محمد صلى الله عليه وسلم بقوله: " من ولي لنا عملا وليس له منزل، فليتخذ منزلا، أو

ليست له زوجة فليتزوج، أو ليس له خادم فليتخذ خادما، أو ليست له دابة، فليتخذ دابة، ومن أصاب شيئا سوى ذلك فهو غال"

ب- إعطاء الأجير أجره فور انتهائه من عمله لقوله- صلى الله عليه وسلم-(أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه). كما أكد الإسلام على حرمة أكل حقوق العاملين وجعله من ضمن الثلاثة الذين يخاصمهم يقوم القيامة (ورجل استأجر أجيرا ولم يعطه أجره).

ت- حسن المعاملة من قبل المسؤول أورب العمل وعدم تكليفه بما لا يطيق والحرص على إعطائه الإجازات وفترات الراحة التي تتناسب وطبيعة كل عمل، قال تعالى: " وما أريد أن أشق عليك" القصص: 27

ث- العدل بين العاملين والعمل على تعزيز روح الفريق: " وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" النساء: 58

3- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع:

حرص الإسلام على أن يكون للمجتمع الذي تمارس فيه المنظمة نصيبا من عائداتها بحيث يستفاد منها بجوانب التنمية الإنسانية والبنية التحتية كبناء المدارس ودور الأيتام والطرقات وكفالة طالبي العلم وحفر الآبار وتجهيز الترع ومعاونة المعسرين من أبناء المجتمع، حتى الحيوانات والطيور جعل لها بندا من بنود الأوقاف في عام 2005م أثناء حصر أراضي وعقارات مكتب الأوقاف بمحافظة من محافظات البلدان العربية عثر على أوقاف لأرض وعقارات للحيوانات الضالة والكلاب الشاردة وكذلك إطعام طيور مكة.

السابع عشر: الوقف الإسلامي كنموذج للمسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع

اهتم الإسلام بموضوع الوقف لأنه أداة من الأدوات الهامة في مجال مساهمة أصحاب الأموال والتجارة في التنمية المجتمعية حيث تكونت مؤسسة رائدة تعني بهذا الجانب تسمى بالمؤسسة الوقفية تقوم بجمع الأموال وإعادة صرفها وإنفاقها في مجالات مختلفة كالتعليم والصحة وبناء دور الأيتام والمساجد والطرقات وإعادة صرفها وإنفاقها في مجالات مختلفة

كالتعليم والصحة وبناء دور الأيتام والمساجد والطرقات وإعانة ذوي الحاجة ومساعدة الفقراء والضعفاء وذوي الحاجة، مما جعل الوقف من ضمن أفضل الأدوات التي تصلح لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة، وكذلك تكون نقطة الالتقاء بين قطاع الأعمال والعمل التنموي، حيث سيكون له أوجه اقتصادية أو اجتماعية في ذات الوقت، وقد دعا العديد من الكتاب والباحثين في مجال المسؤولية الاجتماعية إلى اعتبار الوقف إحدى الأدوات التي تساعد المنظمات وأصحاب الأموال في تحقيق أهدافها في مجال المسؤولية الاجتماعية، وبما ينعكس إيجابا على قطاع الأعمال والمجتمع ككل وذلك على اعتبار أن الأوقاف:

- تتفق في أهدافها ومجالات عملها مع مبادئ تحقيق التنمية المستدامة.
- تتيح الفرصة لجميع المنظمات على اختلاف درجة حجمها (الكبيرة والصغيرة والمتوسطة) في تحقيق أهدافها في مجال المسؤولية الاجتماعية.
- تسهم في بناء المشاريع المجتمعية ذات الكلفة العالية من خلال التنسيق بين العديد من المنظمات وتوفير الأموال اللازمة.
- المساهمة في حل المشكلات الوطنية كالبطالة والسكن ومجالات الإغاثة المختلفة.
- تحقيق مبدأ التكافل الاجتماعي على أعلى مستوياته ومساعدة الدولة في تقليل الاعتماد على المنح الأجنبية، وتحقيق التكامل بين كل من (قطاع الأعمال والحكومة والمجتمع المدني) وبما يسهم في تحقيق الرفاه والتكامل الاقتصادي والاجتماعي.

تدريب (3)

عزيزي الطالب:

كيف يمكن التفريق بين النموذج الاقتصادي والنموذج الاجتماعي للشركات؟

❖ **قائمة خاصة بتقييم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة**

1- المسؤولية الاجتماعية:

الإجراء	موافق بشد	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تهتم المنظمة بتلبية حاجات ورغبات موظفيها					
تقدم المنظمة خدمات للرعاية الصحية					
توفر المنظمة نظاما أمنا للوقاية من الحوادث					
تقوم المؤسسة بعملية التعريف بمخاطر العمل للعمال					
يستفيد العمال من تعويضات مالية في حالة حوادث العمل					
تعمل المنظمة على توفر خدمات النقل لعمالها					
تقوم المنظمة بأنشطة ترفيهية وثقافية					

نشاط

عزيزي الدارس:

قم بتعبئة الاستبانة عن الشركة التي تعمل فيها أو توزيعه على أقرب شركة إلى مكان سكنك وفسر النتائج التي حصلت عليها.

2- البعد الاقتصادي:

الإجراء	موافق بشد	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تقوم بخلق فرص عمل لأفراد المجتمع					
تلتزم المنظمة بتوفير فرص عمل لمعاقين					
تساهم المنظمة في توفير فرص عمل للنساء					
توفر المنظمة برنامج تدريب لعمالها من أجل رفع قدراتهم الإنتاجية					
يساهم العامل في تعظيم أرباح المنظمة					
يستفيد العامل من الأرباح والفوائد التي تحققها المنظمة					
الأعمال والخدمات التي تنجزها المنظمة ذات جودة عالية					
تساهم المنظمة في زيادة الدخل الوطني الإجمالي					

3- البعد الأخلاقي والقانوني:

الإجراء	موافق بشد	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تساهم المنظمة بنشاطات وخدمات خيرية لأفراد المجتمع					
تملك المنظمة نظام عمل أخلاقي مع عمالها أو منافسيها					
تتوافق أهداف المنظمة مع قيم وأهداف المجتمع					
تقوم المنظمة بمحاربة الفساد الإداري					
تقوم المنظمة بإجراء ندوات واجتماعات خاصة بتدعيم القيم الأخلاقية					
تسعى المنظمة لتحقيق الربح دون المراعاة للقيم والمبادئ الأخلاقية					
تلتزم المنظمة بالقوانين المؤطرة والمنظمة لعملها					
تقوم المنظمة بإجراء تقييم دوري حول نشاطها الاجتماعي					

أسئلة التقويم الذاتي

عزيزي الطالب:

أ- وضح أهم المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وإلى ماذا تهدف؟

ب- ناقش بشكل مختصر أهم مراحل المسؤولية الاجتماعية مع بيان خصائص كل مرحلة.

ج- وضح بالأدلة اهتمام الإسلام بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

د- بين أهمية نموذج الوقف الإسلامي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

هـ- عدد أهم مبادئ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

و- حدد معايير قياس المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

المحور الثاني: المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال

أولا: مفهوم المسؤولية البيئية

عزيزي الطالب، تشير المسؤولية البيئية إلى " تحمل المنظمات مسؤولية تغطية ومعالجة الآثار البيئية لعمليات الإنتاج كتخفيض عملية تلف المنتجات والانبعاث الغازية، وتقليص الممارسات التي تكون لها أثار سلبية مستقبلية على البيئة، بمعنى أخر تتمثل المسؤولية البيئية في تطبيق المنظمات لجميع العمليات الخاصة بحماية البيئة.

وقد اتجهت أغلب المنظمات في وقتنا المعاصر إلى الاهتمام بالبيئة من خلال إدراجها في خططها وأهدافها، نتيجة مجموعة من الضغوطات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، إضافة إلى حدة المنافسة بين المنظمات من أجل البقاء.

ثانيا: أهمية الاهتمام بالمسؤولية البيئية

تسعى من خلال تحميل المؤسسات الصناعية والإنتاجية إلى: حماية البيئة والمحافظة على مكانتها وعناصرها الرئيسية ومنع تلوثها أو تدهورها، وهي " الهواء-الماء-التربة-الأحياء الطبيعية-الإنسان- موارد الطبيعة"

تعد مشكلة التلوث البيئي والاحتباس الحراري من أهم المشكلات التي يعاني منها العالم اليوم، وذلك نتيجة الافتقار للخبرات المؤهلة للاستخدام الرشيد والأفضل لما هو متاح من موارد طبيعية (انظر الملحق 01)، حيث أصبح العالم اليوم يواجه تحديين رئيسين يتمثلان في:

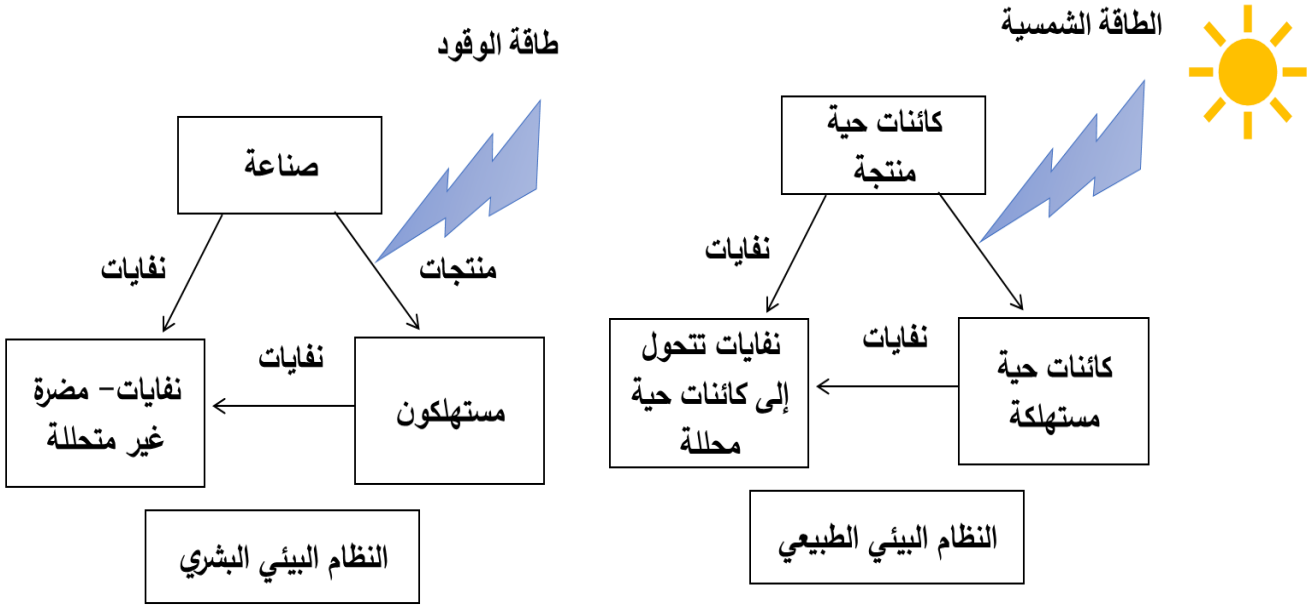
- استفاد الموارد الطبيعية التي قد تصل إلى حالة النضوب الكامل وخاصة الموارد المتعلقة بالمعادن والطاقة.
- عدم التمكن من التخلص السليم من الفضلات الناتجة عن استغلال الموارد المختلفة وخاصة المعادن.

وقد أكدت العديد من المؤتمرات، على ضرورة إقامة شراكة عالمية عادلة ومنصفة من خلال خلق مستويات جديدة من التعاون بين الأمم والقطاعات الفاعلة للمجتمعات والشعوب للعمل نحو الوصول إلى اتفاقيات دولية تحترم مصالح الجميع، وتضمن حماية البيئة العالمية وسلامتها ونظام التنمية والإقرار بالطبيعة المترابطة والمتكاملة للأرض.

ثالثا: النظام البيئي البشري وتأثيره على النظام البيئي الطبيعي

أدى التوسع الكبير للمجتمعات العمرانية إلى زيادة الأنشطة الصناعية والاستخراجية المختلفة التي أدت بدورها إلى تدمير الكثير من النظم البيئية الطبيعية، كالمستنقعات والغابات بهدف إقامة المدن العمرانية والمناطق السكنية، إضافة إلى توسيع الأنشطة الزراعية على حساب المساحات الخضراء واستخدام المبيدات والسموم والأسمدة المختلفة مما ساهم في بروز ما يسمى بالنظام البيئي البشري الذي يتسم بكثافته السكانية وأنشطته الزراعية والصناعية والعمرانية المختلفة ما تسبب في تدمير النظام البيئي الطبيعي عن طريق تدمير أنظمته ومكوناته الفرعية المتمثل في تلوث التربة والهواء والماء إضافة إلى استنزاف موارده غير المتجددة أنظر الشكل رقم (09).

الشكل رقم (09): النظام البيئي البشري وتأثيره على النظام البيئي الطبيعي



وبمقارنة النظام البيئي الطبيعي مع النظام البيئي البشري نجد أن النظام البيئي الطبيعي يعمل بتوازن بعكس النظام البيئي البشري:

م	النظام البيئي الطبيعي	النظام البيئي البشري
1	يستمد طاقته من الشمس وهو مصدر لا ينضب ولا يؤدي إلى أي نوع من التلوث	يستمد النظام البيئي غير الطبيعي كالمصنع طاقته من مصادر الطاقة غير المتجددة كالوقود الحفري والذي يؤدي بدوره إلى تلوث واستنزاف مصادر الثروة الطبيعية.
2	يعمل النظام البيئي الطبيعي على تحلل جميع مخلفاته وعودتها إلى مكوناتها الطبيعية	يعمل على تلويث الهواء والتربة وتدمير مكونات النظام البيئي ولا يملك قدرة على تحليل جميع مخلفاته وإعادتها إلى مكوناتها البيئية الطبيعية
3	لا تنتج النظم البيئية الطبيعية أي مواد مدمرة للأنظمة البيئية الأخرى	في حين يقوم النظام البيئي البشري بصنع المركبات الكيميائية والنووية والذرية المدمرة والسامة وغير القابلة للتحلل.

وبناء على ذلك فقد ظهرت العديد من المشكلات والتي من أهمها:

1- تلوث المياه:

حيث أثبتت الدراسات أن أكثر من مليوني إنسان يموتون بسبب المياه الملوثة، فضلا عن عدة مليارات من البشر يصابون بالعديد من الأمراض الناجمة عن ذلك ومن ثم زيادة المخاطر الصحية خاصة للفقراء.

أما من ناحية تأثيرها على الموارد فنجد أن المياه الملوثة تؤثر سلبا في الثروة السمكية وفي توفير المياه الصالحة للشرب وعلى توفير المياه الكافية للنشاط الزراعي والصناعي.

عزيزي الطالب، حركة الحد من التلوث المائي في مساهمة الهيئات الدولية والإقليمية في الحفاظ على جودة الماء، ومشروع الأمم المتحدة للمراقبة العالمية للبيئة في المراقبة العالمية لنوعية الماء، حيث دعيت عام 1971 م مجموعة عمل تمثل عددا من الحكومات لتحديد أهداف المراقبة على تلوث المياه ووسائل تحقيقها وتعيين أولويات تنفيذها، وفي سنة 1974م عقد اجتماع يمثل الحكومات واتفق على تحديد سبعة أهداف تخص الماء منها (برنامج gems للماء):

- تقدير التلوث في الماء والمشكلات البيئية المتصلة باستخدام الأرض للزراعة.
- تقدير حالة التلوث في المحيطات وأثره في الكائنات البحرية.

وتعمل أربع وكالات تابعة لهيئة الأمم المتحدة هي برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP) ومنظمة الصحة العالمية (WHO) والمنظمة العالمية للأرصاد (WMO)ومنظمة العلوم والتربية والثقافة (UNESCO) في تنسيق مشروع جيمس للماء، وتتلخص الأهداف بالمشروع فيما يلي:

- مراقبة تأثير الملوثات في الماء واتجاهاتها.
- توفير إنذار مبكر عن أي تدهور خطير.
- حث الحكومات على قيام كل منها على حدة أو بصفتها الجماعية بالعمل التصحيحي الذي يكفل حماية البيئة واسترجاعها وتحسينها.

ويقوم برنامج جيمس للماء على ستة عناصر رئيسية:

- إقامة شبكة عالمية من محطات المراقبة بالأماكن المناسبة والبحيرات والطبقات حاملة الماء.
- اتخاذ أساليب موحدة لأخذ عينات من الماء وتحليلها.

- تطبيق برنامج مستمر للتأكد من صحة البيانات
- تنظيم برامج تدريبية للعاملين في جميع أوجه المراقبة العلمية لجودة الماء.
- إعداد كتيبات يستخدمها العاملون المشار إليهم في مجال المراقبة لجودة الماء.
- توفير المعدات في عدد من الحالات التي تستوجب ذلك.

2- تلوث الهواء:

يعرف تلوث الهواء بـــ "وجود مواد كيميائية أو إشعاعية أو جرثومية في الهواء توثر على صحة وسلامة الإنسان"

ويمكن تصنيف ملوثات الهواء الناتجة عن الأنشطة البشرية والصناعية إلى:

- **مصادر ثابتة:** وهي التي يتم الاختراق أو الإشعاع في مكان ثابت مثل" المصانع بجميع أنواعها- محطات توليد الطاقة بجميع أنواعها- المصافي وحقول ومنصات استخراج النفط- المحطات النووية- والمناجم...)
- **مصادر متحركة:** وهي التي يتم الاحتراق فيها بشكل متحرك ك (المواصلات البرية والبحرية والجوية، الأسلحة والصواريخ التي تحمل رؤوسا نووية...)

