

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس، سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية،

الموضوع:

دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز
العلاقات مع أصحاب المصالح
(دراسة تطبيقية في بعض المؤسسات بولاية سطيف)

تحت إشراف:
أ.د. رزيقة غراب

من إعداد:
وسيلة بلهادي

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
بقة الشريف	أستاذ	جامعة سطيف 1	رئيسا
غراب رزيقة	أستاذ	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقرا
بن ناصر عيسى	أستاذ	جامعة قسنطينة 2	عضوا مناقشا
عقون شراف	أستاذ محاضر	المركز الجامعي- ميله	عضوا مناقشا
العايب عبد الرحمان	أستاذ محاضر	جامعة سطيف 1	عضوا مناقشا
شلابي عمار	أستاذ محاضر	جامعة سكيكدة	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 2018 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و أطال في عمرهما

إلى زوجي وولدي عبد الصمد وأبّي

إلى أختي وفقها الله وسدد خطاها

إلى كل الأهل والأقارب، وخاصة أهل زوجي

إلى كل الأصدقاء والزملاء

إلى كل من علّمني ولو حرفاً .

شكر و تقدير

الحمد لله حمدا كثيرا، والشكر له سبحانه على كل النعم التي أنعم علي بها عامة ونعمة العلم خاصة، وعلى توفيقه لي لإنجاز هذا العمل وإتمامه.

أما بعد، فأتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير الخالص والاحترام الفائق إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع، وأخص بالذكر:

✿ الأستاذة المشرفة الأستاذة الدكتورة رزيقة غراب التي لم تتوان في تقديم نصائحها وإرشاداتها القيمة حول هذا العمل ومتابعته طيلة مدة إنجازها.

✿ الأستاذة المشرفة المساعدة بتركيا الدكتورة: Ayshegul yalmiz على توجيهاتها القيمة وكذا الأستاذة الدكتورة: Fuat Erdal ، رئيس قسم الاقتصاد بجامعة إسطنبول التقنية، للخدمات العظيمة التي قدمها لنا خلال الإقامة العلمية باسطنبول؛

✿ الأستاذة المحكمين، على ملاحظاتهم ونصائحهم وتقييمهم للاستبيانات؛
كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى:

✿ الأستاذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بتحمل عناء قراءة وتقييم هذا الجهد المتواضع؛

✿ موظفي مركز البحوث الإسلامية (ISAM) بجامعة 29 ماي باسطنبول الذين وفروا لنا جوا تحفيزيا ومريحا للبحث العلمي؛

✿ موظفي السفارة الجزائرية في أنقرة، وعلى رأسهم الأستاذ: مراد حراكي على التسهيلات والخدمات الجليلة المقدمة من طرفهم.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

البسمة

إهداء

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

المقدمة العامة أ-1

الفصل الأول: مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات 1

المبحث الأول : مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات 2

المطلب الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للشركات 2

المطلب الثاني: تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات 14

المطلب الثالث: أبعاد المسؤوليات الاجتماعية للشركات CSR domains 21

المطلب الرابع: أنشطة ومواضيع المسؤولية الاجتماعية للشركات 31

المطلب الخامس: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات 35

المبحث الثاني : نظريات ومقاربات المسؤولية الاجتماعية للشركات 40

المطلب الأول: النظريات الوسيلية 40

المطلب الثاني: النظريات السياسية 44

المطلب الثالث: النظريات التكاملية 47

المطلب الرابع: النظريات الأخلاقية 52

المطلب الخامس: المنظور الإسلامي للمسؤولية الاجتماعية 56

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية للشركات - الاستراتيجيات والأدوات/المبادرات 60

المطلب الأول: استراتيجيات ومناهج التعامل مع المسؤولية الاجتماعية للشركات 60

المطلب الثاني: أدوات ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات 64

المطلب الثالث: لمحة عن مبادرات الهيئات والمنظمات الحكومية الدولية بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات 67

70	المبحث الرابع: المسؤولية الاجتماعية للشركات: المبررات والانتقادات
70	المطلب الأول: المبررات والفوائد
77	المطلب الثاني: انتقادات المسؤولية الاجتماعية للشركات
79	المطلب الثالث: لمحة عن تكاليف المسؤولية الاجتماعية للشركات
84	الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح
85	المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأهميتها
85	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل بعض الدول والمنظمات
87	المطلب الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
88	المطلب الثالث: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
89	المطلب الرابع: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
94	المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
94	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية من منظور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
97	المطلب الثاني: حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية
99	المطلب الثالث: تحديات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
105	المطلب الرابع: مبادرات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
109	المطلب الخامس: بعض الأمثلة عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
112	المبحث الثالث: أصحاب المصالح - مدخل نظري تفصيلي
112	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم أصحاب المصالح (وفقا للفكر الإداري)
114	المطلب الثاني: تعريف أصحاب المصالح
116	المطلب الثالث: تصنيف أصحاب المصالح
120	المطلب الرابع: نظرية أصحاب المصالح
127	المبحث الرابع: إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح
127	المطلب الأول: مستويات ومبادئ الالتزام بنهج أصحاب المصالح
131	المطلب الثاني: استراتيجية إشراك أصحاب المصالح
136	المطلب الثالث: تحليل أصحاب المصالح

المطلب الرابع: حوارات أصحاب المصالح	142
المطلب الخامس: العلاقة بين جودة العلاقات مع أصحاب المصالح ونجاح المؤسسات	145
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح	156
المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية	157
المطلب الأول: القوانين والمبادرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والمفاهيم ذات الصلة (الحوكمة، الاستدامة)	157
المطلب الثاني: مبادرات متعلقة بتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح	161
المطلب الثالث: أمثلة عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية لدى بعض المؤسسات الجزائرية	163
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	169
المطلب الأول: مجتمع الدراسة ومجالها	169
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات	170
المطلب الثالث: مراحل جمع وتحليل بيانات الدراسة وأدوات تحليل النتائج	172
المبحث الثالث: واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية والعلاقات مع أصحاب المصالح في المؤسسات محل الدراسة	174
المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة (المسيرين)	174
المطلب الثاني: أنشطة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة	176
المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية: الدوافع، أسباب ضعف الممارسات، والأهمية	179
المطلب الرابع: علاقة المؤسسة بأصحاب المصالح	183
المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة واختبار ومناقشة الفرضيات	187
المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة	187
المطلب الثاني: عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى	206
المطلب الثالث: عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية	214
المطلب الرابع: مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة	222
الخاتمة:	232
قائمة المراجع	240
قائمة الملاحق	248

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01-1	فهم المكونات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	24
02-1	الموضوعات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والقضايا الفرعية حسب منظمة الايزو 26000	32
03-1	قائمة الموضوعات العامة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	34
04-1	تكاليف التصديق (في الصين)	81
01-2	تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	86
02-2	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	88
03-2	تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر للفترة (2009 – 2013)	89
04-2	تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2010-2015)	90
05-2	تطور الناتج المحلي الخام خارج المحروقات 2009-2013	90
06-2	تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية	91
07-2	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف	92
08-2	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أهم 10 ولايات للفترة (2009- 2012 السداسي الأول)	92
09-2	أنواع المصالح	114
10-2	أمثلة عن أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكل فئة من أصحاب المصالح	119
11-2	أهمية حوارات أصحاب المصالح	144
01-3	عدد الاستبيانات المسترجعة	171
02-3	تدرج بدائل الاستجابة وفق خماسية ليكارت	171
03-3	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	171
04-3	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	172
05-3	المتوسط الوزني لحساب المستوى	173
06-3	توزيع المديرين حسب متغير السن	175
07-3	توزيع المديرين حسب متغير الجنس	175
08-3	أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة لمكان العمل	176
09-3	أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة للسوق	177
10-3	أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة للمجتمع	178
11-3	أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة نحو البيئة	179
12-3	دوافع قيام المؤسسة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية	180
13-3	أسباب عدم قيام المؤسسة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية	180
14-3	درجة أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة	181
15-3	رأي المستجوبين في المسؤولية الاجتماعية باعتبارها مطلبا أخلاقيا أو قانونيا أو استراتيجيا	182
16-3	ترتيب أصحاب المصالح حسب الأولوية	183

183	أهمية العلاقة مع أصحاب المصالح	17-3
184	أنشطة لتحسين علاقات المؤسسة مع أصحاب المصالح	18-3
187	معامل الثبات ألفا كرونباخ الخاص باستبيان العمال	19-3
190	آراء الأفراد حول واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال	20-3
191	آراء العمال حول محور الثقة	21-3
192	آراء العمال حول محور الالتزام	22-3
193	آراء العمال حول محور الرضا	23-3
194	معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان الموجه للعملاء	24-3
194	توزيع العملاء حسب متغير المستوى	25-3
195	توزيع العملاء حسب السن	26-3
196	توزيع العملاء حسب متغير فترة التعامل	27-3
197	درجات الموافقة على عبارات المحور الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء	28-3
198	آراء العملاء حول محور الثقة	29-3
199	آراء العملاء حول محور الالتزام	30-3
199	آراء العملاء حول محور الرضا	31-3
200	معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان الموجه للموردين	32-3
201	توزيع الموردين حسب متغير المستوى التعليمي	33-3
201	توزيع الموردين حسب متغير السن	34-3
202	توزيع الموردين حسب متغير فترة التعامل	35-3
203	درجات الموافقة على عبارات واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه المورد	36-3
204	آراء الموردين حول محور الثقة	37-3
205	آراء الموردين حول محور الالتزام	38-3
206	آراء الموردين حول محور الرضا	39-3
207	نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال وتعزيز العلاقات مع العمال	40-3
209	نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال وتعزيز ثقة العمال بالمؤسسة	41-3
211	نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال وتعزيز التزام العمال تجاه المؤسسة	42-3
212	نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال وتعزيز رضا العمال عن المؤسسة	43-3
215	نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء وتعزيز العلاقات مع العملاء	44-3
217	نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء وتعزيز الثقة مع العملاء	45-3
219	نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء وتعزيز الالتزام لدى العملاء	46-3
221	نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء وتعزيز الرضا لدى العملاء	47-3

223	نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين وتعزيز العلاقات مع الموردين	48-3
225	نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين وتعزيز الثقة لدى الموردين	49-3
227	نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين وتعزيز الالتزام لدى الموردين	50-3
228	نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين وتعزيز الرضا لدى الموردين	51-3

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات في علاقته بالتنمية المستدامة	01-1
22	هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	02-1
27	نموذج المجالات الثلاث للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	03-1
51	نموذج Carroll للأداء الاجتماعي للمؤسسات	04-1
139	شبكة المصالح أو النفوذ	01-2
140	أهمية إشراك أصحاب المصالح	02-2
174	توزيع المديرين حسب عدد سنوات الخبرة	01-3
188	توزيع العمال حسب متغير المستوى التعليمي	02-3
188	توزيع العمال حسب عدد سنوات الخبرة	03-3
189	توزيع العمال حسب متغير السن	04-3
189	توزيع العمال حسب متغير الجنس	05-3
195	توزيع العملاء حسب المستوى التعليمي	06-3
195	توزيع العملاء حسب متغير السن	07-3
196	توزيع العملاء حسب متغير فترة التعامل	08-3
201	توزيع الموردين حسب المستوى التعليمي	09-3
202	توزيع الموردين حسب متغير السن	10-3
203	توزيع الموردين حسب متغير فترة التعامل	11-3

المقدمة

المقدمة العامة

تعتبر المؤسسات عضوا فاعلا في المجتمع، وترتبط بعلاقة تأثير تبادلية بينها وبين البيئة التي تعمل فيها، لذا فهي مطالبة بتحمل نتائج تصرفاتها، والتحلي بالمسؤولية والشفافية في تعاملها مع الأطراف المتأثرة بأنشطتها، وتوسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، أي الاهتمام بقضايا البيئة والمجتمع، والانتقال من الاهتمام بالمساهمين (أو الملاك) كأصحاب المصالح الأساسيين، إلى الاهتمام بكل من تربطه مصلحة بالمؤسسة، ويؤثر ويتأثر بقراراتها وأهدافها.

تعد المسؤولية الاجتماعية للشركات أحد المتغيرات الهامة المؤثرة على عمل المؤسسة، وتنطوي على أن المؤسسة المسؤولة اجتماعيا هي تلك التي تدمج الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والأخلاقية في قيمها، وفي نشاطاتها واستراتيجياتها، متحملة مسؤوليتها تجاه كافة أصحاب المصالح سواء كانوا داخليين أو خارجيين، كما ينظر للمسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها مساهمة طوعية للأعمال في النموذج المجتمعي التوجيهي للتنمية المستدامة، بحيث تتجاوز الامتثال للقوانين.

تستوعب المسؤولية الاجتماعية للشركات مجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة، فمنها ما هو موجه للسوق أي نحو سلسلة التوريد وتطوير وتحسين المنتجات ويستهدف أصحاب مصالح خارجيين مهمين (العملاء وجمعيات المستهلكين والموردين وشركاء الأعمال)، ومنها ما هو موجه لمكان العمل ويستهدف أصحاب المصالح الداخليين الأساسيين (العمال)، وأنشطة موجهة للمجتمع المحلي والمجتمع الأوسع وتشمل مجموعة متنوعة من أشكال المشاركة الطوعية تمس جوانب عديدة كالتعليم والصحة وتحسين نوعية الحياة، وأنشطة موجهة للبيئة الطبيعية والتي تركز على حماية البيئة والتنمية المستدامة. هذا وترتكز المسؤولية الاجتماعية على عدد من المبادئ تتمثل في الاستدامة والمساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي.

تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية عبر الزمن، فانتقل من ذلك المفهوم الضيق المنصب على التعامل مع أحداث بيئية آنية، إلى هدف استراتيجي يستدعي الاهتمام الكبير من قبل الإدارة، وعلى الرغم من وجود وجهات نظر تعارض مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتسرد مبررات عديدة أبرزها الحجج التقليدية التي ترى أن للمؤسسة مسؤولية واحدة فقط تتمثل في تحقيق أقصى قدر من الأرباح لأصحابها أو المساهمين، إلا أن المؤيدين يرون أن الأخذ بعين الاعتبار مصالح ومساهمات أصحاب المصالح هو الأساس للسلوك الأخلاقي والحوكمة السليمة، ويعتبرون المسؤولية الاجتماعية أساس النهج الاستراتيجي للمؤسسات لاخذ واستباق ومعالجة قضايا مرتبطة بتفاعلاتها مع الآخرين، ومن خلال تلك التفاعلات تنجح في مساعيها التجارية.

وتبين الممارسات الواقعية الفوائد التي يمكن للمؤسسة أن تجنيها من وراء السلوك المسؤول اجتماعيا، والتي من بينها إدارة مخاطر بأنواعها المختلفة (المخاطر الاجتماعية والبيئية والقانونية والاقتصادية وغيرها) بفعالية في بيئة تسويقية



تزداد تعقيدا، وتعزيز القدرة على تطوير العمال والاحتفاظ بهم، وتحسين الابتكار والتنافسية، كما أن نجاح المؤسسة أصبح مرتبطا بمسؤوليتها الاجتماعية.

أصبحت المؤسسات في جميع أنحاء العالم، وأصحاب المصالح المرتبطين بها، على وعي متزايد بالحاجة إلى السلوك المسؤول اجتماعيا وبفوائده، فمن خلال الأداء الاجتماعي والبيئي تسعى المؤسسة لتحسين نوعية العلاقات التي تربطها بأصحاب المصالح من خلال تعزيز ثقتهم والتزامهم ورضاهم عن أدائها تجاههم. فالمؤسسات أصبحت تدير وتقيم كذلك الأصول غير الملموسة ولا تعتمد فقط على التقارير المالية لخلق قيمة للمساهمين، كما أنها أدركت أن قضايا أصحاب المصالح باتت أساسا لتحقيق النجاح والتفوق، هذه الأصول غير الملموسة "من ضمنها الثقة والالتزام والرضا" أصبحت مؤشرات رئيسية للأداء جنبا إلى جنب مع النتائج النهائية مثل الربح والعائد على الاستثمار ونمو الإيرادات والإنتاجية، كما أنها تساعد المؤسسة في مواصلة العمل بفعالية.

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم عليها اقتصاديات الدول، وتعتبر ركيزة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، أصبحت هي الأخرى تهتم بالقضايا الاجتماعية والبيئية، فالخصائص التي تتميز بها تجعلها أكثر مرونة تجاه تلك القضايا. ومع أن المبادرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات ركزت في بدايتها أساسا على الشركات متعددة الجنسيات والمؤسسات الكبيرة، إلا أن الخبراء والباحثين الاقتصاديين والأكاديميين وكذا رجال الأعمال والمستثمرين يؤكدون على أهميتهما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة التأثير الكبير الذي تمارسه هذه الأخيرة على البيئة والمجتمع، وارتباطها بفئات عديدة من أصحاب المصالح المختلفين من مالكي وعمال وعملاء وحكومة ومجتمع محلي وغيرهم، ومن خلال مطالعة الأدبيات في مجال الإدارة، نرى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معنية بالانخراط في الأداء الاجتماعي والمساهمة في رفاه المجتمع، كغيرها من المؤسسات، وهي تسعى لبناء علاقات قوية مع أصحاب المصالح المرتبطين بها.

إشكالية البحث

إن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة هامة في اقتصاديات الدول، نظرا لدورها الكبير في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مجتمعاتها، فعلى الرغم من الاختلاف بين الدول من ناحية السياسات والتوجهات والمستوى الاقتصادي والاجتماعي، إلا أن هناك شبه إجماع على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي من أهم التنظيمات التي يعتمد عليها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لما تتميز به من حركية ومرونة، فضلا عن دعمها للمؤسسات الكبيرة، كما وتمتع هذه المؤسسات بخصائص فريدة تجعلها متميزة عن المؤسسات الكبيرة، وتخلق لها خصوصية حيال الممارسات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية.

وفي ظل تغير بيئة أعمالها إقليميا ودوليا، والتوجه نحو الاهتمام برأس المال البشري والاجتماعي، وباعتبارها تتعامل مع أطراف متعددة مثل الملاك والعمال والموردين والعملاء والحكومة وغيرهم، وتأثيرها عليهم وتأثرها بهم، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحاجة لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية باعتباره أحد الأدوات التي تسهم في تقوية

وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح المتعددين، وخاصة الأساسيين منهم الذين لهم تأثير مباشر على أهدافها وقراراتها.

قد يكون أصحاب المصالح بالمؤسسة داخليين مثل العمال والمديرين والملاك وقد يكونون خارجيين مثل العملاء والموردين والمنافسين، كما أنهم قد يكونون ثانويين أو أساسيين، وقد أوضحت الدراسات النظرية والممارسات الواقعية أن المؤسسات تسعى لتقوية العلاقات مع من لهم التأثير الكبير على أداء المؤسسة وأهدافها، وهم أصحاب المصالح الأساسيين ومن ضمنهم العمال والعملاء والموردين.

وتأتي دراستنا هذه لتحاول الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما دور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (محل الدراسة) في تعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح الأساسيين (العمال والعملاء والموردين)؟

أي بعبارة أخرى: هل توجد علاقة تأثير إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و(جودة) العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح الأساسيين؟
وتنبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
- 2- ما مدى إدراك مسيري المؤسسات محل الدراسة لأهمية المسؤولية الاجتماعية؟
- 3- ما مدى سعي مسيري المؤسسات محل الدراسة لتحسين وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح المختلفين؟
- 4- هل تسهم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال في تعزيز علاقة العمال بالمؤسسة؟
- 5- هل تسهم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء في تعزيز علاقة العملاء بالمؤسسة؟
- 6- هل تسهم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين في تعزيز علاقة الموردين بالمؤسسة؟

الفرضيات

من أجل دراسة هذا الموضوع، تم وضع الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: تسهم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال في تعزيز علاقة العمال بالمؤسسة، بمعنى يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال وعلاقة العمال بالمؤسسة.
وتنبثق عنها الفرضيات التالية:

- 1.1. تسهم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال في تعزيز ثقة العمال بالمؤسسة
- 2.1. تسهم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال في تعزيز التزام العمال تجاه المؤسسة
- 3.1. تسهم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال في تعزيز رضا العمال عن المؤسسة

2. الفرضية الرئيسية الثانية: تسهم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء في تعزيز علاقة العملاء بالمؤسسة، ويعني يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء وعلاقة العملاء بالمؤسسة. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1.2. تسهم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء في تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة
 2.2. تسهم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء في تعزيز التزام العملاء تجاه المؤسسة
 3.2. تسهم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء في تعزيز رضا العملاء عن المؤسسة
 3. الفرضية الرئيسية الثالثة: تسهم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين في تعزيز العلاقات مع الموردين، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين وعلاقة الموردين بالمؤسسة. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1.3. تسهم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين في تعزيز ثقة الموردين بالمؤسسة
 2.3. تسهم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين في تعزيز التزام الموردين تجاه المؤسسة
 3.3. تسهم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين في تعزيز رضا الموردين عن المؤسسة

أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث في كونه يعالج أحد المواضيع الإدارية الهامة، إذ يتطرق لموضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات، التي أصبحت ضرورة في ظل التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وتعاضم دورها في التأثير على سمعة المؤسسة وتنافسيتها، وفي قدرتها على تحسين وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح المتعددين. فلم تعد المؤسسات تركز على الربحية وحدها بل أصبحت تدمج القضايا البيئية والاجتماعية في قراراتها واستراتيجياتها. وتكمن أهمية البحث كذلك في تناوله للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه الأخيرة تعد قطاعا حيويا في اقتصاديات الدول نظرا لأهميتها الاقتصادية والاجتماعية، وبما أنها تعتبر مستهلكا كبيرا للموارد والطاقة، وتشكل ضغطا كبيرا على البيئة والمجتمع، وتتعامل مع أطراف متعددة مثل الملاك والعمال والموردين والعملاء والحكومة وغيرهم، وهي تهدف لتقوية وتعزيز العلاقات معهم حتى تضمن بقاءها ونموها، فإنها معنية تماما بالممارسات المسؤولة، وإن كانت لها خصوصيات تميزها عن المؤسسات الكبيرة.

أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:
- تحديد مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وإبراز أهمية الالتزام بتلك المفاهيم بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - دراسة تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات على أصحاب المصالح؛
 - التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية،

- معرفة الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تعزيز وتقوية العلاقات مع أصحاب المصالح في المؤسسات محل الدراسة.

المنهج المتبع

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانبه، وعليه اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يهدف إلى جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها. هذا المنهج الذي نعتبره مناسباً لطبيعة الموضوع إذ يأخذ جانباً كبيراً من الدراسة، بحيث تم الاعتماد عليه بشكل واضح وذلك من خلال وصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري وتحليل الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع، وفي الجانب التطبيقي تم تحليل واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وإسهام الممارسات المسؤولة في تعزيز العلاقة مع أصحاب المصالح، حيث جرت الدراسة التطبيقية في بعض المؤسسات الناشطة بولاية سطيف. وقد اعتمدنا في جمع المعلومات على مصادر ثانوية ومصادر أولية.

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع، وكذلك المقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض مواقع الانترنت.

المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيانات كأداة رئيسية للبحث.

صعوبات البحث

رافق إنجاز هذه الدراسة جملة من الصعوبات يمكن حصر أهمها في قلة المراجع باللغة العربية التي تعالج بالتفصيل جوانب الموضوع المختلفة، وهو ما دفعنا لترجمة عدد من المراجع من اللغة الأجنبية، وقد تطلب ذلك الكثير من الوقت والجهد. بالإضافة إلى ذلك، وفيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على استبيانات عديدة موجهة لأصحاب المصالح الأساسيين بالمؤسسة وهم العمال والعملاء والموردين، بالإضافة إلى استبيان موجه للمسيرين لمعرفة واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات محل الدراسة. هذا الأمر تطلب وقتاً طويلاً لتوزيع الاستبيانات واسترجاعها ثم تفرغها، وتحليلها.

حدود الدراسة

يتطرق البحث إلى دراسة ثلاثة أطراف فقط من أصحاب المصالح بالمؤسسة (العمال والعملاء والموردون)، غير أنهم يعدون من بين الأطراف التي تؤثر في المؤسسة وتتأثر بها، كما أن الدراسة أجريت في بعض المؤسسات بولاية سطيف، مع ذلك يمكن إلى حد ما تعميم نتائج البحث، على اعتبار المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعيش ظروفاً بيئية وتنظيمية وتشريعية متشابهة.



متغيرات الدراسة

المتغير التابع: جودة العلاقات مع أصحاب المصالح (الثقة، الالتزام، الرضا)

المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية



المسؤولية الاجتماعية للشركات: مسؤولية المؤسسة عن أثر قراراتها وأنشطتها على المجتمع و البيئة، من خلال سلوك شفاف وأخلاقي منسجم مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع، آخذة في الحسبان توقعات أصحاب المصالح، ومتوافقة مع القانون المعمول به ومنسجمة مع الأعراف الدولية للسلوك و مندمجة في جميع أنحاء المؤسسة (التعريف الخاص بمنظمة الإيزو 26000)

أصحاب المصالح: صاحب المصلحة هو فرد أو مجموعة لديها واحد أو أكثر من مختلف أنواع المصالح في المؤسسة. وكما قد يتأثر أصحاب المصالح بالإجراءات أو القرارات أو السياسات أو الممارسات الخاصة بالمؤسسة، فقد يؤثرون على إجراءات المؤسسة أو قراراتها أو سياساتها أو ممارساتها، فهناك تفاعل محتمل في اتجاهين أو تأثير متبادل (تعريف ل Carrol).

أصحاب المصالح الأساسيون لديهم مصالح ترتبط مباشرة بمصير المؤسسة، وهم عادة حملة الأسهم والمستثمرون والعمال والعملاء والموردون والمقيمون في المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة. يمكن أيضاً إضافة البيئة الطبيعية والأجيال المستقبلية إلى هذه القائمة.

أصحاب المصالح الداخليون هم أولئك الذين تشتمل عليهم المؤسسة، فهم جزء منها، ويساهمون في تطويرها، وهم على سبيل المثال العمال والمديرون.

أصحاب المصالح الخارجيون هم الذين لا يعتبرون جزءاً من المؤسسة، وهم على سبيل المثال شركاء الأعمال والموردون والعملاء، والمجتمعات المحلية، فضلاً عن البيئة الطبيعية نفسها.

الثقة: تصورات الأفراد والجماعات بأن وعود المؤسسة واتفاقاتها وقراراتها يمكن الاعتماد عليها وسيتم الالتزام بها.

الالتزام: المدى الذي يعتقد ويشعر فيه كل طرف بأن العلاقة تستحق إنفاق الطاقة للحفاظ عليها وتعزيزها.

الرضا: المدى الذي يشعر فيه كل طرف بالارتياح تجاه الآخر بسبب تعزيز التوقعات الإيجابية بشأن العلاقة.

الدراسات السابقة

موضوع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات ليس جديداً، وقد تمت مناقشته من قبل الكثير من الباحثين، خاصة في هذا العقد الأخير، ولكن دراستنا هذه تختلف عن سابقتها في كون الكثير من الدراسات السابقة ركزت على مفاهيم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الكبيرة، وأهملت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ما عدا بعض الدراسات القليلة التي تناولت الموضوع، والتي هدفت غالباً لمعرفة مدى إدراك مديري هذه المؤسسات لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية، أو واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تلك المؤسسات، بينما سنحاول في بحثنا هذا إلقاء الضوء على دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح.

من خلال اطلاعنا لم نجد سوى عدد قليل من الدراسات العربية التي تربط بين المسؤولية الاجتماعية والعلاقات مع أصحاب المصالح، والتي في الواقع تركز على أحد أصحاب المصالح فقط مثلاً المستهلكين أو العمال (الموارد البشرية)، بينما هناك عدد لا بأس به من الدراسات الأجنبية التي تربط بين هذين المتغيرين، وإن كانت معظمها عبارة عن بحوث منشورة في مجلات، أو أوراق أعمال في ملتقيات وندوات، وفيما يلي نستعرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة قريبة بموضوع دراستنا:

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (2013) *Nabeela Mushtaq* بعنوان *Paramount role of corporate social responsibility in retaining employees and corporate reputation: an extract from Pakistan's banking sector*

هي عبارة عن مقال منشور في مجلة *Journal of Business and Finance* ، هدفت إلى التركيز على أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنظيم المصرفي في إرضاء وإدارة أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، وتحديدًا إيجاد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاحتفاظ بالعاملين وسمعة المؤسسة.

تم اختيار 9 بنوك باكستانية لها ارتباط بالمسؤولية الاجتماعية، وتم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان حيث وزع على 232 عاملاً اختبروا عشوائياً. كشفت الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً للمسؤولية الاجتماعية للشركات على كل من الاحتفاظ بالموظفين وسمعة المؤسسة.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها ركزت على أحد أصحاب المصالح الأساسيين ألا وهم العمال، وكيف أن بقاءهم واستمرارهم في العمل في المؤسسة مرتبط بشكل ما بوجود برامج للمسؤولية الاجتماعية تجاههم.

2- دراسة Maden C وآخرون (2012) بعنوان *Linking corporate social responsibility to corporate reputation: a study on understanding behavioral consequences*

عبارة عن ورقة بحثية في 8th International Strategic Management Conference ، باسطنبول (2012). هدفت إلى معرفة الأثر الذي تحدثه المسؤولية الاجتماعية على سمعة المؤسسة، ثم الآثار التي تحدثها السمعة على سلوكيات المستهلكين والعمال والمستثمرين كمجموعات مختلفة من أصحاب المصالح. تمثل مجتمع الدراسة في عدد من المؤسسات التركية الرائدة، حيث اختيرت ست (6) مؤسسات ناشطة في مجال الصناعات المصرفية والاتصالات والطيران، وتم الاعتماد على استبيان عبر الانترنت وزع على عينة تتكون من 172 مستجوبا، حيث 73% عبارة عن مستهلكين بالنسبة للمؤسسات المعنية، و12% هم عمال بهاته المؤسسات، بينما 14% لديهم استثمارات في هاته المؤسسات.

خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي للمسؤولية الاجتماعية على سمعة المؤسسة، وكذلك أثر إيجابي قوي للسمعة على سلوكيات كل من المستهلكين والعمال والمستثمرين.

هذه الدراسة لها علاقة وثيقة بالدراسة الحالية، من خلال بحثها عن وجود أثر إيجابي بين المسؤولية الاجتماعية وسلوكيات أصحاب المصالح (المستهلكون والعمال والمستثمرون)، وتختلف عن الدراسة الحالية بوجود متغير وسيط وهو السمعة.

3- دراسة Imran Ali و Jawaria Fatima Al (2011) بعنوان *Corporate social responsibility, corporate reputation and employee engagement*

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر كل من المسؤولية الاجتماعية وسمعة المؤسسة على التزام العمال.

تم جمع البيانات الأولية من عدة منظمات باكستانية حيث عمال هاته المنظمات هم المستهدفون والذين تم استجواب 284 منهم بالاعتماد على الاستبيان. أكدت الدراسة على العلاقة الهامة بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة المؤسسة، والمسؤولية الاجتماعية والتزام العمال، وسمعة المؤسسة والتزام العمال، فالمؤسسات ذات مستوى عال من المسؤولية الاجتماعية والسمعة يمكنها أن تجذب عمالا ملتزمين يرتبطون بعملهم وكذلك بمؤسستهم.

أكدت هذه الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والتزام العمال، فهي تناولت جزءا مما ستتناوله الدراسة الحالية.

4- دراسة Tuongdung Lenguyen (2011) بعنوان *The impact of corporate social responsibility programs on a company's image and reputation: a case study*

عبارة عن مقال يهدف إلى تقديم دليل تجريبي يجيب عن التساؤل: هل ممارسات المسؤولية الاجتماعية تؤثر على صورة وسمعة المؤسسة؟

استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث وزع على 400 صاحب مصلحة للمؤسسة محل الدراسة - Siam Cement Group (SCG) Thailand - والتي تعتبر رائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

توصل إلى أن برامج المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالجوانب الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرة لها تأثير مهم على صورة وسمعة المؤسسة، وأن المؤسسة اكتسبت صورة وسمعة في المجتمع نتيجة ممارستها الهامة والبارزة.

5-دراسة Sankar Sen, C. B. و Bhattacharya و Daniel Korschun (2006) بعنوان *The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment*

مقال منشور في مجلة Journal of the Academy of Marketing Science . اعتمد هذا البحث على تجربة ميدانية تنطوي على مثال واقعي للأعمال الخيرية للمؤسسات لتسليط الضوء على كل من نطاق وحدود العوائد الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للشركات. هذه الدراسة تبحث تأثير مبادرة المسؤولية الاجتماعية للشركات على أصحاب المصالح الذين لديهم القدرة على الانتماء إلى المؤسسة بطرق متعددة: كموظفين وعملاء ومستثمرين، وعلى وجه التحديد، تحقق الدراسة فيما إذا كان الوعي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وكيفية إدراكها له يؤثر على المعتقدات والمواقف العامة لكل من أصحاب المصالح تجاه المؤسسة وكذلك نواياهم في البحث عن عمل معها واستهلاك منتجاتها وشراء أسهمها.

تألفت عينة الدراسة من 3,538 طالبا جامعيًا في مدارس الأعمال والهندسة في الجامعة، حيث دعي كل المجتمع للمشاركة في الدراسة الاستقصائية عن طريق البريد الإلكتروني من إدارة الجامعة. تم توفير رابط على الواب للطلاب خاص بالاستقصاء، وكحافز للمشاركة، تم إدخال المستجيبين في تصميمات لعدة شهادات كهدية بمبالغ مختلفة من الدولارات قابلة للتسديد من قبل محل بيع الكتب بالجامعة.

أجريت الدراسة على مرحلتين، حوالي أسبوعين قبل الإعلان عن الهدية المقدمة من مؤسسة السلع الاستهلاكية المعبأة Fortune 500 إلى جامعة عامة كبيرة لدعم مركز التعليم والتنمية للأطفال المحرومين الذين يعيشون في المجتمعات القريبة من الحرم الجامعي (pre-CSR)، وأسبوعين بعد الإعلان (post-CSR). وأجري المسح باستخدام برنامج زوميرانغ (<http://www.zoomerang.com>)، وهو برنامج رائد للدراسات الاستقصائية على شبكة الإنترنت.

أظهرت النتائج أنه اعتمادًا على الوعي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، الذي كان منخفضًا إلى حد ما، تفاعل أصحاب المصالح إيجابًا مع جوهر المؤسسة ليس فقط في مجال الاستهلاك ولكن في مجالات العمالة والاستثمار أيضًا، وقد أدارت هذه التأثيرات صفات أصحاب المصالح فيما يتعلق بصدق دوافع المؤسسة.

فالأفراد الذين كانوا على بينة من مبادرة المسؤولية الاجتماعية ل في هذه الدراسة كان لديهم ارتباطات إيجابية أكثر بالمؤسسة؛ وعرضوا هوية تنظيمية أكبر؛ وأشاروا إلى نية أكبر لشراء المنتجات، والبحث عن عمل، والاستثمار في المؤسسة، مقارنة بالمجيبين الذين لم يكونوا على دراية بالمبادرة.

تؤكد هذه الدراسة على الارتباط الايجابي بين مبادرات المسؤولية الاجتماعية والعلاقة مع أصحاب المصالح، غير أنها تختلف عن الدراسة الحالية في كونها استجوبت أصحاب مصالح محتملين، أما دراستنا فقد اعتمدت على أصحاب مصالح حاليين مرتبطين ارتباطاً وثيقاً بالمؤسسة.

6- دراسة Delphine Gendre-egerter (2008) بعنوان La Perception du Dirigeant de PME de Responsabilité Sociale : Une Approche par La Cartographie Cognitive

هي أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والاجتماعية بجامعة Fribourg، تهدف إلى معرفة وفهم تصورات مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول المسؤولية الاجتماعية، وإعادة تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ويعد هذا خطوة أولى لإعادة تعريف مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، وكيفية دمج أصحاب المصالح في هذا المفهوم.

تم الاعتماد على رسم الخرائط المعرفية، بإجراء مسح تجريبي لـ 13 مؤسسة صغيرة ومتوسطة. خرج الباحث من خلال دراسته بعدة توصيات، من أهمها ضرورة استخدام مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقنية الخريطة المعرفية لتحديد نموذج أصحاب المصالح ونطاق تأثيرهم، وتطوير شراكة مع المجتمع المحلي حول قضايا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتحديد قضاياها المركزية، وبأن يقوم التنفيذيون الذين يريدون أن يكونوا نشطين في الأسواق الدولية بإنشاء شراكة طويلة الأمد مع مورد مفضل، بالإضافة إلى ضرورة استخدام تخطيط الشركة فيما يتعلق بأصحاب المصالح في بيئتها لإلقاء الخطابات وإجراءات زيادة الوعي لمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وشرح التحديات الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية، واقتراح أدلة تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوضيح في هذا الدليل حدود المسؤولية تجاه الموردين.

تلتقي هذه الدراسة مع البحث الحالي في تركيزها على أصحاب المصالح، وضرورة تقوية العلاقات معهم وخاصة الموردين.

الدراسات العربية

1- دراسة منيرة سلامي وسنيقرة رفيقة بعنوان أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة” دراسة مقارنة بين مؤسسة إيلاف ترين، الضياء وليند غاز بولاية ورقلة.

مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي الأول: حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 25 و 26 نوفمبر 2013. تعالج إشكالية أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واستخدم برنامج الـ SPSS لمعالجة المعطيات المجمعة من عينة عشوائية تتألف من 66 عاملا في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) من المؤسسات الثلاث محل الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية على مستوى وظيفة الموارد البشرية (التوظيف، ظروف العمل ، الأجور والمكافآت، التكوين والتطوير) تؤثر على أداء المورد البشري بالإيجاب أو السلب كنتيجة عامة بالإضافة إلى بعض النتائج الجزئية مثل أثر اختلاف كل من الجنس وقطاع النشاط في تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هذه الدراسة تناولت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وأحد أصحاب المصالح ألا وهم العمال "الموارد البشرية"، كما أن المؤسسات المختارة هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وهذه هي نقطة الالتقاء مع الدراسة الحالية، أما الاختلاف فيكمن في تركيز الدراسة على التأثير على أداء الموارد البشرية، وليس على جودة العلاقة المتمثلة في الرضا والثقة وغيرها.

2- دراسة مقدم وهيبة بعنوان تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية- دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، وهي أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة وهران 2013/2014.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بعض الولاية في الغرب الجزائري). حيث اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات (110 استبانة)، علما أن 80% من المؤسسات المدروسة كانت مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي غياب أي فلسفة تجاه أنشطة المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات محل الدراسة، كما أن تلك المؤسسات تمارس مسؤوليتها الاجتماعية بشكل متوسط عموما، حيث تمارس مسؤولية اجتماعية بمستوى عال تجاه كل من المساهمين والعملاء، وبمستوى متوسط تجاه البيئة والعاملين والمستهلكين، أما تجاه المجتمع فالممارسة كانت ضعيفة. هذا وبينت الدراسة عدم وجود تأثير لمتغيرات العمر والحجم والملكية وطبيعة النشاط على ممارسة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات عينة الدراسة، بالإضافة إلى وجود عراقيل تحول دون ممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية تمثلت أساسا في نقص التمويل.

هذه الدراسة تلتقي مع الدراسة الحالية في كونها ركزت على الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية، ويعتبر هذا جزء من الدراسة الحالية، مع اختلاف العينة.

3- دراسة ناهد أحمد محمد بعنوان أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على ولاء العملاء "دراسة على شركات المنتجات الغذائية السودانية".

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (جامعة السودان)، 2015. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الأخلاقية، القانونية، الخيرية، والمسؤولية تجاه البيئة) على ولاء العملاء بأبعاده (الولاء الموقفي، السلوكي، والمعرفي)، والعلاقة بينهما.

استهدفت الدراسة عينة من عملاء شركات الأغذية السودانية، بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات توصلت الدراسة إلى أن هناك أثرا إيجابيا جزئيا للمسؤولية الاجتماعية على ولاء العملاء، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء، إذ يعد هذا جزءا من الدراسة الحالية، على اعتبار ولاء العملاء بأبعاده الثلاث هو نفسه التزام العملاء.

4- دراسة هشام مكي، وعبد الرحمان بوطيبة بعنوان "القياس المتعدد الأبعاد للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

مقال منشور في مجلة (AL-RIYADA For Business Economics) (العدد I، جانفي 2017)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة ممارسات المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك خلال إجراء القياس المتعدد الأبعاد لثمان مؤسسات اقتصادية تنشط في قطاعات مختلفة بمدينة الشلف، حيث استخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وزع على 35 مستجوبا من الإدارة الوسطى.

سمحت نتائج الدراسة بالوقوف على مستوى تطبيق المؤسسات محل الدراسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ومدى توجه كل مؤسسة نحو الأبعاد، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تطبيق منخفض لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، أما التحليل متعدد الأبعاد فقد كشف عن وجود ثنائيتين أساسيتين، وهما أن تطبيق البعد الخيري متلازم والبعد الاقتصادي، كما أن هناك تلازما بين البعد القانوني والأخلاقي.

وتلتقي مع الدراسة الحالية في تركيزها على ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

خطة البحث

قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كالتالي:

الفصل الأول: مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

في هذا الفصل سنحاول دراسة الأسس والمفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات: النشأة، التعريف، المبادئ، المجالات، الاستراتيجيات، المبررات والانتقادات.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والعلاقات مع أصحاب المصالح

سندرس فيه المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرية أصحاب المصالح، استراتيجية إشراك أصحاب المصالح، تحليل أصحاب المصالح، حوارات أصحاب المصالح، مؤشرات قياس العلاقة مع المؤسسة (الثقة، الالتزام، الرضا)، ودور جودة العلاقات مع أصحاب المصالح في تحقيق النجاح للمؤسسات.

الفصل الثالث: : الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقة مع أصحاب المصالح

في هذا الفصل سنحاول معرفة واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال إجراء دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سطيف، محاولين إسقاط مختلف الجوانب النظرية للموضوع، والتأكد من صدق الفرضيات المطروحة.

وفي الاخير نختتم دراستنا بتقديم النتائج التي توصلنا إليها، والتوصيات وكذلك الآفاق المستقبلية للبحث.

الفصل الأول

مدخل نظري للمسؤولية

الاجتماعية للشركات

الفصل الأول: مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

تمهيد

تشارك جميع المؤسسات -بغض النظر عن حجمها أو نشاطها- في وجود علاقة تبادلية بينها وبين البيئة التي تعمل فيها، فالمؤسسات وليدة بيئتها ومجتمعها. ونظرا لقوة وخطورة تأثيرها على كل من البيئة والمجتمع، بالإضافة إلى عوامل أخرى عديدة (مثل التنمية المستدامة، العولمة، الحوكمة، الأخلاق، ... وغيرها)، وجب على المؤسسات أن تتحمل مسؤوليتها عن آثار أعمالها، أي أن تتحلى بالمسؤولية الاجتماعية، فلا يكون اهتمام المؤسسات منصبا أساسا حول تعظيم الأرباح فقط، ولا تعتبر مصلحة المؤسسة هي المصلحة العليا، بل إن الجوانب الاجتماعية والأخلاقية تصبح ذات أهمية في الممارسات الإدارية.

ولتسليط الضوء على هذا المفهوم قسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول : مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات

المبحث الثاني: : نظريات ومقاربات المسؤولية الاجتماعية للشركات

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية للشركات - الاستراتيجيات والأدوات/المبادرات

المبحث الرابع: مبررات وانتقادات المسؤولية الاجتماعية للشركات

المبحث الأول : مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات

سنناقش في هذا المبحث نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للشركات ونستعرض عددا من التعريفات لهذا المصطلح، ثم نعرض على كل من مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات وأهم مواضيعها وأنشطتها وأبعادها، وذلك من خلال المطالب التالية :

المطلب الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للشركات

المطلب الثاني: تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات

المطلب الثالث: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات

المطلب الرابع: مواضيع وأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات

المطلب الخامس: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات

المطلب الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للشركات

لفهم التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للشركات سنستعرض كل من علاقة المؤسسة بالمجتمع وعوامل ظهور المسؤولية الاجتماعية للشركات، وجذورها، وكذلك أهم المحطات الرئيسية للتطور التاريخي لهذا المفهوم.

أولا: علاقة المؤسسة بالمجتمع وعوامل ظهور المسؤولية الاجتماعية للشركات

رغم اختلاف المؤسسات في طبيعة أهدافها وأنشطتها ونوعية ملكيتها وحجمها، إلا أنها تشترك جميعها في وجود علاقة تبادلية بينها وبين البيئة التي تعمل فيها، فالمؤسسات لا تنشأ من فراغ، وإنما هي وليدة بيئتها ومجتمعها، وعندما نشير إلى المؤسسات في علاقتها مع المجتمع أو البيئة، فإن التركيز غالبا ما يكون على المؤسسات الكبيرة -في صناعات معينة-، مع ذلك لا ينبغي أن يغيب عن بالنا حقيقة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم مهمة أيضا. في الواقع، نشأت مشاكل على مدى العقود الماضية بالنسبة لهذه الأخيرة لأنها تخضع للعديد من الأنظمة والمطالب نفسها التي تفرضها الحكومة على المنظمات الكبيرة. بيد أنه في كثير من الحالات لا تملك المؤسسات الصغيرة الموارد اللازمة لتلبية متطلبات زيادة المساءلة على العديد من الجهات الاجتماعية¹ (سنناقش في الفصل الثاني بالتفصيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة).

ويقصد بالمجتمع جماعة أو أمة أو مجموعة واسعة من الناس لديهم تقاليد وقيم ومؤسسات وأنشطة جماعية ومصالح مشتركة. وبالتالي فعند الحديث عن العلاقات بين المؤسسات والمجتمع، فنحن قد نشير إلى الأعمال والمجتمع المحلي، والأعمال والبلد ككل، والأعمال والمجتمع العالمي، أو الأعمال ومجموعة محددة من الناس (المستهلكين والمستثمرين والأقليات)، وعندما نناقش المؤسسات والمجتمع بأسره، فإننا نفكر في المجتمع على أنه

¹ Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz. **Business & Society: Ethics and Stakeholder Management**. 7th Edition. South-Western, A part of Cengage Learning, 2008/2009. P.6.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

يتألف من العديد من مجموعات المصالح، والمنظمات الأكثر أو الأقل رسمية، ومجموعة متنوعة من المؤسسات. كل من هذه المجموعات والمنظمات والمؤسسات هي تجميع هادف من الناس الذين توحدوا لأنهم يمثلون قضية مشتركة أو يشتركون في مجموعة من المعتقدات المشتركة حول قضية معينة¹.

وتمثل بيئة أعمال المؤسسة كل "ما يحيط بالمؤسسة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات"²، وهي "تنطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات، تنطوي المجموعة الأولى على المتغيرات على المستوى الوطني، كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فتتمثل في متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها -الأجهزة والتنظيمات الحكومية والمستهلكين وتجار الجملة والتجزئة...-، أما المجموعة الثالثة فتتمثل في متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي بالمؤسسة، والتي تتكون من العمال والمديرين وغيرهم"³.

يتأثر المجتمع والبيئة بمخرجات المؤسسة، فمن جهة تشبع هذه الأخيرة احتياجات ورغبات أفراد المجتمع (المأكل، المشرب، الملابس...)، كما أنها توفر لأفراد المجتمع فرصا للعمل والمداحيل، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تؤثر على البيئة من خلال ما تقدمه من ابتكارات ومنتجات جديدة، وتسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية لبلداتها، وتؤثر أحيانا على الحياة السياسية وتدفع بالدولة إلى خلق قوانين جديدة، والتخلي عن قوانين قائمة، لكنها من جهة أخرى قد تحدث تأثيرا سلبيا على البيئة يتمثل في التلوث البيئي الذي تتسبب فيه نتيجة ممارستها للعملية الإنتاجية وما تخلفه من نفايات وعوادم، كما قد تساهم كذلك في زيادة ندرة بعض الموارد وتمنع الأجيال القادمة من الاستفادة منها. علاوة على ذلك فإن لمنتجات المؤسسة تأثيرا على قيم وسلوكيات الأفراد، وقد ازداد تفاقم هذا الأثر مع العولمة، التي فتحت الأسواق على بعضها، واستطاعت المؤسسات الغربية من خلالها أن تصدر مع منتجاتها الموجهة للدول العربية والإسلامية بعض قيمها ومظاهرها التي غالبا لا تتناسب مع القيم العربية والإسلامية.

ونظرا لقوة وخطورة تأثير المؤسسات على البيئة والمجتمع، بالإضافة إلى عوامل أخرى، وجب على المؤسسات أن تتحمل مسؤوليتها عن آثار أعمالها وتصرفاتها، ورغم حداثة مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الإدارية إلا أن جذوره تمتد إلى ما قبل الثورة الصناعية، وقد أسهمت العديد من الظروف والعوامل في ظهور وتطور هذا المفهوم، وتشمل هذه العوامل ما يلي⁴:

1- **التنمية المستدامة:** أكدت دراسات كثيرة للأمم المتحدة وغيرها حقيقة أن الجنس البشري يستخدم الموارد الطبيعية بمعدل أسرع من ذلك الذي يمكن استبداله. وإذا استمر هذا الوضع، فإنه لن تكون لدى الأجيال القادمة

¹.Ibid.

². طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس. الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط.1 (عمان: دار وائل، 2007)، ص.255.

³. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص. أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000)، ص.151.

⁴. Paul Hohnen. **Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business**. International Institute for Sustainable Development.2007.PP.7-8.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

الموارد التي تحتاج إليها من أجل تنميتها. وبهذا المعنى، فإن الكثير من التنمية الحالية غير مستدام، ولا يمكن أن يستمر هذا لأسباب عملية وأخلاقية على حد سواء. والقضايا ذات الصلة تشمل الحاجة إلى إيلاء اهتمام أكبر للتخفيف من حدة الفقر واحترام حقوق الإنسان. المسؤولية الاجتماعية للشركات هي نقطة دخول لفهم قضايا التنمية المستدامة والاستجابة لها في استراتيجية الأعمال للمؤسسة.

2- العولمة: بتركيزها الملازم على التجارة عبر الحدود-الشركات متعددة الجنسيات وسلاسل التوريد العالمية- تثير العولمة الاقتصادية باضطراب الانشغالات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات ذات الصلة بممارسات إدارة الموارد البشرية، حماية البيئة، والصحة والسلامة، من بين أمور أخرى. يمكن أن تلعب المسؤولية الاجتماعية للشركات دورا حيويا في الكشف عن كيفية تأثير قطاع الأعمال على ظروف العمل، والمجتمعات المحلية والاقتصادات، وما هي الخطوات التي يمكن اتخاذها لضمان أن قطاع الأعمال يساعد على الحفاظ على الصالح العام وبنائه. يمكن أن يكون هذا مهما بشكل خاص للشركات الموجهة للتصدير في الاقتصادات الناشئة.

3- الحوكمة: وضعت الحكومات والهيئات الحكومية الدولية، مثل الأمم المتحدة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومنظمة العمل الدولية عددا من الاتفاقيات، والإعلانات، والمبادئ التوجيهية/الإرشادات، وغيرها من الأدوات التي توجز معايير لما تعتبره سلوكا مقبولا للأعمال. وغالبا ما تعكس أدوات المسؤولية الاجتماعية للشركات الأهداف والقوانين المتفق عليها دوليا فيما يتعلق بحقوق الإنسان والبيئة ومكافحة الفساد.

4- تأثير قطاع المؤسسات: إن حجم وعدد المؤسسات، وقدرتها على التأثير على الأنظمة السياسية والاجتماعية والبيئية الخاصة بالحكومات والمجتمع المدني، تثير تساؤلات حول التأثير والمساءلة. فحتى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها -والتي تمثل مجتمعة أكبر مصدر للتوظيف-، لها تأثير كبير. إذ تعتبر المؤسسات سفراء عالميين للتغيير وللقيم. ولذلك فإن سلوكها أصبح مسألة في غاية الأهمية.

5- الاتصالات: التقدم في تكنولوجيا الاتصالات، مثل الانترنت والهواتف المحمولة، جعل أمر متابعة ومناقشة أنشطة المؤسسات أكثر سهولة. فداخليا، يمكن لهذا الأمر أن يسهل الإدارة، وإعداد التقارير، والتغيير. وخارجيا، يمكن للمنظمات غير الحكومية، ووسائل الإعلام وغيرها أن تقيم بسرعة وترسم صورة لممارسات الأعمال التي تعتبر إما إشكالية أو نموذجية *problematic or exemplary* في سياق المسؤولية الاجتماعية للشركات، توفر تكنولوجيا الاتصالات الحديثة فرصا لتحسين الحوار والشراكات.

6- التمويل: يبدي المستهلكون والمستثمرون اهتماما متزايدا بدعم الممارسات المسؤولة ويطالبون بمزيد من المعلومات حول كيفية تعامل المؤسسات مع المخاطر والفرص المتعلقة بالقضايا الاجتماعية والبيئية. إن نهجا سليما للمسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن يساعد في بناء قيمة السهم، وتخفيض تكلفة رأس المال، وضمان استجابة أفضل للأسواق.

7- الأخلاق: هناك عدد من الانتهاكات الخطيرة ورفيعة المستوى لأخلاقيات المؤسسات -والتي تؤدي إلى خسارة للعاملين أو المساهمين أو المجتمعات أو البيئة، فضلا عن سعر السهم-، ساهمت في رفع عدم الثقة العامة في

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

المؤسسات. ويمكن لنهج المسؤولية الاجتماعية للشركات أن يساعد في تحسين حوكمة المؤسسات والشفافية والمساءلة والمعايير الأخلاقية.

8- **التماسك والمجتمع:** يرى المواطنون في العديد من البلدان أنه يجب على المؤسسات أن تتوفر على نفس المعايير العالية للرعاية الاجتماعية والبيئية، وبغض النظر عن المكان الذي تعمل فيه. وفي سياق المسؤولية الاجتماعية للشركات، يمكن للمؤسسات أن تساعد في بناء الإحساس بالانتماء للمجتمع أو روح الجماعة والنهج المشتركة للمشاكل المشتركة.

9- **القيادة:** هناك تزايد للوعي بحدود التشريعات الحكومية والمبادرات التنظيمية لفهم كل القضايا التي تتناولها المسؤولية الاجتماعية للشركات بفعالية. يمكن أن توفر المسؤولية الاجتماعية للشركات المرونة والتحفيز للمؤسسات للتصرف باستباق اللوائح، أو في المجالات التي تبدو فيها اللوائح مستبعدة.

10- **أداة للأعمال:** يدرك قطاع الأعمال أن اعتماد نهج فعال للمسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن يقلل من خطر تعطل واختلال الأعمال، ويفتح فرصا جديدة، ويدفع عجلة الابتكار، ويعزز العلامة التجارية وسمعة المؤسسة وحتى أنه يحسن الكفاءة. (سنفصل في هذه النقطة عند التطرق لمبررات وفوائد المسؤولية الاجتماعية للشركات).

ثانيا: جذور المسؤولية الاجتماعية للشركات وبوادر وإرهاصات الظهور

يرتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالأخلاق والحس الإنساني، وقد أشارت الكتب السماوية إلى النزاهة والصدق في التعامل وعدم الغش، وهناك الكثير من الآيات القرآنية الكريمة التي دلت على ذلك. فالمسؤولية الاجتماعية في الإسلام هي مفهوم عضوي منبثق من العقيدة والشريعة وليست رد فعل عن ممارسات سلبية. حتى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية، الذي يدعي الغرب ظهوره حديثا، مع تطور الصناعة والنشاط الاقتصادي، هو في الحقيقة مستمد من التعاليم الدينية، فكتاب Bowen (1953) (أول من أشار إلى مصطلح المسؤولية الاجتماعية للشركات) هو في الحقيقة جزء من دراسة حول التعاليم المسيحية والأخلاق. تم بتكليف من المجلس الاتحادي للكنائس المسيحية في أمريكا، فكان جزءا من دراسة أكبر مكونة من ستة مجلدات عن "الأخلاقيات المسيحية والحياة الاقتصادية"، وكان من المفترض أن يكون "تحقيقا في الحياة الاقتصادية وعلاقتها بالقيم الروحية والأخلاقية"¹.

إن الجوانب الاجتماعية والأخلاقية لم تلق أي أهمية تذكر خلال الثورة الصناعية وماقبلها، إذ كان اهتمام المؤسسات منصبا أساسا حول تعظيم الأرباح، واعتبار مصلحة المؤسسة هي المصلحة العليا، وأن ما هو خير لها هو خير للمجتمع، وقد تميزت تلك الفترة بطول ساعات العمل والأمراض المهنية وإصابات العمل الفردية والجماعية وتشغيل الأطفال والنساء في ظروف عمل قاسية وهدر الموارد... الخ.

¹. Min-Dong Paul Lee. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. International Journal of Management Reviews, 2008, Volume 10 Issue 1. P. 56.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

ظهرت خلال هذه الفترة بعض الإرهاصات والدعوات للحد من تلك المظاهر (القاسية)، ففي بداية القرن التاسع عشر دعا **روبرت أوين** إلى الاهتمام بالعامل (والذي اعتبر بمثابة آلة بشرية) بمدته بأساسيات الحياة ومنحه ساعات عمل محدودة ووجبات أثناء العمل والتعليم وغيرها، ثم تصاعدت حركة الإدارة العلمية إلا أنها كانت تركز على تعظيم الأرباح على حساب العوامل والأطراف الأخرى، ثم جاء **هنري جانت** الذي أشار في 1919 إلى أنه "إذا حدث في أي وقت أن وجد المجتمع أن ثمن وجود المؤسسات يفوق ما يجني من ورائها من نفع، فإن السماح بوجودها ينتفي"¹.

عموماً، تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات ظاهرة حديثة نسبياً - في الاقتصاد الوضعي - فقد نشرت الدراسات في هذا الموضوع في العشرينيات (1920)، كنتيجة للنقاش حول حاجة مديري المؤسسات أن يأخذوا في الحسبان ليس فقط مصالح المساهمين ولكن أيضاً مصالح أصحاب المصالح الآخرين. وبسبب الكساد العظيم في الثلاثينات (1930)، والحرب العالمية الثانية ظل هذا النقاش هامشياً. إذ كان هدف المؤسسات في هذه المرحلة إنتاج وتسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار المستهلك ومصالحه، مع إهمال مسؤولياتها تجاه أطراف متعددة، فأدى الإفراط في الإنتاج إلى حدوث كساد عالمي كبير فانهارت المؤسسات مما أدى إلى تسريح الآلاف من العاملين الذين وجدوا أنفسهم فجأة دون دخل. تطلبت هذه الاضطرابات تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، هنا ظهرت نظرية كينز الشهيرة التي توجب تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي بحد معقول لإعادة التوازن، وهو ما أدى إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل الأفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات².

تميزت الفترة بعد الحرب العالمية الثانية (1945) بسقوط الكثير من الأنظمة العسكرية واستبدالها بنظم ديمقراطية تؤمن بالمشاركة السياسية، ومن ثم توسع مفهوم الديمقراطية الصناعية فتعزز دور النقابات في المطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة، خاصة أنه في هذه الفترة ظهر النظام الاشتراكي في الإتحاد السوفياتي، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور وإشراك العاملين بالإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل وظهور جمعيات حماية المستهلك في العالم الغربي كلها أحداث انعكست بشكل كبير على المؤسسات في العالم كله وأدت إلى نقلة نوعية حقيقية في تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات وليس طرحاً نظرياً فقط³.

1. نجم عبود نجم. أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، ط.1، (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2006)، ص.ص.196-197.

2. طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري. المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، ط.1، (عمان: دار وائل، 2005)، ص.57.

3. المرجع نفسه، ص.58.

ثالثا: المحطات الرئيسية للتطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للشركات

يرتبط تطور المسؤولية الاجتماعية للشركات ارتباطا وثيقا بحركة الاستدامة، حتى لو كان لكلا المفهومين مسارات مختلفة للتطور، إلا أنهما أصبحا متكاملين في الآونة الأخيرة. في حين أن مفهوم الاستدامة كان نتاج الحركة البيئية، ظهرت المسؤولية الاجتماعية للشركات في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي وكانت تهتم أساسا بالقضايا الاجتماعية. تشمل المسؤولية الاجتماعية للشركات على المكونات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للتنمية المستدامة، وتوفر نهجا شاملا للمؤسسات من أجل فهم القضايا المتعلقة بالتنمية المستدامة. هذه الحقيقة تدعم توضيح وترجمة العديد من العوامل إلى لغة مؤسسية، وفقا لأهميتها بالنسبة للمؤسسات، وبالإضافة إلى ذلك، تقدم المسؤولية الاجتماعية هيكلًا شاملا للاستدامة العالمية من وجهة نظر المؤسسات، وبالتالي، من منظور الأعمال الفردية وعملياتها، سيكون النفاذ والتنفيذ أسهل¹.

وعلى الرغم من أنه لا يمكن تحديد مراحل ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات وتطوره بدقة، إلا أنه يمكن الوقوف على المحطات الهامة في تاريخ هذا التطور، فحسب كل من M و P Katsoulakos و A Matraga و Koutsodimou و L Williams² يمكن التمييز بين ثلاث مراحل أساسية لتطور المسؤولية الاجتماعية للشركات، ولكل منها خصائص مختلفة، إلا أن هناك بعض التداخل الذي لا مفر منه، وتتمثل هذه المراحل أو المحطات فيما يلي:

- ✓ المسؤولية الاجتماعية للشركات: البداية (1960 ت - 1990 ت)
- ✓ المسؤولية الاجتماعية للشركات: مرحلة البناء (1990 ت - 2000)
- ✓ المسؤولية الاجتماعية للشركات: مرحلة الانتشار "في التنظير والممارسة" (2000- إلى الآن)

1- المسؤولية الاجتماعية للشركات: البداية "محاولة ربطها بالأداء" (1960 ت - 1990 ت)

1.1- المبادئ والقضايا

كان مصطلح المسؤولية الاجتماعية للشركات مستخدما في 1960ت، بدءا بـ Goyder المؤسسة المسؤولة. وقد استخدم مصطلح "أصحاب المصالح" أيضا لوصف مالكي المؤسسة من غير المساهمين.

تلقت القضايا البيئية مكانة بارزة طوال هذه المرحلة منذ بداية الـ 60 مثيرة العديد من الوكالات الوطنية لحماية البيئة وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP) في وقت مبكر. يعزى تغير المناخ والاحتباس الحراري المصاحب له لانبعاثات ثاني أكسيد الكربون وغيره من الغازات الدفيئة من الأنشطة البشرية بما في ذلك العمليات الصناعية،

1. Catalina Sitnikov. Chapter 7: CSR Life-Cycle Exploration. J.O. Okpara and S.O. Idowu (eds.), **Corporate Social Responsibility Challenges, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders, CSR, Sustainability, Ethics & Governance**. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013.P.113.

2. P Katsoulakos, M Koutsodimou, A Matraga, L Williams. **A historic perspective of the CSR movement**. A CSR oriented business: management framework part a - CSR foundations. White paper sfa1d, version 1.0, 20 December 2004. Aueb K-Net Sa & Inlecom Ltd.PP.14-18

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

وحرقت الوقود الأحفوري والتغيرات في الغطاء الأرضي والراجع أساسا إلى إزالة الغابات. كما تم توضيح متطلبات التنمية المستدامة بيئيا.

في أوائل الـ 80 ت كانت القضايا تتعلق بالفقر، والضغط السكاني، وعدم المساواة الاجتماعية، وشروط/معدلات التبادل التجاري، في حين التنوع البيولوجي اعترف به باعتباره سمة حاسمة في حسن سير النظام البيئي الكوكبي. في أواخر الـ 80 ت تم تأسيس مبادئ التنمية المستدامة من خلال تقرير Brundtland ، وبدأت مفاهيم أساسية مرتبطة برأس المال الطبيعي وقياس الاستدامة في الظهور. من 1975-1987 اقترح بعض الكتاب نماذج مفاهيمية لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية، بما فيهم Ramanathan الذي يعتبر عمله مؤثرا ولكنه يوفر مساعدات محدودة في تحديد ما ينبغي أن يدرج في التقارير المحاسبية الاجتماعية.

2.1- ممارسات الاعتماد (التبني) وإعداد التقارير

ارتبط الاعتماد والإبلاغ خلال هذه الفترة في المقام الأول بالقضايا البيئية. في الـ 70 ت روجت العديد من البلدان للتقارير البيئية والاجتماعية. في فرنسا، قانون (الميزانية الاجتماعية) كلف المؤسسات التي لها أكثر من 300 موظف بإعداد تقرير الموظف. وأنخرطت ألمانيا في النموذج الاجتماعي لإدارة المؤسسات. في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ المجلس بشأن الأولويات الاقتصادية وغيره بتقييم المؤسسات علنا عن الأداء الاجتماعي والبيئي، وفي المملكة المتحدة تم إنشاء التدقيق الاجتماعي المحدود في عام 1978، والذي يتولى التدقيق الخارجي لعدد قليل من المؤسسات. في الهند، أنخرطت أكبر مؤسسة للصلب المندمجة في القطاع الخاص في التدقيق الاجتماعي في عام 1979.

في الـ 80 ت اعتبرت العديد من المؤسسات أنه من الضروري إدخال نظم الجودة ومن ثمة نظم الإدارة البيئية. أساسا لم تكن التقارير غير المالية مرتبطة بأداء المؤسسات وقد انتقدت بشدة. كانت هناك بعض الجهود المؤسسية المعزولة، مثل Abt & Associates (مؤسسة أبحاث واستشارات مقرها الولايات المتحدة الأمريكية) في عام 1972، التي أضافت لبياناتها المالية السنوية تقريرا بيئيا. وكان تقرير Abt رائدا، ولكن مفهومها للمسؤولية الاجتماعية ارتبط حصرا بتلوث الهواء والماء، والمدقق المالي نكر أية مسؤولية عن البيانات على أساس أنه لم يتم إدخال أي معايير لمثل هذا التدقيق.

كان التركيز الأوروبي في هذه الفترة هو العلاقات مع الموظفين مع الانتباه إلى قياس أثر التوحيد (توحيد المعايير). في الولايات المتحدة خلال أواخر عام 1980 بدأت التقارير في النمو، استجابة لتزايد حجم بيانات الانبعاثات، وضعت في الملكية العامة من قبل تشريع "الحق في المعرفة" للولايات المتحدة عام 1987، الذي أنشأ "جرد الانبعاثات السامة"، ووسع من قبل قانون منع التلوث 1990.

3.1- الاستثمار المسؤول اجتماعيا SRI

عرفت هذه الفترة كذلك تطورات مبكرة للاستثمار المسؤول اجتماعيا، وخاصة من الكنيسة المسيحية التي اعتمدت منذ عام 1970 سياسات للاستثمار المالي معززة مسؤولية المؤسسات: "يجب على المستثمرين السعي للحصول على أفضل الفرص الاستثمارية على أسس مالية ومن ثم العمل من الداخل لتعديل ممارسات المؤسسات التي هي في خلاف مع الاهتمامات الاجتماعية للكنيسة". وكان الهدف هو أن "الاقناع المؤسسي" من المرجح أن يكون الخيار المتاح الأكثر فعالية لتحسين الأثر الاجتماعي للمؤسسة أين تقوم منظمة الكنيسة بالاستثمار. هذا هو المبدأ الكامن وراء ما يشار إليه الآن بنشاط المساهمين shareholder activism - الجهود الجماعية التي يمكن للمستثمرين استخدامها للتأثير على سلوك وتصرفات المؤسسة.

وربما كانت منظمة السلام الاخضر "Greenpeace"، في السبعينيات، أول منظمة غير حكومية كبرى لتبني سياسات حولت التركيز بعيدا عن الحكومات وأكثر من ذلك نحو العمل المباشر فيما يتعلق بقطاع المؤسسات. ومن الأمثلة البارزة على ذلك حملة برنت سبار "Brent Spar" ضد شل "Shell" وحملة بشأن الفصل العنصري ضد البنوك الأمريكية والأوروبية الكبرى. في الولايات المتحدة في السبعينيات أيد قرار هام من قبل هيئة الأوراق المالية، التي تحكم القوانين المتعلقة بالمؤسسات، الاستئناف من قبل مجموعات المساهمين أن القضايا "السياسية"، وليس فقط "قضايا الأعمال" ينبغي أن ينظر فيها من قبل المؤسسات إذا طلبها مساهموها. وأدى ذلك إلى موجة من حملات حملة الأسهم، كانت أكبرها تلك التي شنت ضد المصارف الأوروبية والأمريكية الكبرى بشأن مسألة الفصل العنصري ودور المؤسسات المالية الرئيسية في تمويل النظام في بريتوريا. واضطرت بنوك مثل بنك الكيماويات Chemical Bank والباركليز Barclays وتشيس Chase من قبل مساهميها - ضاغطين بتحالف مع الجماعات المدنية المعنية- لتغيير سياساتها بشأن جنوب أفريقيا.

2- مرحلة بناء زخم المسؤولية الاجتماعية للشركات 1990-2000

ظهر المفهوم الحالي للمسؤولية الاجتماعية للشركات خلال النصف الثاني من التسعينيات، بعد مؤتمر ريو بشأن البيئة والتنمية المستدامة لعام 1992، حيث دعت الأمم المتحدة (UN) الشركات متعددة الجنسيات إلى تحمل التزام تجاه المجتمع والبيئة بتضمين اتفاقياتهم التجارية أحكاما لحماية حقوق الإنسان الأساسية، وحقوق العمال والبيئة. ويرتبط هذا المفهوم للمسؤولية الاجتماعية للشركات ارتباطا وثيقا بمفهوم التنمية المستدامة الذي عرف من قبل اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (لجنة برونتلاند/ Brundtland Commission) في عام 1987 على النحو التالي: "... التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها". وقد أدى التحرير المتزايد للتجارة الدولية والتوسع في الاستثمار الأجنبي المباشر وظهور التدفقات المالية الضخمة العابرة للحدود في العقدين الماضيين إلى تغييرات كبيرة في الطريقة التي يتم بها تنظيم الاقتصاد العالمي والتحكم فيه. في هذا السياق للعولمة، بدأ القطاع الخاص بلعب دور متزايد الأهمية في مجالات العمل التي كانت تعتبر في السابق

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

حركا على الجهات الفاعلة في القطاع العام والمجتمع المدني مثل السياسة الاجتماعية والبيئة، وبالتالي المساهمة في انتشار ممارسات التنظيم الذاتية والشراكات بين القطاعين العام والخاص.

لقد شهدت التسعينات صعود المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى مكانة لا مثيل لها في الحوار السياسي والاقتصادي وبناء الزخم. ويمكن أن يعزى ذلك إلى الاهتمامات والتوقعات الموجهة نحو المسؤولية الاجتماعية للشركات من قبل المواطنين والمستهلكين والسلطات العمومية والمستثمرين، وقد كانت زيادة شفافية أنشطة الأعمال من خلال الإعلام وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات الحديثة عاملا هاما في فعالية تلك القوى.

1.2- المبادئ والقضايا

تميزت فترة التسعينيات بهيمنة التطور المستمر في مفاهيم الاستدامة التي اكتسبت شعبية، وخاصة بعد "قمة الأرض" عام 1992 في ريو دي جانيرو. ومن المعترف به أن التنمية المستدامة هي أهم قضية في عصرنا، ولذلك ينبغي أن تعالج الحكومات والمؤسسات الأهداف والمبادئ ذات الصلة (الأهداف الإنمائية للألفية) من خلال استراتيجيات متماسكة ومتكاملة. وقد حددت مبادئ الأعمال المسؤولة بوضوح من خلال الاتفاق العالمي، و"قواعد الأمم المتحدة بشأن مسؤوليات المؤسسات عبر الوطنية وغيرها من مؤسسات الأعمال فيما يتعلق بحقوق الإنسان"، واللجنة العالمية المعنية بالبعد الاجتماعي للعولمة، ومبادرات من قبيل "مبادئ سوليفان العالمية" ومبادئ المائدة المستديرة كوكس. وأقرت الجامعات بأهمية التعليم لتدريب صانعي القرار والأساتذة، من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وبدأت في تعزيز المواقف الواعية بيئيا. وثمة مسألة حاسمة طوال العقد تمثلت في التحديات التي طرحها بروتوكول كيوتو والصعوبات التي تعترض إحراز تقدم في خفض انبعاثات الغازات الدفيئة.