عزيزي الطالب، بناء على ما سبق فقد أصبحت الحاجة إلى ضمان هواء نظيف مطبا ضروريا وعادلا لجميع الكائنات الحية، ويمكن مكافحة التلوث الذي يصيب الهواء والحد منه باستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة ومن أهمها:

- التوسع في استخدام مصادر الطاقة النظيفة والمتجددة مثل: الطاقة الشمسية والطاقة الكهربائية في جميع نواحي الحياة.
- محاولة تحسين توعية الوقود المستخدم في السيارات (البنزين) عن طريق التخفيف من نسب مركبات الرصاص ومادة الكبريت التي يتم إضافتها إلى

البنزين لتحسين أدائه وتقليل الخبط في أثناء احتراقه، فلقد أمكن الاستعاضة عنها بمركبات أخرى تقوم بالدور نفسه وفي الوقت ذاته فإنها أقل تلوثا وأكثر أمنا للبيئة ومن أمثلة تلك المركبات، المركبات الأكسوجينية مثل الميثانول والإيثانول.

هناك العديد من الوسائل الأقل كلفة وأصبحت تستخدم على نطاق واسع لغرض ترشيد الموارد منها على سبيل المثال استخدام صناديق قمامة وإعادة التدوير للزجاجات والمواد البلاستيكية، وعلبة الألمنيوم، كما أن العديد من شركات القمامة تعمل على توفير صناديق منزلية لمواد القابلة للتدوير.

– تعميم استخدام الغاز الطبيعي كوقود للسيارات والشاحنات والمصانع والأغراض المختلفة لما له من آثار تلوثية تكاد تكون منعدمة عن استخدامه.

– إلزام المصانع بضرورة تركيب معدات خاصة مصممة للحد من كمية الملوثات المنبعثة منها وذلك من خلال معالجة الملوثات الناتجة من الصناعات المختلفة قبل انبعاثها وتحويلها إلى صور غير ضارة بالبيئة عن طريق أكسدتها مثلا، ففي حالة المواد المستخدمة كوقود والتي ينطلق منها عند اختراقها غاز أول أكسيد الكربون وبعض الهيدروكربونات فإنه سام ويمكن أكسدتها وتحويلها إلى غاز ثاني أكسيد الكربون وبعض الهيدروكربونات.

- ضرورة سن التشريعات والقوانين الخاصة بتحديد التراكيز القصوى للملوثات المسموح بوجودها في الهواء سواء كان هواء المدن أو هواء المناطق الصناعية.
- التخطيط العمراني السليم للمجتمعات الصناعية وموقعها من المجتمعات السكانية حتى لا تتأثر المجتمعات السكانية بالتلوث الناتج من المصانع المختلفة خاصة مصانع الإسمنت والكيميائيات والتشديد على احترام القيود ونظم الإدارة البيئية المتكاملة.
- اعتماد تكنولوجيا إعادة تدوير الغازات كأسلوب القوة الطاردة المركزية التي تعمل على فصل الملوثات الصلبة عن التيار الهوائي المحمل بها، وارتطامها بحواجز موضوعة في طريق الهواء الملوث والمرسب الكيميائي الذي يعتمد على تمرير الهواء الملوث بين

قطبين كهربائيين بينهما جهد كهربائي عال، فيعطي الملوثات الصلبة شحنة كهربائية في أثناء مرورها فتترسب على أحد الأقطاب.

3- استنزاف الموارد:

أصبحت الاستدامة (sustainability) فكرة ذات صدى قوي في السنوات الأخيرة لدى كل الحكومات والمنظمات والأفراد، وبدأت منظمات الأعمال تهتم بترشيد استخدام الموارد الطبيعية المحدودة.

وقد جاء إعلان (ريو دي جانيرو) ليؤكد العديد من المبادئ المتعلقة بالبيئة والتي يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

- **المبدأ الأول:** اعتبر أن العنصر البشري قادر ومؤهل ليعيش حياة صحية منتجة بتناغم وتناسق مع البيئة.
- **المبدأ الثاني:** أقر حق الدول السيادي في استغلال مواردها الوطنية لكنه وبالتوافق مع ميثاق الأمم المتحدة ومبادئ القانون الدولي أكد على ضرورة ألا تسبب إضرارا لبيئات الدول والمناطق الأخرى التي تقع خارج سلطتها.
- **المبدأ الثالث:** أكد على أنه باعتبار التنمية حق يجب الإيفاء به فلا بد من تحقيق توازن بين الإيفاء بمتطلبات البيئة والتنمية من أجل الأجيال الحالية والمستقبلية.
- **المبدأ الرابع:** لتحقيق برامج التنمية المستدامة فلا بد من استمرار الالتزام الكامل بأسس حماية البيئة كونها جزءا متمما لعملية التنمية المستدامة.
- **المبدأ الخامس:** أكد على ضرورة العمل على استئصال الفقر كمطلب أساسي لتحقيق التنمية المستدامة وتقليص الفجوة في مستويات المعيشة.

في حين أن الغاية من الحق في بيئة سليمة هو حماية بقية حقوق الإنسان وحرياته الأساسية وخاصة الحق في الحياة والصحة وما يتبعهما من امتيازات من جهة،وحماية استمرارية الدولة ومشروعيتها خاصة مع تنامي الوعي لدى الشعوب والأفراد من جهة أخرى.

- **المبدأ السادس:** أكد على ضرورة إعطاء الدول الأقل نموا الأولوية والأسبقية في برامج البيئة والتنمية، وتكثيف الأنشطة الدولية في هذا المجال
- **المبدأ السابع:** أكد على ضرورة إيجاد شراكة عالمية في مجال حماية وتجديد صحة وسلامة ووحدة نظام الأرض.
- **المبدأ الثامن:** اعتبر أن تحقيق تنمية مستدامة ومستوى معيشي مرتفع لكل الناس يتطلب من الدول خفض الأنماط غير المستدامة في الأنشطة التنموية والإنتاجية.

رابعا: الأسباب التي تؤدي إلى قيام منظمات الأعمال بممارسات غير أخلاقية تضر بالبيئة:

تتعامل العديد من المنظمات مع البيئة على اعتبار أنها موارد غير منتهية ومعطى مجاني ما جعلها تمارس أدوارا سلبية تجاه البيئة لعل من أهم هذه الأدوار:

أ- تغليب الجوانب الإنتاجية والاقتصادية على الجوانب البيئية: حيث عمدت تلك المنظمات إلى زيادة عمليات الإنتاج سعيا وراء الربح وكسب المال دون النظر للنتائج السلبية نحو الموارد والبيئية إضافة إلى ما تسببه تلك المنتجات من مخلفات غير متحللة تؤثر في البيئة.

ب- عدم التزام منظمات الأعمال بتطبيق إجراءات وسياسات المحافظة على البيئة:

ج-تعمد العديد من منظمات الأعمال إلى تجاهل السياسات والإجراءات المتعلقة بحماية البيئة خاصة إذا وجد هناك تعارض بين تلك الإجراءات والسياسات ومصالح الشركة، ومن ثم تقوم بعملية استنزاف الموارد مقابل تحقيق الربح دون النظر إلى الاعتبارات المتعلقة بمصالح المجتمع.

د- السعي وراء المكاسب والربح السريع على مصالح المجتمع طويلة الأمد: إذ تقوم استراتيجيات أغلب منظمات الأعمال على شعار (عصفور باليد خير من عشرة في

الشجرة) وبالتالي تعمد إلى استنزاف الموارد بأسلوب عبثي دون النظر إلى أي اعتبارات مستقبلية تتعلق بالبيئة أو المجتمع.

هـ- تحقيق المصالح الضيقة المباشرة على حساب المصالح العامة وغير المباشرة: حيث إن احتدام التنافس بين منظمات الصناعة والإنتاج جعل تلك المنظمات تسعى إلى تلبية رغبات المستهلكين بغرض الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة ومن ثم استهلاك أكبر للموارد وتلوث أكثر للبيئة (تحقيق حاجيات الزبون دون تحمل أي مسؤولية تجاه البيئة).

و- اعتماد التكنولوجيا على حساب البيئة: حيث تلجأ أغلب المنظمات إلى تبني حلول بيئية معتمدة على التكنولوجيا، إلا أنها في الحقيقة لا تؤدي إلى نتائج إيجابية حسب ما هو معتقد.

نشـاط

عزيزي الطالب:

قم بإعداد ورقة بحثـ ة تحدد فيها علاقة المسؤولـ ة البيئـ ة بالتنمـ ة المستدامة.

خامسا: نظام الإدارة البيئية إيزو 14000:

حدد إيزو 14000، أهم المعايير التي تشجع المنظمات على تبني نظام الإدارة البيئية الفاعلة من خلال التركيز على تبني المنظمات العديد من السياسات والإجراءات في العديد من المجالات المختلفة كما هو موضح في الجدول الآتي:

المجال	الإجراءات والسياسات المطلوبة من المؤسسة
السياسة البيئية	تطويرها لوثيقة تعهدها نحو البيئة، واعتباره إطارا للتخطيط
المفاهيم البيئية	تحدد المساهمات البيئية لمنتجاتها وأنشطتها
المتطلبات القانونية	تحدد وتضمن تطبيق القوانين والإجراءات المتعلقة بمسؤوليتها المختلفة
الأهداف والغايات	توضح الأهداف البيئية التي تتعهد بها، وتوضيحها لذوي العلاقة بالمؤسسة
برنامج الإدارة البيئية	خطتها التنفيذية للوصول إلى الغايات
الهيكل والمسؤولية	صياغة القواعد وتحديد المسؤوليات وتوفير الموارد
التدريب	تدريب العاملين على تحمل كامل مسؤولياتهم البيئية
التوثيق والرقابة	ضمان إدامة المعلومات والبيانات حول نظام الإدارة البيئية، وضمان إدارة فعالة لوثائق النظام
السيطرة العملياتية	من خلال تنفيذ وإدارة جميع عملياتها بشكل متناسق مع سياستها
الاستعداد للطوارئ	من خلال تحديد الحالات الطارئة المحتملة وتحديد إجراءات حدوثها
المراقبة والقياس	من خلال مراقبة الأنشطة الأساسية والأداء الإجمالي لتلك الأنشطة
إجراءات التصحيح	من خلال تصحيح المشاكل ومنع حدوثها مرة أخرى
التسجيل	وجود إجراءات تسجيل مناسبة لفعاليات نظام الإدارة البيئية في المؤسسة.
تدقيق النظام والمراجعة الدورية	التأكد من أن نظام الإدارة البيئية يعمل جيدا والمراجعة الدورية له لضمان التطوير المستمر.

تدريب (4)

عزيزي الطالب:

وضح الإجراءات التي يمكن أن تقوم بها المنظمات في الحفاظ على الموارد الطبيعية والمساهمة البيئية

سادسا: عناصر المسؤولية البيئية

يمكن تلخيص أهم العناصر التي من خلالها يمكن لمنظمة الأعمال الالتزام بمسؤولياتها البيئية في العناصر التالية:

أ- تحقيق الفاعلية البيئية: يمكننا تعريف الفاعلية البيئية بأنها: " مستوى الفعالية الذي يتم عنده تجسيد الأهداف البيئية تزامنا مع الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية والطاقة". وذلك من خلال الاستخدام الأمثل والأقل لكافة الموارد والإمكانات المتاحة، أي إنتاج أكثر باستخدام رشيد وأقل للموارد، بهدف التقليل من التلوث، بأن تنتج أكثر بموارد أقل ويتم ذلك من خلال ما يسمى بإعادة استعمال الفضلات منذ البداية في تصميم المنتج وإنتاجه، وتفادي تبذير الموارد وتقليل نسبة التلوث، وهناك ما يسمى الفعالية البيئية المتعلقة بالمنتج" نسبة جودة المنتج إلى تأثيراته على البيئة"، وتقتضي أن تتحقق المنظمة من جودة المنتج والتقليل من تأثيره السلبي على البيئة.

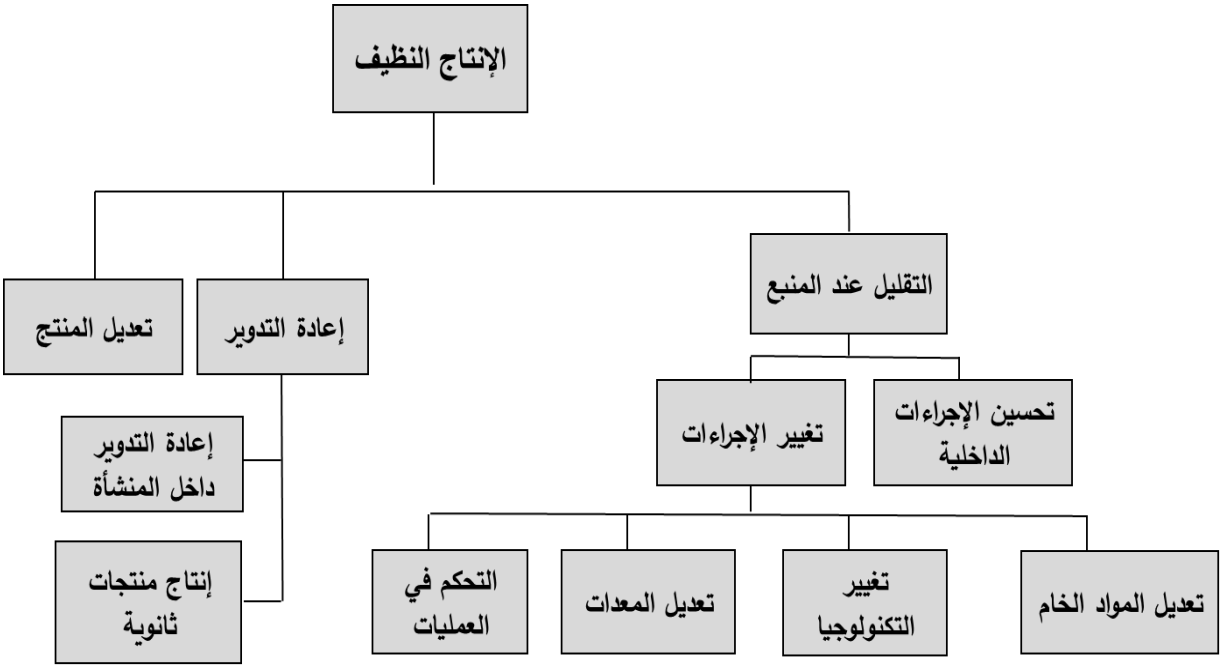
ب- تبني مصفوفة الحماية المستدامة للبيئة: من خلال قيام المنظمة بتطوير آليات واستراتيجيات تدعم حماية البيئة وتحقق الربحية في نفس الوقت، وذلك بناء على أربعة عناصر رئيسية متمثلة في:

- وجود رؤية وإستراتيجية واضحة لدى الشركة للحماية المستدامة للبيئة: وتعد الرؤية الإستراتيجية بمثابة الإطار المرشد الذي يتم الاستناد عليه في كل التصرفات المستقبلية

فيما يخص حماية البيئة من خلال الكيفية التي يجب أن تقدم بها المنتجات ويتم بها إدارة العمليات والأنشطة الإنتاجية والتسويقية.

- تقديم تكنولوجيات بيئية جديدة تعمل على تقليل الطاقة: من خلال ابتكار تكنولوجيات بيئية جديدة أو تطوير تكنولوجيات متوافقة وتساهم في حماية البيئة.
- محاولة منع التلوث والتقليل منه: يتضمن هذا المدخل ما هو أكثر من الرقابة على التلوث أو محاولة معالجته بعد حدوثه إلى الحد أو منع الفاقد أو المخلفات من التواجد أصلا.
- إدارة المنتج النظيف: التي تتعدى الحد من التلوث الناتج عن مراحل العملية الإنتاجية إلى كل ما يسببه المنتج خلال دورة حياته ومن مخلفات استعمالاته النهائية والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): يوضح الإنتاج النظيف



ج- تقييم الأثر البيئي للمشاريع الجديدة: وذلك من خلال الفحص المنظم للآثار غير المعتمدة التي قد تنجم عن المشاريع الإنمائية الجديدة، وبما يكفل تقليص أو تخفيض حدة الآثار السلبية وتعزيز الآثار الإيجابية من خلال إجراء دراسة وتحليل الجدوى البيئية للمشروع المراد إنشاؤه، والتأكد من أنه يساهم في تحقيق استدامة تنموية، ويتمتع بقابلية للتنفيذ من الناحية البيئية.

سابعا: محاسبة المسؤولية البيئية للمنظمات

عزيزي الطالب: عرفنا أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يشير إلى. " التزام المنشأة نحو المجتمع الذي تعمل فيه من خلال المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل: محاربة الفقر وتحسين الخدمة ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها"

وبناء عليه وحتى نتمكن من قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمنظمات فإننا بحاجة إلى منهج قياس وتوصيل المعلومات المترتبة على قيام الإدارة بمسؤولياتها الاجتماعية لمختلف الأطراف المستفيدة على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة وهو ما يسمى بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية.

ولمحاسبة المسؤولية الاجتماعية أهداف محددة تتمثل بالآتي:

- **أولا:** قياس صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، نتيجة لقصور الدور المحاسبي التقليدي في مجال قياس الأداء الاجتماعي للمنظمات.
- **ثانيا:** تحديد ما إذا كانت خطط واستراتيجيات المنظمة لا تتعارض مع الأولويات الاجتماعية من جهة، ومع طموح المنظمة للأفراد بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح من جهة أخرى باعتبار أن العلاقة بين أداء منظمات الأعمال الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية تمثل العنصر الجوهري لهذا الهدف من أهداف المحاسبة الاجتماعية.

- **ثالثا:** العمل من أجل ترشيد القرارات الخاصة والعامة المتعلقة بتوجيه الأنشطة الاجتماعية وتحديد النطاق الأمثل لها سواء من وجهة نظر المستخدم أو من وجهة نظر المجتمع، وخاصة القرارات التي لها أثار اجتماعية كأثر قرارات المنظمة على (تعليم وصحة العاملين، تلوث البيئة، استهلاك الموارد...) وإيصال هذه البيانات للأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية على حد سواء.

وتعد المسؤولية الاجتماعية فرعا من فروع المحاسبة تسعى إلى تقييم أداء المنظمة وتحديد مركزها المالي من منظور اجتماعي، وذلك على اعتبار أن المنظمة لا ترتبط فقط بالمالكين وإنما ترتبط بفئات المجتمع المختلفة وتقوم هذه المحاسبة على عدة افتراضيات حيث تعتبر:

- أن المنظمة لها التزامات تجاه المجتمع الذي تعمل فيه بمكوناته المختلفة وعليها الإيفاء بتلك الالتزامات.
- أن الموارد المتاحة نادرة ومحدودة ويجب على المنظمات استثمارها بفاعلية وبما يضمن تحقيق عائد اجتماعي مقبول.
- لا توجد هنالك موارد مجانية يمكن استغلالها دون أضرار كالهواء والماء فهي موارد نادرة يتوجب على منظمات الأعمال تعويضها للمجتمع.
- للمجتمع الحق في الاطلاع على ما تقوم به المنظمة من أعمال فيما يتعلق بالإطار الاجتماعي من خلال عملية الإفصاح المحاسبي.

تدريب (5)

عزيزي الطالب:

متى نستطيع القول إن الشركة تتميز بأنها مسؤولة بيئيا؟

ثامنا: إدارة النظام البيئي

من الإجراءات الأساسية التي تتخذها المنظمات ومنظمات الأعمال من منطلق مسؤوليتها تجاه البيئة هو استحداث إدارة خاصة بالنظام البيئي، بحيث تعمل هذه الإدارة على تقييم ومراجعة الآثار البيئية للمنظمات وتصحيحها من خلال وضع مجموعة من الخطط والإجراءات التي تساهم في حماية النظام البيئي.

ويشير مفهوم نظام الإدارة البيئية إلى مجموعة الخطط والسياسة التي تتخذها المنظمة أو الشركة بغرض تقييم أدائها وأنشطتها الإنتاجية والخدمية وتقليل أثرها السلبي على البيئة.

وفيما يلي أداة تقييم التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية نحو البعد البيئي:

الإجراء	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تلتزم المنظمة باللوائح الداعية لحماية البيئة					
تتجنب المنظمة الإضرار بالبيئة خلال القيام بنشاطاتها					
تعد المبادئ والقيم البيئية م تعد المبادئ والقيم البيئية من المرتكزات والأسس التي تسعى لها المنظمة					
تقوم المنظمة بإجراء دورات تخصصية لعمالها بأهمية الحفاظ على البيئة					
تقوم المنظمة بإجراء مراجعة وتقييم حول أدائها البيئي					
تهتم المنظمة بتطبيق المادة التي دعت إليها المواصفة الدولية للتقييس iso14000 للحفاظ على البيئة					
تقوم المنظمة بإعداد تقارير حول أدائها البيئي					
تقوم المنظمة بالمساهمة في حل ومعالجة المشكلات البيئية الواقعة					

أسئلة التقويم الذاتي

- وضح مفهوم المسؤولية البيئية مع بيان أهميتها.
- حدد تأثير النظام البيئي البشري على النظام البيئي الطبيعي.
- حدد أساليب الحد من التلوث البيئي والهوائي.
- ناقش أهم مبادئ الإعلان ريو دي جانيرو
- وضح أهم معايير نظام الإدارة البيئية iso 14000
- – لخص أهم عناصر المسؤولية البيئية.

ملحق رقم (01): يوضح درجة تأثير الدول على البيئة واستنزاف الموارد

ساهمت الدول الصناعية المتقدمة في النصيب الأعظم من الصناعة والتجارة العالميتين باعتبار أنها تحصل على " التقنيات المتطورة التي أدت دورا كبيرا في تخريب البيئة الطبيعية وتدميرها دمارا لم تعهده من قبل فاستمرارية الدول المتقدمة في ابتكار أسلحة الحرب والدمار يهدد الحضارة الإنسانية الراهنة بفنائها، فأغلب هذه الدول: " تستهلك معظم الموارد العالمية فتنتج حوالي (71) من إجمالي الإنتاج وتستهلك (75) من إجمالي الطاقة المستخدمة في العالم، وتعد المسؤولة عن انبعاث(55) من غاز ثاني أوكسيد الكربون في العالم، وكمثال على ذلك الولايات المتحدة الأمريكية حيث يشكل سكانها حوالي(16) من مجموع سكان العالم، ولكنهم يستهلكون حوالي(31) من كمية الطاقة المستهلكة عالميا و حوالي(41) من المواد الخام وينتجون كميات هائلة من النفايات سنويا، ولقد أثبتت دراسة حديثة أن هذه الدول هي المسؤولة عن انبعاث المواد والغازات التي تهدد سلامة البيئة، حيث تستهلك حوالي (10) من إنتاج الفحم العالمي و(51) من منتجات البترول العالمية، ولا شك أنها تكون مسؤولة، وبنفس القدر عن التلوث العالمي الصادر عن الانبعاثات الكربونية التي تسبب مشكلات ارتفاع حرارة الأرض، وتآكل طبقة الأوزون، فضلا عن مسؤوليتها عن استهلاك(10) من الغاز الطبيعي، والذي يستهلك في 21 دولة فقط في العالم، فهذه الدول الصناعية وحسب الأمم المتحدة تستهلك " نصيب الأسد من المصادر الطبيعية، وعلى سبيل المثال يستهلك مواطن سويسري واحد كمية من المصادر الطبيعية تساوي الكمية التي يستهلكها(41) واحد وأربعون مواطنا من الصومال، وغالبا ما تقوم المصانع بالتخلص من جميع المواد الناتجة عن عملية التصنيع والتي ليست بحاجة لها " لذا فقد أنشأت الدول الصناعية أسواقا تدعى أسواق النفايات التي انتشرت في جميع أنحاء أوروبا.

عزيزي الطالب، تناولنا في المحور الأول من هذه المحاضرات موضوع المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمنظمات وعرفنا أن المسؤولية الاجتماعية تشير إلى أنها " التزام المنشأة نحو المجتمع الذي تعمل فيه من خلال المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل: محاربة الفقروتحسين الخدمة ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها، وعرفنا الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بها، وعرفنا أهميتها المتمثلة في (المساهمة في التنمية الاجتماعية والحفاظ على مصالح المجتمع وكذلك أنها تعد عامل بقاء لديمومة الشركات) ثم ناقشنا الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وهي (العولمة والفضائح الأخلاقية والتقدم التكنولوجي والضوابط الاجتماعية والقانونية) وعرفنا أن رؤية الإسلام للمسؤولية الاجتماعية انطلقت من باب التكافل الاجتماعي، كواجب وليس فضلا من الأغنياء على الفقراء، حيث اعتبرها الإسلام من الحقوق والتكاليف التي فرضها الإسلام على أموال الأغنياء تحت فرضية الزكاة، وتناولنا أيضا الوقف في الإسلام كنموذج فاعل وناجح في مجال المسؤولية الاجتماعية وتعرفنا أيضا على أبعاد واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في (الجوانب الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية)، ثم وقفنا على مجالات لمسؤولية الاجتماعية التي يمكن لمنظمة الأعمال أن تمارس دورا اجتماعيا تجاه أصحاب المصالح أو البيئة الطبيعية ورفاهية المجتمع بشكل عام، وتعرفنا على المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي للمنظمة مع الإشارة إلى تبيان موقع الحكومة ومنظمات الأعمال اتجاه المسؤولية الاجتماعية، وفي المحور الثاني تناولنا المسؤولية البيئية حيث أدى التوسع الكبيرللمجتمعات العمرانية إلى زيادة الأنشطة الصناعية والاستخراجية المختلفة التي أدى التوسع الكبيرللمجتمعات العمرانية إلى زيادة الأنشطة الصناعية والاستخراجية المختلفة التي أدت بدورها إلى تدمير الكثير من النظم البيئية الطبيعية، كالمستنقعات والغابات بهدف إقامة المدن العمرانية والمناطق السكنية، إضافة إلى توسيع الأنشطة الزراعية على حساب المساحات الخضراء واستخدام المبيدات والسموم والأسمدة المختلفة مما ساهم في بروزما يسمى بالنظام البيئي البشري يتسم بكثافته السكانية و أنشطته الزراعية والصناعية والعمرانية المختلفة مما تسبب في تدمير النظام البيئي الطبيعي عن طريق تدمير أنظمته ومكوناته الفرعية المتمثل في تلوث التربة والهواء والماء إضافة إلى استنزاف موارده غير

عاشرا: الإجابة على التدريبات

التدريب 1:

برغم وجهات النظر المؤيدة لتبني المنظمات لبرامج المسؤولية الاجتماعية، إلا أن هناك وجهات نظر ما زالت تشكك في نتائج تبني المنظمات لتلك البرامج خاصة في ظل ظروف المنافسة، فهم يرون أن المنظمات ستفقد جانبا من مميزاتها التنافسية، إضافة إلى إمكانية السيطرة على بعض الجوانب السياسية والتأثير على المجتمع وعلى متخذ القرار.

التدريب 2:

يشير القانون إلى القيم الرسمية المقبولة بالحد الأدنى المقبول من الناحية الاجتماعية والأخلاقية. باعتباره يمثل نقطة التعادل والتوازن إلى حد ما لمصالح جميع الأطراف في فترة معينة هي فترة نفاذة في التطبيق (دون إغفال أن القانون قد يكون في حالات معينة منحازا لطرف أو فئات أخرى)، وقد يكون هذا التمثيل لمصالح الأطراف المختلفة هو الذي يجعل القانون واقعيا ويحظى بدرجة عالية من القبول والالتزام به من قبل هذه الأطراف، وهذه الحقيقة تجد تعبيرها في أن عدد المخالفين أو المنتهكين للقانون هم عادة النسبة الأقل الملتزمين به الذين يمثلون النسبة الأكبر ومع ذلك فإن مما يؤخذ على القانون أنه قاعدة خارجية وليست ذاتية داخلية.

فإذا كانت قوة الإلزام في القانون هي نقطة قوته من حيث التطبيق العملي، فإنها تمثل أيضا نقطة الضعف فيه من منظور المسؤولية الاجتماعية (التزاما اجتماعيا وكاتجاه إيجابي) ومن منظور الأخلاقيات (كمعايير ومبادئ أخلاقية عالية)، ولعل هذا ما يفسر حقيقة أنه رغم القوانين الكثيرة (والبعض يرى أننا نعاني من التلوث القانوني جراء كثرة القوانين التي تقيد علاقتنا وتعاملاتنا وأنشطتنا فإن المخاوف شديدة والاعتقاد قوي بأن هناك أشياء لا قانونية كثيرة في قطاعات الأعمال. ولعل نقطة الضعف الأخرى في القانون تعود إلى طبيعة الأعمال التي تدخل في مجالات وممارسات جديدة وتقدم منتجات وخدمات جديدة لتظل فيها فترة زمنية

ليأتي بعدها القانون كإلزام وتنظيم، وخلال تلك الفترة من يضمن مصالح الأطراف الأخرى إن لم يكن هناك التزام ذاتي ورقابة ذاتية تعبر عن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تمارسها الأعمال على نشاطاتها المختلفة، وفي ضوء هذا التحليل يمكن أن نشير إلى نمط التطور في الالتزام العام لنقول إن القانون يمثل الحد الأدنى من الالتزام وهو بهذا الوصف يشكل قاعدة هرم الالتزام العام لتأتي بعده في التدرج المسؤولية الاجتماعية لتمثل المستوى المتوسط من حيث الالتزام، ومن ثم أخلاقيات الإدارة التي تقف عند قمة الهرم في الالتزام، والشكل التالي يوضح هذا التطور والتدرج في الالتزام.

وبرغم أهمية العقوبات والقوانين إلا أنها ليست هي الحل السحري للانتهاكات الأخلاقية في منظمات الأعمال، فهي تجرم السلوكيات تلك الانتهاكات بعد وقوعها، بعد الالتزام الأخلاقي الذي يساهم في منعها قبل وقوعها.

التدريب 3:

نستطيع أن نفرق بين النموذج الاقتصادي والنموذج الاجتماعي من خلال الجدول التالي:

النموذج الاقتصادي يركز على:	النموذج الاجتماعي
نوعية الإنتاج	نوعية الحياة
استغلال الموارد	المحافظة على الموارد
قراراته تأتي بناء على أوضاع السوق والعائد الاقتصادي	قراراته تأتي بناء على أساس أوضاع السوق مع رقابة مجتمعية
التركيز على العائد المادي	الموازنة بين العائد الاقتصادي والاجتماعي
يركز على مصلحة الملاك والمؤجرين والعاملين	مصلحة المنظمة والمجتمع
تدخل حكومي أقل	دور حكومي فاعل

التدريب 4:

عزيزي الطالب، للإجابة على هذا السؤال نستطيع القول إنه يمكن للمنظمات ومنظمات الأعمال أن تساهم في تعزيز مسؤوليتها البيئية من خلال التعامل الجاد مع الموارد الطبيعية والبيئية وفق السياسات الآتية:

السياسات المتعلقة بالموارد الطبيعية	السياسات المتعلقة بالبيئة
الاقتصاد في استخدام المواد الخام	تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه أو إحداث ضوضاء
الاقتصاد في استخدام مصادر الطاقة	تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات
المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام والطاقة	التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث

التدريب 5:

نستطيع القول إن الشركة أو المنظمة أصبحت مسؤولة بيئيا إذا حققت العديد من الإجراءات المتمثلة في الآتي:

أ- تبني مبدأ المسؤولية الاجتماعية في خططها الإستراتيجية

ب- وجود خطة وإستراتيجية وإدارة خاصة بتقييم أنشطتها البيئية

ج-وجود سياسات واضحة تلتزم بها في مختلف عملياتها الإنتاجية والخدمية بالمحافظة على تقليل الآثار البيئية

د- قيامها بأنشطة تعمل على تدعيم ثقافة المحافظة على البيئة والالتزام بالمبادئ البيئية من قبل جميع العاملين في الشركة.

الحادي عشر: قائمة المصطلحات

1- **المسؤولية الاجتماعية social responsibility:** التزام المنشأة نحو المجتمع الذي تعمل فيه من خلال المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل: محاربة الفقر وتحسين الخدمة ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها.

2- **المسؤولية الخيرية (الإنسانية) humanity responsibility**: التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز الموارد في المجتمع وتحسين نوعية الحياة.

3- **المسؤولية الأخلاقية ethical responsibility :** مراعاة المنظمة الأخلاق في قراراتها وبتالي تعمل ما هو صحيح وحق عادل وتتجنب الإضرار بالأطراف المختلفة.

4- **المسؤولية القانونية legal responsibility :** من خلال الامتثال للقوانين باعتبارها مرآة تعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع وتمثل قواعد العمل الأساسية.

5- **5- المسؤولية الاقتصادية economic responsibility :** كون المنظمة تحقق ربحا فإن هذا يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات.

6- **المسؤولية البيئية ecolodigical responsibility:** تحمل المنظمات مسؤولية تغطية ومعالجة الآثار البيئية لعمليات الإنتاج كتخفيض عملية تلف المنتجات والانبعاثات الغازية، وتقليص الممارسات التي تكون لها أثار سلبية مستقبلية على البيئة، بمعنى أخر تتمثل المسؤولية البيئية في تطبيق المنظمات لجميع العمليات الخاصة بحماية البيئة.

7- **نظام الإدارة البيئية Environnemental Management System:** مجموعة الخطط والسياسة التي تتخذها المنظمة أو الشركة بغرض تقييم أدائها وأنشطتها الإنتاجية والخدمية وتقليل أثرها السلبي على البيئة.

الثاني عشر: اختبار:

ضع علامة (✓) أمام الجمل الصحيحة وعلامة (×) أمام الجمل الخاطئة مع تصحيح الخطأ فيما يأتي:

❖ **السؤال الأول:**

1-تعد برامج المسؤولية الاجتماعية في المنظمات نوعا من الاستثمار الثقافي ( )

2-أهم ما يميز مرحلة الثورة الصناعية في تطور المسؤولية الاجتماعية استغلال غير إنساني بمجهود العاملين وتشغيل النساء والأطفال لساعات طويلة ( )

3-من أسباب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية التقدم التكنولوجي ( )

4-اهتم الإسلام بموضوع المسؤولية الاجتماعية بمجالاتها المختلفة من خلال عدة صور منها البيئة المحيطة ( )

5-من مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه ملاكها العدل مع العاملين والعمل على تعزيز روح الفريق ( )

6-الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ضروري من أجل حدوث التصادم بين الأنظمة والقوانين الحكومية ذات العلاقة ( )

7-المسؤولية الأخلاقية التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز الموارد في المجتمع وتحسين نوعية الحياة ( )

8-يعد الدفاع عن القوانين أصعب من الالتزام بها.. لذلك فإن الأخلاق تأتي أولا ( )

9-يتم قياس الأداء الاجتماعي للمنظمة نحو البيئة من خلال حجم التكاليف التي تنفقها والأنشطة التي تقوم بها لخدمة المجتمع ( )

10- تشير المسؤولية الاجتماعية إلى تحمل المنظمات مسؤولية تغطية ومعالجة الآثار البيئية لعمليات الإنتاج ( )

❖ **السؤال الثاني:**

اختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات الواردة بوضع علامة على رقم الإجابة الصحيحة:

1- تعد هذه المرحلة من أهم المراحل التي دعت المنظمات الخاصة التي تحمل مسؤولياتها الاجتماعية نحو بقية الأطراف لا سيما العاملين:

أ- مرحلة تأثير الفكر الاشتراكي.