2.2- ممارسات التبني والإبلاغ

اكتسبت استدامة المؤسسات مكانة كبيرة في مجالس إدارة المؤسسات، وقامت العديد من المؤسسات بتوسيع تقاريرها البيئية القائمة لتشمل قضايا أوسع مثل المجتمع، وتدرجيا بدأت "تقارير الاستدامة" في الظهور. تم تأسيس العديد من المنظمات العضوية في كل من أوروبا والولايات المتحدة متبعة أساس المملكة المتحدة "الأعمال في المجتمع". وقد ولدت هذه المنظمات، ولا سيما "الأعمال من أجل المسؤولية الاجتماعية"، و"المسؤولية الاجتماعية للشركات في أوروبا"، والمجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة، القوة الدافعة للتبني المبكر لمبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات.

المرحلة الثانية من الإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية للشركات بدأت من قبل بودي شوب، شل كندا وبن وجيري (Body Shop, Shell Canada and Ben & Jerry's (B&J)). هذه الأخيرة كلفت "مدققا اجتماعيا" في عام 1989 للعمل مع موظفي B & J على تقرير يغطي عام 1988. وكانت خطوة غير عادية من قبل المؤسسة. أعطى المدقق الاجتماعي حرية مقابلة أي شخص في المؤسسة لمدة أسبوعين، في أي نوبة ليلا أو نهارا. فزار كل المصانع. وتمكن من التحدث مع الموردين مثل مصنعي معمل الألبان، ومع ممثلي القطاعين العام والخاص من المجتمع.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

هناك عدد من الجهود الرائدة من جانب المؤسسات المسؤولة اجتماعيا لتنفيذ التدقيق الاجتماعي والأخلاقي. من بينها تلك التي اظطلع بها البنك الدانمركي سبن Danish Bank Sbn (في الثمانينيات)، وهو بنك تعاوني إقليمي، بدأ منذ فترة في نشر تقارير اجتماعية سنوية عن النتائج مقارنة بالأهداف الاجتماعية والأداء السابق في عدد من المجالات التي تعتبر هامة لكل مجموعات أصحاب المصالح. مؤسسات مثل بودي شوب في المملكة المتحدة وبن و جيري في الولايات المتحدة تنشر تقارير اجتماعية مدققة كل عام، وهي رائدة في هذه الجهود.

تستند هذه النهج المبتكرة إلى جهود متطورة نسبيا لتحديد ما يعتبر مهما بالنسبة لكل أصحاب المصالح وتحديد أهداف وبرامج عمل محددة للمجالات ذات الأولوية لتحسين الأداء، وتقييم التقارير الاجتماعية السنوية الأداء مقابل هذه الخطط تماما كما تظهر التقارير المالية السنوية نتائج مالية مقارنة بالسنوات السابقة وأحيانا الأهداف.

لقد تم وضع عدد من مبادرات الإبلاغ، وهي تشمل:

✓ **المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)** - وهي عملية متعددة أصحاب المصالح ومؤسسة مستقلة تتمثل مهمتها في وضع ونشر إرشادات عالمية بشأن الإبلاغ عن الاستدامة.

✓ **إطار إعداد تقارير التأثير المؤسسي من BITC** لدعم أعضائها مع قياس آثارها الرئيسية والتواصل معها.

✓ **إطار عمل AA1000** الذي صمم لتحسين المساءلة والأداء من خلال التعلم من خلال إشراك أصحاب المصالح. وتتمثل اللبنات الأساسية لإطار العملية في التخطيط والمحاسبة والتدقيق والإبلاغ. وهو لا يصف ما ينبغي الإبلاغ عنه بل "كيف". بهذه الطريقة، فقد صمم ليكمل المبادئ التوجيهية للإبلاغ الخاصة بالمبادرة العالمية للإبلاغ.

وفي نهاية الفترة، ظلت التقارير البيئية مهيمنة على التقارير المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات كما هو مبين في تقارير الاستقصاء التي نشرتها corporateregister.com (وهي دليل على الانترنت للتقارير البيئية والاجتماعية واستدامة المؤسسات)، وخلال عام 2000، كانت تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات في مستوى 10 وتقارير الاستدامة في مستوى 50.

3.2- الاستثمار المسؤول اجتماعيا

كانت مؤشرات داو جونز للاستدامة أول المؤشرات العالمية التي تتبع الأداء المالي للمؤسسات الرائدة التي تعتمد على الاستدامة في جميع أنحاء العالم، وهي توفر لمديري الأصول معايير موثوقة وموضوعية لإدارة محافظ الاستثمار. وتعتبر استدامة المؤسسة نهما تجاريا يحقق قيمة طويلة الأمد للمساهمين، من خلال توجيه

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

الاستراتيجيات والعمليات لتسخير إمكانيات السوق لمنتجات وخدمات الاستدامة، وفي الوقت نفسه تقليل وتجنب تكاليف ومخاطر الاستدامة بنجاح.

3- مرحلة التعميم والانتشار (2000 وما بعدها)

في الأساس خلال السنوات القليلة الماضية استمرت حركة المسؤولية الاجتماعية للشركات في النضج كما هو متوقع. وقد أمكن التفكير مرة أخرى في الإنجازات التي تحققت من خلال مؤتمر قمة ريو + 10 بشأن التنمية المستدامة الذي عقد في جوهانسبرغ بجنوب إفريقيا في عام 2002. فقد تحول التركيز إلى التعميم.

1.3- المبادئ والقضايا

وضعت المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، ومن المرجح أن التطورات في التنفيذ تأتي من ربط المسؤولية الاجتماعية للشركات بالاستراتيجية العامة وأطر الإدارة.

نشرت اللجنة الأوروبية تقريراً عن مساهمتها في تأمين المنافع الاجتماعية للعملة، وكان ذلك جزئياً استجابة للنتائج التي توصلت إليها اللجنة العالمية بشأن البعد الاجتماعي للعملة، الصادرة عن منظمة العمل الدولية في فبراير 2004. والغرض من ذلك هو ضمان قيام الاتحاد الأوروبي بمساهمة فعالة في تسخير العملة لخدمة الأهداف الاجتماعية والاقتصادية.

2.3- التبنّي والإبلاغ

نشر الاتحاد الأوروبي من خلال ما يعرف باتصالات اللجنة الأوروبية ورقة خضراء بعنوان "تعزيز إطار أوروبي للمسؤولية الاجتماعية للشركات" في جويلية 2001. وكانت أهداف هذه الوثيقة هي إطلاق نقاش عام حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات وتحديد كيفية بناء شراكة من أجل تطوير الإطار الأوروبي لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات، وورد أكثر من 250 رداً على هذه الورقة، جاء نصفها من المؤسسات الأوروبية. تشكل اتصالات اللجنة الأوروبية الصادرة في جويلية 2002 الأساس للاستراتيجية الأوروبية بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات. تحت عنوان "المسؤولية الاجتماعية للشركات: مساهمة الأعمال في التنمية المستدامة"، تقوم الاتصالات بإنشاء منتدى أوروبي لأصحاب المصالح المتعددين حول المسؤولية الاجتماعية للشركات، لاستخدامه كمنصة لتعزيز الشفافية والتقارب في ممارسات وأدوات المسؤولية الاجتماعية للشركات. هذا المنتدى، الذي بدأ في 16 أكتوبر 2002، استمر حتى منتصف عام 2004، وقدم تقريراً إلى اللجنة يتضمن نتائج وتوصيات لاتخاذ مزيد من الإجراءات.

تشير العديد من الدراسات الاستقصائية بشأن الأعمال خلال العامين 2002 و 2003، في ألمانيا والمملكة المتحدة وفرنسا وإيطاليا ودول أوروبية أخرى، إلى أن غالبية المؤسسات العامة تؤمن بأن الممارسات المسؤولة هي المفتاح لنجاح المؤسسة على المدى الطويل. والدليل على ذلك هو زيادة التقارير غير المالية التي صدرت خلال تلك الفترة. وتبين الدراسة الاستقصائية الدولية التي أعدها كاي بي إم جي KPMG في 2002 بشأن الإبلاغ عن

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

الاستدامة المؤسسية، أن التقارير غير المالية أصبحت سائدة بالنسبة للمؤسسات الكبرى، حيث 45 % من المؤسسات في 250 مؤسسة الأفضل في النصيب العالمي "Global Fortune Top 250 companies" نشرت تقريرا. وينتقل تركيز هذه التقارير ببطء من إدراج الأداء البيئي فقط إلى إدراج تقارير بيئية واجتماعية واقتصادية مجمعة (أي تقارير الاستدامة)، ويجري بشكل متزايد فحص التقارير خارجيا. وتشير الدراسات الاستقصائية التي أجرتها مؤسسة corporateregister.com إلى أن تقارير الاستدامة ارتفعت من 50 إلى 150 بين عامي 2000 و 2002، كما ارتفعت تقارير مسؤولية الشركات من 10 إلى 70 في الفترة نفسها.

ومن التطورات الحالية في المسؤولية الاجتماعية للشركات أن هناك اهتماما متزايدا في مشاركة المسؤولية الاجتماعية للشركات في المجتمعات الغربية بشكل عام والأوروبية بشكل خاص. ويفسر هذا الاهتمام من خلال مختلف الاتجاهات الاجتماعية واتجاهات المؤسسات¹:

- فاليوم، بدأ المستهلكون في تجنب ما يرونه غير مسؤول اجتماعيا من المنتجات. فالصورة الاجتماعية للمؤسسة عامل "مهم جدا" عند اتخاذ قرار شراء منتج أو خدمة.
- أصحاب المصالح في تغيير لتوقعاتهم بشأن قطاع الأعمال الخاص، الذي يتوقع منه وعلى نحو متزايد أن يساعد القطاع العام على التعامل مع القضايا الاجتماعية والاقتصادية. ويشير استطلاع المسؤولية الاجتماعية للشركات الأوروبي أن حوالي 66% من الأوروبيين يؤكدون بأن المشاركة في القضايا الاجتماعية هي مسؤولية متنامية في مؤسسات القطاع الخاص (وخاصة الكبيرة منها).
- هناك حراك أكبر للعملاء والموردين، والذي إلى جانب وجود تحسن في الاتصالات، يزيد في تحسين سمعة المؤسسات وشفافيتها.
- تعتبر المؤسسات الكبيرة مسؤولة وعلى نحو متزايد ليس فقط عن أدائها الخاص، ولكن عن أداء مورديها كذلك، هذا الواقع ينتج "تأثيرا متتاليا" على طول سلسلة التوريد بأكملها، مشجعا الموردين لاعتماد ممارسات الأعمال المسؤولة اجتماعيا.
- هناك تحول لا رجعة فيه من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد قائم على المعرفة والمعلومات، حيث رأس المال البشري والمهارات أصبحت المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية.
- المؤسسات نفسها، وخاصة الكبيرة منها، أصبحت على بينة من أهمية الفوائد التي يمكن الحصول عليها من خلال الانخراط في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- هناك نمو ملحوظ للاستثمار المسؤول اجتماعيا. ففي المملكة المتحدة (حيث هذه المسألة متطورة أكثر بكثير مما هي عليه في بقية أوروبا) نجد أن حوالي 5% من الاستثمارات المدارة باحتراف ترتبط بالاستثمار المسؤول اجتماعيا، وهذا الرقم يبدو أصغر مما هو عليه في الولايات المتحدة (حوالي 13%).

¹. Observatory of European SMEs 2002/ n° 4. **European SMEs and Social and Environmental Responsibility**. P.13.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

ليس غريبا أن مجموعات أصحاب المصالح تطلب من المؤسسات تزويدها بمعلومات تفصيلية عن أدائها الاجتماعي، وقد أعطى هذا الاتجاه طريقة لردة فعل ثلاثية:

- ✓ هناك عدد متزايد من المنظمات التي تساعد المستهلكين وقطاع الأعمال في اتخاذ قراراتهم الشرائية من خلال تصنيف (ترتيب) المؤسسات والمنتجات استنادا إلى معايير اجتماعية،
- ✓ المؤسسات نفسها (وخصوصا الكبيرة منها والرائدة) تستجيب بمجموعة متنوعة من الأدوات (التقارير، التدقيق الاجتماعي، والمواقع الإلكترونية)،
- ✓ العديد من المنظمات الدولية (الأمم المتحدة، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، منظمة العمل الدولية) تدمج مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها موضوعا للمداورات والنقاش.

المطلب الثاني: تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات

لاحظ Votaw (1972) أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تعني شيئا، ولكن ليس دائما الشيء نفسه للجميع. وأكد كارول (1994) هذا الوضع بالقول إن مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات هو حقل انتقائي مع حدود فضفاضة، وعضوية متعددة، ووجهات نظر مختلفة، وعلى نطاق واسع بدلا من التركيز، هو متعدد التخصصات، واسع النطاق؛ يجمع في مجموعة واسعة من الأدبيات. وفيما بين التخصصات. و قال Okoye (2009) أن المسؤولية الاجتماعية للشركات كمفهوم، يتلقى في بعض الأحيان كمفهوم غامض، غير واضح ومتنازع عليه¹.

كل هذا يعني أن هناك غموضا في فهم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وقد قام A. Dahlsrud بتحليل 37 تعريفا للمسؤولية الاجتماعية للشركات للفترة من عام 1980 إلى عام 2003 اعتمادا على مراجعة واسعة للأدبيات، اعتمدت تلك التعاريف على خمسة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية (بعد أصحاب المصالح، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد التطوعي)، وتوصل الباحث إلى أنه وعلى الرغم من أنها تطبق عبارات مختلفة، فإن التعاريف هي في الغالب متقاربة (أو متطابقة على حد تعبير الباحث)، مما يجعل عدم وجود تعريف مقبول عالميا أقل إشكالية مما قد يبدو للوهلة الأولى، وتصنف تلك التعريفات ظاهرة، ولكنها لا تقدم أي توجيهات بشأن كيفية إدارة التحديات في ظل هذه الظاهرة. ولذلك، فإن التحدي الذي يواجه الأعمال ليس كثيرا تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات، بقدر ما هو فهم كيف يتم بناء تلك المسؤولية اجتماعيا في سياق معين وكيفية أخذ ذلك في الاعتبار عند وضع استراتيجيات الأعمال².

¹. André Martinuzzi, Barbara Krumay and Umberto Pisano. **ESDN Quarterly Report 23 – December 2011 Focus CSR: The New Communication of the EU Commission on CSR and National CSR Strategies and Action Plans.** European Sustainable Development Network (ESDN) 2012. P. 7.

². Alexander Dahlsrud. **How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 Definitions.** Corporate Social Responsibility and Environmental Management (in press). Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/csr.132. 2006 John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment. P.7.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

عموما رغم التعاريف العديدة للمسؤولية الاجتماعية للشركات إلا أنه ليس هناك تعريف متفق عليه، كما أن هناك مجموعة متنوعة من المصطلحات الأخرى ذات الصلة بهذا المفهوم، يتم ربطها أو مساواتها أحيانا/أو غالبا بالمسؤولية الاجتماعية للشركات ومن أمثلتها: استدامة المؤسسات أو الاستدامة المؤسسية، حوكمة المؤسسات، مواطنة المؤسسات، أخلاقيات الأعمال، الأداء الاجتماعي للمؤسسة، هذه المصطلحات ترتبط بطريقة أو بأخرى كونها تشترك في مواضيع أساسية مثل المجتمع، والأخلاق، والمساءلة، كما أنها تشير إلى مجموعة السياسات والممارسات والاستثمارات والنتائج الملموسة التي تم نشرها وتحقيقها من قبل المؤسسة في السعي لتحقيق مصالح أصحاب المصالح المتعددين.

غالبا ما ينظر إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها "فعل الخير". فالمؤسسات على سبيل المثال تقدم تبرعات للمجتمع المدني والمنظمات البيئية، وتشجع في شركات وترعى مشاريع في البلدان النامية، وتبني وحدات الطاقة الشمسية ومحركات الرياح، وتنفق المال على منافع طوعية للموظفين أو الجيران. ويمكن أيضا أن ينظر إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها "عدم فعل السيئ"، وهذا النهج للمسؤولية الاجتماعية للشركات متنوع ويحمل بعض الدلالات العاطفية، فإذا ثبت أن منتجات مؤسسة منتجة باستخدام عمالة الأطفال، أو أنها مسؤولة عن الكوارث البيئية أو أنها تتجاهل الحقوق الديمقراطية الأساسية، فسيكون ولاء العملاء على المحك. في حالات نادرة، ينظر للمسؤولية الاجتماعية للشركات كعامل نجاح استراتيجي، عندما يتم دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في جميع القرارات الأساسية للأعمال ويتم تطوير نماذج أعمال جديدة، هذا النهج يتم تناوله من خلال مفاهيم المشاريع (المقاوالاتية) الاجتماعية والقيم المشتركة¹.

وفيما يلي استعراض لبعض التعاريف "المشهورة" لباحثين وهيئات دولية:

أولا: تعريف الاقتصاديين والباحثين للمسؤولية الاجتماعية للشركات

يعتبر تعريف كارول من التعاريف المعروفة من قبل الأكاديميين والباحثين، ينص Carroll (1979) على أن "المسؤولية الاجتماعية للأعمال تشمل التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتقديرية [يشار إليها لاحقاً بالخيرية] التي لدى المجتمع عن المنظمات في مرحلة زمنية معينة"².

- يرى Drucker أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي "التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه"³، إذ يعتبر البعد الاجتماعي بعدا للبقاء، فالمؤسسة توجد في المجتمع، وتوجد فقط طالما كان المجتمع والاقتصاد يعتقدان أنها تقوم بعمل ضروري ومفيد ومنتج، فالمجتمع يمكن أن يضع أي مؤسسة خارج الوجود بين عشية وضحاها⁴.

¹. André Martinuzzi, Barbara Krumay and Umberto Pisano. Op. Cit.,P.6

² Archie B. Carroll and Kareem M. Shabana. **The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice**. Inter-national Journal of Management Reviews (2010). Blackwell Publishing Ltd and British Academy of Management. P.89.

³. الغالي، طاهر محسن منصور، والعامري، صالح مهدي محسن، مرجع سابق، 2005، ص.49.

⁴. Peter F. Drucker. **Management tasks, responsibilities, practices**. Truman Talley books / e.p. Dutton / New York 1986.P.83.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

والمسؤوليات الاجتماعية- سواء أكانت المؤسسة اقتصادية أو مستشفى أو جامعة - تنشأ في مجالين، إما من الآثار الاجتماعية للمؤسسة، وهي آثار عرضية، ولكنها منتجات مشتقة لا مفر منها، أو كمشاكل للمجتمع نفسه، والتي هي اختلالات في المجتمع، وكلاهما يهم الإدارة، إذ يتعامل المجال الأول مع ما تفعله المؤسسة للمجتمع، ويتعلق الثاني بما يمكن أن تفعله المؤسسة من أجل المجتمع¹.

- وحسب Holmes فإن هذا الالتزام يكون عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها².

- وأما Hopkins فيعرفها كما يلي: تختص المسؤولية الاجتماعية للشركات بالتعامل مع أصحاب المصالح في المؤسسة أخلاقياً أو بطريقة مسؤولة. "أخلاقياً أو بطريقة مسؤولة" يعني التعامل مع أصحاب المصالح بطريقة تعتبر مقبولة في المجتمعات المتحضرة. اجتماعية تشمل المسؤولية الاقتصادية والبيئية. أصحاب المصالح يتواجدون داخل المؤسسة وخارجها. والهدف الأوسع للمسؤولية الاجتماعية هو خلق معايير أعلى وأعلى لمعيشة الأفراد، داخل وخارج المؤسسة على حد سواء، مع الحفاظ على ربحية المؤسسة³.

- وعرفها William Werther و David Chandler في كتابهما عن المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية، بأنها: "المفهوم الواسع أن المؤسسات هي أكثر من أن تكون مجرد كيانات تسعى للربح، ومن ثمة، فإن لديها أيضاً التزامات لإفادة المجتمع"⁴.

- وتعني المسؤولية الاجتماعية حسب هل وجونز: "شعور المؤسسة بالالتزام نحو صنع القرار الاستراتيجي، فعند قيامها بتقييم قرارها من الوجهة الأخلاقية يتعين أن يكون هناك تسليم باتخاذ ما هو في صالح رفاهية المجتمع ككل"⁵.

- كما أن هناك تعريفاً مثيراً قدمه Tim Clement-Jones مستشهداً بتعريف دائرة حكومة المملكة المتحدة للتجارة والصناعة التي ترعاها مجموعة مسؤولية الشركات وهو أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي: إدارة التأثير الإجمالي للمنظمة على كل من أصحاب المصالح المباشرين والمجتمع الذي تعمل فيه. فالمسؤولية الاجتماعية للشركات ليست ببساطة حول اختيار الصناديق ومؤسسات الخبرة للاستثمار في المجتمعات للمساعدة في حل المشاكل الاجتماعية، بل هو حول النزاهة في تحكم المنظمة في نفسها، والوفاء بمبهماتهما، والعيش بقيمتها، والتشارك مع أصحاب المصالح، وقياس آثارها والإبلاغ عن أنشطتها⁶.

¹. Ibid. P.228.

². الغالبي، طاهر محسن منصور، والعامري، صالح مهدي محسن، مرجع سابق، 2005، ص.49.

³. Michael Hopkins .Corporate Social Responsibility and international Development Is Business the Solution?. London: Earthscan, 2007. PP.15-16.

⁴. Ibid. P.28.

⁵. شارلز هل، جارث جونز. الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ج.1، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد أحمد عبد المتعال، (الرياض: دار المريخ للنشر،

2001). ص.118.

⁶. Michael Hopkins. 2007. Op. cit. P.24.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

- وعرفها جرادات وأبو الحمام¹ بأنها قرار طوعي تتخذه المؤسسات بهدف الإسهام في بناء مجتمع أفضل وبيئة أنظف، ويتمثل هذا المفهوم في دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في أعمال المؤسسات وفي تعاملها مع أصحاب المصالح.

ثانيا: تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات لدى بعض الهيئات

- تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD)

اقترح مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة تعريفا بارزا للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مفاده: "استمرار الالتزام من قبل الأعمال للتصرف بشكل أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية، وتحسين نوعية الحياة للقوى العاملة وعائلاتهم، وكذلك للمجتمع المحلي والمجتمع الواسع"². وهنا نرى محاولة لتضمين أصحاب المصالح (القوى العاملة والأسر والمجتمع المحلي والمجتمع ككل).

لقد وصف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها مساهمة قطاع الأعمال في التنمية الاقتصادية المستدامة، وبناء على قاعدة الامتثال للتشريعات واللوائح، تشمل المسؤولية الاجتماعية للشركات عادة التزامات "ما وراء القانون" وأنشطة متعلقة ب: الحوكمة والأخلاقيات، الصحة والسلامة، المسؤولية البيئية، حقوق الإنسان (بما في ذلك حقوق العمل الأساسية)، التنمية المستدامة، ظروف العمل (تشمل الصحة والسلامة وساعات العمل والأجور)، العلاقات الصناعية، المشاركة المجتمعية والتنمية والاستثمار، إشراك واحترام الثقافات المتنوعة والشعوب المحرومة، العمل الخيري للمؤسسات والعمل التطوعي للعمال، رضا العملاء والالتزام بمبادئ المنافسة العادلة، تدابير مكافحة الرشوة ومكافحة الفساد، المساءلة والشفافية وتقارير الأداء، والعلاقات مع الموردين، سواء بالنسبة لسلاسل التوريد المحلية أو الدولية. هذه العناصر من المسؤولية الاجتماعية للشركات كثيرا ما تكون مترابطة ومتداخلة، وتنطبق على كافة المؤسسات في جميع أنحاء العالم³.

2- تعريف المنظمة العالمية للتقييس ISO 26000: تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها "مسؤولية المؤسسة عن أثر قراراتها وأنشطتها على المجتمع و البيئة، من خلال سلوك شفاف وأخلاقي منسجم مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع، أخذاً في الحسبان توقعات أصحاب المصالح، ومتوافقة مع القانون المعمول به ومنسجمة مع الأعراف الدولية للسلوك و مندمجة في جميع أنحاء المؤسسة"⁴.

3- تعريف منظمة أصحاب العمل: من وجهة نظر منظمة أصحاب الأعمال فإنها تعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها: "مبادرات من قبل مؤسسات تدمج طوعا الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية

¹. ناصر جرادات، عزام أبو الحمام. المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2013)، ص.30.

². Ibid. P.25.

³. Paul Hohnen.Op. Cit. P. 4.

⁴. ISO 26000. Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business. P.4

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح¹. أولاً، يقر هذا التعريف بأن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي عمل طوعي من قبل المؤسسة وهو "عمل" يتجاوز الامتثال البسيط للقانون. ثانياً، يرى المسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها جانباً أساسياً من أنشطة إدارة الأعمال في جميع أنحاء المؤسسة، وينظر للمسؤولية الاجتماعية باعتبارها وسيلة للانخراط مع أصحاب المصالح في مختلف الأسواق التي تعمل فيها المؤسسة.

4- أما المفوضية الأوروبية فعرفت المصطلح في عام 2001 بأنه: "دمج المؤسسات للقضايا الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي تفاعلاتها مع أصحاب المصالح على أساس طوعي"²، فالمؤسسات هدفها تجاري لكن مع ذلك هي مخفزة للاضطلاع بالقضايا الاجتماعية والبيئية خلال قيامها بعملياتها وتعاملها مع العمال والعملاء وغيرهم من أصحاب المصالح الآخرين، إلا أن المفوضية الأوروبية أعادت النظر في هذا التعريف في 2011 ليصبح: "مسؤولية المؤسسات عن آثارها على المجتمع. واحترام التشريعات المعمول بها، والاتفاقات الجماعية المبرمة بين الشركاء الاجتماعيين، شرط مسبق للوفاء بتلك المسؤولية. ومن أجل الوفاء الكامل بمسؤوليتها الاجتماعية، ينبغي للمؤسسات أن تضع عملية لإدماج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية والأخلاقية وحقوق الإنسان والمستهلك في عملياتها التجارية واستراتيجيتها الأساسية بالتعاون الوثيق مع أصحاب المصالح، بهدف تعظيم خلق قيمة مشتركة للمالكين وأصحاب المصالح الآخرين والمجتمع ككل، وتحديد ومنع والحد من آثارها السلبية المحتملة، وسوف يعتمد تعقيد هذه العملية على عوامل مثل حجم المؤسسة وطبيعة عملياتها، فبالنسبة لمعظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وخاصة المؤسسات الصغيرة، من المرجح أن تبقى عملية المسؤولية الاجتماعية غير رسمية وتعتمد على الحدس"³. هذه الاستراتيجية الجديدة تعلن عن فهم حديث للمسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث تصبح هذه الأخيرة الهدف الأساسي للمؤسسة، وهدف المسؤولية الاجتماعية للشركات هو تحقيق أقصى قدر من خلق القيمة المشتركة لأصحاب المصالح وللمجتمع الواسع.

ثالثاً: خصائص التعريف "ما الذي يفهم من المسؤولية الاجتماعية للشركات؟"

لتعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات، طبق الباحثون مقاربات منهجية مختلفة، ومع ذلك فهناك قائمة من العناصر الرئيسية المشتركة بين تلك التعاريف وتتمثل في أن:

- ✓ المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مسؤولية المؤسسات للعمل وفقاً للأهداف العامة للمجتمع، وبالتالي فهي ترتبط بالتنمية المستدامة بوصفها رؤية توجيهية،
- ✓ المسؤولية الاجتماعية للشركات تعتمد على السياق السياسي والمؤسسي والثقافي، وعلى البيئة، كما أنها تعتمد على العلاقة بين قطاع الأعمال والمجتمع،

¹. International Organisation of Employers. **Corporate social responsibility: an IOE approach**. Adopted by the Management Board on 21 March 2003 .P.2.

². Ramon Mullerat. **Corporate Social Responsibility: A European Perspective**. Miami-Florida European Union Center of Excellence. Vol. 13 No.6 June 2013. P.15.

³. IOE. **Handbook on Corporate Social Responsibility (CSR) for Employers' Organizations**, April 2014. EU-funded Project CSR for All implemented by TISK, IOE, BCM, HUP/CEA, MEF/UPCG and CNIPMMR .P.6.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

✓ المسؤولية الاجتماعية للشركات هي أبعد من الامتثال (للقوانين): فالتوافق مع القوانين أو اللوائح هي شروط مسبقية للسلوك التنظيمي المسؤول.

✓ المسؤولية الاجتماعية للشركات طوعية (وإلا فإنها ستكون جزءاً من الامتثال للقوانين)، ولكن لا يزال ينظر إليها على أنها واجب معنوي أو أخلاقي أو خيري من الأعمال. ومع ذلك، فإن العديد من المنظمات غير الحكومية والاتحادات العمالية تميل إلى التشكيك في فكرة المسؤولية الاجتماعية للشركات كمفهوم طوعي.

✓ تحقيق الربح من المسؤولية الاجتماعية للشركات: هناك نقاش مطول حول ما إذا كانت التدابير المؤسسية التي تؤدي إلى الربح يمكن أن ينظر إليها على أنها مسؤولية اجتماعية (على سبيل المثال "هل من الأخلاقي كسب المال من كون المؤسسة أخلاقية؟") أو - على العكس - إذا كانت التدابير التي لا تؤدي إلى ربح غير مباشر على الإطلاق، يمكن تصنيفها على أنها مسؤولية اجتماعية (أي ما إذا كان العمل الخيري هو جزء من المسؤولية الاجتماعية للشركات أم لا).

وبتلخيص هذه العناصر، يمكن أن ينظر للمسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها مساهمة طوعية للأعمال في النموذج المجتمعي التوجيهي للتنمية المستدامة، ومشاركة فعالة للمؤسسات التي تتجاوز الالتزام القانوني¹.

وعموماً يمكن استخلاص العناصر التي تميز المسؤولية الاجتماعية للشركات فيما يلي:

- تلتزم المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية طوعية، بحيث تتجاوز التزاماتها القانونية، مع ذلك فهذا لا يمنع من أن تكون إلزامية في بعض الحالات، وذلك من خلال الالتزام بقوانين حماية البيئة والمستهلك وقوانين العمل مثلاً.

- تعتبر المسؤولية الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من إدارة المؤسسة، وعليه فهي تدمج في وظائف المؤسسة وفي استراتيجياتها الإدارية.

- إجراءات المسؤولية الاجتماعية للشركات هي منهجية وليست عرضية.

- للمسؤولية الاجتماعية صلة وطيدة بمفهوم التنمية المستدامة.

- اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية، لا يلغي دور الحكومة وضرورة قيامها بما يخدم مصالح المجتمع والأفراد.

ويبين مخطط مقتبس من منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) أنه بمرور الوقت، عرف مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات تطوراً. ففي البداية، كان هذا المفهوم ضيقاً ومحصوراً في كونه عملاً من أعمال الخير والمبادرة الخيرية التي تقوم بها المؤسسات طوعاً نحو المجتمع الذي تعمل فيه، وفي وقت لاحق، بدأ هذا المفهوم في التطور والتوسع ليصبح أعمق وأكثر شمولاً، والشكل الموالي يبين هذا التطور.

¹. André Martinuzzi, Barbara Krumay. Ibid. P. 7

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

شكل رقم (1-01): تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات في علاقته بالتنمية المستدامة



Source: John Aston, and Cristiana Anca, **Socially Responsible Small and Medium Enterprises (SMEs): Guide on Integrating Social Responsibility into Core Business, The road to competitive and sustainable development**, the National Association of Romanian Exporters and Importers (ANEIR) 2011, P.11.

يوضح الشكل كيف انتقلت المؤسسات من التركيز على الربح والاهتمام بمصالح المساهمين فقط إلى العمل الخيري من خلال تقديم تبرعات "سلبية" للمؤسسات الخيرية، وبعدها إلى الاهتمام بشؤون المجتمع أين إسهامات المؤسسة وعطاءاتها للمجتمع ارتبطت بما تحققه من مصالح، ثم إلى الاستثمار في المجتمع، وهنا أصبحت المسؤولية الاجتماعية بمثابة استثمار تبادر به المؤسسات وأصحاب المصالح من خلال الدخول في شراكات استراتيجية، وأخيرا إلى الأعمال المستدامة، وفي هذه المرحلة تصبح المسؤولية الاجتماعية جزء من المؤسسة، حيث تدمج في وظائفها وأهدافها واستراتيجياتها ورؤيتها وثقافتها، وكل هذا من أجل جعل المؤسسة أكثر قوة وأكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة التي تعمل فيها.

من خلال التعاريف وخصائصها وكذا تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات وعلاقته بالتنمية المستدامة نلاحظ أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هو مفهوم متطور وأنه في الوقت الراهن لا يوجد له تعريف مقبول عالميا. إذ أن هناك تعريفا واسعا للمسؤولية الاجتماعية للشركات يتعلق بما هي - أو ماذا يجب أن تكون عليه - العلاقة بين المؤسسات والمجتمع الواسع، كما عرفت تعريفا أكثر محلية يركز على علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي الذي تقيم أو تعمل فيه، إضافة إلى تعريف أخرى اهتمت بالعلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح المرتبطين بها، وأشارت تلك التعاريف إلى أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات وضرورة دمجها في استراتيجيات المؤسسة وعملياتها. وعموما، يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تقوم على دمج الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية والبيئية في قيم المؤسسة وثقافتها وفي عملياتها واستراتيجياتها، مع مراعاة الشفافية والمساءلة والالتزام الأخلاقي، وبحيث تسعى المؤسسة من خلالها إلى إدارة وتحسين علاقاتها مع كافة أصحاب المصالح المرتبطين بها، حيث تشمل الاهتمامات الاجتماعية الرئيسية رفاهية

أصحاب المصالح سواء داخليين (المدرء والعمال) أو خارجيين (المستهلكين والموردين والمجتمع المحلي وغيرهم)

المطلب الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات *CSR domains*

كانت هناك محاولات عديدة من قبل الأكاديميين وعلماء الاقتصاد لبناء نموذج يوضح أبعاد ومجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات.

فحسب السحبياني¹ يمكن للمؤسسات أن تسهم في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال عدة أبعاد: ثقافية واجتماعية واقتصادية وقانونية وبيئية، فالجانب الثقافي يتمثل في دعم التطور الثقافي ونشر ثقافة الالتزام بالأنظمة والقوانين في المجتمع وتعزيز الثقافة الوطنية والتاريخية وكذا التواصل الثقافي العالمي، ويتمثل الجانب الاجتماعي في احترام الأنظمة والقوانين والثقافات المختلفة، وتعزيز القيم الأخلاقية والتكافل الاجتماعي ومواجهة الكوارث والأزمات ودعم الأنشطة الرياضية والصحية، ويشمل الجانب الاقتصادي دعم الأنشطة الاقتصادية الاجتماعية، والالتزام بالأنظمة والقوانين في ممارسة العملية الاقتصادية "الجانب الأخلاقي"، والاهتمام بالموظفين من خلال تدريبهم وتطويرهم والتعامل معهم من خلال مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة، ويتمثل الجانب القانوني في الالتزام بالقوانين المحلية والوطنية أثناء ممارسة النشاط الاقتصادي، ومراعاة القوانين العالمية، والالتزام الشفافية في نشر الأنظمة والقوانين الدولية حتى يتسنى لجميع الموظفين والجهات القانونية الأخرى الاطلاع عليها، وأما الجانب البيئي فيتمثل في الالتزام بالممارسات البيئية الصحيحة في العملية الإنتاجية وتطوير بيئة العمل والالتزام البيئي على المستوى المحلي والعالمي، كحيازة شهادة الإيزو 14000.

ويعتبر كارول من أبرز الأكاديميين الذين اقترحوا نماذج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات ، فقد أتى بما يسمى بالنموذج ذو الأربعة أجزاء للمسؤولية الاجتماعية للشركات، أو "هرم المسؤولية الاجتماعية للشركات"، ثم في وقت لاحق عدله إلى نموذج المجالات الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية للشركات، وفيما يلي استعراض لهذين النموذجين.

أولاً: النموذج ذو الأربعة أجزاء للمسؤولية الاجتماعية للشركات "هرم المسؤولية الاجتماعية للشركات"

حتى تكون المسؤولية الاجتماعية للشركات مقبولة من قبل رجل أعمال واع، يجب أن توضع بطريقة تكون فيها جميع مسؤوليات قطاع الأعمال متبناة، فالمسؤولية الاجتماعية للشركات تتشكل من أربعة أنواع من المسؤوليات الاجتماعية: الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، والخيرية. وعلاوة على ذلك، هذه الفئات أو المكونات

¹ صالح السحبياني. "المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية". المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، 23-25 مارس 2009، بيروت، ص.ص 7-8.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن توصف كهزم¹ (انظر الشكل رقم 1-02). ومن المؤكد أن كل هذه الأنواع من المسؤوليات كانت دائما موجودة إلى حد ما، ولكن فقط في السنوات الأخيرة أخذت الوظائف الأخلاقية والإنسانية (أو الخيرية) مكانا هاما، كل واحدة من هذه الفئات الأربع تستحق دراسة فاحصة.

الشكل رقم (1-02): هرم المسؤولية الاجتماعية للشركات



Source: Archie B. Carroll. **The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**. Business Horizons, July-August 1991, P.42.

1. المسؤولية الاقتصادية: تاريخيا، تم إنشاء منظمات الأعمال باعتبارها كيانات اقتصادية تهدف إلى توفير السلع والخدمات لأفراد المجتمع. تقرر دفع الربح كحافز أساسي لريادة الأعمال. كانت المنظمة الوحدة الاقتصادية الأساسية في المجتمع، وعلى هذا النحو، كان الدور الرئيسي هو إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها المستهلكون ويريدونها وتحقيق ربح مقبول في هذه العملية، وفي مرحلة ما تحولت فكرة دفع الربح إلى فكرة الحد الأقصى للأرباح، وقد كان لهذا قيمة دائمة منذ ذلك الحين. وتعتمد جميع مسؤوليات قطاع الأعمال الأخرى على المسؤولية الاقتصادية للمؤسسة، لأنه من دونها تصبح المسؤوليات الأخرى محلا للجدل.

2. المسؤولية القانونية: المجتمع لم يسمح للأعمال بأن تعمل فقط وفقا لدافع الربح ففي الوقت نفسه من المتوقع أن تمثل الأعمال للقوانين واللوائح الصادرة عن الحكومات الفيدرالية والوطنية والمحلية، باعتبارها الأرضية التي يجب على الأعمال أن تعمل تحتها. وكوفاء جزئي للـ "العقد الاجتماعي" بين قطاع الأعمال والمجتمع، من المتوقع أن تواصل المؤسسات مهامها الاقتصادية في إطار القانون. والمسؤوليات القانونية تعكس وجهة نظر "أخلاق مقننة" في معنى أنها تجسد المفاهيم الأساسية لعمليات عادلة على النحو المنصوص عليه من قبل

¹. Archie B. Carroll. **The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**. Business Horizons /July-August 1991, PP.40-42.

المشرعين. وصفت هذه المسؤوليات على أنها الطبقة التالية على الهرم وذلك لتصوير تطورها التاريخي، ولكنها تتعايش مع المسؤوليات الاقتصادية كمبادئ أساسية لنظام المؤسسة الحر.

3. المسؤوليات الأخلاقية: على الرغم من أن المسؤوليات الاقتصادية والقانونية تجسد المعايير الأخلاقية عن العدالة والإنصاف، تحتضن المسؤوليات الأخلاقية تلك الأنشطة والممارسات المتوقعة أو المحظورة من قبل أفراد المجتمع على الرغم من أنها ليست مقننة في القانون. فالمسؤوليات الأخلاقية تجسد تلك المعايير والقواعد، أو التوقعات التي تعكس الحرص على ما يراه المستهلكون والموظفون والمساهمون والمجتمع منصفًا وعادلاً، أو تماشياً مع احترام أو حماية الحقوق المعنوية لأصحاب المصالح.

إن تغيير الأخلاق أو القيم يسبق وضع القانون لأن الأخلاق تصبح القوة الدافعة وراء إنشاء القوانين أو اللوائح، فعلى سبيل المثال، البيئة والحقوق المدنية وحركات المستهلك تعكس التعديلات الأساسية في القيم المجتمعية، وبالتالي يمكن أن ينظر إليها على أنها أداة أخلاقية رائدة تنتج في التشريع في وقت لاحق. بمعنى آخر، يمكن أن ينظر إلى المسؤوليات الأخلاقية أنها تشمل على القيم الناشئة حديثاً والقواعد التي يتوقعها المجتمع من قطاع الأعمال، على الرغم من أن هذه القيم والمعايير قد تعكس مستوى من الأداء أعلى مما هو مطلوب حالياً من قبل القانون. المسؤوليات الأخلاقية في هذا المعنى هي غالباً ما تكون غير محددة أو باستمرار قيد المناقشة العامة لشرعيتها، وبالتالي فبالنسبة لقطاع الأعمال هذا الأمر صعب التعامل معه للغاية.

لقد أنشأت حركة أخلاقيات العمل في العقد الماضي وبقوة المسؤولية الأخلاقية كمكون شرعي للمسؤولية الاجتماعية للشركات. وعلى الرغم من أن المسؤولية الأخلاقية وصفت بأنها الطبقة التالية (للمسؤولية القانونية) من هرم المسؤولية الاجتماعية للشركات، لا بد من الاعتراف بأنها في تفاعل ديناميكي مع فئة المسؤولية القانونية. وهذا يعني أنها تدفع باستمرار فئة المسؤولية القانونية لتتسع وفي الوقت نفسه تضع توقعات أعلى من أي وقت مضى على رجال الأعمال للعمل في مستويات تفوق ما هو مطلوب بموجب القانون.

4. المسؤوليات الخيرية: يشمل العمل الخيري أعمال المؤسسة التي هي استجابة لتوقعات المجتمع أن تكون المؤسسات مواطناً صالحاً، وهذا يشمل المشاركة بنشاط في أعمال أو برامج لتعزيز رفاة الإنسان أو الشهرة. ومن الأمثلة على الأعمال الخيرية تبرعات الأعمال بالموارد المالية أو بوقت المديرين التنفيذيين، مثل المساهمات في الفنون، والتعليم، أو المجتمع.

السمة المميزة بين المسؤوليات الخيرية والأخلاقية هو أن الأولى غير متوقعة بالمعنى الأخلاقي أو المعنوي. فالمجتمعات ترغب في مساهمة المؤسسات بأموالها، ومرافقها، ووقت موظفيها في البرامج أو الأغراض الإنسانية، لكنها لا تعتبر المؤسسات غير أخلاقية إذا لم توفر المستوى المرغوب. لذلك، فالعمل الخيري هو أكثر تقديرية أو طوعية من جانب المؤسسات على الرغم من أن هناك دائماً توقعات مجتمعية توفرها المؤسسات.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

أحد الأسباب البارزة للتمييز بين المسؤوليات الخيرية والأخلاقية هي أن بعض المؤسسات تشعر بأنها تكون مسؤولة اجتماعيا إذا كانت مجرد مواطن صالح في المجتمع، هذا التمييز يشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تشمل التبرعات الخيرية ولكن على سبيل المثال لا الحصر. إذن يمكن القول هنا أن العمل الخيري هو مرغوب للغاية ويحظى بالتقدير ولكن في الواقع هو أقل أهمية من الفئات الثلاث الأخرى للمسؤولية الاجتماعية.

هرم المسؤولية الاجتماعية للشركات المبين في الشكل أعلاه يصور العناصر الأربعة من المسؤولية الاجتماعية للشركات، بدءا بفكرة اللبنة الأساسية أن الأداء الاقتصادي يربط (ويضمن) كل شيء، وفي الوقت نفسه، من المتوقع من الأعمال طاعة القانون لأنه يقنن السلوك المقبول وغير المقبول من قبل المجتمع. والتالي هو مسؤولية الأعمال أن تكون أخلاقية، أي واجبها للقيام بما هو حق وعادل ومنصف، وتجنب أو تقليل الإضرار بأصحاب المصالح (الموظفين والمستهلكين، والبيئة، وغيرها)، وأخيرا، من المتوقع أن تكون المؤسسة مواطنا صالحا، وهذا ما يمكن إيجاده في المسؤولية الخيرية أين من المتوقع أن تتبرع المؤسسة بمواردها المالية والبشرية للمجتمع ولتحسين نوعية الحياة. باختصار، فإن إجمالي المسؤولية الاجتماعية للشركات تستلزم الوفاء الآني للمؤسسة بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية. وبعبارة أكثر واقعية وإدارية، ينبغي للمؤسسة المسؤولة اجتماعيا أن تسعى إلى تحقيق الربح، طاعة القانون، أن تكون أخلاقية، وأن تكون مواطنا صالحا.

إن تعريف كارول للمسؤولية الاجتماعية للشركات "ذو الأربعة أجزاء" يزودنا بالفئات التي يتم من خلالها وضع مختلف توقعات المجتمع عن الأعمال، والجدول الموالي يوضح لنا ذلك.

الجدول رقم (1-01): فهم المكونات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للشركات		
نوع المسؤولية	توقعات المجتمع	التوضيح
اقتصادية	يطلبها المجتمع من قطاع الأعمال	تهدف المؤسسة لتحقيق الأرباح، تعظم المبيعات، تقلل التكاليف، تتخذ قرارات استراتيجية سليمة، تكون منتهية لسياسة توزيع الأرباح، توفر للمستثمرين عائدات مناسبة وجذابة على استثماراتهم
قانونية	يطلبها المجتمع من قطاع الأعمال	يجب طاعة كافة القوانين والالتزام بجميع اللوائح: قوانين البيئة والمستهلك، القوانين التي تحمي الموظفين، "الامتثال لمرسوم Sarbanes-Oxley"، الوفاء بجميع الالتزامات التعاقدية، الوفاء بالكفالات والضمانات.
أخلاقية	يتوقعها المجتمع من الأعمال	تجنب الممارسات المريبة، الافتراض بأن القانون هو الأرضية فيما يخص السلوك، العمل فوق الحد الأدنى المطلوب، الاستجابة لروح وكذلك خطاب القانون، فعل ما هو حق ومنصف، وعادل، إثبات القيادة الأخلاقية.
خيرية	يرغب فيها/يتوقعها المجتمع من الأعمال	أن تكون المؤسسة مواطنا صالحا، ترد الجميل، تقدم مساهمات مؤسسية، توفر برامج تدعم المجتمع - التعليم والصحة / الخدمات الإنسانية، والثقافة، والفنون، والبرامج المدنية، تنهض بالأعباء لتحسين المجتمع، تنخرط في العمل التطوعي.

Source: Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz. **Business & Society: Ethics and Stakeholder Management**. 7th Edition. South-Western, a part of Cengage Learning. 2008/2009. P.44.

ثانياً: نموذج المجالات الثلاثة

استخدم النموذج السابق "الفئات أو المجالات الأربع للمسؤولية الاجتماعية للشركات لكارول" من قبل العديد من المنظرين والباحثين التجريبيين، كما أدرج في العديد من نصوص الأعمال والمجتمع وأخلاقيات الأعمال، فهو يتمتع بشعبية واسعة بين علماء "القضايا الاجتماعية في الإدارة"، غير أن لذلك النموذج حدوداً وانتقادات، فعلى الرغم من أن له قيمة كبيرة، إلا أن استخدامه لإطار هرمي لتصوير مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات قد يكون غامضاً أو غير مناسب لبعض التطبيقات، فبالنسبة للبعض، يشير إطار الهرم إلى تسلسل هرمي لمجالات الاج م، ويمكن أن يقود المرء إلى استنتاج أن المجال في أعلى الهرم "المسؤوليات الخيرية" هو المجال الأكثر أهمية أو قيمة، والذي ينبغي أن تسعى إليه جميع المؤسسات، في حين أن المجال الاقتصادي في قاعدة الهرم هو المجال الأقل قيمة، وعلى الرغم من أن كارول لم يقصد ذلك إلا أن الهرم قد يؤدي إلى سوء فهم أولويات مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات، بالإضافة إلى أن الإطار الهرمي لا يصور الطبيعة المتداخلة لمجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات، وهو نقص معترف به من قبل كارول نفسه، علاوة على أن استخدام كارول لفئة "خيري / تقديري" كفئة منفصلة، يمكن أن يكون غامضاً وغير ضروري بالنسبة للبعض، فقد يكون من الخطأ وصف مثل تلك الأنشطة بأنها "مسؤوليات" بسبب طبيعتها الطوعية أو التقديرية، ويتفق آخرون على أن العمل الخيري لا يمكن اعتباره مسؤولية في حد ذاته¹.

وبناء على ذلك قام Carroll و Schwartz² بتطوير نموذج يتكون من ثلاث مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات: الاقتصادي والقانوني والأخلاقي. بشكل عام، يتم تعريف فئات المجالات هذه بطريقة تتفق مع نموذج كارول المكون من أربعة أجزاء، باستثناء أن الفئة الخيرية تندرج ضمن المجالات الأخلاقية و/ أو الاقتصادية، عاكسة الدوافع المختلفة المحتملة للأنشطة الخيرية. وتمثل الأسباب الرئيسية لهذا الموضوع في أنه من الصعب أحياناً التمييز بين الأنشطة "الخيرية" و"الأخلاقية" على المستويين النظري والعملي، وثانياً، يمكن أن تستند الأنشطة الخيرية ببساطة إلى المصالح الاقتصادية. ويتم تصوير المجالات الثلاثة في شكل مخطط فين "Venn diagram".*

وباستخدام هذا المخطط فإن أيًا من المجالات الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية للشركات ليس في المقام الأول أو أنه أكثر أهمية بالنسبة للآخرين، كما أن هذا المخطط يسلط الضوء على الطبيعة المتداخلة للمجالات وما ينتج عنها من إنشاء سبع فئات يمكن فيها تصور وتحليل وتوضيح المسؤولية الاجتماعية للشركات، ويكمن التداخل المثالي في مركز النموذج حيث يتم الوفاء بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية في آن واحد،

¹. Mark S. Schwartz and Archie B. Carroll. **Corporate social responsibility: A three-domain approach**. 2003. *Business Ethics Quarterly*, Volume 13, Issue 4. ISSN 1052-150X. PP. 504-505.

². Ibid. P.507.

*. رسم تفصيلي يتألف من سلسلة من الدوائر المترابطة لعرض كيفية ارتباط عناصر معينة ببعضها البعض. وعادة ما يتم تحديد العلاقة بين العناصر المترابطة بناء على التفكير المنطقي أو الرياضي. وقد صمم هذا المفهوم من قبل جون فين الذي اقترحه عام 1881، ومن ثمة سمي باسمه.

. 29/05/2017. <http://www.businessdictionary.com/definition/Venn-diagram.html>

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

ولكن هناك أجزاء أخرى محضة ومتداخلة من النموذج تخلق حالات يجب أيضا استكشافها وتوضيحها لأنها تمثل حالات قد يواجهها صناع القرار في عالم الأعمال، ويعرض الشكل 03 هذا النموذج. وتتمثل المجالات فيما يلي¹:

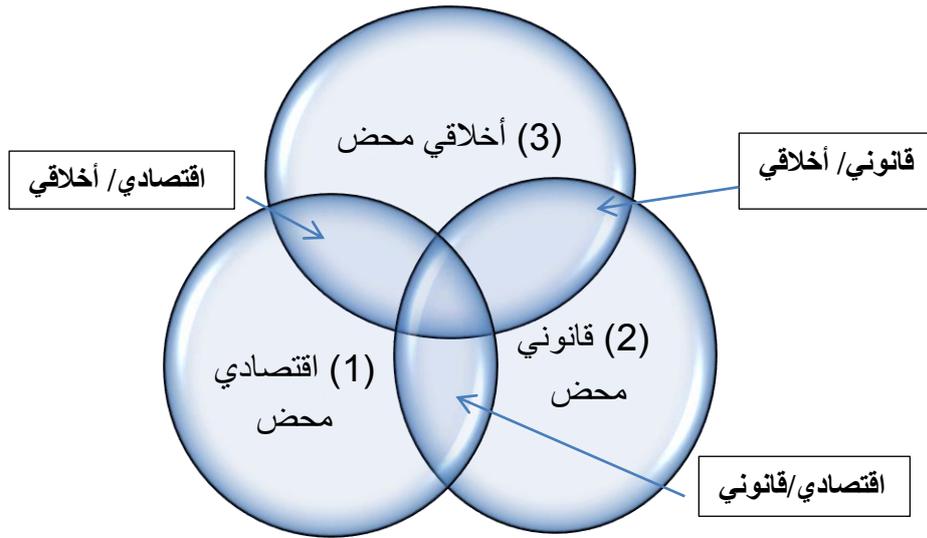
1- المجال الاقتصادي المحض: يرسم المجال الاقتصادي الأنشطة التي يقصد بها أن يكون لها أثر اقتصادي إيجابي مباشر أو غير مباشر على المؤسسة المعنية. في هذا المعنى، فإنه يشبه صياغة كارول لهذا المكون. ويستند الأثر الإيجابي إلى معيارين متميزين ولكن مرتبطين وهما تعظيم الأرباح و/ أو تعظيم قيمة السهم. وتشمل الأمثلة على الأنشطة الاقتصادية المباشرة الإجراءات الرامية إلى زيادة المبيعات أو تجنب التفاضلي. ومن الأمثلة على الأنشطة الاقتصادية غير المباشرة المحتملة الأنشطة المصممة لتحسين معنويات الموظفين أو الصورة العامة للمؤسسة. وأي نشاط يتم السعي إليه باعتباره يحسن الأرباح و/ أو قيمة السهم يعتبر مُحفِّزاً اقتصادياً. تقع أعمال المؤسسات خارج المجال الاقتصادي:

- إذا لم تهدف إلى تحقيق أقصى قدر من الربح (أو تقليل الخسارة) عندما يتوفر بديل أكثر ربحية،
- أو إذا كانت منخرطة (في المؤسسة) دون أي اعتبار حقيقي للعواقب الاقتصادية المحتملة للمؤسسة. من حيث المخرجات أو النتائج، إذا كان النشاط يؤدي إلى انخفاض في الأرباح أو قيمة الأسهم، فإن هذا قد يكون مؤشراً على دوافع غير اقتصادية، ولكن قد يمثل فقط قراراً تجارياً معيياً (وسوف يقع التصرف دائماً ضمن المجال الاقتصادي).

إن الأنشطة ذات الطبيعة الاقتصادية المحضة يجب أن تكون ذات فائدة اقتصادية مباشرة أو غير مباشرة، أو غير قانونية (جنائياً أو مدنياً) أو تتمثل للقانون بشكل سلبي، وتعتبر غير أخلاقية (بخلاف أنها تستند إلى الأنا، أي المصالح الفضلى للمؤسسة). ويندرج في هذه الفئة العديد من الأنشطة التجارية الأكثر انتقاداً. على سبيل المثال، مؤسسة Film Recovery Systems ، والتي تعمل في استخراج الفضة من أفلام الأشعة السينية القديمة، فشلت في اتخاذ الخطوات القانونية المطلوبة التي كان من شأنها أن تمنع وفاة أحد الموظفين في أوائل الثمانينيات، إذ توفي الموظف بسبب سمية السيانيد، على الرغم من أن المؤسسة قد حذرت سابقاً من انتهاكاتها الجسيمة لمعايير سلامة العمال.

¹. Mark S. Schwartz and Archie B. Carroll. Op. Cit. PP. 513-519.

الشكل رقم (1-03): نموذج المجالات الثلاث للمسؤولية الاجتماعية للشركات



Source: Mark S. Schwartz and Archie B. Carroll. **Corporate social responsibility: A three-domain approach.** 2003. *Business Ethics Quarterly*, Volume 13, Issue 4. ISSN 1052-150X. P.509

2- المجال القانوني المحض: تتعلق الفئة القانونية للمسؤولية الاجتماعية للشركات باستجابة المؤسسة للتوقعات القانونية التي يفرضها ويتوقعها المجتمع، ويمكن النظر إلى الشرعية من حيث ثلاث فئات عامة: الامتثال، وتجنب التقاضي المدني، وتوقع القانون.

ويقسم الامتثال إلى ثلاثة أنواع: السلبي، التقييدي، والانتهازي. النوع الأول من الامتثال ذو طبيعة سلبية أو عرضية - فالمؤسسة تفعل ما تريد ويحدث فقط أن يكون ذلك امتثالا للقانون. ويحدث الامتثال التقييدي عندما تكون المؤسسة ملزمة قانونا بأن تفعل شيئا لا تريد أن تفعله. أما الامتثال الانتهازي، فهو عندما تقوم المؤسسة بفعل ما يسمح به القانون في الإقليم أو البلد الذي تعمل فيه، أين تكون القوانين أقل صرامة.

ويتعلق "التجنب" بأنشطة المؤسسات التي تحركها الرغبة في تجنب التقاضي المدني الحالي أو المستقبلي المحتمل لسلوك الإهمال، وردا على هذه المخاوف، قد تقوم المؤسسات مثلا بفك الارتباط بصناعة المنتجات الخطرة، أو استدعاء المنتجات طواعية، أو وقف الأنشطة غير الصديقة للبيئة (اتباع استراتيجية دفاعية).

وأما توقع تغييرات في التشريعات، فذلك لكون العملية القانونية كثيرا ما تكون بطيئة في طبيعتها، وقد ترغب المؤسسات في الانخراط في أنشطة من شأنها أن تؤدي إلى الامتثال الفوري للسن النهائي للتشريع، ففوق تغييرات في التشريعات في منطقة/ولاية ما قد يكون مؤشرا على تشريع مماثل في الولاية الخاصة بالمؤسسة.

وسوف تقع الأنشطة خارج النطاق القانوني عندما تحدث على الرغم من الوعي بعدم الامتثال للقانون، والوعي بالإهمال المدني الفعلي أو المحتمل، أو مجرد الامتثال السلبي للقانون.

وتندرج ضمن الفئة القانونية المحضة الأعمال التي لا تعتبر أخلاقية وليس لها منفعة اقتصادية مباشرة أو غير مباشرة. يجب أن يقع النشاط بسبب النظام القانوني وليس على الرغم منه، وهناك عدد قليل جدا من

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

الأنشطة التي يمكن اعتبارها قانونية بحجة لأن معظم الأنشطة التي تعتبر قانونية تعتبر أيضا أخلاقية، وبالإضافة إلى ذلك، فإن معظم الأنشطة المطلوبة قانونيا تمتلك حافزا اقتصاديا. فالمؤسسات التي تضع تحذيرات عن منتجاتها (مثل مصنعي التبغ)، أو تلتزم بالتشريعات المتعلقة بإجازة العطلات على الرغم من الخسائر المالية، يمكن أن تصور في هذه الفئة.

فعلى سبيل المثال، أنشأ Shawn Fanning مؤسس Napster موقعا على شبكة الانترنت يسمح للمستخدمين بتبادل ملفات موسيقية، كان البرنامج مجانيا، وبالتالي فإن الأعمال الأولية للمؤسسة تقع خارج المجال الاقتصادي، وقال المؤسس أن المؤسسة "لم تكن تفعل أي شيء غير قانوني"، وفي هذا الصدد يبدو أنه قد استفاد انتهازا من القانون (على الرغم من أن الخدمة أعلن في وقت لاحق أن لها إشكالية من الناحية القانونية)، وبدا أن Fanning كان يتصرف على الرغم من وعي بالانشغالات الأخلاقية، إذ أن الخدمة كانت توفر للمستخدمين فرصة انتهاك حقوق الطبع والنشر (انتهاك الحقوق المعنوية) التي تعود للموسيقيين ومؤسسات الموسيقى.

3- المجال الأخلاقي المحض: يشير المجال الأخلاقي إلى المسؤوليات الأخلاقية للأعمال كما هو متوقع من عامة السكان وأصحاب المصالح المعنيين، ويشمل الاستجابة للاحتياجات الأخلاقية المحلية والعالمية على حد سواء، واستنادا إلى هذا التعريف العام، فإن نموذج المجالات الثلاثة يوسع وينقح مفهوم كارول للمجال الأخلاقي من خلال إدراج ثلاثة معايير أخلاقية عامة فقط هي: المعيار التقليدي conventional ومعيار التبعية consequentialist وآداب المهنة وأخلاقيا deontological

تقع الأنشطة خارج المجال الأخلاقي عندما تكون غير أخلاقية بطبيعتها (بمعنى عدم وعي أو عدم مبالاة بأخلاق العمل)، أو تحدث على الرغم من إدراك أن العمل يتعارض مع مبادئ أخلاقية معينة (أي أنها غير أخلاقية)، أو يقصد بها فقط تحقيق منفعة صافية للمؤسسة وليس لصالح أصحاب المصالح المتأثرين (أي أن تكون مدعومة فقط من قبل الأنا).

يتسم النشاط الأخلاقي المحض بأنه ليس له أي آثار اقتصادية أو قانونية مباشرة أو غير مباشرة. يتم تأدية هذه الأنشطة لأنها تعتبر أخلاقية استنادا إلى مبدأ أخلاقي واحد على الأقل (مثلا التقاليدي، أخلاقيات المهنة، والتبعية) على الرغم من افتقارها إلى أثر اقتصادي إيجابي، وبخلاف الأنشطة الخيرية للمؤسسات التي لا تقوم على المصالح الاقتصادية، فإن عددا قليلا من أنشطة المؤسسات تندرج حاليا ضمن هذه الفئة، والسبب الرئيسي هو أن العديد من الأنشطة التي تعتبر أخلاقية يمكن ربطها بطريقة أو بأخرى بالفوائد الاقتصادية غير المباشرة الطويلة الأجل.

4- المجال الاقتصادي/ الأخلاقي: في هذه الفئة لا يستند النشاط المؤسسي إلى اعتبارات قانونية، بل هو أخلاقي واقتصادي في الوقت نفسه، وتشمل هذه الفئة العديد من الأنشطة المؤسسية التي يحفزها القول

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

المأثور: "الأخلاقيات الجيدة هي عمل جيد"، ولكي يعتبر النشاط أخلاقيا، يجب أن يتجاوز الانشغالات الأخلاقية العقلانية وأن يستند إلى المبادئ التقليدية أو التبعية أو أخلاقيات المهنة، وفي الواقع جميع الأنشطة تقريبا في هذه الفئة ستشمل الامتثال السلبي للقانون لأن جميع الأنشطة غير المشروعة تقريبا تعتبر غير أخلاقية، أما المؤسسات التي تتبرع للجمعيات الخيرية لأسباب اقتصادية وأخلاقية فستندرج ضمن هذه الفئة، المؤسسات في القطاع البيئي، وصناديق الاستثمار المشترك "الاجتماعية" أو "البيئية"، أو تلك التي تشارك في بيع المنتجات "الخضراء"، مثل Body Shop، يمكن اعتبارها اقتصادية مباشرة وفي الوقت نفسه أخلاقية.

ومن الأمثلة على هذه المؤسسة ما حدث مع المؤسسة المصنعة للنسيج مالدين ميلز Malden Mills في Massachusetts، حيث عقب الحريق الشديد الذي دمر العديد من مباني المصنع، استمرت المؤسسة في دفع الأجور والفوائد الصحية لعمالها إلى أن أعيد بناء المصانع، على الرغم من عدم وجود التزام قانوني بذلك، ويبدو أن الرئيس التنفيذي لمالدين ميلز تصرف على أساس كل من الأسباب الأخلاقية (أي أخلاقيات المهنة) والأسباب الاقتصادية غير المباشرة (مثل الاحتفاظ بموظفين أكفاء، وتحسين الروح المعنوية والإنتاجية).

5- المجال الاقتصادي / القانوني: هناك عدد قليل جدا من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات وتعتبر

اقتصادية وقانونية، في حين تعتبر أيضا غير أخلاقية، والسبب هو أن الأنشطة التي تقوم على أساس الانشغال بالنظام القانوني (أي الامتثال التقييدي، أو تجنب التقاضي المدني، أو توقع القانون) من المرجح أن تعتبر أنشطة أخلاقية أيضا، وقد يكون الاستثناء هو تلك المؤسسات التي تمثل للقانون انتهازا، وتبحث عن الثغرات التشريعية والإدارية وتستخدمها لتحقيق مكاسب اقتصادية، وكثيرا ما تعتبر هذه الأنشطة الانتهازية غير أخلاقية، على سبيل المثال، على الرغم من أن استخدام قوانين الإفلاس لا يعد غير أخلاقي في حد ذاته، ويمكن أن يؤدي أحيانا إلى توفير فرص العمل، قد تحاول بعض المؤسسات استخدام مثل هذه القوانين بطريقة انتهازية يمكن اعتبارها غير ملائمة أخلاقيا، وقد انتقدت مؤسسة إيتون Eaton الكندية العملاقة لتجارة التجزئة بسبب استخدام حماية الإفلاس بطريقة لم تكن أخلاقية، وهناك مؤسسات أخرى تعمل في بلدان العالم الثالث بسبب انخفاض المعايير البيئية (أي "الإغراق الإيكولوجي")، ومعايير سلامة العمال (أي "الإغراق الاجتماعي")، أو معايير سلامة المنتجات.

وبذلك، فإن هذه المؤسسات تستفيد من القانون بشكل انتهازية، فعلى سبيل المثال، تصرفت Union Carbide بانتهازية عن طريق تشغيل مصنع مبيدات الأفات في بهوبال بالهند، وفقا لمعايير السلامة القانونية الضعيفة نسبيا في الهند، على الرغم من تشغيل مصنع مماثل في الولايات المتحدة وفقا لمعايير أكثر صرامة بكثير، ونتيجة لذلك، أدى تسرب سام في عام 1984 إلى وفاة أكثر من 2500 شخص وإصابة 300.000 آخرين.

6- المجال القانوني / الأخلاقي: تحدث بعض أنشطة المؤسسات ليس بسبب أي منافع اقتصادية، بل لأنها

مطلوبة قانونيا وأخلاقيا، وكثيرا ما توفر الأنشطة الأخلاقية والقانونية فوائد اقتصادية غير مباشرة، مما يعني أن عددا

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

قليلا من الأنشطة المؤسسية سيندرج ضمن هذه الفئة، إن نشاط تركيب جهاز ضد التلوث لأنه مطلوب قانونا (أي الامتثال التقييدي) يعتبر أخلاقيا حتى لو لم يكن هناك منفعة اقتصادية طويلة الأجل في هذه الفئة.

وقرار مؤسسة جنرال إلكتريك General Electric لدعم تكلفة حفر نهر هيدسون لمركبات ثنائي الفينيل المتعدد الكلور التي انبعثت عن المؤسسة منذ عقود (في الوقت الذي كان فيه قانونيا أن تقوم بذلك) يمكن أن يشير إلى تحول من المجال الاقتصادي البحت إلى المجال القانوني / الأخلاقي، يبدو أن المؤسسة تستجيب بسبب الضغوط القانونية، من كل من الحكومة الأمريكية، فضلا عن القضايا المدنية، وقد يعكس القرار أيضا اعترافا من المؤسسة بأن هذا الإجراء مطلوب أخلاقيا استنادا إلى ظلم سابق، بغض النظر عن التكلفة الإضافية المطلوبة.

7- المجال الاقتصادي/ القانوني/الأخلاقي: يندرج ضمن هذه الفئة أي نشاط محفز في الوقت نفسه

بالخط القاعدي والنظام القانوني والمبادئ الأخلاقية، إن قرار مؤسسة Procter & Gamble بسحب حفاضات ريلي من الرفوف بسبب الارتباط المحتمل بمتلازمة الصدمة السامة قد يكون بدافع من المجالات الثلاثة المسؤولية الاجتماعية للشركات.

ويبدو أن قرار وول مارت Wal-Mart بوقف بيع السجائر في متاجرها الكندية كان مدفوعا بشواغل اقتصادية (مثل العلاقات العامة)، وتوقع تغييرات في التشريعات، والشواغل الأخلاقية، وتتفق هذه الفئة مع الإدارة الأخلاقية لكارول، والتي حسبها ترغب الإدارة في "الربحية، ولكن فقط ضمن حدود طاعة القانون ومع مراعاة المعايير الأخلاقية".

ويرى Buchholtz و Carroll أن هناك حاجة إلى توخي الحذر في العديد من الشرائح المتداخلة للاقتصاد والقانون والأخلاق، ومن وجهة النظر المعيارية، فإن هذه الشريحة المركزية (الاقتصادية/القانونية/الأخلاقية) هي التي ينبغي أن تسعى المؤسسات إلى العمل فيها كلما أمكن ذلك، أو في الشريحة الاقتصادية/الأخلاقية (طالما أن المؤسسة تتمثل بشكل سلبى للقانون).

المطلب الرابع: أنشطة ومواضيع المسؤولية الاجتماعية للشركات

تستوعب المسؤولية الاجتماعية للشركات مجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة، مما أدى إلى حقيقة أنه لا وجود لنهج واحد للمسؤولية الاجتماعية للشركات، فمن غير الواقعي أن تغطي المؤسسات كل الأنشطة، ومع ذلك، من أجل جعل المفهوم المبهم أكثر ملموسية فإنه من المفيد وصف أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات التي يمكن تصورها من خلال تصنيفها إلى فئات مختلفة.

أولاً: تصنيف أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات حسب الدافع / الأهداف متبوعة بالشروع في الأنشطة المعنية

ويعوجبها يمكن تمييز الفئات الأربع التالية حسب Kramer et al,2005¹:

- الامتثال/التوافق: ويشمل إدارة العمليات التجارية لخلق منافع اجتماعية بالتوافق مع المعايير القانونية،
- أفضل الممارسات: وتشمل إدارة العمليات التجارية لخلق منافع اجتماعية إضافية، ويرجع ذلك إلى دافع/حافز المالك أو توقعات المجتمع،
- الابتكار: ويتمثل في تطوير منتجات أو خدمات جديدة تقدم فوائد مجتمعية باعتبارها جزءاً معيناً من عرض القيمة للعملاء،
- الدعم الطوعي: ويتمثل في التبرعات (أو الاسهامات الطوعية) بالمال والوقت أو المنتجات أو الخدمات التي إما أن تكون:

(أ) تصرفات مواطنة صالحة، لا تعالج عناصر سياق المنافسة،

أو (ب) استثمارات سياقية تعزز القدرة التنافسية المستقبلية للمؤسسة أو الصناعة.

ثانياً: تصنيف أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات حسب المنظمة العاملة للتقييس إيزو 26000

تقسم تلك الأنشطة إلى سبعة مواضيع أو قضايا أساسية، ينقسم كل موضوع بدوره إلى قضايا فرعية،

وهي موضحة في الجدول الموالي:

¹ Irene Mandl and Andrea Dorr. CSR and Competitiveness - European SMEs' Good Practice - Consolidated European Report. European commission and KMU Forschung Austria: Austrian institute for SME research. Vienna 2007. P. 15.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

جدول رقم (1-02): الموضوعات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للشركات والقضايا الفرعية حسب منظمة الايزو 26000

الموضوعات الأساسية والقضايا	الموضوع الأساسي: ممارسات التشغيل العادلة
الموضوع الأساسي: الحوكمة التنظيمية	القضية 1: مكافحة الفساد
الموضوع الأساسي: حقوق الإنسان	القضية 2: المشاركة السياسية المسؤولة
القضية 1: العناية الواجبة	القضية 3: المنافسة العادلة
القضية 2: حالات خطر حقوق الإنسان	القضية 4: تعزيز المسؤولية الاجتماعية في سلسلة القيمة
القضية 3: تجنب التواطؤ	القضية 5: احترام حقوق الملكية
القضية 4: حل المظالم	الموضوع الأساسي: قضايا المستهلك
القضية 5: التمييز والفئات الضعيفة	القضية 1: التسويق العادل، والمعلومات الواقعية وغير المنحازة والممارسات التعاقدية العادلة
القضية 6: الحقوق المدنية والسياسية	القضية 2: حماية صحة المستهلكين وسلامتهم
القضية 7: الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية	القضية 3: الاستهلاك المستدام
القضية 8: المبادئ والحقوق الأساسية في العمل	القضية 4: خدمة المستهلك والدعم وحل الشكاوى والنزاعات
الموضوع الأساسي: ممارسات العمل	القضية 5: حماية بيانات المستهلك والخصوصية
القضية 1: علاقات العمل والتوظيف	القضية 6: الحصول على الخدمات الأساسية
القضية 2: ظروف العمل والحماية الاجتماعية	القضية 7: التعليم والتوعية
القضية 3: الحوار الاجتماعي	الموضوع الأساسي: مشاركة وتمنية المجتمع المحلي
القضية 4: الصحة والسلامة في العمل	القضية 1: مشاركة المجتمع
القضية 5: التنمية البشرية والتدريب في مكان العمل	القضية 2: التعليم والثقافة
الموضوع الأساسي: البيئة	القضية 3: خلق فرص العمل وتنمية المهارات
القضية 1: منع التلوث	القضية 4: تطوير التكنولوجيا والوصول إليها
القضية 2: استخدام الموارد المستدامة	القضية 5: الثروة وخلق الدخل
القضية 3: التخفيف من آثار تغير المناخ والتكيف معه	القضية 6: الصحة
القضية 4: حماية البيئة والتنوع البيولوجي واستعادة المواطن الطبيعية	القضية 7: الاستثمار الاجتماعي

Source : Discovering ISO 26000. 2010. PP.6-7

ثالثاً: تصنيف أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات حسب المجموعة المستهدفة

إن التصنيف الأكثر شيوعاً لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات هو ذلك الذي يعتمد على "المجموعة المستهدفة"، أي المستفيدين من هذه المبادرة التي وضعتها المؤسسات أو المنظمات. في حين أن بعض المؤلفين (مثلاً: European Communities, 2002) ميزوا فقط بين أصحاب المصالح الداخليين (مثل العمال والمساهمين والملوك / المدراء) وأصحاب المصالح الخارجيين (مثل شركاء الأعمال والموردين والعملاء والمجتمعات المحلية والبيئة الطبيعية)، كان مؤلفون آخرون أكثر تفصيلاً. وباختصار يمكن تحديد مجالات المسؤولية الاجتماعية التالية¹:

¹. Ibid. PP. 15-16.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

1- أنشطة موجهة للسوق: تشمل هذه الأنشطة إدارة سلسلة التوريد المسؤولة، وأنشطة لتحسين جودة وسلامة المنتجات، والابتكار والتسعير العادل أو الإعلانات الأخلاقية. وأصحاب المصالح الخارجيين المهمين هم العملاء وجميعات المستهلكين والموردين وشركاء الأعمال (يكون العميل أو الشريك عادلا مثلا، من خلال الدفع دون تأخير، والتعاقد مع الشركاء المحليين، وقيادة المعايير من خلال سلسلة التوريد)، وكذلك المستثمرين أو المساهمين. وبمعنى أوسع، يمكن أيضا أن تشمل المنافسين من حيث ضرورة تتبع استراتيجية منافسة أخلاقية.