ب- مرحلة تعدد خطوط الإنتاج وتضخم المؤسسات.

ج-مرحلة المواجهة بين الإدارات والنقابات.

د- مرحلة القوانين.

2- يلزم هذا المبدأ بالمنظمات بالكشف عن المعلومات والأنشطة المتعلقة بأدائها إلى جميع الأطراف ذات العلاقة هو مبدأ:

أ- القيم والأخلاق.

ب- تقرير السلطات.

ج-المسألة والمحاسبة.

د- العلاقات التعاونية.

3- من مقاييس الأداء الاجتماعي لدى المؤسسة:

أ- ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسة.

ب- التنظيم لجهود المؤسسات.

ج-ثقافة العطاء للتنمية.

د- درجة اهتمامها بالعاملين.

4- من عناصر المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسة:

أ- تحقيق الفاعلية البيئية.

ب- المجتمع.

ج-البيئة.

د- جماعات الضغط الاجتماعي.

5- من معوقات الالتزام المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال:

أ- الخبرة والقدرة العلمية على وضع المعايير لقياس المجهودات.

ب- عدم التزام منظمات الأعمال بتطبيق إجراءات سياسات المحافظة على البيئة.

ج-اعتماد التكنولوجيا على حساب البيئة.

د- السعي وراء المكاسب والربح السريع على مصالح المجتمع طويلة الأمد.

6- إدارة المنتج النظيف من خلال:

أ- تثبت المنتج.

ب- الإكثار من عناصر المنتج.

ج-إعادة التدوير.

د- تقدير التكنولوجيا.

❖ **الإجابة على الاختبار:**

ضع علامة (✓) أمام الجمل الصحيحة وعلامة (×) أمام الجمل الخاطئة مع تصحيح الخطأ فيما يأتي:

❖ **السؤال الأول:**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
× الاستثمار الثقافي	✓	✓	× البيئة المحيطة وغيرها	× المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين	× من أجل تجنب التصادم	× المسؤولية الخيرية الإنسانية	× أسهل	× نحو المجتمع	× المسؤولية البيئية

❖ **السؤال الثاني:**

1	2	3	4	5	6
أ	ج	د	أ	أ	ج

المحور الثالث: القيمة المشتركة كاستراتيجية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية

أولا: تمهيد

شهدت السنوات الأخيرة تحولاً جوهرياً في إدراك المؤسسات لمسؤولياتها تجاه المجتمع والاقتصاد على حد سواء؛ فلم تعد المسؤولية الاجتماعية تُختزل في أعمال خيرية ظرفية أو مبادرات دعائية، بل أصبحت ركيزة أساسية ضمن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة. وفي هذا السياق، برز مفهوم "القيمة المشتركة (Shared Value) "كمنظور متقدم يهدف إلى التوفيق بين الأهداف الاقتصادية والغايات الاجتماعية، إذ تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق مكاسب مالية مستدامة عبر معالجة التحديات الاجتماعية والبيئية المحيطة بها.

ثانيا: الإطار المفاهيمي لخلق القيمة المشتركة

توطئة

منذ السنوات الأولى من القرن العشرين برزت المسؤولية الاجتماعية (CSR) كأسلوب جديد للشركات تهدف من خلاله إلى الإلتزام بالمساهمة بشكل إيجابي في تحقيق مصالح المجتمع الذي تنشط فيه، بشكل يمنع إساءة إستعمال السلطة والنفوذ، والتقليل من الأثار السلبية الناتجة عن التصرفات غير الأخلاقية لكبرى الشركات حول العالم والتي تضر بالمجتمع والبيئة، بالرغم من الأهمية المتزايد للمسؤولية الاجتماعية ضمن الخطط التي تضعها الشركات إلا أنه مزال هناك غموض حول مجاراتها للإستراتيجيات طويلة الأمد التي ترسمها الشركات، كما برزت أراء أخرى حديثة بعض الشيء تقر بعدم قدرة المسؤولية الاجتماعية على تقديم أرباح بشكل مستدام، وهناك من يعتبرها أداة للتسويق وتحسين صورة الشركة لدى أصحاب المصالح والمجتمع ومن أبرز هؤلاء رواد الإستراتجيات الصناعية والتجارية Porter و Kramer، ومع تزايد إهتمام الشركات العالمية بالتفكير بأساليب أخرى تخلق قيمة تتجاوز قدرة المسؤولية الاجتماعية أوصى كل من Porter وKramer من كلية هارفرد للأعمال (HBS) بنموذج جديد أكثر فعالية أطلق عليه نموذج خلق القيمة المشتركة المعروف إختصارا

بـ (CSV) ، نجح Porter في التسويق لهذا النهج الجديد نظرا للنتائج الإيجابية التي حققها، بحيث تم تبني هذا الأسلوب من قبل أكثر من 500 شركة كبرى على مستوى العالم في كل القطاعات أبرزها شركة نستله وكوكا كولا، نظرا للقدر الكبير من المزايا التي يمكن تحقيقه نتيجة تبني هذا الأسلوب الجديد، كما حظي هذا النهج الجديد بإهتمام أكاديمي كبير بحيث لاقت المقالات العلمية التي تناولت موضوع خلق القيمة المشتركة نسب استشهاد عالية جدا، مثل مقالات Harvard Business Review (HBR) حول الية خلق قيمة مشتركة، وقبل التفصيل في مفهوم وألية خلق القيمة المشتركة لابد أولا من تحديد مفهوم خلق القيمة، والذي أثار هو كذلك اشغف الإقتصاديين والأكاديين.

ثالثا: ماهية خلق القيمة المشتركة وأهميتها

الفرع الأول: ماهية خلق القيمة المشتركة Creating Shared Value

1- الأطراف المستفيدة من خلق القيمة (أصحاب المصلحة):

قبل التطرق لمفهوم خلق القيمة وجب معرفة الأطراف الذين يستفيدون منها، أو المساهمين فيها، والذين يطلق عليهم أصحاب المصلحة، بحيث يختلف تعريف خلق القيمة حسب نظرة كل طرف لحجم وطبيعة المصلحة التي يستفيد بها من المنظمة.

بحيث تم إكتشاف مصطلح أصحاب المصلحة في منتصف الثمانينات، ونشر R.Edwared Freeman سنة 1984 كتاب تحت عنوان" Strategic Managemenent Stakeholder Approach" "الإدارة الإستراتيجية: مدخل أصحاب المصلحة"، بحيث أعطى هذا الكتاب زخم ودفع قوي لهذا المصطلح، وشكل طفرة نوعية في مفهوم أصحاب المصلحة، وبين الكتاب أن الإدارة الإستراتيجية لا يجب ان تركز فقط على دور المساهمين بل على أصحاب المصلحة كذلك، بحيث تؤثر فيهم قرارات المنظمة كما تتأثر المنظمة بقراراتهم، كما قدم هذا الكتاب رؤية متوازنة لمصلحة المساهمين من جهة ومصلحة الأطراف الأخرى كالموظفين، والزبائن والموردين، والمجتمع المحلي، والبيئية والهيئات العمومية

من جهة أخرى، بالإضافة إلى المنافسون، رغم أن هذا الكتاب يمثل بداية ظهور أصحاب المصطلح كمفهوم متكامل، بحيث شهد هذا المصطلح تطورا ملحوظا في الأدبيات الإدارية حينها، إلا أنه هناك من يرجع جذور المصطلح لسنة 1963، بحيث تم تداول المصطلح بشكل محتشم في معهد "ستانفورد للبحوث"، إذ أشار إلى أن أصحاب المصلحة هم الذين لا يمكن للمؤسسة أن تستمر في نشاطها بدون دعمهم، وظهر هذا المصطلح ضمن مبادرة شاملة لدعم الدراسات الإستراتيجية الإدارية، وهو ما عرف بمشروع التخطيط الإستراتيجي طويل المدى، إلا أن تعريف فريمان يعتبر الأكثر تداولا وأكثر تأثيرا على المستوى الإداري والأكاديمي، ويمكن في الجدول التالي مقارنة بين تعريف فريمان لأصحاب المصلحة وتعريف معهد ستانفورد:

الجدول رقم (02): أهم الفروقات بين تعريف معهد ستانفورد للأبحاث وتعريف إدوارد فريمان لأصحاب المصلحة

العنصر	معهد ستانفورد للأبحاث (1963)	إدوارد فريمان (1984)
التعريف	المجموعات التي لا يمكن للمؤسسة أن تستمر دون دعمها	هل كل فرد أو جماعة تتأثر بقرارات وأهداف المنظمة
طبيعة العلاقة	إعتمادية أي المنظمة تعتمد على أصحاب المصلحة	تبادلية أي علاقة تأثير وتأثر
مجال التأثير	محدودة نسبيا ترتبط بالإستمرارية	أوسع، وشاملة للبعد الأخلاقي والاجتماعي، والإستراتيجي
الهدف	إبراز دور أصحاب المصلحة في دعم المنظمة	المساهمة في الإدارة الإستراتيجية وأخلاقيات الأعمال والحوكمة
الرؤية المستقبلية	أسس لمفهوم مبتكر إلا أنه يتنقص للمنهجية المتكاملة	وضع إطار نظري شامل أثر في الفكر الإداري لعقود طويلة

كما ركزت التعريفات الحديثة التي جاءت بعد تعريف فريمان في مجملها على دور وأهمية أصحاب المصلحة بالنسبة للمؤسسة، وبينت أهمية قرارات أصحاب المصلحة على المؤسسة ومن بين هذه التعريفات الحديثة نجد:

- ❖ تعريف منظمة iso بحيث عرفت هذه المنظمة أصحاب المصلحة ضمن المعيار 26000 الإرشاد حول المسؤولية الاجتماعية على أنهم الأفراد او المنظمات الذين لديهم مصلحة في قرارات المنظمة
- ❖ تعريف المفوضية الأوربية (European Commission) إذ تنظر هذه المنظمة لأصحاب المصلحة على أنهم كل من يتأثر بقرارات المنظمة سلبا أو إيجابا.
- ❖ تعريف مجلس المحاسبة الدولي (IFAC): وذهب مجلس المحاسبة الدولي إلى تحديد دقيق لأصحاب المصلحة مثل المستثمرين والعملاء، والموظفين والمجتمع وهم الذين لهم دور في اغلب نشاطات المنظمة إلى جانب المسيرين والمساهمين.

كما عرف **Carrol** أصحاب المصلحة على أنهم كل من لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالشركة، بحيث يتأثر أو يؤثر على بقراراتها، أهدافها، وسياساتها، ويلخص **Carrol** الأفراد أو الجماعات التي لديها مصلحة مع الشركة في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): أصحاب المصلحة حسب نموذج Carrol

Source: *Carroll, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizationalstakeholders. Business horizons, 34(4). (1991), p: 44*

من خلال هذا الشكل يلاحظ أن **Carrol** يتخذ نطاقا أوسع وأكثر شمولا في تحديد أصحاب المصلحة من التعريفات السابقة التي تناولت هذا المفهوم، بحيث يؤكد على أهمية التشكيلات المتنوعة لكل تنظيم له مصلحة في الشركة، بشكل يأخذ منحى تنازلي من الأهم الى الأقل أهمية، بداية بالمساهمين إلى الزبائن والمستهلكين، ثم إلى أطراف أخرى لديها تأثيرا أقل على الشركة، كما يؤكد النموذج التي إقترحه على أنه مواصلة لجهود دونالدسون وبريستون سنة 1995، اللذان حددا نموذجا وإطار شامل لفهم كيفية تعامل الشركة مع أصحاب المصلحة والتي تتخدد أربعة وجهات نظر يمكن تلخيصها في ما يلي:

❖ **منظور وصفي:** بحيث يركز هذا النهج على وصف كيفية إدارة الشركات بشكل دقيق علاقاتها مع أصحاب المصلحة، خاصة فيما يتعلق بحجم التفاعلات وردة الفعل الحقيقية

تجاه قرارات وأهداف الشركة من طرف أصحاب المصلحة، إذ يساعد هذا المنظور على فهم وتحليل سلوك الشركات تجاه أصحاب المصلحة.

- **منظور أدواتي:** بحيث يفترض هذا النموذج أن إدارة علاقات أصحاب المصلحة بالكيفية والشكل اللازم يمكن أن يؤدي إلى أهداف وأداء تنظيمي جيد للشركة، أي أن هناك علاقة مباشرة بين قدرة الشركات على إدارة علاقتها مع أصحاب المصالح والأداء التنظيمي للشركة، أي يشكل أصحاب المصلحة وسيلة وميزة لتعزيز تحقيق أهداف الشركة.

- **المنظور المعياري:** يركز هذا المنظور على مدى إلتزام الشركات بالقيم الأخلاقية والمعنوية تجاه أصحاب المصلحة، إذ يعتبر أن إلتزام الشركات تجاه أصحاب المصلحة خاصة فيما تعلق بالمسؤولية الاجتماعية حقا مشروعا ولابد لهذه الأخيرة إذا أرادت الحفاظ على مكانتها السوقية أن تلتزم به.

- **المنظور الإداري:** ويركز هذا المنظور على أهمية دور المسيرين في تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة والمتنوعة لأصحاب المصلحة ومصالح الشركة خاصة عند إتخاذهم لقرارات مهمة يمكن أن تؤثر على تلك العلاقة الحساسة.

من خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن **أصحاب المصلحة هم الأفراد والمجموعات الذين يرتبطون بالمنظمة ويؤثرون ويتأثرون بقراراتها وأهدافها، وعليه وجب على المساهمين والمسيرين الأخذ بعين الاعتبار أهمية هذه الأطراف عند وضع الإستراتيجيات وخطط الإنتاج وأهداف المنظمة.**

2- مفهوم خلق القيمة Creating Value:

إنتشر مصطلح خلق القيمة في السنوات الأخيرة بفعل تطور الحياة الاقتصادية والإجتماعية، والبيئة المحيطة بالشركة ككل، والزوايا المختلفة التي ينظر بها للقيمة، فبعد أن

كانت غاية وهدف لإرضاء المساهمين، أصبحت رهان على قدرة الشركة على الإستمرار وتطورها، بل أصبحت ألية خلق القيمة لأصحاب المصالح شرط وجوديا للشركات، ورغم الإنتشار الواسع لهذا المصطلح لم يتم الاتفاق كليا على تعريف موحدا لخلق القيمة، بحيث أخد تعريفات عديدة، فأحيانا يتم تعريف خلق القيمة من ناحية تسويقية فيأخذ هذا المفهوم أهميته من قوة أي قرار يختص المستهلك، إذ يعتبر المستهلك أن الشركات التي تبيع منتجات أصلية هي الشركات التي تحقق قيمة بالنسبة له، فيما يأخذ التعريف منحى أخر إذ أخذت بعين الإعتبار المعاملة التفضيلية والخدمات الأخرى المقدمة مع المنتج الأساسي، وهكذا يأخذ التعريف أشكال متعددة.

ويعود سبب تشعب وتنوع مفهوم خلق القيمة كذلك إلى طبيعة تحليل القيمة التي تخلقها المنظمات، سواء داخليا أو خارجيا، كما أن هذا المصطلح أصبح محور إهتمام لكثير من الدراسات وهو ما جعله شائع الإستعمال والتداول، رغم إختلاف الزوايا التي ناقشت مفهوم وإستعمال خلق القيمة، فنجد من تطرق إلى خلق القيمة المالية، والقيمة الاقتصادية والقيمة التنافسية، والقيمة الإستراتيجية، والقيمة التنظيمية، والقيمة الاجتماعية، والقيمة السوقية، وقيمة المساهمين، وغيرها من المفاهيم التي يشير إليها كل طرف إلى خلق القيمة، ويلخص كل من Cristian Hoarau و Robert Teller الأوجه المتعددة لخلق القيمة في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): الأوجه المختلفة لخلق القيمة

<table>
<tr><td rowspan="2">خلق القيمة للعمال</td><td colspan="2">خلق القيمة للزبائن</td><td rowspan="2">خلق القيمة للموردين</td></tr>
<tr><td colspan="2">قيمة السوق</td></tr>
<tr><td rowspan="2">خلق القيمة للشركاء</td><td>القيمة المحاسبية</td><td></td><td rowspan="2">خلق القيمة الاجتماعية</td></tr>
<tr><td colspan="2">خلق القيمة للمساهمين</td></tr>
</table>

وفي هذا السياق يرى الباحث أنه ومن أجل الوقوف على الأوجه المتعددة لهذا المفهوم، لابد من التطرق لأهم النظريات الأدبية التي تطرقت لهذا المصطلح، بداية من التطور التاريخي إلى بلوة المصطلح كمفهوم متداول في حقل البحث العلمي، بحيث يرى Bourguinon أن مفهوم خلق القيمة يعكس ثلاث وجهات نظر، أو ثلاثة مداخل نظرية.