2- أنشطة موجهة للعمال (مكان العمل): تركز العديد من أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات على أصحاب المصالح الداخليين الرئيسيين -العمال - والتعامل مع تحسين ظروف العمل، والأجور والفوائد أو خلق فرص عمل. القضايا الأخرى في هذا المجال هي التوازن بين العمل / الحياة وتكافؤ الفرص والتنوع، والرضا الوظيفي والتدريب وتنمية قدرات الموظفين، وأجر مسؤول ونزيه والصحة وحقوق السلامة والعمل. ومع ذلك، قد تشير المبادرات الموجهة لمكان العمل أيضا إلى اتصالات / معلومات الموظفين أو تزويدهم بالإمكانية والتمكين للمشاركة في عمليات صنع القرار، وغالبا ما تؤدي إلى تجسيد قوي للمسؤولية الاجتماعية للشركات في سياسة المؤسسة.

3- أنشطة موجهة للمجتمع: تتمثل الجوانب الرئيسية لمشاركة المجتمع المحلي في التكامل الاجتماعي، والتعليم، والرعاية الصحية، ونوعية الحياة (رياضة / ثقافة)، والتجديد الاقتصادي والعمالة، والبنية التحتية المحلية، فضلا عن الأمن، شاملة مجموعة متنوعة من أشكال المشاركة الطوعية (مثل التبرعات النقدية أو العينية، خدمات مقدمة مجانا أو التطوع)، وغالبا ما تعني العمل جنبا إلى جنب مع منظمات أو مؤسسات المجتمع المحلي مثل المدارس والمستشفيات، والجماعات البيئية والمنظمات الثقافية والأندية الترفيهية والرياضية وما إلى ذلك، وأيضا مع السلطات العامة والمنظمات غير الحكومية. ويشار إلى هذا أيضا في بعض الأحيان بأنه استثمار مجتمعي للمؤسسة Corporate Community Investment، و يتضمن كذلك أنشطة لصالح المجتمع الأوسع (مثل البلدان النامية).

4- أنشطة موجهة للبيئة: تركز أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال حماية البيئة والتنمية المستدامة على الاستخدام الفعال للموارد والحد من النفايات والتلوث باستخدام أدوات مثل نظم الإدارة البيئية، وأدوات التصميم البيئي والمصنقات البيئية أو تقنيات وتكنولوجيات الإنتاج الأنظف.

هذه الفئات العريضة هي ذات صلة أيضا بأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الرغم من أن التصميم المتميز للمقاييس الفردية قد يختلف بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة. لذلك، على سبيل المثال، أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال السوق - وعلى النقيض من المؤسسات الكبيرة - لا تأخذ بالاعتبار مؤسسات الائتمان أو السلطات العامة، فضلا عن المنافسين.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

رابعاً: تصنيف أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات حسب الموضوع

يمكن تصنيف أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات حسب الموضوع إلى موضوعات اقتصادية، بيئية، اجتماعية، وعالمية، كما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم (1-03): قائمة الموضوعات العامة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المواضيع البيئية	المواضيع الاقتصادية:
<ul style="list-style-type: none"> - دعم حماية الهواء والماء والتنوع البيولوجي للأراضي - تقليل كمية المواد السامة، والانبعاثات والصرف الصحي والنفايات - الحفاظ على الموارد الطبيعية، وتطبيق الطاقة المتجددة وتجنب استخدام المواد الخام - المشاركة في حماية المناخ - دعم الابتكار لتحسين الكفاءة - النظر في كامل دورة حياة المنتج ، وتسهيل إعادة استخدام وإعادة تدوير المنتجات 	<ul style="list-style-type: none"> - متابعة الممارسات السليمة لحكومة المؤسسات - ضمان الشفافية من خلال التقارير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية - المشاركة في المنافسة العادلة - تشجيع الابتكار - مكافحة الرشوة والفساد - توظيف الاستثمار المسؤول اجتماعياً - حماية حقوق الملكية الفكرية - تقديم منتجات / خدمات آمنة وذات جودة عالية - تشجيع الاستهلاك والإنتاج المستدام - تنفيذ نظم إدارة مخاطر سليمة
المواضيع العالمية	المواضيع الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة وعي أصحاب المصالح بالمواضيع الاجتماعية والبيئية - ممارسة سليمة لإدارة أصحاب المصالح - تسهيل سلاسل التوريد المستدامة - احترام حقوق الإنسان - المشاركة في الحد من الفقر - المشاركة في وضع السياسات العامة 	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في إدارة موارد بشرية عادلة وفعالة - ضمان السلامة والصحة المهنية والأمن - احترام حرية تكوين الجمعيات/التجمع - التخلي عن التمييز وتشجيع التنوع - احترام مصالح المستهلك

Source : André Martinuzzi, Barbara Krumay, and Umberto Pisano. **ESDN Quarterly Report 23 – December 2011 Focus CSR: The New Communication of the EU Commission on CSR and National CSR Strategies and Action Plans**. European Sustainable Development Network (ESDN) 2012.P.8

تبين هذه التصنيفات تعدد أنشطة المسؤولية الاجتماعية وتنوعها وتفتح المجال واسعا أمام المؤسسات لتبني من تلك الأنشطة ما يتناسب وامكانياتها وحجمها وطبيعة نشاطها والمجتمع الذي تعمل فيه.

المطلب الخامس: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات

بسبب الغموض الذي يلف طبيعة نشاط المسؤولية الاجتماعية للشركات فإنه تم اقتراح مبادئ تحكم تلك الأنشطة. فـ (Bowen 1953) على سبيل المثال¹ يقترح مبادئ أساسية للمسؤولية الاجتماعية للشركات وهما:

1- أن بقاء المؤسسات مرتبط بتحقيق رضا المجتمع، وعليه فإن المؤسسات لا بد أن تعمل على المساهمة في تحقيق هذا الرضا،

و2- المؤسسات رمز للأخلاق في المجتمع لذا يجب أن تعمل كل ما يعكس الأخلاق الجيدة.

وقد كانت هناك محاولات عديدة لوضع إطار لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات من قبل منظمات دولية غير حكومية مثل منظمة الأمم المتحدة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي والمنظمة الدولية للتقييس ايزو 26000، فمثلاً تحدد منظمة الإيزو 26000 سبعة مبادئ للمسؤولية الاجتماعية للشركات وتتمثل في²:

- المساءلة: أن تكون المؤسسة مسؤولة عن القرارات والأنشطة وآثارها على المجتمع والاقتصاد والبيئة.

- الشفافية: الانفتاح بشأن القرارات والأنشطة التي تؤثر على المجتمع والبيئة.

- السلوك الأخلاقي: وفقاً للمبادئ المقبولة للحقوق أو حسن السلوك.

- احترام مصالح/اهتمامات أصحاب المصالح: احترام مصالح أصحاب المصالح والنظر فيها والاستجابة لها.

- احترام سيادة القانون: إلزامية.

- احترام المعايير الدولية للسلوك.

- واحترام حقوق الإنسان.

وأما ميثاق الأمم المتحدة الذي يستند إلى المسائلة العامة والشفافية والمصلحة الذاتية المتنورة للمؤسسات ومنظمات العمل، فيقترح المبادئ التالية³:

- حقوق الإنسان:

1- يتعين على المؤسسات التجارية دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دولياً واحترامها،

2- يتعين عليها التأكيد من أنها ليست ضالعة في انتهاكات حقوق الإنسان.

- معايير العمل:

3- يتعين على المؤسسات التجارية احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في التفاوض الجماعي،

¹. عايد عبد الله العيصي. المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، (عمان: اليازوري، 2015)، ص. 22.

². TÜV Rheinland (India). **ISO 26000 Guidance on Social Responsibility**. 2012. P. 4.

³. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>. 4/02/2018.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

4- يتعين عليها القضاء على جميع أشكال السخرة والعمل الجبري.

5- يتعين عليها الإلغاء الفعلي لعمل الأطفال،

6- يتعين عليها القضاء على التمييز في مجال الاستخدام والمهن.

- البيئة:

7- يتعين على المؤسسات التجارية التشجيع على اتباع نهج احترازي إزاء جميع التحديات البيئية،

8- يتعين عليها الاضطلاع بمبادرات لتوسيع نطاق المسؤولية عن البيئة.

9- يتعين عليها التشجيع على تطوير التكنولوجيات غير الضارة بالبيئة ونشرها.

- مكافحة الفساد:

10- يتعين على المؤسسات التجارية مكافحة الفساد بكل أشكاله، بما فيها الابتزاز والرشوة.

وبشكل عام يمكن تلخيص مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات في المبادئ الأساسية التالية: الاستدامة،

والمساءلة والشفافية (الحوكمة)¹، والسلوك الأخلاقي².

أولاً: الاستدامة

تختص الاستدامة بكون استخدام الموارد في الوقت الحاضر لا يقض على الخيارات المتاحة في المستقبل.

فإذا تم استخدام الموارد في الوقت الحاضر فهذا يعني أنها لن تكون متاحة للاستخدام في المستقبل خاصة إذا كانت

محدودة الكمية، وبالتالي فالمواد الخام ذات الطابع الاستخراجي، مثل الفحم والحديد أو النفط، محدودة الكمية

وبمجرد استخدامها لن تكون متاحة في المستقبل.

في مرحلة ما في المستقبل سوف تكون هناك حاجة لبدائل تقوم بنفس الوظائف التي تقوم بها

هذه الموارد حالياً. قد يكون هذا في وقت ما في المستقبل البعيد نسبياً، ولكن أكثر ما يقلق في ذلك حقيقة أن

تصبح الموارد ناضبة وتكلفة الحصول على الموارد المتبقية تميل إلى الزيادة، وبالتالي تميل التكاليف التشغيلية

للمنظمات للزيادة أيضاً.

فالاستدامة إذن تتضمن أن المجتمع يجب أن لا يستخدم بكثرة موارد لا يمكن تجديدها. هذا

ويمكن تعريفها من حيث القدرة الاستيعابية للنظام الإيكولوجي ووصفها بنماذج مدخلات - مخرجات لاستهلاك

الموارد. وبالتالي فإن صناعة الورق على سبيل المثال لديها سياسة إعادة زراعة الأشجار لتحل محل تلك التي تحصد

وهذا له تأثير في الاحتفاظ بالتكاليف في الوقت الحاضر بدلا من إخراجها مؤقتاً.

¹. David Growther, Guler Aras . **Corporate Social Responsibility**. ventus publishing ApS, 2008. Bookboon.co.uk. PP.11-13.

². حياة عبد الله. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2013)، ص. 90.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

بالنظر إلى المؤسسة باعتبارها جزء من نظام اجتماعي واقتصادي أوسع يعني أن هذه الآثار يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، وهذا ليس فقط لقياس التكاليف والقيمة المنشأة في الوقت الحاضر ولكن أيضا بالنسبة لمستقبل المؤسسة نفسها.

إن مقاييس الاستدامة تنظر في المعدل الذي تكون فيه الموارد مستهلكة من قبل المؤسسة وربطه بالمعدل الذي تكون فيه الموارد متجددة، يمكن للعمليات غير المستدامة أن تكيف إما من خلال تطوير عمليات مستدامة أو من خلال التخطيط لنقص مستقبلي في الموارد اللازمة. في الممارسة الواقعية، تميل المؤسسات في الغالب إلى التقليل من الاستدامة من خلال زيادة الكفاءة في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد، على سبيل المثال برنامج كفاءة الطاقة.

هذا المفهوم ينطوي على الاعتراف بأن المؤسسة هي جزء من شبكة اجتماعية أوسع وتحمل مسؤوليات تجاه كل أطراف تلك الشبكة وليس فقط تجاه المالكين، إلى جانب هذا القبول بالمسؤولية فإن المؤسسة يجب أن تعترف بأن أصحاب المصالح الخارجيين لديهم القدرة على التأثير على الطريقة التي يتم بها اتخاذ تلك الإجراءات والافعال من قبل المؤسسة، كما ان لهم دورا في تقرير ما إذا كان في الإمكان تبرير تلك التصرفات أم لا، وإذا كان الأمر كذلك فما هي التكلفة بالنسبة للمؤسسة ولأصحاب المصالح الآخرين.

ثانيا: المساءلة

يقصد بالمساءلة "التزام الفرد أو المنظمة بمراعاة أنشطتها، وقبول المسؤولية عنها، والإفصاح عن النتائج بطريقة شفافة. وتشمل أيضا المسؤولية عن المال أو أي ممتلكات أخرى"¹.

فالنسبة للمؤسسة تختص المساءلة بأن تعترف المؤسسة بأن أفعالها تؤثر على البيئة الخارجية، وبالتالي تتحمل مسؤولية نتيجة أفعالها، إذن هذا المفهوم يعني احتسابا للآثار المترتبة سواء الداخلية أو الخارجية، كما ينطوي على الإبلاغ وتقديم التقارير إلى أصحاب المصالح الخارجيين عن تلك الآثار والنتائج.

تستوجب المساءلة إذا تطوير المقاييس المناسبة للأداء البيئي والإبلاغ عن تصرفات المؤسسة، وهذا يتطلب تحمل المؤسسة تكاليف تطوير وتسجيل والإبلاغ عن هذا الأداء، وحتى تكون ذات قيمة لا بد للفوائد أن تتجاوز التكاليف، يجب تحديد الفوائد تبعا لجدوى المقاييس المختارة لعملية صنع القرار وتبعا للطريقة التي تسهل بها تخصيص الموارد، وذلك داخل المؤسسة وبينها وبين أصحاب المصالح الآخرين، يحتاج هذا الإفصاح أن يستند إلى الخصائص التالية:

- تفهم لجميع الأطراف المعنية؛
- وثيقة الصلة بمستخدمي المعلومات المقدمة؛

¹. <http://www.businessdictionary.com/definition/accountability.html> visited 26/04/2017.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

- الموثوقية من حيث دقة القياس وتمثيل الأثر (تصوير/توضيح) والتحرر من التحيز
- المقارنة والتي تتضمن الاتساق على مر الزمن وبين مؤسسات مختلفة.

لكن حتما هذه التقارير سوف تشمل حقائق نوعية (وصفية) وأحكاما كما تتضمن تقديرات كمية كذلك، وهذه النوعية (في التقدير) سوف تمنع المقارنة مع مرور الوقت وسوف تميل إلى أن تعني أن هذه الآثار مقيمة بشكل مختلف من قبل مستخدمي معلومات مختلفين، عاكسة قيمهم الفردية وأولوياتهم.

نقص الفهم الدقيق للآثار(النتائج)، إلى جانب ضرورة طبيعة الحكم للآثار النسبية، يعني وجود عدد قليل من المعايير القياسية. وهذا يجد ذاته يجد من المقارنة الداخلية (وسط المؤسسة inter-organisation) لهذه المعلومات. على الرغم من كون هذا القيد مشكلة بالنسبة لتنمية المحاسبة البيئية، إلا أنه في الواقع مفيد لمديري المؤسسات باعتبار هذا الحد للمقارنة ينفي الحاجة إلى إظهار أداء جيد.

ثالثا: الشفافية

تعني الشفافية "عدم وجود أجندات وظروف خفية، يرافقها توافر المعلومات الكاملة المطلوبة للتعاون، والتعامل، وصنع القرار الجماعي"¹. كما تشير إلى "الحد الأدنى من الإفصاح الذي يسمح بأن تكون الاتفاقات والمعاملات والممارسات والمعاملات مفتوحة للجميع للتحقق"².

والشفافية، كمبدأ، تعني أن التأثير الخارجي لتصرفات المؤسسة يمكن التحقق منه من خلال التقارير التي تعدها المؤسسة والوقائع ذات الصلة غير متخفية ضمن تلك التقارير. وهكذا فإن جميع الآثار المترتبة على أعمال وتصرفات المؤسسة بما في ذلك التأثيرات الخارجية ينبغي أن تكون واضحة للجميع من خلال استخدام المعلومات المزودة من طرف آليات الإفصاح في المؤسسة، فالشفافية مهمة خاصة للمستخدمين الخارجيين لتلك المعلومات حيث يفتقر هؤلاء المستخدمين للتفاصيل والمعرفة المتاحة للمستخدمين الداخليين لها.

الشفافية هي ذات أهمية خاصة بالنسبة للمستخدمين الخارجيين لهذه المعلومات كونهم يفتقرون للتفاصيل الخلفية والمعرفة المتاحة للمستخدمين الداخليين لهذه المعلومات، فالشفافية بالتالي يمكن اعتبارها تابعة للمبدأين السابقين، وعلى قدم المساواة يمكن اعتبارها جزء من عملية اعتراف المؤسسة بالمسؤولية عن التأثيرات الخارجية لأعمالها وكذلك جزءا من عملية نقل السلطة إلى أصحاب المصالح الخارجيين.

رابعا: السلوك الاخلاقي

ارتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات بمفهوم أخلاقيات الأعمال و القيم وهذا ما يؤكد على الربط بين المؤسسة والمجتمع لأنها تمثل كيانا مجتمعيا مدينا شرعا للمجتمع، وهذا ما يفرض على المؤسسة معالجة إشكالية المسؤولية الاجتماعية كرهان استراتيجي لتحسين أدائها، هذا ما ينطبق مع تعريف Gendron للمسؤولية

¹. <http://www.businessdictionary.com/definition/transparency.html>. 26/04/2017.

². Ibid.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

الاجتماعية فهي: "تيار مؤسسي يتعلق بحكمة و فطنة و توازن بيئات الأعمال"، أي أن تيار أخلاقيات الأعمال عرض مقارنة أخلاقية تتمحور حول القيم وهذا الغياب ربط بين المجتمع و المؤسسة، فعلى مستوى المؤسسة، الغرض من الأخلاق في مجال العمل ليس فقط لتعلم الفرق بين الصواب و الخطأ ولكن لتسليح الأفراد بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقد السلوك الأخلاقي. إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو وليد المصلحة الذاتية وليس نتاجا مباشرا لرؤية أخلاقية- اجتماعية بالأصل فالقواعد الأخلاقية ستكون استثمارا بحد ذاته إذن الأخلاق ليست مسألة هامشية في الاقتصاد بل هي مكون أساسي للأسواق والمنظمات والعلاقات التجارية والاقتصادية، كما أنها تعبر عن طموح أكثر توسعا يتجلى في تكوين الوساطة بين الحرية التي تمثل نقطة الانطلاق والقانون الذي يمثل نقطة الرجوع، فحتى تكون المؤسسة متخلقة عليها أن تنمي مجموع القيم التي تحدد طاقتها وأحد مسؤولياتها وتوسيع تحليلاتها إلى نهايات نظيفة.

المبحث الثاني : نظريات ومقاربات المسؤولية الاجتماعية للشركات

هناك العديد من النظريات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، وقد حاول عدد من الباحثين تصنيفها في مجموعات، ولعل أبرز تلك التصنيفات ما اقترحه كل من ¹Elisabet Garriga وDome` nec Mele، اللذان اعتمدا منظور التفاعل بين المؤسسة والمجتمع، فصنفت النظريات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية للشركات والمقاربات المرتبطة بها في أربع مجموعات هي:

(1) **النظريات الوسيالية/الذرائعية** التي ينظر فيها للمؤسسة باعتبارها فقط أداة لخلق الثروة، والأنشطة الاجتماعية ليست سوى وسيلة لتحقيق النتائج الاقتصادية؛

(2) **النظريات السياسية** التي تهتم بقوة المؤسسات في المجتمع والاستخدام المسؤول لهذه القوة في الساحة السياسية.

(3) **النظريات التكاملية** التي تركز فيها المؤسسة على إرضاء المطالب الاجتماعية.

(4) **النظريات الأخلاقية** التي تستند إلى المسؤوليات الأخلاقية للمؤسسات تجاه المجتمع. في الممارسة العملية.

تقدم كل نظرية للمسؤولية الاجتماعية للشركات أربعة أبعاد تتعلق بالأرباح، والأداء السياسي والمطالب الاجتماعية والقيم الأخلاقية.

سيتم في هذا المبحث عرض هذه النظريات بالإضافة إلى التطرق للمنظور الاسلامي للمسؤولية الاجتماعية للشركات، وذلك حسب المطالب التالية:

المطلب الأول: النظريات الوسيالية

المطلب الثاني النظريات السياسية

المطلب الثالث النظريات التكاملية

المطلب الرابع النظريات الأخلاقية

المطلب الخامس: المنظور الاسلامي للمسؤولية الاجتماعية للشركات

المطلب الأول: النظريات الوسيالية

في هذه المجموعة ينظر المسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها أداة استراتيجية لتحقيق الأهداف الاقتصادية، وتحديدًا خلق الثروة، ممثل هذه المقاربة هي وجهة النظر المعروفة لفريدمان Friedman والتي مفادها أن "المسؤولية الوحيدة للأعمال تجاه المجتمع هي تعظيم الأرباح للمساهمين في الإطار القانوني والعرف الأخلاقي للبلد" (1970). هذه النظريات الوسيالية لها تقليد طويل وقد لقيت قبولا واسعا من قبل الأعمال، فقد بين Windsor (2001) مؤخرا أن دافع خلق الثروة يهيمين باضطراد على المفهوم الإداري للمسؤولية. إن الاهتمام بالأرباح لا

¹. Elisabet Garriga, Domenec Mele'. **Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory**. Journal of Business Ethics 53, 2004.P.51.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

يقضي الأخذ في الاعتبار مصالح أصحاب المصالح. ففي ظروف معينة إرضاء هذه المصالح يمكن أن يسهم في تعظيم قيمة المساهمين. كما أن مستوى ملائمة من الاستثمار في الأنشطة الخيرية والاجتماعية مقبول لمصلحة الأرباح.

يمكن تحديد ثلاث مجموعات للنظريات الوسيطة، اعتمادا على الهدف الاقتصادي المقترح. الهدف في المجموعة الأولى هو تعظيم القيمة للمساهمين مقاسة بسعر السهم. هذا يقود إلى توجه للأرباح على المدى القصير. وتركز المجموعة الثانية على هدف تحقيق مزايا تنافسية استراتيجية. وفي الحالتين تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات فقط قضية المصلحة الذاتية المستتيرة على اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مجرد وسيلة للأرباح. وأما المجموعة الثالثة فترتبط بالتسويق المرتبط بقضية، وهي قريبة جدا من المجموعة الثانية. وفيما يلي شرح لفلسفة هذه النظريات وبعض متغيراتها¹:

أولا: تعظيم القيمة للمساهمين Maximizing the shareholder value

هو نهج معروف جدا يأخذ المساهمة البسيطة لتعظيم قيمة المساهمين كمعيار أعلى لتقييم نشاط اجتماعي محدد للمؤسسات. ينبغي القيام بأي استثمار في المطالب الاجتماعية التي من شأنها أن تنتج زيادة في قيمة المساهمين، بالتصرف دون خداع أو احتيال. وفي المقابل، إذا كانت المطالب الاجتماعية تفرض فقط تكلفة على المؤسسة فيجب رفضها. كان Friedman (1970) واضحا حين أعطى مثلا عن الاستثمار في المجتمع المحلي: " سيكون في مصلحة المؤسسة على المدى الطويل أن رب عمل رئيسي في مجتمع صغير يقوم بتخصيص الموارد لتوفير وسائل الراحة لهذا المجتمع أو لتحسين حكومته". وهذا يجعل من الأسهل جذب عمال مرغوب فيهم، وقد يخفض من فاتورة الأجور أو يقلل الخسائر الناجمة عن السرقة والتخريب أو لديه آثار أخرى جديرة بالاهتمام. لذا، فإن الأهداف الاجتماعية - الاقتصادية منفصلة تماما عن الأهداف الاقتصادية. حاليا، هذا النهج عادة ما يعتبر تعظيم القيمة للمساهمين المرجح الأعلى لصنع القرار للمؤسسة. نظرية الوكالة هي الطريقة الأكثر شهرة للتعبير عن هذا المرجح. ولكن اليوم من المتفق عليه تماما ودون تردد أن تعظيم قيمة المساهمين لا تتعارض مع تلبية مصالح أصحاب المصالح. وفي هذا الصدد، اقترح Jensen (2000) ما يسميه "تعظيم القيمة المستتيرة". يحدد هذا المفهوم تعظيم القيمة طويلة الأجل أو التماس القيمة كهدف للمؤسسة. وفي الوقت نفسه، يعمل هذا الهدف كمعيار لصنع المفاضلات اللازمة بين أصحاب المصالح.

ثانيا: استراتيجيات لتحقيق المزايا التنافسية Strategies for achieving competitive advantages

تركز هذه المجموعة على كيفية تخصيص الموارد من أجل تحقيق أهداف اجتماعية على المدى الطويل وخلق ميزة تنافسية. ويمكن إدراج ثلاث مقاربات هي: الاستثمارات الاجتماعية في السياق التنافسي، والمنظور المستند على الموارد الطبيعية للمؤسسة وقدراتها الديناميكية، واستراتيجيات لقاعدة الهرم الاقتصادي.

¹. Ibid, PP.53-54.

1- الاستثمارات الاجتماعية في سياق تنافسي: طبق مؤخرا (Porter and Kramer (2002) نموذج Porter المعروف بشأن الميزة التنافسية للنظر في الاستثمار في مناطق ما يسمونه بالسياق التنافسي، ويرى المؤلفان Garriga و Mele أن الاستثمار في الأنشطة الخيرية قد يكون السبيل الوحيد لتحسين إطار الميزة التنافسية للمؤسسة، وعادة ما يخلق قيمة اجتماعية أكبر من تلك التي يمكن أن يخلقها المانحون الأفراد أو الحكومة. والسبب المقدم - موقف معاكس لـ Freidman- هو أن المؤسسة لديها المعرفة والموارد من أجل فهم أفضل لكيفية حل بعض المشاكل المتعلقة بمهمتها. كما أشار Burke و Lodgson (1996) عندما تكون الأنشطة الخيرية أقرب إلى مهمة المؤسسة، فإنها تخلق المزيد من الثروات أكثر من غيرها من أنواع التبرعات. هذا هو ما يحدث، على سبيل المثال، عندما تقوم مؤسسة اتصالات بتعليم طلاب من المجتمع المحلي إدارة شبكة الكمبيوتر. يهتم Porter و Kramer "الاستثمارات الخيرية من قبل أعضاء العنقود، إما بشكل فردي أو جماعي، يمكن أن يكون لها تأثير قوي على القدرة التنافسية للعنقود وأداء جميع المؤسسات المكونة له".

2- المنظور القائم على الموارد الطبيعية للمؤسسة وقدراتها الديناميكية: تؤكد وجهة نظر المؤسسة القائمة على الموارد أن قدرة المؤسسة على الأداء أفضل من منافسيها تعتمد على التفاعل الفريد للموارد البشرية والتنظيمية والمادية على مر الزمن. تقليديا، كانت الموارد الأكثر احتمالا لأن تقود إلى ميزة تنافسية هي تلك التي تلبي أربعة معايير: ينبغي أن تكون ذات قيمة، ونادرة، ولا تضاهي، ويجب أن تكون المنظمة منظمة لنشر هذه الموارد على نحو فعال. يعرض نهج 'قدرات ديناميكية' الجوانب الديناميكية للموارد؛ فهو يركز على الدوافع من وراء إنشاء وتطوير وإعادة تركيب الموارد إلى مصادر جديدة للميزة التنافسية. لذا فإن القدرات الديناميكية هي رتبة تنظيمية واستراتيجية، يحصل المديرون من خلالها على الموارد، ويعدلونها، ويدمجونها، ويعيدون تركيبها/ أو تجميعها، لتوليد استراتيجيات جديدة لخلق القيمة. وبناء على هذا المنظور، حدد بعض المؤلفين الموارد والقدرات الاجتماعية والأخلاقية التي يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية، مثل عملية صنع القرار الأخلاقي، وعملية الإدراك والمداولة والاستجابة أو القدرة على التكيف، وتطوير علاقات سليمة مع أصحاب المصالح الأساسيين: الموظفين والعملاء والموردين والمجتمعات.

قدم Hart (1995) نموذجا أكثر اكتمالا، ويشمل جوانب القدرات الديناميكية وربط بالبيئة الخارجية، ويقول Hart أن أهم الدوافع لتنمية الموارد والقدرات الجديدة ستكون المعوقات والتحديات التي تفرضها البيئة الفيزيائية الحيوية الطبيعية. وقد وضع إطاره المفاهيمي مع ثلاث قدرات استراتيجية مترابطة هي: منع التلوث، وإدارة المنتجات والتنمية المستدامة. وهو يرى كموارد حيوية التحسين المستمر، وتكامل أصحاب المصالح والرؤية المشتركة.

3- استراتيجيات لقاعدة الهرم الاقتصادي: تقليديا، تتركز معظم استراتيجيات العمل على استهداف المنتجات لأصحاب الطبقة العليا والوسطى، ولكن معظم سكان العالم هم فقراء أو من الطبقة المتوسطة الدنيا. في قاعدة الهرم الاقتصادي قد يكون هناك حوالي 4000 مليون شخص. بعد تفكير عميق، يمكن لاستراتيجيات معينة أن

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

تخدم الفقراء، وفي الوقت نفسه تحقق أرباحاً. اقترح Prahalad (2002)، محملاً تجربة الهند، بعض التغييرات العقلية لتحويل الفقراء إلى مستهلكين نشطين، وأولها هي رؤية الفقير فرصة للابتكار وليس كمشكلة، وهناك وسيلة معينة للتعامل مع قاعدة الهرم الاقتصادي هي الابتكار التخريبي، حيث الابتكارات التخريبية/المعطلة للنظم القائمة هي المنتجات أو الخدمات التي ليس لديها نفس القدرات والظروف مثل تلك المستخدمة من قبل العملاء في الأسواق الرئيسية، نتيجة لذلك يمكن إدخالها فقط لأجل تطبيقات جديدة أو أقل طلباً بين العملاء غير التقليديين، مع إنتاج منخفض التكلفة ومكيف وفقاً لضرورات السكان. على سبيل المثال شركة اتصالات تخترع نظام هاتف خلوي صغير بتكاليف منخفضة ولكن أيضاً بخدمة أقل مكيفة مع قاعدة الهرم الاقتصادي، يمكن للابتكارات التخريبية أن تحسن الظروف الاجتماعية والاقتصادية في "قاعدة الهرم"، وفي الوقت نفسه تخلق ميزة تنافسية للمؤسسات في مجال الاتصالات والإلكترونيات المستهلك وإنتاج الطاقة والعديد من الصناعات الأخرى، وخاصة في البلدان النامية.

ثالثاً: التسويق المرتبط بقضية Cause-related marketing

عرف التسويق المتعلق بقضية حسب Varadarajan and Menon (1988) بأنه "عملية صياغة وتنفيذ الأنشطة التسويقية التي تتميز بعرض من المؤسسة للمساهمة بمبلغ محدد لقضية معينة حين ينخرط العملاء في تبادلات توفير-الإيرادات revenue-providing exchanges التي ترضي الأهداف التنظيمية والفردية"، وعلى الصعيد النظري والعملية يُعرّف بأنه الموقف الاستراتيجي والنظرية التسويقية اللذان يربطان مؤسسة ما ومنتجاتها بقضية اجتماعية بهدف إقامة علاقات مع الأطراف المعنية الرئيسية، وتعزيز قيمة العلامة التجارية، وزيادة المبيعات، والتمييز بين منتجات المؤسسة والمنتجات المماثلة في إطار السوق التنافسية، وتقديم النفع لإحدى القضايا أو المسائل في الوقت نفسه¹، فهو نظام تسويق يخصص جزءاً من أرباحه لهدف معين.

هدفه إذن هو تعزيز إيرادات المؤسسة والمبيعات أو العلاقات مع العملاء من خلال بناء العلامة التجارية من خلال اكتساب البعد الأخلاقي أو بعد المسؤولية الاجتماعية والارتباط معه، وبطريقة ما، هو يسعى إلى تمييز المنتجات من خلال خلق سمات مسؤولة اجتماعياً تؤثر على سمعة المؤسسة.

ومن الأنشطة التي تستثمر عادة في التسويق المرتبط بقضية، تتمثل في الحفلات الموسيقية الكلاسيكية والمعارض الفنية وبطولات الجولف أو حملات محو الأمية. كل هذه هي شكل من أشكال المصلحة الذاتية المستنيرة ووضعية مريح للجانبين win-win situation، ذلك ان كل من المؤسسة و القضية الخيرية يحصلان وعلى حد سواء على منافع، فمدير العلامة التجارية يستخدم انشغالات بالمستهلكين كوسيلة لتأمين ميزة تنافسية، وفي الوقت نفسه تتلقى القضية الخيرية فوائد مالية كبيرة.

¹. <https://glosbe.com/en/ar/cause%20marketing> 23.02.02017.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

المطلب الثاني: النظريات السياسية

النظريات السياسية *Political theories* هي مجموعة من نظريات ومناهج المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تركز على التفاعلات والعلاقات بين الأعمال والمجتمع، وعلى قوة ومكانة الأعمال ومسؤوليتها المتأصلة. وهي تشمل كل من الاعتبارات السياسية والتحليل السياسي في النقاش حول المسؤولية الاجتماعية للشركات. وعلى الرغم من أن هناك مجموعة متنوعة من المناهج، يمكن تمييز نظريتين رئيسيتين هما: دستورية المؤسسات ومواطنة المؤسسات¹.

أولاً: المبادئ الدستورية للمؤسسات *Corporate constitutionalism*

كان *Davis* (1960) واحداً من الأوائل الذين استكشفوا دور قوة المؤسسات في المجتمع والأثر الاجتماعي لهذه القوة. للقيام بذلك، يدخل قوة الأعمال كعنصر جديد في النقاش حول المسؤولية الاجتماعية للشركات، وقد قال أن الأعمال هي مؤسسات اجتماعية ويجب عليها استخدام القوة بشكل مسؤول. كما أشار إلى أن الأسباب التي تولد قوة اجتماعية للمؤسسة ليست داخلية فقط ولكنها أيضاً خارجية.

هاجم *Davis* افتراض النظرية الاقتصادية الكلاسيكية بشأن "المنافسة الكاملة *perfect competition*" التي تحول دون مشاركة المؤسسة في المجتمع إلى جانب خلق الثروة، فالمؤسسة لديها القدرة على التأثير على توازن السوق، وبالتالي فإن السعر ليس أمثلية *Pareto* (*Pareto optimum*) التي تعكس الإرادة الحرة للمشاركين مع المعرفة الكاملة للسوق.

وقد صاغ *Davis* مبدأين يعبران عن كيف يجب أن تدار القوة الاجتماعية: "معادلة القوة الاجتماعية" و"القانون الحديدي للمسؤولية" *"the iron law of responsibility"* and *"the social power equation"*. يتمثل مبدأ معادلة القوة الاجتماعية في أن "المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال تنشأ من كمية الطاقة الاجتماعية التي يمتلكون"، ويشير القانون الحديدي للمسؤولية إلى العواقب السلبية لغياب استخدام القوة، ومما قاله: "من لا يستخدم قوته الاجتماعية بمسؤولية سوف يفقدها، فعلى المدى الطويل أولئك الذين لا يستخدمون القوة بطريقة يعتبرها المجتمع مسؤولة يميلون إلى خسارتها لأنه في نهاية المطاف سوف تتدخل جماعات أخرى لتحمل تلك المسؤوليات"، لذلك إذا لم تستخدم المؤسسة قوتها الاجتماعية، سوف تفقد مكانتها في المجتمع لأن مجموعات أخرى ستشغلها، وخصوصاً عندما يطالب المجتمع الأعمال بتحمل المسؤولية.

إن معادلة مسؤولية القوة الاجتماعية يجب أن تفهم من خلال الدور الوظيفي للأعمال والمديرين. وفي هذا الصدد، يرفض *Davis* فكرة المسؤولية الكاملة للأعمال كما رفض أيديولوجية السوق الحرة الراديكالية التي لا ترى أية مسؤولية للأعمال. حدود القوة الوظيفية تأتي من ضغوط الجماعات الانتخابية المختلفة. وهو ما "يحد من

1. Elisabet Garriga, Domenech Mele. Op. cit. PP.55-56.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

القوة التنظيمية بالطريقة نفسها التي يفعلها الدستور الحكومي". المجموعات الانتخابية لا تدمر القوة، بل تقوم بتحديد الشروط لاستخدامها المسؤول، فهي توجه السلطة التنظيمية بطريقة داعمة ولحماية مصالح أخرى مقابل السلطة التنظيمية غير العقلانية.

ثانياً: نظرية العقد الاجتماعي التكاملية Integrative social contract theory

نظر Donaldson (1982) إلى علاقة الأعمال والمجتمع من وجهة تقاليد العقد الاجتماعي، وبشكل رئيسي من وجهة نظر الفكر الفلسفي لـ Locke. وقد افترض وجود نوع من العقد الاجتماعي الضمني بين قطاع الأعمال والمجتمع. هذا العقد الاجتماعي ينطوي على قدر من الالتزامات غير المباشرة للأعمال تجاه المجتمع¹. بعد ذلك، قام Donaldson و Dunfee (1994، 1999) بتمديد هذا النهج، واقترحا "نظرية العقد الاجتماعي التكاملية" من أجل الأخذ في الاعتبار السياق الاجتماعي الثقافي وأيضاً إدماج الجوانب التجريبية والمعمارية للإدارة. المسؤوليات الاجتماعية تأتي من الموافقة. افترض هؤلاء العلماء مستويين من الموافقة، أولاً عقد اجتماعي نظري كلي يروق لجميع المقاولين العقلانيين، وثانياً، عقد اجتماعي حقيقي جزئي من قبل أعضاء العديد من المجتمعات المحلية. ووفقاً لهؤلاء الكتاب، تقدم هذه النظرية عملية تكون فيها العقود بين الصناعات والدوائر/الأقسام والنظم الاقتصادية مشروعة. في هذه العملية سوف يوافق المشاركون على القواعد الأساسية التي تحدد أسس الاقتصاد التي ستكون مقبولة لهم.

ويوفر العقد الاجتماعي الكلي قواعد لأي تعاقد اجتماعي، وتسمى هذه القواعد "المعايير المفرطة" hyper-norms؛ ويجب أن تأخذ الأولوية على العقود الأخرى. هذه المعايير المفرطة أساسية جداً وقاعدية بحيث أنها واضحة في التقارب بين الفكر الديني والسياسي والفلسفي. تظهر العقود الاجتماعية الجزئية اتفاقيات صريحة أو ضمنية ملزمة داخل مجتمع محدد، أياً كان هذا، قد يكون: الصناعة، مؤسسات أو نظم اقتصادية. وتستند هذه العقود، التي تولد "المعايير الأصيلة"، على مواقف وسلوكيات أفراد المجتمع المولد للمعايير، ومن أجل أن تكون مشروعة، يجب أن تتفق مع المعايير-المفرطة.

ثالثاً: مواطنة المؤسسات Corporate citizenship

على الرغم من أن فكرة المؤسسة كمواطن ليست جديدة إلا أن اهتماماً متجدداً بهذا المفهوم ظهر بين الممارسين في الآونة الأخيرة بسبب بعض العوامل التي كان لها تأثير على العلاقة بين الأعمال والمجتمع. ومن بين هذه العوامل، هي أزمة دولة الرفاه وظاهرة العولمة، بالإضافة إلى عملية رفع القيود وخفض التكاليف مع التحسينات التكنولوجية، ما بين أن بعض المؤسسات الكبيرة متعددة الجنسيات لديها قوة اقتصادية واجتماعية

¹ ومن شأن هذا النهج التغلب على بعض القيود المفروضة على نظريات الديونتولوجية (فلسفة تدرس الأخلاقيات المهنية) والغاية المطبقة على الأعمال. وهي الدراسة الأخلاقية للأخلاقيات والواجبات والالتزامات والحقوق، مع اتباع نهج يركز على صواب أو خطأ التصرفات نفسها وليس على صلاح أو سوء النتائج المترتبة على تلك التصرفات. (source: Olson)https://glosbe.com/en/ar/deontology. 28/02/2017.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

أكبر من بعض الحكومات. في الثمانينيات تم إدخال مصطلح "مواطنة المؤسسات" في العلاقة بين الأعمال والمجتمع وبشكل رئيسي من خلال الممارسين. ومنذ أواخر التسعينات (1990)) وأوائل القرن الـ 21 أصبح هذا المصطلح أكثر وأكثر شعبية في مجال الأعمال، وأجريت العديد من الأعمال الأكاديمية حوله. على الرغم من أن التفكير الأكاديمي بشأن مفهوم "مواطنة المؤسسات"، ومفهوم آخر مماثل يسمى "الأعمال المواطنة the business citizen"، هو حديث جدا، تضمن هذا المفهوم دائما الشعور بالانتماء إلى المجتمع. وربما لهذا السبب كان لديه شعبية كبيرة بين المديرين ورجال الأعمال، لأنه من الواضح بشكل متزايد أن الأعمال تحتاج أن تأخذ بعين الاعتبار المجتمع الذي تعمل فيه.

مصطلح "مواطنة المؤسسات" لا يمكن أن يكون له المعنى نفسه لدى الجميع. ميز Matten وآخرون (2003) ثلاث وجهات نظر لـ "مواطنة المؤسسات": وجهة نظر محدودة، ووجهة نظر تعادل المسؤولية الاجتماعية للشركات ووجهة نظر موسعة لمواطنة المؤسسات، والتي قاموا بوضعها بأنفسهم. في وجهة النظر المحدودة تستخدم "مواطنة المؤسسات" بمعنى قريب جدا من العمل الخيري للمؤسسات والاستثمار الاجتماعي أو مسؤوليات معينة تم تحملها تجاه المجتمع المحلي. وجهة النظر المعادلة للمسؤولية الاجتماعية للشركات هي شائعة جدا. يعتقد Carroll (1999) أن "مواطنة المؤسسات" تبدو كوضع تصور جديد لدور قطاع الأعمال في المجتمع، وتتوقف على الطريقة التي تعرف بها، هذا المفهوم يتداخل إلى حد كبير مع نظريات أخرى حول مسؤولية الأعمال في المجتمع. وأخيرا، في وجهة النظر الموسعة لمواطنة المؤسسات، تدخل المؤسسات منطقة المواطنة عند نقطة فشل الحكومة في حماية المواطنة. هذا الرأي ينبع من حقيقة أن بعض المؤسسات حلت تدريجيا محل المؤسسة الأقوى في المفهوم التقليدي للمواطنة، أي الحكومة. النظريات والمناهج بشأن "مواطنة المؤسسات" تركز على الحقوق والمسؤوليات والشراكات الممكنة للأعمال في المجتمع.

تقوم بعض النظريات حول مواطنة المؤسسات على نظرية العقد الاجتماعي كما وضعت من قبل Donaldson and Dunfee، ومع ذلك هناك مناهج أخرى ممكنة. على الرغم من بعض الاختلافات الجديرة بالذكر في نظريات مواطنة المؤسسات، معظم المؤلفين يتلاقون عموما في بعض النقاط، مثل الحس القوي بمسؤولية الأعمال تجاه المجتمع المحلي، والشراكات، والتي هي أساليب محددة لإضفاء الطابع الرسمي على إرادة تحسين المجتمع المحلي، والنظر في البيئة.

اتسع الانشغال بالمجتمع المحلي تدريجيا ليصبح انشغالا عالميا في جانب كبير منه بسبب الاحتجاجات الشديدة جدا المناهضة للعولمة، لا سيما منذ نهاية التسعينات. وقد أدى هذا الشعور بالمواطنة العالمية للمؤسسات إلى البيان المشترك "المواطنة العالمية للمؤسسات - تحدي القيادة للمديرين التنفيذيين ومجالس الإدارة"، الذي وقعه 34 من أكبر المؤسسات متعددة الجنسيات في العالم خلال المنتدى الاقتصادي العالمي في نيويورك في يناير/جانفي عام 2002.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

المطلب الثالث: النظريات التكاملية

تنظر النظريات التكاملية Integrative theories في كيفية دمج الأعمال للمطالب الاجتماعية، محتجة بأن الأعمال تعتمد على المجتمع من أجل وجودها واستمراريتها ونموها. تعتبر المطالب الاجتماعية عموماً الطريقة التي يتفاعل فيها المجتمع مع الأعمال ويعطيها بعض الشرعية والاحترام. لذا، فإن مضمون مسؤولية الأعمال يقتصر على المكان والزمان لكل حالة تبعا لقيم المجتمع في تلك اللحظة، ويأتي من خلال الأدوار الوظيفية للمؤسسة، وبعبارة أخرى، ليس هناك تصرف محدد بأن الإدارة مسؤولة عن الأداء طوال الوقت وفي كل صناعة. في الأساس، تركز نظريات هذه المجموعة على الكشف والمسح والاستجابة للمطالب الاجتماعية التي تحقق الشرعية الاجتماعية، وزيادة القبول الاجتماعي والمكانة. وتشمل هذه النظريات ما يلي¹:

أولاً: إدارة القضايا Issues management

كانت الاستجابة الاجتماعية، أو الاستجابة في مواجهة القضايا الاجتماعية، والعمليات لأجل إدارتها داخل المنظمة نهما نشأ في السبعينات. في هذا النهج لا بد من النظر في الفجوة بين ما يتوقعه الجمهور المعني من أداء المنظمة والأداء الفعلي للمنظمة. وتقع هذه الفجوات عادة في المنطقة التي يسميها Ackerman "منطقة التقدير" (ليست تنظيمية ولا غير شرعية ولا مرخصاً لها، أين تحصل المؤسسة على بعض الإشارات غير الواضحة من البيئة. إذ يجب أن تدرك المؤسسة الفجوة وتختار استجابة لسدها).

حلل Ackerman (1973)، من بين غيره من العلماء، العوامل ذات الصلة بشأن الهياكل الداخلية للمنظمات وآليات التكامل للتعامل مع القضايا الاجتماعية داخل المنظمة. وسمى الطريقة التي ينتشر بها الهدف الاجتماعي ويُدْمَج في جميع أنحاء المنظمة بـ "عملية المؤسسة". ووفقاً لـ Jones (1980) "لا ينبغي في معظم الحالات أن يحكم على سلوك المؤسسات من خلال القرارات التي تم التوصل إليها حالياً ولكن من خلال العملية التي تم التوصل بها إلى تلك القرارات". وبناء على ذلك، شدد على فكرة العملية بدلا من المبادئ باعتبارها النهج المناسب لقضايا المسؤولية الاجتماعية للشركات.

يرسم Jones تناظراً analogy من خلال العملية السياسية مفترضا بأن العملية المناسبة للمسؤولية الاجتماعية للشركات يجب أن تكون عملية عادلة أين كل المصالح لديها فرصة لأن يسمع لها. إذن Jones حول المعيار إلى المدخلات في عملية صنع القرار بدلا من النتائج، وركز على عملية تنفيذ أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات أكثر من عملية التصور المفاهيمي.

سرعان ما اتسع مفهوم "الاستجابة الاجتماعية" إلى مفهوم "إدارة القضايا". ويشمل الأخير على الأول ولكن يؤكد على العملية لصنع استجابة المؤسسات للقضايا الاجتماعية. وقد تم تعريف إدارة القضايا من

1. Ibid. PP 57.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

قبل Rude و Wartick (1986) بانها: "العمليات التي يمكن من خلالها أن تحدد المؤسسة وتقيم وتستجيب لتلك القضايا الاجتماعية والسياسية التي قد تؤثر بشكل كبير عليها". ويضيفون محاولات إدارة القضايا تلك للتقليل من "المفاجآت" التي تصاحب التغيير الاجتماعي والسياسي بوصفها نظاما للإنذار المبكر عن التهديدات والفرص البيئية المحتملة.

وعلاوة على ذلك، فإنها تطالب بمزيد من الردود المنهجية والفعالة لقضايا معينة من خلال العمل كقوة للتنسيق والدمج داخل المؤسسة. وقد تأثر البحث في إدارة القضايا بالحقل الاستراتيجي، إذ تم النظر إليه على أنه مجموعة خاصة من القضايا الاستراتيجية، أو جزء من دراسات دولية. وأدى ذلك إلى دراسة موضوعات متعلقة بقضايا (التحديد والتقييم والتصنيف)، إضافة الطابع الرسمي على مراحل القضايا الاجتماعية والاستجابة لقضية إدارية. وتشمل العوامل الأخرى، التي تم النظر فيها، ردود فعل المؤسسات على التعرض لوسائل الإعلام، وضغوط جماعات المصالح والأزمات التجارية، فضلا عن حجم المنظمة، التزام الإدارة العليا وعوامل تنظيمية أخرى.

ثانيا: مبدأ المسؤولية العامة The principle of public responsibility

حاول بعض الكتاب إعطاء محتوى ومضمونا مناسباً لمساعدة وتوجيه مسؤولية المؤسسة عن طريق وضع حدود لنطاق مسؤولية المؤسسات. انتقد Post و Preston نهج الاستجابة ونهج العملية البحثية على أنها غير كافية. واقترحوا بدلا من ذلك "مبدأ المسؤولية العامة". اختارا مصطلح "العامة/الجمهور" بدلا من "الاجتماعية"، للتأكيد على أهمية العملية العامة/عملية الجمهور، بدلا من وجهات النظر الشخصية-الأخلاقية أو جماعات المصالح الضيقة.

ووفقا لهما فإن دليلا توجيهيا مناسباً لسلوك إداري شرعي موجود في إطار السياسة العامة ذات الصلة، وأضافا أن "السياسة العامة تشمل ليس فقط النص الحرفي للقانون والنظام ولكن أيضا النمط الواسع للاتجاه الاجتماعي منعكسا في الرأي العام، والقضايا الناشئة، والمتطلبات القانونية الرسمية وممارسات التطبيق أو التنفيذ. هذا هو جوهر مبدأ المسؤولية العامة.

حلل Post و Preston نطاق المسؤولية الإدارية من حيث الانخراط "الابتدائي" و"الثانوي" للمؤسسة في بيئتها الاجتماعية. تتضمن المشاركة الابتدائية المهمة الاقتصادية الأساسية للمؤسسة، مثل تحديد وإنشاء مرافقها، وشراء الموردين، وإشراك الموظفين، وتنفيذ دوال الإنتاج وتسويق المنتجات. وتشمل أيضا المتطلبات القانونية. المشاركة الثانوية تأتي كنتيجة للمشاركة الأولية، فهي، على سبيل المثال، المسار المهني وفرص الكسب لبعض الأفراد، والتي تأتي من النشاط الأساسي للاختيار والنهوض بالموظفين.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

وفي الوقت نفسه، هؤلاء الكتاب يؤيدون تدخل الأعمال في عملية وضع السياسات العامة وخاصة فيما يتعلق بالمجالات التي تكون فيها سياسات عامة معينة غير قائمة بشكل واضح أو أنها في مرحلة انتقالية: "من المشروع - وربما من الضروري- أن تشارك المؤسسات المتضررة/المتأثرة علنا في تشكيل السياسة".

في الممارسة العملية، اكتشاف محتوى مبدأ المسؤولية العامة هي مهمة معقدة وصعبة وتتطلب اهتماما إداريا كبيرا. وكما اعترف Post و Preston " ليس بالضرورة أن يكون مضمون السياسة العامة واضحا أو سهل الاكتشاف، ولا أن يكون ثابتا مع مرور الوقت". ووفقا لهذا الرأي، إذا التزمت الأعمال بمعايير الأداء في القانون وعملية السياسة العامة القائمة، فإنه سوف يحكم عليها بانها على نحو مقبول سريعة الاستجابة فيما يتعلق بالتوقعات الاجتماعية.

إن تطوير هذا النهج كان موازيا لدراسة النطاق بشأن العلاقة بين الأعمال والحكومة. هذه الدراسات ركزت على القوانين الحكومية - صياغتها وتنفيذها - وكذلك على استراتيجيات المؤسسات للتأثير على هذه القوانين/اللوائح، مشتملة على تبرعات الحملات الانتخابية، وكسب التأييد، وبناء التحالفات، ومنظمة القاعدة الشعبية، والشؤون العامة للمؤسسات ودور المصلحة العامة والجماعات المناصرة الأخرى.

ثالثا: إدارة أصحاب المصالح Stakeholder management

بدلا من التركيز على الاستجابة العامة، وقضايا محددة أو على مبدأ المسؤولية العامة، يتوجه النهج المسمى "إدارة أصحاب المصالح" نحو أصحاب المصالح أو الأشخاص الذين يؤثرون في أو يتأثرون بسياسات وممارسات المؤسسات، وعلى الرغم من أن ممارسة إدارة أصحاب المصالح راسخة منذ أمد بعيد، إلا أن تطورها الأكاديمي بدأ فقط في نهاية السبعينات.

قدم Freeman و Emshoff - في ورقة عمل أصيلة- مبادئ أساسيين تقوم عليهما إدارة أصحاب المصالح، الأول هو أن الهدف المركزي هو تحقيق أقصى تعاون شامل بين النظام بأكمله لمجموعات أصحاب المصالح وأهداف المؤسسة، والثاني يبين أن الاستراتيجيات الأكثر كفاءة لإدارة علاقات أصحاب المصالح تتضمن الجهود التي تتعامل في وقت واحد مع القضايا التي تؤثر على العديد من أصحاب المصالح.

تحاول إدارة أصحاب المصالح دمج مجموعة ممن لهم مصلحة في المؤسسة في عملية صنع القرار الإداري. وقد تم إجراء قدر كبير من البحوث التجريبية، وهي تشمل مواضيع مثل كيفية تحديد أفضل الممارسات في مجال علاقات أصحاب المصالح والمؤسسة، ويزور أصحاب المصالح للمديرين، أثر إدارة أصحاب المصالح على الأداء المالي، وتأثير العلاقات الهيكلية الشبكية لأصحاب المصالح، وكيف يمكن للمديرين أن يوازنوا بنجاح المطالب المتنافسة لمجموعات أصحاب المصالح المختلفة.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

في الآونة الأخيرة، تعرضت المؤسسات لضغوط من قبل المنظمات غير الحكومية والنشطاء والمجتمعات والحكومات ووسائل الإعلام وقوى مؤسسية أخرى، تطلب هذه المجموعات ما تعتبره ممارسات مؤسسية مسؤولة. الآن بعض المؤسسات تسعى لاستجابات مؤسسية للمطالب الاجتماعية من خلال إقامة حوار مع طائفة واسعة من أصحاب المصالح، حيث الحوار مع أصحاب المصالح يساعد على معالجة مسألة الاستجابة للإشارات غير الواضحة الواردة من البيئة، وبالإضافة إلى ذلك، هذا الحوار "لا يعزز فقط حساسية المؤسسة للبيئة ولكن أيضا يزيد من فهم البيئات للمعضلات التي تواجه المنظمة".

رابعا: الأداء الاجتماعي للمؤسسات Corporate social performance

عموما يعتبر Carroll (1979) هو من أدخل هذا نموذج الأداء الاجتماعي للمؤسسات (CSP)، فقد اقترح النموذج الموضح في الشكل رقم 04، ويتعلق أحد أبعاد هذا النموذج بكل ما هو مدرج في تعريف Carroll للمسؤولية الاجتماعية - المكونات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتقديرية (الخيرية). وثانيا، هناك لاستجابة الاجتماعية، وعلى الرغم من أن بعض الكتاب قد اقترحوا أن هذا هو التوجه المفضل عندما ينظر المرء في المسؤولية الاجتماعية، فإن النموذج يشير إلى أن الاستجابة هي جانب إضافي فقط يجب معالجته إذا ما أريد تحقيق الأداء الاجتماعي للمؤسسة، وقد اقترحت أربعة مواقف على سلسلة الاستجابة: رد الفعل والدفاع والتكيف والاستشراف/الانبؤ، أما البعد الثالث من النموذج فيتعلق بنطاق القضايا الاجتماعية أو أصحاب المصالح (على سبيل المثال، الاستهلاكية، والبيئة، وسلامة المنتجات، والتمييز) التي يجب على الإدارة معالجتها.

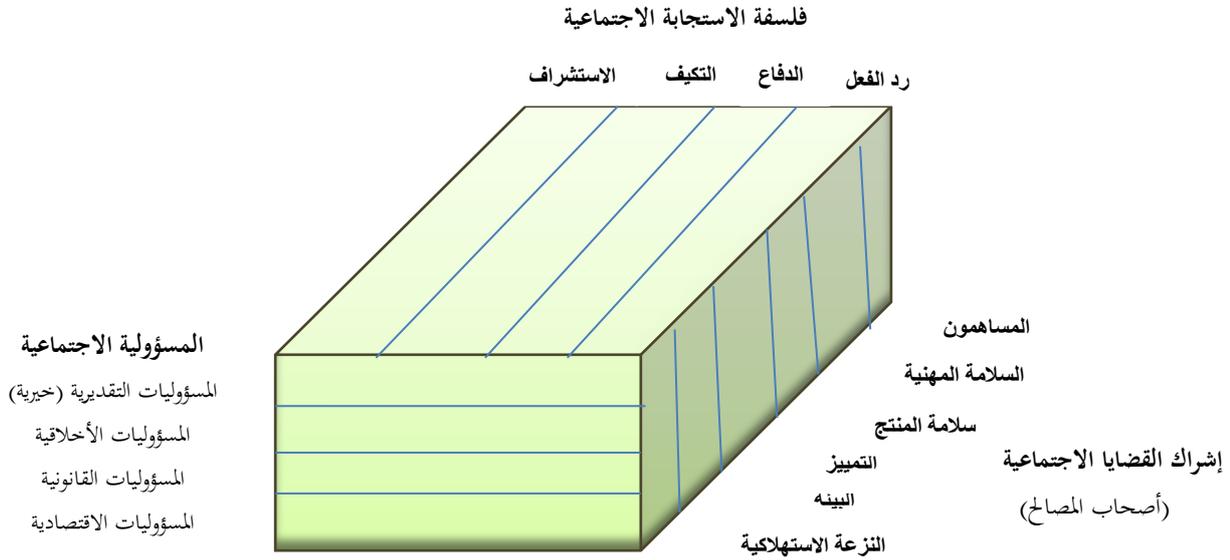
يهدف هذا النموذج إلى أن يكون مفيدا لكل من الأكاديميين والمديرين، فبالنسبة للأكاديميين، هو في المقام الأول مساعدة مفاهيمية لفهم الفروق بين مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للشركات التي ظهرت في الأدب: المسؤولية، والاستجابة، والقضايا الاجتماعية / أصحاب المصالح. أي تنظيم المفاهيم الهامة التي يجب تدريسها وفهمها في محاولة لتوضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وبالنسبة للمديرين فهو يساعد على فهم أن المسؤولية الاجتماعية ليست منفصلة ومتميزة عن الأداء الاقتصادي، إذ يدمج النموذج الاهتمامات الاقتصادية في إطار الأداء الاجتماعي، وبالإضافة إلى ذلك، يضع التوقعات الأخلاقية والخيرية في إطار اقتصادي وقانوني رشيد، يمكن أن يساعد النموذج المدير على التفكير بشكل منهجي من خلال القضايا الرئيسية لأصحاب المصالح، وعلى الرغم من أنه لا يقدم إجابة عن المدى الذي ينبغي أن تذهب إليه المنظمة، إلا أنه يوفر إطارا يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الاجتماعي، وعلاوة على ذلك، يمكن استخدامه كأداة للتخطيط كأداة تشخيصية للمشاكل والحلول. ويمكن للنموذج أن يساعد المدير من خلال تحديد الفئات التي يمكن أن تتموقع فيها المنظمة¹. وبسبب

¹. Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz. Op. cit. PP.57-59.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

أهدافه العملية، تجنب Carroll مناقشة العلاقة المجردة بين قطاع الأعمال والمجتمع، وبدلاً من ذلك ركز على العلاقة بين المؤسسة وبيئتها المحيطة المباشرة¹.

الشكل رقم (1-04) : نموذج Carroll للأداء الاجتماعي للمؤسسات



Source: Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz. Op. cit. P.57

كان هناك عدة تمديدات أو إعادة صياغة لنموذج CSP، فتم التفصيل في النموذج في عام 1985 من قبل Cochran و Wartick²، حيث عدلا النموذج ليشمل أبعاد المبادئ والعمليات والسياسات. وكان البعد الأخير للسياسات (أو إدارة القضايا) تطوراً كبيراً من نموذج Carroll، الذي توقف عند مجرد تحديد القضايا، فقد أشار Cochran و Wartick إلى أن المشاركة الاجتماعية للمؤسسات تقوم على مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وعملية الاستجابة الاجتماعية وسياسة إدارة القضايا. وحدث تطور جديد في هذا النهج من قبل Wood (1991) التي قدمت نموذجاً للأداء الاجتماعي للمؤسسات يتكون من مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، عمليات الاستجابة الاجتماعية للمؤسسات ونتائج سلوك المؤسسات. تفهم مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات بأن تكون أشكالاً تحليلية لتكون مليئة بالمحتوى القيمي الذي يتم تشغيله. وهي تشمل: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، معبر عنها على المستويات المؤسسية والتنظيمية والفردية، وعمليات الاستجابة الاجتماعية للمؤسسات، مثل التقييم البيئي، وإدارة أصحاب المصالح وإدارة القضايا، ونتائج سلوك المؤسسات شاملة الأثر الاجتماعي والبرامج الاجتماعية والسياسات الاجتماعية.

¹. Paul Lee Min-Dong. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. (International Journal of Management Reviews, 2008), Volume 10 Issue 1 P 61.

².Ibid.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

المطلب الرابع: النظريات الأخلاقية

هناك مجموعة رابعة من النظريات أو المقاربات التي تركز على المتطلبات الأخلاقية التي توطد العلاقة بين قطاع الأعمال والمجتمع، تتمثل في النظريات الأخلاقية Ethical theories، وهي تستند إلى المبادئ التي تعبر عن الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله أو ضرورة تحقيق مجتمع جيد، ويمكن تمييز المقاربات/النظريات الرئيسية التالية:

أولاً: نظرية أصحاب المصالح المعيارية Normative stakeholder theory

لقد أدرجت إدارة أصحاب المصالح ضمن مجموعة النظريات التكاملية لأن بعض الكتاب يعتبرون أن هذا الشكل من الإدارة هو وسيلة لدمج المطالب الاجتماعية، ومع ذلك، فقد أصبحت إدارة أصحاب المصالح منذ عام 1984 نظرية تستند إلى الأساس الأخلاقي عندما كتب Freeman كتابه "الإدارة الاستراتيجية: نهج أصحاب المصالح"، حيث تناول كنقطة بداية "المديرون يتحملون علاقة ائتمانية تجاه أصحاب المصالح، بدلا من أن عليهم واجبات ائتمانية حصرا نحو المساهمين، مثلما تراه وجهة النظر التقليدية للمؤسسة، وقد فهم أصحاب المصالح بأنهم تلك الجماعات التي لديها مصلحة في المؤسسة أو لديها المطالبة أو مطالب (الموردون والعملاء والعمال والمساهمون والمجتمع المحلي).

بطريقة أكثر دقة، رأى Donaldson و Preston أن لدى نظرية أصحاب المصالح جوهرها معياريا استنادا إلى فكرتين رئيسيتين:

1) أصحاب المصالح هم أشخاص أو جماعات لهم مصالح مشروعة في جوانب إجرائية و/أو موضوعية لنشاط المؤسسة (يتم تحديد أصحاب المصالح حسب مصالحهم في المؤسسة، سواء كان أو لم يكن للمؤسسة أي مصلحة وظيفية مطابقة)

2) لدى مصالح جميع أصحاب المصالح قيمة ذاتية (أي أن كل مجموعة من أصحاب المصالح تتميز باعتبار لذاتها وليس مجرد قدرتها على دعم مصالح مجموعة أخرى، مثل حملة الأسهم). متبعة هذه النظرية، على المؤسسة المسؤولة اجتماعيا أن تنتبه في الوقت نفسه للمصالح المشروعة لجميع أصحاب المصالح المعنيين، وأن توازن هذا التعدد في المصالح وليس فقط مصالح المساهمين.

إن صيغة عامة لنظرية أصحاب المصالح ليست كافية. فمن أجل توضيح كيف يجب أن تحكم المؤسسات وكيف يجب أن يتصرف المدراء، فإن أساسا معياريا للمبادئ الأخلاقية مطلوب. تحقيقا لهذه الغاية، اقترح علماء مختلفون نظريات أخلاقية معيارية مختلفة. فقد قدم Freeman و Evan (1990) مبادئ رولسيان "Rawlsian principles".

اقترح Bowie (1998) تجميعا من الأرضية الكانطية و الراولزنية، واقترح Freeman (1994) مذهب العقود العادلة واقترح Phillips (1997، 2003) الأخذ بمبدأ الإنصاف استنادا إلى ستة من خصائص راولز بشأن مبدأ

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

المعاملة العادلة (اللعب العادل) the principle of fair play": المنفعة المتبادلة والعدالة والتعاون والتضحية وإمكانية المنتفع المجاني والقبول الطوعي لفوائد المشاريع التعاونية. وقدم Freeman و Philips (2002) ستة مبادئ لتوجيه نظرية أصحاب المصالح من خلال الجمع بين المفاهيم التحررية ومبدأ الإنصاف. بعض العلماء (Burton and Dunn, 1996; Wicks et al., 1994) اقترحوا بدلا من ذلك استخدام نهج "الأخلاق النسوية". وتمسك Dunfee و Donaldson (1999) بـ "نظرية العقد الاجتماعي التكاملي". واقترح Argandoña (1998) مفهوم الصالح العام واقترح Wijnberg (2000) النهج الأرسطي. من منظور عملي، الجوهر المعياري لكل منها هو إدارة المخاطر، وقد نشر مركز كلاركسون لأخلاقيات العمل (1999) مجموعة من المبادئ لإدارة أصحاب المصالح.

لقد عانت نظرية أصحاب المصالح المعيارية من تشوهات خطيرة وتفسيرات (ودية) خاطئة، والتي يحاول Freeman وزملاؤه توضيحها. في الممارسة العملية، تم تطبيق هذه النظرية على مجموعة متنوعة من مجالات العمل، بما في ذلك إدارة أصحاب المصالح من أجل العلاقة بين الأعمال والمجتمع، وفي عدد من الكتب المدرسية، وقد تم إعادة نشر بعضها عدة مرات. باختصار، نهج أصحاب المصالح متأصل في النظريات الأخلاقية ويعرض وجهات نظر مختلفة بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات، أين الأخلاق هي المركز¹.

ثانيا: الحقوق العالمية Universal rights

تم الأخذ بحقوق الإنسان كأساس المسؤولية الاجتماعية للشركات، وخاصة في السوق العالمية. في السنوات الأخيرة، تم اقتراح بعض المقاربات القائمة على حقوق الإنسان لمسؤولية المؤسسات، مثل الميثاق العالمي للأمم المتحدة، مبادئ سوليفان العالمية، وغيرها.

يعد الميثاق العالمي للأمم المتحدة الذي يضم مبادئ في مجالات حقوق الإنسان والعمل والبيئة، من أهم تلك المقاربات، فمن خلال دمج المبادئ العشرة للميثاق في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات وإرساء ثقافة النزاهة، فإن المؤسسات لا تحافظ فقط على مسؤولياتها الأساسية تجاه الناس وكوكب الأرض، ولكن أيضا تمهد الطريق لتحقيق النجاح على المدى الطويل، وتلك المبادئ العشرة للميثاق مستمدة من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، وإعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، وإعلان ريو بشأن البيئة والتنمية، واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد² (سبق الإشارة في المبحث الأول لتلك المبادئ). قدم الميثاق العالمي لأول مرة من قبل الأمين العام للأمم المتحدة كوفي عنان في خطاب أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في عام 1999، وفي عام 2000 تم إطلاق المرحلة التشغيلية للاتفاق العالمي في المقر الرئيسي للأمم المتحدة في نيويورك، ومنذ ذلك الحين تبنته العديد من المؤسسات.

1. Garriga, Elisabet and Mele, Domenec. Op. cit. PP.60-61.

2. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

هناك مقارنة أخرى، وهي مبادئ سوليفان العالمية، التي تهدف إلى دعم العدالة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية تجاه المؤسسات. تمثل مبادئ سوليفان العالمية، التي أطلقها في عام 1977 زعيم الحقوق المدنية في فيلادلفيا ليون سوليفان (1922-2001)، واحدة من أقوى محاولات القرن العشرين لتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال النفوذ الاقتصادي. تعتبر هذه المبادئ حركة مستدامة أكثر من كونها وثيقة ثابتة، فقد طورت تلك المبادئ لتطبيق الضغط الاقتصادي على جنوب أفريقيا احتجاجا على نظام الفصل العنصري، من خلال تحديد الالتزامات الأساسية للعدالة والتمكين كشرط للعمل في البلاد. وفي نهاية المطاف اكتسبت المبادئ تبنيا واسعا بين المؤسسات التي تتخذ من الولايات المتحدة مقرا لها.

تم الإعلان عن مبادئ المساواة في الحقوق في 1 أبريل 1977، والتي أصبحت معروفة في جميع أنحاء العالم باسم مبادئ سوليفان، علانية، واستمرارا لتطور المبادئ، في عام 1999، كشف سوليفان والأمين العام للأمم المتحدة آنذاك، كوفي عنان، عن مبادئ سوليفان العالمية للمسؤولية الاجتماعية، وهي صيغة موسعة لمبادئ مواطنة المؤسسات، وفي القرن الحادي والعشرين، بقي إرث مبادئ سوليفان العالمية مطلوبا في الاستراتيجيات ليستخدم لمعالجة مجموعة واسعة من القضايا الاجتماعية¹.

على الرغم من استخدام مقاربات مختلفة، فكلها تستند إلى الإعلان العالمي لحقوق الإنسان المعتمد من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام 1948 وعلى الإعلانات الدولية الأخرى لحقوق الإنسان وحقوق العمال وحماية البيئة.

ثالثا: التنمية المستدامة Sustainable development

التنمية المستدامة مفهوم آخر يركز على القيم، والذي أصبح ذو شعبية كبيرة، وعلى الرغم من أن هذا النهج تطور على المستوى الكلي بدلا من المستوى المؤسسي، فإنه يتطلب مساهمة المؤسسات ذات الصلة.

وضع "تقرير بروتلاند Brutland Report" الذي نشر عام 1987، الأساس لعقد قمة الأرض في ريو دي جانيرو، التي عقدت في يونيو/جوان 1992، فكانت أكبر مؤتمر بيئي تم تنظيمه على الإطلاق، ومثلت خطوة كبيرة إلى الأمام، مع إبرام اتفاقات دولية بشأن تغير المناخ، والغابات، والتنوع البيولوجي، ومن بين نتائج مؤتمر القمة اتفاقية التنوع البيولوجي والاتفاقية الإطارية بشأن تغير المناخ، ومبادئ إدارة الغابات، وإعلان ريو بشأن البيئة والتنمية، وجدول أعمال القرن 21، الذي تطلب من البلدان وضع استراتيجية وطنية للتنمية المستدامة، كما أدت القمة إلى تأسيس لجنة الأمم المتحدة المعنية بالتنمية المستدامة، وأدى مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة لعام

¹. Molly Roth. Sullivan Principles:

<https://globalphiladelphia.org/sites/globalphiladelphia.org/files/Resource9ASullivanPrinciples.pdf>.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

2002 في جوهانسبرغ إلى المزيد من الالتزامات الحكومية وساعد في توسيع نطاق المفهوم ليشمل مجالات الأعمال والحكومات المحلية والمجتمع المدني¹.