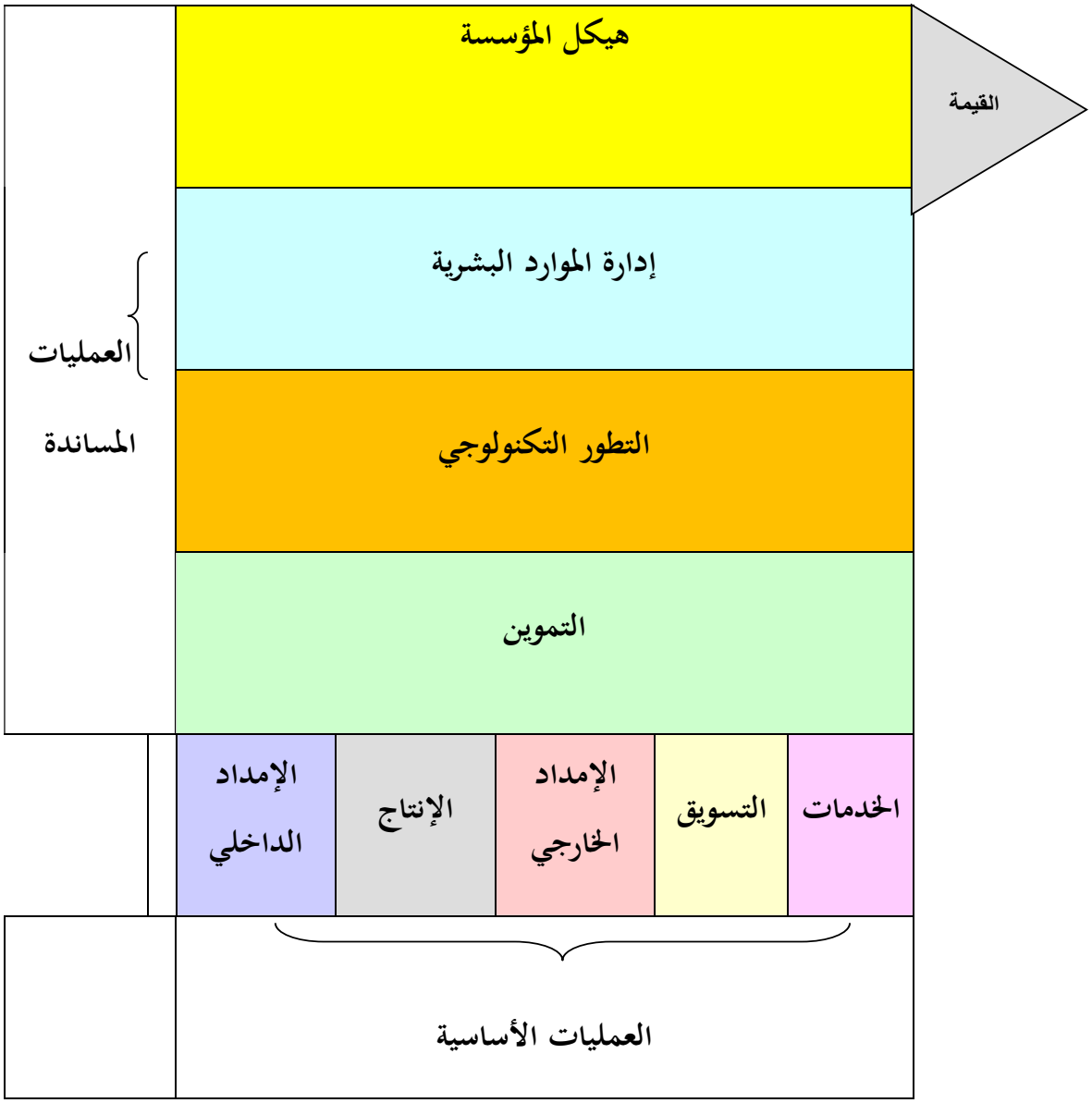
بداية من الباب القياسي والتي تركز على خلق القيمة يكون بناء على تحقيق رغبة المساهمين فقط، والمتمثل في تحقيق أكبر عائد من الربح وهو ينطلق من نظرة تقليدية لهدف المنظمة الاقتصادية، واما الأهداف الأخرى لا تأخذ نفس الأهمية في نظر مسيري الشركات، ويعتبر ميلتون فريدمان أول رواد هذه النهج، بحيث كان يرى أن غاية المؤسسة الاقتصادية من تبني سياسة المسؤولية الاجتماعية ينبع من رغبتها في تحقيق أقصى حد من الأرباح، أي خدمة المجتمع وسيلة لخلق القيمة وليست غاية.

بينما يرى رواد النظرة الاجتماعية الفلسفية ومنهم محمد يونس، وبيتر دراكر نظرة مغايرة لألية وغاية خلق القيمة، بحيث يركزا رواد المسؤولية الاجتماعية على الدور الهام للمجتمع أولا في قدرته على خلق القيمة، وثانيا على مستوى استفادته منها، بحيث يرى الباحثان أن التركيز فقط على الأرباح غير كافي من أجل إستمرارية المؤسسة وقدرتها على المنافسة، ولابد لها أن تضحي ببعض الأرباح من أجل المجتمع الذي تنشط فيه، وذلك بدعم رواد الأعمال الاجتماعيين، والمساهمة الفعالية في مبادرات الإبتكار الاجتماعي، وكذا المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى أخذ بعين الإعتبار العمليات التي من شأنها أن تحدث تأثيرا إيجابيات في المجتمع، في خطط إستراتيجيات المؤسسة الاقتصادية سواء على المدى البعيد أو القريب، بالإضافة إلى مشاركة المجتمع في مواجه التحديات التي تواجه كالبطالة والفقرة وكل ما من شأنه أن يحسن جودة الحياة، ويتفق Gregory Dees مع محمد يونس وبيتر دراكر في هذا التوجه، والذي يعتبر من أكثر الإقتصاديين الذين كتبوا حول ريادة الأعمال الاجتماعية.

أما Porter وKramer يتبنى كل منهما نهجا اقتصاديا اجتماعيا في آن واحد فيما يخص خلق القيمة، بحيث يمكن للشركات تحقيق قيمة اقتصادية من خلال خلق القيمة الاجتماعية، وهو ما يعرف بخلق القيمة المشتركة، ويرى كل من كرامر وبورتر أن الشركات وهي تسعى جاهدة لتعظيم أرباحها لابد لها أن تقدم خدمات للمجتمع من خلال نماذج أعمال مبتكرة، دون إهمال خلق القيمة لأصحاب المصلحة.

كما وضع Porter في هذه الفترة أي الثمانينات أولى الدعامات لما أسماه بسلاسل القيمة، والتي عرفها على أنها" النظام الهيكلي الذي يحدد مواقع التكاليف ومواطن تحديد الإستراتيجيات التي تهدف إلى تنفيذ إستراتيجية عامة لخلق القيمة، واقترح مايكل بورتر النموذج التالي لما يعرف بسلاسل خلق القيمة:

الشكل رقم (13): سلسلة القيمة حسب Porter



***Source**: M. Porter, « l'avantage concurrentielle », Inter édition, 1985, p 53*

يتضمن الشكل رقم **(13)** نموذج تطوير ألية خلق القيمة الذي إقترحه بورتر (1985)، بحيث قسم أنشطة المؤسسة التي تساهم في خلق قيمة للمؤسسة إلى فئتين رئيستين، أولا

الأنشطة الأولية أو الأساسية ممثلة في الخدمات التي تقدمها المؤسسة لكل أصحاب المصلحة، وكذا عمليات التسويق والإمداد الخارجي، وإنتاج السلع والخدمات، بالإضافة إلى عمليات الإمداد الداخلي، والملاحظ أن بورتر وضع هذه الأنشطة ضمن العمليات الأساسية بإعتبارها تتمحور أساسا حول الإنتاج أو عمليات الإستغلال التي تقوم بها المؤسسة، وحسب بورتر هذه تقسيمات أولية فقط، بمعنى يمكن في مرحلة لاحقة تقسيم كل نشاط من هذه الأنشطة الأساسية إلى أنشطة فرعية، ثانيا وضع بورتر في القسم الثاني العمليات الثانوية كأنشطة داعمة للأنشطة الأساسية، وخصص في هذا القسم بداية بالأنشطة المتعلقة بهيكل المؤسسة، والذي يتفرع بدوره إلى مجموعة من العمليات تتعلق أساسا بالإدارة العليا للمؤسسة، وعمليات التخطيط الإستراتيجي بالإضافة إلى كل العمليات التي تضمن المحاسبة والمالية والوظائف الأخرى التي تشمل الحفاظ على جودة المنتجات والخدمات، والعلاقات العامة داخل المؤسسة، ويرى بورتر أن هذه العمليات دورها ثانوي في عملية إنتاج وخلق القيمة فهي لا تخلق القيمة بشكل مباشر ولكنها تدعم العمليات الأساسية وتضمن كفاءتها وفعاليتها، كما وضع بورتر عمليات تتعلق بإدارة الموارد البشرية والتي تتضن أنشطة متعلقة بتكوين وتدريب وتوظيف العمال والموظفين ضمن العمليات الثانوية كذلك، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي وعمليات التموين، فهذه العمليات بشكل عام إن تم دمجها بالكيفية الملائمة أولا فيما بينها كعمليات ثانوية، وثانيا مع العمليات الأساسية فإنها حتما سوف تكون مصدرا أساسيا لخلق القيمة.

3- خلق القيمة المشتركة Creating Shared Value:

تم تعريف خلق القيمة المشتركة لأول مرة من قبل Prahalad و Ramaswamy وذلك في كتاب نشر سنة 2004 تحت عنوان "The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers"، بحيث أشارا في هذا الكتاب على أن مصطلح "خلق القيمة المشتركة" يشير إلى التعاون بين المؤسسات سواء حكومية أو غير حكومية والزبائن من أجل خلق القيمة، مما يزيد من قدرات هذه الشركات على الإبتكار والتنافس، إلا ان هذه

التعريف لم يلقى الاهتمام الكافي لأنه لم يتم تجريبه بشكل عملي ضمن خطط وإستراتيجيات الشركات حينها، بعد ذلك قدم كل من Porter و Kramer مفهوما جديدا لخلق القيمة المشتركة (CSV) ، على أنه ذلك النهج التجاري الجديد المبني على خلق قيمة تجارية من خلال خلق قيمة إجتماعية تقوم على تغطية الحاجات والتحديات الاجتماعية غير المبلبا، بحيث يعرفانها على أنها " تلك السياسات والممارسات العملية التي تعزز من تنافسية المؤسسة وتحسن في نفس الوقت من الظروف الاقتصادية والإجتماعية في المجتمعات التي تنشط فيها.

وعلى عكس المسؤولية الاجتماعية فإن نهج خلق القيمة المشتركة الذي تتبناه الشركات بشكل متزايد يضمن تعزيز القدرة التنافسية وخلق القيمة بشكل مستدام، وذلك من خلال إعادة التفكير في منتجاتها وأسواقها، وإعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة، وتعزيز مجموعات الصناعة في مواقعها لمعالجة القضايا المجتمعية بفعالية، هذا ولقد لاقى هذا المصطلح إهتماما كبيرا من طرف الباحثين كإستراتيجية عمل تحقق النمو المستدام، كما عرفها Carroll على أنها تمثل إستجابة الشركات للقضايا التي تراها في المجتمع، بشكل يحقق ويخلق قيمة مالية إلى جانب القيمة الاجتماعية.

كما إقترح Jonker مفهوما حديثا لنهج خلق القيمة المشتركة (CSV) بحيث وصفها أنها نتاج مجموعة من العمليات التي تحقق القيم الاقتصادية والقيم الاجتماعية والقيمة البيئية، وبذلك تسعى المنظمات لشمول هدف الإستدامة، إذ يتفق Jonker مع بورتر وكرامر على تلك القيمة الفائضة عن القيمة المالية، وبذلك لابد لهذه الشركات التي تسعى لتحسين صورتها أمام المجتمع أن تستثمر في الجوانب التي تهم هذا المجتمع الذي تنشط فيه، مثل الرعاية الصحية ورأس المال الاجتماعي، وحماية البيئة وهو ما يسميه جونكر بالقيمة المشتركة، هذا وقد حاول Pennink الجمع بين الأطراف التي تتشارك لتحقيق قيمة مشتركة، بداية من أصحاب المصالح في مختلف القطاعات إلى القيم المختلفة التي يسعى هؤلاء لتحقيقها، في نموذج يسمى نموذج خلق القيمة وهو مشابه لنموذج بورتر لألية خلق القيمة.

رغم الاهتمام الكبير الذي حظي به مفهوم خلق القيمة المشتركة، والإنتشار الواسع الذي حققه في الأوساط الأكاديمية وفي الغرف المغلقة لكبرى الشركات العالمية، يبقى المفهوم حديثا بعض الشيء، وهو ما يجعله يفتقر للاصالة النظرية، ويمثل نقدا وزاوية أخرى ينظر بها لهذا النهج، وفي نفس السياق يذكر Crane وأخرون أن مفهوم (CSV) الذي أطلقه كل من بورتر وكرامر يتجاهل بشكل واضح حالة عدم الثبات والتناقضات أحيانا بين النتائج الاقتصادية و والنتائج الاجتماعية، بحيث إفترضا في تعريفهما مواقف مريحة للشقين الاقتصادي والإجتماعي، كما يعاب في مفهوم كل من بورتر وكرامر أنه يعتمد بشكل كبير على الظروف الداخلية للشركات بحيث يفترضان أن هناك توزانا بين أهداف المجتمع وأهداف الشركة، وهو ليس ممكنا في كثير من الحالات، وهو ما أكدته المفوضية الأوربية في تعريفها لخلق القيمة المشتركة، بحيث تعتمد ألية خلق هذه القيمة على تكامل أصحاب المصلحة بدرجة أولى أي لا يشترط توازنا في الأهداف بين المجتمع المدني والشركات الاقتصادية، وتتفق في ذلك مع الأمم المتحدة في تطرقها لمفهوم مقارب لخلق القيمة المشتركة، سمي بالتعاون المشترك لخلق القيمة وعبرت عنه بتلك الشركات المحلية التي تتعاون مع المجتمع لإرساء القيم والمبادئ المفيدة للمجتمع بوضع أهداف ورؤية مشتركة.

ساعد نموذج الأعمال الذي إقترحه كل من بورتر وكرامر والذي يتجاوز مرحلة المسؤولية الاجتماعية للشركات من أجل خلق قيمة مشتركة، كما اعطى فرصة للأخرين من أجل تقديم وجهات نظرهم حول تحديد مفهوم محدد لخلق القيمة المشتركة، وإذ كانت لا توجد فروقات يمكن ان تشكل فرقا، إلا أنها اغلبها تصب في منحى واحد، وهو الاهتمام أكثر بالقضايا الإجتماعية، مع عدم إهمال العائد المالي، كما أكد بورتر على إعادة بناء إستراتيجية الشركات التي تسعى لولوج الأسواق الناشئة بما بتوافق مع أبعاد خلق القيمة المشتركة، في حين شدد Pirson على دور أصحاب المصلحة في خلق القيمة المشتركة بالتعاون مع المساهمين لخلق قيمة إجتماعية مكملة للقيمة المالية.

وبناء على ما سبق يعرف الباحث خلق القيمة المشتركة على أنها "**ذلك النهج الذي تسعى من خلاله الشركات لتحقيق أثر وقيمة إجتماعية إيجابية عن طريق الأعمال التجارية بشكل يشمل التعاون بين كل الجهات الفاعلة**"

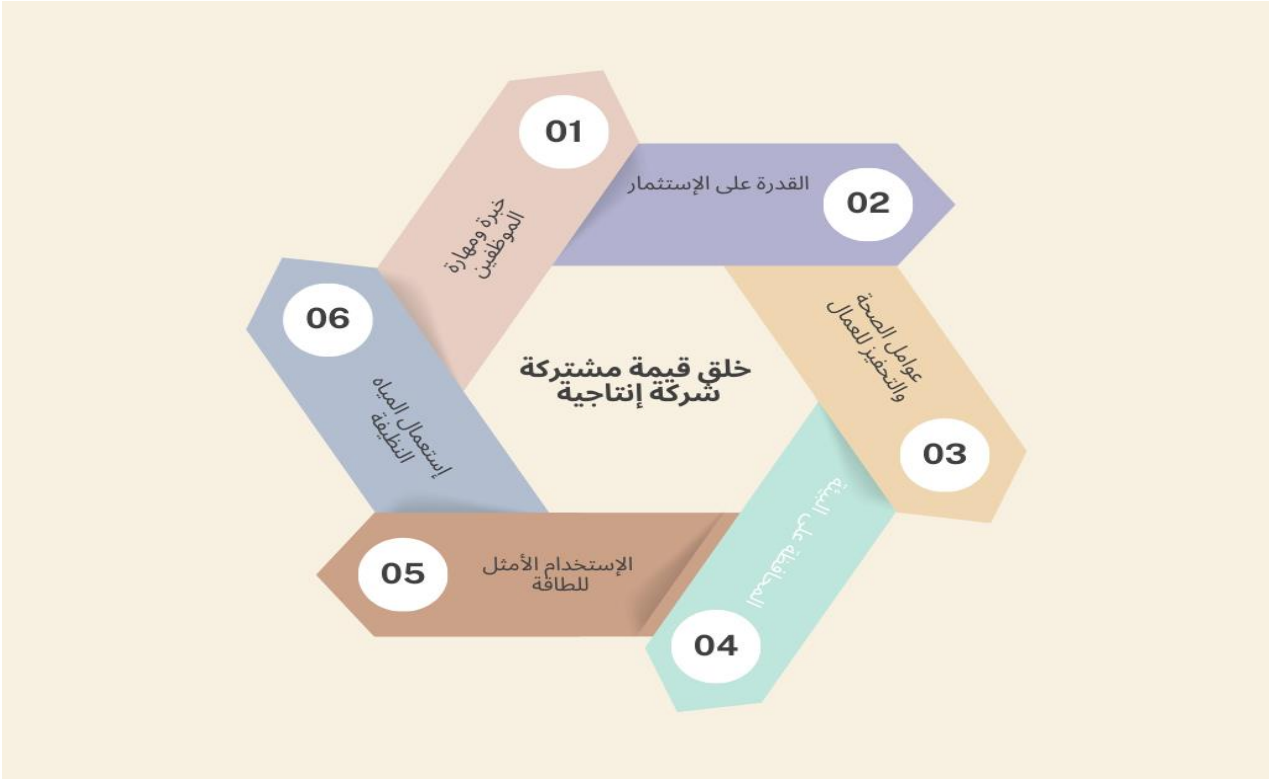
الفرع الثاني: أهمية خلق القيمة المشتركة

تكمن أهمية خلق قيمة مشتركة في إمكانية إستفادة كل الأطراف من المنتجات والخدمات التي توفرها المؤسسة، بحيث تتم مشاركة كل ما تنتجه المؤسسة مع أصحاب المصلحة، كما يستفيد المجتمع بشكل مباشر من الأنشطة التي تقوم بها، هذا بالإضافة إلى الفوائد الكبيرة التي تحققها المؤسسة داخليا وخارجيا من تحسين صورة المؤسسة لدى الغير، وكذا تحسين مكانتها التنافسية، وتعظيم العوائد المالية، بالإضافة إلى الوصول إلى التنمية المستدامة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، كما تتحقق أهمية خلق قيمة مشتركة في إعطاء المؤسسة الأولوية للزبائن عوض تحقيق الأرباح من خلال مبادرات إقتصاد المشاركة، والتعاون لتحقيق المصالح العامة، وعلى سبيل المثال وليس الحصر يمكن تلخيص أهمية تبني نهج خلق القيمة المشتركة (CSV) بالنسبة للمؤسسة وللمجتمع في النقاط التالية:

- تحقيق التوازن الفعال بين أصحاب المصلحة والمساهمين والمجتمع.
- تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة مع تحسين الظروف الاقتصادية والإجتماعية.
- تعزيز القدرة الابتكارية بالنسبة للمؤسسات مع تعزيز الثقافة التنظيمية التي تركز على الجودة ومسؤولية الشركات.
- دمج راس المال الاجتماعي في نموذج الأعمال لخلق قيمة مضافة من خلال الأنشطة الإجتماعية.
- التعرف بشكل جيد على القضايا البيئية والإجتماعية ومعالجتها بالكيفية المناسبة، مع إمكانية التنبؤ المسبق للمنافع المالية المنتظرة من الإستثمارات الاجتماعية والبيئية.