إن التنمية المستدامة حسب لجنة هي تنمية تلي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، و قد تم تكريسها في الوثائق المعتمدة على أعلى مستوى سياسي. يقول Desai، نائب الأمين العام لقمة ريو عام 1992، والأمين العام لقمة جوهانسبرج عام 2002: "إن مفهوم التنمية المستدامة هو بمثابة جسر يربط بين الاقتصاد، والبيئة، والأخلاق"، و"التحدي هو ربط ودمج السياسات القطاعية المختلفة مثل الزراعة والطاقة والتجارة أو الاستثمار"، و"للحصول على عمل حقيقي، يجب أن تمتد ملكية مفهوم التنمية المستدامة إلى جميع الوكالات القطاعية، والأهم من ذلك، إلى أصحاب المصالح الرئيسيين في القطاع الخاص"².

على الرغم من أن هذا التقرير في أصله وبدايته شمل سوى العامل البيئي، إلا أنه ومنذ ذلك الحين توسع مفهوم التنمية المستدامة ليشمل مراعاة البعد الاجتماعي باعتباره جزء لا يتجزأ من التنمية. على حد تعبير مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة "تتطلب التنمية المستدامة تحقيق التكامل بين الاعتبارات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية لإصدار أحكام متوازنة على المدى الطويل"³.

وتأتي المشكلة عندما يجب أن تطور المؤسسة العمليات وتنفذ الاستراتيجيات لمواجهة التحدي المؤسسي للتنمية المستدامة للمؤسسات. تم اقتراح بعض المقترحات لتحقيق الاستدامة البيئية/الايكولوجية للمؤسسات. فكان الاقتراح العملي هو توسيع محاسبة "خط القاعدة" التقليدية، والتي تظهر الربحية الصافية الإجمالية، إلى "خط القاعدة الثلاثي The triple bottom line" الذي من شأنه أن يشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسة. ويؤكد Van Marrewijk و Werre (2003) أن الاستدامة المؤسسية هي عملية حسب الطلب، وينبغي لكل منظمة أن تختار طموحها ونهجها المعين بشأن استدامة المؤسسات. هذا ينبغي أن يرضي أهداف المنظمة ومقاصدها، ويكون متماشيا مع استراتيجيتها، بوصفه استجابة ملائمة للظروف التي تعمل فيها المنظمة⁴.

رابعاً: نهج الصالح العام The common good approach

هذه المجموعة الثالثة من النهج، هي أقل اتحاداً من نهج أصحاب المصالح ولكن مع إمكانات أن تعتبر الصالح العام للمجتمع كقيمة مرجعية للمسؤولية الاجتماعية للشركات. الصالح العام هو مفهوم كلاسيكي متجذر في التقاليد الأرسطية، في القرون الوسطى، وتطور فلسفياً. يؤكد هذا النهج أن الأعمال، كما هو الحال مع أي مجموعة اجتماعية أخرى أو فرد في المجتمع، يجب أن تسهم في الصالح العام لأنها جزء من المجتمع، وفي هذا

¹. United Nations. **Framing Sustainable Development: The Brundtland Report – 20 Years On.** http://www.un.org/esa/sustdev/csd/csd15/media/backgrounder_brundtland.pdf

². Ibid.

³. Garriga, Elisabet and Mele, Domenec. Op. cit. P.61.

⁴. Ibid. P.62.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

الصدد، فقد قيل أن العمل هو مؤسسة وسيطة، يجب أن لا تضر الأعمال بالمجتمع وأن لا تتطفل عليه، ولكن وببساطة أن تكون مساهما إيجابيا في رفاهية المجتمع.

تسهم الأعمال في الصالح العام بطرق مختلفة، مثل خلق الثروة، وتوفير السلع والخدمات بطريقة فعالة ونزيهة، في الوقت نفسه تحترم كرامة الفرد وحقوقه الأساسية وغير القابلة للتصرف. وعلاوة على ذلك، فإنها تسهم في الرفاه الاجتماعي والطريقة المنسجمة للعيش معا في ظروف عادلة وسلمية وودية، سواء في الحاضر أو في المستقبل. إلى حد ما، فإن هذا النهج لديه الكثير من القواسم المشتركة مع كل من نهج أصحاب المصالح والتنمية المستدامة، ولكن القاعدة الفلسفية مختلفة، وعلى الرغم من أن هناك العديد من الطرق لفهم مفهوم الصالح العام، فإن التفسير المستند إلى معرفة طبيعة الإنسان وتحقيقها يبدو مقنعا للغاية. هو يسمح بالاجار في النسبية الثقافية، التي كثيرا ما تتجسد في بعض التعاريف للتنمية المستدامة.

فكرة الصالح العام هي أيضا قريبة جدا من المفهوم الياباني لـ كيوسي Kyosei ، ويفهم على أنه "العيش والعمل معا من أجل الصالح العام"، والذي جنبا إلى جنب مع مبدأ كرامة الإنسان، هو واحد من المبادئ المؤسسة لـ "المائدة المستديرة لكوكس للمبادئ لأجل الأعمال" الشهيرة¹.

كل النظريات والمقاربات التي ذكرت هنا حاولت بطريقة ما الربط بين المؤسسة والمجتمع، وهي كما هو واضح متداخلة فيما بينها، وقد أسهم تصنيفها بهذا الشكل في إعطاء نظرة شاملة وعميقة عن مختلف النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

المطلب الخامس: المنظور الإسلامي للمسؤولية الاجتماعية

يبدو للوهلة الأولى وعند مراجعة الأدبيات، أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مفهوم غربي بحث يرتبط فقط بالدول الغربية التي رأت ضرورة وجود شراكة بين مؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المختلفة لتأمين التنمية المجتمعية المستدامة، أما في الدول العربية (الإسلامية) فلم يتبن هذا المفهوم سوى عدد قليل جداً منها، ولا زال هذا النوع من المسؤولية يعتبر حكرا على الدولة، فهل يعني هذا حقا أنه ليس لمفهوم المسؤولية الاجتماعية جذور من المنظور الإسلامي؟.

تبين الكثير من الدلائل القرآنية والسنية أن الإسلام أعطى أهمية للعمل الخيري والمسؤولية الاجتماعية ابتغاء لمرضاة الله، فضلا عما يمكن أن يناله المتطوع في الحياة من بركة وسكينة نفسية وسعادة روحية لا تقدر بثمن، كما يعتبر عمل الخير وإشاعته وتبنيته من المقاصد الشرعية أو الضرورات وهي: المحافظة على الدين والنفس والنسل والعقل والمال

¹.Ibid.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

والعرض، فحقوق المسلم كلها مسؤوليات اجتماعية¹، والمؤسسات هي مجتمعات بشرية تتكون من أفراد المجتمع وتعمل على خدمة المجتمع، وبالتالي تتحمل مسؤولية تجاه المجتمع.

لقد ركز الإسلام على البعد الاجتماعي للنشاط الاقتصادي من خلال الآيات والأحاديث الكثيرة التي أكدت على الابتعاد عن الضرر والإضرار سواء بالإنسان أو الحيوان أو بالبيئة التي تحيا عليها هذه المخلوقات، ومن القواعد التي ارتكزت عليها المسؤولية الاجتماعية في التشريع الإسلامي ما يلي²:

- **المسؤولية والرعاية:** أمر الإسلام كل من الفرد والجماعة رعاية مصالح بعضهما البعض فكل فرد في المجتمع مأمور برعاية رعيته ومن هم تحت يده وهي مسؤولية تتسع حتى تشمل كل ذي جاه أو قيادة أو إدارة أو مصلحة ويجسدها حديث النبي الكريم عليه الصلاة والسلام: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"؛ لذا فإن دور المؤسسات يدخل في إطار هذه المسؤولية ولا يتوقف فقط عند تحصيل الربح المادي.
- **التكافل والتعاون:** أمر الإسلام الحنيف بالتعاون بين أفراد المجتمع ويدخل في إطار هذه الصورة موضوع التكافل الاجتماعي والضمان الاجتماعي الذي يجب أن تضطلع به المؤسسات كما تضطلع به الدولة والأفراد.
- **الرحمة والعطف:** هي من العناصر الحيوية والقيم الإسلامية العظيمة حيث أمر الإسلام بالرحمة بالضعفاء والمساكين والأيتام والأرامل. إن حماية الضعفاء ورعاية مصالحهم وصيانتها، وحفظ أموالهم، وإغناءهم هي من المسؤوليات والأدوار الهامة للمؤسسات كما هي للأفراد.
- ولم يحرص الإحسان في بذل المال فقط، بل كل مساعدة لاحتاج لها، وكل منفعة تعود على المجتمع أو البيئة، هي نوع من الصدقة التي يؤجر عليها.

- **الأخوة:** إن مفهوم الأخوة يجعل المسلمين مسئولين أمام بعضهم بعضا كما هم مسئولون أمام الله.
- **العدالة الاجتماعية:** لقد قام دين السلام وشرعه على العدل بالحق لان الله سبحانه هو العدل الحكم لذا فان مبدأ العدالة الاجتماعية هو الأساس الذي يقوم عليه الإسلام، و به يرتدع المسلمون عن القيام بالحرام.
- **الاستخلاف:** هو وظيفة الإنسان الأولى على هذه الأرض وإعمار الكون مهمته الرئيسية التي من أجلها سخر الله له كل شيء في الكون فالخلافة تحدد مكانة المسلم ودوره وتحدد من خلالها مسؤولياته، والتكليف يدل على أن كل فرد مسؤول عما يقوم به، ذلك أن المسلم ينظر إلى المال على أنه مستخلف فيه من قبل مالكة الحقيقي عز وجل، استخلفه فيه عمن سبقه بفضلهم وكرمهم، وسيستخلف فيه من يأتي

¹ نعيمة بجاوي وفضيلة عاقل. التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية من المنظور الإسلامي. الملتقى الوطني حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في مواجهة

التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، 20، 21 نوفمبر 2012. ص. 127.

² هائل عبد المولى إبراهيم طشوش. الدور الاجتماعي للمؤسسة من منظور اقتصاد إسلامي. المعهد الكندي العربي لتنمية الموارد البشري، الأردن. ص. 248.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

بعده، ومن ثم فإن عليه القيام بحق هذا الاستخلاف المنوط به، فالاستخلاف هو أمانة يجب أداؤها ويجب إدارة هذه الأمانة بما يحقق المنفعة للأمة كلها.

كل المصالح التي حث عليها الشرع إيجاباً أو استحباباً داخلية في نطاق المسؤولية الاجتماعية للشركات، وقد حاول الدكتور شجاع الدين¹ وضع التكييف الفقهي لنشاطات وبرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، فتوصل إلى أن مظاهر المسؤولية الاجتماعية تخضع لأكثر من تكييف فقهي، فالمسؤولية الاجتماعية تعد:

- من قبيل التعاون على البر: كبناء المدارس والمساجد والمصحات.
- من قبيل التكافل الاجتماعي.
- من قبيل الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر.
- هي باب من أبواب الإنفاق في سبيل الله.
- تندرج في إطار سد الذرائع: سد الذرائع هو النهي عن كل فعل و إن كان مباحاً في الأصل إذا كان يؤدي إلى محذور أو يخشى منه أن يؤدي إلى ذلك.
- قاعدة درء المفسد أولى من جلب النعم: أي أن المفسدة إذا اجتمعت مع المنفعة فالأولى أن يقوم المكلف بدء المفسدة، لان المفسد تنتشر و تستفحل، فالأولى درء المفسد ولو ترتب على ذلك حرمان بعض الأشخاص من المنافع أو تأخير الحصول عليها، فإذا كان الإضرار بالبيئة أو بالمستهلك وغيره مفسدة، فإن هذه المفسدة تدرأ وإن ترتب على ذلك حرمان المؤسسة من بعض الأرباح.
- المسؤولية الاجتماعية وقاعدة الضرر يدفع بقدر الإمكان: هذه القاعدة تعبر عن وجوب دفع الضرر قبل وقوعه بكل الوسائل، ووردت هذه القاعدة في قول رسول الله: "لا ضرر ولا ضرار"، تنطبق هذه القاعدة على التدابير الوقائية التي تتخذها المؤسسات للحيلولة دون الإضرار بالبيئة أو تلويثها.
- المسؤولية الاجتماعية قاعدة الضرر يزال: أي وجوب رفع الضرر بعد وقوعه.
- المسؤولية الاجتماعية وقاعدة تحمل الضرر الخاص لدفع الضرر العام: تعني هذه القاعدة أن نطاق الضرر الخاص ضيق لا يتعدى مجموعة من الأشخاص أو المؤسسات لذلك على هذه المؤسسات تحمل هذا الضرر إذا كان ذلك لدفع ضرر عام.
- المسؤولية الاجتماعية وقاعدة الغرم بالغنم: وتعني أن من يجني الأرباح من نشاط ما، فان عليه أن يتحمل تعويض الأضرار التي تحدث من جراء ذلك التصرف، وألا ينسى فضل المجتمع الذي كان سبباً في كسبه.
- المسؤولية الاجتماعية شكل من أشكال طاعة ولي الأمر: قال الله تعالى: "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم" سورة النساء/ الآية 59.

¹. عبد المؤمن شجاع الدين. المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الفقه والقانون، صناعاء 2008. ص ص 8-13.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

وبالتطبيق السليم والالتزام الحر في المسؤولية الاجتماعية التي نص عليها التشريع الإسلامي يمكن الوصول إلى مجتمع متقدم ومزدهر خال من الآفات سواء في الأفراد أو المجتمع أو البيئة التي تحويهم، فمبدأ العدالة الاجتماعية هو الأساس الذي يقوم عليه الإسلام، وبه يرتدع المسلمون عن القيام بالحرام، كما أن مفهوم الأخوة يجعل المسلمين مسؤولين أمام بعضهم بعضاً¹.

إذن مفهوم المسؤولية الاجتماعية ليس دخيلاً على المنهج الإسلامي، بل هو مفهوم متأصل في الشريعة.

¹. نعيمة مجاوي و فضيلة عاقل، المرجع السابق، ص.128.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية للشركات – الاستراتيجيات والأدوات/المبادرات

تختلف المؤسسات في درجة تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، فهناك مؤسسات تتبنى المفهوم بشكل جلي، بينما مؤسسات أخرى تتبنى المفهوم بشكل سطحي، هذا ويوجد عدد من الأدوات أو المبادرات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، مثل مدونات قواعد السلوك والمعايير والتي تعتبر بمثابة التزام من قبل المؤسسات باحترام الجوانب الاجتماعية والأخلاقية عند ممارسة أعمالها. سنحاول في هذا المبحث التفصيل في هذه النقاط من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: استراتيجيات ومناهج التعامل مع المسؤولية الاجتماعية للشركات

المطلب الثاني: أدوات ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات

المطلب الثالث: لمحة عن مبادرات الهيئات والمنظمات الحكومية الدولية بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات

المطلب الأول: استراتيجيات ومناهج التعامل مع المسؤولية الاجتماعية للشركات

أولاً: الاستراتيجيات

في تبنيها لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات، لا تعتمد المؤسسات على استراتيجية واحدة في تعاملها مع دورها الاجتماعي (المرتقب)، فالأداء الاجتماعي قد يكون متميزاً لدى بعض المؤسسات، بينما يكون ضعيفاً لدى مؤسسات أخرى أو ربما يكون شبه معدوم في بعض المؤسسات، وقد أشار العامري والغالي¹ إلى أربع استراتيجيات للتعامل مع المسؤولية الاجتماعية للشركات وهي:

1- استراتيجية الممانعة/عدم التبني Obstructionist strategy

من خلال هذه الاستراتيجية تتجنب المؤسسة الالتزام بأي دور اجتماعي وتتحاشى الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية، حيث تركز على الأولويات الاقتصادية، ذلك أن الدور الرئيسي من وجود المؤسسات هو تحقيق العوائد والأرباح من خلال ممارسات اقتصادية فاعلة وكفؤة، حيث يعد هذا الدور المسؤولية الوحيدة التي تتحملها المؤسسات.

تعتبر الإدارة الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية تكاليف لا يفترض للمؤسسة تحملها، لذلك يتم فحص القرارات المتخذة اقتصادياً، ويتم رفض أي قرار لا يلبى معطيات الأرباح والعوائد وإن كان جيداً من الناحية الاجتماعية، وبالاستناد إلى هرم المسؤولية الاجتماعية فإن المؤسسات التي تتبنى استراتيجية الممانعة توجد في المستوى الأول أي المسؤولية الاقتصادية، وتحاول أن تتحاشى حتى المسؤولية القانونية بشتى الوسائل والتبريرات.

1. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي. الإدارة والأعمال، ط.2، (عمان: دار وائل، 2008)، ص. 96-97.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

2- الاستراتيجية الدفاعية Defensive strategy

بموجب هذه الاستراتيجية، تتبنى المؤسسة القيام بالحد الأدنى القانوني المفروض كدور اجتماعي، بالقدر الذي يحميها من الانتقادات أو الوقوع في المسائل القانونية، في هذه الحالة تركز المؤسسة على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة وحالات تغيير سلوك الزبائن لتحقيق أداء مالي عال، كما يمكن أن تستجيب للضغوط الناشئة من قبل جماعات الضغط وحماية البيئة وفق معايير قانونية معتمدة فقط. وتقع هذه الاستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسات التي ترى أن الدور الاجتماعي كلفة لا يفترض تحملها في المستوى الثاني من هرم المسؤولية الاجتماعية أي المسؤولية القانونية.

3- استراتيجية التكيف Accommodative strategy

تبادر المؤسسة إلى تبني دور اجتماعي يتجاوز المتطلبات القانونية المفروضة وفي إطار منظور أخلاقي مسؤول، حيث تساهم المؤسسة بالأنشطة الاجتماعية من خلال الإنفاق على الجوانب المرتبطة بالحس الأخلاقي. إن المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية تراعي المسؤوليات الأخلاقية، من خلال الاهتمام بالقيم والأعراف والسلوكيات المقبولة اجتماعيا، إن هذا النمط من المسؤولية الاجتماعية يمثل المستوى الثالث من هرم المسؤولية الاجتماعية أي المسؤولية الأخلاقية.

4- استراتيجية المبادرة التطوعية/الاستشراف Proactive strategy

بموجب هذه الاستراتيجية تتبنى المؤسسة دورا اجتماعيا واسعا جدا، حيث تأخذ مصالح المجتمع وتطلعاته في جميع قراراتها، فالمؤسسة تأخذ زمام المبادرة في الفعاليات والأنشطة الاجتماعية، وتبادر الإدارة إلى المساهمة في الارتقاء بنوعية الحياة في المجتمع، حيث ترى الدور الاجتماعي ضرورة للنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة، وهذا النمط يمثل بالأخص المستوى الرابع من هرم المسؤولية الاجتماعية أي المسؤولية الخيرة، كما يشمل جميع مستويات المسؤولية.

بينما حدد سيمون زاديك "Simon Zadek" في كتابه "المؤسسة المدنية" أربع طرق تستجيب فيها المؤسسات لضغوط المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتمثل في المناهج التالية¹:

- **نهج دفاعي Defensive approach**: هذا النهج يهدف إلى تخفيف الضرر. فالمؤسسات ستقوم بما يجب القيام به لتجنب الضغط الذي يجعلها تتكبد تكاليف.
- **نهج التكلفة-الفائدة Cost-benefit approach**: وينطوي هذا النهج التقليدي على أن المؤسسات ستضطلع بتلك الأنشطة إذا تمكنت من تحديد الفوائد المباشرة التي تتجاوز التكاليف.

1. Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz. Op. cit. P.52.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

- **نهج استراتيجي Strategic approach**: وفي هذا النهج، ستعترف المؤسسات بالبيئة المتغيرة وتتعامل مع المسؤولية الاجتماعية للشركات كجزء من استراتيجية طارئة متعمدة.
 - **نهج الابتكار والتعلم Innovation and learning approach**: في هذا النهج، فإن الانخراط النشط في المسؤولية الاجتماعية للشركات يوفر فرصا جديدة لفهم السوق ويعزز التعلم التنظيمي، الأمر الذي يؤدي إلى ميزة تنافسية.
- هذه النهج، تشكل مجتمعة الجدوى أو المبرر لتبني المسؤولية الاجتماعية للشركات، فهي تعتبر حججا قوية للسعي لتحقيق الأعمال المسؤولة اجتماعيا.

ثانيا: مراحل تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات

أكد Zadek أن المؤسسة في تعاملها مع المسؤولية الاجتماعية للشركات تمر بعدة مراحل من التعلم التنظيمي، فحسب تجربته¹ في مؤسسة Nike فإنه في حين أن كل مؤسسة تتعلم بطرق فريدة من نوعها، فإن معظم المؤسسات تمر عبر خمس مراحل ملحوظة في كيفية التعامل مع المسؤولية الاجتماعية للشركات. وعلاوة على ذلك، فكما وجهات نظر المنظمات حول قضية ما تنمو وتنضج، فكذلك الأمر بالنسبة لوجهة نظر المجتمع. تحتاج المؤسسات إلى البقاء على اطلاع على أفكار الجمهور المتطورة حول أدوار ومسؤوليات المؤسسات. إن رحلة المؤسسة من خلال هذين البعدين للتعلم - التنظيمي والمجتمعي - يؤدي إلى الانخراط فيما يسميه Zadek "التعلم المدني"، وتمثل هذه المراحل فيما يلي:

1. المرحلة الدفاعية "انها ليست وظيفتنا لإصلاح ذلك": في هذه المرحلة غالبا ما تواجه المؤسسة نقدا غير متوقع، عادة من نشطاء المجتمع المدني ووسائل الإعلام ولكن في بعض الأحيان من أصحاب المصالح المباشرة مثل العملاء والموظفين والمستثمرين. استجابات المؤسسة مصممة ومنفذة من قبل فرق قانونية وفرق اتصالات وتميل إلى أن تشمل إما الرفض الصريح للمزاعم ("هذا لم يحدث") أو نفي الروابط بين ممارسات المؤسسة والنتائج السلبية المرعومة ("لم يكن خطأنا"). يمكن التفكير في تعامل Royal Dutch/Shell مع الجدل حول انبعاثات الكربون. لسنوات، فإن المؤسسة - تماشيا مع بقية قطاع الطاقة - نفت مسؤوليتها عن الانبعاثات التي أنشأها إنتاج وتوزيع منتجاتها الطاقوية. اليوم، تعترف المؤسسة ببعض المساءلة. ولكن على عكس بعض منافسيها، تستمر هذه المؤسسة في مقاومة مطالب خبراء البيئة بأن عليها أن تتحمل المسؤولية عن الانبعاثات من منتجاتها بعد بيعها.

2. مرحلة الامتثال "اننا سوف نفعل بقدر ما علينا أن نفعل": في هذه المرحلة من الواضح أنه يجب وضع سياسة مؤسسية وملاحظتها، عادة ما تكون بطرق مرئية/واضحة للنقاد ("علينا أن نضمن أننا لا نفعل ما اتفقنا على عدم القيام به"). يفهم الامتثال باعتباره تكلفة للقيام بالأعمال، وهو يخلق القيمة من خلال الحفاظ على

¹. Zadek, Simon. **The Path to Corporate Responsibility-BEST PRACTICE**. Harvard business review. December 2004. Purchased by Simon Zadek on February 07, 2012 . PP.36-37.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

سمعة المؤسسة والحد من مخاطر التقاضي. حتى وقت قريب، على سبيل المثال، فإن الكثير من الصناعات الغذائية قد فهمت "الصحة" بأنها تجنب ما هو غير مقبول من الناحية القانونية "غير صحي"، فعندما انتقدت Nestlé بسبب المخاطر الصحية لصيغة الرضع، ادعى نشطاء أن الأمهات في البلدان النامية سوف تنتهي لخلط المسحوق بمياه ملوثة contaminated water ، وبالتالي تمس بصحة أطفالهن، استجابتها لهذا الأمر لسنوات عديدة كان تحويل سياسات المؤسسة التسويقية لجعل هذه المخاطر واضحة للأمهات الجدد بدلا من، على سبيل المثال، محاولة تثقيفهن بشكل عام حول السبل الكفيلة بضمان التغذية الشاملة لأطفالهن. النقاش العام الحالي حول البدانة يبرز القوى المحركة نفسها، فغريزة مؤسسات الغذاء هي ببساطة لهدف الامتثال، في حين أن الجمهور يريد بوضوح التزاما أكبر بكثير من قبل تلك المؤسسات.

3. المرحلة الإدارية "انها الأعمال"،...: في هذه المرحلة تدرك المؤسسة انها تواجه مشكلة طويلة الأمد والتي لا يمكن صدها بعيدا في محاولات للامتثال أو استراتيجية العلاقات العامة. سيكون على المؤسسة إعطاء المديرين الاساسيين مسؤولية الأعمال عن المشكلة وحلها. فمثلا، Nike وغيرها من المؤسسات الرائدة في صناعة الملابس والأحذية تفهم وعلى نحو متزايد أن الامتثال لمعايير العمل المتفق عليها في سلاسل توريدهم العالمية هو صعب إن لم يكن مستحيلا من دون تغييرات على الطريقة التي يضعون بها حوافز المشتريات و يتنبؤون بالمبيعات، ويديرون المخزون.

4. المرحلة الاستراتيجية "إنها تعطينا هامشا تنافسيا": هنا المؤسسة تتعلم كيف أن إعادة تنظيم استراتيجيتها لتناول ممارسات الأعمال المسؤولة يمكن أن يعطيها دعامة على المنافسة ويسهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل. مؤسسات السيارات، على سبيل المثال، تعلم أن مستقبلها يعتمد على قدرتها على تطوير أشكال أكثر أمانا بيئيا للتنقل. وتكافح مؤسسات الأغذية من أجل تطوير وعي مختلف عن الكيفية التي تؤثر بها منتجاتها على صحة عملائها. ومؤسسات الأدوية تستكشف كيفية دمج المحافظة على الصحة في نماذج أعمالها بجانب تركيزها التقليدي على علاج الأمراض.

5. المرحلة المدنية النهائية "نحن بحاجة للتأكد من أن الجميع يفعل ذلك": في هذه المرحلة تعزز المؤسسات العمل الجماعي لمعالجة هوم المجتمع. يرتبط هذا أحيانا ارتباطا مباشرا بالاستراتيجية. فمثلا، تفهم مؤسسات الطاقة أن على صناعتها التعامل في بعض الأحيان مع الطرق غير الأخلاقية أين تستخدم الحكومات الإتاوات المفاجئة the windfall royalties التي تكسبها من استخراج النفط والغاز، وبالتالي، فانها تدعم مبادرة الشفافية في المملكة المتحدة في مجال الصناعات الاستخراجية، التي تحت الحكومات على تقرير الإيرادات الإجمالية التي تستمدتها من استخراج الموارد. تنظر بعض المؤسسات حتى إلى أبعد من ذلك وتفكر في استراتيجية فوقية meta-strategy: الدور المستقبلي للأعمال في المجتمع واستقرار وانفتاح المجتمع العالمي ذاته.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

المطلب الثاني: أدوات ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات

أولاً: التعريف بأدوات ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات

يمكن تحديد ثلاثة أنواع من أدوات المسؤولية الاجتماعية للشركات وهي مدونات قواعد السلوك، الوسم والشهادات. هذه الأدوات في كثير من الأحيان ترتبط فيما بينها في نظام أين تشير إلى بعضها البعض أو تكمل بعضها البعض أو أين تتنافس مع بعضها البعض على الرغم من أنها قد تكون ذات طبيعة مختلفة¹.

1- مدونات قواعد السلوك: هي الالتزامات التي تعهدت بها المنظمات أو التي تفرضها على شركائها الاقتصاديين.

2- الوسم: هي علامات تهدف إلى التعرف على منتج أو خدمة وفقاً لمعايير معينة، سواء كانت بيئية أو بيولوجية أو اجتماعية. وهي تستند إلى الصفات الجوهرية للمنتج أو عملية التصنيع ويمكن بهذه الطريقة أن تكون مرتبطة مع قواعد السلوك.

3- الشهادة: تمنح الشهادة على منتج أو هيئة عندما تمثل لمعيار معين، وعندما يكون قد تم التحقق من هذا الامتثال.

العديد من مدونات قواعد السلوك والعلامات/الملصقات هي موضع للتصديق، ولكن العديد منها هي إعلانات أو تصريحات بسيطة لا تخضع لعملية التحقيق. وعلاوة على ذلك، يمكن أن تختلف عملية التحقيق من شهادة إلى أخرى، وبينما يسمح البعض بتصريح ذاتي (كما هو الحال مع ISO 14 001)، يطلب البعض الآخر تحقيقاً في شراكة مع المنظمات غير الحكومية.

ثانياً: تصنيف الأدوات

يمكن تصنيف أدوات المسؤولية الاجتماعية للشركات وفقاً لما يلي²:

1- المعايير الإجرائية والمعايير الموضوعية

التصنيف الأول يكون وفقاً لقسمين رئيسيين:

(1) المنتج أو المنظمة؛

(2) موضوعية - إجرائية.

القسم الأول يحدد مبادرات المسؤولية الاجتماعية الخاصة بالمنتجات وتلك الخاصة بالمنظمات. وعلى هذا النحو، ترتبط قواعد السلوك بالمنظمات بينما ترتبط العلامات عموماً بالمنتجات. الشهادات من جانبها، تتعامل مع كل من المنظمات والمنتجات. والقسم الثاني يتناول طبيعة معايير الأداء الاجتماعي والبيئي التي تستند إليها الأدوات.

¹. Emmanuelle Champion and Corinne Gendron. **Corporate Social Responsibility Tools Synopsis for the attention of the CSR Workshop**. Les cahiers de la Chaire – collection recherché No 17-2003. P.4.

². Ibid. 2003. PP.5-7.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

قواعد السلوك، والعلامات والشهادات يمكن أن تستند إلى معايير موضوعية أو إجرائية، أو إليهما معا في الوقت نفسه.

2- وفقا لأساليب التحقيق

يستند التصنيف الثاني على نوع التحقيق المرتبط بمبادرة المسؤولية الاجتماعية، ويفرق بين المبادرات "المعلنة ذاتيا" وتلك التي تستفيد من الاعتراف المهني أو المؤسسي أو الاجتماعي. مبادرة المسؤولية الاجتماعية بأقل عدد من القيود لجهااتها الاقتصادية الفاعلة هي، بطبيعة الحال، تلك التي تأسست على إعلان المبادئ، والتي من خلالها تلتزم هيئة الإدارة علنا باحترام سلسلة من المبادئ. وفي نفس الفئة، يصرح التحقيق الذاتي بأن المؤسسة نفسها قد قامت بالفحوصات اللازمة لتحديد ما إذا كانت تفي بالتزاماتها أو لا. يمكن وصف كلا الشكلين من التحقيق بأنهما تحقيق ذاتي لأهمهما لا يتضمنان أي تدقيق خارجي يؤكد أن المؤسسة تتفق مع المتطلبات المحددة.

أما الفئة الثانية من المبادرات فتتطوي على التدقيق الخارجي، الذي ينفذ من قبل المتخصصين الاحترافيين المستقلين وموظفي الخدمة المدنية أو المنظمات غير الحكومية. يصف التحقيق المستقل والخاص عمليات التدقيق التي تقوم بها الهيئات الاستشارية، وتتكون في معظمها من المحاسبين، ولكن أيضا ممثلين لخلفيات مهنية أوسع مثل الخبراء في مجال البيئة. يشير التحقيق العام إلى عمليات التدقيق التي تقوم بها السلطات العامة أو الهيئات الخاضعة لسيطرتها. والواضح أن التنظيم هو أنقى شكل لهذا النوع من التحقيق، ولكن هناك أيضا أشكال هجينة للتحقيق العام والخاص.

ثالثا: أمثلة عن المبادرات غير الحكومية بشأن رموز/مدونات ومعايير المسؤولية الاجتماعية للشركات

فيما يلي بعض أدوات ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات المعترف بها دوليا والأكثر استخداما:

1- معايير المساءلة - سلسلة AA1000¹ - هي معايير مرتكزة على مبادئ تهدف إلى توفير أساس لتحسين أداء الاستدامة للمنظمات، وهي تنطبق على المنظمات والمؤسسات في أي قطاع، بما في ذلك القطاع العام والمجتمع المدني، ومن أي حجم وفي أي منطقة. تضم سلسلة AA1000: الإطار، معيار الضمان، ومعيار مشاركة أصحاب المصالح.

"إطار 1999 AA1000" نشر كوثيقة قائمة بذاتها. وهو يتضمن أقساما عن الغرض والمبادئ، إطار للتكامل، وضمان وإشراك أصحاب المصالح. في عام 2003 تم نشر معيار الضمان AA1000. وأعقب ذلك بنشر معيار إشراك أصحاب المصالح AA1000 في عام 2005. هذه المعايير تستبدل المعلومات في معيار إطار 1999 الأصلي حول هذه الموضوعات.

¹ <http://www.accountability21.net>

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

معيار ضمان AA1000AS هو معيار لتقييم، وإعلان صحة تقارير استدامة المنظمات وعملياتها الكامنة والنظم والكفاءات وتعزيز مصداقيتها وجودتها، وهو مصمم لتحسين المساءلة والأداء من خلال تعزيز التعلم من خلال إشراك أصحاب المصالح في الأنشطة اليومية، ويعمل بشكل جيد مع المبادئ التوجيهية GRI.

2- مبادرة الإبلاغ العالمية (GRI) - المبادئ التوجيهية للإبلاغ عن الاستدامة¹

تطور مبادرة الإبلاغ العالمية وتنشر المبادئ التوجيهية للإبلاغ عن الاستدامة المطبقة عالميا. هذه المبادئ التوجيهية للاستخدام الطوعي. تعد المنظمات تقاريراً عن الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها، حيث تم تطوير المبادئ التوجيهية لقطاعات محددة. تتضمن GRI المشاركة النشطة لممثلي منظمات الأعمال والمحاسبة والاستثمار والبيئة، وحقوق الإنسان، والبحث والعمل من جميع أنحاء العالم. وقد بدأت عام 1997، وتم الاعتراف بها من قبل حكومات العالم في مؤتمر قمة جوهانسبرغ عام 2002. فهي تعتبر مركزاً رسمياً للتعاون لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP) وتعمل في تعاون وثيق مع الميثاق العالمي.

3- معيار المسؤولية الاجتماعية ISO 26000²

في مارس 2005، بدأت المفاوضات في إطار المنظمة العالمية للتقييس (ISO) على معيار دولي جديد بشأن المسؤولية الاجتماعية، يعرف باسم ISO 26000، ويكون وثيقة للتوجيه والإرشاد، ولا يقصد به الحصول على شهادات، فهو يقدم تعريفاً لمصطلح "المسؤولية الاجتماعية"، وكيف يمكن للمنظمات من جميع الأنواع أن تستجيب لقضايا المسؤولية الاجتماعية وفرصها. المعيار أصبح متاحاً منذ 2010.

4- معيار المساءلة الاجتماعية SA8000³

المساءلة الاجتماعية الدولية هي منظمة غير ربحية مقرها الولايات المتحدة، مكرسة لوضع وتنفيذ والإشراف على معايير المسؤولية الاجتماعية الطوعية والقابلة للتحقق. طورت هذه المنظمة معياراً لظروف العمل ونظاماً للتحقق من الامتثال بشكل مستقل، يستمد المعيار SA8000 ونظامه التحقيقي من استراتيجيات الأعمال التي أنشئت لضمان الجودة (مثل تلك المستخدمة من قبل ISO 9000) وتشمل عدة عناصر التي حددها خبراء حقوق الإنسان الدوليون بأنها ضرورية للتدقيق الاجتماعي، ويستند هذا المعيار على مبادئ المعايير الدولية لحقوق الإنسان كما هو محدد في اتفاقيات منظمة العمل الدولية، واتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل، والإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

¹. <http://www.globalreporting.org/Home>

². <http://www.iso.org/iso/en/commcentre/pressreleases/archives/2005/Ref972.html>

³. <http://www.sa-intl.org/>

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

5- معيار الإدارة البيئية ISO 14001¹

ISO 14001 هو المعيار الذي يوفر هيكلًا (نظام الإدارة البيئية أو EMS) لمساعدة المؤسسات على إدارة وتقليل آثارها البيئية وتحقيق التحسين المستمر، هذا المعيار ومعايير الداعمة مثل ISO 14006: 2011 تركز على الأنظمة البيئية لتحقيق ذلك. تركز المعايير الأخرى في الأسرة على مناهج محددة مثل المراجعات والاتصالات والتوسيم وتحليل دورة الحياة ، بالإضافة إلى التحديات البيئية مثل تغير المناخ.

تحدد المواصفة ISO 14001: 2015 معايير نظام الإدارة البيئية ويمكن اعتمادها. وتقوم بتحديد إطار عمل يمكن لشركة أو منظمة اتباعه لإنشاء نظام فعال لإدارة البيئة، يمكن استخدامه من قبل أي منظمة بغض النظر عن نشاطها أو قطاعها، وباستخدام ISO 14001: 2015 يمكن توفير الضمانات لإدارة المؤسسة والموظفين وكذلك أصحاب المصالح الخارجيين أن الأثر البيئي يتم قياسه وتحسينه.

تبنى وتطوير نظام الإدارة البيئية، لا يتوقع من المؤسسة السيطرة على كل أثر لها على البيئة. كما أن تبنيتها لـ ISO 14001 لا يعني أنها لن تشهد أبدا تحديا بيئيا أخرى، مثل التسرب أو الانبعاث، ولكنها تعني أن المنظمة لديها إجراءات معمول بها لإدارة الأمور التي لها تأثيرات كبيرة على البيئة.

المطلب الثالث: لمحة عن مبادرات الهيئات والمنظمات الحكومية الدولية بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات

يمكن للمؤسسات أن تستفيد من أدوات المسؤولية الاجتماعية للشركات القائمة ، إذ تعتبر مصدرا جاهزا من الحكمة والخبرة. توفر تلك الأدوات - التي تم تطويرها بمدخلات حكومية، وتستند إلى معايير دولية متفق عليها- مستوى إضافيا من الشرعية والاعتراف، و فيما يلي إشارة إلى بعض الأدوات الأكثر استخداما:

أولا: الاتفاق العالمي للأمم المتحدة

يعتبر الاتفاق العالمي للأمم المتحدة الذي أطلق سنة 1999 أول مبادرة من الأمين العام للأمم المتحدة كوفي عنان، يدعو فيها القطاع الخاص إلى تبني مجموعة أساسية من عشرة مبادئ تتعلق بحقوق الإنسان والعمل والبيئة ومكافحة الفساد. وقد استمدت تلك المبادئ من القانون الدولي القائم. بدعم من أمانة دولية صغيرة وشبكة من المنظمات المحلية، يعمل الاتفاق العالمي كمنتدى للتعلم لتسهيل تبادل الخبرات والممارسات الجيدة. واستنادا إلى مستوى استخدامه، هو حاليا الأكثر شعبية في العالم فيما يتعلق بمبادرة المسؤولية الاجتماعية للشركات لأصحاب المصالح المتعددة².

¹. <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>.

². لمزيد من المعلومات انظر: <http://www.unglobalcompact.org>.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

ثانيا: المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية للشركات متعددة الجنسيات (OECD)

أصدرت منظمة التعاون والتنمية المبادئ التوجيهية للشركات المتعددة الجنسيات "المنقحة" في جوان 2000. ترسي المبادئ التوجيهية مبادئ ومعايير غير ملزمة لسلوك الأعمال المسؤول بهدف تعزيز التقدم الاقتصادي والبيئي والاجتماعي. كما تؤكد أن الشركات متعددة الجنسيات تعمل في تناغم مع سياسات الاقتصادات المضيفة. إنها أهم مدونة المسؤولية الاجتماعية للشركات مدعومة من الحكومة، وتغطي مجالات متنوعة مثل الإفصاح، والعمل والعلاقات الصناعية، وحقوق الإنسان، والبيئة، وتدابير مكافحة الرشوة، والضرائب ومصالح المستهلكين.

كل أعضاء منظمة التعاون والتنمية في البلدان الصناعية الـ30 التزموا رسمياً بالمبادئ التوجيهية المنقحة، إضافة إلى تسع من الدول غير الأعضاء (من بينها الأرجنتين، البرازيل، شيلي). تلتزم الحكومات المنضمة بتعيين نقطة اتصال وطنية لتعزيز المبادئ التوجيهية وللمساعدة في حل المشاكل التي قد تنشأ عند التنفيذ. أيضا تعتبر أداة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لتوعية الشركات متعددة الجنسيات من المخاطر في مناطق الحكم الضعيفة ذات صلة في هذا السياق¹.

ثالثا: منظمة العمل الدولية (ILO)

منظمة العمل الدولية هي وكالة متخصصة للأمم المتحدة، تضم حكومات ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال. منذ إنشائها في عام 1919، تبنت منظمة العمل الدولية -استنادا إلى أسس ثلاثية- معايير العمل الدولية (IIS) التي تغطي مجموعة واسعة من الحقوق في العمل، بما في ذلك حقوق الأهالي. هذه الأدوات هي أساس معظم المبادرات الاجتماعية الأخرى. فعلى سبيل المثال، محتوى العمل فيما يتعلق بالمبادئ التوجيهية المنقحة لمنظمة التعاون والتنمية يقوم على IIS. أولت منظمة العمل الدولية اهتماما خاصا للشركات متعددة الجنسيات من خلال اعتماد الإعلان الثلاثي للمبادئ المتعلقة بالمؤسسات المتعددة الجنسيات والسياسة الاجتماعية¹⁹⁷⁷.

هذا الإعلان المنقح مؤخرا هو التزام عالمي صمم لتوجيه الحكومات وأصحاب العمل والعمال في مجالات التوظيف والتدريب وظروف العمل والعلاقات الصناعية. وفي الآونة الأخيرة، اعتمدت منظمة العمل الدولية **الإعلان بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل**، الذي يركز الاهتمام على حقوق العمال الأساسية التي تتناول عمل الأطفال والعمل القسري، وعدم التمييز وحرية تكوين الجمعيات والمفاوضة الجماعية. وقد أصبحت هذه الوثيقة الأساسية الأساس لغالبية المبادرات الاجتماعية، بما في ذلك مبادئ العمل في الميثاق العالمي للأمم المتحدة².

1. لمزيد من المعلومات اذهب إلى <http://www.oecd.org>

2. لمزيد من المعلومات اذهب إلى <http://www.ilo.org>

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

رابعاً: مؤسسة التمويل الدولية (IFC)

مؤسسة التمويل الدولية عضو في مجموعة منظمات البنك الدولي الحكومية الدولية. وتمثل مهمتها في تعزيز استثمارات القطاع الخاص المستدامة في البلدان النامية. دخلت المعايير البيئية والاجتماعية الجديدة لمؤسسة التمويل الدولية حيز التنفيذ في أبريل 2006، لتحل محل المبادئ التوجيهية السابقة. المعايير الجديدة تحدد أدوار ومسؤوليات مؤسسة التمويل الدولية والمؤسسات المتعاملة معها. وهي تشمل: سياسة بشأن الاستدامة الاجتماعية والبيئية فيما يتعلق بدور ومسؤولية مؤسسة التمويل الدولية في دعم أداء المشروع في شراكة مع العملاء، وسياسة إفصاح تحدد التزامات مؤسسة التمويل الدولية في الكشف عن معلومات عن نفسها وعن أنشطتها؛ وإجراء مراجعة بيئي واجتماعي يعطي توجيهها إلى مديري مؤسسة التمويل الدولية فيما يتعلق بتنفيذ السياسة بشأن الاستدامة الاجتماعية والبيئية ومراجعة الامتثال والتنفيذ من قبل مشاريع القطاع الخاص¹.

خامساً: مبادئ خط الاستواء Equator Principles

مؤسسة التمويل الدولية شاركت عن كثب في خلق مبادئ "خط الاستواء"، وهي مبادرة من المؤسسات المالية الخاصة لوضع مبادئ اجتماعية وبيئية مشتركة لإدارة تمويل المشاريع. المبادئ المنقحة حديثاً أدرجت الآن "معايير الأداء" البيئية والاجتماعية لمؤسسة التمويل الدولية، وهي تتسق معها تماماً. هذه المعايير تضمن أن يكون هناك معيار واحد ثابت لتمويل مشاريع القطاع الخاص لجميع البنوك والمؤسسات الملتزمة².

سادساً: مبادئ الاستثمار المسؤول

بين عامي 2005-2006، واستجابة لرأي خبراء الاستثمار بأن القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) يمكن أن تؤثر على أداء المحافظ الاستثمارية، طور برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP)، والميثاق العالمي للأمم المتحدة، وممثلي قطاع الأعمال والمنظمات غير الحكومية مجموعة من المبادئ التي من شأنها أن توفر للمستثمرين إطاراً لأداء واجباتهم الائتمانية حول هذه القضايا. تهدف مبادئ الاستثمار المسؤول للمساعدة في دمج القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية وممارسات الملكية من قبل المستثمرين المؤسسيين، وبالتالي تحسين العوائد "في المدى الطويل" للمستفيدين³.

وهناك مبادرات أخرى عديدة تعمل كلها لدمج القضايا البيئية والاجتماعية في الممارسات الادارية، وتنشر الوعي بأهمية تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات.

¹. لمزيد من المعلومات انظر <http://www.ifc.org>

². لمزيد من المعلومات اذهب الى <http://www.equator-principles.com>

³. لمزيد من المعلومات زر <http://www.unpri.org>

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

المبحث الرابع: المسؤولية الاجتماعية للشركات: المبررات والانتقادات

تختلف وجهات النظر حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات بين من يرى إيجابياتها ويسرد مبررات وحجج تدعم زعمه، ومن يعارض ذلك ولديه حججه ومبرراته كذلك.

من خلال هذا المبحث سنحاول إلقاء الضوء على وجهات النظر تلك وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: المبررات والفوائد

المطلب الثاني: الانتقادات

المطلب الثالث: لمحة عن تكاليف المسؤولية الاجتماعية للشركات

المطلب الأول: المبررات والفوائد

تختلف مبررات المسؤولية الاجتماعية للشركات من مؤسسة إلى أخرى، وهذا يتوقف على عدد من العوامل، وتتمثل في حجم المؤسسة والمنتجات والأنشطة، والموقع، والموردين، والقيادة والسمعة. إضافة إلى نهج المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية للشركات، والذي يمكن أن يختلف من كونه نهجاً استراتيجياً وتدرجياً بشأن قضايا معينة ليصبح قائداً المسؤولية الاجتماعية للشركات موجهها نحو مهمة. ويدور مبرر المسؤولية الاجتماعية للشركات أيضاً حول حقيقة أن المؤسسات التي تفضل في إشراك الأطراف المتأثرة بأنشطتها يمكن أن تضع قدرتها على خلق الثروة لها وللمجتمع على المحك، وتزيد من خطر ردود الفعل القانونية أو غيرها. إذ أن الأخذ بعين الاعتبار مصالح ومساهمات تلك الأطراف المؤثرة هو الأساس للسلوك الأخلاقي والحوكمة السليمة، فالمسؤولية الاجتماعية للشركات هي في الأساس نهج استراتيجي للمؤسسات لاتخاذ واستباق ومعالجة قضايا مرتبطة بتفاعلاتها مع الآخرين، ومن خلال تلك التفاعلات تنجح في مساعيها التجارية.

هناك اتفاق متزايد حول العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات ونجاح الأعمال، وقد لاحظ مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD) أن استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات متماسكة تقوم على النزاهة والقيم السليمة ونهج طويل المدى تقدم فوائد واضحة للمؤسسات وتسهم في رفاه المجتمع¹.

ويشير Porter و Kramer إلى أن أنصار المسؤولية الاجتماعية للشركات استخدموا بشكل عام أربع حجج للتبرير وهي: الالتزام الأخلاقي، والاستدامة، والرخصة للعمل، والسمعة²، بينما يؤكد carroll على أن مبررات المسؤولية الاجتماعية للشركات تتمثل في المصلحة الذاتية المستنيرة، درء الحكومة، الموارد متاحة، الاستشراف مقابل

¹. Paul Hohnen. Op.cit. P.9.

². Michael E. Porter and Mark R. Kramer. Strategy and society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard business review, 2006. PP. 81-83.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

رد الفعل، والدعم العام¹، هذا وأشار عدد من الباحثين والأكاديميين إلى فوائد المسؤولية الاجتماعية للشركات بناء على دراسات وبحوث تجريبية وميدانية. وفيما يلي شرح لمبررات وفوائد المسؤولية الاجتماعية للشركات:

أولاً: مبررات المسؤولية الاجتماعية للشركات

1- النداء الأخلاقي: حسب جمعية الأعمال غير الربحية المسؤولية الاجتماعية للشركات الرائدة في الولايات المتحدة فإن القول بأن المؤسسات لديها واجب بأن تكون مواطنًا صالحًا و"تفعل الشيء الصحيح" هو بارز في هدف "الأعمال من أجل المسؤولية الاجتماعية"، وهي تلتزم أن أعضاءها "يحققون نجاحًا تجاريًا بطرق تحترم القيم الأخلاقية وتحترم الناس والمجتمعات والبيئة الطبيعية."

مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات لا يزال مشبعًا بقوة بالواجب الأخلاقي. في بعض المجالات، مثل الصدق في تقديم البيانات المالية والعمل في إطار القانون، تكون الاعتبارات المعنوية سهلة الفهم والتطبيق. ومن طبيعة الالتزامات الأخلاقية أن تكون أمرًا ملزمًا مطلقًا، ومع ذلك، تتضمن معظم الخيارات الاجتماعية للمؤسسات موازنة القيم التنافسية والمصالح والتكاليف. وعلى سبيل المثال، دخول "Google" في الآونة الأخيرة إلى الصين أنشأ صراعًا عصيًا على التوفيق بين استنكار عملائها في الولايات المتحدة للـ "الرقابة" والقيود القانونية التي تفرضها الحكومة الصينية.

حساب التفاضل والتكامل المعنوي اللازم لوزن فائدة اجتماعية واحدة مقابل أخرى، أو مقابل التكاليف المالية، لم يتطور بعد، فالمبادئ الأخلاقية لا تقول لمؤسسة أدوية -مثلًا- كيف تخصص عائدها بين دعم رعاية المعوزين اليوم، وتطوير علاجات من أجل المستقبل، وتقديم العوائد لمستثمريها.

2- الاستدامة: تؤكد الاستدامة على المحافظة على البيئة والمجتمع. مبدأ دعوات الاستدامة للمصلحة الذاتية المستترة، غالبًا ما يستشهد بما يسمى بخط القاعدة الثلاثي للأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. وبعبارة أخرى، يتعين على المؤسسات أن تعمل بطرق تؤمن الأداء الاقتصادي طويل المدى وذلك بتجنب السلوك قصير المدى المضر اجتماعيًا أو المدمر بيئيًا. يعمل هذا المبدأ بشكل أفضل مع القضايا التي تتوافق مع المصالح الاقتصادية والتنظيمية للمؤسسة. على سبيل المثال وفرت DuPont أكثر من 2 مليار دولارًا من التخفيضات في استخدام الطاقة منذ عام 1990، والتغييرات على استخدامات المواد لماكدونالدز لتغليف الأطعمة خفضت نفقاتها الصلبة بنسبة 30٪. لقد كانت هذه قرارات تجارية ذكية تمامًا بصرف النظر عن فوائدها البيئية، ومع ذلك، وفي مجالات أخرى يمكن أن يصبح مفهوم الاستدامة غامضًا للغاية لدرجة أن لا يكون له معنى، فالشفافية يمكن أن تكون أكثر "استدامة" من الفساد، وممارسات التوظيف الجيدة هي أكثر "استدامة" من المصانع المستغلة للعمال، وقد يسهم العمل الخيري في "استدامة" المجتمع. على الرغم من صحة هذه المزاعم، إلا أنها توفر أساسًا ضئيلًا لتحقيق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل مقابل التكاليف التي تتكبدها في المدى القصير.

¹. Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz. Op. cit. PP.50- 52.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

إن مدرسة الاستدامة تثير أسئلة حول تلك المفاضلات دون أن تقدم إطارا للإجابة عنها. المديرون دون تفهم استراتيجي المسؤولية الاجتماعية للشركات عرضة لتأجيل هذه التكاليف، التي يمكن أن تؤدي إلى تكاليف أكبر بكثير عند الحكم على المؤسسة في وقت لاحق بانتهاك الواجب الاجتماعي.

3- **رخصة للعمل:** هذا المفهوم مستمد من حقيقة أن كل مؤسسة تحتاج إذنا ضمينا أو صريحا من الحكومات والمجتمعات المحلية، والعديد من أصحاب المصالح الآخرين للقيام بأعمالها.

على النقيض من مبدأ الاستدامة، فإن نهج رخصة للعمل هو أكثر واقعية بكثير. فهو يقدم وسيلة ملموسة للأعمال لتحديد القضايا الاجتماعية التي تهم أصحاب المصالح، واتخاذ قرارات بشأنها. يعزز هذا النهج أيضا حوارا بناء مع المنظمين والمواطنين المحليين، والنشطاء، أحد الأسباب هو السائد خصوصا بين المؤسسات التي تعتمد على موافقة الحكومة، مثل تلك التي تعمل في التعدين وغيرها من الصناعات الاستخراجية عالية التنظيم. لأجل ذلك هذا النهج هو شائع أيضا في المؤسسات التي تعتمد على صمود جيرانها، مثل تلك التي تكون عملياتها ضارة أو خطيرة بيئيا، مثل الصناعات الكيماوية، مع ذلك، من خلال السعي لإرضاء أصحاب المصالح تتخلى المؤسسات عن مراقبتها الابتدائية لجداول أعمالها الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات أمام الغريباء (المنافسين). آراء أصحاب المصالح مهمة بشكل واضح، ولكن لا يمكن لهذه الجماعات أن تفهم تماما قدرات المؤسسة، توقعها التنافسي، أو المفاضلات التي يجب القيام بها. ولا تدل بالضرورة قوة/كثافة مجموعة أصحاب المصالح على أهمية قضية ما - سواء للمؤسسة أو للعالم.

والمؤسسة التي تعتبر المسؤولية الاجتماعية وسيلة لاسترضاء جماعات الضغط في كثير من الأحيان تجد أن نهجها يؤول إلى سلسلة من ردود الفعل الدفاعية في المدى القصير دون تحقيق فائدة استراتيجية للأعمال.

4- **السمعة:** يتم استخدام السمعة من قبل العديد من المؤسسات لتبرير مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات على أساس أنها ستعمل على تحسين صورة المؤسسة، علامتها التجارية، وإحياء الروح المعنوية، وحتى أنها ترفع قيمة أسهمها.

إن حجة السمعة تسعى لتلك الفائدة الاستراتيجية ولكن نادرا ما تجدها. الأمور المتعلقة بالسمعة، تركز على إرضاء الجمهور الخارجي، ففي المؤسسات الموجهة نحو المستهلك، غالبا ما تؤدي إلى ملف رفيع المستوى (highprofile) للحملات التسويقية المرتبطة بقضايا في الصناعات التي سمعتها معرضة للتشويه، مثل الكيماويات والطاقة، بدلا من ذلك قد تسعى المؤسسة لمبادرات المسؤولية الاجتماعية باعتبارها شكلا من أشكال التأمين، على أمل أن سمعتها لوعيها الاجتماعي سوف تعمل على تهدئة الانتقادات العلنية في حال وقوع أزمة. هذا المنطق يخاطر بالخلط بين العلاقات العامة والنتائج الاجتماعية والتجارية.

عدد قليل من المؤسسات، مثل مؤسسة Ben & Jerry's، Newman's Ow، Patagonia، Body Shop، ميزت نفسها من خلال التزام غير عادي على المدى الطويل بالمسؤولية الاجتماعية، ولكن حتى بالنسبة لهذه المؤسسات،

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

فإن الأثر الاجتماعي المحقق، ناهيك عن الفائدة التجارية، من الصعب تحديدهما. الدراسات حول تأثير السمعة الاجتماعية للمؤسسة على التفضيلات الشرائية للمستهلك أو على أداء السوق المالية (سوق الأسهم) كانت في أحسن الأحوال غير مقنعة. فبالنسبة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة تأمين، فإن العلاقة بين الأفعال الحسنة ومواقف المستهلكين غير مباشر لدرجة قد يكون من المستحيل قياسها. إن عدم وجود وسيلة لتحديد مدى الاستفادة من هذه الاستثمارات تضع مثل هذه البرامج الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات على أرضية مهزوزة، من شأنها أن تجعلها عرضة للاقصاء من خلال تغيير الإدارة أو تأرجح في دورة الأعمال.

ويرى Porter و Kramer أن المدارس الفكرية الأربعة جميعها تشترك في الضعف نفسه، فهي تركز على التوتر بين قطاع الأعمال والمجتمع بدلا من التركيز على ترابطهما، وكل واحدة تخلق مبررات عامة لا ترتبط باستراتيجية وعمليات أي مؤسسة معينة أو الأماكن التي تعمل فيها. ونتيجة لذلك، فإن أيا منها لا تكفي لمساعدة مؤسسة ما على تحديد وترتيب أولوياتها، ومعالجة القضايا الاجتماعية التي تهم أكثر المتأثرين بأنشطتها، والنتيجة هي في كثير من الأحيان خليط من أنشطة غير منسقة للمسؤولية الاجتماعية وللأعمال الخيرية، غير متصلة باستراتيجية المؤسسة، والتي لا تحدث أي أثر اجتماعي هادف ولا تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل. فداخليا غالبا ما تكون ممارسات ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات معزولة عن الوحدات التشغيلية - وحتى أنها منفصلة عن العمل الخيري للمؤسسة، وخارجيا، يصبح الأثر الاجتماعي للمؤسسة مشتتا بين العديد من الجهود غير المترابطة، وكل منها يستجيب لفئة مختلفة من أصحاب المصالح أو لنقطة ضغط للمؤسسة، ونتيجة هذا التشرذم هي فرصة هائلة ضائعة، فقوة المؤسسات على خلق منفعة اجتماعية تتبدد، وكذلك قدراتها على اتخاذ إجراءات من شأنها أن تدعم كلا من مجتمعاتها وأهدافها.

5- المصلحة الذاتية المستتيرة: بالنسبة للمبتدئين، هناك نقطتان أساسيتان تستحقان الأخذ بالاعتبار:

(1) المجتمع الصناعي يواجه مشاكل إنسانية واجتماعية جدية ناجمة إلى حد كبير عن ارتفاع عدد المؤسسات الكبرى،

(2) يجب على المديرين أن يديروا شؤون المؤسسة بسبل كفيلة بحل أو على الأقل تخفيف هذه المشاكل.

هذا التبرير المعمم للمسؤولية الاجتماعية للشركات يعتبر جذابا، وهو فعلا يقترب إلى حد ما من حجة المصلحة الذاتية طويلة المدى للأعمال بأن تكون مسؤولة اجتماعيا. توفر هاتين النقطتين بعدا إضافيا من خلال الإيحاء بأنه كان خطأ الأعمال جزئيا أن نشأت العديد من المشاكل الاجتماعية اليوم، وبالتالي، يجب أن تضطلع الأعمال بدور في معالجة هذه المشاكل. يمكن الاستنتاج من هذا أن تدهور الظروف الاجتماعية يجب أن يتوقف إذا أزدادت الأعمال البقاء والازدهار في المستقبل.

وجهة نظر المصلحة الذاتية بعيدة المدى، والتي يشار إليها أحيانا باسم "المصلحة الذاتية المستتيرة"، تحمل في طياتها انه اذا كان هدف الأعمال أن يكون لديها مناخ صحي بحيث يكون لها وجود في المستقبل، فإنه يجب

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

عليها اتخاذ إجراءات الآن من شأنها أن تضمن استمراريتها على المدى الطويل، ولعل السبب المنطقي وراء هذا الرأي هو أن توقعات المجتمع هي أنه إذا لم تستجب الأعمال من تلقاء نفسها، فإن دورها في المجتمع يمكن تعديله من قبل الجمهور، مثلا من خلال التنظيم الحكومي، أو بشكل مثير، من خلال نظم اقتصادية بديلة لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات.

في بعض الأحيان من الصعب للمديرين الذين كثيرا ما يكون لديهم توجه قصير المدى تقدير أن المجتمع هو الذي يحدد حقوقهم وأدوارهم في النظام الاقتصادي. يجب أن تكون الأعمال متجاوبة مع توقعات المجتمع على المدى الطويل إذا أرادت البقاء في شكلها الحالي أو في شكل أقل تحفظا. هذا الحرص من المجتمع على الاستمرار على المدى الطويل هو المحرك الأول في الحرص الحالي على الاستدامة، التي بدأت تصبح مرادفا للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

6- درء الحكومة: واحدة من أكثر الأسباب العملية للأعمال لتكون مسؤولة اجتماعيا هو لدرء التدخل والتنظيم الحكومي مستقبلا. اليوم، هناك العديد من المجالات التي تتدخل فيها الحكومة بجهاز تنظيمي مفصل باهظ الثمن ملء فراغ تركه تقاعس الأعمال. سياسات الأعمال نفسها مع معايير ومبادئ توجيهية للانضباط الذاتي، يمكن إلى حد ما أن تحبط التدخل الحكومي مستقبلا.

7- الموارد متاحة: حجتان إضافيتان تدعمان المسؤولية الاجتماعية للشركات تستحقان الذكر معا: "الأعمال لديها موارد" و"دع الأعمال تحاول"، أي بما أن لدى الأعمال خزانا من المواهب الإدارية والخبرة الفنية، ورأس المال، ولأن الكثير منها حاول وفشل في حل المشاكل الاجتماعية العامة، ينبغي إعطاء فرصة للأعمال. لهاته الحجتين بعض المزايا، لأن هناك بعض المشاكل الاجتماعية التي يمكن التعامل معها، فقط من قبل الأعمال. ومن الأمثلة على ذلك مكان عمل منصف، وإنتاج منتجات آمنة، والانخراط في إعلان عادل. وبعتراف الجميع، تستطيع الحكومة ويفترض أن يكون لها دور في هذه المجالات، ولكن يجب على الأعمال اتخاذ القرارات النهائية.

8- الاستشراف (proacting) مقابل رد الفعل (Reacting): حجة أخرى تدعم المسؤولية الاجتماعية للشركات هي أن "الاستشراف أفضل من رد الفعل"، هذا الموقف يحمل في طياته أن الاستشراف (التوقع والمبادرة) هو أكثر عملية وأقل تكلفة من مجرد رد فعل للمشاكل بعد أن تكون قد وقعت. التلوث البيئي هو مثال جيد، وخصوصا خبرة الأعمال في محاولة لتنظيف الأنهار والبحيرات، وغيرها من الممرات المائية التي أهملت لسنوات، ستكون على المدى الطويل أكثر حكمة وأقل تكلفة أن حالت دون التدهور البيئي من الحدوث.

9- الدعم العام: وهناك حجة أخرى لصالح المسؤولية الاجتماعية للشركات وهي أن الجمهور يؤيدها بشدة، ففي غضون السنوات الماضية، كشف استطلاع للرأي من قبل BusinessWeek/Harris أن الجمهور وبأغلبية مذهلة "95

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

في المئة" يعتقد أنه ليس فقط على المؤسسات أن تركز على أرباح المساهمين ولكن عليها أيضا أن تكون مسؤولة على عمالها ومجتمعاتها، حتى لو تطلب الامر من المؤسسة التضحية ببعض الأرباح.

ثانيا: فوائد المسؤولية الاجتماعية للشركات

بالإضافة إلى تلك المبررات فإن هناك دوافع وأسباب عديدة تتمثل في الفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسات إذا كانت مسؤولة اجتماعيا، وبالتالي يمكن ان تكون محفزا ومبررا للمؤسسات لتبني السلوك المسؤول اجتماعيا، وتتضمن تلك الفوائد التي غالبا ما يتم ذكرها من قبل مديري المؤسسة فيما يلي¹:

1- أفضل ترقب وإدارة لسلسلة المخاطر الآخذة في التوسع: أي إدارة مخاطر الحوكمة والمخاطر الاجتماعية والبيئية والقانونية والاقتصادية وغيرها بفعالية في بيئة تسويقية تزداد تعقيدا. إن قدرا أكبر من رقابة وتمحيص أصحاب المصالح لأنشطة المؤسسات يمكن أن يحسن من أمن الإمدادات واستقرار السوق بشكل عام. النظر في مصالح الأطراف المعنية هي واحدة من الطرق لأفضل تنبؤ وإدارة للمخاطر.

2- تعزيز القدرة على توظيف وتطوير الموظفين والاحتفاظ بهم: هذا يمكن أن يكون النتيجة المباشرة للاعتراف في منتجات المؤسسة وممارساتها، أو لإدخال تحسينات على ممارسات الموارد البشرية، مثل سياسات "صديقة للأسرة". ويمكن أيضا أن تكون نتيجة غير مباشرة للبرامج والأنشطة التي تحسن معنويات الموظفين وولائهم، والموظفون ليسوا فقط المصدر الوحيد للأفكار لتحسين الأداء، ولكنهم أبطال المؤسسة التي هم فخورون للعمل بها.

3- تحسين الابتكار والتنافسية ووضع السوق: المسؤولية الاجتماعية هي حول اغتنام الفرص بقدر ما هي حول تجنب المخاطر. التغذية العكسية من مختلف أصحاب المصالح يمكن أن تكون مصدرا غنيا للأفكار لمنتجات وعمليات وأسواق جديدة، مما يؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية. على سبيل المثال، قد تصبح مؤسسة ما معتمدة (حائزة على شهادات) على معايير بيئية واجتماعية وبالتالي يمكن أن تصبح موردا لتجار تجزئة معينين. كان تاريخ العمل الجيد دائما في حالة تأهب للاتجاهات، والابتكار، والاستجابة للأسواق. وعلى نحو متزايد، تميز وسائل الإعلان الرئيسية الفوائد البيئية أو الاجتماعية للمنتجات (مثل السيارات الهجينة، البنزين الخالي من الرصاص، القهوة المنتجة أخلاقيا، وتوربينات/محركات الرياح، وما إلى ذلك).

4- تعزيز الكفاءات التشغيلية ووفورات في التكاليف: هذه الأمور تحدث على وجه الخصوص من الكفاءات المحسنة والمحددة من خلال نهج منظم للإدارة والذي يتضمن التحسين المستمر. على سبيل المثال، تقييم الجوانب البيئية والطاقوية لعملية ما يمكن أن يكشف عن فرص لتحويل مجاري النفايات إلى روافد للدخل (مثلا تحويل رقائق الخشب إلى جسيمات لوحية) وتخفيضات على نطاق المنظومة في استخدام الطاقة، وفي التكاليف.

¹. Paul Hohnen. Op.cit. PP.10-13.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

5- تحسين القدرة على جذب وبناء علاقات سلسلة توريد فعالة وكفؤة: المؤسسة هي عرضة للحلقة الأضعف في سلسلة التوريد. يمكن للمؤسسات المتماثلة التفكير أن تكون علاقات تجارية طويلة الأجل ومریحة من خلال تحسين المعايير، وبالتالي التقليل من المخاطر. والمؤسسات الكبيرة يمكن ان تحفز المؤسسات الصغيرة التي تتعامل معها لتنفيذ نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات. على سبيل المثال، بعض كبار تجار تجزئة الملابس تطلب من مورديها الامتثال للقواعد والمعايير بشأن العمال.

6- تعزيز القدرة على مواجهة التغيير: ببقائها متيقظة عما يدور حولها من خلال حوار منتظم مع أصحاب المصالح تكون المؤسسة في وضع أفضل لاستباق والاستجابة للتغيرات التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي قد تحدث، وعلى نحو متزايد، تستخدم المؤسسات المسؤولية الاجتماعية للشركات كـ "كاشوف/رادار" للكشف عن الاتجاهات المتغيرة في السوق.

7- النفاذ إلى رأس المال: تدمج المؤسسات المالية على نحو متزايد المعايير الاجتماعية والبيئية في تقييمها للمشاريع، فعند اتخاذ قرارات بشأن أين يضعون أموالهم، يبحث المستثمرون عن مؤشرات لإدارة فعالة المسؤولية الاجتماعية للشركات. وغالبا ما ينظر الى خطة عمل تتضمن نهجا جيدا للمسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها وكيلا للإدارة الجيدة.

8- تحسين العلاقات مع المنظمين: في عدد من السلطات القضائية، عجلت الحكومات بعمليات الموافقة للمؤسسات التي قامت بأنشطة اجتماعية وبيئية تتجاوز تلك المطلوبة من قبل التنظيم. وفي بعض البلدان، تستخدم الحكومات (أو تفكر في استخدام) مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات في اتخاذ قرار بشأن عقود مساعدة التوريد أو التصدير، وذلك لأن الحكومات تعترف أنه من دون زيادة في إشراك قطاع الأعمال، فإن أهداف استدامة الحكومة لا يمكن أن يتم التوصل إليها.

9- العامل المحفز للاستهلاك المسؤول: تغيير الأنماط غير المستدامة للاستهلاك ينظر إليه على نطاق واسع باعتباره دافعا هاما لتحقيق التنمية المستدامة. تلعب المؤسسات دورا رئيسيا في تسهيل أنماط الاستهلاك المستدامة وأنماط الحياة من خلال السلع والخدمات التي تقدمها والطريقة التي تقدمها بها. "الاستهلاكية المسؤولة" ليست حصرا حول تغيير تفضيلات المستهلك، بل هي أيضا حول ما يتم توفيره من السلع في السوق، وعلاقتها بحقوق المستهلك وقضايا الاستدامة، وكيف تتوسط السلطات التنظيمية العلاقة بين المنتجين والمستهلكين.

حسب تصنيف Schaltegger و Synnestvedt (2006)¹ يمكن اقتراح نهج منظم جديد للآثار الإيجابية الناتجة عن الاهتمام بالقضايا الاجتماعية والبيئية من قبل منظمات الأعمال. وبالتالي، يمكننا تحديد خمس فئات رئيسية: الآثار المالية (مثل تخفيض الالتزامات الجبائية، وتجنب العقوبات، والنفاذ إلى رأس المال، وما إلى ذلك)

¹. Lect. Diana Corina Gligor , Valentin Partenie Munteanu. **CSR benefits and costs in a strategic approach**. A work supported from the European Social Fund through Sectorial Operational Programme Human Resources Development 2007 – 2013, project number POSDRU/159/1.5/S/134197, project title "Performance and Excellence in Postdoctoral Research in Romanian Economics Science Domain".PP. 5-6.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

الآثار الاقتصادية أو السوقية (مثل اكتساب عملاء جدد وولاء العملاء الحاليين، وتحسين سلسلة التوريد أو الحد من مخاطر العلامة التجارية)، والآثار التشغيلية أو العملية (تخفيض تكاليف الإنتاج، وزيادة الإنتاجية)، والآثار على التطوير التنظيمي (مثل تحفيز الموظفين، والحفاظ على أداء الموظفين، وزيادة القدرة على الابتكار من خلال نقل أفضل الممارسات) وآثار التصور العام (صورة محسنة في المجتمعات المحلية). ومن منظور قياس هذه الآثار، هناك عدة تصنيفات مثل الآثار النقدية / غير النقدية. وتشمل فئة الآثار النقدية الآثار المالية والاقتصادية المباشرة (زيادة الأرباح، وانخفاض التكاليف، والنفوذ إلى التمويل، وتحسين الإنتاجية) وغير المباشرة (تقليل المخاطر التشغيلية، وزيادة قيمة العلامة التجارية، وزيادة الحصة السوقية). وفي الفئة الثانية، والمتعلقة بالآثار غير النقدية، ولكن لها تأثير مباشر على القدرة التنافسية، تشمل جوانب مثل زيادة مجال توظيف الموظفين وتحفيز الابتكار (الآثار الكمية) أو علاقات جيدة مع أصحاب المصالح بخلاف الشركاء التجاريين فيما يتعلق بالسمعة (الآثار النوعية)¹.