- دمج القيم الثقافية وتمكين الشركات الناشئة من خلال المبادرات الإجتماعية، مع تمكينها لتحقيق نموذجًا يتجاوز ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات التقليدية لخلق تأثيرات اجتماعية وبيئية مستدامة.
- تمثل القيمة المشتركة فرصة ثمينة لتحقيق النمو المطلوب سواء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو المؤسسات الكبرى.
- تعتبر عملية خلق القيمة المشتركة همزة وصل بين تحقيق المزايا الاقتصادية (التموقع في السوق وفي ذخن المستهلك وتحقيق الجودة) وتحقيق الرفاهية الاجتماعية ويتم ذلك من قبل الشركة ضمن إستراتيجية شاملة لدمج الأهداف الاقتصادية والغايات الاجتماعية والتي يمكن ملاحظتها في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): العلاقة بين المزايا التنافسية والقضايا الاجتماعية



Source : Porter and Kramer (2011)

رابع: أليات ونموذج خلق القيمة المشتركة

الفرع الأول: أليات خلق القيمة المشتركة Mechanisms for creating shared value

ينظر كل من بورتر وكرامر (Porter & Kramer) لألية خلق القيمة المشتركة كنموذج عمل، يتشكل من العلاقة التكاملية بين المسار الاقتصادي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة مراحل أساسية يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1- إعادة تصميم المنتجات والخدمات الجديدة Reconceiving Product and Market

في هذه المرحل وجب إعادة النظر في المنافع التي تحققها هذه المنتجات والخدمات، بحيث لابد أن تراعي التحديات والقضايا الاجتماعية في المجتمع المحلي، بهدف تحسين حياة الأفراد كمراعاة الحاجات غير الملباة، ومشاكل البيئة والمناخ.

2- إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة Redefning productivity in the value chain

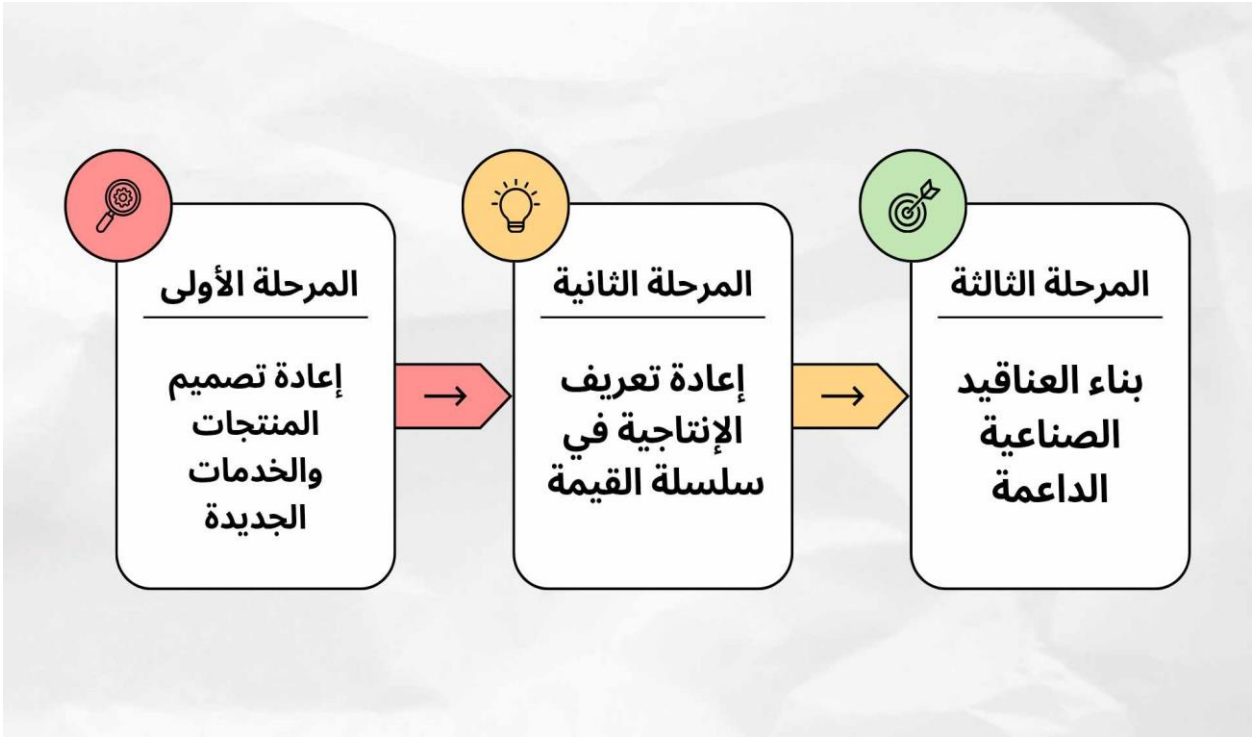
يتوقف ذلك على قدرة المؤسسة على الوصول لكفاءة وفعالية أكبر في سلسلة التوريد، من خلال الإستغلال الأمثل للموارد، كالترشيد في إستعمال المياه والطاقة، وتحسين ظروف العمل، وتدريب العمال ورفع مردوديتهم وتحسن أدائهم، وإعادة النظر في العمليات اللوجستية كالنقل، والإستخدام العقلاني للتكنولوجيا،كما يتوقف ذلك على خفض تكلفة كل العمليات التي تقوم بها بالمؤسسة من أجل خلق القيمة.

3- بناء العناقيد الصناعية الداعمة Building supportive industry clusters

تشكل مجموعة الشركات التي تتشارك فيما بينها في عدة عوامل كالتكنولوجيا المستخدمة، والقنوات التسويقية أو العلاقات الأمامية والخلفية قوة إقتصادية جماعية هائلة، حيث تعمل هذه المجموعات على تجاوز فكرة نماذج الأعمال المنفردة، نظرا للدور الفعال لعمليات التعاون

والتنسيق فيما بينها، من أجل خلق وسط يعزز المنافسة فيما بينها بشكل يؤدي حتما لرفع مستوى الإنتاجية ويحقق جودة المنتجات، وتحقيق عوائد ربحية أعلى للجميع، وبالتالي عملية خلق قيمة مشتركة تتطلب بناء عناقيد مساعدة تشمل الصناعات ذات الإنتاج النهائي المتشابه، بحيث يبرز هذا النوع من التعاون في اغلب الاقتصاديات الناشئة، ولها دورا كبير في تحقيق النمو الاقتصادي معتمدة في ذلك على الدعم الحكومي وشبكة العلاقات فيما بينها. ويمكن تلخيص أهم مراحل ألية خلق القيمة المشتركة ضمن الشكل التالي:

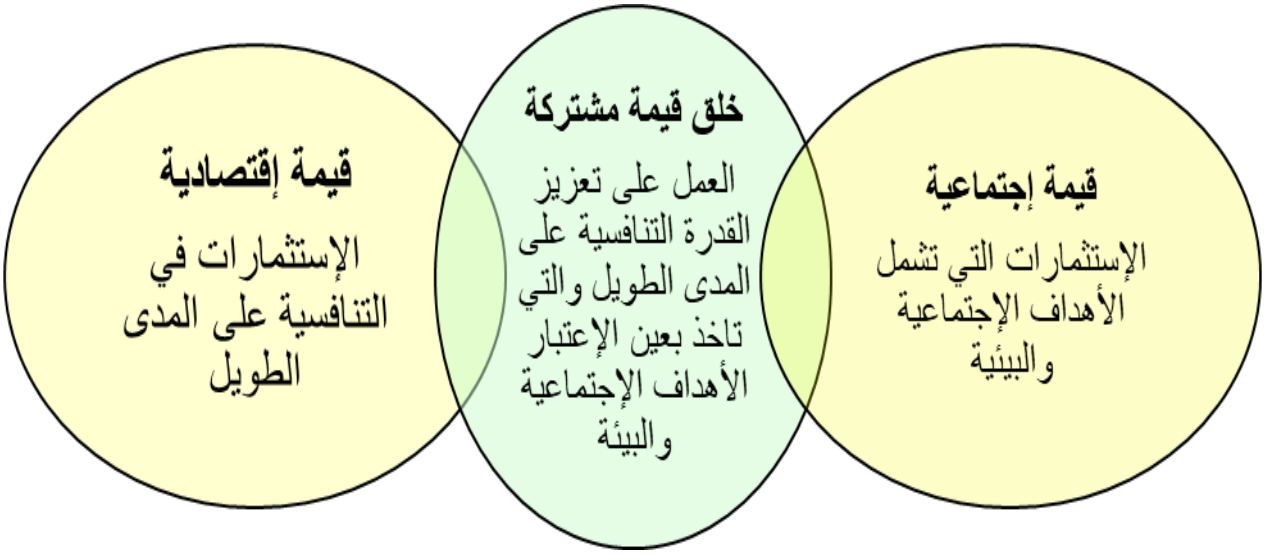
الشكل رقم (15): ألية خلق القيمة المشتركة



الفرع الثاني: نموذج خلق القيمة المشتركة

كما أسلفنا سابقا القيمة المشتركة إستراتيجية عمل مقترحة من بورتر وكرامر للمؤسسات الاقتصادية كسياسات وخطط عمل تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية مع تحسين الظروف ومعالجة المشكلات الإجتماعية في البيئات التي تعمل فيها، بما يتناسب مع تلك القيمة الاقتصادية التي تحققها، كما أشار باحثون أخرون مثل Kang و Kim (2017) وكذلك Reizinger وDucsai (2018) إلى إستعمال التعاون المشترك كإسم بديل عن القيمة المشتركة التي تحققها المؤسسة من خلال التعاون مع المجتمع لتحقيق مصالح متبادلة بخلق قيمة إجتماعية عن طريق السعي وراء الربح الاقتصادي، وإن اختلفت التسميات يتفق اغلب الأكاديميين على النموذج الموضح في الشكل التالي كأحد أبرز النماذج لخلق قيمة مشتركة:

الشكل رقم (16): نموذج خلق القيمة



المصدر: شيباني عبد القادر، فلاق محمد، **واقع تبني منظمات الأعمال لأنموذج خلق القيمة المشتركة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة**، شركة Novar أنموذجا "مجلة الاقتصاد والبيئة، العدد 03، المجلد 03، أكتوبر 2020، ص 48

.

رابعا: أبعاد خلق القيمة المشتركة

رغم أن مفهوم خلق القيمة المشتركة مزال يعاني من جدل وسط معظم الأدبيات خاصة من حيث أصالة التعريف، وعدم التوزان بين قطاع الأعمال والمجتمع، بالإضافة إلى إفتقاره للتفسيرات المفاهيمية، كما يعاني المفهوم من غياب مقياس مناسب لأثر خلق القيمة المشتركة، تم اقتراح تصور لأبعاد (CSV) بناءً على رؤى العلماء والممارسين من ذوي الخبرة في مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات، والاستدامة، والتسويق، والإدارة الاستراتيجية، وتكنولوجيا المعلومات والإتصال، إذ تتمثل أبعاد (csv) فيما يلي:

1- القيمة الاقتصادية:

يتم ضمن نهج القيمة المشتركة خلق قيمة إقتصادية (EVC)، أي توليد قيمة شاملة لا تقتصر فقط على الشركة، إنما يشمل ذلك أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والزبائن والموردين والمجتمع المحلي، ويتم ذلك بتفعيل الأداء المالي عن طريق تعظيم العوائد الربحية الشركة، وتعزيز القيمة السوقية وزيادة حجم المبيعات، مما يساهم ذلك في الاستقرار المالي للشركة، ويعود ذلك بالفائدة على أصحاب المصلحة، والذين لهم دور فعال في سلسلة القيمة بالنسبة للشركة عن طريق زيادة تحفيز العمال، خاصة فيما يتعلق بالمكافئات المالية، وزيادة الطاقة الإنتاجية، بالإضافة إلى إمكانية الشركة من توسع عملياتها مما يزيد من فرص العمل مما يعزز الأمن الوظيفي سواء للموظفين الحاليين او المحتملين، كما تمكن (EVC) من التأثير بشكل إيجابي على الموردين من خلال تعزيز العلاقات طويلة الأجل القائمة على الثقة والمنفعة المتبادلة، عندما تزدهر الشركة اقتصاديًا، يمكنها الاستثمار في سلسلة التوريد الخاصة بها، مما يضمن الاستقرار والنمو للموردين، كما يمكن لخلق القيمة الاقتصادية أن تتأتي بزيادة القدرة على الإستثمار والإبتكار في خلق منتجات وخدمات جديدة بشكل يعزز القدرة التنافسية، ويسمح لها بتنمية المجتمعات المحلية عن طريق المساهمة الفعالة في بناء البنى التحتية والإهتمام أكثر بالقضايا الاجتماعية، وزيادة دخل الأفراد، كما يرى البعض من المفكرين

الإداريين ان مسالة خلق القيمة الاقتصادية بالنسبة للشركة تتوقف بشكل كبير على مدى جدية الشركة في الإلتزام بالجانب الاجتماعي والبيئي في التخطيط لمنتجاتها الجديدة، والتقليل من الاثار السلبية لهذه المنتجات والخدمات.

1-1 - مقومات خلق القيمة الاقتصادية في ظل القيمة المشتركة:

خلصت العديد من الدراسات السابقة كدراسة **Mujahid Mohiuddin (2020)** وآخرون على أن منظمات الأعمال ملزمة ضمن إستراتيجية خلق القيمة المشتركة إلى بناء مقومات أساسية لخلق القيمة الاجتماعية والإقتصادية معا ويكون ذلك إذ تعمل المؤسسة على تحقيق القيمة الاقتصادية بالعمل والتركيز على القضايا الاجتماعية، ليستنى لها تحقيق غايات وأهداف إقتصادية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية:

يرى Bloom وآخرون أن هناك فئة كبيرة من المستهلكين قد يكونون زبائن دائمون مستعدون لتغيير العلامة التجارية للمؤسسة التي كانوا يكنون لها ولاء كبير، إلا مؤسسة أخرى لمجرد أن هذه المؤسسة الاقتصادية الثانية تولي إهتمام خاص للقضايا الاجتماعية والإنسانية، وان نسبة كبيرة جدا من المستهلكين قد يتشرون منتجات أقل جودة من مؤسسات ومنظمات أعمال تعمل على تعزيز دورها الاجتماعي، خاصة تلك التي تعمل على حل المشكلات الاجتماعية، مما يعطي لهذه المؤسسات مكانة خاصة في ذهن المستهلكين ويعطيها فرصة لزيادة حصتها السوقية وكذا تعظيم أرباحها، بحيث هناك ما نسبته 78% من المستهلكين يغيرون قراراتهم في الشراء بالنظر إلى الدور الاجتماعي للمؤسسات التي يشترون منها، وأن 48% مستعدون لتغيير علاماتهم التجارية مقابل قضية إجتماعية عادلة تجاه المجتمع في حالة تماثل السعر والجودة مع مؤسساتهم الأصلية، كما يثبت هؤلاء الباحثون أن 75% قراراتهم الشرائية تتغير بالنظر لتعامل المنظمات مع البيئة، بحيث 80% من المستهلكين

مستعدون لدفع تكلفة أكثر مقابل التعامل مع منظمات ومؤسسات تتعامل بشكل افضل مع القضايا البيئية.

ب- تعزيز العلامة التجارية:

قدم كل من Hamish Pringle و Marjorie Thompson في كتابهما المشهور "روح العلامة التجارية" مبررا قويا على العلاقة الوثيقة بين العلامة التجارية للمنظمة والاعمال الإنسانية أو الخيرية أو كل ما يتعلق بخدمة الأفراد والمجتمعات، إذ يتجاوز الافراد المنافع المتعلقة بالمنتج الذي تقدمه المؤسسة من أجل الحفاظ على الصورة الذهنية للعلامة التجارية للمؤسسة بل يتعدى ذلك إلى القيم الأخلاقية وكذا مستوى الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات في سبيل التغير الاجتماعي والتمكين الأفراد بالإضافة إلى زيادة القدرة على مساعدة الافراد من العوامل الساسية والإجتماعية.