تهتم المؤسسات عادة بنهج المسؤولية الاجتماعية للشركات لأكثر من مجرد أسباب اقتصادية، ففي كثير من الحالات، فإن ذلك يرجع كذلك إلى المبادئ الأخلاقية، اعتقاداً منها بأنها هي "الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله" وحرصاً على رفاهية الأجيال الحالية والمستقبلية التي تحفز المؤسسة للنظر في مسؤولياتها. وأخيراً، من المهم أيضاً أن نعترف أنه بينما تم بشكل عام دعم العلاقات الإيجابية أو المحايدة بين المسؤولية الاجتماعية والبيئية والأداء المالي العالي بالأدلة، فإنه لم يتم بعد الوصول إلى روابط سببية قطعية، وهناك العديد من الدراسات التي تجري، مع استنتاجات مختلفة، وعموماً يعتبر التخطيط والرصد المناسب واحداً من المفاتيح لضمان أن آثار اعتماد المسؤولية الاجتماعية للشركات إيجابية بالنسبة للمؤسسة.

المطلب الثاني: انتقادات المسؤولية الاجتماعية للشركات

تنصب حجج المعارضين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات في النقاط التالية:

أولاً: الحجة الكلاسيكية

الحجج التي ظهرت على مر السنين من المدرسة الفكرية المناهضة للم.اج.م كان أبرزها الحجة الاقتصادية الكلاسيكية. هذه النظرة التقليدية تقول بأن للإدارة مسؤولية واحدة: تحقيق أقصى قدر من الأرباح لأصحابها أو المساهمين. هذه المدرسة الاقتصادية الكلاسيكية، بقيادة ميلتون فريدمان، تجادل بأن القضايا الاجتماعية ليست من اهتمام رجال الأعمال، وأنه ينبغي حل هذه المشاكل بالعمل غير المقيد لنظام السوق الحر. وعلاوة على ذلك، يحمل هذا الرأي في طياته أنه إذا لم يستطع السوق الحر أن يحل المشكلة الاجتماعية، فإنه يقع على عاتق الحكومة والتشريعات القيام بهذه المهمة.

¹. Ibid. P.6.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

فريدمان يضعف حجته إلى حد ما عند تأكيده أن الإدارة هي "للحصول على الكثير من المال قدر المستطاع مع الاتفاق مع القواعد الأساسية للمجتمع، سواء تلك المنصوص عليها في القانون أو تلك التي تجسدها العادات الأخلاقية". عندما تؤخذ هذه المقولة بأكملها، يبدو أن فريدمان يقبل بثلاثة عناصر من الفئات الأربع لنموذج كارول ذو الأربعة أجزاء "الاقتصادية والقانونية والأخلاقية". وتبقى الفئة الوحيدة التي لم يتبناها على وجه التحديد هي الفئة الطوعية أو الخيرية. وعلى أي حال، من الواضح أن الحجة الاقتصادية تنظر المسؤولية الاجتماعية للشركات على نطاق أضيق مما هو موضح في نموذج كارول¹.

ميلتون فريدمان لم يكن الوحيد الذي أعرب عن معارضته المباشرة للمسؤولية الاجتماعية للشركات، فعلى سبيل المثال Deborah Doane، في مقالته "أسطورة المسؤولية الاجتماعية للشركات. المشكلة في افتراض أن المؤسسات يمكن أن تفعل جيدا في حين أنها تفعل خيرا أيضا هو أن الأسواق لا تعمل حقا بتلك الطريقة" والتي نشرت في عام 2005، تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها محاولة لإظهار "الوجه الودي للرأسمالية" "الجيل شعر بأن الأعمال الكبرى قد استولت على العالم، على حساب الناس والبيئة". دوان يشير إلى عمل Joel Bakan الذي قدم في كتاب والفيلم الوثائقي "المؤسسة" الذي يشير أن المؤسسات هي "مرضى نفسيين" وبعثنا أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات "نحن نسمح للمريض ذهنيا أن يكون ساحرا وفاتنا". ويخلص دوان إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات "هي علاج وهمي"، يسكننا بشعور زائف بالأمن"، وأن هناك حاجة إلى اتخاذ تدابير تشريعية من أجل تنظيم سلوك العمل².

ثانيا: حجة أن الأعمال غير مجهزة

كان الاعتراض الثاني على المسؤولية الاجتماعية للشركات أن الأعمال ليست مجهزة للتعامل مع الأنشطة الاجتماعية، هذا الموقف يتمسك بأن المديرين موجهين نحو التمويل والعمليات وليس لديهم الخبرة اللازمة (المهارات الاجتماعية) لاتخاذ القرارات الاجتماعية، وعلى الرغم من أن هذا قد يكون صحيحا في حقبة زمنية معينة، إلا أنه أقل صحة اليوم.

ثالثا: حجة أنها تضعف غرض الأعمال

يرتبط الاعتراض الثالث عن كذب بفكرة أن الأعمال غير مجهزة للقيام بالأنشطة الاجتماعية: إذا كان المديرين يقومون بمتابعة المسؤولية الاجتماعية للشركات بجدية، فإن هذا يميل إلى إضعاف الغرض الأساسي من الأعمال. الاعتراض هنا هو أن المسؤولية الاجتماعية للشركات من شأنها أن تضع الأعمال في مجالات من المساعي لا علاقة لها بـ "الهدف الأصلي" مع ذلك، واقعيلا لا يوجد أي دليل عملي على أن هذا الاعتراض قد تحقق.

¹. Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz. Op. cit. P.49.

². Lect. Diana Corina Gligor, Valentin Partenie Munteanu. Op. cit. P.7.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

رابعاً: هناك فعلا الكثير من القوة Too Much Power Already

الحجة الرابعة ضد المسؤولية الاجتماعية للشركات هي أن الأعمال لديها بالفعل ما يكفي من القوة الاقتصادية والبيئية والتكنولوجية - إذن لماذا يجب أن نضع في يدها الفرصة لتمارس قوة إضافية؟ وفي الواقع، اليوم، لدى الأعمال هذه القوة الاجتماعية، بغض النظر عن الجدل، وعلاوة على ذلك، يميل هذا الرأي إلى تجاهل احتمال استخدام القوة الاجتماعية للأعمال من أجل الصالح العام.

خامساً: حجة التنافسية العالمية

ومن الحجج الأخرى أنه من خلال تشجيع الأعمال لتحمل المسؤوليات الاجتماعية، نكون قد وضعناها في موقف محفوف بالمخاطر من حيث المنافسة العالمية. واحدة من نتائج كون المؤسسة مسؤولة اجتماعياً هي أنها يجب أن تستوعب التكاليف التي مرت سابقاً للمجتمع في شكل هواء قذر، منتجات غير آمنة، نتائج التمييز (العنصري)، وهلم جرا. الزيادة في تكاليف المنتجات التي يتسبب فيها تضمين الاعتبارات الاجتماعية في هيكل الأسعار، قد يستلزم رفع أسعار المنتجات، مما يجعلها أقل قدرة على المنافسة في الأسواق العالمية. قد يكون الأثر الصافي هو تبيد مزايا البلاد المكتسبة سابقاً من خلال التقدم التكنولوجي. هذه الحجة تضعف إلى حد ما عندما ننظر في حقيقة أن المسؤولية الاجتماعية سرعان ما أصبحت انشغالا عالمياً، وهي لا تقتصر على المؤسسات والعمليات الأمريكية¹.

سادساً: المسؤولية الاجتماعية للشركات مكلفة

بسبب نقص المعرفة حول فوائد المسؤولية الاجتماعية للشركات، غالباً ما تنظر المؤسسات إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها مكلفة جداً وتتردد في الاستثمار في تحسين الأداء الاجتماعي والبيئي². كل هذه الحجج المقدمة تشكل المزاعم الرئيسية التي أدلى بها أولئك الذين يعارضون مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات عندما كان سابقاً مفهوماً على نطاق ضيق، وعلى الرغم من أن العديد من الأسباب والاعتراضات التي أعطيت تبدو منطقية، وقد تكون لها صلاحية في زمن ما، إلا أنها لا تحمل اليوم كثيراً من الوزن.

المطلب الثالث: لمحة عن تكاليف المسؤولية الاجتماعية للشركات

لا يزال ينظر إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات في كثير من الأحيان على أن لها دوراً هامشياً إضافياً لمنظمات الأعمال دون فهم لجوهرها، ويتجاهل لإمكاناتها الاستثنائية التي تحدد فوائدها المزدوجة المتعددة لكل من المؤسسات والمجتمعات المحلية. كما أنه حتى لو تم تحديد فوائد المسؤولية الاجتماعية للشركات، فإن التحليل غالباً ما يقتصر على وجهة نظر متفائلة، تفتقر إلى نهج واقعي يعترف ويأخذ في الاعتبار أيضاً التكاليف والمخاطر

¹. Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz. Op. cit. P.50.

². Lect. Diana Corina Gligor, Valentin Partenie Munteanu. Op. cit. P.7.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

المرتبطة بها. وفي حين أن الفوائد العديدة المرتبطة بتنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات يتم مناقشتها كحجة لأهمية برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات داخل المؤسسات، في النهج التقليدي غالباً ما تحمل التكاليف أو يقلل من شأنها، لافتقار هذا الأخير إلى منظور الفوائد- التكاليف الخاص بنهج استراتيجي المسؤولية الاجتماعية للشركات¹.

ولإعطاء لمحة عامة عن التكاليف المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، فإن الخطوة الأولى هي تحديد الأنشطة ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات التي تم الاضطلاع بها، في حين أن الخطوة الثانية هي تقدير التكاليف المرتبطة بهذه الأنشطة².

يمكننا تحديد تصنيف للتكاليف المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات من حيث الدورية والتكرار والاستمرارية، وبالتالي يمكننا تحديد **تكاليف تدفع مرة واحدة** (غير متكررة) للمسؤولية الاجتماعية للشركات، التي تشمل على سبيل المثال التبرعات (لحالات خاصة)، أو **تكاليف استثمارية رئيسية** (مثل تكاليف البناء والمعدات والتكنولوجيات الجديدة، وحياسة الأراضي، وما إلى ذلك) و**تكاليف المسؤولية الاجتماعية المستمرة** (على طول برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات بأكمله) والتي تشمل الدعم المستمر لقضية، والمساهمات الدائمة (مثل المنح الدراسية وتكاليف الموظفين، والتكاليف المادية، وتكاليف المرافق والتكاليف التشغيلية الأخرى لتنفيذ البرنامج).

كما يمكن فصل التكاليف إلى تكاليف الفرصة البديلة، التكاليف الثابتة والتكاليف المتكررة. وتشمل **تكاليف الفرصة البديلة opportunity costs**، أي الأنشطة التي لم تتمكن المؤسسة من القيام بها بسبب الانخراط في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات³، بمعنى المشاريع التي لم يكن من الممكن الاضطلاع بها لأنه تم استثمار العمالة ورأس المال في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات أو معدل الفائدة على الاستثمار المقيد والذي قد يؤدي إلى خسائر في الإيرادات، إذ يمكن أن تؤدي الأنشطة المرتبطة باللاج م إلى زيادة نفقات النقد والتخفيضات في التدفقات النقدية، أما **التكاليف الثابتة Sunk costs** فتشمل الاستثمارات الأولية في المعدات الجديدة (على سبيل المثال، نظام الصحة والسلامة البيئية، وأنظمة مياه الصرف الصحي) والمباني والبنية التحتية والخدمات الاستشارية، وتكاليف تطوير سياسة المسؤولية الاجتماعية للشركات الخ، ليس فقط المبلغ الفعلي للأموال المستثمرة، ولكن أيضاً يجب أن تؤخذ تكلفة الفرصة البديلة للاستثمار (سعر الفائدة على الاستثمار المقيد) بعين الاعتبار. في حين أن استثمار رأس المال عادة هو تكلفة ثابتة (أي أن رأسمال المستثمر مرة لا يمكن بسهولة سحبه واستثماره في مشاريع أخرى)، تخلق المسؤولية الاجتماعية للشركات الكثير من **التكاليف المتكررة recurrent costs**: مثل تكاليف اليد العاملة لزيادة الأجور ومدفوعات العمل الإضافي، وإدارة الوقت (أي من أجل

¹.Ibid.P.1.

². Ibid.P.8.

³. Geoffrey B. Sprinkle, Lauren A. Maines. **The benefits and costs of corporate social Responsibility**. Kelley School of Business, Indiana University . Business Horizons,2010. P.248

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

لقاءات التوجيه بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات)، وجميع أشكال التأمين الاجتماعي، والدورات التدريبية، والمزايا للعمال (أي الوجبات المجانية والمهاجع، والنفقات الطبية) والرصد والإبلاغ، وتحديث وصيانة المعدات¹.

تختلف تكاليف القيام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات تبعاً للموضوع. وبصفة عامة، تسبب أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات ذات الصلة بالبيئة بشكل رئيسي التكاليف من حيث رأس المال (مثل معدات جديدة، وتحسين استخدام الطاقة الخ) والتكاليف المتكررة البسيطة (مثل تحديث وصيانة المعدات). في المقابل، غالباً ما تتجاوز التكاليف المتكررة لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تهدف إلى تحسين الجوانب الاجتماعية للعمليات التجارية التكاليف الرأسمالية.

بالإضافة إلى تكاليف التنفيذ الحالي للمسؤولية الاجتماعية للشركات، فإن إظهار أدلة موثوقة بما عن أداء جيد للمسؤولية الاجتماعية للشركات تجاه المستهلكين أو الشركاء التجاريين - من خلال التدقيق والشهادات استناداً إلى مدونات قواعد سلوك المؤسسات المشتريّة أو معايير طوعية للاستدامة معترف بها دولياً- يمكن أيضاً أن يتسبب في تكاليف كبيرة على الموردين أو المؤسسات الموجهة نحو التصدير².

تختلف تكاليف إصدار الشهادات والتدقيق اختلافاً كبيراً، وهذا يتوقف على جملة من الأمور، الحجم الفعلي للمرفق/المنشأة، وعدد الموظفين، ونوع التصديق أو التدقيق. ففي الصين -مثلاً-، يكلف تدقيق مبادرة الالتزام الاجتماعي للأعمال (BSCI)، وتحالف مواطنة الصناعة الإلكترونية (EICC) والإنتاج المفوض المسؤول عالمياً (WRAP)، حوالي 650-850 دولاراً أمريكياً لكل يوم عمل، على الرغم من ذلك - في حالة WRAP - يجب دفع رسوم تطبيق إضافية تقدر بـ 1.195 دولاراً أمريكياً. معدلات عمليات التدقيق في إطار المجلس الدولي لبرنامج التصنيع الأخلاقي لـ Toy Industry هو ثابت عند 575 دولاراً أمريكياً لكل يوم عمل لأعضاء البرنامج³. لمزيد من الأمثلة عن تكاليف التصديق استناداً إلى مختلف معايير الاستدامة الطوعية يمكن الرجوع إلى الجدول أدناه.

¹. Sino-German Corporate Social Responsibility Project .Costs and Benefits of Corporate Social Responsibility (CSR) A company level analysis of three sectors: Mining industry, chemical industry and light industry. February 2012.P.9.

². Ibid. P.8.

³. Ibid.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

جدول (1-04) : تكاليف التصديق (في الصين)

التكاليف المقدرة للشهادة	نوع الشهادة
<ul style="list-style-type: none"> • 6.500-2.400 يوان لكل يوم عمل • على الأقل 13 يوم عمل للمؤسسة مع 600 موظفا عضوا 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO14001: 2004 نظام الإدارة البيئية (ISO14001) • الصحة والسلامة المهنية (OHSAS18001)
<ul style="list-style-type: none"> • 850-750 دولار أمريكي لكل يوم عمل • رسم تقديم الطلب حوالي 850 دولار أمريكي • للمساءلة الاجتماعية الدولية (SAI) • تكلفة إجمالية تبلغ حوالي 9.100-10.200 دولار أمريكي 	<ul style="list-style-type: none"> • المساءلة الاجتماعية 8000 (SA8000)
<ul style="list-style-type: none"> • 8.000-7.000 يوان لكل يوم عمل • 3-1 أيام عمل 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإشراف البحري (MSC) • سلسلة الحضانة/ الوصاية (CoC) Chain of Custody

Source: Sino-German Corporate Social Responsibility Project. **Costs and Benefits of Corporate Social Responsibility (CSR) A company level analysis of three sectors: Mining industry, chemical industry and light industry.** February 2012.P.9

إنه وبسبب نقص المعرفة حول فوائد المسؤولية الاجتماعية للشركات، غالبا ما تنظر المؤسسات إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها مكلفة جدا وتتردد في الاستثمار في تحسين الأداء الاجتماعي والبيئي، لذا من المهم عند وضع استراتيجية للمشاركة الاجتماعية أن تكون فرص المسؤولية الاجتماعية للشركات والفوائد والمخاطر والتكاليف معروفة، ليتم تقييمها بطريقة مناسبة بحيث يمكن للمؤسسات أن تختار النوع الصحيح من برنامج المسؤولية الاجتماعية على أساس الأهداف المرجوة والموارد المتاحة، مع مراعاة أهم الفوائد التي ينبغي تغطيتها وأهم المخاطر والتكاليف التي يتعين مواجهتها، ولكن أيضا كوسيلة لتحقيق فهم أفضل للأسباب التي تبرر المشاركة في المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الأول مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

خلاصة الفصل الأول

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن المؤسسات لا تعمل في فراغ، بل ترتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة والمجتمع، ما يجعلها مسؤولة عن الآثار التي تحدثها، وذلك من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، التي تتمثل في دمج الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والأخلاقية في الممارسات الإدارية للمؤسسات، بالارتكاز على مبادئ الاستدامة والشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي تجاه كافة أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة.

لقد كانت هناك عدة نظريات مفسرة للمسؤولية الاجتماعية للشركات اشتركت جميعها في التأكيد على العلاقة الترابطية بين المؤسسات والمجتمع، كما أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات لا يعد حكرًا على البلدان الغربية، فهناك أصول متجذرة في الفكر الإسلامي.

حسب مدى تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية تتبع المؤسسات استراتيجيات مختلفة، فاستراتيجية الممانعة تعني أن المؤسسة لا ترغب في تبني هذا المفهوم نهائيا، والاستراتيجية الدفاعية تقوم فيها المؤسسة بالحد الأدنى القانوني المفروض كدور اجتماعي، تجنبًا للانتقادات أو الوقوع في المسائل القانونية، وفي استراتيجية التكيف تقوم المؤسسة بتبني الأنشطة المسؤولة حتى تتكيف مع محيطها الذي تعمل فيه، وتعطي اهتماما للبعد الأخلاقي، أما استراتيجية الاستشراف فتبادر فيها المؤسسة بممارسة أنشطة اجتماعية تخدم أصحاب المصالح.

هناك عدد من الأدوات والمبادرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والتي تساعد في تبني هذا المفهوم، وتعمل كدليل لإرشاد المؤسسات نحو السلوك المسؤول، مثل مدونات قواعد السلوك، والشهادات، والمعايير، إضافة إلى مبادرات حكومية دولية، مثل الاتفاق العالمي للأمم المتحدة والمبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية للشركات متعددة الجنسيات ومنظمة العمل الدولية وغيرها.

هناك وجهتا نظر حول المسؤولية الاجتماعية للشركات، وجهة نظر مؤيدة ولديها حججها ومبرراتها، وهي تركز على المكتسبات التي يمكن أن تتحقق إذا ما تبنت المؤسسات خيار المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتي تتمثل في السمعة الجيدة، رخصة للعمل، تحسين العلاقات مع أصحاب المصالح وغيرها، ووجهة نظر معارضة ومنتقدة للمفهوم، ولديها كذلك حججها ومبرراتها، ومن أهمها أن الهدف الأساسي للمؤسسات هو الربح، وأن المسؤولية الاجتماعية للشركات مكلفة كما، أنها ليست من مهام المؤسسات بل هي واجب الحكومة نحو المجتمع.

ولا يمكن إنكار وجود تكاليف ترافق تنفيذ برامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية، كما لا يمكن كذلك تجاهل الفوائد التي يمكن أن تتحقق من وراء المسؤولية الاجتماعية للشركات، وحتى تستفيد المؤسسات من المسؤولية الاجتماعية للشركات، لا بد أن تنظر للفوائد والتكاليف بمنظور استراتيجي، ما يجعلها قادرة على اختيار البرنامج الذي يناسب إمكانياتها وطبيعتها نشاطها.

الفصل الثاني

المسؤولية الاجتماعية في

المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة والعلاقة مع

أصحاب المصالح

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

تمهيد

نظرا للدور الذي تلعبه في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة هامة في اقتصاديات دول العالم كافة متقدمة كانت أم نامية، كما أنها محل اهتمام الحكومات والمنظمات الدولية، ومن خلال مطالعة الأدبيات في مجال الإدارة، لاحظنا عدم إقصاد هذا النوع من المؤسسات من الانحراط في الأداء الاجتماعي والمساهمة في رفاه المجتمع، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة معنية بركب المسؤولية الاجتماعية، كغيرها من المؤسسات، وهي تسعى لبناء علاقات قوية مع أصحاب المصالح المختلفين (من ملاك ومديرين وعمال وعملاء، وموردين، والمجتمع المحلي، وغيرهم).

من خلال هذا الفصل سنلقي نظرة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال التطرق إلى مفهومها، وأهميتها، وصولا إلى المسؤولية الاجتماعية لهذه المؤسسات، وحاجة هذه المؤسسات لممارسة مسؤولياتها الاجتماعية، مع استعراض لبعض الأمثلة لممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والعلاقات مع أصحاب المصالح، وعليه سيقسم هذا الفصل للمباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: أصحاب المصالح - مدخل نظري تفصيلي

المبحث الرابع: إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح

المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأهميتها

سنتعرف في هذا المبحث على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم ننتقل إلى أهميتها، من خلال المطالب

التالية:

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل بعض الدول والمنظمات

المطلب الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المطلب الثالث: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المطلب الرابع: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل بعض الدول والمنظمات

إن اختلاف الباحثين ومقرري السياسات في تعريفهم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يرجع أساسا لاختلاف الغرض من التعريف واختلاف المعايير المستخدمة (معايير كمية وأخرى نوعية)، فمن المعايير التي تستند إليها بعض التعريفات عدد العمال، وحجم المبيعات السنوية، وقيمة الأصول، والحالة الرسمية أو غير الرسمية للمؤسسة وهيكل الملكية. ونظراً لسهولة جمعه، فإن المتغير الأكثر استخداماً هو عدد العمال. فالاتحاد الأوروبي مثلاً وعدد كبير من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبلدان النامية حددوا الحد الأعلى لعدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين 200-250، مع بعض الاستثناءات مثل اليابان (300 عامل) والولايات المتحدة الأمريكية (500 عامل)¹، كما أن إيجاد تعريف موحد ومقبول دولياً صعب ويكاد يكون مستحيلاً نظراً لاختلاف درجة النمو بين دول العالم، واختلاف النشاط الاقتصادي للمؤسسات الذي يؤثر في التنظيم الداخلي والهيكلية المالية للمؤسسة². وسنستعرض بعض التعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

يستخدم البنك الدولي ثلاثة معايير كمية لتحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: عدد العمال وإجمالي الأصول بالدولار الأمريكي والمبيعات السنوية بالدولار الأمريكي. يجب أن يستوفي النشاط التجاري المعايير الكمية لعدد العمال ومعياراً مالياً واحداً على الأقل ليتم تصنيفه على أنه مؤسسة مصغرة أو صغيرة أو متوسطة. والجدول الموالي يوضح ذلك.

¹ OECD. Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy: Towards a more responsible and inclusive globalisation. 2nd OECD conference of ministers responsible for small and medium-sized enterprises (SMEs). Istanbul, Turkey 3-5 June 2004. P 10.

² عثمان خلف. "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها - دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)،

جامعة الجزائر، 2004/2003، ص.ص. 4-5.

جدول رقم (2-01): تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الوحدة: دولار أمريكي

المبيعات السنوية	أو	مجموع الأصول	عدد العمال	المؤشرات
>3,000,000		>3,000,000	>50	متوسطة
≤15,000,000		≤ 15,000,000	≤300	
100,000>		>100,000	>10	صغيرة
≤3,000,000		≤3,000,000	≤50	
≤100,000		≤100,000	<10	مصغرة

Source: Gentrif Berisha, Justina Shiroka Pula. **Defining Small and Medium Enterprises: a critical review.** Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences. IIPCCL Publishing, Tirana-Albania. Vol 1 No 1. March 2015 P.19.

واعتمدت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار عدد العمال، فالمؤسسات الصغيرة هي التي تشغل أقل من 500 عامل، علماً أن أكثر من 95 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات صغيرة، حيث تقسم المؤسسات إلى:

- مؤسسات مصغرة (micro-entreprise): يعمل بها ما بين 1 و 4 عمال؛
- مؤسسات صغيرة جدا (TPE): يعمل بها ما بين 5 و 19 عاملاً؛
- مؤسسات صغيرة (PE): يعمل بها من 20 إلى 90 عاملاً؛
- مؤسسات متوسطة (ME): يعمل بها من 100 إلى 500 عاملاً؛
- ومؤسسات كبيرة (GE): يعمل بها أكثر من 500 عاملاً.

وتجدر الإشارة إلى أنه في بعض دول المنظمة يختلف التعريف حسب القطاعات، فالمؤسسات في القطاع الخدمي هي عادة مؤسسات صغيرة، وفي دول أخرى تقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مؤسسات مستقلة وأخرى تابعة (المؤسسة أخرى أو لمجموعة ما).³

أما الاتحاد الأوروبي فحاول إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تعرف هذه المؤسسات بأنها⁴ توظف أقل من 250 عاملاً، ولا يتجاوز رقم أعمالها 50 مليون €، و / أو إجمالي ميزانية سنوية لا يتجاوز مجموعها 43 مليون يورو. فالمؤسسات الصغيرة هي التي توظف أقل من 50 عاملاً، ولا يتجاوز رقم أعمالها أو ميزانيتها السنوية 10 مليون €، أما المؤسسات الصغيرة جدا (المصغرة) فهي التي لا يتجاوز عدد عمالها 10، ولا يتجاوز رقم أعمالها و/أو نتيجتها السنوية 2 مليون €.

هذه التعاريف المعطاة تساعد الجهات التنظيمية في تحديد السياسات وبرامج الدعم المناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

³ Olivier Ferrer. **Les très petites entreprises** (Bruxelles: De Boeck & Larcier, 2002), p.p.29-30.

⁴ European Commission. **Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises.** Official Journal of the European Union, 20/05/2003, L124/39.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

بسبب التوجه نحو عولمة الاقتصاد وانخراط الجزائر في اقتصاد السوق، أعيد النظر في الإطار القانوني والإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي ظل انضمام الجزائر إلى المشروع الأورومتوسطي، وتوقيعها على ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000 - وهو ميثاق يكرس التعريف الأوربي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - تم إصدار قانون توجيهي خاص بترقية هذه المؤسسات في 2001/12/12، يهدف إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالاستناد إلى المعايير الأوربية (حجم العمالة الموظفة، رقم الأعمال السنوي، الحصيلة السنوية، بالإضافة إلى معيار الاستقلالية). ساهم هذا القانون في إزالة الغموض على هذه المؤسسات، وفتح المجال أمام السلطات المعنية لتحديد تدابير مساعدتها ودعم ترقيتها.

وفي جانفي 2017 تم إجراء تعديلات في التعريف، تمثلت في مراجعة حدود رقم الأعمال والحصيلة السنوية، بينما بقي عدد العمال نفسه*، وبالتالي فإن آخر تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والوارد في المادة الخامسة (5) يتضمن ما يلي: "تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات، تشغل من واحد (1) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري. تستوفي معيار الاستقلالية كما هو محدد في النقطة 3 أدناه"، حيث يقصد بما جاء في القانون ما يلي:

- الأشخاص المستخدمون: عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية، بمعنى عدد العمال الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي.
- الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة: هي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل، مدة اثني عشر (12) شهرا.
- المؤسسة المستقلة: كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 % فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- والجدول الموالي يقدم تعريفا مفصلا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

*. في 2001، كانت الأرقام كالتالي: رقم الأعمال السنوي لا يتعدى 2 مليار دج، مجموع الحصيلة السنوية لا يتعدى 500 مليون دج، انظر: المواد 4-7 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، ع. 77، 2001.

جدول رقم (2-02): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المعيار الحجم	عدد العمال(عامل)	رقم الأعمال السنوي (مليون دج)	الحصيلة السنوية (مليون دج)
الصغيرة جدا	9-1	40	20
صغيرة	10 - 49	400	200
متوسطة	50 - 250	400 - 4000	200 - 1000
م.ص.م	250 فأقل	4000 فأقل	1000 فأقل

المصدر: المواد 8،9،10 من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، ع. 02، 2017، ص.6.

وحسب المادة 14 من نفس القانون فإن هذا التعريف يشكل مرجعا لمنح كل أشكال الدعم والمساعدة المنصوص عليها في هذا القانون لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومرافقتها، ولجمع البيانات ومعالجة الإحصائيات.

المطلب الثالث: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

عملت الجزائر على تشجيع القطاع الخاص وإدماجه في النشاط الاقتصادي من خلال القوانين والإجراءات التحفيزية التي اتخذتها السلطات خلال الفترة منذ 1982، ونتيجة لعملية الخوصصة التي تعرضت لها المؤسسات العمومية (خوصصة جزئية أو كلية)، والمشاريع الكبرى المنجزة من طرف السلطات العمومية في إطار البرامج المسطرة من قبل الدولة، وتحسن بيئة الأعمال والاستثمار، تزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وخلال الخماسي 2010-2014 كان الهدف هو إنشاء 200 ألف مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وتم خلال الفترة 01-01-2010 إلى 30-06-2012 إنشاء 99892 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، ومع نهاية 2012 بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 711832 مؤسسة، وقد شكلت المؤسسات الخاصة 99.92% من مجموع المؤسسات، وقدرت الزيادة في عدد المؤسسات الخاصة بين 2009 و 2013 بـ 27.34%، أما عدد المؤسسات العامة فقد تقلص بنسبة 7.44% خلال الفترة نفسها¹.

هذا وعرف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ارتفاعا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

¹. لمزيد من التفاصيل انظر:

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

الجدول رقم (2-03): تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر للفترة (2013-2016)

التطور 2013-2016		2016	2015	2014	2013	البيان	
%	بالأرقام						
25.35	116492	575906	537901	496989	459414	شخصية معنوية	المؤسسات الخاصة
48.47	68914	211083	396136	159960	142169	شخصية طبيعية	
33.90	59566	235242		194562	175676	الأنشطة الحرفية	
31.51	244972	1022231	934037	851511	777259	المجموع	
29.98-	167-	390	532	542	557	المؤسسات العمومية (شخصية معنوية)	
31.47	244805	1022621	934569	852053	777816	المجموع	

Source : Ministère de l'industrie, de la pme et de la promotion de l'investissement, **Bulletins d'information statistique de la pme**, n° :26, P.8, 28, P.13, 30, P.13.

نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ارتفاع مستمر إذ ارتفع من سنة 2013 إلى سنة 2016 بنسبة 31.47%، ويلاحظ أن المؤسسات الخاصة (بمختلف أنواعها) تستحوذ على النسبة الأعلى من إجمالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المؤسسات العمومية فقد حدث تراجع في عددها بنسبة 29.98%.

المطلب الرابع: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة كبيرة من المنشآت الصناعية في العديد من دول العالم، كما أنها تمثل المستوعب الأساسي للعمال، وتسهم بفعالية في التصدير وزيادة قدرات الابتكار. وهي العمود الفقري لأي اقتصاد وطني، فقد لعبت دورا حيويا في عملية التطور الصناعي للدول الصناعية المتقدمة، وكذلك الدول حديثة التصنيع، فمنذ منتصف السبعينيات من القرن الماضي تضاعف عدد هذه المؤسسات في الدول المتقدمة والنامية، وتجاوز نسبة 90% من العدد الإجمالي للمؤسسات الموجودة في العالم¹.

وقد بينت الإحصاءات المنشورة في الولايات المتحدة الأمريكية أن من بين 21 مليون مؤسسة هنالك ما يقارب 20,5 مليون أي 98% من تلك التي يمكن اعتبارها مؤسسة صغيرة، وهي تعمل في كل المجالات (تجارة التجزئة، الإنتاج، التمويل، الخدمات،...)².

في الجزائر، لهذه المؤسسات أهمية كبيرة تظهر من خلال مساهمتها في كل من الناتج المحلي الإجمالي، التوظيف، والتجارة الخارجية، والتنمية المحلية، ويمكن توضيح هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

¹. بلقاسم زيري. "العناقد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، ع.

2007/07، ص.169

². ماجدة عطية. إدارة المشروعات الصغيرة، ط.1، (عمان: دار المسيرة، 2002)، ص.22.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

أولاً: المساهمة في القيمة المضافة والنتاج المحلي الإجمالي

عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة زيادة ملحوظة في المساهمة في القيمة المضافة والنتاج المحلي الإجمالي.

والجدولين المواليين يوضحان هذه المساهمة:

الجدول رقم (2-04): تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2010-2015) الوحدة: مليار دج

2015		2014		2013		2012		2011		2010		القيمة المضافة طبيعة القطاع
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
14.22	1313.36	13.9	1187.93	11.7002	893.24	12.01	793.38	15.23	923.34	15.02	827.53	المؤسسات العمومية
85.78	7924.51	86.1	7338.65	88.2998	6741.19	87.99	5813.02	84.77	5,137.46	84.98	4,681.68	المؤسسات الخاصة
100	9237.87	100	8,527	100	7,634	100	6,606	100	6,061	100	5,509	المجموع

Source : Ministère de l'industrie, de la pme et de la promotion de l'investissement, **Bulletins d'information statistique de la pme**, n°30, 2017. P.42.

نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسهم في خلق القيمة المضافة، فهناك زيادة مستمرة في هذه القيمة من سنة لأخرى، وقد قدرت القيمة المضافة لسنة 2015 بـ 9237.87 مليار دج، حيث الحصة الأكبر حققت من طرف المؤسسات الخاصة، بنسبة 85.78%.

جدول رقم (2-05) تطور الناتج المحلي الخام خارج المحروقات 2009-2013 الوحدة: مليار دج

2013		2012		2011		2010		2009		PIB طبيعة القطاع
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
11.7	893.24	12.01	793.38	15.23	923.34	15.02	827.53	16.41	816.8	عام
88.3	6741.19	87.99	5813.02	84.77	5137.46	84.98	4681.68	83.59	4162.02	خاص
100	7634.43	100	6606.404	100	6060.8	100	5509.21	100	4978.82	المجموع

Source : Ministère de l'industrie, de la pme et de la promotion de l'investissement, **Bulletins d'information statistique de la pme**, n°26, 2014. P.49.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسهم في الناتج المحلي الخام وأن هذا الناتج في زيادة مستمرة من سنة لأخرى، فقد انتقلت قيمته من 4978.82 مليار دج سنة 2009 إلى 7634.43 مليار دج سنة 2013، حيث أن الحصة الأكبر من الناتج يمثلها القطاع الخاص بنسبة 88.3% سنة 2013.

ثانيا: المساهمة في التجارة الخارجية

تسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية من خلال المساهمة في كل من الصادرات والواردات، والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (2-06): تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية الوحدة: مليون \$

	2011	2012	-2011 %2012	2013	-2012 %2013	2014	-2013 %2014	2015	-2014 %2015	(2015 %)
الواردات	24 296	23 031	1265	55028	31997	58580	3552	51501	7079-	1.12
الصادرات	36 751	38 817	2066	64974	26157	62886	2088-	37787	25099-	2.82
الميزان التجاري	12 455	15 786	3331	9946	5840-	4306	5640-	13714-	18020-	2.10-

Source: Ministère de l'industrie, de la pme et de la promotion de l'investissement, Bulletins d'information statistique de la pme, n° : 21, 26 ; p.51, 28, P.47.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الواردات سجلت انخفاضا بين سنتي 2011 و2012 بمقدار 1.265 مليار دولار، ثم عرفت ارتفاعا ملحوظا من 2012 إلى 2013 قدر ب 31.997 مليار دولار، ثم ارتفعت قليلا خلال سنة 2014 بمقدار 3.552 مليار دولار، لتعاود الانخفاض من جديد خلال سنة 2015 بمقدار 7.079 مليار دولار. أما قيمة الصادرات فعرفت ارتفاعا بين السنوات 2011 و2013، ثم انخفضت خلال 2014، وانخفضت بشكل كبير في 2015 بقيمة 25.099 مليار دولار.

وعرف الميزان التجاري تذبذبا، وحقق قيما موجبة من 2011 إلى 2014، ليسجل عجزا في 2015 قدر ب 13.714 مليار دولار حيث فاقت قيمة الواردات قيمة الصادرات خلال هذه السنة. وبالنظر إلى نسب التطور، نلاحظ أن هناك تطورا ضعيفا للواردات خلال الفترة 2011-2015 قدر ب 1.12%، وكذلك حدث تطور طفيف في الصادرات خلال الفترة نفسها قدر ب 2.82%. هذه الأرقام تعكس مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية.

ثالثا: المساهمة في التوظيف

يوضح الجدول التالي مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب الشغل.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

الجدول رقم (2-07): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف

2012 (سداسي 1)	2011	2010	2009	السنوات	طبيعة المؤسسات
1728046	1676111	1577030	1494949		خاصة
48415	48086	48656	51635		عامة
1776461	1724197	1625686	1546584		المجموع

Source: MIPMEPI, Bulletins d'information statistique de la pme, n° :18-20-21.

من خلال الجدول نلاحظ تطور حجم التوظيف من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قدر بـ 1546584 سنة 2009، أين كان عدد هذا النوع من المؤسسات 587494 مؤسسة ليتقل عدد العمالة المشغلة إلى 1776461 خلال السداسي الأول من سنة 2012، أي ما يعادل زيادة بنسبة 14.8 %، وهذا راجع إلى تزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

رابعاً: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التنمية المحلية

تعتمد التنمية المحلية بالدرجة الأولى على استعمال الموارد المحلية وتأمينها وبالتالي فمدى انتشار المؤسسات يعكس مدى مساهمتها في التنمية المحلية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-08): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أهم 10 ولايات للفترة (2009-2012 السداسي الأول)

2012 السداسي 1	2011	2010	2009	
47253	45636	43265	41006	الجزائر
18872	17962	16695	15517	بجاية
18044	17154	16096	14960	سطيف
16350	15672	14434	13093	تيزازة
14463	13787	12955	12006	بومرداس
13620	12930	12059	11250	البلدية
13010	12561	11781	11049	قسنطينة
10357	10041	9508	8933	عنابة
407779	391761	369319	345902	المجموع

المصدر: شريف بوقصبة، علي بوعبد الله. واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مداخلة في الملتقى الوطني واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 5-6/05/2013، ص.6.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في مختلف المجالات مثل: الخدمات، البناء والأشغال، الفلاحة والصيد البحري، ...، وغيرها، مع العلم أن قطاع البناء والأشغال العمومية هو النشاط المهيمن على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، أما باقي القطاعات كالخدمات ذات الصلة بالصناعة

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

(الأشغال البترولية، المياه والطاقة، المحروقات) فعادة ما تقوم بها المؤسسات العمومية نظرا لهيمنة الدولة على قطاع المحروقات.

الأرقام والإحصائيات المذكورة أعلاه المتعلقة بالمساهمة في الناتج المحلي الخام والقيمة المضافة والتوظيف والتجارة الخارجية تبين أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، وعليه فهي تحتاج كل الدعم وعلى كل الأصعدة حتى تكون قاطرة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إذا كان عدد من المؤسسات ينفق الأموال للحصول على شهادات الجودة (الإيزو) لتضيف قيمة لنفسها، فإن ما ينبغي عليها عمله تجاه الأنشطة الاجتماعية، هو اعتبارها استثماراً وليس عبئاً أو تكلفة غير مجدية. ورغم أن مجال المسؤولية الاجتماعية لأغلب المؤسسات لا يزال في مرحلة الإنشاء وأن 90 % من المديرين التنفيذيين يعلمون أنها تؤثر على سمعة مؤسساتهم، إلا أن 50 % من الأفراد يعتقدون أن العمل الاجتماعي هو مسؤولية الحكومات، وقد أوضحت الإحصائيات الدولية أن 86 % من المستهلكين يفضلون الشراء من المؤسسات التي لديها دور في خدمة المجتمع، وأن 70 % يرون أن المسؤولية الاجتماعية لها دور مهم جداً، كما أن 64 % يشجعون فكرة أن تكون المسؤولية الاجتماعية من معايير تقييم المؤسسات¹.

هذا الحديث ينطبق على كل المؤسسات باختلاف أحجامها وأنشطتها، غير أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تختلف عن المؤسسات الكبيرة في بعض الممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لحاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتبني وتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، وأهم التحديات والعقبات التي تواجهها للقيام بذلك، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية من منظور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثاني: حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية

المطلب الثالث: تحديات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الرابع: مبادرات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الخامس: بعض الأمثلة عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية من منظور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من منظور حجم المؤسسة، فإن معظم المفاهيم والأدوات الموجودة والتي تعالج قضايا المسؤولية الاجتماعية تم تطويرها في سياق المؤسسات الكبيرة التي كانت المحرك الرئيسي للمسؤولية الاجتماعية للشركات لعدد من الأسباب، منها أن لدى المؤسسات الكبيرة ملفاً سامياً والذي يولد مزيداً من الاهتمام حول أنشطتها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

وعلى الرغم من ذلك هذا لا يعني أن المسؤولية الاجتماعية للشركات ليست لها صلة أو لا تمارسها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فالعديد من الممارسات الرائدة التي أصبحت الآن جزءاً من التيار الرئيسي للمسؤولية الاجتماعية للشركات كانت بمبادرة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المجتمعية مدفوعة بالتزامات أخلاقية شخصية قوية². كما أن حجم هذه المؤسسات يعتبر ورقة رابحة، إذ يجعلها أكثر مرونة لتبني

¹. حسين الأسرج، "المسؤولية الاجتماعية للشركات". جسر التنمية، لعدد 90، 2010، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ص.8.

². Kolektiv Smart. Responsible business initiatives Serbia: RBI newsletter no.11, Augusts 2007. P. 3.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

السلوك المسؤول والتكيف مع التغيرات، حيث يمكنها أن تتولى اهتماماً أكثر بعمالها وتسهم في تأسيس مبادرات اختراعية خلاقة تتلاءم مع بنيتها وأهدافها¹.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت معنية وبشكل متزايد بالمسؤولية الاجتماعية للشركات. ويتناول الأكاديميون والباحثون هذا الموضوع من وجهات نظر مختلفة. على سبيل المثال (2004) Jenkins و Kusk and Lozano (2007) و Spence (2007) و Lepoutre and Heene (2006) وغيرهم، يقولون بأن دوافع ومبادرات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالباً ما تتخذ أشكالاً مختلفة عن تلك الخاصة بالمؤسسات الأكبر حجماً. ويقول (2000) Spence et al. و (2003) Graafland et al. و (2007) Perrini et al أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستخدم أدوات المسؤولية الاجتماعية للشركات أقل من المؤسسات الكبرى، ولديها إستراتيجيات رسمية للمسؤولية الاجتماعية أقل، وهي أقل احتمالية للإبلاغ عن نشاط المسؤولية الاجتماعية، ولديها موارد أقل للاستثمار في نشاط المسؤولية الاجتماعية للشركات². لكن رغم الموارد المحدودة والضغط التجاري المستمرة، فإنه في كثير من الأحيان تسعى العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق النجاح التجاري الذي يتضمن الالتزام بالاستدامة الاجتماعية والبيئية³.

وفقاً للمفوضية الأوروبية (2015)، فإن نسبة كبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت دائماً تقوم بأشياء يمكن أن يطلق عليها اليوم اسم المسؤولية الاجتماعية للشركات، حتى لو لم تكن تعرف أو تستخدم المصطلح نفسه. تعتبر المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقل رسمية وأكثر بساطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، ولكن هذا لا يجعلها أقل قيمة. ويعكس ذلك الافتقار إلى السياسات الرسمية ولغة المسؤولية الاجتماعية من جانب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بقدر ما يعكس الاختلافات الفعلية في الأداء⁴.

ووفقاً لعدد من المؤلفين فإن البحوث حول المسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف كثيراً عن البحوث المبنية على ممارسات المؤسسات الكبيرة، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخضع لعدد من الخصائص المميزة والأصيلة التي تجعلها تختلف عن نظيراتها الأكبر حجماً، وبعض هذه الخصائص في جوهرها، كلما توفرت كلما كانت المؤسسات أصغر، ويمكن تلخيصها فيما يلي⁵:

1. عبد الله خبابة، المرجع السابق، ص.82.

2. Linh Chi Vo. **Corporate social responsibility and SMEs: a literature review and agenda for future research**. Problems and Perspectives in Management (France), Volume 9, Issue 4. 2011. P. 91.

3. European multistakeholder forum on CSR. Report of the round table on 'Fostering CSR among SMES' 03/05/04. P.5.

4. Ouassila Belhadi. **Overview on Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises: The European context**. Journal of Law and Human Sciences, Economic Issue, 31 (1), University of Zi'an Ashour Djelfa.2017.P. 395.

5. European commission. **European SMEs and Social and Environmental Responsibility**. Observatory of European SMEs 2002/ n° 4.P.16.

- Aston, John and Anca, Cristiana. **Socially Responsible Small and Medium Enterprises(SMEs): Guide on Integrating Social Responsibility into Core Business, The road to competitive and sustainable development**. The National Association of Romanian Exporters and Importers (ANEIR), 2011, P.15

- عثمان خلف، مرجع سابق، ص.21.

- كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد. إدارة المشروعات الصغيرة، ط.1، عمان: دار الحامد، 2000، ص.ص. 45-47

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

- في معظم المشاريع الصغيرة عادة ما تتركز الملكية والإدارة في يد واحدة، وبالتالي فإن المفاوض يلعب دورا محوريا وأساسيا في تطوير مشروع ما والذي يسمح له بالقيام بخيارات شخصية حول الطرق المناسبة لتخصيص الأموال، وهكذا فإن التفضيل الشخصي لقمة الإدارة (الرئيس) والملاك هو العامل الأكثر تأثيرا على نوع ونطاق مشاركة المجتمع الخارجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- مديرو / أصحاب الأعمال الصغيرة متأصلون بقوة في مجتمعاتهم المحلية، وبالتالي فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد أكثر بكثير من المؤسسات الكبيرة على الصحة والاستقرار والازدهار في المجتمعات المحلية التي تعمل فيها، ذلك أن أكثر عملائها وغالبية عمالها ينتمون للمنطقة المحيطة بها. ولذلك فإن سمعة المؤسسة في موقعها وصورتها كمستخدم (موظف) أو منتج أو فاعل في الساحة المحلية تؤثر حتما على قدرتها التنافسية.

- وتتمتع المؤسسات الصغيرة بقربها من العميل والموارد، حيث يستطيع أصحاب المؤسسات الصغيرة تطوير علاقات شخصية جيدة مع هذه الأطراف، مما يجعلها أقدر على تقديم خدمة متميزة ذات طابع شخصي، ما يؤدي إلى رضا كل من العميل والموارد، وذلك نظرا مرونتها الكبيرة فيما يتعلق بمواعيد وكميات التسليم.

- العلاقات الشخصية والاتصالات الفردية الوثيقة هي أكثر شيوعا في المؤسسات الصغيرة، فالإمكانيات المحسنة للاتصالات الشخصية بين المدير-المالك والموظفين وشركاء التمويل والموردين والعملاء، وأحيانا حتى المنافسين تساعد في كثير من الأحيان على بناء شراكات تجارية موثوقة ومنفتحة بطريقة تكون غير عملية في المؤسسات الكبيرة. ومع ذلك، إذا ما ساءت الأمور، فإن وجود علاقة شخصية قد تؤدي الى تفاقم الضغوط على كلا الجانبين.

إن الاتصال الشخصي واحتكاك الإدارة بالعاملين والعمل على تذليل الصعاب أمامهم بصورة شخصية ومباشرة، هي سمة أساسية للمؤسسات الصغيرة بشكل خاص، ونظرا لكون الإدارة تتم بشكل مباشر من قبل صاحب العمل الذي يتولى مختلف الوظائف، فإن هذه المؤسسات تتسم ببساطة هيكلها التنظيمي، وتستطيع أن تستغل جيدا الاتصالات غير الرسمية والفعالة وكذا توافر المعلومات وسهولة وصولها، مما يجعلها تتسم بالفعالية في التسيير. ويتيح لها ذلك أن تكون أسرع ومرنة وأكثر استجابة لديناميكيات البيئة، إذ تشير الأبحاث إلى أن الأعمال التجارية الصغيرة أكثر ابتكارية نسبيا، على الرغم من أن تنفيذ الابتكارات غالبا ما يتباطأ بسبب نقص الموارد.

- لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عمليات أكثر مرونة، مع بنية تنظيمية أقل رسمية وبيروقراطية من المؤسسات الكبيرة، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديد واستيعاب الأفكار الجديدة وفرص السوق بشكل أكثر سهولة وسرعة، وإدماج المسؤولية الاجتماعية للشركات دون الكثير من العبء الإداري.

- لدى هذه المؤسسات عدد أقل من العمال، لذلك من الأسهل تطوير ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة.

- تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقدرتها على الإنتاج والعمل في مجالات التنمية المختلفة، فهي تنشط في مجالات عديدة، فتعمل على تقديم السلع والخدمات الخاصة للمستهلك، التي لا تلبىها المؤسسات الكبيرة

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

لاعتمادها على الأنشطة التي تحقق وفورات الحجم الكبير، فتساهم في تغطية الطلب المحلي، كما تتمتع بمرونة كبيرة على صعيد الإنتاج، إذ تلبي احتياجات متباينة لشرائح المجتمع المختلفة، وتنشط هذه المؤسسات بشكل خاص في قطاعات لها مكانتها الاقتصادية في كل بلد وهي التجارة والخدمات والزراعة، لكن تبقى مساهمتها في التصنيع محدودة لضخامة متطلبات الاستثمار، ويبقى مجال توسع هذه المؤسسات في هذا القطاع مقتصرًا على مصنعي المنتجات الزراعية والحرفيين ومصانع التعبئة وما شابه ذلك، إذ تشكل هذه الحقول مجالًا متحركًا لا بأس به لإقامة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- غالبًا ما تفتقر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الموارد الشخصية والمالية وإلى الوقت، فمن ناحية تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر عرضة للخطر اقتصاديًا من المشاريع الكبيرة، وهي مشكلة تتضمن أن الاستثمارات طويلة الأجل في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات التي لا ترتبط بوضوح بجوهر الأعمال، تعتبر أمرًا ثانويًا من قبل المديرين- المالكين وبالتالي فهي مؤجلة في كثير من الأحيان. وفيما يتعلق بهذه النقطة، فإنه من المرجح أن تتأثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحالة الاقتصاد أكثر من المشاريع الكبيرة، وبالتالي فإن هذه الأنشطة تنذبذب خلال فترات الركود والازدهار. ومن ناحية أخرى، فمن المرجح جدا أن يعاني مديرو/ملاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ضغوط الوقت ومن المهام الأمر الذي يترك لديهم وقتًا وطاقة ضئيلين لينعكسا على التخطيط لأنشطة مستقبلية، خاصة إذا اعتبرت تلك الأنشطة تتجاوز الأنشطة المعتادة للمؤسسة.

هذه الخصائص يمكن اعتبارها فرصًا لممارسة المسؤولية الاجتماعية، وهي تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في وضع أفضل فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية مقارنة بالمؤسسات الكبرى.

المطلب الثاني: حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية

إن الاقتصاد التنافسي لا يقوم فقط على وجود المؤسسات العملاقة والكبيرة، بل كذلك بوجود بيئة جذابة للأعمال الريادية، وتوفر لشبكة واسعة ومتنوعة من الموردين من المؤسسات الصغيرة الكفوءة والقادرة على تلبية احتياجات المؤسسات الكبيرة وغيرها من الأنشطة التكميلية في أي من القطاعات الاقتصادية.

والمؤسسة الصغيرة هي أيضا صاحبة عمل، كما أنها موجودة في مجتمع، وتعتمد أيضا على الدعم أو على الأقل على "معاناة" المجتمع. فهي تحتاج إلى أهداف اجتماعية تماما مثل الأعمال التجارية الكبرى، على الرغم من أنها قد تحتاج إلى أهداف مختلفة تماما. ولكن هذه الأهداف تحتاج إلى أن تدمج في استراتيجية الأعمال التجارية، بدلا من أن تكون خطابات للنوايا الحسنة، يجب التأكيد عليها هنا. وهذه ليست أهدافا مطلوبة لأن المدير يتحمل مسؤولية تجاه المجتمع. بل هي ضرورية لأن المدير يتحمل مسؤولية تجاه المؤسسة¹.

¹. Peter F. Drucker. Op.cit.P.83

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحاجة إلى تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية وكون هذه الأخيرة تساعدها

على :

- تحسين صورتها في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال؛
- تحسين مناخ العمل، وبعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛
- التجاوب الفعال مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع¹.

ونظرا لصغر حجمها وتأثيرها المحدود وافتقارها الى الموارد والخبرات، تركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب على الأمد القريب، لذلك فهي في أمس الحاجة لتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية، ولعل فهم هذه المؤسسات لاحتياجات المجتمع يساعدها على تطوير منتجات وخدمات ملائمة، كما يساعدها على تحقيق المزيد من الدخل، وخلق فرص عمل جديدة، وتوجيه أعمالها الخيرية نحو الشرائح الأقل حظا في المجتمع².

لم تعد المؤسسات معنية بالتظاهر بسلوك مسؤول اجتماعيا من خلال تقارير خادعة، فالمؤسسات الآن تأخذ المسؤولية الاجتماعية على محمل الجد ليس فقط لأنها مفتاح لنجاح الأعمال ومصدر لتحقيق ميزة استراتيجية، ولكن أيضا لأن الأفراد داخل تلك المؤسسات يهتمون بالمسؤولية الاجتماعية، لذلك سيكون من المعقول القول بأن الأهمية المتزايدة للمسؤولية الاجتماعية للشركات يقودها أفراد يهتمون (بهذا الموضوع)، هؤلاء الأفراد ليسوا العملاء فحسب بل هم أيضا العمال والمديرون والملاك والمستثمرون في المؤسسة، فالمؤسسات إذن تستجيب جزئيا للضغوط الخارجية وتقود جزئيا تطوير السلوك المسؤول وإعداد التقارير، لذلك فالمساءلة التي هي أحد المبادئ المركزية للمسؤولية الاجتماعية للشركات - معترف بها، ومستجاب لها من خلال زيادة الشفافية.

وعليه فإن من أسباب التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسؤولية الاجتماعية هي الضغوطات الناتجة من المجتمع كالمنظمات غير الحكومية وجمعيات حماية المستهلك والنقابات التي لها تأثير واسع بحشد الرأي العام ضد الممارسات غير الإنسانية وغير الأخلاقية لبعض المؤسسات.

كما وتعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات نهجا استراتيجيا يسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحسين قدراتها التنافسية وتلبية تحديات التنمية المستدامة وتطوير أنشطتها التجارية³.

¹. عبد الله حباية. المرجع السابق، ص.76.

². حسين الأسرج، المرجع السابق، ص.8.

³. Ministry of Employment and the Economy. **Corporate responsibility in the SME sector- Best practices**. Finland, 2009. P.5.

المطلب الثالث: تحديات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات التي قد تؤثر على الاستمرارية ومسؤوليتها الاجتماعية. يعتبر نقص الموارد هو القضية الرئيسية هنا؛ فعلى سبيل المثال، لا تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كثير من الحالات الموارد أو الخبرة اللازمة لتكون قادرة على التحقق من أو السيطرة على سلسلة القيمة عامة. وعلاج مثل هذه الأمور يمكن أن يوجد على مستوى أنشطة غرف التجارة وجمعيات الصناعة التي تسهل تبادل الخبرات والممارسات أو تعرض التدريبات.

وفي تقاريرها حول تحديات الاستدامة التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أوضحت شبكة الاستدامة للأعمال (NBS) التحديات ذات الأولوية. وقد تم تحديد هذه التحديات من خلال مجلس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يتكون من مجموعة من القادة من مختلف القطاعات. تم التعبير عن بعض هذه التحديات على النحو التالي¹:

أولاً: نقص الخبرة في مجال الاستدامة

تتطلب الاستدامة في بعض الأحيان تغييرات كبيرة داخل المؤسسات التي تختار الاشتراك فيها. لا يجب على هذه المؤسسات مراجعة إجراءاتها التشغيلية فقط، بل أيضاً استراتيجيات أعمالها لإعادة تحديد دورها في المجتمع واستدامة الموارد الطبيعية. ذلك هو القرار الذي يجب أن يؤخذ على محمل الجد، والذي يتطلب الأدوات المناسبة وكذلك أفضل مشورة ممكنة لتوجيه الأنشطة ذات الصلة.

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات في اختيار مبادرات المسؤولية الاجتماعية الصحيحة لمؤسساتهم بسبب ضيق الوقت، قلة الموارد المالية والبشرية، جنباً إلى جنب مع عدم وجود الخبرة في مجال الاستدامة. في الواقع، تريد هذه المؤسسات تطوير الخبرات داخلياً أو الوصول إلى خبرات طرف ثالث يمكنهم من إدارة المخاطر والفرص المرتبطة بتنفيذ الممارسات التجارية الجديدة بذكاء.

في بعض الأحيان، إيجاد مصادر المعلومات التي من شأنها أن توفر الانضباط اللازم الذي يضمن الاستمرار في الطريق الصحيح يشكل تحدياً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب كثرة وانتشار الأدوات والتوجيهات، تجد هذه المؤسسات بأن هذا لا يحصل دائماً لهم في الوقت المناسب، وغالباً ما لا تأخذ أوضاعهم بعين الاعتبار.

فيما يخص التدريب، توجد صعوبة أيضاً في تحديد الجهة المناسبة لبدء العملية. هل يجب استدعاء استشاري؟ هل هناك موارد حكومية لتقديم الدعم لهم؟ هل يمكن وضع موظفيهم في وضعية أفضل لتوجيههم في

¹. Network for Business Sustainability, "SME Sustainability challenges 2012" PP 7-8

Network for Business Sustainability, "SME Sustainability challenges 2013-SMEs Cant Go it alone" PP 8-9

Network for Business Sustainability, "Searching for solutions for SMEs- SME Sustainability challenges 2014" PP.7-14.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

الاتجاه الصحيح؟ كيف تموقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها عند الشروع في مناهج الاستدامة من أجل تخطيط أفضل لجهودها وزيادة تأثيرها؟

ثانيا: كيفية تموقع المسؤولية الاجتماعية للشركات كميزة تنافسية ودمج الاستدامة في استراتيجية المؤسسة طويلة الأجل، واستراتيجيات التطبيق

يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تحقق فوائد مادية وغير مادية من مبادرات المسؤولية الاجتماعية. تحويل الفوائد غير الملموسة (مثل تحسين صورة الشركة أو تعزيز سمعتها مع العملاء والموردين) إلى قيمة نقدية لا يزال يشكل تحديا حقيقيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يحتاج قادة ومدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الضمان لأصحاب المصالح أن مبادرات الاستدامة موثوقة ولها قيمة. للعديد من المؤسسات، مبادرة "الاتجاه نحو الأخضر" ليست مجرد أفعال لطيفة، بل هي تركيز استراتيجي تعتمد على أنشطة الأعمال الأساسية. ولكن كيف يمكن نقل هذه القيمة؟ كيف يمكن لهذه المؤسسات الحصول على العائد على استثمارات التنمية المستدامة؟

كثيرا ما تبرز استراتيجية الاستدامة طويلة الأجل من خلال سلسلة من المشاريع المختلفة، كل واحد منها له علاقة مختلفة مع التنمية المستدامة. كلما كانت النتائج التي تظهرها تلك المشاريع ملموسة وطموحة وواقعية، كلما تقدمت خطوة بخطوة نحو النجاح.

ومع ذلك، فإن مصطلح "المشروع" يدل على نشاط أجري على مدى مدة محدودة من الزمن. تريد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تعرف كيف يمكن لتوالي المشاريع أن يؤدي إلى التكامل على المدى الطويل للممارسات المستدامة في الاستراتيجيات الشاملة لمؤسساتهم.

ولا توجد استراتيجية معيارية لريادة الأعمال المسؤولة. فكل تفكير استراتيجي يتطلب مدخلا مصمما خصيصا للقيم الأساسية لرسالة ورؤية كل مؤسسة. ومع ذلك، بغض النظر عن خصوصيات المؤسسات، ريادة الأعمال المسؤولة مبنية على أساسين جوهريين: الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (و أين يمكن أن تضيف قيمة الأعمال) والاشتراك مع أصحاب المصالح لبناء قيمة الأعمال المشتركة وتقليل مخاطر.

ثالثا: تشجيع إنشاء أنظمة استدامة متماسكة وفعالة وتضمين إجراءات الاستدامة في الثقافة التنظيمية

تشعر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاستبعاد من عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية وتجد بأن لوائح الاستدامة الجديدة يمكن أن تحد من جهودها. وبشكل أكثر تحديدا، هي حساسة لطبيعة إلزامية اللوائح، وكذلك تخطيط ورصد هذه التدابير. تشعر المؤ.ص. أن هذا يؤدي إلى عواقب عكسية بالنسبة لهم، وأيضا بالنسبة للمجتمع.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

كما تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحقائق التنظيمية مثل معدل دوران رأس المال المرتفع والتفاوت في مستويات وعي الموظفين أو الرغبة في العمل. الأمر الذي يجعل من الصعب بالنسبة لهم تأسيس ثقافة مؤسسية مستدامة. التحدي هو الاستمرار في التركيز على الاستدامة في سياق ديناميكي.

خلق سياسة الاستدامة ليس كافياً؛ يجب أن تكون الأهداف واضحة، ويجب أن يظهر الموظفين والإدارة الالتزام من خلال إجراءات متسقة، وشيئا فشيئا، يمكن أن تظهر مجموعة من القيم والعادات التي تتجاوز أفراد المؤسسة. و يعتبر هذا أكثر أهمية لهذه المؤسسات، لأن الوقت المخصص للتوعية ونشر الاستدامة محدود.

لتحسين أنشطتها، تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتأسيس ثقافة الاستدامة التي تخلق حلقة، الأمر الذي يعزز العادات والقيم المستدامة في مكان العمل. تعزيز الاستدامة هذا يشمل جميع العاملين في المؤسسة. وهكذا، تحتاج هذه الأخيرة إلى خطط العمل التي تساعد على بناء ثقافة الاستدامة لجميع العاملين في مؤسساتهم.

رابعاً: تحصيل نتائج مالية ملموسة من خلال الاستثمارات في مجال الاستدامة، وقياس المنافع

تريد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دمج الاستدامة في أعمالها الأساسية، ولكن نجد أن أهداف الاستدامة تسحبها في اتجاهات مختلفة. فهل يجب الاستثمار في الشهادات البيئية، أو تخصص الأموال للحملات الترويجية التي تنمي قاعدة العملاء؟.

هذا التوتر يجعل بإعادة التفكير الشمولي لكيفية إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاستثمارات في مجال التنمية المستدامة. تسعى هذه المؤسسات للمواءمة بين الأهداف البيئية والاجتماعية مع الحد الأدنى لهامش الربح (الدخل الصافي). فهي بذلك تسعى إلى تحسين فهم الآثار والفوائد المترتبة على مبادراتها المستدامة، لتتمكن من ترجمة استثماراتها إلى نتائج مالية ملموسة.

والتحدي الأول، الذي يعطى الوزن الأكبر من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هو قياس منافع الأنشطة المستدامة. بشكل جزئي، يرجع ذلك إلى صعوبة قياس الإجراءات التي لا تؤخذ بعين الاعتبار من قبل السوق، وبالتالي فهي تعتبر عوامل اقتصادية خارجية للمشكلة. التلوث وتجاهل صحة العمال عند تصنيع سلعة أو تقديم خدمة هي أمثلة نموذجية من العوامل الخارجية السلبية.

في السياق الذي يكون فيه للكفاءة التشغيلية أهمية خاصة، يبحث مديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن أدلة لمساعدتهم على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تدابير الاستدامة التي ينبغي تبنيها. وجود تدابير أكثر قابلية للقياس الكمي تساعدهم على إقناع صناع القرار بسهولة للاستثمار في، وتنفيذ عمليات الاستدامة.

قياس العائد على الاستثمار يساعد على تخطيط أفضل، وفي نهاية المطاف يُمكن المؤسسة من الوصول إلى أهداف الاستدامة التي حددتها. وتقول بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنها شهدت أهداف استدامتها تتعرض للخطر بسبب عدم وجود حجج اقتصادية واضحة من شأنها توضيح اقتراح قيمتها. في هذا السياق، كيف تعرف المؤسسة ما إذا كانت جهود المستثمرة (في الوقت والمال) في تدابير الاستدامة سوف تعود بالنفع عليها أم لا ؟

خامسا: الإدارة الفعالة لطلبات الأسواق الخارجية المتعلقة بالمشتريات المسؤولة (الطلبات الخضراء)

يجب أن تلتزم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة باللوائح البيئية في المناطق التي تريد التصدير إليها، ويجب تلبية الطلبات المتزايدة من عملائها الذين يستخدمون سياسات المشتريات المسؤولة. الاضطرار إلى التعامل مع موردين متعددين يشعر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الأحيان بالعجز، نظرا لتعقيد وارتفاع تكاليف العمليات. كما يقول Pierre Marquis، وهو مدير الجودة والتحسين المستمر في GGI الدولية، " يجب أن نثبت لعملائنا الأوروبيين أن الذهب التي نستخدمه في منتجاتنا لا يهرب من الكونغو، وهو تحد كبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ".

لضمان أن المواد الخام المستخدمة لا تأتي من مناطق الصراع، كما هو الحال في المثال المذكور أعلاه، يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على تقييم نوعية المعلومات التي ترد من الموردين. ومع ذلك، بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما هو الحال بالنسبة لمورديها، إصدار الشهادات أو طلب مساعدة خارجية لدعم العمليات لا يبدو أنه يحل هذه القضية.

سادسا: زيادة استراتيجيات الاتصال لاستهداف المستهلكين ذوي المسؤولية والتأثير على المستهلكين خلال عملية الشراء المسؤولة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عموما موارد محدودة لأنشطة الاتصالات مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. فبعد أن استثمرت بكثافة في تطوير المنتجات والخدمات المسؤولة، تريد تركيز استراتيجية الاتصالات لزيادة التأثير.

تقليديا، كان يكفي وضع شعار الشهادة على منتج ما لجذب المستهلكين المسؤولين. في حين أنها تسعى إلى كسب ولاء العملاء، تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا إلى النمو والتي هي القضية الحقيقية. كيف يمكن أن تزيد من تأثير استراتيجية الاتصال مع الحفاظ على الرسالة الرئيسية حول خصائص المسؤولية الاجتماعية والبيئية لمنتجاتها وخدماتها؟ ما هي أنواع الرسائل التي سوف يتردد صداها مع أكبر عدد من المستهلكين؟ أو هل من الأفضل وجود رسائل متنوعة للأسواق المستهدفة المختلفة؟ ما هي الشبكات ووسائل الإعلام التي يجب استخدامها؟ ما هي طرق التواصل يمكن اقتراحها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في الوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين مع منتجاتهم المسؤولة؟

إن الاستهلاك المسؤول هو عملية تتضمن أن المستهلك واع بالمخاطر الاجتماعية والبيئية المرتبطة بتصنيع أو تسليم المنتجات والخدمات التي يشتريها. من خلال اتخاذ قرارات واعية ومستنيرة، للمستهلكين القدرة على مكافأة أو معاقبة المؤسسات عن طريق شراء منتجاتها أو مقاطعتها. هذا ينبغي أن يؤدي إلى شراء أكثر مسؤولية.

في الممارسة العملية، تلاحظ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنه في حين قد يعرب العملاء عن المزيد من المخاوف حول التنمية المستدامة، لكنهم لا يتصرفون دائما وفقا لذلك. كيف يمكن تفسير هذه الفجوة بين

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

المواقف والسلوك الشرائي؟ كيف يمكننا إغلاق هذه الفجوة والتأثير على السلوك الشرائي فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات المسؤولة؟ هل هي مشكلة الثقة؟ أم إمكانية الحصول على هذه المنتجات والخدمات؟ ما هي الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها؟ على أقل تقدير، يجب تحديد نقاط الانسدادات في العمليات لجعل الأمر أكثر سهولة بالنسبة للمستهلكين للعمل.

سابعاً: تحسين الوضعية بشأن انتشار شهادات الاستدامة، ومرونة الطلب السعرية لمنتج أو خدمة مسؤولة معتمدة

يتصاعد مستوى الالتباس حول الشهادات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع تضاعف عدد هذه الشهادات. في حين أنها تحتاج في بعض الأحيان إلى الاستجابة لمتطلبات السوق والمستهلك، لا تتطابق دوماً مع قدرة المؤسسات على تجاوز العمليات. إثبات أن منتجاً ما يمكن أن يعتبر مسؤولاً، أو أن الأعمال تسري تحت إدارة بيئية جيدة، غالباً ما يتطلب العديد من الشهادات. وهذا يزيد من التكاليف وتعقيد العمليات، وتخشى هذه المؤسسات أيضاً أن عدد الشهادات التي تم الحصول عليها لا يشكل حجة كافية للمبيعات، وبدلاً من ذلك تدعو المستهلكين للتشكيك في مصداقية مبادراتهم.

تشعر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن هذا يؤدي إلى غموض، سواء من خلال التنظيم أو السياسة العامة، فإنها تود أن تكون الحكومات أكثر فعالية في "توحيد" المقصود من الاستدامة. هل السلطة العمومية تمتلك القوة اللازمة لأداء ذلك؟ هل يمكن للحكومات أن تنسق مبادرات الشهادات لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنفيذ تدابير الاستدامة؟ الحكومات قادرة على الحد من هامش المناورة عن طريق التنظيم في بعض المناطق، وذلك من خلال المعايير التي تحكم المنتجات والخدمات.

كذلك تشعر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقلق إزاء قيمة شهادات الاستدامة ومقدار الأهمية التي يعطيها لها المستهلكون. تعتبر المنتجات أو الخدمات المعتمدة من قبل البعض أكثر تكلفة، ولكنها توفر أيضاً ضمانات ملموسة من المسؤولية. ونظراً لهذا التصور، تحت أي ظروف تريح الثقة السعر فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات المسؤولة؟ ما هو السعر الذي يقدر على دفعه المستهلكون للمنتج أو الخدمة المعتمدة؟

لجعل طبيعة المسؤولية لهذه المنتجات أو الخدمات رسمية من خلال الاعتماد، هل المستهلكون مستعدون للانفاق أكثر قليلاً لضمان مسؤولية المنتجات؟ ترغب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فهم سلوك المستهلك فيما يتعلق بالاعتماد لمساعدتهم على تقييم أفضل لفوائد هذه العملية.

ثامناً: إعطاء الأولوية لأنشطة الاستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة النامية

يمكن لفترة من النمو والابتكار داخل المؤسسة أن تكون الوقت المناسب لبدء أو تطوير عملية الاستدامة. في الواقع، قد تكون بيئة العمل المتغيرة أكثر تقبلاً لنوع من عملية الإدارة الجديدة المطلوبة عند اتخاذ تدابير الاستدامة. إنه الوقت الذي يفترض فيه دعم المؤسسات التجارية في مجال الاستدامة ذو أهمية فريدة. كونها أكثر

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

استنارة، تقدمها تجاه الاستدامة لديه فرص أكبر للنجاح، ويمكن أن تستخدم كمثال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأخرى.

ولكن هذا النمو يعني أن تتخذ قرارات بسرعة أكثر وليس بالضرورة مع توفر جميع المعلومات. تعتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنه سيكون من المفيد تطوير أدوات من أجل وضع الأولويات بسهولة وبسرعة أكثر لإجراءات الاستدامة.

تاسعا: الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (و أين يمكن أن تضيف قيمة للأعمال)، والتواصل مع أصحاب المصالح لبناء القيمة المشتركة

المؤسسة ليست كيانا يعمل في عزلة، يتم وضعها بشكل طبيعي في سياق أوسع، بما في ذلك العلاقات مع البيئة وقاعدة الموارد. ينظر إليها في هذا السياق المتصل الواسع، والذي يهدف إلى حل مستدام للعمل في العلاقة مع الوحدات الأخرى. مع هذا في الاعتبار، إذا أمكن لعدد كاف من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتصرف بمسؤولية، عندها يمكن تحقيق فرق معتبر على نطاق أوسع من ذلك بكثير.

من وجهة نظر القيادة، أصحاب ومديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هم أفراد عاطفيون لأنهم يشاركون في كل نشاطات وجوانب المؤسسة، وهم على مقربة عموما من العاملين، ويتمتعون بالقدرة على التكيف مع التغيرات.

الخطوة الأولى هي اتخاذ التزام تجاه الأعمال ذات المسؤولية. أفضل استراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيطة ولا تستغرق وقتا طويلا. لا يجب على أي مؤسسة التفكير في العمليات المعقدة التي تفوق قدراتها. بدلا من ذلك، يجب أن تضع أهدافا واقعية. بشكل مثالي، يجب أن ترتبط استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو أن تدمج نظم الإدارة (مثل إيزو 9000 نظام إدارة الجودة، والإيزو 14001 لنظام إدارة البيئة). والغرض النهائي هو دمج الأعمال ذات المسؤولية في العمليات التجارية اليومية.

ويعد إشراك أصحاب المصالح خطوة مهمة لفهم وتضمين أصحاب المصالح واهتماماتهم في أنشطة المؤسسة وعمليات صنع القرار. بعبارة أخرى، إشراك أصحاب المصالح يتعلق بالعلاقات والحوار بين المؤسسة وأصحاب المصالح. العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها ارتباطات وثيقة مع العديد منهم ولكن ليس لكل أصحاب المصالح الأهمية نفسها في كل الأعمال التجارية. ولذلك، يجب تحديد الأطراف الأكثر أهمية لاستمرارية ووجود المؤسسة لمنحهم الأولوية القصوى.

المطلب الرابع: مبادرات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أصبح تشجيع المسؤولية الاجتماعية ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد المجالات ذات الأولوية في سياسات الدول وعلى رأسها دول الاتحاد الأوروبي التي قامت ببذل جهود كبيرة لتحديد التحدي المتمثل في جعل جدول أعمال المسؤولية الاجتماعية للشركات أكثر ملاءمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وسنتطرق فيما يلي لبعض من هذه الجهود والمبادرات وكذلك المبادرات في الوطن العربي:

أولاً: إضافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لنموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة (جائزة)

برهن مختلف المؤلفين (والباحثين) أن حجم المؤسسة كان عاملاً حاسماً في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات، فالمؤسسات الكبيرة ونظراً لمواردها البشرية والمالية الواسعة، يتوقع أن تخصص موارد لأنشطة المسؤولية الاجتماعية أسهل بكثير مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن تدعيم هذا الرأي بالإشارة إلى النتائج التي توصل إليها كل من Eilbirt و PARKET (1973) والمتمثلة في وجود ارتباط بين المبيعات السنوية ومدى ارتباط النشاط بالمسؤولية الاجتماعية (1973)، ومن ناحية أخرى، وجد Chrisman و Fry (1982) أن المؤسسات الصغيرة عبرت عن انشغال كبير حيال المسؤولية الاجتماعية مقارنة مع المؤسسات العمومية، ويرى Smith و Thompson أنه وعلى الرغم من بعض النتائج الداعمة فإن الأبحاث المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشير إلى أن النتائج الأولية تحتاج إلى مزيد من التأكيد وذلك بتكرار الأبحاث¹.

على الرغم من الآراء المعارضة لدور ومشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي، يعتمد بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الشبكات المؤسسية، وعلاقات الثقة المطورة في أي مستوى، فالمسؤولية الاجتماعية تساعد على استقرار وتوازن التوقعات المتبادلة بين أصحاب المصالح، وبالتالي فهي بمثابة تأمين لكل من الأطراف الداخلية والخارجية.

إن التشديد المتزايد على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبرز من خلال منشورات الاتحاد الأوروبي مثل مرصد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأوروبي (2002) الذي يربط أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسؤولية الاجتماعية.

ويمكن أن يعزى عدم الاكتراث بهذه القضية على نحو أفضل لعدم وجود أدوات للتنفيذ وكذلك الفشل في الإبلاغ عن الأداء المتحقق. ومن الواضح أن فكرة دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في إطار إدارة الجودة أمر بالغ الأهمية لتحقيق ذلك، وكذلك الأمر بالنسبة للجهود الخلاقة لتنفيذ الجودة الشاملة.

ومع ذلك، فإن اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنماذج الجائزة جديد نسبياً مقارنة مع المؤسسات الكبيرة في بعض مخططات جائزة الجودة. على الرغم من ذلك فإن فئات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد أضيفت

¹. Semra F. Aşçigil Toward Socially Responsible SMEs? Quality Award Model as a Tool, Quality Management Journal, 17:3, 7-20, 2010 P. 7-8.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

إلى نظام جائزة بالدريدج (Baldrige Award scheme) في أواخر 1980، وأضافت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) الفئة في عام 1997 في أوروبا (بعد تسع سنوات من اطلاق عملية المنح للمؤسسات الكبرى)، تليها جمعية الجودة التركية مع تأخير بسنة.

دعماً للعمل الرائد لفرمان (1984) في نظرية أصحاب المصالح، يشير هيكل النموذج إلى توجه أصحاب المصالح بالتماشي ومقاربات الأعمال لخلق التعاضد (synergy). فمنذ المراجعات التي تمت في عام 2000 و2004، يخاطب نموذج EFQM الأخلاق والقضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية بشكل أكثر وضوحاً.

على الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تعرف بأنها التزام طوعي يتطلب جهداً حتى في غياب الإنفاذ القانوني، فإن بحثاً سابقاً في المسؤولية الاجتماعية للشركات (Van Aken) أشار إلى حقيقة أن الإدارة مشجعة بكثرة ليتم تجنب السلوك غير المسؤول وإن توقع السلوك المسؤول اجتماعياً ينبغي أن يحفظ مصالح أصحاب المصالح مع تفهم للواجب الإيجابي، هذا الأخير يتجاوز متطلبات الأنظمة والقوانين، فمن خلال إعطاء إطار غير إلزامي للإدارة مع التركيز على روح المبادرة، فإن نموذج التميز EFQM يسمح ويشجع مبادرة إدارية غير مقيدة في التفسير وكذلك التنفيذ¹.

ثانياً: خطة العمل الخضراء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تهدف خطة العمل الخضراء إلى مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستفادة من الفرص التي يتيحها الانتقال إلى الاقتصاد الأخضر. وهي تعرض السبل التي تمكن هذه المؤسسات من تحويل التحديات البيئية إلى فرص تجارية. فأهدافها العالمية تتمثل في زيادة وعي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحسين كفاءة استخدام الموارد وإمكانات الاقتصاد الدائري من أجل الإنتاجية والقدرة التنافسية وفرص الأعمال، وإطلاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إجراءات كفاءة الاستخدام للاتحاد الأوروبي في إطار برامج COSME، و 2020 Horizon و LIFE، والصناديق الهيكلية والاستثمارية الأوروبية. وتساعد خطة العمل للمؤسسات من خلال تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف ودعم روح المبادرة الخضراء وتطوير القيادة الأوروبية في العمليات والتكنولوجيات الخضراء².

ثالثاً: الشبكة العربية للمسؤولية الاجتماعية للشركات (ACSRN)

تشكلت هذه الشبكة عام 2004، وتعتبر المنصة الأولى لأصحاب المصالح المتعددين التي تشرك المؤسسات الصغيرة والكبيرة والمؤسسات الحكومية لتعزيز التزامها نحو التنمية المستدامة في جميع أنحاء العالم العربي³.

وتهدف الشبكة العربية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى زيادة التركيز على الجهود المحلية والإقليمية المبذولة على صعيد المجتمعين المؤسسي والمدني لتعزيز قضية المسؤولية الاجتماعية للشركات في الشرق الأوسط. عملاً تحت شعار "بناء الشراكات من أجل مستقبل مستدام"، تهدف الشبكة العربية للمسؤولية الاجتماعية

¹. Ibid.

². https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/green-action-plan_en (03/02/2018).

³. <http://www.arabiacsnetwork.com>

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

للشركات إلى تسهيل تبادل الأفكار وإقامة شراكات دائمة في مختلف القطاعات لمجتمع أحسن استنادا إلى المبادئ العشرة للميثاق العالمي لحقوق الإنسان، وحقوق العمل والبيئة ومكافحة الفساد.

متخذة دولة الإمارات العربية المتحدة مقرا لها، تهدف ACSRN لجعل المنطقة العربية كرائدة في تميز قطاع الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال العمل في مجالات جوائز الاستدامة والبحوث والتدريب وغيرها. خلال العام نمت الشبكة لتصبح واحدة من المنظمات المهنية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والمتعلقة بالاستدامة في المنطقة العربية.

من خلال مجموعة واسعة من ورش العمل والندوات وفرص التواصل، يمكن للشبكة العربية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مساعدة المؤسسات في بناء خبرة في المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة. كما تعد الشبكة أول منظمة تقدم خدمات تدريب لإعداد تقارير الاستدامة GRI للمؤسسات والأفراد في جميع البلدان الناطقة باللغة العربية في الشرق الأوسط.

تنظم الشبكة العربية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات سلسلة من الدورات التدريبية الفريدة والمفيدة، تشمل موضوعات مثل أساسيات المسؤولية الاجتماعية للشركات، قياس العائد الاجتماعي على الاستثمار، والاستراتيجية والقيادة في المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة والابتكار، ووحدة تجسير مبادرة التقارير العالمية GRI 64 سد الوحدة وغيرها.

تهدف الشبكة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات والمعرفة المتعلقة بالاستدامة وتسريع تنفيذها. من أجل تحقيق هذا الهدف، تنظم الشبكة وبشكل روتيني مجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل والندوات في كل عام. يتم جلب خبراء من أنحاء مختلفة من العالم لتعريف وتعليم المفاهيم الأساسية والمتقدمة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة. وقد تعاونت ACSRN مع مختلف المؤسسات المشهورة مثل الميثاق العالمي، مبادرة التقارير العالمية، SROI، وما إلى ذلك لتدريب المؤسسات في المنطقة في مختلف جوانب المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة.

شهدت الشبكة العربية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في عام 2012 ما مجموعه 10 دورات تدريبية وورش عمل. وإنطاقا منها خطى عام 2013 خطوات كبيرة باتجاه التقدم حيث تمكنت الشبكة من تقديم الخدمات الاستشارية وكذلك الضمان الخارجي للمؤسسات المشاركة في أفضل برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات في المنطقة. واستشرافا بالمستقبل، تعتمز الشبكة تعزيز سمعتها بوصفها الجهة الرئيسية والمحرك لبناء قدرات في المنطقة في مجالات الإستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات¹.

انطلقت مبادرة الجائزة العربية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات للمرة الأولى عام 2008 ومنذ ذلك الحين أصبحت الجائزة تنتقل من قوة إلى قوة. يعترف بالجائزة اليوم كمنصة موثوقة كونها تفحص بدقة شديدة مبادرات

¹. الشبكة العربية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، التقرير السنوي 2013، ص.4.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

المسؤولية الاجتماعية للشركات في المنطقة العربية وقيامها بتسليط الضوء على أفضل ممارسات الإستدامة والمسؤولية الإجتماعية لدى المؤسسات ووضعها لمعايير معتمدة لتبني النهج الفعال والمجدي والشامل لتحقيق الإستدامة، في سنة 2013 فازت بالجائزة من فئة المؤسسات المتوسطة مؤسسة دبي ال ايه داير الشرق الأوسط (الإمارات)، ومن فئة المؤسسات الصغيرة حضانة بلاسوم (الإمارات).

أجرت الشبكة العربية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ورشة عمل حول أساسيات المسؤولية الاجتماعية للشركات الصغيرة و المتوسطة في المنطقة العربية بتاريخ 30 جانفي 2013 في إمارة دبي. نظم هذا التدريب كحدث يوم واحد شمل مديري وأصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لجلعلهم يتعرفون على إمكانية دفع قيم أعمالهم من خلال الإستثمار في المسؤولية الاجتماعية للشركات و الإستدامة.

وكان الهدف من التدريب أيضا هو إثبات أن المسؤولية الاجتماعية للشركات ليست حكرا على المؤسسات الكبيرة و متعددة الجنسيات ولكنها إستثمار ضروري لمختلف المؤسسات من جميع الأحجام ولكافة القطاعات. ركزت ورشة العمل على مواضيع مثل "ما معنى المسؤولية الاجتماعية للشركات ؟"، "فوائد إتباع نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات"، "إتباع نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات خطوة بخطوة"، والتواصل والتقدم في المسؤولية الاجتماعية للشركات.

قدمت ورشة العمل دراسات حالة إقليمية و عالمية ومجموعة من التمارين المفصلة لمواضيع المسؤولية الاجتماعية المؤسسية الرئيسية و الإستدامة. حضر التدريب أكثر من اثني عشر مشاركا من مختلف لمؤسسات والقطاعات بدءا من النفط والغاز ، والخدمات اللوجستية التعليم ، الصحة ، إدارة الأصول ، المواد الغذائية ، خدمات التوظيف وغيرها¹.

كل هذه المبادرات (بالإضافة إلى مبادرات أخرى كثيرة لم تذكر هنا) تهدف إلى زيادة الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية، وتعميم ممارستها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ذلك أن التطبيق الأوسع للمسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمر ذو أهمية مركزية، فعلى الرغم من أن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بالفعل بمسؤوليتها الاجتماعية، لا سيما من خلال إشراك المجتمع المحلي، فإن زيادة الوعي والدعم لنشر الممارسات الجيدة يمكن أن يساعد في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات.

¹. المرجع نفسه، ص.ص.5-10.

المطلب الخامس: بعض الأمثلة عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نستعرض فيما يلي بعض الأمثلة عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لمؤسسات غربية وأخرى عربية.

أولاً: ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الغربية

هناك العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتمتع بالسلوك المسؤول وتمارس أنشطة مختلفة للمسؤولية الاجتماعية، ونذكر فيما يلي بعض الأمثلة¹:

1. **Helkama Velox Oy**: مؤسسة تقوم بتصنيع الدراجات في فنلندا. إن الدراجات هي الوضع "الأخضر" للنقل الذي يتماشى مع التنمية المستدامة بفضل الانبعاثات المعدومة لثاني أكسيد الكربون. عمليات الإنتاج في مصنع المؤسسة لا تولد أي انبعاثات في التربة أو الماء أو الهواء. تسعى المؤسسة أيضاً لتصنيع دراجات مستدامة ذات دورات حياة طويلة.

2. **Moominworld** السياحة: تأسست في عام 1993، وتشمل القيم الأساسية للمؤسسة الوعي البيئي، والسلامة، والتوجه نحو الأسرة، اللاعنف، والتعليم. على سبيل المثال، يحظر استخدام الكحول والتدخين في حديقة المؤسسة. في عام 2004، أدرجت من بين المؤسسات الأوروبية النموذجية الـ 25 التي تلتزم بالقيم الأخلاقية والاجتماعية والبيئية. في خريف عام 2008، تم تكريم المؤسسة ضمن فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المسابقة السنوية للمسؤولية الاجتماعية للشركات في فنلندا.

3. **Die Möbelmacher GmbH** مطبخ صغير لمؤسسة تصنيع في ألمانيا، تنظم دورات مجانية في الطبخ لعملائها، بهدف تعريفهم بالمطابخ التي تصنعها المؤسسة و النظام الغذائي الصحي. وقد بادرت المؤسسة بالمشاركة في مختلف أشكال التعاون. مرة في السنة، مصنعون محليون يجتمعون معاً من أجل "يوم إقليمي" لتبادل الخبرات ومناقشة مناهجهم حيال الأنشطة التجارية المستدامة. وفي السنوات الأخيرة، هذا التعاون كانت له مساهمة كبيرة في زيادة معدل الدوران للمؤسسة.

4. **Fair Unlimited** في السويد هي مؤسسة B2B تباع هدايا للمؤسسات تحمل علامة Fair Trade. منتجاتها تشمل الملابس، والمنتجات الغذائية والحلويات والوجبات الخفيفة، وكرات القدم، وعلب الهدايا والحقائب. وقد تم تصنيع جميع منتجاتها من خلال الإنتاج على نطاق صغير في مواقع في جميع أنحاء العالم، وهذا يعني أن المؤسسة لا يمكن لها أن تحدد متطلبات صارمة للمنتجين من حيث السعر والجودة ومواعيد التسليم. لأن **Fair Unlimited** تتعاون مباشرة مع موردي Fair Trade، فإنه يجب الالتزام بمعايير Fair Trade الدولية.

¹. Ministry of Employment and the Economy. Finland. Op. Cit. PP.10-15.

ثانياً: ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الوطن العربي

هناك بعض الأنشطة التي تتناها كثير من المؤسسات في الوطن العربي، التي تصب في زيادة الإسهام المجتمعي، والوعي بالمسؤولية الاجتماعية، ويمكن فيما يلي ذكر بعض المؤسسات المتوسطة والصغيرة التي تدرج أنشطتها ضمن المسؤولية الاجتماعية للشركات.

1. مؤسسة رويال الصناعية التجارية (فلسطين): هذه المؤسسة رائدة في مجال التصنيع والاستيراد و تجارة التجزئة للأدوات الصحية و المنتجات التي تستخدم في شبكات توزيع المياه، تعتبر المسؤولية الاجتماعية كحجر أساس وتستخدم المعايير العالمية والمحلية لتعزيز إدارة الخدمات وتحسين جودة منتجاتها، وقد حصلت على شهادة الإيزو 9001-2008 بسبب تركيزها على تدريب الموظفين وتنمية القدرات وإدارة المواهب. كما و صنفت من طرف السلطة الوطنية كأحد المؤسسات الرائدة في مجال الطاقة، بسبب إستهلاكه المتميز للطاقة، إذ تعمل المؤسسة في مجالات البحث و التطوير المتصلة بمصادر الطاقة المتجددة والمعاد استخدامها والنفايات الصناعية، ولديها استراتيجية نحو المساهمة الاجتماعية الموجهة للموظفين والعملاء¹.

2. مؤسسة دبليو إس بي الشرق الأوسط (WSP-ME) (الإمارات): هي مؤسسة لتقديم الاستشارات الهندسية، متعددة التخصصات، تعمل هذه المؤسسة مع عملائها لتقديم أفضل المشاريع المستدامة مسرّتة بذلك بخمسة أسس رئيسية وهي الاستعداد البيئي، تحويلات البيئة المبنية، التقليل من انبعاثات الكربون، عدم إهدار أي مادة، وإثراء حياة الناس. كما توفر المؤسسة عدداً من الخدمات الأخرى مثل المشورة والتوجيه بشأن كفاءة الطاقة، إدارة الكربون وكتابة التقارير، إدارة الأراضي، إثراء التنوع البيولوجي، تصميم مدن مستدامة... إلخ. أما إدارة البصمة الكربونية ومعالجتها فتتم من خلال مبادرات متخصصة مثل التجارة الشخصية لبدايل الكربون وخطة الانتقالات المستدامة. ويعد الحد من البصمة البيئية من خلال الممارسات الخضراء من أولويات المؤسسة، ومن أهم المشاريع المجتمعية للمؤسسة الجديرة بالذكر برنامج التعليم الجامعي وبناء ملجأ للأطفال اليتامى بالشارقة².

3. دي إل إيه باير الشرق الأوسط: دي إل إيه باير تقدم مجموعة من الخدمات القانونية عبر قطاعات الصناعة المختلفة، بما في ذلك التمويل الإسلامي والخدمات المالية، وشؤون الحكومة، والاتصالات السلوكية واللاسلكية ومنظمات وسائط الإعلام؛ الاستشارية للمشاريع العقارية والسلطات التنظيمية، تضم مكاتبها قسماً مخصصاً للمسؤولية الاجتماعية. ترى المؤسسة قيمة المسؤولية الاجتماعية في جميع أعمالها لأنها تساعد على تفعيل الأهداف الاقتصادية مع تعظيم الأهداف المجتمعية وإدارة الأثر البيئي والمجتمع المحلي. تتفاعل باير مع العملاء والمجتمعات المحلية لتعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية والإستدامة. تنطوي قائمة نشاطات المسؤولية الاجتماعية على مبادرات كثيرة مثل تمكين المرأة العربية و التعليم القانوني للطلبة الإماراتيين. تساهم

1. الشبكة العربية للمسؤولية الاجتماعية، المرجع السابق، ص.23.

2. المرجع نفسه.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

بايير وبرنامجها بوقتها من أجل المساهمة في المبادرات المحلية والإقليمية المخصصة للتعليم والحملات والمساواة. بات إسم يايير وعلى مدار السنوات القليلة الماضية إسماعيلاً في توفير الخدمات القانونية التي تصب في المصلحة العامة بالإضافة إلى مستوى تشجيع موظفيها على العمل التطوعي من خلال تحديد مكافأة سنوية بنسبة 10% لأدائهم في مبادرات المسؤولية الاجتماعية¹.

4. **حضانة بلاسوم:** هي شركة بريطانية بالإمارات (دبي) مبكرة ومبتكرة وشاملة ومسؤولة اجتماعياً، حيث لا تعتبر المسؤولية الاجتماعية مسألة اختيارية، بل هي راسخة في قيم الحضانة، إذ تعد صديقة للبيئة وقد طورت مجموعة متنوعة من الطرق لضمان بقائها نظيفة وخضراء، في الوقت نفسه فإن هدفها الأساسي هو تعليم ورعاية الأطفال وتمثل مهام بلاسوم في نشأة قادة الغد على الأخلاق والقيم وإكسابهم القدرة على المعرفة، فالتعليم في هذه الحضانة يضمن رعاية كل طفل وتشجيعه على الوصول إلى إمكاناته الخاصة من خلال البقاء على وعي بكيفية تأثير تصرفاته على العالم، ويتدرب الأطفال في بلاسوم على رعاية المناطق المحيطة بهم من خلال إعادة التدوير وإعادة الاستخدام لأغراض أخرى والزراعة والسماذ والحفاظ على الطاقة. تركز الحضانة على ثلاثة مبادئ هي " الإنسان، الكوكب، الرخاء"، وتعتبرها المحرك الرئيس لإستدامة أعمالها ومسؤوليتها الاجتماعية، يتم بناء منشآت الحضانة على أساس العناصر والمعايير الخضراء (كصناعة حائط بيئي من زجاجات المياه المعاد تدويرها، مراجعة جودة الهواء والموردين والقيام بالعديد من المبادرات المستدامة الأخرى). وحضانة بلاسوم هي أول حضانة في دولة الإمارات العربية المتحدة تعتمد على الكربون المحايد، وهي معترف بها على نطاق واسع على أنها "حضانة خضراء"².

عموماً فإن ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في الوطن العربي تبقى هامشية، فهي غالباً لا تدمج في استراتيجيات أغلب المؤسسات، كما يغلب عليها طابع التبرعات للجمعيات الخيرية.

¹. الشبكة العربية للمسؤولية الاجتماعية، المرجع السابق، ص.ص. 22-23.

². <https://www.theblossomnursery.com/approach/green-eco-learning>.

المبحث الثالث: أصحاب المصالح - مدخل نظري تفصيلي

سنتطرق في هذا المبحث للتطور التاريخي لمفهوم أصحاب المصالح، ثم التعريف بأصحاب المصالح وتصنيفهم، لنعرج بعد ذلك على نظرية أصحاب المصالح بمدخلها المختلفة، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم أصحاب المصالح (وفقاً للفكر الإداري)

المطلب الثاني: تعريف أصحاب المصالح

المطلب الثالث: تصنيف أصحاب المصالح

المطلب الرابع: نظرية أصحاب المصالح

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم أصحاب المصالح (وفقاً للفكر الإداري)

عرف مفهوم أصحاب المصالح تطوراً ملحوظاً، وأصبح الاهتمام به من سمات الإدارة الاستراتيجية، فهذا المصطلح ليس حديث النشأة، فقد تم تداوله سنة 1708 م، ويعود شيوعه إلى مجالات المراهنات والودائع، وعموماً فإن مفهوم أصحاب المصالح ودرجة تبنيه من قبل المؤسسات يتركز في جوهره على ميل المنظمة في التركيز على الجوانب الأخرى غير المالية التي بدأت تنسجم مع اهتمامات الفكر المعاصر للمنظمات، ويمكن سرد التطور الفكري لهذا المفهوم وفقاً للمراحل الزمنية لتطور الفكر فيما يلي¹:

أولاً: مدرسة الإدارة العلمية 1865-1917

أسهمت مدرسة الإدارة العلمية في إرساء الجوانب التطبيقية لأصول الفكر التنظيمي من خلال اعتمادها على مفاهيم العلوم الهندسية، وركزت على العامل بوصفه مركزاً للعملية الإنتاجية ولاسيما بعد تحديد معايير واضحة لطريقة الإنتاج وكميته المتوقعة - وذلك باستثناء الحركات غير الضرورية في أداء كل عنصر مع تحديد الوقت لكل حركة ضرورية، وهو ما أسهم في زيادة الإنتاج ورفع الأجور، وبذلك حقق تحفيزاً في الكلفة في شركة الحديد والصلب المدروسة، إذن في هذه المرحلة من الفكر الإداري برزت معطيات لدى المنظرين بأن العاملين يعدون من أصحاب المصالح الذين ينبغي الاهتمام بهم.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية

جاء مفهوم العلاقات الإنسانية كرد فعل للمفاهيم الكلاسيكية التي طرحتها مدرسة الإدارة العلمية، إذ يركز المفهوم على التنسيق بين جهود الأفراد لتكوين أجواء عمل محفزة لتحقيق أفضل النتائج، بما يوفر إشباعاً لحاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. ومن أبرز منظري هذه المدرسة ماري فوليت (1868 - 1933) التي ذكرت أن المشكلة الأساسية في أي منظمة هي التنسيق بين جهود الجماعات وإيجاد الانسجام بينها وصولاً للكفاءة في إنجاز الأعمال، والتون مايو (1880 - 1949) الذي ركزت أعماله على دراسة آثار التعب وفترات الراحة على الإنتاجية،

1. علاء أحمد حسن الجبوري، علي سالم شهاب أحمد. "قياس رضا بعض أصحاب المصالح - دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى -"، تنمية الرفادين، ع. 109، مجلد 34 لسنة 2012، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل، ص. 237-239.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

والاهتمام بدور العلاقات والجماعات غير الرسمية كعوامل أكثر أهمية من الأجور. وبالتالي فهذه المدرسة ركزت على العاملين مما عزز دورهم كصاحب مصلحة في المؤسسة.

ثالثاً: مرحلة حملة الأسهم والهيئات المدنية

في الثلاثينات من القرن العشرين أشار Dodd إلى أن أصحاب المصالح هم مالكون غائبون، إذ يملكون المؤسسة من الذين يديرونها، في إشارة إلى ما يعرف بحملة الأسهم، بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة، فظهرت في هذه المرحلة حتى ولو على نحو غير مكتمل المعالم هيئات كهيئة الدفاع عن العاملين (النقابات والجمعيات)، وبالتالي برزت فئتان من أصحاب المصالح:

1- أصحاب المصالح المالية،

و2- أصحاب المصالح المعنوية (الجمعيات والنقابات).

رابعاً: مرحلة بروز أصحاب المصالح

تؤشر هذه الفترة لبروز مصطلح أصحاب المصالح فضلاً عن تحليله، إذ مورست ضغوط تمارس على المؤسسات ليس فقط من خلال العاملين، وإنما من قبل المجتمع والبيئة والمستهلك، وتجدد الإشارة إلى أن معهد ستانفورد للبحث أخذ على عاتقه إحياء هذا المصطلح، وبالفعل عرفت المذكرة البحثية للمعهد سنة 1963 أصحاب المصالح بأنها " تلك الجماعات التي من دون دعمها تتوقف المنظمة عن الوجود "وكانت المذكرة مشروعاً استشارياً حدد المعهد من خلاله اتجاهاً فكرياً بين المؤسسات التي تتجاهل التخطيط للتغيرات في عناصر البيئة، فضلاً عن ترسيخ أهميتها في أذهان القائمين على المؤسسات، وهكذا برز المصطلح في متغيرات الإدارة الاستراتيجية بوصفها الإدارة المسؤولة عن تكيف عمل المؤسسات بالبيئة وصولاً إلى تحقيق أهدافها التي يعد البقاء أشملها.

خامساً: مرحلة النضج في الإدارة الاستراتيجية

تركز هذه المرحلة على ضرورة تشخيص المؤسسات مصلحة كل طرف من الأطراف المرتبطين بالمؤسسة وتحديد الكيفية التي يتم من خلالها التعامل معهم، وقد استند صاحب هذه الرؤية " Freeman " على الأفكار المطروحة من قبل معهد ستانفورد، ومما يجدر ذكره هنا أن أفكاره لاقت رواجاً عملياً من خلال تأشير جملة من السلوكيات غير المرغوب فيها من قبل ذوي العلاقة في المؤسسة في الاتجاهين المالي والمعنوي، كمشكلة الوكالة وهي المشكلة التي تنشأ عندما يتصرف المدير بوصفه مالكا للمنظمة ومصادراً لحقوق المالكين الشرعيين، الأمر الذي أشر ضرورة الشروع بالبحث عن منهج معالج لها وبالفعل قدمت الحوكمة كإطار فكري وتطبيقي لضمان حقوق بعض أصحاب المصالح أو كلهم، ويشار إليها بأنها مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على المؤسسات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة، وتظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالشركة التي اتخذت أي قرار، قد يؤثر في مصلحة الشركة والأطراف ذات العلاقة بها .

المطلب الثاني: تعريف أصحاب المصالح

إن أصحاب المصالح واحد من المجالات المهمة التي تمارس فيها المؤسسات دورا اجتماعيا، وحتى نفهم ما المقصود بأصحاب المصالح، سنخرج أولا عن مفهوم كلمة مصلحة "a stake". إن فكرة مصلحة تتراوح من مجرد مصلحة/فائدة في مشروع من ناحية إلى ادعاء قانوني بالملكية من ناحية أخرى، بين هذين النقيضين قد يكون "الحق" لشيء ما. قد يكون هذا الحق حقا قانونيا في معاملة معينة بدلاً من المطالبة القانونية بالملكية، مثل حق المساهم. قد تشمل الحقوق القانونية على الحق في معاملة منصفة (على سبيل المثال عدم التعرض للتمييز) أو الحق في الخصوصية. قد يعتبر الحق أيضاً حقا أخلاقيا، كالحق الذي يعبر عنه أحد الموظفين قائلا: "لدي الحق في عدم طردي لأنني عملت هنا ثلاثين عامًا، وأعطيت هذه المؤسسة أفضل الأعوام أو قد يقول أحد المستهلكين، "لدي الحق في الحصول على منتج آمن بعد كل ما دفعته مقابل ذلك."¹. هذه المصالح المتنوعة يشرحها الجدول الموالي:

جدول رقم (2-09) : أنواع المصالح

مصلحة	حق	ملكية
تعريف	عندما يتأثر شخص أو مجموعة بقرار، يكون لديه مصلحة في هذا القرار	عندما يكون لدى الشخص أو المجموعة سند ملكية قانوني لأصل أو عقار.
مثال	<ul style="list-style-type: none"> - سوف يؤثر إغلاق المصنع على المجتمع. - هذا الإعلان التلفزيوني يحط من قدر المرأة ، وأنا امرأة. - أنا قلق بشأن البيئة من أجل الأجيال القادمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الموظفون يتوقعون الإجراءات القانونية الواجبة، والخصوصية. - العملاء أو الدائنون لديهم حقوق قانونية معينة. <p>"هذه المؤسسة لي. قمت بتأسيسها، وأنا أملكها، "أو" أمتلك 1000 سهم في هذه المؤسسة"</p>
تعريف		(2) الحق الأخلاقي: عندما يعتقد شخص أو جماعة أن لديه حقا أخلاقيا أو معنويا في أن يعامل بطريقة معينة أو أن يكون له حق معين محمي.
مثال		العدالة والإنصاف

Source: Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz. Op.cit. P.84.

ويترتب على ذلك أن صاحب المصلحة هو فرد أو مجموعة لديها واحد أو أكثر من مختلف أنواع المصالح في المؤسسة. وكما قد يتأثر أصحاب المصالح بالإجراءات أو القرارات أو السياسات أو الممارسات الخاصة

¹. Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz. P.83.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

بالمؤسسة، فقد يؤثرون على إجراءات المؤسسة أو قراراتها أو سياساتها أو ممارساتها، فهناك تفاعل محتمل في اتجاهين أو تأثير متبادل¹.

باختصار، يمكن اعتبار أصحاب المصالح "أي مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر على أو يتأثر بتحقيق أهداف المؤسسة"²، ويعرف أصحاب المصالح بأنهم "الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المؤسسة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أدائها"، ويعرفون كذلك بأنهم: "الجهات الفاعلة (أشخاص أو منظمات) التي لها مصلحة في السياسة التي يجري الترويج لها"³. ويقصد بأصحاب المصالح كذلك "الأفراد أو المؤسسات المهتمة بمسار تطوري معين أو لديها قرار محدد، ويمكنها أن تظهر في شكل فرد أو ممثل لمجموعة ما، وهي تؤثر إما بنفسها على قرار ما، أو تكون العناصر الأساسية عند التنفيذ أو تكون ذات صلة مباشرة بعملية التنمية"⁴. وأصحاب المصالح هم أشخاص، مجموعات أو مؤسسات لها مصالح في سياسة أو برنامج أو مشروع ما. قد تكون مشاركتهم حرجة في فهم المشكلة وتنفيذ الحلول، وقد يمثلون حاجزاً أو تهديداً محتملين، أو قد يكون لهم حق ديمقراطي للمشاركة لأن القرارات حول المشروع سوف تؤثر عليهم⁵.

معظم هذه التعاريف تعتبر أن هناك علاقة تأثير متبادلة بين المؤسسة وكل من لديه مصلحة بها، وهي لم تحصر أصحاب المصالح، وهكذا تكون هذه التعاريف واسعة للغاية، لكن في هذا المفهوم الواسع من الأرجح أن تقوم المؤسسة (أو صانع القرار) باستكشاف مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية بشكل كامل، فظالما تتأثر قرارات المؤسسة وأهدافها بأطراف معينة، فلا بد للمؤسسة من الاستجابة لمطالب هؤلاء الأطراف حتى تضمن تأثيرهم الإيجابي، وإن أي تقصير أو تحاوت في الاستجابة لمطالب أصحاب المصالح سيؤثر سلباً على المؤسسة وقد يهدد بقاءها واستمراريتها.

وحسب الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع يمكن الإشارة إلى أصحاب المصالح فيما يلي: العمال، العملاء، الموردون، المالكون والمستثمرون وحملة الأسهم والدائنون، المنافسون، الحكومة ودوائرها المختلفة. كما ويمكن عادة تجميعهم في الفئات التالية⁶: الجهات المانحة/الدولية، الجهات السياسية الوطنية (المشروعون، المحافظون)، الجهات العمومية (الوزارات، وكالة الضمان الاجتماعي)، جهات العمل (النقابات، والجمعيات)، والمؤسسات التجارية/الخاصة الربحية، والمنظمات غير الربحية (المنظمات غير الحكومية، والمنشآت) والمجتمع المدني

¹. Ibid, P.84.

². R. Edward Freeman. **Managing for Stakeholders**. The Purpose of the Corporation. Darden Business publishing.. University of Virginia.P.63.

³. Kammi Schmeer. **Stakeholder Analysis Guidelines**. Section 2. (no page number). www.who.int/workforcealliance/knowledge/toolkit/33.pdf.

⁴. كونكل، بيتزا، جيرلاخ، سيلفينه، فريج، فيرا. التطبيق الناجح لحوارات أصحاب المصالح. معهد الريادة الجماعية، 2014، ترجمة محمد عبد الهادي. ص.

⁵. Will Allen, Margaret Kilvington. **Stakeholder analysis**. CHAPTER 25 : HATCHED. Building capacity for sustainable development. landcareresearch.P.251.

⁶. Kammi Schmeer. Op. Cit. (no page number).

والمستخدمين/ المستهلكين. هذا وقد أضاف بعض المنظرين أفراداً وجماعات تتحدث عن البيئة الطبيعية والأنواع غير البشرية.

المطلب الثالث: تصنيف أصحاب المصالح

يكشف تصنيف أصحاب المصالح عن تنوع المصالح التي تملكها مجموعات من الناس في المؤسسات. فتستند مصالح المستثمرين، على سبيل المثال، إلى حقوق الملكية، ولدى أصحاب مصالح مباشرين آخرين، كالعملاء والموظفين والمنافسين والموردين وأصحاب الدين، مصالح اقتصادية في المؤسسة، ويمكنهم التأثير بشكل مباشر أو التأثير بالنجاح المالي للمؤسسة، وللتقابات العمالية ومجموعات المجتمع والمنظمات البيئية ومنظمات حقوق الإنسان ودعاة نصرة المستهلك مصلحة في تأثيرات المؤسسات على الناس والبيئة، فضلاً عن تأثيرها الاقتصادي.

تشمل الأدبيات محاولات عديدة لتصنيف أصحاب المصالح باستخدام معايير مختلفة، ومن هذه التصنيفات: أصحاب مصالح أساسيون مقابل ثانويون، المباثرون أو غير المباثرون، الداخليون والخارجيون، معيارون مقابل مشتقون، وقدم Mitchell, Agle and Wood (1997) نظرية تحديد هوية وأهمية أصحاب المصالح استناداً إلى سمات القوة والشرعية والإلحاح.

ونحاول فيما يلي التطرق لبعض هذه التصنيفات.

أولاً: أصحاب المصالح الداخليون والخارجيون

أصحاب المصالح الداخليون هم أولئك الذين تشتمل عليهم المؤسسة، فهم جزء منها، ويساهمون في تطويرها، وهم على سبيل المثال العمال والمدبرون، وأصحاب المصالح الخارجيون هم الذين لا يعتبرون جزءاً من المؤسسة¹، وهم على سبيل المثال شركاء الأعمال والموردون والعملاء، والمجتمعات المحلية، فضلاً عن البيئة الطبيعية نفسها.

ثانياً: أصحاب المصالح الأساسيون والثانويون

(يشير Clarkson 1995) إلى أن المؤسسات لديها أصحاب مصالح أساسيون وثانويون، فصاحب المصلحة الأساسي هو "ذلك الذي من دون مشاركته المستمرة، لا يمكن للمؤسسة البقاء كمنشأة عاملة"². وهم المجتمعات المباشرة ذات المصلحة³. فأصحاب المصالح الأساسيون لديهم مصالح ترتبط مباشرة بمصير المؤسسة، وهم عادة حملة الأسهم والمستثمرين والعمال والعملاء والموردين والمقيمين في المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة. يمكن أيضاً إضافة البيئة الطبيعية والأنواع غير البشرية والأجيال المستقبلية إلى هذه القائمة.

¹. David Growther, Guler Aras. Op. cit. P.30.

². Xinming He, Xiaoxiang Zhang, Xiaoqing Li and Jenifer Piesse. **Stakeholder Orientation and Organizational Performance in an Emerging Market.** <https://core.ac.uk/download/pdf/4148304.pdf>. P.7.

³. Will Allen, Margaret Kilvington. Op. cit. P.251.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

أما أصحاب المصالح الثانويين فلهم تأثيرات غير مباشرة على المؤسسة أو هم أقل تأثراً بشكل مباشر بأنشطتها، والذين هم وسطاء في العملية، ويمكن أن يشملوا السلطات المحلية والهيئات المؤسسية الأخرى. في كثير من الأحيان هذه الجماعات لا يعتبرون أنفسهم كأصحاب مصالح لأنهم يشعرون أنهم يتحكمون في عملية حل المشكلات¹، وتشمل هذه المجموعة كذلك وسائل الإعلام ومجموعات الضغط، والهيئات التنظيمية، والمنافسين، وغيرهم ممن يشكلون البيئة الاجتماعية لمنظمة ما.

ثالثاً: تصنيف Phillips (2003)

يميز Phillips أصحاب المصالح المعياريين وأصحاب المصالح المشتقين وأصحاب المصالح الخطرين أو الساكنين. فأصحاب المصالح المعياريين هم الذين لدى المؤسسة التزاماً أخلاقياً تجاههم: التزام بإنصاف أصحاب المصالح. وأصحاب المصالح المشتقين هم تلك المجموعات أو الأفراد الذين يمكن أن يضرروا أو يستفيدوا من المؤسسة ولكن ليس للمنظمة أي التزام أخلاقي مباشر تجاههم كأصحاب مصلحة: وتشمل هذه المجموعة المنافسين والناشطين ووسائل الإعلام. وأصحاب المصالح الخطرين "أو" الساكنين، مثل "المبتززين والصوص". هذه الفئات الأخيرة يمكن أن تؤثر على المؤسسة ولكن ليس لها علاقة مشروعة معها².

رابعاً: تصنيف Ronald Mitchell و Bradley Agle وآخرون:

يقسم Mitchell و Agle أصحاب المصالح حسب سمات الشرعية، والسلطة والضرورة الملحة كما يلي³:

1. أصحاب المصالح الكامنون: وجد ضمن هذا التصنيف:

- أصحاب المصالح الساكنون (*dormant stakeholder*): وهي الفئة التي لا تملك إلا القوة التي تفرضها على المؤسسة من خلال إرادتها، وقوتها غير مستخدمة ولا تملك الشرعية، ولا تملك قوة ملحة أيضاً، وبالتالي فقوة تفاعلها مع المؤسسة ضعيفة أو معدومة.
- أصحاب المصالح التقديريون: هذه الفئة في نظر المدراء تملك الشرعية لكنها لا تملك القوة ولا الضرورة الملحة للتأثير على المؤسسة، وعليه فهي مهمشة لا تملك قوة الضغط على المؤسسة.
- أصحاب المصالح المطالبون: هذه الفئة تملك مطالب ملحة يمكن النظر فيها من قبل المؤسسة، لكنها ولافتقارها للقوة، لا تملك قدرة التأثير على المؤسسة إذا لم تدخل في تحالفات.

¹. Will Allen, Margaret Kilvington. Op. cit. P.251

². Yves Fassin. **The stakeholder model refined**. Working paper. Ghent University, Department of Management, Innovation and Entrepreneurship 2008. P.8.

³. حمزة رملي، اسماعيل زحوط. "دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة (ZedPharme Groupe)". الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، 20، 21 نوفمبر 2012. ص.ص. 329-330.

2. أصحاب المصالح المترقبون: ونجد ضمن هذا الصنف:

- أصحاب المصالح المهيمنون: يمتلك هذا الصنف اثنين من أهم القوى المؤثرة على المؤسسة: السلطة والشرعية، وعليه يجب على المدراء إعطاء أهمية لمطالب وتطلعات هذا القسم حتى لو لم تكن مطالب ملحة؛
- أصحاب المصالح التابعون: هذا النوع من أصحاب المصالح يملك دائما مطالب مشروعة وملحة لكنها تفتقد للسلطة التي تمكنها من الوصول إلى أهدافها؛
- أصحاب المصالح الخطيرون: هذا الصنف يمكن أن يشكل خطرا على نشاط المؤسسة كونه يملك مطالب ملحة لكنها لا تتمتع بالشرعية، الأمر الذي قد يؤدي إلى إمكانية إساءة استخدام السلطة للوصول إلى تحقيقها.

3. أصحاب المصالح الحاسمون: هذا الصنف يملك الصفات الثلاث (السلطة والشرعية والضرورة الملحة) وعليه لا بد للمدراء من إعطائهم الأهمية البالغة وإقامة علاقة جيدة معهم في المقام الأول.

خامسا: تصنيفات أخرى

يمكن تصنيف أصحاب المصالح إلى أصحاب مصالح مباشرين وغير مباشرين، فأصحاب المصالح المباشرين يهتمون بالأنشطة اليومية للمشروع، فمثلا أعضاء الفريق هم أصحاب مصالح مباشرين، حيث يتم جدولة أعباء العمل الخاصة بهم حول المشروع كل يوم عمل، أما أصحاب المصالح غير المباشرين فلا يتأثرون بالمشروع، وهم العملاء والمستخدمون النهائيون، لأن اهتمامهم يتعلق بالمشروع النهائي كجودة البضائع والأسعار والتعبئة والوفرة¹.

هذا وقد ينظر إلى أصحاب المصالح على أنهم إيجابيون أو سلبيون، فأصحاب المصالح الإيجابيون يدعمون المؤسسة/المشروع، بينما أصحاب المصالح السلبيون هم ضد نجاح المشروع².

في الأخير تجدر الإشارة إلى أنه من غير المعقول ومن غير المفيد كذلك أن تؤخذ هذه التصنيفات بشكل منفصل، فالشخص يمكن أن يكون عضوا في أكثر من مجموعة، فمثلا العامل بمؤسسة يمكن أن يكون عميلا لها، وهو عضو في المجتمع المحلي، كما يمكن أن يكون مساهما أو عضوا في جمعية حماية البيئة/المستهلك. مع ذلك فإن هذه التصنيفات تسمح بفهم أفضل لمفهوم أصحاب المصالح، وأيضا تحدد طريقة تأثيرهم أو تأثرهم بقرارات المؤسسة.

¹ Tomica Bonner. **Stakeholders in Project Management**.2015. <https://www.brighthubpm.com/project-planning/93262-stakeholders-in-project-management/#>.

² Yassin chickha. **Managing stakeholders -it's that dreadful thing**. Intrenational institute of business analysis.Charlotte.2017. P. 7.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

سادسا: مجموعات أصحاب المصالح

ترتبط المؤسسة بمجموعات مختلفة من أصحاب المصالح، وركز الجدول التالي على مجموعات أصحاب المصالح الأساسيين، وويقدم كذلك قائمة غير حصرية لأمثلة عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية داخل كل مجموعة من أصحاب المصالح.

جدول رقم (2-10): أمثلة عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية لكل فئة من أصحاب المصالح

مجموعات أصحاب المصالح	أنشطة المسؤولية الاجتماعية لكل فئة من أصحاب المصالح
المساهمون والملاك	الإبلاغ عن الممارسات التجارية المسؤولة اجتماعيا للمساهمين، وتحقيق أقصى ربح، وتعظيم قيمة السهم، وزيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول المؤسسة وموجوداتها.
العمال	المشاركة في تمكين العمال، وإعطاء الأولوية لقضايا صحة وسلامة العمال، وتوفير فرص للمشاركة في نمو المؤسسة وربحيتها، وتشجيع الاتصالات بين العمال والإدارة، و دعم إمكانيات العمال لتحقيق التوازن بين العمل والأسرة والتزامات التنمية الشخصية.
العملاء	مراقبة الجودة والسلامة والآثار البيئية للمنتجات والخدمات من خلال الحرص على تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة وأن تكون صديقة للبيئة وآمنة، والإعلان الصادق، وتقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المؤسسات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع والتطوير المستمر للمنتجات، والاستجابة الفورية لشكاوى العملاء، والالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار.
البيئة الطبيعية	الالتزام بتقليل الآثار السلبية والاستفادة المثلى من الموارد، والقيام بتحليل دورة الحياة الكاملة لجميع المنتجات/الخدمات، وإدراج القيم البيئية في قرارات الشراء.
المجتمع	الاسهام في الرفاهية العامة من خلال المساهمة في دعم البنية التحتية، وإنشاء الجسور والحدائق، والمساهمة في الحد من مشكلة البطالة، ودعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، ودعم مؤسسات المجتمع المدني، والمشاركة في الأنشطة الخيرية التي تلبي احتياجات المجتمع، والشراكات مع المؤسسات المجتمعية التي تدعم نجاح الأعمال (أي تشجيع المبادرات الريادية في المنطقة)، وتقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم، والدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات، ومراعاة العادات والثقافات المحلية، والامتثال لمعايير حقوق الإنسان.
المتعاقدون/الموردون	إدراج القيم الاجتماعية والبيئية في قرارات الشراء، وتجنب علاقات تجارية مع المؤسسات التي تستخدم ممارسات غير قانونية (كعمالة الأطفال مثلا)، والمشاركة الفعالة في إدارة مخاطر سلسلة التوريد، وفحص شامل للممارسات المسؤولة اجتماعيا من خلال سلسلة التوريد بأكملها، والاستجابة الفورية لشكاوى المورد، وضمان الاستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وتسديد الالتزامات، والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل.

المصدر: - الغالي طاهر محسن، العامري صالح مهدي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص.81.

- European commission. **European SMEs and Social and Environmental Responsibility**. Observatory of European SMEs 2002/ n° 4. P.14.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

في دراستنا هذه سنركز على ثلاث فئات من أصحاب المصالح وهم العمال والعملاء والموردون. فالعمال أو ما يعرف بالموارد البشرية يمثلون استثماراً استراتيجياً، تجني المؤسسة ثماره في الأجلين القصير والبعيد، وتسعى المؤسسة من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين إلى تشجيعهم على بذل المزيد من الجهد والعطاء وتحسين أدائهم، وزيادة رضاهم وولائهم للمؤسسة، ويشكل العملاء تأثيراً كبيراً على المؤسسة، فهم بمثابة أداة ضاغطة على المؤسسات، ذلك أن آراءهم تعتبر مصدراً مهماً لاتخاذ القرارات، والمؤسسة بهذا تكون مضطرة للمبادرة بالقيام بدراسات حولهم لمعرفة متطلباتهم وكيفية تلبيةها¹، وتهدف المساهمات والأنشطة التي تقدمها المؤسسة لعمالها إلى تحسين سمعتها في نظرهم وكذلك في البيئة التي تعمل فيها، وينعكس هذا بدوره في زيادة قدرتها التنافسية وحصة مبيعاتها في السوق المحلية وسهولة نفاذها إلى الأسواق الخارجية. أما الموردون باعتبارهم المزود الأساسي للمؤسسة بمختلف حاجياتها من المواد الأولية والتجهيزات وغيرها، كما تربطهم بها علاقات ومصالح متبادلة، فيجب على المؤسسات أن تحترم مطالبهم المشروعة. ويشير كل من Donaldson و Preston و Clarkson² إلى أن الموردين هم واحد من أصحاب المصالح الأساسيين مثلهم مثل العملاء، سوف تتضرر المؤسسة بشدة إذا انسحبوا منها، وعليه يجب أن تتغير العلاقة الصفرية التقليدية بين المؤسسة ومورديها لتصبح تعاوناً طويل الأجل قائماً على الثقة المتبادلة، وقد يكون لتلك المؤسسات التي تحافظ على علاقة تعاون مستقرة مع عدد صغير من الموردين مستوى أداء أعلى من تلك التي تتعامل مع عدد كبير من الموردين.

المطلب الرابع: نظرية أصحاب المصالح

يقول فريمان بأنه يمكن تفكيك نظرية أصحاب المصالح في عدد من النظريات، لكل منها نواة معيارية وترتبط بالطريقة التي ينبغي أن تحكم بها المؤسسات والطريقة التي ينبغي أن يتصرف بها المدبرون، وتقتصر نظرية أصحاب المصالح أن المؤسسات يجب أن تلي مصالح أصحاب المصالح لتعظيم ثروة المؤسسة والفوائد الجماعية لجميع أصحاب المصالح³، لكن حاجات أصحاب مصالح المؤسسة متباينة، وسوف تتصارع في الغالب، فمثلاً دفع أجور أكبر للعاملين سيكون على حساب استقطاع ذلك من أرباح حملة الأسهم، لذا فإن مفهوم النظرية المبسط يضع على عاتق المديرين دوراً رئيسياً في عملية الموازنة لمثل هذه الحاجات⁴.

أولاً: تعريف نظرية أصحاب المصالح

ظهر مفهوم أصحاب المصالح للمرة الأولى في أدبيات الإدارة في الستينات (1960). ومع نهاية السبعينات، تم بالفعل اختبار عدة أشكال لنظرية أصحاب المصالح من قبل مؤسسات كبرى مثل جنرال إلكتريك "General Electric". ومع ذلك بقي نهج أصحاب المصالح في الغالب متناثراً وسطحياً لعلم الإدارة حتى منتصف

¹. طاهر محسن الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المرجع السابق، ص.90.

². Xinming He, Xiaoxiang Zhang, Xiaoqing Li and Jenifer Piesse. Stakeholder Orientation and Organizational Performance in an Emerging Market. <https://core.ac.uk/download/pdf/4148304.pdf>. P.8

³. Ibid. P.6

⁴. سعد العنزي. "محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 13، العدد

48، 2007، ص.ص.11-12.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

الثمانينات(1980). في إطار أصحاب المصالح، الفرق بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية لمؤسسة ما لم يعد مناسباً، لأن القضية المركزية للمؤسسة هي البقاء. لا يتأثر بقاء المؤسسة فقط بالمساهمين، ولكن أيضاً بمختلف أصحاب المصالح الآخرين مثل العمال والحكومات والعملاء¹.

إن بداية نشأة نظرية أصحاب المصالح ظهرت عندما كان مفهوم أصحاب المصالح مقتصرًا على المالكين من حملة الأسهم، حيث يطلق على هذه العلاقة بين حملة الأسهم والمديرين مشكلة الوكالة، وهي الاحتمالية بنشوء صراع مصلحة بين الإدارة والمالكين، واللذين كانا يسعيان بإتجاهات مختلفة تقود إلى إحداث هذه المشكلة، فأهداف الإدارة تختلف عن أهداف المالكين. إذ أن الإدارة تسعى لتعظيم القيمة، بينما يرغب المالكون بتعظيم الربحية².

كان "المساهمون" يمثلون مركز الاهتمام بالنسبة للمؤسسات باعتبارهم أهم مجموعة يجب الاهتمام بها من قبل المديرين. تعاملت هذه العقلية مع التعقيد المتزايد لعالم الأعمال من خلال التركيز بشكل مكثف على "المساهمين" و"خلق قيمة لحملة الأسهم"، ووضعت العديد من المؤسسات خططاً معقدة تهدف إلى مواءمة مصالح المديرين التنفيذيين مع مصالح حملة الأسهم. هذه الرؤية الإدارية للأعمال التي تضع المساهمين في المركز هي في الأصل مقاومة للتغيير، فهي تضع مصالح المساهمين فوق مصالح العملاء والموردين والعمال وغيرهم، كما لو أن هذه المصالح يجب أن تتعارض مع بعضها البعض. إنها تفهم العمل كمؤسسة هرمية في الأساس يتم تثبيتها مع سلطة التصرف في مصالح المساهمين، ووفقاً لهذه الرؤية، التغيير الوحيد الذي يتم احتسابه هو التغيير الموجه نحو قيمة المساهمين، فإذا كان العملاء غير سعداء، أو إذا تعرضت قواعد المحاسبة للاختراق، أو إذا كانت جودة المنتج سيئة، أو أن كارثة بيئية تلوح في الأفق، أو حتى لو كانت القوى التنافسية تهدد، فإن الأسئلة الوحيدة المثيرة هي ما إذا كانت هذه القوى للتغيير تؤثر على قيمة المساهم، مقاسة بسعر السهم كل يوم. في عالم اليوم، هناك الكثير من عدم اليقين والتعقيد في الاعتماد على مثل هذا المعيار الوحيد، فالأعمال في القرن الحادي والعشرين عالمية ومتعددة الأوجه، وقيمة المساهمين قد لا تحض بهذه الديناميكية³.

هذا النموذج المسيطر غير متوافق مع القانون، ففي الواقع، فإن وضوح وضع مصالح المساهمين أولاً فوق مصالح العملاء والموردين والعمال والمجتمعات، يتبدد في وجه القانون، وقد تطور القانون لوضع قيود على أنواع المفاضلات التي يمكن تقديمها، وليعطي الأهمية لمطالب المجموعات الأخرى بخلاف حملة الأسهم، فلا بد من مراعاة مطالب العملاء والموردين والمجتمعات المحلية والعمال.

كما أن هذا النموذج لا يتفق مع الأخلاقيات الأساسية، معظم نظريات الأعمال تعتمد على فصل قرارات "الأعمال" عن القرارات "الأخلاقية"، لكن في هذا الفصل مغالطة، لأن أي قرار تجاري تقريباً لديه بعض

¹ . Min-Dong Paul Lee . Op. cit. P.61.

² . سعد العنزي، المرجع السابق، ص.11.

³ . R. Edward Freeman. **Managing for Stakeholders**. Op. Cit.PP.57-58.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

المحتوى الأخلاقي، ومن أجل خلق القيمة، يعتقد فريمان أنه من الأفضل التركيز على دمج الأعمال والأخلاق ضمن مجموعة معقدة من علاقات أصحاب المصالح بدلاً من التعامل مع الأخلاقيات كإحدى القيود الجانبية أمام تحقيق الأرباح¹.

فالمؤسسات عبارة عن مجموعة من العلاقات بين المجموعات التي لها مصلحة في الأنشطة التي تشكل تلك المؤسسات. أي كيفية تفاعل العملاء والموردين والعمال والممولين (المساهمين وحاملي السندات والبنوك وغيرها) والمجتمعات والمديرين، لخلق القيمة، ولا بد من معرفة كيفية عمل هذه العلاقات، وعليه فإن مهمة المدير التنفيذي أو صاحب المشروع تتمثل في إدارة هذه العلاقات وتشكيلها².

يدعو الباحثون في مختلف التخصصات مثل الحوكمة والتسويق والاستراتيجية التركيز على مجموعات أصحاب المصالح المهمة. وقد لعب العميل كأحد أوائل أصحاب المصالح المعترف بهم دوراً حيوياً في مفهوم التسويق، ومنذ ثمانينيات القرن العشرين، أضاف الباحثون إلى المنافسين نفس المستوى من الأهمية، وكل من العملاء والمنافسين يؤلف اتجاه السوق، ومع تطور نظرية أصحاب المصالح، بدأ الباحثون في استكشاف توجهات أصحاب المصالح على نطاق أوسع، والتي تشمل توجه المؤسسة نحو مجموعات أصحاب المصالح الرئيسيين مثل العملاء، والمساهمين، والعمال، والموردين، والمنافسين... الخ. فالمؤسسات ذات المستوى الأعلى من التوجه نحو أصحاب المصالح سيكون أداؤها أفضل. ويرى Clarkson أنه نظراً للموارد المحدودة والمصالح المتنوعة والواسعة لمجموعات أصحاب المصالح، فقد لا تتمكن المؤسسات من معالجة جميع مصالح هذه المجموعات على قدم المساواة، لذا فمن الأهمية بمكان أن تحدد المؤسسات أصحاب المصالح الرئيسيين، الأمر الذي يؤثر بشكل كبير على الكفاءة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحقيق التوافق في الآراء وفي نهاية المطاف مزايا تنافسية وأداء على المدى الطويل³.

مع ذلك وحسب العنزي⁴ فقد أظهرت التطورات الحديثة للدراسات بشأن حوكمة الشركات، أن إدارة المؤسسات قد أضحت بعيدة جداً وأكثر تعقيداً من النظرية الكلاسيكية للاقتصاد الجزئي، إذ بينت وجهة النظر بحسب نظرية أصحاب المصالح، بأن حملة الأسهم والمديرين، وكذلك أصحاب المصالح الآخرين من العمال أو العملاء هم ليسوا فقط ممن يمكن أن يلعبوا الأدوار المعنوية أو الهامة في عملية اتخاذ القرار في العديد من المؤسسات، أي أن هناك العديد من الأطراف التي يمكن أن توجه العملية، ومضمون ذلك يبدو غير متوافق مع تعظيم الربح الذي ينبغي أن تتم إدارته من قبل المؤسسات لفائدة أصحاب المصالح التقليديين بضمنهم العمال.

حاول نموذج أصحاب المصالح عرض الصراع القائم بين النموذج المرتكز على الربحية ونموذج المسؤولية الاجتماعية، ولكن لحد الآن لم يتم تعريف هذه النظرية التي بإمكانها عمل ذلك. فبعض التعاريف قامت بإدراك

¹. Ibid, PP.58-60.

². Ibid, P.61.

³. Xinming He and al. Op. Cit. P.6.

⁴. سعد العنزي، المرجع السابق، ص. 11-12

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

الدور الإنتاجي لأصحاب المصالح، والأخرى اعترفت بالحاجة للتشارك أو التعاون، ولكن هذه المفاهيم لم يتم تطويرها إلى نظرية كاملة. فالجرحى الرئيسي للأعمال يفكر بالاستمرار في إظهار أصحاب المصالح بإستعمال المنظورات المعيارية للمسؤولية الاجتماعية، وأخلاقيات الاعمال وسلوكياتها، وهذا يقود بالتالي إلى بيان توكيدات أغلب المعنيين بقولهم أن نظرية أصحاب المصالح ما هي إلا إطار عملي مؤسس والذي عبره يتم تحديد واختبار تأثير العمل المنظمي، حيث أن النظرية استخدمت لتحديد النقاش والجدل المتعلق بحوكمة الشركة، وأخلاقيات الأعمال، والإدارة الاستراتيجية، وفاعلية المؤسسة، ووضعت نموذجا للمؤسسة، الذي بموجبه يشارك كل الأفراد والجماعات من ذوي المصالح المشروعة في المشروع من أجل الحصول على المنافع، ولا توجد أولوية لمجموعة معينة من المصالح والمنافع على مجموعة أخرى. فالنظرية رفضت فكرة "أن المشروع يوجد لتعظيم ثروة المالكين". ومن ذلك يتضح أن النظرية تستند على فكرة وجود المشروع لخدمة كل من لديه مصلحة به، أو أنه يتأثر بطريقة أو بأخرى بنشاطات المشروع وأعماله، وهي بذلك تحاول تجاوز مشكلة الوكالة. فالنظرية إذن تستند على فكرة وجود المشروع لخدمة العديد من أصحاب المصالح، ممن لديهم اهتمامات به والذين ينتفعون، أو يتضررون منه بطريقة معينة أو بأخرى.

ثانيا: مداخل نظرية أصحاب المصالح

استمر البحث حول نظرية أصحاب المصالح على طول ثلاثة خطوط تتمثل في وجهات النظر الوصفية والمعيارية والوسيلية¹. هذه المداخل لنظرية أصحاب المصالح، تعبر عن أفكار ورؤى المفكرين والباحثين الأكاديميين، وهناك من أضاف لها المدخل البيئي، ونستعرض هذه المداخل فيما يلي:

1. المدخل الوسيلى

ربط Jones (1995) نموذج أصحاب المصالح للمسؤولية الاجتماعية للشركات بعدد من النظريات الاقتصادية مثل نظرية الموكل-الوكيل (principal – agent theory)، ونظرية إنتاج الفريق واقتصاديات تكاليف المعاملات. كان هدفه هو بناء نظرية أصحاب مصالح وسيلية مع قدرة تنبؤية قوية. يعتمد Jones بشكل كبير على النظريات الاقتصادية لوضع الافتراضات السلوكية الأساسية للمؤسسات والجهات الفاعلة، ويقدم عددا من الفرضيات القابلة للقياس. تركيزه على النظريات متوسطة المدى على أساس العلاقة يجعل العلاقة بين الإجراءات والنتائج أكثر وضوحا. ويؤكد Jones أن نموذج أصحاب المصالح لديه إمكانات كبيرة ليصبح النموذج المركزي لمجال المسؤولية الاجتماعية للشركات.

أسهمت منشورات Clarkson ودراسات Jones، في نقل نظرية أصحاب المصالح تدريجيا إلى مركز الصدارة (مرحلة مركزية) للبحث في علاقات الأعمال والمجتمع، وتطورت من خلال عدد من الدراسات المبتكرة. فعلى سبيل المثال، عن طريق الربط بين نظرية أصحاب المصالح ودراسات الشبكة الاجتماعية، اقترح Rowley (1997) نموذجا قائما على شبكة من المسؤولية الاجتماعية للشركات للتنبؤ باستجابات المؤسسات لتأثيرات أصحاب

¹. Yves Fassin.Op. Cit. P.3.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

المصالح المتعددة. وتوضح دراسة ميدانية قام بها Berman وآخرون (1999) وتقرن بين وجهتي نظر مختلفتين في نظرية أصحاب المصالح: نموذج أصحاب المصالح الاستراتيجية ونموذج أصحاب المصالح الذاتية. وتشير النتائج التي توصلوا إليها أن نموذج أصحاب المصالح الاستراتيجية، والذي يستند إلى منطق المبرر الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للشركات، لديه دعم تجريبي أكثر من ذلك الذي لدى نموذج أصحاب المصالح الذاتية والذي يؤكد على الجانب الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية للشركات. كما وتقترح دراسة لـ Jones و Wick (1999) نشرت في العام نفسه نظرية أصحاب مصالح "مقارنة" تدمج وجهات النظر الاستراتيجية والذاتية في إطار نظري واحد أوسع¹.

إن المدخل الوسيلى هو مدخل استراتيجي يفيد أن المؤسسة التي تتبنى مدخل أصحاب المصالح في الإدارة الإستراتيجية- في حالة ثبات العوامل الأخرى- سوف تحقق عوائد مالية أعظم من تلك التي لا تقوم بذلك. ويستعمل هذا المنظور لتحديد مدى وجود ارتباطات أو اختلافات بين إدارة أصحاب المصالح، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة²، ويقترح الجانب الوسيلى لنظرية أصحاب المصالح أن المؤسسات بإمكانها أن تنتفع مالياً من أصحاب المصالح وفقاً لاعتبارات السلوك الأخلاقي. في ظل التغييرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي، والتوجه نحو الرأسمالية، برزت حقيقة مفادها أن السلوك القياسي للأعمال لا يزال يختلف من ثقافة لأخرى، ولا يوجد سياق محدد هام، ولكن التغيير السائد والعوائد الاقتصادية التي ترافقت مع بعض الابتداعات قد جعلت من فرص التغيير معتمدة بشكل كبير على ما يحدده أصحاب المصالح.

وهذا يعني تعدد وجهات النظر الأخلاقية التي يمكن اختيارها من قبل جماعات وثقافات مختلفة، ذلك أن ما قد يكون مقبولاً بشأن أصحاب المصالح وعلاقتهم في ثقافة معينة، قد لا يكون مقبولاً في ثقافة أخرى، وعليه فالمعايير الاجتماعية (حول قيم أصحاب المصالح) لا بد من أن تؤخذ دائماً بنظر الاعتبار في النقاشات المتعلقة بأخلاقيات الأعمال المعيارية، ولا يعني هذا إظهار درجة التقارب الثقافي، وإنما تبيين أنه إذا كان من الممكن خلق القيمة أو ملائمتها عبر استغلال توقعات أصحاب المصالح أو التفوق عليها، فلا بد من الإقرار أن هذه التوقعات تختلف أو تتباين من خلال الثقافة والبلد³.

2. المدخل الوصفي / التجريبي

المدخل الوصفي هو أحد مداخل أصحاب المصالح الذي يبحث عن توصيف وتفسير سلوكيات وخصائص معينة للمنظمة، من خلال توضيح الحالة الماضية والحاضرة والمستقبلية لشؤون واهتمامات أصحاب المصالح فيها. وأخذها بالحسبان، نظراً لتأثير أصحاب المصالح على المنظمة. ويستشهد المنطق الوصفي بشواهد تجريبية كمصادر داعمة لذلك. ويبين هذا المدخل المنافع المنبثقة عن الإدارة دون أن يقدم مبررات منطقية، لذلك فهو بالكاد يصف ما أجزته مؤسسات متعددة وأثر القرارات التي اتخذتها في ضوء ذلك. استخدمت النظرية

¹. Min-Dong Paul Lee . Op. cit. P.61-62.

². سعد العنزي، المرجع السابق، ص.12.

³. المرجع نفسه، ص.13.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

لوصف وتوضيح خصائص محددة للمنظمة وسلوكها. مثل وصف طبيعة المؤسسة، والطريقة التي يفكر بها المديرون لممارسة الإدارة وتطبيقها، وكيفية تفكير مجلس الإدارة في مصالح ذوي العلاقة بالمؤسسة، وكذلك كيفية إدارة المؤسسات لأعمالها فعلياً. ووفقاً لهذا المدخل يتصرف المديرون وكأنهم أصحاب مصالح معينون بتحقيق العدالة الداخلية وإنصاف العاملين وتحقيق المساواة المطلوبة استجابة لشكاواهم ومتطلباتهم التي قد تضر بأصحاب المصالح الآخرين¹.

3. المدخل المعياري

يبين المدخل المعياري أن النظرية لا يمكن أن تدعم بالاعتماد على المدخلين الوصفي والوسيلي وحدهما، إذ لا بد من الذهاب بعيداً إلى ما وراء هذه الأفكار البسيطة" بأن علاقة المؤسسة بأصحاب المصالح ترتبط بسؤال أساسي: ما هي العوائد التي يجب أن يحققها المشروع؟ ولمصلحة من يجب أن يعمل؟". طورت نظرية أصحاب المصالح هذا المدخل عبر وصف دور الإدارة، والممارسات الإدارية، وأخلاقيات الأعمال، وإجراءات عمل المشروع من خلال التأكيد على فائدة المشروع، وما الذي ستقدمه الإدارة بشكل نموذجي. يستند القبول لنظرية أصحاب المصالح بشكلها النهائي على مدى صحة أو شرعية التبريرات المعيارية، فالتبريرات التي جاء بها أصحاب المدخلين السابقين للنظرية ليست مضمونة القبول من قبل الكثيرين. ويرى البعض أن الشيء نفسه يمكن أن يحصل مع المدخل المعياري، مما قد يصور أن النظرية محدودة وأسسها هزيلة لدرجة لا يمكن اعتبارها مفيدة أو شرعية.

بموجب المدخل المعياري فإن عمل نظرية أصحاب المصالح، سيكون محددًا بالمواقف عندما تكون الملكية ضعيفة، ونموذج عمل المشروع والرقابة عليه المقدم من قبل نظرية أصحاب المصالح هو غير ملائم للعمل عبر الهيكل المؤسساتي الكلي للرأسمالية، فالنظرية تعامل المشروع كظاهرة أو حالة معزولة، وفشلت في ملاحظة أن الرأسمالية الحديثة لديها إطار عملها الأخلاقي الخاص المرتبط بأيدولوجية مهيمنة تعطي الشرعية لكل المؤسسات التي تعمل معها.

تفترض نظرية أصحاب المصالح أن المشروع لديه التزام أخلاقي لمجموعة متنوعة من أصحاب المصالح المتنافسين، ولكن دون تقديم إطار عمل ليتم التمييز فيه بين المطالب المتنافسة، فهي تعزل المالكين من الرقابة على المشروع وتضع بداهم مديرين متخصصين ليكونوا مسؤولين عن الرقابة وتعطيهم الشرعية لسلطتهم الذاتية وسيطرتهم على المشروع، وبهذا تؤكد على البرنامج الأخلاقي، ولكنها في الوقت نفسه تدعو المديرين لإنتهاك الالتزامات التي قطعوها طوعاً².

ويسبب تركيزها على العلاقات والأساس المعياري الذي يعترف بالقيمة الجوهرية/الذاتية لمصلحة أصحاب المصالح من غير المساهمين، كان لنظرية أصحاب المصالح بعض الانعكاسات الواضحة على المسؤولية الاجتماعية

¹ . المرجع نفسه

² . المرجع نفسه، ص.14.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

للشركات. وقد تم تطبيق النظرية في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال مقالين نشر في العام نفسه لـ Clarkson (1995) و Jones (1995). طبق Clarkson نموذج أصحاب المصالح في بحثه المستمر بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات. واستناداً إلى خبرته البحثية التجريبية، أحدث بعض التحسينات على النموذج لتكييفه بشكل أفضل مع مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات. أولاً، يقول أنه من الضروري التمييز بين قضايا أصحاب المصالح والقضايا الاجتماعية. يتم تعريف القضايا الاجتماعية باعتبارها قضايا عامة هامة بما فيه الكفاية تدفع التشريع أو التنظيم النهائي. في حالة عدم وجود مثل هذا التشريع أو التنظيم، قد تكون قضية صاحب مصلحة، ولكن ليس بالضرورة قضية اجتماعية. بعد أن يتم تحديد طبيعة القضايا، يؤكد Clarkson أنه من الضروري تحديد المستويات الملائمة للتحليل (المؤسسية والتنظيمية والفردية). عندها فقط، يمكن للمديرين تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات والمديرين بصورة فعالة¹.

4. المدخل البيئي

ذكر العنزي² المدخل البيئي لنظرية أصحاب المصالح، موضحاً أنه يمكن إفراد بعض علاقات أصحاب المصالح ضمن الأطر الاجتماعية تحت مسمى المدخل البيئي ليتضمن تأطير جديد لهذه العلاقات والقضايا التي تحكمها. وبموجبه يفترض أن أفعال الأفراد هي التي تصيغ المؤسسات وتصاغ هي أيضاً من خلالها، وفي نفس الوقت تعد المؤسسات هي الفاعل أو اللاعب الأساسي بالنسبة للقوى البيئية، ليس فقط في عمل ما يحتاجونه للتكيف، ولكن أيضاً من خلال المرور عبر دورات الحياة الكلية، من الاندماج إلى الموت والتي يتم انتقائها عبر عمليات مختارة. والجديد في هذا المنظور هو الافتراض أن الأفراد يلعبون الدور الفاعل من خلال تفاعلاتهم الخاصة مع المؤسسات. فالمنظور يفترض أن العالم الذي يخلق المقاييس، هو نتاج توطين أفكار المجتمع، والأفراد والمؤسسات.

¹. Min-Dong Paul Lee. Op. Cit. P.61.