ج- جذب المستثمرين:

بحيث يرى البحث أن المحافظة على أبعاد المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال يرفع ويعظم فرصتها لتوسيع إستثماراتها، خاصة تلك المؤسسات متعددة القوميات التي تباشر استثمارات ضخمة في الدول النامية، بحيث أصبحت هذه المؤسسات تساعد تلك الشعوب التي تنشط فيها على مواجهة التحديات الاجتماعية المتعلقة بمشاكل التنمية والصحة والتعليم لذلك وجدت هذه المؤسسات قبولا إجتماعيا ورسميا لتوسيع إستثماراتها.

د- زيادة الأداء المالي:

أشارت العديد من الدراسات ومنها دراسة Sandra waddock على أن المؤسسات ومنظمات الأعمال التي تهتم بالقضايا الاجتماعية ولا تهدف فقط لخلق قيمة إقتصادية بل تبادر من أجل ترك أثر إجتماعي إرتفعت أسهمها في الأسواق المالية العالمية بنسبة 5% عن تلك المنظمات التي لا تتبنى هذا المنحى.

هـ- تخفيض تكاليف الإنتاج:

إن إبتاع المؤسسات الاقتصادية ومنظمات الأعمال إلى إستراتيجية صديقة للبيئة وللمجتمعات والتي تعمل على تقليل الاخطار المتعلقة بهما، مثل الحد من الغازات السامة، والتلوث وإتباع نهج إعادة التدوير والإعتماد على الطاقات المتجددة كلها عوامل ساعدت هذه المؤسسات على تخفيض تكاليف الإنتاج بشكل عام.

و- زيادة الإنتاجية والجودة:

إن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية والتي تدخل ضمن الإبتكار الاجتماعي وكذا المسؤولية الاجتماعية وكل ما يتعلق بالقيمة المشتركة جعل منها مؤسسات تستفيد بشكل كبير من زيادة الإنتاجية وجودة المنتجات بسبب علاقتها الجيدة مع المجتمعات وكذا الإستفادة من المزايا التي ذكرت سابقا كالعلامة التجارية وتعظيم العوائد وغيرها.

وفي هذا السياق يرى الباحث أن خلق القيمة الاقتصادية أصبح مرتبط إرتباط وثيق بالقيمة الاجتماعية، ومدى إهتمام المنظمات بالقضايا الاجتماعية، وأن تلك المؤسسات مهما كان حجمها وتأثيرها والتي لا تتفاعل مع القضايا الاجتماعية سوف يؤدي بها الحال إلى إنخفاض قيمتها الاقتصادية وقد يؤدي ذلك إلى تضاءل حصتها السوقية، وتضيق الخناق عليها قد يصل إلى الإفلاس ويستدل الباحث في هذا الشأن للعديد من الأحداث والأزمات التي شهدتها العديد من المؤسسات جعلت من عدم إهتمامها بالأثر الاجتماعي مشكلة تؤرق القائمين عليها ويمكن الإستدلال ببعض من تلك المظاهر والأحداث على النحو التالي:

- **الأثر الاقتصادي للمقاطعة الشعبية على المؤسسات الداعمة للإحتلال حالة حرب غزة (2023-2024):**

إذ في ظل الجرائم المرتكبة وكثرة عدد الضحايا الذين سقطوا بسبب الحرب على غزة، وفي ظل تنامي الوعي حول القضية الفلسطينية بشكل عام، أصبح المستهلك يتبنى دورا فعالا

في القضايا الاجتماعية العادلة، إذ قادت العديد الشعوب عبر أنحاء العالم حملة كبيرة لمقاطعة منتجات وخدمات المؤسسات التي عبرت عن مواقف منحازة تجاه من يرتكب تلك الجرائم في غزة، وواجهت هذه المؤسسات حملات أضرت بسمعتها التجارية وأدت إلى إنخفاض العوائد المالية خاصة في الدول العربية والإسلامية، وأدى ذلك إلى غلق العديد من الفروع في هذه الدول، وتعتبر سلسلة محلات ماكدونلانز من أكثر المتضررين من حملات المقاطعة، إذ سجلت مستويات دنيا من المداخيل في كثير من دول العالم، مؤسسة ستاربكس هي الأخرى سجلت العديد من الصدمات والتراجع الرهيب في العوائد المالية وتراجع قيمتها السوقية بسبب هذه المقاطعة، وهو نفس الامر مع شركات عالمية أخرى مثل كوكاكولا، بيبسي، شركة الألبسة الرياضية Puma.

هذه الحملة وقبلها حملات أخرى قادتها حركة المقاطعة الدولية (BDS) ضد الشركات الداعمة للإستيطان في المناطق المحتلة، تؤكد أن جودة المنتجات والقدرة على التسويق والترويج وكذا السعر ليست عوامل كافية لضمان القيمة الاقتصادية بل لابد أن تراعي هذه المؤسسات وغيرها الجانب الاجتماعي، وتهتم بالقضايا الإنسانية التي تتاثر وتؤثر على حياة البشر.

❖ **شركة Nike وإنتهاك حقوق العمال من طرف:**

إذ شهدت شركة Nike أزمة إقتصادية كبيرة بسبب تشغيلها للأطفال والعمال في ظروف غير إنسانية في دول آسيوية، وأدى ذلك إلى تراجع كبير جدا في مبيعاتها خاصة في قارة آسيا، وكذا حملات مقاطعة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، مما أدى ذلك للضرر كبير لحق بسمعتها التجارية داخليا وخارجيا.

❖ **أزمة التسرب شركة (BP):**

واجهت شركة الحفل البريطانية BP خسائر فادحة بسبب أزمة تسرب النفط في خليج المكسيك سنة 2010 في الولايات المتحدة الأمركية، وصلت لاكثر من 65 دولار أمريكي، إذ

بلغ حجم التسرب في تلك الحادثة أكثر من 4.9 مليون برميل مما أدى إلى كارثة بيئية، أدخلت الشركة المحاكم الرسمية وكذا المحاكم الشعبية مما جعل صورتها التجارية على المحك.

وبشكل عام يمكن القوم أن الجانب الاجتماعي مهم جدا للظفر بالعوائد المالية، وتحقيق قيمة إقتصادية تضمن للمؤسسة المنافسة وتوسيع الحصة السوقية، بالإضافة إلى ضمان هامش أمان في مواجهة سلوك المستهلك الذي الذي أصبح يضع القضايا الاجتماعية من أولى الأولويات ضمن نطاق أشمل وأهم من جودة المنتج وسعره أو مختلف المنافع التي قد يحققها من هذا المنتج.

2- خلق القيمة الاجتماعية

تسعى المؤسسات الاقتصادية ضمن ثنائية خلق القيمة المشتركة إلى خلق قيمة إقتصادية عن طريق القيمة الاجتماعية التي يمكن لهذه المؤسسات أن تقدمها لمختلف من لهم مصلحة في حتى أطراف أخرى كزبائن محتملين لها، وكما أسلفنا سابقا تظهر القيمة الاجتماعية المحققة ضمن الألية التي تتبعها المؤسسة في خلق القيمة المشتركة، سواء من حيث إعادة تصور المنتج والسوق، أو من حيث إعادة تعريف الإنتاجية ضمن سلسلة القيمة، أو من حيث بناء العناقيد الصناعية الداعمة، بحيث تسعى المؤسسات الاقتصادية ضمن إستراتيجية إعادة تصور المنتج، من حيث حجم الإنفاق في البحث والتطوير لتحسين الخدمات التي يقدمها المنتج والفئات المستهدفة، إذ تصمم منتجات موجهة لتغطية حاجات إجتماعية لم تلبى سابقا، كتلك الخدمات المقدمة في مجال الرعاية الصحية، أو القضاء على مشاكل البيئة، بالإضافة إلى الإبتكار الموجه لمعالجة مشاكل البنية التحتية في المناطق المعزولة والنائية، أو تستخدم هذه المؤسسات أكثر الطرق تطورا لتحسين التعليم، بالإضافة إلى الجهود المبذولة في مجال الذكاء الإصطناعي والذي خلق ثورة وقفزة علمية هائلة في مجال تسهيل البحث وتحسين جودة حياة الأفراد، كما تسعى المؤسسات الاقتصادية لخلق قيمة إجتماعية بإعادة تعريف الإنتاجية ضمن سلسلة القيمة، وذلك من خلال العمل على الإستغلال الأمثل والعقلاني للموارد، والعمل على

تقليل التكاليف، عن طريق التسيير الحسن لإستعمال الطاقة، والمحافظة على موارد الأجيال القادمة من المياه والثروات الباطنية، بالإضافة إلى بناء إستراتيجية شاملة لتكوين وتدريب العمال على هذه الإستراتيجيات والتقنيات، والتي من شأنها المحافظة على القيمة الاجتماعية التي تساعد في خلق قيمة إقتصادية مضافة.

كما تساهم عملية بناء العناقيد الصناعية الداعمة على خلق قيمة إقتصادية، وذلك من خلال تحسين ظروف التعلم، والقضاء على مشكلة البطالة، وإعادة توزيع الدخل، والعدالة في تقسيم الثروة، إذ تشكل تلك التكتلات من المؤسسات والتي تقع في نفس المكان وتقوم بأنشطة متجانسة تمكنها من سهولة مواجهة التحديات الاجتماعية، إذ تعمل هذه العناقيد في إطار خلق القيمة الاجتماعية على:

- ✓ **خلق فرص عمل:** إن التحول من مؤسسات مشتتة ومتفرقة إلى معسكرات إنتاج تعمل ضمن نطاق جغرافي متقارب، يسهل عملية التواصل بينها وكذا التنسيق يسهل ذلك في عملية دمج وتكوين اليد العاملة بتخصصات متنوعة، كما أن العمل التشاركي الجماعي محفز على الإنتاجية وبتالي زيادة الإستثمار والذي يؤدي بدوره إلى إمتصاص البطالة.
- ✓ **السعي إلى إحداث تغيير إجتماعي:** وجود العناقيد الصناعية يساهم في تنمية وازدهار المنطقة بالربط بشبكات الإتصال، وكذا الكهرباء ومختلف المرافق العمومية والتي بدورها تساعد في إحداث التغيرات الاجتماعية المنشوردة من خلال دعم وزيادة الروابط الاجتماعية.
- ✓ **تعزيز المسؤولية الاجتماعية والإبتكار الاجتماعي:** وذلك بالنظر لطبيعة العمل والأنشطة التي تقدمها هذه العناقيد الصناعية خاصة أنها تتطلب مهارات ومبادرات تسعى لمواجهة التحديات الاجتماعية وكذا تبني مسؤولية أخلاقية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه.

وفي هذا السياق يعرض الباحث وبالإعتماد على الدراسات السابقة بعض التجارب في ألية خلق القيمة المشتركة في شقها المتعلق لخلق القيمة الاجتماعية، كنماذج رائدة عالميا شاد بها رواد الأعمال الإجتماعيون، وكان لها الأثر الاجتماعي اللافت، على النحو التالي:

❖ **الإستثمار في مجال تثمين النفايات، الوكالة الوطنية للنفايات بالجزائر:**

بحيث بينت هذه التجربة أهمية عملية تصور جديد للتعامل مع بقايا الصناعة ضمن إستراتيجية إعادة التدوير للنفايات يحيث ساهمت هذه التقنية بنسبة 64% في خلق قيمة مشتركة لصالح الوكالة الجزائرية للنفايات، وهناك مؤسسات أخرى في الجزائر ودول أخرى سجلت حضورا لافتا للتقنيات الحديثة في التعامل مع الموارد التي يعاد تدويرها والإستفادة أكثر من الطاقات التي كانت بدون قيمة، مثل تجربة تحلية مياه البحر وأعادة تصفية مياه الصرف الصحي لاستعمالها في السقي.

❖ **تجربة شركة Novartis ودورها في تعزيز التنمية المستدامة:**

وذلك من خلال منتجات الزيوت الصحية التي تنتجها مثل زيت أوميغا9 ذات القيمة الصحية الكبيرة، والمنتجات الفلاحية الموجهة لمحاربة الحشرات الضارة، وكذا سلسلة إنتاج الالواح الشمسة لإنتاج الطاقة النظيفة، بحيث ساهمت مبادرات الشركة في تحسين جودة الحياة بالنسبة للأفراد وعززت التنمية المستدامة في المجتمع من خلال الحصول على الأدوية الصحية، وتعزيز الرعاية الصحية، وخلق قيم إقتصادية وإجتماعية.

❖ **القيمة الاجتماعية لمنتجات شركة نتسله(Nestlé):**

رغم بعض الإنتقادات التي كانت توجه لشركة Nestlé، إلا أنها في السنوات الأخيرة سعت بشكل ملحوظ لدمج الأثر الاجتماعي في أغلب أنشطتها خاصة من حيث المنتجات التي تنتجها، بحيث طورت نتسله منتجات موجهة للفئات الفقرة موجهة لكل الفئات العمرية من شيوخ وأطفال، بالإضافة إلى منتجات موجه للمرضى خاصة من يعانون فقر الدم، وسوء التغذية، والأمراض المزمنة، على سبيل المثال تعتبر من أول الشركات التي روجت ووزعت منتجات ذات نسبة سكر منخفضة جدا، كما شاركت شركة نستله في دعم التنمية في المناطق الريفية، وهي من أوائل الشركات التي سعت لتطبيق مبدأ"صفر أثر بيئي" كما انها ساهمت في العديد من المناسبات في دعم المبادرات والندوات التي تعمل على تنشيط الوعي البيئي والغذائي، بالإضافة أنها من بين المؤسسات الرائدة في تبني المسؤولية الاجتماعية.

❖ **صناعة السيارات الكهربائية في الصين:**

بحيث برزت الصين كقوة إقتصادية عملاقة ومبتكرة، إذ تعتبر صناعة السيارات الكهربائية إحدى هذه التجارب الرائدة في هذا المجال من خلال مؤسسة مقاولة ناشئة للسيارات الكهربائية NIO,Xpeng، بحيث تعتبر هذه التجربة نموذج من الأعمال الحديثة التي تجسد مبدأ خلق القيمة المشتركة، كبديل للتنوع الاقتصادي ومساهم فعال في حل المشاكل البيئية والإجتماعية، وكنموج جديد ومبتكر لتحقيق أثر إجتماعي ومستدام، بحيث ساهمت هذه التجربة الفريدة من تقليل من إنبعاثات ثاني أوكسيد الكاربون بما يحافظ على البيئة وعلى حياة الإنسان، كما وضعت الضين برنامج صفر إنبعثات بحلول 2060 ، مما جعل الشركات الصينية تستحوذ على الكثير من الفرص الإستثمارية سواء داخل الصين أو خارجها.

❖ **تجارب دولية أخرى رائدة في إعادة تصور المنتجات والسوق:**

ومن هذه الشركات والتي فصل فيها الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، نجد سلسلة فنادق في دولة تايوان والتي تسعمل الثقافة الإبداعية في التعامل في عملاء الفندق، وكل أصحاب المصلحة من أجل السهر على خدمتهم وكذا تعاملهم الجيد مما جعل هذه السلسلة من الفنادق تحصل على صيت عالمي وشهرة كبيرة، بالإضافة إلى تجارب محموعة مجموعة من الشركات في بعض الدول مثل سلسلة العيادات Clínicas de Azúcar في المكسيك والتي توفر رعاية فعالة وبأسعار معقولة لسكان هذا البلد لمرضى السكري. في وكذلك مجموعة Bridge Academies Internationa كينيا وأوغندا التي قامت إستثمرت في المجال الاجتماعي من خلال محاربة مشكلة البطالة، والصحة والتعليم في هذه الدول من خلال بناء المدارس في المناطق النائية والمعزولة.

يمثل الجدول التالي ملخصا لأهم النتائج المحققة من قبل الشركات ومنظمات الأعمال من خلال تبنيها أسلوب خلق القيمة المشتركة حسب Porter وآخرون:

الجدول رقم (03): النتائج المحققة من قبل الشركات ومنظمات الأعمال من خلال تبنيها أسلوب خلق القيمة المشتركة

مصدر وألية خلق القيمة	القيمة الاقتصادية	القيمة الإجتماعية
إعادة تصور المنتجات والسوق	▪ زيادة الإيرادات ▪ توسيع الحصة السوقية ▪ ارتفاع النمو	▪ جودة الخدمات والرعاية الصحية ▪ تحسين التغذية والتعليم
كيف تتم تغطية الإحتياجات غير الملباة من أجل تحقيق إيرادات؟		
إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة	▪ رفع الإنتاجية ▪ زيادة الجودة ▪ تخفيض التكاليف	▪ المحافظة على الطاقة والمياه ▪ تقوية المهارات ▪ تخفيض تكلفة الحصول على الطاقة
العمل على جودة الأنشطة الداخلية من أجل رفع الإنتاجية وتقليل التكاليف		

بناء العناقيد الداعمة	▪ خفض التكلفة وتعظيم الربح ▪ تحسين الهياكل ▪ تحسين فرص إستقطاب اليد العاملة المؤهلة	▪ إعادة توزيع الدخل والثروة ▪ القضاء على البطالة والفقر ▪ جودة التعليم والصحة
كيف تساهم الظروف الاجتماعية غير مستقرة بتحقيق مكاسب جديدة؟		

***Source**: Michael Porter, Greg Hills, Marc Pitzer, Sonja Patscheke, & Elizabeth Hawkins, **Measuring Shared Value How To Unlock Value By Linking Social And Business Results**, Feimaginig Social Ghange, Cambridge, Uk, 2013: P3*

من خلال الجدول أعلاه حسب المفكر الإستراتيجي بورتر وآخرون تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى خلق قيمة مشتركة (CSV)، عن طريقة ألية مستحدة ومبتكرة بداية من خلال إعادة تصور المنتجات والسوق، هنا يظهر دور الإبتكار الاجتماعي في هذه الألية على أساسا أن نقطة البداية هي مواجهة التحديات الاجتماعية، من خلال منتجات وطرق مبتكرة، كما أدت نماذج أعادة تعريف الإنتاجية ضمن ما يعرف بسلسلة القيمة ألية أخرى وطريقة مستحدثة لخفض التكاليف جودة المنتجات، والي تؤدي حتما لآثار إقتصادية وإجتماعية في آن واحد منها رفع الإنتاجية والمحافظة على الطاقة والبيئة، كما تؤكد المؤسسات التي تتبع سياسة بناء العناقيد الصناعية الداعمة أنها سجلت نتائج جيدة تتعلق بخلق قيمة إجتماعية إلى جانب القيمة الاقتصادية وهو ما يظهره الجدول السابق من خلال تحسين فرص الإستقطاب وتحسين جودة حياة الأفراد بالإضافة إلى إعادة توزيع الدخل وخلق الثروة والعمل التشاركي.

خامسا: خلق القيمة المشتركة والمفاهيم المتقاطعة

1- خلق القيمة المشتركة والمسؤولية الاجتماعية:

تهتم المسؤولية الاجتماعية بالممارسات الأخلاقية وعلاقات أصحاب المصلحة، بينما تركز ألية خلق القيمة المشتركة على مواءمة أهداف الأعمال مع الاحتياجات المجتمعية من أجل المنفعة المتبادلة وتحقيق الغايات المشتركة على المدى البعيد، إذ يمكن القول أن خلق القيمة المشتركة تهدف إلى علاقة مرحبة للجانبين الشركة والمجتمع، كما يهتم نهج خلق القيمة المشتركة (CSV) على نماذج الأعمال المستدامة التي تولد قيمة اجتماعية واقتصادية في آن

واحد، بينما تتضمن المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) إعادة الفائض من العائدات الاقتصادية، وذلك من خلال الرفع من وتيرة وأداء الأنشطة وتعزيز دور ومساهمة ورأس المال الاجتماعي في تمويل المشاريع الاجتماعية ، عوض الأكتفاء فقط بطبيعة التزامات الشركات تجاه المجتمع، والتي غالبًا ما يتم انتقادها بسبب الغموض وهو ما كان يركز عليه دعاة المسؤولية الاجتماعية، إن الالتزام بتطبيق كل من المسؤولية الاجتماعية و خلق القيمة المشتركة يفرض التقيد والإلتزام بالقوانين والمعايير الأخلاقية التي ترضها الحكومات والمنظمات الدولية، إلا انه نموذج خلق القيمة المشتركة يذهب إلا ما هو أبعد من ذلك إذ تعتبر الية خلق قيمة إجتماعية من خلال خلق قيمة إقتصادية تمثل أكبر حافز وقوة دافعة لتحقيق نمو إقتصادي واجتماعي عالمي، وهذا يعتبر طريقة جديدة ونموذج مستحدق لفهم أعمق للعملاء وأصحاب المصلحة وكل من يمكنه المساهمة في خلق القيمة، كما تركز المسؤولية الاجتماعية على سمعة الشركة عوض عوض الاهتمام بكل جوانب ومراحل الإنتاج، وهو ما يجعل من الصعب الحفاظ عليها على المدى البعيد، من ناحية أخرى نجد نموذج خلق القيمة المشتركة (CSV) عنصر مهم في إستراتيجية الشركة ويمثل جزء لا يتجزأ من ربحية الشركة ومحيطها التنافسي، لهذه الأسباب وأسباب أخرى ذكرها المفكرون في هذا المجال أبرزهم بورتر يجب الإنتقال من نموذج المسؤولية الاجتماعية إلى نموذج خلق القيمة المشتركة وبشكل عام وبالإضافة إلى الفروقات التي تم ذكرها يمكن تلخيص فروقات أخرى بين نموذج خلق القيمة المشتركة (CSV)، ونموذج المسؤولية الاجتماعية (CSR) في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): الفرق بين القيمة المشتركة والمسؤولية الاجتماعية

المعيار	القيمة المشتركة	المسؤولية الاجتماعية
القيمة	إقتصادية وإجتماعية	فعل الخير
المنافسة	جزء أساسي ومهم لزيادة قوة المنافسة	تقديري واستجابة للضغوطات
الربح	مهم ومتربط بتعظيم الربح	ليس مهم ومنفصل عن تحقيق الربح
جدول الأعمال	يتم إعداده داخليا	خارجيا من خلال التقارير والآراء الشخصية
ميزانية الشركة	عنصر مهم في ميزانية الشركة	عنصر ثانوي

Source: *KRAMER, Mark R.; PORTER, Michael.* ***Creating shared value. Boston****, MA: FSG, 2011.* ***p16***

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن خلق القيمة المشتركة (CSV) يختلف عن المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) من خلال التركيز على الإنشاء المتزامن للقيمة الاقتصادية والاجتماعية، بينما تركز المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل أساسي على الأنشطة الاجتماعية للحصول على صورة إيجابية للشركة فقط، كما يبين الجدول أن المسؤولية الاجتماعية تهتم بالسلوك الأخلاقي والعمل الخيري، في حين أن خلق القيمة المشتركة يدمج الاحتياجات المجتمعية في نماذج الأعمال من أجل المنفعة المتبادلة.

2- خلق القيمة المشتركة ونظرية أصحاب المصلحة:

إن العلاقة الأساسية بين القيمة المشتركة وأصحاب المصلحة هي قدرة المؤسسات الاقتصادية على ضمان خلق قيمة إقتصادية لأصحاب المصلحة بالإضافة إلى توليد تأثيرات إيجابية إجتماعية لفائدتهم، وأساس هذه النظرة أن أخذ القرار لم يعد حكرا على المساهمين فقط، إذ يتعدى ذلك من مجرد الحصول على قيمة مالية من خلال تلك القرارات، إلا ضمان خدمات إجتماعية، ومشاركة وتعاون فعلي للمؤسسة في الجوانب الاجتماعية المتعلقة بهم، وإن

كان أصحاب المصالح يهتمون بدرجة أولى بمصالحهم الخاصة سواء كانت إجتماعية أو إقتصادية، ومن هنا يظهر الفرق الجوهري بين المفهومين بحيث تسعى نظرية خلق القيمة المشتركة لألية خلق القيمة لكل الأطراف سواء كانوا لهم علاقة بالمؤسسة أو لا، كما تسعى جاهدة لمواجهة التحديات الاجتماعية والإقتصادية معا من خلال إبتكار طرف ومناهج جديدة للقيام بالأنشطة، في حين نظرية أصحاب المصلحة لا تبحث عن الطرق وتلك التحديات بقدر ما يهمها المخرجات فقط دون الحاجة للمشاركة في التفاصيل الأخرى، إن تطور مفهوم خلق القيمة المشتركة سهل التعامل مع الإتجاهات والتطبيقات الجديدة والمشهد المتغير لبيئة الأعمال بما فيها نظرية أصحاب المصلحة.

3- خلق القيمة المشتركة ونظرية أسفل الهرم:

إن مفهوم نظرية أسفل الهرم أو قاع الهرم، تعني ان المؤسسة يمكن أن تحقق أرباح أكثر إذا وظفت أفرادا من فئات فقيرة، ومن أصحاب المداخيل الضعيفة، وهو ما يتوافق تماما مع نظرية خلق القيمة المشتركة في شقها المتعلق بالجانب الاجتماعي بحيث تسعى المؤسسات من خلال خلق القيمة المشتركة على تلبية الإحتياجات الاجتماعية منها مشكلة البطالة والفقر، كما ان هذه الفئات تعتبر فرصة ثمينة لتحقيق مداخيل أكثر، وأن إيصال خدمات صحية والقدرة على تحمل تكاليف، بالإضافة إلى مشاركة المجتمعات ضعيفة الدخل في صنع حلول لمشاكلها وتحدياتها الاجتماعية، وتمكين هؤلاء الأفراد من بناء وصقل مهاراتهم، و تفعيل دور التكنولوجيا الحديثة، والتعلم المرن، كلها أساليب الشركات والمؤسسات الاقتصادية لخلق قيمة مشتركة في بيئة يعيش فيها الفقراء ومن يتذيلون الهرم في جودة الحياة.

4- خلق القيمة المشتركة والمؤسسة المواطنة:

المؤسسة المواطنة حسب Carrol تقوم على أربعة أبعاد أساسية البعد الاقتصادي، والبعد القانوني، والبعد الأخلاقي والبعد الخيري، أي أن المؤسسة المواطنة لها إهتمام كبير بالمجتمع الذي تنشط فيه ولا تركز فقط على البعد الاقتصادي وتحقيق العوائد المالية، وهو ما يبرز مدى

تفاعل المؤسسة المواطنة مع المجتمع وأصحاب المصالح من خلال الأبعاد السابقة، ومنه يمكن القول أنه إذا كانت نظرية خلق القيمة المشتركة تعتبر أن المجتمع شريك لتحقيق تلك القيم وفاعل أساسي لضمان القيمة المشتركة، المؤسسة المواطنة لديها نظرة أعمق للمجتمع بحيث تنظر لنفسها لانها جزء أصيل من المجتمع وليس فقط مجرد شريك.

5- خلق القيمة المشتركة والتنمية المستدامة:

إن الفكرة الأساسية للتنمية المستدامة هي الإستغلال الأمثل والعقلاني للموارد بما يضمن الحفاظ على موارد الأجيال اللاحقة، وبذلك تجسد الأبعاد البيئة والإجتماعية والإقتصادية في أنشطة المؤسسات الاقتصادية، ويكمن الفرق الأساسي بينها وبين نظرية خلق القيمة المشركة، أن تطبيق تلك الأبعاد لا يضمن الربح للمؤسسة في كل الحالات وقد تضحي المؤسسة بكثير من الموارد المالية من أجل تطبيقها والعمل بها خاصة في مجال البيئة، عكس نظرية خلق القيمة المشتركة والتي تعتبر علاقة رابح-رابح، إذ تعمل المؤسسة على خلق قيمة إجتماعية بالموازنات مع خلق قيمة إقتصادية.

وبشكل عام وبالإعتماد على الدراسات السابقة يلخص الباحث أهم الفروقات الجوهرية بين مفهوم خلق القيمة المشتركة، وبعض مفاهيم أخلاقيات الأعمال والتي تتقاطع معها وترتبط ببعضها البعض في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): ملخص لأهم الفروقات بين القيمة المشتركة ومفاهيم أخلاقيات الأعمال الأخرى

مفاهيم أخلاقيات الأعمال	نطاق التركيز	التداخلات بين المفاهيم ومفهموم القيمة المشتركة	أهم الإختلافات بين مفاهيم أخلاقيات الأعمال ومفهوم القيمة المشتركة
أصحاب المصلحة	مصلحة خاصة بهم	علاقة تاثير وتاثر وتبادلية مع المؤسسة العوائد المالية	قيمة مشتركة شاملة وتتعدى أصحاب المصلحة
أسفل الهرم	الأشخاص ذوي الدخل الضعيف	ربح من الاعمال الاجتماعية زبائن محتملون وفرصة سوقية	أسفل الهرم بعد واحد من أبعاد القيمة المشتركة وهو البعد الاجتماعي متغاضية على البعد الإقتصادي
المؤسسة المواطنة	المجتمع ليس مجرد شريك	تحسين سلاسل القيمة والعوائد المالية	المؤسسة المواطنة تعتبر أنها جزء من المجتمع بينما هو شريك في خلق القيمة
التنمية المستدامة	أربعة أبعاد	دمج البعد الاقتصادي	لا تركز خلق القيمة الى البعد البيئي والقانوني

المصدر: خرشي إسحاق، **خلق القيمة المشتركة كمفهوم جديد في أخلاقيات الأعمال للشركات منظور تحليلي** .مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، 172-156 .2020 .

الخلاصـة الختامية

إن التحولات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية العالمية فرضت على منظمات الأعمال المعاصرة إعادة النظر في أدوارها التقليدية، التي كانت تركز بشكل مفرط على الربحية فقط، لتتبنى أدوارًا أكثر شمولاً توازن بين الأداء المالي والاعتبارات الاجتماعية والبيئية. وفي هذا الإطار، تتجلى أهمية التكامل بين **المسؤولية الاجتماعية**، و**المسؤولية البيئية**، و**مفهوم القيمة المشتركة** كإطار استراتيجي جديد يرسخ دور المؤسسات كشريك محوري في التنمية المستدامة.

- **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**

لم تعد المسؤولية الاجتماعية ترفًا تنظيميًا أو مجرّد واجب أخلاقي، بل أصبحت شرطًا من شروط الاستمرار والتنافس. فهي تعبّر عن التزام المؤسسة بمراعاة مصالح الأطراف المعنية (الموظفين، الزبائن، المجتمع...) والعمل بما يعزز العدالة الاجتماعية ويقلل من التفاوت والاحتكار. وقد بات يُنظر إلى هذه المسؤولية كجزء لا يتجزأ من الحوكمة الرشيدة للمؤسسة، خصوصًا في ظل تصاعد الوعي المجتمعي والتشريعات الدولية التي تُلزم المنظمات بممارسات مسؤولة وشفافة.

- **المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال**

تُعتبر المسؤولية البيئية امتدادًا طبيعيًا للمسؤولية الاجتماعية، حيث تلتزم المؤسسة بحماية البيئة وتقليل الأثر السلبي لأنشطتها على النظام البيئي. ويأتي هذا الالتزام في وقت تزداد فيه الضغوط الدولية لمواجهة التغير المناخي واستنزاف الموارد، ما يجعل احترام البيئة مكونًا جوهريًا في تقييم أداء المؤسسات. وفي هذا السياق، يتطلب تحقيق هذه المسؤولية تبني تقنيات إنتاج نظيفة، ومراقبة الانبعاثات، وتبني نظم إدارة بيئية فعّالة، وهو ما يعكس مدى تطور المؤسسة أخلاقيًا وتكنولوجيًا.

- **القيمة المشتركة كاستراتيجية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية**

يمثل مفهوم "القيمة المشتركة" تحوّلًا نوعيًا في فهم وتطبيق المسؤولية الاجتماعية. فبدل أن تُمارَس بشكل خيري أو رمزي، يُعاد دمج القضايا الاجتماعية والبيئية ضمن **المنطق الاقتصادي الأساسي للمؤسسة**، بحيث تصبح حلول المشكلات المجتمعية والبيئية **فرصًا استثمارية مبتكرة** .وبذلك، تحقق المؤسسة نموًا اقتصاديًا معززًا بأثر اجتماعي إيجابي، مما يُرسّخ ثقافة الابتكار المسؤول ويخلق ميزة تنافسية مستدامة.

وقد أثبتت العديد من التجارب الدولية (مثلNestlé ، Unilever، ...Intel) أن الاستثمار في القيمة المشتركة لا يقلل من الربحية، بل يعززها عبر بناء ثقة طويلة المدى مع العملاء، والولوج إلى أسواق غير مشبعة، وتعزيز ولاء الموارد البشرية والمجتمعات المحلية.

يتضح من خلال استعراض هذه المحاور الثلاثة أن الطريق نحو مستقبل مؤسسي مستدام يمر عبر إحداث **توازن ذكي بين الربح والمسؤولية**، وتبني رؤية استراتيجية تُعلي من شأن القيم الأخلاقية والبيئية. وعليه، فإن منظمات الأعمال مدعوة اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى تجاوز المفاهيم التقليدية في الإدارة، والتحوّل إلى مؤسسات مواطنة ومسؤولة تخلق "قيمة مشتركة" تُسهم في تحسين حياة الناس، وحماية الكوكب، وضمان الاستمرار في سوق يتغير بسرعة ولا يرحم المتأخرين.

قائمة المراجع

أولًا: مراجع باللغة العربية

1. عبد الله، صلاح الدين،**المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال – المفهوم، النماذج، التطبيقات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
2. العيساوي، أحمد،**المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2016.
3. الكبيسي، نزار عبد الله،**أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
4. عبد المطلب، محمد أحمد، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة: منظور استراتيجي**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2012.
5. عبد القادر، مروان،**المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة**، مجلة جامعة الجزائر للعلوم الاقتصادية، العدد 12، 2019.
6. الخطيب، إبراهيم محمود،**المسؤولية الاجتماعية للشركات: المفهوم والتطبيقات في الدول العربية**، مجلة البحوث الإدارية، جامعة القاهرة، 2018.
7. العجلوني، أحمد.حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
8. أبو قحف، عبد السلام .**إدارة الأعمال الدولية** .دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2010.
9. العيساوي، أحمد .**المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال** .دار اليازوري العلمية، الأردن، 2016.
10. الكبيسي، نزار عبد الله .**أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية** .دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2013.
11. خضير، كاظم كريم .**الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات** .دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.

12. الزبيدي، عبد الله. **الاستدامة والمسؤولية البيئية للمنظمات**. مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 8، 2021.

ثانيًا: مراجع باللغة الأجنبية (إنجليزية)

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). ***Creating Shared Value****. Harvard Business Review, 89(1/2), 62–77.*

Carroll, A. B. (1991). ***The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders****. Business Horizons, 34(4), 39–48.*

Elkington, J. (1997). ***Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business****. Capstone Publishing.*

ISO. (2010). ***ISO 26000: Guidance on Social Responsibility****. International Organization for Standardization.*

Freeman, R. E. (1984). ***Strategic Management: A Stakeholder Approach****. Pitman Publishing.*

United Nations Global Compact. (2004). ***Principles for Responsible Business****. New York: UN Publications.*

ثالثًا: وثائق ومصادر إلكترونية موثوقة

1- البنك الدولي: تقارير الحوكمة والمؤسسات *https://www.worldbank.org*

2- المنتدى الاقتصادي العالمي: تقارير المسؤولية الاجتماعية والاستدامة https://www.weforum.org

3- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD: مبادئ الحوكمة والمسؤولية https://www.oecd.org

4- مبادرة التقرير العالمي *https://www.globalreporting.org* – GRI

5- بوابة ISO 26000 الرسمية https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html