². سعد العنزي، المرجع السابق، ص.14.

المبحث الرابع: إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح

إن المؤسسات اليوم -وكما سبقت الإشارة إليه- لا تخدم المساهمين فحسب، بل أيضا مجموعة متزايدة من أصحاب المصالح متمثلة في العمال والعملاء والموردين والمجتمع المحلي والهيئات الرقابية الحكومية ومنظمات نصرته البيئية، ولفهم كيفية العمل في بيئة أصحاب المصالح الصعبة لا بد من إدارة العلاقات معهم، ويكون ذلك من خلال إشراك فعال لكل الأطراف المعنيين، لما لهم من تأثير على أداء المؤسسة، والقيام بتحليل لأصحاب المصالح، والعمل على التواصل معهم ومحاورتهم لمعرفة مطالبهم ومدى رضاهم.

سنستطرق في هذا المبحث لهذه النقاط من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مستويات ومبادئ الالتزام بنهج أصحاب المصالح

المطلب الثاني: استراتيجية إشراك أصحاب المصالح

المطلب الثالث: تحليل أصحاب المصالح

المطلب الرابع: حوارات أصحاب المصالح

المطلب الخامس: العلاقة بين جودة العلاقات مع أصحاب المصالح ونجاح المؤسسات

المطلب الأول: مستويات ومبادئ الالتزام بنهج أصحاب المصالح

أولا: مستويات الالتزام

تتطلب المسؤولية تجاه أصحاب المصالح في المؤسسة أن تلتزم المؤسسات بنهج أصحاب المصالح للإدارة على المستويات الأربعة التالية¹:

1- عرض القيمة الأساسية: في هذا المستوى الأساسي، يجب على صاحب المشروع أو المدير أن يفهم كيف يمكن للمؤسسة أن تجعل العميل أفضل حالا، وأن تقدم في الوقت نفسه عرض قيمة جذاب للعمال والموردين والمجتمعات المحلية والممولين.

• كيف يمكننا جعل أصحاب المصالح لدينا أفضل حالا؟

• ما الذي ندافع عنه؟

2 - التعاون المستدام بين أصحاب المصالح: تتسم البيئات التنافسية، والاقتصادية الكلية، والتنظيمية، والسياسية بالديناميكية بحيث تستلزم مراجعة مستمرة لترتيبات أصحاب المصالح الأولية. ويؤدي كل تنقيح إلى إبطال التوازن الضعيف في مقترحات القيمة الأساسية لمختلف أصحاب المصالح. يجب أن يكون لدى المديرين فهم عميق لكيفية تأثير هذه المقاضلات على كل من أصحاب المصالح، ومقدار التضحية التي سيقبلها صاحب مصلحة معين، وكيف يمكن تعويض هذه التضحيات الحالية.

¹ R. Edward Freeman, S. Ramakrishna Velamuri. **Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR.** BRIDGE PAPER Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. Brian Moriarty. P.6.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

- ما هي المبادئ أو القيم التي نستند إليها في تعاملنا اليومي مع أصحاب المصالح؟
- 3- فهم القضايا المجتمعية الأوسع نطاقاً: يجب على مديري اليوم أن يعترفوا ويستجيبوا للعدد المتزايد للقضايا الدولية، دون الاستعانة بالبوصلية الأخلاقية للأمة أو الدولة أو الدين كدليل. قد يحتاج المديرون إلى اتخاذ مواقف بشأن القضايا التي يبدو أنها ليست متعلقة بالأعمال التجارية البحتة. ومن الضروري اتخاذ موقف استباقي تجاه جميع مجموعات أصحاب المصالح، سواء الأولية، أي تلك التي لديها معاملات تجارية مباشرة مع المؤسسة، أو الثانوية، مثل المنظمات غير الحكومية والناشطين السياسيين، الذين يمكن أن يؤثروا على عمليات المؤسسة.
- هل نفهم كيف تتناسب أو تتعارض قيمتنا الأساسية ومبادئنا مع الاتجاهات والآراء السياسية في المجتمع؟
- 4- القيادة الأخلاقية: تشير بحوث أجريت مؤخراً إلى وجود صلة قوية بين القيم الأخلاقية والنتائج الإيجابية للمؤسسة مثل الربحية المستدامة والابتكار المرتفع. تتحقق القيادة الأخلاقية الاستباقية فقط عندما يكون هناك فهم عميق لمصالح أصحاب المصالح وأولوياتهم وشواغلهم.

• ما هي القيم والمبادئ التي تسترشد بها قيادتي؟

• ما هو إحساسي بالهدف؟ ما هو موقعي (ما الذي أَدافع عنه) كقائد؟

ثانياً: مبادئ الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح

هناك 10 مبادئ عامة تقوم بشكل جماعي بتطوير "عقلية" ضرورية لأصحاب المشاريع والمديرين لفهم وممارسة جميع المستويات الأربعة لمسؤولية أصحاب المصالح في المؤسسة، وتمثل فيما يلي¹:

1- جمع مصالح أصحاب المصالح مع مرور الوقت

إن فكرة إدارة أصحاب المصالح هي أن عملية خلق القيمة عملية مشتركة. يتعين على المؤسسات أن تظهر العائدات لمساهميها، وأن تفي بالتزاماتها تجاه حاملي الديون، والمصارف، وغيرهم، والأرباح لا تتعارض مع أصحاب المصالح الآخرين - فهي بطاقة أداء تشير إلى مدى إدارة المؤسسة لمجموعة كاملة من العلاقات مع أصحاب المصالح. يجب على المديرين الحفاظ على مصالح أصحاب المصالح في توازن، آملين أن يعزز كل منها الآخر.

2- الاعتراف بأن أصحاب المصالح هم أشخاص حقيقيون ومعقدون لهم أسماء ووجوه وقيم

غالباً ما يتم افتراض أن رجال الأعمال يهتمون لمصالحهم الذاتية الضيقة فقط، غير أن معظم الناس هم أكثر تعقيداً. فهم يقومون بما يقومون به لأنهم مهتمون بالذات ومهتمون بالآخرين كذلك، وهذا ينطبق على الأعمال كذلك فهي تعمل جزئياً بسبب الرغبة في خلق الأشياء مع الآخرين و لأجل الآخرين، فالموظفون لديهم حافز كبير لإعطاء الوقت والطاقة والإبداع عندما يؤمنون برسالة المؤسسة وأهدافها الشاملة، والمؤسسة بدورها تحتاج إلى عيش قيمها. على سبيل المثال، رسالة Merck المعلنة هي "تزويد المجتمع بمنتجات وخدمات متفوقة من

¹. Ibid, PP. 7-10.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

خلال تطوير الابتكارات والحلول التي من شأنها تحسين نوعية الحياة وتلبية احتياجات العملاء، وتزويد الموظفين بعمل هادف وفرص للترقية، والمستثمرين بنسبة أعلى من العائد".

قررت Merck، بقيادة المدير التنفيذي Roy Vagelos، في عام 1987، تطوير وإنتاج وتوزيع الملايين من جرعات الدواء لمعالجة عمى النهر - وهو مرض طفيلي رهيب تنقله عشرات الملايين من أشد الناس فقرا في العالم في المناطق الاستوائية الأفريقية والآسيوية. وكان ذلك إجراء استثنائيا، لأن Merck قامت به مجانا، فالأشخاص الذين هم بحاجة إلى الدواء لا يستطيعون تحمل نفقاته. وبذلك، عاشت المؤسسة قيمتها المتمثلة في "الحفاظ على حياة الإنسان وتحسينها"، وأظهرت لجميع أصحاب المصالح أن الغرض الأساسي للمؤسسة كان حيا على أرض الواقع.

3- التماس حلول للقضايا التي ترضي أصحاب المصالح المتعددين في وقت واحد

تأتي القضايا والمشاكل للمديرين من مصادر كثيرة، وفي أشكال كثيرة. ويحتاج المديرون إلى إيجاد سبل لتطوير البرامج والسياسات والاستراتيجيات، وحتى المنتجات والخدمات التي ترضي أصحاب المصالح المتعددين في وقت واحد. والخطوة الأولى في هذه العملية هي الاعتراف الفعلي بالحاجة إلى البحث عن حلول مترامنة.

في تطويرها لمنتجات جديدة، تركز Sun Microsystems على كل من احتياجات العملاء والتأثير البيئي. فعندما أطلقت المؤسسة خوادم "Sun Fire x64" الخاصة بها، استهلك المنتج حوالي ثلث الطاقة وكلف النصف بقدر ما تكلفه الخوادم التي تمت تهيئتها، مع توفير أداء بمقدار مرة ونصف. وقد استطاعت Sun أن تقدم لعملائها قيمة كبيرة - مع علاوة تكاليف الطاقة الأرخص - من خلال وجود عقلية الاستدامة في تطوير منتجاتها.

4- المشاركة في التواصل المكثف والحوار مع أصحاب المصالح - وليس فقط أولئك الوديين

من الواضح أننا بحاجة إلى حوار مكثف من خلال أساليب متعددة مع العملاء والموردين والعمال والمساهمين، ولكن المجتمعات ووسائل الإعلام والنقاد وغيرهم من أصحاب المصالح الثانويين أيضا يؤخذون في الحسبان. ويعتبر النقاد أعضاء حوار مهمين بشكل خاص - فهم يمثلون احتياجات السوق غير الملباة.

بعد أن رفضت Nike إصدار تقرير المسؤولية الاجتماعية لمدة ثلاث سنوات، قررت إصدار تقرير شامل في عام 2005. وكجزء من هذه العملية، دعت المؤسسة خبراء من الأوساط الأكاديمية والنقابات والمنظمات غير الحكومية ومجتمع الاستثمار لمساعدتهم على صياغة التقرير والذي للمرة الأولى لا يسرد فقط مصانع العقد الـ 700 النشطة، ولكن أيضا يصنف كل من هذه المصانع من حيث السلامة وظروف العمل، وفي غضون أشهر، تحولت Nike من كونها هدفا روتينيا لمجموعات أصحاب المصالح الثانويين إلى نموذج رائد للشفافية.

5- الالتزام بفلسفة التطوع - أدر العلاقات مع أصحاب المصالح بنفسك، بدلا من تركها للحكومة:

التحدي الذي يواجه المديرين يتمثل في إعادة توجيه تفكيرهم وعملياتهم الإدارية بصورة طوعية لتكون أكثر استجابة لأصحاب المصالح، يجب أن ينظر عادة إلى الحالة التي يكون فيها حل مشكلة أصحاب المصالح من قبل وكالة حكومية أو من قبل المحاكم بمثابة فشل إداري.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

بتشجيع من Warren Buffett، الرئيس التنفيذي لـ Berkshire Hathaway ومستثمر، كانت كوكا كولا، وواشنطن بوست، من أبرز قادة الحركة في احتساب منح خيارات الأسهم للموظفين كتعويضات. حيث بدأت المؤسسات الإبلاغ عن هذه الجوائز كتعويض في عام 2002، أي قبل أن تبدأ لجنة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية في النظر في اشتراط اتخاذ تدابير إبلاغ مماثلة في يناير/جانفي 2006.

6- تعميم نهج التسويق

نحن بحاجة إلى "الإفراط في الاستثمار" في فهم احتياجات أصحاب المصالح، وذلك باستخدام تقنيات التسويق لقطاعات أصحاب المصالح لتطوير فهم أفضل لاحتياجاتهم الفردية واستخدام أدوات البحوث التسويقية لفهم الطبيعة متعددة السمات لمعظم مجموعات أصحاب المصالح. "الاستثمار" قد يكون من حيث مزيد من الوقت، مزيد من الطاقة، أو أيا كان المورد ذو الصلة المطلوب من قبل مجموعة معينة من أصحاب المصالح.

جونسون آند جونسون (J & J) هي واحدة من أكبر المستثمرين من حيث التقييم الاستباقي لاحتياجات أصحاب المصالح واتخاذ نبض سمعة المؤسسة وسط مختلف المجموعات. وبفضل جميع الحسابات، أظهر هذا الاستثمار توزيعات أرباح كبيرة في قوة العلامة التجارية للمؤسسة، حيث حصلت شركة J & J على أعلى تصنيف في استطلاع هاريس التفاعلي الوطني للسمعة المؤسسية لمدة سبع سنوات متتالية.

7- عدم مفاضلة مصالح أحد أصحاب المصالح مقابل آخر بشكل مستمر مع مرور الوقت

كما تفكر العديد من المؤسسات الناجحة من حيث "كيفية خدمة العميل" أو "كيفية خدمة العمال"، فمن الممكن تعميم هذه الفلسفة إلى "كيفية خدمة أصحاب المصالح لدينا".

فلنعبر المثال التالي لمؤسسة تفاضل مصالح العملاء من أجل الحفاظ على قيمة الأسهم للمساهمين. في أوت عام 2000، سحبت Firestone الملايين من الإطارات التي اعتبرت معيبة. كان مديرو Firestone على دراية بالمشاكل المرتبطة بهذا المنتج لسنوات قبل أن تصبح علنية، لكنهم اختاروا "تسوية القضايا بشكل سري، واحدة في كل مرة، مما يجعل من الصعب على هيئات مراقبة المستهلك أو الجهات الرقابية الحكومية تمييز نمط يمكن أن يشير إلى قضية عامة تتعلق بالسلامة العامة". عندما أصبحت هذه الأمور علنية، تم تدمير العلامة التجارية للمؤسسة بشكل أساسي.

8- التفاوض مع أصحاب المصالح الأساسيين والثانويين

إذا كانت مجموعة أو فرد يمكن أن تؤثر على المؤسسة أو تتأثر بها إذن هناك حاجة إلى بعض التفاعل وبعض التفكير الاستراتيجي. في مجتمعنا الحر والمفتوح نسبياً، فإن عواقب عدم التفاوض مع مجموعة واسعة من أصحاب المصالح هي أنهم يستخدمون العملية السياسية "للتفاوض" بشكل غير مباشر عن طريق الضغط على الحكومة لسن مجموعة من القواعد التي من غير المرجح أن تكون مثالية لمصالح المؤسسة.

9- الرصد المستمر وإعادة تصميم العمليات لجعلها أفضل خدمة لأصحاب المصالح

في عالم اليوم لا أحد "يؤدي على أكمل وجه" في كل وقت. فأيا كانت تفاعلات المؤسسة واستراتيجياتها مع أصحاب المصالح، يمكن دائما تحسينها. تمتلك مؤسسة Penske Truck Leasing "لتأجير الشاحنات" 216,000 شاحنة في 750 موقعا. ونظرا لأن عمليات المكتب الخلفي في Penske لم تكن مركزية، فإن العملاء يحصلون على مكالمات الحسابات القابلة للدفع من 10 وكلاء أو أكثر، وغالبا ما تستمر المكالمات إلى حد بعيد بعد التسديد. وكانت هذه العملية ليست فقط غير فعالة للغاية للمؤسسة، بل كانت مزعجة بشكل رهيب لعملائها، وبعد استعانة المؤسسة بمصادر خارجية والقيام بمركزية العديد من عمليات المكتب الخلفي، فإن العملاء الذين لديهم مستحقات مدفوعات 38 يوما متأخرة يتلقون مكالمات هاتفية واحدة عن فاتورتهم، وقد تم تخفيض المدفوعات المتأخرة وتم تخفيض عدد العمال لهذه المنطقة بنسبة 30٪.

10- العمل بقصد الوفاء بالالتزامات تجاه أصحاب المصالح. "العمل مع التطلع نحو تحقيق أحلامك وأحلامهم": يمكن أن يكون للمؤسسات غرض ملهم، فبنك Grameen يريد القضاء على الفقر، وتسعى Fannie Mae لجعل السكن في متناول الناس عند كل مستويات الدخل، وتحاول ITT للصناعات صنع منتجات تحسن حياة الناس، ويتعين على جميع هذه المؤسسات أن تحقق أرباحا، وإلا فإنها لا تستطيع تحقيق مقاصدها، ولا يمكن أن تولد الأرباح أو تنفذ مقاصدها دون مشاركة مكثفة مع أصحاب المصالح.

إن الالتزام بالمبادئ من شأنه أن يحسن العلاقات مع أصحاب المصالح، وفي المطالب الموالية سنحاول التفصيل في بعض النقاط المهمة كإشراك أصحاب المصالح والحوار معهم وغيرها.

المطلب الثاني: استراتيجية إشراك أصحاب المصالح

أولا: ماذا يعني إشراك أصحاب المصالح

إشراك أصحاب المصالح يشمل العناصر التالية: تحديد أصحاب المصالح وتحليلهم، وتخطيط إشراكهم، والافصاح عن المعلومات والتشاور والمشاركة، وآلية التظلم، وتقديم التقارير المستمرة لأصحاب المصالح المعنيين¹، وهو عملية خالية من التلاعب والتدخل والإكراه والتخويف، ويتم إجراؤها على أساس معلومات مناسبة وفي الوقت المناسب، ومفهومة ويمكن الوصول إليها، في شكل مناسب ثقافيا².

إن مشاركة أو إشراك أصحاب المصالح - وهي أرضية جديدة للأعمال - هي عملية لإدارة العلاقات تسعى إلى تعزيز التفاهم والمواءمة بين المؤسسات وأصحاب المصالح فيها. ومراحل هذه العملية (الخطوات أو المهام التي تشمل كل مرحلة) تبني سلسلة من الأنشطة التي يمكن أن ترسي الأساس لعملية مشاركة فعالة لأصحاب

1 . The European Bank for Reconstruction and Development, Environmental and social Policy, may 2014: **Performance Requirement** 10 para.5. P.68 .

2. Ibid, Para.6.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

المصالح، وتوجه جدول أعمال التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، وترفع من قدرة المؤسسة على أن تكون قادرة على المنافسة بقوة في بيئة أعمال متغيرة¹.

تنطوي عملية الإشراف على تفاعلات بين مجموعات محددة من الناس، وتتيح لأصحاب المصالح فرصة لإثارة شواغلهم وآرائهم (على سبيل المثال عن طريق الاجتماعات والدراسات الاستقصائية والمقابلات و / أو مجموعات التركيز)، وتضمن أخذ هذه المعلومات في الاعتبار عند اتخاذ قرارات المشروع. ويطور الإشراف الفعال لأصحاب المصالح "رخصة اجتماعية" للعمل تعتمد على الثقة المتبادلة والاحترام والاتصال الشفاف بين المؤسسة وأصحاب المصالح فيها، وبالتالي فهو يحسن من صنع القرار في المؤسسة ومن الأداء من خلال²:

✓ **خفض التكاليف:** يمكن أن تساعد المشاركة الفعالة مؤيدي المشروع على تجنب التكاليف، في حين أن غيابها يمكن أن يكون مكلفاً من حيث المال والسمعة.

✓ **إدارة المخاطر:** تساعد المشاركة مؤيدي المشروع والمجتمعات المحلية على تحديد الآثار البيئية والاجتماعية التي يمكن أن تهدد بقاء المشروع، ومنعها، والتخفيف من حدتها؛

✓ **تعزيز السمعة:** من خلال الاعتراف علناً بحقوق الإنسان والالتزام بحماية البيئة، يمكن لمؤيدي المشاريع والمؤسسات المالية المشاركة في تمويل المشروع أن تعزز مصداقيتها وتقلل المخاطر؛

✓ **تجنب الصراع:** فهم القضايا الحالية والناشئة مثل التوتر حول تدفق العمالة وفرص العمل؛

✓ **تحسين سياسة المؤسسة:** كسب تصورات حول مشروع ما، والذي يمكن أن يكون عاملاً محفزاً للتغييرات والتحسينات في ممارسات المؤسسة وسياساتها؛

✓ **تحديد الآثار ورصدها والإبلاغ عنها:** فهم أثر المشروع على أصحاب المصالح، وتقييم آليات معالجتها والإبلاغ عنها؛

✓ **إدارة توقعات أصحاب المصالح:** التشاور أيضاً يعتبر فرصة لحاملي التراخيص ليصبحوا على بينة وقدرة على إدارة مواقف وتوقعات أصحاب المصالح.

ثانياً: مبادئ المشاركة الفعالة لأصحاب المصالح

عادة ما تسترشد مشاركة أصحاب المصالح بمجموعة من المبادئ التي تحدد القيم الجوهرية التي تقوم عليها التفاعلات مع أصحاب المصالح. وتشمل المبادئ الشائعة القائمة على أفضل الممارسات الدولية ما يلي³:

1. Cate Gable, Bill Shireman. **Stakeholder Engagement: A Three-Phase Methodology**. Part II. Corporate Stakeholder Engagement, Metrics, and Reporting: Aligning corporations and stakeholders to advance global citizenship. Newsletter March 2005, Volume 2, Number 1. P.1.

2. Krumovgrad Gold Project. **Stakeholder Engagement Plan**. Bulgaria. December 2014.P.5.

3. Ibid. P.6.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

- ✓ **الالتزام:** يتجلى الالتزام عندما يتم الاعتراف بالحاجة إلى فهم المجتمع وإشراكه والتعرف عليه واتخاذ إجراءات بشأنه في وقت مبكر من العملية؛
- ✓ **النزاهة:** تحدث عندما تتم المشاركة بطريقة تعزز الاحترام المتبادل والثقة؛
- ✓ **الاحترام:** ينشأ عندما يتم الاعتراف بالحقوق والمعتقدات الثقافية والقيم ومصالح أصحاب المصالح والمجتمعات المجاورة؛
- ✓ **الشفافية:** تظهر عندما يتم الاستجابة لانشغالات المجتمع في الوقت المناسب وبطريقة منفتحة وفعالة؛
- ✓ **الشمول:** يتحقق عندما يتم تشجيع المشاركة الواسعة ودعمها من قبل فرص مشاركة مناسبة؛
- ✓ **الثقة:** تتحقق من خلال حوار مفتوح وهادف يحترم ويدعم معتقدات المجتمع وقيمه وآرائه.

ثانياً: فوائد إشراك أصحاب المصالح

- تشمل فوائد إشراك أصحاب المصالح ما يلي¹:
- ✓ تنمية أكثر إنصافاً واستدامة من خلال إعطاء أولئك الذين لديهم الحق في أن يستمع لهم الفرصة التي تأخذ بعين الاعتبار في عمليات صنع القرار؛
- ✓ تحسين إدارة الفرص والمخاطر والسمعة؛
- ✓ تجميع الموارد التكميلية (المعرفة، الأفراد، المال والتكنولوجيا) على حل المشكلات والوصول إلى الأهداف التي لا يمكن الوصول إليها من طرف الأفراد أو المؤسسات التي تتصرف من تلقاء نفسها؛
- ✓ فهم البيئات التشغيلية المعقدة، بما في ذلك تطورات السوق، والديناميكيات السياسية والثقافية؛
- ✓ التعلم من أصحاب المصالح، مما يؤدي إلى تحسينات في المنتجات والعمليات والابتكارات؛
- ✓ إعلام وتنقيف والتأثير على أصحاب المصالح لتحسين القرارات والإجراءات التي لها تأثير على المؤسسة والمجتمع؛
- ✓ المساهمة في تطوير العلاقات القائمة على الثقة والشفافية مع أصحاب المصالح.

ثالثاً: اعتبارات إشراك أصحاب المصالح

تكمن قوة العمليات التعاونية في المنهج الإبداعي الذي يمكن لأصحاب المصالح المتعددين تقديمه لعملية حل المشكلات. تتيح المفاوضات وجهاً لوجه للأطراف المختلفة استكشاف القضايا بشكل جماعي والخروج بحلول فعالة. من خلال المشاركة في تطوير الحلول، يكون أصحاب المصالح أكثر فعالية وتكون مشاركتهم أكثر نشاطاً.

¹. Network for Business Sustainability, 2014. Op. Cit. P.14.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

بمرور الوقت، تعلم مديرو الموارد عددا من الدروس حول إشراك أصحاب المصالح، والتي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار عند التخطيط لإشراك أصحاب المصالح¹:

- يستغرق الأمر وقتا وموارد

يستغرق الأمر بعض الوقت لتطوير وبناء علاقات قائمة على الثقة مع أصحاب المصالح. إذ يجمع الممارسون أن العلاقات مع أصحاب المصالح يجب أن تتطور وتنمو منذ البداية، وأنه ينبغي رعاية هذه العلاقات وعدم دفعها للتلاشى. وقد يتم تحديد أصحاب مصلحة إضافيين يريدون أيضا المشاركة. ويتم استبعاد آخرين غير راغبين في عملية المشاركة. وسيحتاج بعض أصحاب المصالح إلى التثقيف بشأن مفهوم المشاركة نفسها، وكذلك بشأن القضايا المعقدة التي تتطلب معرفة متخصصة وتقنية. ويمكن لهذه المطالب أن تزيد من تكلفة المشاورات المطلوبة لتلبية التوقعات الخارجية، وكثيرا ما يحدث ذلك في الوقت الذي يفتقر فيه المشروع إلى القدرات والموارد الداخلية لتنفيذ استراتيجية مشاركة واسعة النطاق.

كما أن النقاش البناء والتخطيط يستغرق وقتا، فهناك حاجة لبناء الوقت الكافي في العملية لتمكين جميع الأطراف من معرفة المزيد عن بعضهم البعض وتجاوز اختلافاتهم، والحديث باللغة نفسها. يمكن أن تكون النزاعات بناءة عندما توجد عملية جيدة التيسير لضمان سماع جميع وجهات النظر، وتحويل التنوع الفكري لتحويل الاختلاف إلى أثر طيب،

وعموما يستغرق بناء العلاقات وقتا، فلا بد من تجديد الاتصال كل ثلاثة أشهر، أو ربط وتيرة الاتصال بتاريخ المؤسسة الرئيسية وأهدافها. لا بد من الواقعية والجاهزية للتغيير، الثقة والتحقق، ووضع إجراءات متابعة متواضعة.

- يثير التوقعات

يمكن أن يكون لدى أصحاب المصالح توقعات عالية بشكل غير واقعي حول الفوائد التي قد تعود لهم من المشروع. وعلى هذا النحو، يجب أن يكون مؤيدو المشروع منذ البداية واضحين بشأن ما يستطيعون وما لا يستطيعون القيام به، مرسخين فهما واضحا لأدوارهم ومسؤولياتهم. وفي البلدان النامية، كثيرا ما يتوقع من المؤيدين للمشروع أن يضطلعوا بمسؤوليات تقع عادة على عاتق الحكومة (مثل تطوير الهياكل الأساسية وتوفير مرافق الرعاية الصحية والتعليم). وينبغي تجنب هذا السلوك، إذ يمكن أن تعفى الحكومات من القيام بذلك على مسؤولياتها، كما أن مؤيدي المشروع سيثقل كاهلهم بمشاريع تتجاوز مجال خبرتهم. وبدلا من ذلك، ينبغي أن توفر عمليات

¹. انظر:

- Krumovgrad Gold Project. Op.Cit. PP.6-7.
- Will Allen, Margaret Kilvington. Op.Cit. P.253.
- Cate Gable, Bill Shireman. Op. Cit. P. 15.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

المشاركة لمقدم المشروع الفرصة لإقامة علاقات مع أصحاب المصالح وشركاء المشروع المحتملين الذين يمكنهم المساعدة في تنفيذ مشاريع المسؤولية الاجتماعية للشركات.

- ضمان مشاركة أصحاب المصالح

يمكن للمعايير والقيم الثقافية أن تمنع أصحاب المصالح من المشاركة بجرية في الاجتماعات. غالباً ما تكون هناك مطالب متعارضة داخل المجتمع، ويمكن أن يكون من الصعب على المشروع تحديد أصحاب المصالح الذين يمثلون المصالح المشتركة. ويمكن تجنب ذلك عن طريق توظيف موظفي اتصال من المجتمع المحلي ممن يتأثرون بديناميات السلطة المحلية، وهو ما يتطلب من مؤيدي المشروعات تطوير الوعي بالسياق المحلي وتنفيذ هياكل لدعم وتعزيز المشاركة الفعالة لأصحاب المصالح.

- إرهاق التشاور

وعلاوة على ذلك، هناك أدلة تشير إلى أن أصحاب المصالح يمكن أن يملوا بسهولة من عمليات التشاور وخاصة عندما لا تتحقق الوعود، ولا تؤخذ آراؤهم وشواغلهم بعين الاعتبار. وكثيراً ما يشعر أصحاب المصالح بأن حياتهم لا تتحسن نتيجة لمشروع ما، وهذا يمكن أن يؤدي إلى استخدام اجتماعات التشاور كمجال للتعبير عن الشكاوى والمظالم المتعلقة بعدم التنمية. ويمكن تجنب ذلك عن طريق تنسيق مشاركة أصحاب المصالح خلال عملية تقييم الأثر البيئي والاجتماعي، وبضمان عدم تقديم الممارسين وعوداً لأصحاب المصالح، بل استخدام عملية التشاور العام كفرصة لإدارة التوقعات، وتحدي المفاهيم الخاطئة، ونشر معلومات دقيقة عن المشروع، وجمع آراء أصحاب المصالح والتي هي ردود الفعل إلى العميل وغيره من المتخصصين في المشروع.

- لا ينبغي النظر إلى الأهداف الإيكولوجية بمعزل عن احتياجات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية، وأنه لن يتم تحديد الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية دون المشاركة المحلية. وبالمثل، هناك حاجة إلى الإحاطة بجميع القضايا التي أثرت في هذه المناقشات، بغض النظر عن طبيعتها في أول الأمر؛ بسيطة كانت أو مثيرة للجدل.

- رصد وتقييم طبيعة التعاون لا يقل أهمية عن قياس نتائج سياسة أو مشروع محدد.

هناك مجموعة متزايدة من معايير البحث والجودة بشأن تقييم أصحاب المصالح وإدارتهم، كما أنه يتم الاعتراف بشكل متزايد بإدارة إشراك أصحاب المصالح ومناهج حل المشكلات التشاركية على أنها اللبنة الأساسية للتنمية المستدامة.

المطلب الثالث: تحليل أصحاب المصالح

أولاً: مفهوم تحليل أصحاب المصالح

تحليل أصحاب المصالح ينظر في كل من أصحاب المصالح والعلاقة بينهم وبين المشروع. تحتاج أنواع العلاقات المختلفة إلى أنواع مختلفة من العمليات، بعضها تحتاج إلى المزيد من المدخلات للحفاظ عليها. على سبيل المثال، أصحاب المصالح الذين يكونون في معظم المشاريع هم المجموعة (أو المجموعات) المسؤولة عن تمويل العمل. قد يكون لصاحب المصلحة أو أصحاب التمويل طرق واضحة للغاية تتعلق بالمشروع (على سبيل المثال إجراءات الإبلاغ، أو البيانات المالية) ولكن أيضاً قد تتطلب تغذية عكسية مستمرة حول التقدم الذي يتم إحرازه من أجل ضمان استمرارية ثقتهم، لا سيما إذا كان المشروع طويل الأجل ويهدف إلى تحقيق نتائج واسعة¹.

تحليل أصحاب المصالح هو أداة أساسية لتحديد جميع الأطراف المعنية المهمة بالنسبة لعملية الحوار، وكذلك لتحديد الأطراف الفاعلة المعنية والمؤسسات ذات الصلة، وتحليل علاقاتها تجاه بعضها البعض. وعلى الرغم من أنه يمكن تطبيقه بشكل مفيد خلال جميع مراحل حوار أصحاب المصالح، إلا أنه من المهم للغاية إجراء تحليل أصحاب المصالح قبل الشروع في عملية الحوار ومن ثم يستطيع المبادرون تكوين فهم أفضل لسياق حوار أصحاب المصالح والحصول على نظرة عامة عن الدعم المتوقع والعوائق المحتملة².

إن تحليل أصحاب المصالح هو عملية جمع وتحليل معلومات نوعية بشكل منهجي لتحديد أولئك الذين ينبغي أن تؤخذ مصالحهم في الاعتبار عند وضع و / أو تنفيذ سياسة أو برنامج³، ويتضمن التحليل خصائص أصحاب المصالح مثل معرفة السياسة، والمصالح المتعلقة بها، والموقف من السياسة (مع أو ضد)، والتحالفات المحتملة مع أصحاب المصالح الآخرين، والقدرة على التأثير على عملية السياسة (من خلال السلطة و/أو القيادة).

ثانياً: لماذا هذا التحليل مفيد؟

يمكن لواقعي السياسات والمديرين استخدام تحليل أصحاب المصالح لتحديد هوية الجهات الفاعلة الرئيسية وتقييم معارفهم ومصالحهم ومواقفهم وتحالفاتهم وأهميتهم المتعلقة بالسياسة. ويتيح ذلك لصانعي السياسات والمديرين التفاعل بفعالية أكبر مع أصحاب المصالح الرئيسيين وزيادة الدعم لسياسة أو برنامج معين. وعند إجراء هذا التحليل قبل تنفيذ سياسة أو برنامج ما، يمكن لواقعي السياسات والمديرين الكشف عن حالات سوء الفهم المحتملة أو المواقف المعارضة للسياسة أو البرنامج والعمل على منعها. وعندما يستخدم تحليل أصحاب المصالح والأدوات الرئيسية الأخرى لتوجيه التنفيذ، فمن المرجح أن تنجح السياسة أو البرنامج⁴.

¹. Will Allen, Margaret Kilvington. Op. Cit. P. 251.

². بيترا كونكل، جيرلاخ، سيلفينه، فريج، فيرا، المرجع السابق، ص. 144.

³. Kammi Schmeer. **Stakeholder Analysis Guidelines**. Section 2. (no page number).
www.who.int/workforcealliance/knowledge/toolkit/33.pdf.

⁴. Ibid.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

تحليل أصحاب المصالح هو خطوة واحدة فقط (على الرغم من أنه عادةً ما يكون الخطوة الأولى) في بناء العلاقات اللازمة لنجاح مشروع أو سياسة تشاركية. يوفر التحليل نقطة بداية من خلال تحديد الأفراد والجماعات الذين يجب العمل معهم ووضع نهج معين حتى يمكن تحقيق ذلك. وبهذه الطريقة، يساعد تحليل أصحاب المصالح أيضًا أصحاب المبادرة على تقييم البيئة الاجتماعية التي سيعملون فيها. يمكن استخدام تحليل أصحاب المصالح بالتحديد من أجل¹:

- تحديد وتعريف خصائص أصحاب المصالح الرئيسيين؛
- تبيين مصالح أصحاب المصالح فيما يتعلق بالغرض من المشروع أو المشاكل التي يسعى المشروع إلى معالجتها (في مرحلة تحديد وتعريف المشروع)؛
- تحديد النزاعات حول المصالح بين أصحاب المصالح، للمساعدة في إدارة هذه العلاقات خلال سير المشروع؛
- المساعدة في تحديد العلاقات بين أصحاب المصالح التي قد تؤدي إلى "التحالفات" من رعاية المشروع والملكية والتعاون؛
- تقييم قدرة أصحاب المصالح ومجموعات أصحاب المصالح على المشاركة؛
- المساعدة في تقييم النوع الأنسب للمشاركة من قبل مختلف مجموعات أصحاب المصالح في مراحل متتالية من دورة المشروع، على سبيل المثال: الإعلام والتشاور والشراكة - كل هذه لها نماذج اتصالات مختلفة.

ثالثًا: الشروع في تحليل أصحاب المصالح

قبل الشروع في تحليل أصحاب المصالح، يجب أن تكون أهداف المشروع معرفة ومحددة بشكل واضح. يمكن توضيح ما سبق في عملية من ثلاث خطوات هي: تحديد مجموعات أصحاب المصالح الرئيسيين، تحديد المصالح، الأهمية والتأثير، ووضع استراتيجيات للمشاركة².

I- الخطوة الأولى: تحديد مجموعات أصحاب المصالح الرئيسيين

في كثير من الأحيان من الأفضل القيام بذلك بمساعدة مجموعة صغيرة من الناس. يمكن أن يكون أصحاب المصالح أفرادًا، مجموعات، مجتمعات، أو منظمات، إلخ. في كثير من الأحيان يساعد تقسيم مجموعات أصحاب المصالح إلى وحدات أصغر (مثل الرجال والنساء، الجماعات العرقية والمحلية والإدارات التنظيمية) في تحديد المجموعات الفرعية المهمة التي قد يتم تجاهلها.

يهدف تحليل أصحاب المصالح إلى تعزيز مساهمتهم في العمليات التشاركية قبل عملياتهم الفعلية في أنشطة صنع القرار. وبالتالي أصحاب المصالح لا يشاركون عادة في هذه العملية. مع ذلك، وبما أن تحديد أصحاب

¹. Will Allen, Margaret Kilvington. Op. Cit. P. 251.

². Ibid. P. 252.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

المصالح له عواقب، فإنه من المحتمل أن تكون التحليلات مقيدة بالمصالح، المعرفة الحالية وجدول أعمال الوكالة التي تقوم بتوجيه هذا العمل. لذلك، من المهم السماح لإدراج المزيد من أصحاب المصالح في وقت لاحق عندما يظهر لهم اهتمام بالعملية.

2- الخطوة الثانية: تحديد المصالح، الأهمية والتأثير

يجب استخلاص المصالح الرئيسية لكل مجموعة من أصحاب المصالح في القائمة الأولية. الأسئلة التي يمكن أن تساعد في كشف هذه تشمل:

- ما الذي يتوقعه أصحاب المصالح من المشروع؟
- ما هي الفوائد أو المخاطر المحتمل مواجهتها من طرف أصحاب المصالح؟
- ما هي الموارد التي من المحتمل أن يلتزم أصحاب المصالح بها للمشروع؟
- ما هي المصالح الأخرى لأصحاب المصالح والتي يمكن أن تتعارض مع المشروع؟
- كيف ينظر أصحاب المصالح إلى الآخرين في القائمة؟

بعد ذلك، يتم تقييم مدى نفوذ وأهمية كل صاحب مصلحة في المشروع. يشير "النفوذ" إلى مدى ما يمكن لصاحب المصلحة التأثير على نجاح المشروع بشكل إيجابي أو سلبي؛ "الأهمية" تشير إلى مشاكل، احتياجات ومصالح أصحاب المصالح التي تتطابق بشكل وثيق مع أهداف المشروع. إذا لم يتمكن أصحاب المصالح "ذوي النفوذ والأهمية، من المشاركة، لا يمكن نجاح المشروع.

يمكن عادةً إجراء هذا التقييم بشكل أفضل عن طريق الاجتماع مع 4-5 أشخاص، لكل منهم وجهة نظر فريدة حول المشروع أو القضية. يمكن أن يشمل أصحاب المصالح المؤسسات والإدارات، الوكالات أو المنظمات غير الحكومية أو الشبكات أو الأفراد. يجب أن تكون القائمة شاملة بما فيه الكفاية لضمان عدم إقصاء مجموعات معينة.

3- الخطوة الثالثة: وضع استراتيجيات للمشاركة

تعتمد استراتيجيات للمشاركة عادة على نتائج التحليل السابق. حيث يكون صاحب المصلحة هو مجموعة بدلاً من فرد، قد يحتاج إلى اتخاذ قرار سواء مشاركة المجموعة ككل أو الممثلين عنها فقط. في البداية، قد لا يكون جميع أصحاب المصالح متحمسين للمشاركة، ولكن مشاركة أصحاب المصالح هي عملية مستمرة: قد يزيد مستوى مشاركة أصحاب المصالح أو ينخفض مع استمرار المشروع. سيكون التحضير لهذا الأمر جزءاً من المشاركة المستمرة في استراتيجية المشروع. سوف تحتاج بعض أشكال تقييم أصحاب المصالح إلى تكرارها في أوقات مختلفة في جميع أنحاء المشروع، لا سيما عندما تظهر مصالح جديدة وموضوعية. وبالتالي، ينبغي أن تكون الشراكات قابلة للتطبيق ومصممة للنمو.

رابعاً: طرق إجراء التحليل

هناك أداتان يمكن بهما إجراء تحليل لأصحاب المصالح، يمكن استخدامها منفردتين أو مجتمعتين.

1- شبكة المصالح/النفوذ

يتمثل هذا التحليل في الخطوات التالية¹:

1.1- الخطوة الأولى: إعداد قائمة بأصحاب المصالح المهمين

تقوم المؤسسة بإعداد قائمة بجميع أصحاب المصالح المهمين. ويمكن أن يكون هؤلاء مشاركين في حوار أصحاب المصالح أو ربما من الأطراف الفاعلة أو المؤسسات المهتمة بالتعاون.

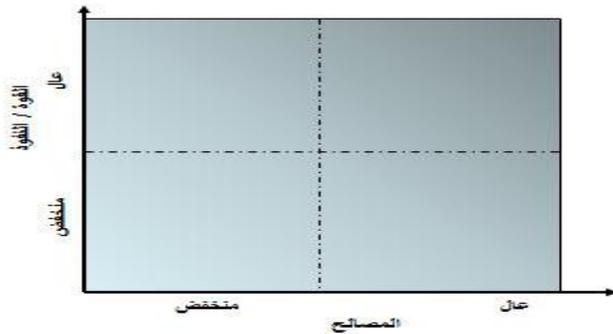
ثم تقوم بعد ذلك بمراجعة القائمة من حيث أصحاب المصالح الأكثر الأهمية، وفي نفس الوقت المؤسسات (الأشخاص أحياناً) التي يمكنها المساعدة في إنجاح حوار أصحاب المصالح أو إفشاله.

2.1- الخطوة الثانية: تحليل مصالحي أصحاب المصالح وتحليل قدراتهم على التأثير

تقوم المؤسسة بترتيب أصحاب المصالح بحسب مصلحتهم المحتملة وتأثيرهم. يمكنها رسم أصحاب المصالح بألوان مختلفة في الشبكة: الداعمون / المؤيدون على سبيل المثال باللون الأخضر، المعيقون / المنتقدون المحتملون باللون الأحمر. والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل (2-01): شبكة المصالح أو النفوذ

شبكة المصالح/النفوذ



المصدر: بيتراكونكل، جيرلاخ، سيلفينه، فريج، فيرا، المرجع السابق، ص.145.

3.1- الخطوة الثالثة: فهم كيف يمكن إشراك أصحاب المصالح المهمين

بعد أن تقوم المؤسسة بمناقشة نتائج شبكة المصالح/النفوذ، ينبغي عليها أن تنظر كيف يمكنها أن تؤثر بنفسها في أن يقوم أصحاب المصالح الآخرين بتغيير مواقفهم.

¹. بيتراكونكل، جيرلاخ، سيلفينه، فريج، فيرا، المرجع السابق، ص.144-147.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

ينبغي على أصحاب المصالح، الذين ترغب المؤسسة في أن تتفقد معهم حوار أصحاب المصالح مباشرة، أن يتواجدوا في مربع أصحاب المصالح المهتمين.

إذا كانت المؤسسة قد كوّنت فهمًا جيدًا لوجهات النظر المتباينة لمختلف أصحاب المصالح، فإنه يمكنها تقرير ما هي الخطوات القادمة للتعاون وكيف يجب التواصل عند اللزوم. ويتم إشراك مختلف الأطراف الفاعلة في مختلف مراحل حوار أصحاب المصالح بطريقة متباينة، على سبيل المثال من خلال الإمداد بالمعلومات، أو التشاور، أو الحوار أو التعاون. وإذا كان من غير الممكن إشراك جميع أصحاب المصالح منذ البداية، فيمكن وضع استراتيجية لإشراك الأطراف الفاعلة بشكل تدريجي. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-02): أهمية إشراك أصحاب المصالح

أهمية مشاركة مختلف أصحاب المصلحة وحماسهم



المصدر: بيتراكونكل، جيرلاخ، سيلفينه، فريج، فيرا، المرجع السابق، ص.146.

من خلال الشكل يتضح أنه يمكن تقسيم أصحاب المصالح كما يلي:

- أصحاب المصالح المؤثرون جدًا / المهتمون: ينبغي إشراك هذه الأطراف الفاعلة في الحوار بشكل مستمر.
- أصحاب المصالح المؤثرون جدًا / المهتمون قليلاً: ينبغي إمداد هذه الأطراف الفاعلة بالمعلومات الكافية التي تثير فضولهم إزاء المبادرة. ومع ذلك، لا ينبغي إمداد الأطراف الفاعلة بمعلومات فوق طاقة استيعابهم. وحسب أهميتهم بالنسبة لهدف الحوار ونتيجته ينبغي إثارة الاهتمام بالمشاركة بطريقة فعالة.
- أصحاب المصالح قليلو التأثير / المهتمون الذين لديهم معلومات مهمة / معرفة متخصصة:

ينبغي عليك إمداد هذه الأطراف الفاعلة بالمعلومات بطريقة ملائمة للحفاظ على اهتمامهم بحوار أصحاب المصالح. يمكن أن تكون هذه الأطراف الفاعلة مفيدة جدًا للمسائل التفصيلية الخاصة بعمل حوار أصحاب المصالح. ينبغي على المؤسسة هنا أيضًا تقييم مدى أهمية وجهة نظر هذه الأطراف الفاعلة أو خبراتهم بالنسبة لهدف الحوار ونتيجته: وطبقًا لذلك يمكنك العمل بشكل فعال من أجل إشراكهم.

- أصحاب المصالح المؤثرون قليلاً / المهتمون قليلاً: ينبغي على المؤسسة الاستمرار في وضع هذه الأطراف الفاعلة في حساباتها، لأن مواقفهم قد تتغير. إلا أنه لا ينبغي إزعاجهم بتواصل زائد عن الحد.

2- رسم خريطة مشاهد أصحاب المصالح

قبل أن تشرع المؤسسة في إنشاء حوار أصحاب المصالح وإشراك أصحاب مصلحة آخرين، يمكن من خلال رسم خريطة أصحاب المصالح المهمين وعلاقاتهم ببعض تكوين فهم أفضل لوضع الأطراف الفاعلة ووضع المطالب المعقدة في الغالب، والتي سيتم على أساسها إقامة حوار أصحاب المصالح. ينبغي على المؤسسة عند رسم هذه الخريطة أن تراعي عرض الوضع الفعلي.¹

يتم رسم خريطة نظام أصحاب المصالح لتحقيق الأغراض التالية:

- ✓ تكوين فهم أفضل للنظام،
- ✓ تحقيق فهم أفضل لأماكن تدفق الطاقات،
- ✓ التعرف على نموذج السلوكيات والعلاقات،
- ✓ وضع أساس أفضل لاستراتيجية التدخل.

1.2- الخطوة الأولى: تحديد عما إذا كان المبادرون بتحليل أصحاب المصالح جزءاً من النظام

على من يبادر بالتحليل أن يفكر فيما إذا كان جزءاً من النظام أم لا باعتباره الشخص القائم بالتحليل / المجموعة القائمة بالتحليل. فإذا كان جزءاً من النظام ويريد التدخل في النظام بصورة تنطوي على المبادرة أو القيادة، ينبغي عليه أن يشترك بنفسه في رسم الخريطة. وإذا لم يكن جزءاً من النظام، ولكنه يريد التدخل في وقت لاحق، فينبغي تحديد أهم طرف فاعل وجعله نقطة الانطلاق نحو رسم الخريطة.

وبشكل عام، ينبغي دائماً أن يكون الطرف الفاعل، الذي يُعتبر أهم طرف بالنسبة للهدف والنتيجة، هو نقطة الانطلاق لرسم مشهد أصحاب المصالح.

2.2- الخطوة الثانية: تحديد أصحاب المصالح المعنيين مباشرة بالمشروع وكذلك علاقاتهم تجاه بعضهم بعضاً

يجب أن تحدد المؤسسة/القائم بالتحليل أصحاب مصلحة مهمين آخرين في النظام وترسمهم واحداً تلو الآخر، على سبيل المثال في شكل دوائر. ويمكن التعبير عن علاقة مختلف أصحاب المصالح بهدف الحوار، أو علاقاتهم تجاه بعضهم بعضاً بطرق مختلفة: من خلال المسافة بين دوائرهم، أو من خلال الخطوط السميكة أو الرفيعة التي تربط أصحاب المصالح، أو من خلال عرض العلاقات أحادية الطرف أو العلاقات المتبادلة أو عن طريق وضع تعليقات بين مشروع الشراكة والأطراف الفاعلة المعنية.

¹. المرجع نفسه، ص. 147-149.

3.2- الخطوة الثالثة: تحديد أصحاب مصلحة آخرين ذوي تأثير محتمل على النظام

في هذه الخطوة تفكر المؤسسة في الأطراف الفاعلة الأخرى الموجودة في النظام، ومدى تأثيرها على نجاح حوار أصحاب المصالح.

4.2- الخطوة الرابعة: وضع قائمة بالمشتركة الخارجية على نظام أصحاب المصالح

هنا ينبغي أن تحدد المؤسسة الجوانب الخارجية الأخرى التي قد تؤثر على الحوار وأن تُدرجها في الصورة.

5.2- الخطوة الخامسة: تقييم رسم الخريطة

بعد القيام برسم خريطة نظام أصحاب المصالح، ينبغي على المؤسسة النظر إليها من مسافة ما، وتحليل النتيجة مع المبادرين الآخرين.

6.2- الخطوة السادسة: مناقشة خيارات التدخل

في النهاية، يتم على أساس رسم الخريطة مناقشة ما الذي يستطيع المبادرون القيام به فعلياً من أجل تعزيز الحوار والتعاون. ترتبط الجوانب المختلفة بالوضع في كل مرة وبتشكيل الأطراف الفاعلة، ويمكن أن تكون كما يلي على سبيل المثال:

✓ تعزيز التبادل والتعاون بين الأطراف الفاعلة

✓ تعزيز التفاهم المتبادل من خلال المعلومات والمناقشات

✓ إدارة النزاعات

✓ تعزيز فهم مغزى وهدف تحسين التعاون من خلال المقابلات الشخصية أو الفعاليات المعلوماتية

يجب أن تختتم عملية وضع الخريطة بالاتفاق على الخطوات التالية. فضلاً عن ذلك، فإنه ينبغي تحديد موعد لإعادة النظر بشكل مشترك في نتائج التدخلات، وتحليل ما قد تغير أو ما يُنظر إليه بشكل مختلف بعد تنفيذ الخطوات المتفق عليها. وتبعاً لذلك، فإنه ينبغي تعديل الاستراتيجية إذا لزم الأمر.

المطلب الرابع: حوارات أصحاب المصالح

تعد حوارات أصحاب المصالح طريقة لإدارة عمليات التغيير من خلال التعاون، وتمثل خاصيتها في أنها تشرك أصحاب المصالح ذوي الصلة بتنفيذ إجراء ما. تجمع حوارات أصحاب المصالح وجهات نظر مختلفة، وتمكّن أصحاب المصالح من البحث المشترك عن حلول ليست جزئية ولا تتجاهل الصعوبات. في الواقع، تعني الاختلافات والصراعات القائمة بين أصحاب المصالح أن حوارات أصحاب المصالح تمتلك إمكانات كبرى لتحديد الحلول المبتكرة للتنمية المستدامة¹.

¹. Petra Künkel et al. **Stakeholder Dialogues Manual**. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Germany. 2011. P.5.

يمكن التمييز بشكل واسع بين حوارات أصحاب المصالح الموجهة إلى التشاور وحوارات أصحاب المصالح الموجهة إلى التعاون أثناء التنفيذ. فمن ناحية، في الحوارات الاستشارية لأصحاب المصالح، يساهم الفاعلون بخبراتهم ووجهات نظرهم وتجاربهم. عادة ما يكون المبادرون إلى حوار أصحاب المصالح مسؤولين عن مواصلة استخدام التوصيات والدروس المستفادة، ومن ناحية أخرى، تركز الحوارات التعاونية لأصحاب المصالح على التعاون بين الجهات الفاعلة، التي تتحمل المسؤولية المشتركة عن وضع حل فعال عملي، وكلما زاد التركيز على التنفيذ، ازدادت الرغبة في التعاون وتحمل المسؤولية عن النتائج والنجاحات.

وتشمل الأشكال التشاورية للحوارات مع أصحاب المصالح المتغيرات التالية: التشاور مع أصحاب المصالح لمرة واحدة، سلسلة مشاورات أصحاب المصالح، التشاور المؤسسي مع أصحاب المصالح، منصة أصحاب المصالح المتعددين (التبادل). أما حوارات أصحاب المصالح التعاونية فتشمل مبادرة لأصحاب المصالح المتعددين، منصة أصحاب المصالح المتعددين (إدارة التنفيذ)، والشراكة مع أصحاب المصالح¹.

يمكن أن تأخذ حوارات أصحاب المصالح أشكالاً متنوعة، ففي إطار المشاورات تكون الفعاليات الحوارية، سواء أكانت الفردية منها أو الجماعية والتي تظهر في صورة ورشات عمل أو مؤتمرات، في المقدمة. أمّا عندما يكون التركيز بدرجة أكبر على تفعيل عمليات التعاون، فتكون اللقاءات التشاورية لأصحاب المصالح في أغلب الأحوال داخلية ضمن عملية تطبيق تستمر لفترات أطول. ولن تكون حوارات أصحاب المصالح مفيدة إلا إذا كانت تساهم في كشف النقاب عن المشكلات وتهدف إلى المعالجة الجماعية لسبل الحلول الممكنة².

تعتبر حوارات أصحاب المصالح نمجا واعدة، فهي تتيح إمكانية التعاون لتحقيق الاستدامة، ولإنجاح هذه العملية يجب أن يتم إشراك مختلف مجموعات الاهتمامات في العمليات المعنية، فالحوارات من شأنها أن تؤمن بنجاح أي عملية تحديد للنتائج وتوفير قدرًا عاليًا من الالتزام من قبل كل المشاركين في العملية عند التطبيق، كما وتعرض فرضية حوارات أصحاب المصالح طريقًا ببناءً في المواقف المتشابكة، إذ تفتح الرؤى لخيارات تعامل جديدة يمكن أن يقبلها كل المشاركين وأصحاب المصالح. والوصول إلى حلول بشكل مشترك، يزيد من احتمالية التوصل إلى اتفاق في الرأي وكذلك الحصول على نتائج يمكن تقبلها. كما وتخفي الاختلافات والنزاعات بين الجهات المختلفة من أصحاب المصالح طاقة كبيرة لوضع فرضيات حلول مبتكرة من منظور التطوير المستدام، ويمكن أن تزداد فعالية الحوارات إذا ما توفرت السبل الملائمة والموارد³.

وفي الحالات المعقدة، يمكن لنهج حوار أصحاب المصالح توفير طريقة بناءة لتحقيق الأهداف المخططة عن طريق خلق نطاق لخيارات جديدة قابلة للتطبيق لجميع المعنيين. إن الطبيعة المشتركة لهذه العملية لا تزيد فقط من احتمال التوصل إلى توافق في الآراء، بل تزيد أيضا من استدامة النتائج. عندما ينضم أصحاب المصالح من

¹. Ibid. P.10.

². كونكل، بيترا، جيرلاخ، سيلفينه، فريج، فيرا، المرجع السابق، ص. 24.

³. المرجع نفسه، ص. 20.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

مختلف القطاعات، يجلبون تجاربهم وخبراتهم المختلفة لتحقيق أهداف مشتركة. علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي تبادل وجهات النظر في حوارات أصحاب المصالح إلى تعزيز تأثيرات التآزر داخل القطاع¹.

ويمكن تلخيص أهمية حوارات أصحاب المصالح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-11): أهمية حوارات أصحاب المصالح

ربط المهارات وتجميعها	التحديات التي تجلب معها على سبيل المثال إدارة سلسلة الإمداد والتحصيل المستدام والتواصل والمسؤولية الاجتماعية للشركات الموجهة للأهداف والعمولة المتزايدة للعمليات، تتطلب تجميع الخبرات المتباينة للفاعلين المختلفين.
استخدام السبل والمصادر بشكل أكثر فعالية	التعاون في إطار حوارات أصحاب المصالح يعمل على تحفيز عملية الاستفادة بشكل أكثر فعالية من السبل والمصادر، حيث إنه يتم استخدامها بشكل مشترك لتحقيق الهدف.
النتائج التي يتم تحقيقها في الحوار تكون أكثر قابلية للتحمل وقبولاً واستدامة مقارنة بالحلول الفردية	النتائج التي يتم تحقيقها في إطار التعاون والحوار يقبلها أصحاب المصالح، كما يتم قبولها أيضاً في محيط عمل أصحاب المصالح بشكل أفضل، وهو ما يزيد نسبة القبول وتشجيع علاقات التعاون المشترك
تعمل حوارات أصحاب المصالح على زيادة طاقة النظم المتشابكة لإيجاد حلول	من خلال حوارات أصحاب المصالح يتم تدعيم طاقة النظم المتشابكة على حل المشكلات. تجميع الطاقات المختلفة والتكوين المشترك لحقول التعامل من شأنها أن تؤدي إلى زيادة سرعة التعلم مقارنة بالحال عند ممارسة الأنشطة المؤسسية أو القطاعية الصرفة
جودة ومصداقية عمليات تكوين الرأي أعلى	تكون جودة ومصداقية عمليات تكوين الرأي أعلى، عندما يتم إشراك وجهات نظر متعددة وتتم موازنة الاهتمامات والمصالح. ومعرفة الأسانيد والحجج المختلفة من شأنها أن تمنع المواقف المتصلبة.
الاستراتيجيات المتفق عليها تكون أسهل في التطبيق	الاستراتيجيات المتفق عليها تكون أسهل في التطبيق عندما يتم تطويرها في أي حوار شفاف ومتوازن. لا يجب أن يجري إقناع أصحاب المصالح من البداية، بل يمكن أن يتم ذلك من خلال مشاركتهم الفاعلة في الوصول إلى النتائج التي تمت معالجتها
حوارات أصحاب المصالح تزيد من الاستعداد للالتزام الذاتي	حيث إن المشاركين يساهمون في التأثير على تشكيل المستقبل، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية المشتركة، ومن اهتمامهم بالنجاح المشترك
حوارات أصحاب المصالح تصدر عن النصلب والنزاعات في المجتمع	المشاركة الفعالة في حوارات أصحاب المصالح تعمل على تشجيع عملية الاستكشاف المشترك للإمكانات المستقبلية. وهذا من شأنه أن يعمل على تغيير وتوسيع نطاق منظور المشاركين ويفتح إمكانات تعامل جديدة للجميع

المصدر: كونكل، بيترا، جيرلاخ، سيلفينه، فريج، فيرا. التطبيق الناجح لحوارات أصحاب المصالح. معهد الريادة الجماعية، 2014، ترجمة محمد عبدالمهدي، ص ص. 21-22.

¹. Petra Künkel and al. Op. cit. P.5.

وتجدر الإشارة إلى أن التواصل الجيد يلعب دوراً هاماً في حوارات أصحاب المصالح ويتطلب انتباهاً من نوع خاص، فالتواصل المنتظم يعنى بتوفير الشفافية في إطار التطبيق. وأي جَوّ مفعم بالثقة هو بمثابة عنصر نجاح مركزي في حوارات أصحاب المصالح.

المطلب الخامس: العلاقة بين جودة العلاقات مع أصحاب المصالح ونجاح المؤسسات

يقول Jeff Mooney رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لـ A&W للخدمات الغذائية: "لا يهم مدى جودة أبحاث السوق، ومدى إشراق فريق الإدارة، بل هي نوعية العلاقات بين جميع الأفراد في المؤسسة التي لها تأثير هائل على نوعية القرارات وتنفيذها"¹.

وفي اقتصاد سريع العولمة وقائم على المعرفة، تحولت مصادر خلق القيمة في مجال الأعمال التجارية، من الأصول الملموسة مثل الأراضي والمعدات، إلى الأصول غير الملموسة مثل رأسمال الفكري والبشري والاجتماعي. وفي حين أن الأهمية النسبية لمختلف الأصول مفتوحة للنقاش، يعتقد أن العلاقات بين المؤسسة وعمالها وأصحاب المصالح الآخرين تشكل قيمة هامة للأعمال والتي لم تقدر بعد، وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق للعلاقة بين جودة العلاقات مع أصحاب المصالح ونجاح المؤسسات (الأداء المالي والمزايا التنافسية).

أولاً: مؤشرات قياس العلاقة مع أصحاب المصالح

تقاس العلاقات طويلة الأمد للمؤسسة بشكل أفضل من خلال التركيز على عناصر دقيقة جداً (أو مكونات العلاقات القائمة)، وقد لعب الأكاديميان Dr. Linda Childers Hon من جامعة فلوريدا، و Dr. James E. Grunig من جامعة ماريلاند دوراً قيادياً في إيجاد مؤشرات تقيس العلاقات بين المؤسسة وأصحاب المصالح المختلفين (كان مجالها العلاقات العامة)، حيث أشارا إلى كل من السيطرة المتبادلة، الثقة، الرضا، الالتزام، علاقة التبادل، والعلاقة المجتمعية².

1- السيطرة المتبادلة: تعني إلى أي مدى يتفق الأطراف حول من لديه السلطة الشرعية للتأثير على الآخر. بالنسبة للعلاقات الأكثر استقراراً وإيجابية، يجب أن تكون للمنظمات وأصحاب المصالح درجة معينة من السيطرة على الآخر.

2- الثقة: تعني الثقة "تصورات الأفراد والجماعات بأن الوعود والاتفاقات والقرارات يمكن الاعتماد عليها وسيتم الالتزام بها"³، فهي تعبر عن مستوى الثقة لأحد الأطراف في والرغبة في الانفتاح على الطرف الآخر.

وتعد العامل المحوري في تحقيق النجاح للمنظمات، وشرط أساسي للعلاقات الشخصية الإيجابية في مختلف السياقات وفي الحالات التي تتطلب التعاون المتبادل، والعمل كفريق، وولاء المجموعة، كما تؤدي الثقة في

¹. Ann C. Svendsen et al. **Measuring The Business Value Of Stakeholder Relationships**. Part 1. Centre for Innovation in Management (CIM) (date not mentioned). P.1.

². Linda Childers Hon, James E. Grunig, **Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations**. The Institute for Public Relations (USA) November 1999. P.19-21.

³. تيسير زاهر، زكريا سلامة. "أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية (دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الأعمال)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 30 العدد الأول 2014، ص.301.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

المؤسسة إلى رفع الروح المعنوية للأفراد، وإلى تقبل الأفراد للتغيير والتجديد، وزيادة الرغبة في العمل، كما تؤدي إلى المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار، والتفاعل الصادق والصريح وتبادل الآراء بحرية وموضوعية، وتؤدي أيضاً إلى تفويض الصلاحيات وحسن استخدامها للوصول إلى الأهداف المرجوة¹. إن الثقة تحطم كل أنواع الحواجز التي تعيق العلاقات على مر السنين.

وهناك ثلاثة أبعاد للثقة تتمثل في النزاهة، الاعتمادية، والكفاءة:

- **النزاهة:** الاعتقاد بأن المؤسسة عادلة ومنصفة؛
 - **الاعتمادية:** الاعتقاد بأن المؤسسة سوف تفعل ما تقول أنها سوف تفعل؛
 - **الكفاءة:** الاعتقاد أن المؤسسة لديها القدرة على فعل ما تقول أنها ستفعل.
- 3. الرضا:** المدى الذي يشعر فيه كل طرف بالارتياح تجاه الآخر بسبب تعزيز التوقعات الإيجابية بشأن العلاقة. فالعلاقة المرضية هي العلاقة التي تفوق فيها الفوائد التكاليف، ويمكن أن يحدث الرضا أيضاً عندما يعتقد أحد الطرفين أن سلوكيات الطرف الآخر في المحافظة على العلاقة إيجابية.
- 4- الالتزام:** المدى الذي يعتقد ويشعر فيه كل طرف بأن العلاقة تستحق إنفاق الطاقة للحفاظ عليها وتعزيزها. يرى بورتر(1968) أن الالتزام هو "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بقيمتها وأهدافها الرئيسية"²، وتكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي، يدفع بالمؤسسة إلى التقدم والبقاء³.

هناك ثلاثة أبعاد للالتزام هي⁴:

- **الالتزام الشعوري (العاطفي):** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين.
- **الالتزام المعياري:** ويعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المؤسسة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المؤسسة، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دوراً كبيراً في بلورة هذا النوع من الالتزام، فشعور الفرد بالالتزام والواجب في الاستمرار في التعامل مع المؤسسة قد ينبع من القيمة والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد، وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري.

¹. المرجع نفسه، ص.ص.301-302.

². عاشوري ابتسام. "الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية". مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس. ص.64.

³. المرجع نفسه، ص.66.

⁴. محمد جودت محمد فارس. "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة". مجلة الجامعة الإسلامية

للدراستات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2014، ص.172، بتصرف.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

- الالتزام المستمر: ويشير إلى درجة التزام الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل فيها أو يتعامل معها، وهذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة، فما دامت المؤسسة التي يتعامل معها تقدم له من المنافع ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المؤسسات الأخرى فيستمر بالارتباط.

5- علاقة التبادل: في علاقة التبادل، يعطي أحد الطرفين فوائد إلى الآخر فقط لأن الآخر قد وقر فوائد في الماضي أو من المتوقع أن يفعل ذلك في المستقبل. في الأساس، فإن الطرف الذي يتلقى الفوائد ينطوي على التزام أو دين لإعادة الجميل، والتبادل هو جوهر العلاقات التسويقية بين المؤسسات والعملاء، وهو المفهوم المركزي لنظرية التسويق، ومع ذلك، فإن علاقة التبادل غالباً ما تكون غير كافية، فأصحاب المصالح يتوقعون أن تقدم المؤسسات أشياء للمجتمع، والتي تحصل المؤسسات من ورائها على القليل أو لا شيء في المقابل.

6- العلاقة المجتمعية: في العلاقة المجتمعية، يوفر كلا الطرفين الفوائد التي تعود على الآخر لأنهما يهتمان لرفاهية الآخر - حتى عندما لا يكون هناك شيء في المقابل، فالإدارة يجب أن تقتنع بأنها تحتاج أيضاً إلى علاقات مجتمعية مع كل من الموظفين، والمجتمع، والحكومة، ووسائل الإعلام، وحملة الأسهم، فضلاً عن تبادل العلاقات مع العملاء.

والعلاقات المجتمعية ليست إيثاراً كلياً، فالأفراد يحققون أهدافاً أوسع من خلال العلاقات المجتمعية مع عائلاتهم وأصدقائهم ومعارفهم، وبالمثل، فإن المؤسسات تستفيد أيضاً من بناء سمعتها لكونها معنية بالعلاقات المجتمعية وتواجه معارضة أقل ومزيداً من الدعم على المدى الطويل من أصحاب المصالح.

العلاقات المجتمعية مع جميع الأطراف المتأثرة بالسلوكيات التنظيمية تضيف قيمة للمؤسسة، وهي مهمة لأنها تقلل إلى حد كبير من احتمالية السلوكيات السلبية من جانب أصحاب المصالح المذكورين أعلاه - التقاضي، الإضرابات، المقاطعات، الدعاية السلبية، وما شابه. أما العلاقات التبادلية فضرورية للعملاء وحملة الأسهم والموردين، وفي الواقع معظم العلاقات تبدأ بعلاقات تبادل ثم تتحول إلى علاقات مجتمعية.

ثانياً: العلاقات الجيدة مع أصحاب المصالح والأداء المالي

شهدت السنوات الثلاثين الماضية تطوراً سريعاً في الفهم حول ما إذا كانت العلاقات مع أصحاب المصالح تسهم في نجاح المؤسسات وكيفية ذلك. في حين أظهرت الأبحاث التي تنظر في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي نتائج متباينة، هناك عدد قليل من الدراسات الهامة التي تظهر أن هناك علاقة قوية بين العلاقات الجيدة مع أصحاب المصالح ونجاح الأعمال.

فقد أظهر باحثا جامعة هارفارد John Kotter و James Heskett، في كتابهما (Corporate Culture and Performance) (1992)، على سبيل المثال، أن نمو المبيعات والعمالة في المؤسسات ذات التوجه نحو أصحاب المصالح كان أعلى بكثير مما كان عليه الحال في المؤسسات التي تركز على المساهمين، وعلى وجه التحديد، أبلغت المؤسسات ذات التوجه نحو أصحاب المصالح عن أربع أضعاف في نمو المبيعات وثمانية أضعاف في نمو العمالة. وقال الباحثان أن

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

المؤسسات الناجحة وذات الرؤية (الحاملة)، وإن كانت متنوعة جدا بطرق أخرى، تضع أولوية أقل في تعظيم ثروة المساهمين وتركيزا أكبر على خدمة مصالح مجموعة واسعة من أصحاب المصالح.

وعزز Arie de Geus هذه النتيجة في كتابه (1997) *The Living Company*. حيث وجد المؤلف أن المؤسسات الموجهة نحو أصحاب المصالح بقيت في وئام مع بيئتها من خلال الحفاظ على "مجس للاستشعار" ومن خلال تطوير علاقات قوية. وأشار أيضا إلى أن المؤسسات التي حافظت على بقائها لمدة خمسة وعشرين عاما أو أكثر، تميل إلى أن تكون متماسكة ومحافضة في معاملاتها المالية، ومن المرجح أن يكون صنع القرار فيها لا مركزيا.

في سياق كندي، وجدت دراسة رائدة من قبل Max Clarkson، المدير السابق لمركز كلاركسون لأخلاقيات الأعمال في جامعة تورنتو، أن المؤسسات التي تضع جائزة عن الأخلاق والأداء الاجتماعي تحقق أكبر قدر من المال. وتشير أبحاث Clarkson إلى أن المؤسسات التي تركز بشكل حصري على النتيجة النهائية (نتيجة النشاط) غالبا ما تتخذ قرارات أكثر ضعفا. واقترح أن هذا قد يكون بسبب افتقارهم إلى المعلومات من أصحاب المصالح والبيئة، والتي من شأنها أن تتوقع لهم الفرص وحلا لمشاكل عندما تكون صغيرة وأقل تكلفة للمعالجة¹.

استخدمت عدد من الدراسات قواعد بيانات المسؤولية الاجتماعية للشركات لربط مقاييس نوعية العلاقة مع أصحاب المصالح بالأداء المالي (Collins and Porras, 1995; Waddock & Graves, 1997, Berman et al, 1999; Roman et al, 1999)، استخدم Waddock وBerman وآخرون مقاييس لنوعية العلاقات مع العمال والعملاء والمجتمعات والأقليات والنساء والبيئة الطبيعية التي كانت تستند إلى تصنيفات المسؤولية الاجتماعية للشركات المستمدة من قاعدة بيانات كيندر، ليدنبرغ، دوميبي السقراطية .

ربط Waddock و Graves (1997) تصنيفات المسؤولية الاجتماعية للشركات في السنة السابقة بالأداء المالي حسب مقاييس مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية وعائد المبيعات، ووجدا دعما كليا للتأكيد على وجود علاقة بين كيفية تعامل المؤسسة مع أصحاب المصالح والأداء المالي.

حاول Berman وآخرون (1999) تحديد أي نوع من سلوكيات المسؤولية الاجتماعية للشركات كانت مرتبطة بقوة بالعائد على الأصول. ووجدوا أن سلوكيات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تعاملت مع علاقات المؤسسة مع العمال ومع العملاء كانت لها آثار مباشرة كبيرة على العائد على الأصول. كما قام الباحثون بدراسة دور الوساطة المحتمل لاستراتيجية المؤسسة، والتي تم استنتاجها من التقارير المالية على أنها كثافة البيع، وكفاءة الإنفاق الرأسمالي، أو كثافة رأس المال. وقد ثبت أن السلوكيات المتعلقة بالمجتمعات والأقليات والنساء والبيئة الطبيعية لها تأثير وسيط، اعتمادا على استراتيجية المؤسسة. رأى Berman وآخرون، أن عوامل الوساطة (مثل التأثيرات على البيئة الطبيعية، وبالتالي العلاقات مع المجموعات البيئية) قد لا تكون ذات أهمية متساوية في جميع الصناعات.

¹. Ann C. Svendsen and al. Op.cit. P.7.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

وبالمثل، قد تكون العلاقات مع الأقليات أكثر أهمية للأداء المالي في مناطق جغرافية أكثر إثنية وعرقية مما هي عليه في مناطق أكثر تنوعا.

وبشكل غير مباشر، تم بحث الارتباطات بين الأداء الاجتماعي والبيئي وأداء سعر السهم في سياق مؤشرات مثل مؤشر داوجونز للاستدامة، ومؤشر القيمة البيئية الابتكاري the InnovestEcoValue Index ومؤشر جانتزي الاجتماعي Jantzi Social Index، وعندما تشمل هذه المؤشرات البعد الاجتماعي، لا يستند قياسها إلى نوعية علاقات أصحاب المصالح. بدلا من ذلك، فإنها تساوي الأداء الاجتماعي بالتقييم الشخصي للمراقبين لسلوكيات المؤسسة الفعلية، وفي هذا الصدد، فإنها تركز على نتائج جودة العلاقة مع أصحاب المصالح. علاوة على ذلك، يزعم أن الارتباطات هي مظاهر متزامنة في ثلاثة أبعاد لأداء عامل مشترك، ألا وهو الكفاءة الإدارية.

تقترح Ann C. Svendsen¹ وآخرون¹ التحقيق في الفرضية القائلة بأن القدرة على خلق والحفاظ على علاقات عالية الجودة مع أصحاب المصالح هي كفاءة إدارية ضرورية، والتي من دونها يصبح النجاح المالي غير مرجح. على أية حال، فإن وجود مثل هذه الترتيبات يوفر بعض الأدلة العملية لوجود صلات بين الأداء الاجتماعي والمالي.

ثالثا: العلاقات مع أصحاب المصالح والميزة التنافسية

تعد جودة العلاقات مع أصحاب المصالح من الدعائم الأساسية التي تساعد المؤسسات في تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما أنها تجعلها متميزة عن المنافسين، ويتجلى الاهتمام المتزايد بالصلة بين العلاقات الإيجابية مع أصحاب المصالح والميزة التنافسية في أربعة مجالات على الأقل وهي:

- الفشل في إقامة وتغذية العلاقات مع أصحاب المصالح يخلق مخاطر المساهمين،
- تعتبر العلاقات القوية مع العمال وفيما بينهم، ومع سلسلة التوريد وشركاء التحالف مع الأعمال، شرطا أساسيا للابتكار،
- توفر شبكة كثيفة من العلاقات والموارد والمعلومات اللازمة لتطوير أسواق وفرص جديدة،
- العلاقات هي مصدر للسمعة الجيدة، كما أنها تعزز قيمة العلامة التجارية، وكلاهما يولد عددا لا يحصى من الفوائد التجارية².

وتتمثل المزايا التنافسية الناجمة عن العلاقات الإيجابية مع أصحاب المصالح فيما يلي³:

¹. Ibid. PP.7-8.

². Ann C. Svendsen et al. Op. cit. P.9.

³.- Ibid. PP. 9-12.

- Migle Matuleviciene, Jurgita Stravinskiene. **The Importance of Stakeholders for Corporate Reputation**. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 2015, 26(1). PP.75-78.

1- الحد من المخاطر

عانت مؤسسات مثل ماكدونالدز وميتسوبيشي ومونسانتو ونستله ونايك وشيل وتكساكو من الإضرار بسمعتها ومبيعاتها نتيجة لحملات توعية جماهيرية من قبل جماعات نصره أصحاب المصالح، وقد مكنت شبكة الإنترنت النشاط في جميع أنحاء العالم من تنسيق مقاطعات ضد المؤسسات ذات التأثير المباشر على المبيعات، وإن كان ذلك في العادة بنسبة مئوية صغيرة لأسواقها المحتملة، وبالإضافة إلى تأثيرات المبيعات، قد تكون هناك آثار أكثر ضررا على المدى الطويل، على الرغم من أنه ليس من المريح للمؤسسات مناقشتها وتسجيلها، ومن الصعب عليها تحديد كميتها، يمكن أن تتضمن ما يلي:

✓ تخفيض الترخيص للعمل في أسواق معينة (مثل "Monsanto" مونسانتو ومنتجاتها المعدلة وراثيا في أوروبا)؛

✓ تخفيض وضع الصفوة للمورد" أو لصاحب العمل (على سبيل المثال، تجربة "Shell" بعد الصدمتين التوأم لبرنت سبار ونيجيريا)؛

✓ تناقص قيمة العلامة التجارية.

وتؤدي هذه الآثار أيضا إلى تكاليف مباشرة حيث تعيد المؤسسات الاستثمار في السمعة، من خلال

مثلا:

✓ توظيف عمال إضافيين لرصد الممارسات الداخلية التي هي موضع تساؤل (مثل تجربة Nike مع الخلافات المتعلقة بحقوق الإنسان في سلسلة التوريد)؛

✓ تقييد وقت الإدارة العليا أثناء النزاعات (مثل تجربة McDonalds في قضية التشهير ضد منظمة السلام الأخضر في لندن)؛

✓ الإنفاق الإعلاني (مثل استثمارات شل في العلاقات العامة للمؤسسة بعد برنت سبار ونيجيريا)؛

✓ مطالبات التعويض المفرط (مثل تجربة مؤسسة Texaco في التعامل مع اتهامات العنصرية المنهجية في ممارساتها التجارية في الولايات المتحدة)؛

✓ تكاليف الأضرار المادية التي لحقت بالملكيات (مثل تجربة McDonalds أثناء الاحتجاجات المناهضة للعلامة).

2- الابتكار

في اقتصاد اليوم التنافسي للغاية، يعد الابتكار ذا أهمية أساسية لبقاء الأعمال ونجاحها. وتبين البحوث أن إنشاء فرق عمل مبتكرة للغاية يعتمد إلى حد كبير على إقامة علاقات إيجابية بين كل من الإدارة والعمال، وبين العمال أنفسهم، والعكس بالعكس، فإن العمال الذين تحفزهم رؤية مشتركة ومجموعة من الأهداف، ويتقنون بزملاتهم، ويرتبطون بشبكات معلومات متنوعة ومحفزة، يميلون إلى أن يكونوا أكثر ابتكارا، وبعبارة أخرى، فإن العلاقات الإيجابية ضرورية لتحويل الأصول غير الملموسة (المعرفة) إلى أصل ملموس (عمليات ومنتجات وخدمات

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

جديدة)، وبالمثل، فإن العلاقات الإيجابية القائمة على الثقة مع الموردين وشركاء الأعمال هي أمور أساسية لتشجيع الابتكار، فضلا عن تعزيز الكفاءة والفاعلية.

في الماضي، كانت علاقات سلسلة الإمداد تحكمها عقود صريحة وطويلة الأجل، وقد أنفقت جهود إدارية كبيرة في رصد ومراقبة سلوك الموردين، وكذلك عندما لا يتم الوفاء بشروط العقد، في محاولة لمعالجة المشكلة وحل النزاعات. اليوم، من المرجح أن تستند علاقات سلسلة الإمداد إلى عقود ضمنية قائمة على الثقة يتم التفاوض وإعادة التفاوض بشأنها بتغيير المطالب والفرص، ويتطلب هذا النوع من العلاقة مزيدا من المرونة، وبالتالي يعتمد على تقاسم المعرفة والتفاعل والثقة.

3- السمعة

كشف تحليل مفهوم السمعة أن سمعة المؤسسة تعامل بشكل عام كنتيجة للتفاعل بين أصحاب المصالح والمؤسسة. يفترض (Neville et al 2005) أن أصحاب المصالح لديهم تأثير على كل من الأداء المالي وعلى السمعة، فهم يمتلكون الموارد الضرورية للمؤسسة. وجادل Krstic (2014) بأن العلاقة المتبادلة بين أصحاب المصالح والمؤسسة ليست فقط إيجابية ولكن أيضا قد تكون سلبية، فهناك تهديد لسمعة المؤسسة عندما تكون العلاقات بين أصحاب المصالح والمؤسسة من جانب واحد، وغير مدعومة بالمسؤولية والشفافية والمساءلة. ويتفق العديد من العلماء على أنه من الضروري إشراك جميع أصحاب المصالح في تطوير سمعة المؤسسة، لأن أصحاب المصالح يمكنهم التأثير على صورة المؤسسة وسمعتها وإيراداتها - مباشرة من خلال القرارات والمقاطعة والانتقام والدخل - الضرائب وتقييد الموارد، ويمكن الاستنتاج بأن أصحاب المصالح لديهم تأثير غير مباشر على سمعة المؤسسات من خلال علاقة أصحاب المصالح مع المؤسسة.

التعاون بين أصحاب المصالح والمؤسسة يتيح للمؤسسة الحد من مخاطر السمعة، وزيادة توافر الموارد، وحل المشكلات الناشئة، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتسهيل بعض العمليات التجارية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات. من أجل ضمان سمعة قوية، يجب أن تكون المؤسسة قادرة على الدخول في علاقات مع أصحاب المصالح وإدارة ردود الفعل المتبادلة.

يمكن للالتزامات طويلة الأجل بين المؤسسة وأصحاب المصالح أن تضمن كفاءة الأداء، حتى عندما تحدث أزمة، كما أن الثقة المتبادلة بين المؤسسة وأصحاب المصالح هي الأساس لنجاح طويل الأمد، إذ تبين البحوث أن سمعة المؤسسة هي عامل محدد وهام لنجاح الأعمال، فلقد وجدت دراسة وطنية أجريت عام 1997 لمواقف المستهلكين من قبل Cone/Roper (1997) أن 76 % من المستهلكين من المرجح أن يتحولوا إلى العلامة التجارية المرتبطة بقضية وجيهة. ويمثل ذلك زيادة من 63 % في عام 1993. وتظهر دراسات أخرى انكماشاً في قيمة أسهم المؤسسة عندما تتهم هذه الأخيرة بارتكاب مخالفات أخلاقية.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

لقد أسهمت التكنولوجيا وزيادة قوة الإعلام للتأثير على الرأي العام في زيادة أهمية السمعة، فالمؤسسات تدرك أن سمعتها تعتمد على تطوير علاقات موثوقة مع عمالها، وعملائها والسكان المقربين، والموردين، هذا صحيح بشكل خاص في عالم شبكي حيث كل شيء حول مؤسسة ما يمكن أن يكون معروفا عالميا وغالبا على الفور.

وقد يكون أفضل مثال حول تأثير السمعة هو حالي Shell المعروفة في المملكة المتحدة وميرك Merck في الولايات المتحدة. ففي 10 جوان/يونيو 1995، بدأت شركة شل البريطانية في سحب جهاز حفر نفطي مستعمل، "برنت سبار" Brent Spar، إلى شمال المحيط الأطلسي لتغرقه، وكان التخلص منه تتويجا لمدة أربع سنوات من الدراسة وتمت الموافقة عليه ودعمه من قبل المنظمين، بل من قبل رئيس الوزراء البريطاني جون ميحور عندما تم تحديده حول تلك النقطة في البرلمان، وقد عززت منظمة السلام الأخضر المعارضة المجتمعية للمشروع، وأجبرت شل على وقف المشروع يوم 20 يونيو.

كانت التكاليف كبيرة. وقدرت شل أن التكلفة المباشرة لتغيير قرار التخلص كانت 200 مليون دولار (الولايات المتحدة). بالإضافة إلى ذلك، أدت المقاطعات والتهديدات ضد محطات خدمة شل إلى فقدان المبيعات، وقد تم تحريب خمسين محطة خدمة شل، اثنين بقنبلة حارقة، وأخرى بطلق ناري، وعلاوة على ذلك، انخفضت معنويات العمال.

في غضون شهر واحد من حلقة شل، تسرب ثلاثي كلوريد الفوسفور من ميرك مصنع فلينت ريفر وشركاه في ألبانيا، نيويورك، وأنتج التسرب سحابة سامة واضحة فوق المصنع، وتم نقل 45 شخصا إلى المستشفى، وإجلاء 400 عامل، وبث طاقم تلفزيوني الحدث، وتراوحت استجابة المجتمع من اللامبالاة إلى الدعم التمجيدي لميرك، ومن الأسباب التي دفعت شركة ميرك إلى الاستفادة من وضع الشك هي رؤية المؤسسة التي نشأت في العشرينيات (1920)، والتي بنيت على القيم الأساسية للنزاهة، والمساهمة في المجتمع، والمسؤولية تجاه العملاء والعمال، وسعيها للحدودة والتميز. يعتقد جورج ميرك -الرئيس التنفيذي للمؤسسة- أن المؤسسة تعمل بموافقة المجتمع، وقد عملت على مر السنين بكد لكسب تلك الموافقة. وتستفيد المؤسسة مما أسماه Fombrun (1996) برأس مال السمعة reputational capital .

4- توسيع الأسواق والفرص

القدرة على إشراك أصحاب المصالح الأساسيين في علاقات إيجابية يمكن أن تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، وقد تتجلى الميزة في عدد من الطرق في مختلف الصناعات ومع مختلف أصحاب المصالح، وقد أثبتت هذه الظاهرة بشكل جيد من قبل سونكور Suncor في تطويرها للرمال النفطية في ألبرتا و بريتيش بتروليوم "BP" في تأمينها لترخيص من المجتمع للعمل في ألaska. ففي حالة سونكور، تم الحصول على تصاريح بيئية قبل الموعد المحدد بـ 18 شهرا نتيجة لدعم المجتمع المحلي القوي لعملياتها. وفي حالة مؤسسة بريتيش بتروليوم، كانت السمعة الإيجابية لمشاركة المجتمع المحلي عنصرا رئيسيا في مناقصة ناجحة للحقوق النفطية في ألaska.

5- قيمة العلامة التجارية

بسبب تنامي قطاع الخدمات، بدأت نوعية علاقات المؤسسة مع عملائها تحظى بقدر كبير من الاهتمام في الثمانينات. قياس رضا العملاء دمج بنفس القيمة مع تسويق قاعدة بيانات ليصبح "قيمة العلاقة مع العملاء". على نفس المنوال، تم الاعتراف بالولاء للعلامة التجارية كموجودات غير ملموسة ذات قيمة.

إن الفهم المتزايد للروابط بين الأصول غير الملموسة كرضا العملاء، ولاء العملاء، والولاء للعلامة التجارية سهل تقديرات القيمة المالية للعلامات التجارية، وتعد "تصنيفات" العلامة التجارية السنوية من قبل إنتربراند لفايننشال تايمز مثالا واضحا على ذلك، وقدرت تقديرات عام 2000 قيم العلامة التجارية لكوكا كولا ومايكروسوفت بمبلغ 72.5 دولار أمريكي و70.2 مليار دولار أمريكي على التوالي.

خلاصة الفصل الثاني

وفقا لعدد من المؤلفين فإن البحوث حول المسؤولية الاجتماعية من منظور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف كثيرا عن البحوث المبينة على ممارسات المؤسسات الكبيرة، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخضع لعدد من الخصائص المميزة والأصيلة التي تؤثر على محتويات وطبيعة ونطاق أنشطة المسؤولية الاجتماعية، ومنها تركيز الملكية والإدارة في يد واحدة، والعلاقات الشخصية والاتصالات الفردية الوثيقة.

تأخذ المؤسسات الآن المسؤولية الاجتماعية على محمل الجد باعتبارها مفتاحا للنجاح ولأن الأفراد داخل تلك المؤسسات يهتمون بها، إضافة للضغوط الناتجة من المجتمع كالمنظمات غير الحكومية وجمعيات حماية المستهلك والنقابات، وتواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات عديدة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، من أبرزها نقص الخبرة في مجال الاستدامة، تضمين إجراءات الاستدامة في الثقافة التنظيمية، وتحصيل نتائج مالية ملموسة من خلال الاستثمارات في مجال الاستدامة.

هناك العديد من المبادرات التي تهدف إلى نشر وتعميم مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منها إضافة هذه المؤسسات لنموذج التميز الأوربي لإدارة الجودة، وخطة العمل الخضراء التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستفادة من الفرص التي يتيحها الانتقال إلى الاقتصاد الأخضر، والشبكة العربية للمسؤولية الاجتماعية للشركات التي تسعى لتعزيز التزام المؤسسات نحو التنمية المستدامة في جميع أنحاء العالم العربي.

إن أصحاب المصالح وهم الذين يتأثرون مباشرة بسلوكيات ووجود المؤسسة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أدائها يعدون واحدا من المجالات المهمة التي تمارس فيها المؤسسات دورا اجتماعيا، ويشمل المصطلح كل من العمال والمساهمين والمديرين والملاك، وشركاء الأعمال والموردين والعملاء، والمجتمعات المحلية، فضلا عن البيئة الطبيعية، وتسعى المؤسسة من خلال اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية إلى تحسين وتقوية علاقاتها مع مختلف هؤلاء الأطراف، من خلال إشراكهم وتحليل مصالحهم والحرص على الحوار معهم.

يقصد بتحليل أصحاب المصالح جمع وتحليل معلومات نوعية بشكل منهجي لتحديد أولئك الذين ينبغي أن تؤخذ مصالحهم في الاعتبار عند وضع وتنفيذ سياسة أو برنامج ما. وإن إشراك أصحاب المصالح هي عملية لإدارة العلاقات تسعى إلى تعزيز التفاهم والمواءمة بين المؤسسات وأصحاب المصالح فيها، كما وتعتبر حوارات أصحاب المصالح نجحا واعدة، فهي تتيح إمكانية التعاون لتحقيق الاستدامة.

تقاس العلاقات طويلة الأمد للمؤسسة بشكل أفضل من خلال التركيز على مؤشرات معينة، ومن ضمنها السيطرة المتبادلة والثقة والالتزام والرضا. إن العلاقات بين المؤسسة والعاملين بها وأصحاب المصالح الآخرين تشكل قيمة هامة للأعمال، فقد ربط بعض الباحثين بين كيفية تعامل المؤسسة مع أصحاب المصالح والأداء المالي حسب مقاييس مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية وعائد المبيعات، كما أن العلاقات الإيجابية مع

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح

أصحاب المصالح تنجم عنها مزايا تنافسية مثل الحد من المخاطر، الابتكار، السمعة، توسيع الأسواق والفرص وقيمة العلامة التجارية.

من كل ما سبق يتبين لنا مدى أهمية إقامة المؤسسة لعلاقات جيدة مع أصحاب المصالح، والتزامها بالمسؤولية الاجتماعية تجاههم، وهو ما يدفعنا لمعرفة ما إذا كان واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ينعكس على العلاقات الجيدة مع أصحاب المصالح، هذا ما سنحاول معرفته في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية لواقع

المسؤولية الاجتماعية في

المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة بولاية سطيف

والعلاقات مع أصحاب المصالح

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

تمهيد

تم في الفصلين السابقين سرد الجوانب النظرية لكل من المسؤولية الاجتماعية للشركات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأصحاب المصالح، وقد بينت الدراسة النظرية، وكذا البحوث والدراسات وجود تأثير للمسؤولية الاجتماعية (تجاه أصحاب المصالح) على نوعية العلاقات مع أصحاب المصالح المختلفين، حيث تتمثل المخرجات في الثقة، الرضا، الالتزام، وغيرها، وفي هذا الفصل سنحاول تطبيق تلك الجوانب النظرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، والتأكد من صحة الفرضيات حول وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية والعلاقة مع أصحاب المصالح الأساسيين (العمال، العملاء، والموردون)، ولذلك قسم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة والعلاقة مع أصحاب المصالح

المبحث الرابع: نتائج الدراسة واختبار ومناقشة الفرضيات

المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية

سنستعرض في هذا المبحث بعض القوانين والمبادرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والمفاهيم ذات الصلة (الحوكمة، الاستدامة)، وكذا المبادرات التي تهدف إلى تحسين العلاقات مع أصحاب المصالح (خاصة العمال والمستهلكين)، مع إعطاء أمثلة عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية لدى بعض المؤسسات الجزائرية، وذلك وفقا للمطالب التالية:

المطلب الأول: القوانين والمبادرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والمفاهيم ذات الصلة (الحوكمة، الاستدامة)

المطلب الثاني: مبادرات متعلقة بتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح.

المطلب الثالث: أمثلة عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية لدى بعض المؤسسات الجزائرية

المطلب الأول: القوانين والمبادرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والمفاهيم ذات الصلة (الحوكمة، الاستدامة)

تنصب الجهود المرتبطة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمبادرات الحوكمة والتنمية المستدامة، وفيما يلي استعراض لهاته المبادرات.

أولاً: المبادرات المرتبطة بالحوكمة (الحكم الراشد للمؤسسة):

توضح الحوكمة كيفية تنظيم العلاقة بين أطراف المؤسسة كافة، وهي تتمثل في مجموعة من القوانين والاجراءات التي تهدف إلى حماية أصحاب المصالح، وترتكز الحوكمة كأسلوب إداري على الانضباط والعدالة والمساءلة والشفافية.

ويعد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر (إصدار 2009) من أبرز المبادرات المتعلقة بالحوكمة. انعقد أول ملتقى دولي بالجزائر حول "الحكم الراشد للمؤسسات" سنة 2007، فكان بمثابة فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة،

وقد كان هدفه الجوهرى تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح وإشكالية الحكم الراشد للمؤسسة، وبلورة الوعي بأهمية الحكم الراشد في تعزيز تنافسية المؤسسات، والاستفادة من التجارب الدولية.

كانت أولى توصيات الملتقى إعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية، فالحكم الراشد يشكل أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام المؤسسات الجزائرية نظرا للحاجة الماسة والمتنامية لتوطيد القدرات التنافسية الداخلية، والفوز برهانات وتحديات السوق المفتوحة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة المعني الأول بهذا الميثاق، نظرا للمكانة التي يمكن أن تحتلها كمحرك لخلق الثروة خارج المحروقات، ومصدر لإحداث مناصب شغل دائمة، ومن الثابت في الآونة الأخيرة أن مرد حالات الفشل التي سجلتها العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو مشاكل عدم الامتثال لقواعد الإدارة والحكم الراشد، وعليه فإن مستلزمات اقتصاد السوق الحديث والمنطق التقني، يحتم أخلقة المؤسسة لتصبح مؤسسة جوارية مكملة. إن رهانات الحكم الراشد للمؤسسة رهانات تكتسي طابعا استراتيجيا يتجاوز النطاق الجزئي للمؤسسة نفسها وبيئتها، ليؤثر على نوعية نموذج اقتصاد السوق المتبنى، مما يستوجب على المؤسسات الجزائرية أن تؤمن بأن مصلحتها في تبني الميثاق، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة مطالبة أكثر من ذي قبل بأن تحسن نفسها ضد الصعوبات التي تعترضها، من خلال تبنيها لقواعد الإدارة الشفافة والاستقرار والانضباط، وهذه القواعد جديرة بتحسين صورة المؤسسات وجاذبية الاقتصاد الوطني¹.

يهدف موضوع الميثاق إلى وضع، تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة، جزئيا أو كليا وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع. فغاياته منح المؤسسات أدوات تساعد على تحرير تسييرها، عن طريق توفير أقصى قدر من الأمن، وهو يستهدف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ويترك للمؤسسات الأخرى حرية استعماله. ويعتبر الانضمام للميثاق مسعا حرا وتطوعيا، يمكن للمؤسسة التي تبدي اهتماما بالميثاق، أن تنطلق أولا بإجراء تقييم وتشخيص وضعيتها فيما يخص مدى تنفيذها لمبادئ الحكم الراشد، وعلى ذلك الأساس تتحدد الترتيبات اللازمة ومن ثم تنفيذها وفقا لخطة مضبوطة، وهكذا تعلن المؤسسة انضمامها للميثاق كليا أو جزئيا، فتستلهم من الفلسفة التي يطرحها وكذا مبادئه، مع إمكانية إبداء تحفظات جزئية أو اقتراح تعديلات. ولا بد من التأكيد هنا على ضرورة وجود جهاز للمرافقة يتكفل ب:

- تسجيل المؤسسات المنخرطة ضمن الميثاق، والتعديلات والإثراءات التي تريد إدراجها،
- تشكيل مجموعات عمل وتفكير حول اقتراحات التعديل المحتملة، حول ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في السياق الجزائري،
- تنظيم لقاءات تحسيسية وتكوينية حول الحكم الراشد للمؤسسات، لاسيما تجاه مديري المؤسسات،... الخ.

يتضمن الميثاق في جزئه الأول الدوافع التي جعلت من الحكم الراشد ضروريا في الجزائر، بينما يتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي ينبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات (الإنصاف، الشفافية، المسؤولية، التبعية)، فهو

1. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009، ص.15.

يعرض العلاقات بين الجهات التنظيمية للمؤسسة، وكذلك علاقات المؤسسة بالجهات الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤمنين¹.

إن الالتزام بمبادئ الحكم الراشد للمؤسسات، يعني تحمل المؤسسات لمسؤولياتها تجاه كل الأطراف الفاعلة، وهو ما يوطد العلاقات معهم ويحسن صورة المؤسسة ويرفع من قدرتها التنافسية.

ثانيا: المبادرات المتعلقة بالتنمية المستدامة وحماية البيئة

تمحورت سياسات البعد الاقتصادي لاستراتيجية التنمية المستدامة في الجزائر حول²:

1- تنمية القطاعات الاقتصادية البديلة لقطاع المحروقات: وذلك من خلال تحسين مناخ الاستثمار وتكليفه مع ضوابط التنمية المستدامة، وتحلى ذلك في الاهتمام بالقطاع الخاص بعدما فشلت الحكومة في إنعاش الاقتصاد الوطني وظهور مشكلة المديونية، فصدر قانون ترقية الاستثمار رقم 23-12 المؤرخ في 1993/10/5، وأعقبه إصلاحات في الجوانب التشريعية والتنظيمية والمؤسسية، وقد تزامن ذلك مع مخطط الانعاش الاقتصادي 2001-2004، هذا وتم خلق أجهزة لدعم وترقية الاستثمار مثل المجلس الوطني للاستثمار، والوكالة الوطنية لترقية الاستثمار، بالإضافة إلى تلك الإصلاحات عملت الجزائر على دمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية ضمن سياسات ترقية مناخ الاستثمار، ومن المبادرات المتعلقة بهذا الأمر برنامج "فضاءات قابلة للدوام"، الموجه نحو إعادة تأهيل المساحات المخصصة لإقامة المناطق الصناعية، لجعلها أكثر قابلية للاستدامة.

2- تطوير الهياكل القاعدية والبنى التحتية: بدأ الاهتمام بقطاع الأشغال العمومية منذ التسعينات، نظرا لاهميته في دعم التنمية المستدامة، ففي 1999 تم تسطير برنامج يهدف إلى:

- إنجاز شبكة عصرية مهيكلة، في إطار تجسيد الخيارات الكبرى لتهيئة الاقليم
 - حفظ وتطوير شبكة الطرق الموجودة وفق متطلبات النقل، والوقاية والامن
 - صيانة وتكثيف المنشآت البحرية الأساسية، وإنشاء هياكل جديدة للتجارة والصيد البحري والسياحة
 - تطوير الخصائص الهندسية للمنشآت المطارية من أجل تلبية وفك العزلة عن المناطق الصحراوية خاصة.
- 3- تحسين الكفاءة الاستخدامية للموارد الطاقوية والمنجمية الوطنية:** نظرا للأهمية الكبيرة التي يحتلها قطاع الطاقة والمناجم، وفي انتظار إيجاد وتنمية بدائل أخرى لهذا القطاع، فإن هناك مساع لتحقيق الكفاءة الاستخدامية للموارد

1. المرجع نفسه، ص. 16-17.

2. سليمان محمد، بازيد علي. "دراسة تقييمية لدور الدولة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة بالجزائر خلال برامج الانعاش الاقتصادي (2001-2014)"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 3، أبريل 2015. ص. 40-42، و44-45.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

الطاقة، فبالنسبة للمحروقات صدر قانون التحكم في الطاقة رقم 99-09 المؤرخ في 28/07/1999، والذي حدد ثلاثة أبعاد أساسية للسياسة الطاقوية بالجزائر، وتمثل في:

- الاستغلال العقلاني للطاقة
 - تطوير طاقات بديلة
 - الحفاظ على البيئة وحمايتها من الآثار السلبية لاستعمال الطاقة الأحفورية.
- ومسايرة من المشرع الجزائري لما تم إقراره في القمم والإعلانات الدولية، أصدر القانون رقم 03-10 المتضمن حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، والذي جاء امتداد لما تم إقراره في إعلان " جوهانسبورغ " في 2002، وتمثلت أهداف هذا القانون فيما يلي¹:

- تحديد المبادئ الأساسية و قواعد تسيير البيئة.
- ترقية تنمية وطنية مستدامة بتحسين شروط المعيشة، والعمل على ضمان الحفاظ على مكوناتها.
- إصلاح الأوساط المتضررة.
- ترقية الاستعمال الايكولوجي العقلاني للموارد الطبيعية ، وكذلك استعمال التكنولوجيات الأكثر نقاء.
- تدعيم الإعلام و التحسيس و مشاركة الجمهور، ومختلف المتدخلين في تدابير حماية البيئة.
- كما أن هذا القانون يقوم على ثمانية مبادئ هي²:
- مبدأ المحافظة على التنوع البيولوجي.
- مبدأ عدم تدهور الموارد الطبيعية.
- مبدأ الاستبدال، أي استبدال عمل مضر بالبيئة بأخر يكون أقل خطرا عليها.
- مبدأ الإدماج، أي دمج الترتيبات المتعلقة بحماية البيئة و التنمية المستدامة عند إعداد المخططات والبرامج القطاعية و تطبيقها.
- مبدأ النشاط الوقائي وتصحيح الأضرار البيئية بالأولوية عند المصدر.
- مبدأ الحيطة الذي يجب بمقتضاه أن لا يكون عدم توفر التقنيات - نظرا للمعارف العلمية و التقنية الحالية - سببا في تأخير اتخاذ التدابير الفعلية و المناسبة للوقاية من خطر الأضرار الجسيمة المضررة بالبيئة، ويكون ذلك بتكلفة اقتصادية مقبولة.

1. عبد المنعم، بن أحمد. "الوسائل القانونية الإدارية لحماية البيئة في الجزائر"، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، غير منشورة، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة. 2009/2008. ص.19.

2. المرجع نفسه، ص.ص.20-21.

أصحاب المصالح

- مبدأ الملوث الدافع ويراد بذلك تحمل كل شخص يتسبب نشاطه أو يمكن أن يتسبب في إلحاق الضرر بالبيئة نفقات كل التدابير الوقائية و التقليل منها و إعادة الأماكن و بيئتها الأصلية إلى حالتها الأصلية.
- مبدأ الإعلام والمشاركة: مفاده أن لكل شخص وفق هذا المبدأ الحق في أن يكون على علم بحالة البيئة ، والمشاركة في الإجراءات المسبقة عند اتخاذ القرارات التي قد تضر بالبيئة.

المطلب الثاني: مبادرات متعلقة بتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح

أولاً: مبادرات متعلقة بتحسين العلاقة مع العمال

تتمثل هذه المبادرات بشكل جلي في قانون العمل، الذي أصبح مجالاً مستقلاً بذاته (عن القانون المدني)، والذي يهدف إلى تنظيم علاقات العمل في جوانبها الفردية والجماعية، وذلك بمقتضى قواعد قانونية واتفاقية خاصة تكمل بعضها البعض، تطبعه نزعة حماية مصالح العمال بصفة عامة في علاقاتهم بأصحاب العمل، فقواعد قانون العمل تفرض نوعاً من التوازن بين مصالح الطرفين المتناقضة الاقتصادية منها والاجتماعية، ما يسهم في تحقيق الاستقرار المهني والسلم الاجتماعي.

يعتبر قانون العمل في الجزائر من القوانين الحديثة نسبياً بالرغم من أهميته الكبرى، وضرورته القصوى. غير أن جذوره التاريخية تمتد إلى الفترة الاستعمارية حين كان يطبق فيها قانون العمل الفرنسي على العمال في الجزائر، والذي بقي ساري المفعول إلى فترة متأخرة بعد الاستقلال، أي حتى سنة 1975 التي تعتبر سنة الانطلاق الفعلي في وضع قوانين خاصة بتنظيم علاقات العمل في الجزائر، وتطبيقاً لأحكام الدستور الصادر في سنة 1989 تم تكريس هذا القانون من خلال عدة قوانين والمتمثلة في:

- القانون المتعلق بتسوية المنازعات الجماعية في العمل وممارسة الحق بالإضراب، تطبيقاً لأحكام المادة 54 من الدستور.
- القانون المتعلق بتسوية المنازعات الفردية.
- القانون المتعلق بعلاقات العمل.
- القانون المتعلق بممارسة الحق النقابي الذي يكرس مبدأ التعددية النقابية¹.

بفضل هذا القانون توفر لأول مرة للمؤسسات العمومية الاقتصادية بصفة خاصة وبقية المؤسسات العامة والخاصة بصفة عامة الإطار القانوني الواضح للتفاوض وإبرام الاتفاقيات الجماعية بينها وبين المنظمات النقابية الممثلة لمختلف الفئات

². أهمية سليمان. قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري، مطبوعة خاصة بطلبة السنة الثالثة ليسانس قسم القانون الخاص، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1،

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

العملية التي تشغلها، خاصة في ظل التعددية النقابية التي أقرها دستور 1989 ونظمها قانون 1990 هذا الأخير الذي لم يتوقف عند الاعتراف بالحقوق النقابية الفردية، بل تجاوزها لينظم الحقوق الجماعية الأخرى، وخاصة حق تأسيس النقابات الجديدة، وحق الانضمام الحر إليها دون قيد أو شرط، إلى غير ذلك من الأحكام المختلفة الأخرى¹.

ثانيا: مبادرات متعلقة بتحسين العلاقات مع المستهلك

تبعاً للإصلاحات الاقتصادية التي انتهجتها الدولة استحدثت عدة إجراءات لحماية المستهلك، هذه الأخيرة أصبحت أكثر من ضرورة، فكان لزاماً وضع قواعد قانونية تجرم كل الأفعال التي من شأنها المساس بصحة وسلامة المستهلك وحمايته.

ومن الأمثلة على تلك القوانين قانون 09-03، 2009 المتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش²، ومما نص عليه هذا القانون في إطار حماية المستهلك ما يلي:

- إلزامية النظافة والنظافة الصحية للمواد الغذائية وسلامتها: فلا بد من احترام سلامة المواد والسهر على ألا تضر بصحة المستهلك (توفير شروط النظافة، عدم احتواء المواد الغذائية على ملوثات،...).
- إلزامية أمن المنتوجات وألا تلحق ضرراً بصحة المستهلك وأمنه ومصالحه.
- إلزامية مطابقة المنتوجات، أي أن يلبى المنتج المعروض للاستهلاك الرغبات المشروعة للمستهلك، من حيث طبيعته، وصفه ومنشئه ومميزاته الأساسية وتركيبته،... الخ، وكذلك من حيث مصدره والنتائج المرجوة منه والمميزات التنظيمية (التغليف، كيفية الاستعمال، شروط الحفظ،...).
- إلزامية الضمان والخدمة ما بعد البيع.
- إلزامية إعلام المستهلك بكل المعلومات المتعلقة بالمنتج.
- يجب ألا تمس الخدمة المقدمة للمستهلك بمصلحته المادية، وألا تسبب له ضرراً معنوياً.

وخضع هذا القانون لتعديل في جوان 2018، ومما نص عليه القانون الأخير³ أنه يعاقب بغرامة تتراوح ما بين 500.000 و 1.000.000 دينار جزائري من يخالف أحكام القانون المنصوص عليها في المادة II، ويعاقب بغرامة من 100.000 إلى 1.000.000 دينار كل من يخالف إلزامية إعلام المستهلك المنصوص عليها في المادتين 17 و 18.

وهناك مبادرات أخرى متمثلة في:

1. المرجع نفسه، ص.7.

2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، 08 مارس 2009، الموافق لـ 11 ربيع الأول 1430 هـ.

3. قانون 18-09، 2018 المتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 35، 13 يونيو 2018، الموافق لـ 28 رمضان 1439.

- المجلس الوطني لحماية المستهلكين.
- المرصد الوطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها
- المجلس الوطني للوقاية الصحية والأمن وطب العمل
- شبكة مخابر التجارب وتحليل النوعية،
- مديرية المنافسة والأسعار بالولاية
- مفتشية مركزية للتحقيقات الإقتصادية و قمع الغش بوزارة التجارة.

المطلب الثالث: أمثلة عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية لدى بعض المؤسسات الجزائرية

سنستعرض في هذا المطلب ممارسات المسؤولية الاجتماعية في كل من الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للأشغال العمومية (CTTP)، NCA رويبية، و الشركة الجزائرية للأكياس المغلفة (SASACE)، والتي تم اختيارها لتمثيل الجزائر في إطار مشروع (RS-MENA) برفقة "ايزو" والمعهد الجزائري للمعايير (IANOR) لترقية المعيار "ايزو 26000" المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة. هذا المشروع هو مشروع عالمي، يتم تمويله من قبل الوكالة السويدية للتنمية الدولية (SIDA)، ويخص ثمانى بلدان نموذجية هي: الجزائر، تونس، مصر، الأردن، لبنان، سوريا، العراق والمغرب.

كان هدف المشروع هو المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الدمج الفعال لمبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية (ISO 26000) في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وسعى هذا المشروع لبناء القدرات المحلية بشأن ISO 26000 وتطبيقه لمساعدة المؤسسات على تضمين مبادئ المسؤولية الاجتماعية في عملياتها. كما هدف إلى تسهيل التبادل الإقليمي للخبرات والممارسات الجيدة بين الدول الشريكة في تطبيقه. استمر أربع سنوات (2011-2014)، وقد أظهرت نتائجه أن المواصفة القياسية ISO 26000 قابلة للتطبيق على جميع الأنواع المختلفة من المنظمات والقطاعات والأحجام¹.

أولا: الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للأشغال العمومية (CTTP)

الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للأشغال العمومية (CTTP) هي فرع من وزارة الأشغال العامة الجزائرية مكلف بالصيانة وتحسين البنى التحتية العامة وطرق النقل. يتضمن هذا تقديم المساعدة الفنية والخبرة، الإشراف على الأعمال، البحث والتطوير والاختبار، يبلغ عدد عمالها 604 عاملا. حصلت هذه الهيئة على شهادة ISO 9001 لإدارة الجودة، وهي الآن في طور تنفيذ ISO 14001 لإدارة البيئة و OHSAS 18001 للصحة والسلامة المهنية².

¹. ISO. SR MENA Factsheets "Benefits in applying ISO 26000 Selected case studies as a result of the SR MENA Project".

2015.P.4.

². Ibid. P.11.

1- فوائد ISO 26000 لـ CTTP

تشمل المزايا الرئيسية حتى الآن ما يلي¹:

- ✓ تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة
- ✓ زيادة رضا العملاء
- ✓ زيادة مشاركة الموظفين وتحفيزهم
- ✓ خفض انبعاثات الكربون
- ✓ تقليل استهلاك المياه والطاقة واستخدام الورق

2- كيف أدت ISO 26000 إلى هذه الفوائد؟

لتحقيق أهدافها الاجتماعية والبيئية، أنشأت CTTP لجنة مسؤولية اجتماعية مكلفة بإعداد جلسات تدريب وتوعية الموظفين حول قضايا المسؤولية الاجتماعية. ثم تم تحديد أصحاب المصلحة وتحديد أولوياتهم من حيث أهميتها بالنسبة للمنظمة، كما تم طرح خطة المشاركة، والتي تتألف من الزيارات والمناقشات وورش العمل. وقد أدرجت الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الإدارة المتكاملة.

وضعت CTTP عمليات جديدة، بما في ذلك تلك المتعلقة بإدارة المخاطر. كما بدأت في تقييم رضا العملاء بشكل منتظم مقابل الأهداف الرئيسية، وقدمت بيان النزاهة في جميع العقود للمساعدة في بناء الثقة.

بالإضافة إلى ذلك، تم تنفيذ عدد من المبادرات لتحسين ظروف عمل الموظفين وتعزيز المشاركة، بما في ذلك إنشاء آلية رسمية جديدة للتغذية العكسية ومعالجة الشكاوى. كما تم تحسين الاتفاق الجماعي الذي ينص على جميع جوانب حقوق الموظفين ومسؤولياتهم وتم مراجعة برامج المكافآت.

من جهة أخرى، كان تخفيف الأثر البيئي أحد الأولويات الرئيسية لـ CTTP. على هذا النحو، تم وضع عدد من التدابير لتحسين أنظمة إعادة التدوير، والمحافظة على المياه واستخدام الورق بأكثر عقلانية. كما تم استبدال المنتجات السامة بأخرى غير سامة، حيثما أمكن، و تخفيض استهلاك الوقود والبنزين. كما يتم الآن رسكلة نفايات الزيوت².

¹. Ibid.

². Ibid. PP.11-12.

ثانياً: مؤسسة أن سي أ روية (NCA Rouiba)

تأسست هذه المؤسسة العائلية عام 1966، وتنتج مجموعة من المشروبات، لا سيما عصائر الفاكهة والرحيق. في عام 1990 أصبحت أول مؤسسة في الجزائر تقدم عبوة TetraPak التي تساعد على الحفاظ على القيمة الغذائية وطعم العصير. هذه المؤسسة مدرجة في بورصة الجزائر منذ عام 2011، يبلغ عدد عمالها 500 عامل¹. تعتبر المسؤولية الاجتماعية من ضمن القيم التي تتمسك بها "أن.سي.أ. روية"، ما جعل المؤسسة على رأس قائمة الشركات التي أدمجت المعيار "أيزو 26000 في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا"².

1- فوائد ISO 26000 لـ NCA

تشمل المزايا الرئيسية حتى الآن ما يلي³:

- ✓ تحسين إشراك الموظفين وتحفيزهم؛
- ✓ برنامج فعال لإدارة وفرز النفايات وإعادة تدويرها؛
- ✓ الحد من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري؛
- ✓ انخفاض استهلاك المياه والتلوث؛
- ✓ تحسين التواصل مع المجتمع المحلي من خلال التبرعات ورعاية المبادرات الخيرية؛
- ✓ إعداد تقرير التنمية المستدامة وفقاً لـ GRI (مبادرة الإبلاغ العالمية).

2- كيف أدت ISO 26000 إلى هذه الفوائد؟

كخطوة أولى، أنشأت المؤسسة لجنة مشروع مكرسة لتنفيذ المعيار ووضع خطة عمل. ساعدت العملية على تحديد أكثر من 50 من أصحاب المصلحة الرئيسيين. وشمل ذلك مراجعة وتحديث العقود ومدونات الأخلاقيات مع المتعاقدين من الباطن والموردين لتشمل الشروط المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية والإدارة البيئية. أين تم إدراج الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية في نظم الإدارة المتكاملة.

من جهة أخرى، تم تطوير إطار جديد لعلاقات الموظفين بالتعاون مع النقابات وممثلي العمال لتشمل التدابير والسياسات التي تمنع التمييز وتعزيز الرفاه في مكان العمل، كما تم طرح سياسة جديدة للمكافآت. إضافة إلى ذلك، أقامت المؤسسة "مرصدًا للرفاهية والحوافز" لمراقبة أجواء الشركات السائدة في لحظة محددة من حياة المؤسسة.

¹. Ibid. P.13.

². <http://www.rouiba.com.dz>

³. ISO. SR MENA Factsheets. Op. Cit. P.13.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

ودعمًا للجهود المبذولة على مستوى الدولة، شاركت روية في عدد من مبادرات المسؤوليات الاجتماعية على الصعيد الوطني والدولي، مثل رعاية المعهد الوطني لحوكمة المؤسسات الذي يهدف إلى تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الجزائر، وأيضًا ساهمت المؤسسة في تطوير مدونة أخلاقيات لمنتجي المشروبات في الجزائر من خلال جمعية منتجي المشروبات APAB. وأخيرًا، أجريت أيضًا اجتماعات ومؤتمرات وأيام مفتوحة لزيادة الوعي بمبادرات المؤسسة وقضايا المسؤولية الاجتماعية.

تعتبر المؤسسة أن "تطوير المسؤولية الاجتماعية هو ليس عملية داخلية فقط؛ بل يتطلب الديناميكيات الجماعية للمنظمات عبر مختلف القطاعات والمناطق وتأثير أصحاب المصلحة"¹.

3- حصول المؤسسة على شهادة ايزو 22000 نظام إدارة سلامة المواد الغذائية

تعتبر المؤسسة سلامة منتجاتها الغذائية إحدى أولوياتها، وبالتالي تشكل واحدة من الركائز الأساسية لسياسة الجودة الخاصة بها والتي تعرف كما يلي: تقديم منتجات وخدمات للزبون والمستهلك تحترم الشروط القانونية والتنظيمية والمعايير سارية المفعول من أجل ضمان الأمن الغذائي للمنتج يحمي المستهلك من جميع المخاطر الميكروبيولوجية والكيميائية أو الجسدية.

ويهدف تقديم منتجات صحية وآمنة للمستهلك، قامت المؤسسة بوضع بروتوكولات تضمن نظافة المنتج من أجل التحكم في المخاطر والأخطار المحتملة. ومنذ عام 2011، أطلقت "أن.سي.أ" روية مشروعًا لوضع نظام جديد لإدارة المواد الغذائية؛ والذي أعطى نتائج طيبة بفضل المشاركة القوية لمختلف هيكل الشركة. وفي جانفي 2013، جاءت شهادة "ايزو 22000" ISO لتتوج الجهود التي بذلت طيلة عامين لتأكيد التزاماتها تجاه الزبون والمستهلك².

4- المسؤولية البيئية

في مجال البيئة فإنه ومن خلال مهمتها كشركة مواطنة، تسهم روية في الحفاظ على البيئة من خلال مسعى يهدف إلى الاقتصاد في الموارد الطبيعية، باستخدام التكنولوجيات النظيفة، واللجوء إلى عمليات إعادة الرسكلة. ولأن الماء يعد المكون الرئيسي لمنتجات المؤسسة، فإن مسؤوليتها تجاه هذا المورد تعد أساسية، ولهذا تملك المؤسسة بئرين يضمنان إمداد المصنع بالمياه. وقد تم وضع نظام متابعة شهري ومنتظم لكميات المياه المستهلكة منذ عام 2002. وبالإضافة إلى ذلك، ومن أجل تلبية احتياجات المعدات الصناعية والمتطلبات التي يفرضها النموذج المهني، لجأت المؤسسة عام 2012 إلى استعمال عملية التناضح العكسي لمعالجة المياه.

¹. Ibid. P.14.

². <http://www.rouiba.com.dz>.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

تشكل حماية البيئة مصدر انشغال كبير للشركة وهذا لأكثر من عقد من الزمن، وقد أدى ذلك إلى تحسن ملحوظ في جمع وفرز واسترجاع النفايات القابلة لإعادة الرسكلة (الورق المقوى، PET، البلاستيك، الأسطوانات، والبراميل، والمنصات الخشبية...)¹.

ثالثاً: المؤسسة الجزائرية SASACE للأكياس المغلفة²

SASACE هي المؤسسة الرائدة في مجال تغليف البولي بروبيلين بقدرة إنتاجية تفوق 45 مليون كيس في السنة. كونها أول مؤسسة تقوم بتطوير أكياس مصنوعة من مادة البولي بروبيلين قابلة للتحلل البيولوجي، فهي ملتزمة بالاستدامة وقد حققت تقدماً كبيراً في البحث والتطوير لهذه التكنولوجيا "الخضراء".

عدد عمالها قدر بـ 194.

1- فوائد ISO 26000 لـ SASACE

تشمل المزايا الرئيسية حتى الآن ما يلي:

تقرير الاستدامة الأول وفقاً لمبادرة الإبلاغ العالمية (GRI) هو تحت التطوير؛

✓ التقدم في تطوير عبوات البولي إيثيلين القابلة للتحلل؛

✓ تعزيز العلاقات مع الموظفين وأصحاب المصلحة؛

✓ تحسين سمعة الشركة؛

✓ ميزة تنافسية أكبر؛

✓ دعمهم للمبادرات المرتبطة بالمشاركة المجتمعية مثل دعم محو الأمية للعمال وأسرتهم وتوظيف الشباب.

2- كيف أدت ISO 26000 إلى هذه الفوائد؟

تم إنشاء لجنة توجيهية دائمة بشأن ISO 26000 ، والتي كانت مسؤولة عن تطبيق المعيار ومراقبته ، وبالتالي ضمان استمرار النتائج ، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية بين سلسلة القيمة ومجال التأثير.

كما تم تصنيف أصحاب المصلحة المصلحة من حيث الأهمية والملاءمة للمنظمة وتم ترتيب عدد من الاجتماعات والمقابلات للحصول على فكرة أفضل عن توقعاتهم واحتياجاتهم. وقد أدرجت الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية في أنظمة إدارة متكاملة تتم مراقبتها من خلال لوحة التحكم المسؤولة المتكاملة الخاصة بها.

¹. المرجع نفسه.

². ISO. SR MENA Factsheets. Op. Cit. PP.15-16.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

من خلال اتباع نهج ذي شقين ، أطلقت SASACE منصة للحوار الداخلي والخارجي على حد سواء. انهما مرتبطة مع الموظفين من خلال استطلاعات الرضا المنتظمة وحملات التوعية لتثقيفهم حول قضايا المسؤولية الاجتماعية. هذا كما تعاونت مع جمعية إقرأ لمحو الأمية لإطلاق برامج محو الأمية والتدريب وتحسين المهارات للموظفين وأسراهم. بالإضافة إلى ذلك، عززت الشركة التواصل مع أصحاب المصلحة من خلال ورش العمل الفصلية المخصصة للحصول على ملاحظاتهم وآرائهم، وتعزيز روح المبادرة لدى الشباب وتطوير الكفاءات المحلية.

كما شاركت SASACE في عدد من المبادرات التي نظمتها مؤسسات التدريب والمؤسسات الأكاديمية المحلية، حيث تطوعت بوقت وخبرة الإدارة العليا لتعزيز كل من أعضاء هيئة التدريس ومناهج التدريب، مما يعزز مهارات الشباب الخريجين وإمكانية توظيفهم.

SASACE تعمل كمساهم مهم في استدامة الصناعة والحد من تأثيرها على البيئة. ليس فقط أنها عززت تطوير واعتماد مفهوم oxo-bio على الصعيد الوطني، لكنها تعمل، بالتعاون مع هيئة المعايير الوطنية IANOR ، نحو معيار وطني مخصص للتكنولوجيا وتهدف إلى المساهمة في إنشاء أول مختبر وطني لاختبار بوليمرات الأكسدة القابلة للتحلل البيولوجي.

عموما يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية في الجزائر لم تلق بعد الأهمية من قبل السلطات الجزائرية، فالمبادرات التي ذكرت والتي تعتبر مبادرات محتشمة تركز في معظمها على الجانب القانوني والتشريعي، كما أنها مبادرات غير كافية، ولا بد من بذل المزيد من الجهود لزيادة الوعي لدى المؤسسات الجزائرية بأهمية وضرة الالتزام بالسلوك المسؤول وذلك من خلال الإعلام، منح جوائز، تقديم تحفيزات ضريبية ومزايا أخرى.

وتعتبر المؤسسات المذكورة أعلاه الرامية لتبني المسؤولية الاجتماعية من خلال الحصول على ISO 26000، مثلا يحتذى به.

فيما تبقى من هذا الفصل سنحاول معرفة واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات تنشط بولاية سطيف، ومدى وعي مديري تلك المؤسسات بأهمية المسؤولية الاجتماعية، وكذلك معرفة كيف تؤثر المسؤولية الاجتماعية على علاقات المؤسسة بأصحاب المصالح الأساسيين.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنتناول الجوانب المنهجية للدراسة الميدانية، والمتمثلة في مجتمع وعينة الدراسة، ومجالها، والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات، وكذلك الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج، وذلك وفقا للمطالب التالية:

المطلب الأول: مجتمع الدراسة ومجالها

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

المطلب الثالث: مراحل جمع وتحليل بيانات الدراسة وأدوات تحليل النتائج

المطلب الأول: مجتمع الدراسة ومجالها

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سطيف كمجتمع للدراسة، وأخذت بعض هذه المؤسسات كعينة للدراسة، قدرت ب 17 مؤسسة (انظر الملحق رقم 1)، بالإضافة إلى موردي وعملاء هذه المؤسسات (وهم إما مؤسسات أو أفراد)، حيث وزعت الاستبيانات على مسيري تلك المؤسسات، وعمالها، وعملائها ومورديها.

ثانياً: مجال الدراسة

في كل دراسة علمية لا بد من توفر مجال بحثي تدور حوله تفاصيل الدراسة، خاصة في الجانب الميداني، فهناك مجال جغرافي (مكاني) ومجال زماني ومجال بشري.

- **المجال الجغرافي:** تم إجراء الدراسة التطبيقية الخاصة بهذا البحث على عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سطيف. وقد تم اعتبار المؤسسات محل الدراسة مؤسسات صغيرة ومتوسطة اعتماداً على معيار عدد العمال ورقم الأعمال.

- **المجال الزمني:** امتدت عملية توزيع الاستبيانات على المؤسسات محل الدراسة من شهر جانفي إلى غاية شهر أفريل 2018، فبعض المؤسسات لم ترد إلا بعد شهر، وأخرى بعد شهرين أو أكثر، كما كانت هناك اتصالات متعددة ببعض المؤسسات لتذكيرها بالرد على الاستبيانات في أسرع وقت، وكذلك يرجع طول فترة التوزيع إلى كثرة الاستبيانات، وتعدد المستجوبين (من مسيرين وعمال وعملاء وموردين)، وبعد استرجاع الاستبيانات، بدأت عملية التفرغ والتحليل.

- **المجال البشري:** كان المستجوبون هم مسيرو المؤسسات (بما في ذلك رؤساء الأقسام والمصالح)، وعمالها، وعملائها، ومورديها.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية بشكل رئيسي على الاستبيان، الذي يعد أحد أهم أدوات البحث العلمي، إذ يستخدم لجمع البيانات ذات الصلة بموضوع البحث، من خلال إعداد استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي ينبغي على المستجيب أن يجيب عليها. وهو يستخدم بشكل رئيس في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي وميول الأفراد.

ومن خصائص الاستبيان أنه يتميز بالسهولة والسرعة في توزيعه على مناطق جغرافية مختلفة، كما يوفر الوقت والتكاليف. وقد تم الاعتماد على نوعين من الاستبيان:

أولاً: الاستبيان المقفول

حيث تم إعداد استبانات مختلفة وجهت لأصحاب المصالح الأساسيين بالمؤسسة (العمال، العملاء، الموردون)*، وذلك باستخدام سلم ليكارت المتكون من خمس قياسات (من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة)، حيث يتعين على المستجوب اختيار إجابة واحدة من إجابات متعددة، وتم مراعاة الموضوعية عند صياغة عبارات هذا النوع من الاستبيان والدقة والوضوح، بحيث لا تتطلب الإجابات تحفظات أو تحتمل استثناءات، ويتميز هذا النوع من الاستبانات بسهولة تصنيف الإجابات ووضعها في قوائم أو جداول إحصائية يسهل على الباحث تلخيصها وتصنيفها وتحليلها، ومن ميزات أنه يحفز المستجيب على تعبئة الاستبانة بسهولة الإجابة عليها وعدم احتياجها إلى وقتٍ طويل أو جهدٍ شاقٍ أو تفكيرٍ عميق، وهذا ما سمح باستعادة نسبة كبيرة من الاستبانات الموزعة.

ثانياً: الاستبيان المفتوح – المقفول:

تم إعداد استبيان موجه لمسيري المؤسسات، الغرض منه الوقوف على واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع أصحاب المصالح في المؤسسات محل الدراسة، إذ كانت هناك ضرورة أن يحتوي الاستبيان على نوعين من الأسئلة، أسئلة مغلقة (خيارات متعددة) وأسئلة مفتوحة.

لقد تم توزيع الاستبانات حسبما هو مبين في الجدول الموالي:

*. تم إعداد استبيان موجه للمالكين/المساهمين (وخضع للتحكيم)، غير أنه استبعد من البحث نظراً لعدم تجاوب المؤسسات معه، فهناك من قبل باستلام استبيان واحد وهناك من رفض تماماً استلام أي استبيان متعلق بالمالكين، واعتبر موضوعاً حساساً من قبل معظم المؤسسات محل الدراسة، وتم تعبئة 5 استبانات فقط، وهو عدد قليل لا يصلح لإجراء دراسة حوله.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

جدول رقم (3-01): عدد الاستبيانات المسترجعة

الموردون	العملاء	العمال	المسيرون	طبيعة المستجوبين
84	78	110	44	عدد الاستبيانات المسترجعة والمعبأة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيانات المسترجعة

يبدأ كل استبيان بفقرة افتتاحية مع تقديم تعريف للمسؤولية الاجتماعية، وقسم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام:

القسم الأول: الأسئلة الشخصية، والتي تعطي لمحة عن خصائص أفراد العينة، وتتمثل في المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، السن والجنس.

القسم الثاني: واقع المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة، وقد تراوح عدد العبارات المكونة له بين 8 و 10 عبارات لكل استبيان.

القسم الثالث: تقييم علاقة المؤسسة تجاه صاحب المصلحة، تم اختيار عبارات هذا القسم بالاعتماد على الدراسة التي قام بها كل من Linda Childers Hon و James E. Grunig¹، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، يتكون هذا المحور -المشترك بين الاستبيانات الثلاث "العمال والعملاء والموردون"- من 13 عبارة، تقيس كل من الثقة والالتزام والرضا.

الاستبيانات الأربعة موضحة في الملاحق 2، 3، 4، 5، وقد تم وضع تدرج بدائل الاستجابة وفق خماسية ليكارت، وهي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-02): تدرج بدائل الاستجابة وفق خماسية ليكارت

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الباحثة

وفيما يلي ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكارت الخماسي:

جدول رقم (3-03): ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	الدرجة	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
لا أوافق بشدة	1	1-1.79	عدم الموافقة بشدة
لا أوافق	2	1.8-2.59	عدم الموافقة
محايد/ لا أدري	3	2.6-3.39	المحايدة
أوافق	4	3.4-4.19	الموافقة
أوافق بشدة	5	4.20-5	الموافقة بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة

¹. Childers Hon Linda, E. Grunig James. Op. Cit. P.4.

المطلب الثالث: مراحل جمع وتحليل بيانات الدراسة وأدوات تحليل النتائج

أولاً: مراحل جمع وتحليل بيانات الدراسة

تتمثل راحل جمع وتحليل بيانات الدراسة في مرحلة إعداد الاستبيان، ثم تحكيمه، ثم توزيعه على المستجوبين، وبعدها مرحلة استرجاع الاستبيانات وتفريغها وتحليلها.

1- إعداد الاستبيان: بعد تحديد مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها وصياغة فروضها وأسئلتها بالاستعانة بالدراسات السابقة والادبيات التي تناولت موضوع البحث، وجدنا أن الاستبيان هو الأداة الأنسب لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وبعد تحديد عينة الدراسة والمستجوبين المستهدفين (المسيرون والعمال والعملاء والموردون)، تم الشروع في إعداد وتصميم الاستبيان.

2- تحكيم الاستبيان: بغرض تحكيم الاستبيان تم الاتصال بعدد من الأساتذة من ذوي الخبرة في الموضوع، وفي ضوء ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم أجريت عدة تعديلات في عبارات الاستبيان، وحذفت عبارات، كما أضيفت عبارات أخرى، والجدول الموالي يبين قائمة بالأساتذة المحكمين:

جدول رقم (3-04): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم الأستاذ المحكم	الدرجة العلمية	اسم الجامعة
مقدم وهيبية	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
عبد الرحمن العايب	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف -1
سكاك مراد	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف -1
برياش توفيق	أستاذ محاضر ب	جامعة سطيف -1
كشاط أنيس	أستاذ مساعد أ	جامعة سطيف -1

المصدر: من إعداد الباحثة

3- توزيع الاستبيان: تم توزيع الاستبيانات المتعلقة بالمسيرين والعمال على 17 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بولاية سطيف، ناشطة في كل من المنطقة الصناعية سطيف، منطقة النشاط والتخزين سطيف، المنطقة الصناعية مزلق، المنطقة الصناعية أولاد صابر، والمنطقة الصناعية عين أرزات، بالإضافة إلى توزيع استبيانات موجهة لعملاء وموردي تلك المؤسسات.

4- استرجاع الاستبيان وتفريغ البيانات وتحليلها: تم استرجاع الاستبيانات في غضون 4 أشهر (بين جانفي وأفريل 2018)، وبعدها تم تفريغ البيانات ثم تحليلها بالاعتماد على برنامج SPSS version 24، هذا وتم اختبار ثبات الاستبيان من خلال حساب معدل الاتساق الداخلي Alpha de cronbach، والذي يتم قبوله إذا كانت نسبته تفوق 0.60.

ثانياً: الأدوات المستخدمة في التحليل

تم الاعتماد في تحليل البيانات على عدد من الأدوات الإحصائية، والمتمثلة في:

- التكرارات
- النسب المئوية
- **المتوسط الحسابي**: تم الاستعانة بالمتوسط الحسابي لوصف درجات الموافقة على مختلف العبارات، ليتم تقييم مستوى الموافقة على الإجابة أو مستوى كل محور كما يلي:

الجدول رقم (3-05): المتوسط الوزني لحساب المستوى

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفض	2.33-01
متوسط	3.66-2.34
عالي	05-3.67

المصدر: من خلال حساب قانون مركز وطول الفئة

- **الانحراف المعياري**: استخدم الانحراف المعياري لتوضيح مدى تباين واختلاف أو اتفاق وتقارب استجابات أفراد العينة حول مختلف العبارات وكذا مدى تباين مستوى محاور الاستبيان.
- **معامل الارتباط**: استخدم معامل الارتباط لحساب الارتباط بين متغيرات الدراسة: المسؤولية الاجتماعية والعلاقة مع أصحاب المصالح (العمال/المعلماء/الموردين).
- **الانحدار الخطي البسيط**: استخدم الانحدار الخطي البسيط لحساب أثر المسؤولية الاجتماعية على تعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح.
- **الأشكال البيانية**: تم الاستعانة بالأشكال البيانية لمزيد من التوضيح.

المبحث الثالث: واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية والعلاقات مع أصحاب المصالح في المؤسسات محل الدراسة

في هذا المبحث سنحاول معرفة واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة وكذا العلاقات مع أصحاب المصالح المختلفين، وذلك من خلال تحليل نتائج الاستبيان الموجه لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، وذلك وفقا للمطالب التالية:

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة (المسيرين)

المطلب الثاني: أنشطة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية: الدوافع، أسباب ضعف الممارسات، والأهمية

المطلب الرابع: علاقة المؤسسات محل الدراسة بأصحاب المصالح

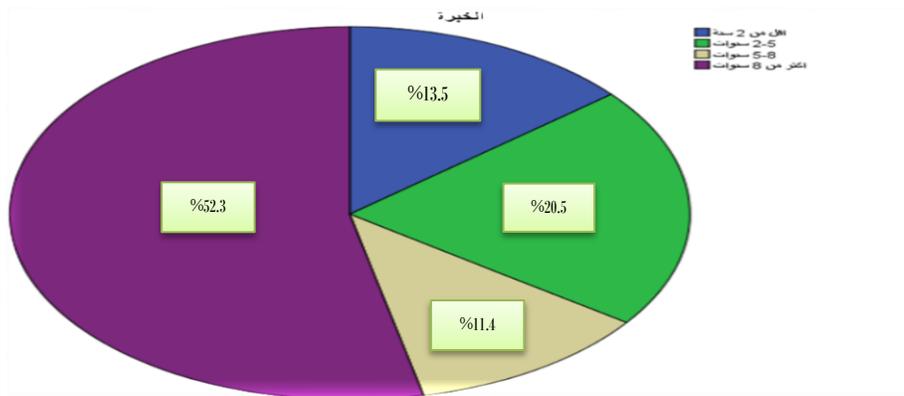
المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة (المسيرين)

تم التركيز على بعض الخصائص تمثلت في عدد سنوات الخبرة، السن، والجنس.

أولاً: عدد سنوات الخبرة

معظم أفراد عينة الدراسة (52.3%) لديهم خبرة تفوق 8 سنوات، تليهم نسبة 20.5% لديهم خبرة بين 2 و5 سنوات، بينما يمثل الافراد الذين لديهم خبرة أقل من سنتين ما نسبته 13.6%، أما الباقي أي ما نسبته 11.4% فلديهم خبرة بين 8 و5 سنوات، وهذا ما يمثله الشكل الموالي:

شكل رقم (3-01): توزيع المسيرين حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

ثانياً: السن

معظم أفراد العينة سنهم أقل من 45 سنة، حيث 38.6% سنهم أقل من 35 سنة، و38.6% يتراوح سنهم بين 35 و45 سنة، والمعطيات موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-06): توزيع المسيرين حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	17	40.5
35-45	17	40.5
45-55	05	11.9
أكثر من 55	03	7.1
المجموع	*42	100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

*توجد قيم مفقودة وقد أخذت النسبة المئوية المعدلة (انظر الملحق رقم 06)

ثالثاً: الجنس

حسب الجدول الموالي فإن الذكور يمثلون ما نسبته 63.6%، بينما الإناث يمثلون 36.4%.

جدول رقم (3-07): توزيع المسيرين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	28	63.6
إناث	16	36.4
المجموع	44	100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني: أنشطة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة

تمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وبدرجات متفاوتة مجموعة من الأنشطة والتي تندرج ضمن أنشطة المسؤولية الاجتماعية، فمنها ما هو موجه لمكان العمل (العمال)، ومنها ما هو موجه للسوق (العملاء والمستهلكين والمنافسين)، وأنشطة موجهة للمجتمع وأخرى موجهة للبيئة.

أولاً: أنشطة موجهة لمكان العمل

الجدول الموالي يوضح الأنشطة الموجهة لمكان العمل:

جدول رقم (3-08) : أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة لمكان العمل

متوفر في المؤسسة		غير متوفر في المؤسسة		النشاط
التكرار	%	التكرار	%	
40	90.9	04	9.1	خدمة النقل
15	34.1	29	65.9	خدمة الإطعام
40	90.9	04	9.1	شروط الامن والسلامة
23	52.3	21	47.7	الخدمات الصحية
25	56.8	19	43.2	منح مكافآت وحوافر مادية وفق مبدأ الكفاءة والجدارة
24	54.5	20	45.5	الترقية على أساس الاستحقاق (الخبرة والكفاءة)
35	79.5	09	20.5	تعويضات العاملين جراء اصابات العمل او الامراض المهنية
14	32.6	29	67.4	اعتماد سياسة إدارية تسمح للعمال بالمشاركة في عمليات صنع القرار*
27	61.4	17	38.6	تكوين وتدريب العاملين (داخل المؤسسة، أو خارجها)
20	46.5	23	53.5	تقديم حوافر معنوية*
22	50	22	50	منح أجور تتناسب مع المنصب والكفاءة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

*توجد قيم مفقودة وقد أخذت النسبة المئوية المعدلة (انظر الملحق رقم 06)

يلاحظ من خلال الجدول اهتمام المؤسسات ببعض الأنشطة وإهمالها لأنشطة أخرى، فمن الأنشطة التي تهتم المؤسسة بتوفيرها وبنسب عالية أو مقبولة نجد كل من توفير خدمة النقل (90.9%) وشروط الأمن والسلامة (90.9%) وتعويضات العاملين (79.5%) والتكوين (61.4%)، إضافة إلى تقديم الحوافر المادية بنسبة 56.8%، والترقية على أساس الاستحقاق بنسبة 54.5%، وتوفير الخدمات الصحية بنسبة 52.3%، أما باقي الأنشطة فتتوفر إما بنسب متوسطة أو منخفضة وتتمثل في منح أجور تتناسب مع المنصب والكفاءة بنسبة 50%، ثم تقديم حوافر معنوية بنسبة 46.5%، وتوفير خدمة الإطعام بنسبة ضعيفة قدرت بـ 34.1%، أما سياسات إشراك العمال في عملية صنع القرار فكانت بنسبة 32.6%، وتعني هذه النتائج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تهتم أكثر بتوفير الأنشطة التي تندرج ضمن

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

مسؤولياتها القانونية، أما الأنشطة الأخرى فمهملة رغم أن توفيرها من شأنه أن يحسن من معنويات العمال ويرفع من أدائهم، ما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة.

هذا وذكر بعض المسيرين أنشطة أخرى تتمثل في تقديم منح خاصة في المناسبات والأعياد (عيد الأضحى، عيد المرأة، الدخول المدرسي،...)، وقال مدير آخر أن المؤسسة تقدم قروضا للعمال.

ثانيا: أنشطة موجهة للسوق

الجدول الموالي يوضح أهم أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة للسوق.

جدول رقم (3-09) : أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة للسوق

النشاط	متوفر في المؤسسة		غير متوفر في المؤسسة		المجموع	
	الترار	%	الترار	%	الترار	%
القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين/ العملاء وتطلعاتهم	24	54.5	20	45.5	44	100
الإعلان والترويج الصادق الذي يعكس حقيقة منتجات وخدمات المؤسسة، ويتوافق مع الخصوصيات الثقافية والدينية للمجتمع	24	54.5	20	45.5	44	100
توفير البيانات اللازمة عن خصائص المنتجات، وبطريقة استخدامها، وبمحدود مخاطرها ومدة صلاحية استخدامها	29	65.9	15	34.1	44	100
الالتزام بالسعر الذي ينسجم والقدرة الشرائية للمستهلكين/ العملاء	35	79.5	09	20.5	44	100
عدم استخدام مواد غير صحية في عمليتي التعبئة والتغليف، والتي من شأنها أن تعرض المستهلك للكثير من الأضرار الصحية	36	81.8	08	18.2	44	100
الرد على شكاوي العملاء	39	88.6	05	11.4	44	100
الحرص على المنافسة الشريفة	42	95.5	02	04.5	44	100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ أن مديري المؤسسات محل الدراسة يهتمون بشكل عام بمعظم الأنشطة الموجهة للسوق، وإذا أردنا ترتيب هذه الأنشطة حسب توفرها، نجد الحرص على المنافسة الشريفة يأتي أولا بنسبة 95.5%، ثم الرد على شكاوي العملاء بنسبة 88.6%، يليه عدم استخدام مواد غير صحية في عمليتي التعبئة والتغليف بنسبة 81.8%، ثم الالتزام بالسعر الذي ينسجم والقدرة الشرائية للمستهلكين/ العملاء بنسبة 79.5%، ثم توفير البيانات اللازمة عن خصائص المنتجات بنسبة 65.9%، ويأتي في المرتبة الأخيرة كل من الإعلان والترويج الصادق، والقيام بالبحوث التسويقية بنسبة متساوية (54.5%)، وتبين هذه النتائج أن المؤسسات تعتبر العملاء والمستهلكين من أصحاب المصالح المهمين.

ثالثا: أنشطة موجهة للمجتمع

الجدول الموالي يوضح أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة للمجتمع:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

جدول رقم (3-10): أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة للمجتمع

متوفر في المؤسسة		غير متوفر في المؤسسة		النشاط
التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
42	95.5	02	04.5	توفير مناصب عمل/المساهمة في تقليل البطالة
15	34.1	29	65.9	توظيف (أو عدم الممانعة في توظيف) ذوي الاحتياجات الخاصة
26	59.1	18	40.9	التبرع للمنظمات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية
09	20.5	35	79.5	تدعيم الإنفاق على الهيئات الصحية والمساهمة في إقامة مستشفيات لبعض الأمراض والأوبئة المستعصية
14	31.8	30	68.2	تمويل الأندية الرياضية
01	2.3	43	97.7	المساهمة في توفير البنية التحتية ومرافق الملاعب الرياضية
01	2.3	43	97.7	المساهمة في إقامة المنتزهات لصالح الأطفال والنساء وكبار السن
41	93.2	03	06.8	الالتزام بدفع الضرائب
27	61.4	17	38.6	المساهمة في تحقيق الأهداف التنموية التي تتبناها الدولة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أن معظم الأنشطة الموجهة للمجتمع تمارس بشكل متوسط إلى ضعيف، فتدعيم الإنفاق على الهيئات الصحية والمساهمة في إقامة مستشفيات يمارس بشكل ضعيف جدا بنسبة 20.5%، وكذلك الحال فيما يتعلق بتدعيم الأنشطة الرياضية، الذي ينصب أساسا في تمويل الأندية الرياضية بنسبة 31.8%، بينما توفير البنية التحتية ومرافق الملاعب الرياضية وإقامة المنتزهات فشبه معدوم (2.3%)، وفيما يخص توظيف (أو عدم الممانعة في توظيف) ذوي الاحتياجات الخاصة فقدرت نسبته بـ 34.1%، وقد أكد أحد المسيرين أن المؤسسات تعتبر هذا الأمر من شأن الدولة، وأن توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة مكلف لأنه يعني ضرورة توفير مستلزمات خاصة بهذا النوع من الأفراد. باقي الأنشطة تمارس بنسب مقبولة إلى عالية، مثل التبرع للمنظمات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية بنسبة 59.1%، والمساهمة في تحقيق الأهداف التنموية التي تتبناها الدولة بنسبة 61.4%، والالتزام بدفع الضرائب بنسبة 93.2%، و توفير مناصب عمل/المساهمة في تقليل البطالة بنسبة 95.5%.

فالمسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع في المؤسسات محل الدراسة تندرج ضمن المسؤوليات القانونية والخيرية التطوعية، ولا تدخل ضمن الأهداف والمخططات الاستراتيجية للمؤسسة.

رابعاً: أنشطة موجهة للبيئة

الجدول الموالي يوضح الأنشطة الموجهة نحو البيئة.

جدول رقم (3-11): أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة نحو البيئة

غير متوفر في المؤسسة		متوفر في المؤسسة		النشاط
%	التكرار	%	التكرار	
40.9	18	59.1	26	اتباع أساليب حديثة في تصميم المنتجات بطريقة تكفل تقليل المخلفات
29.5	13	70.5	31	اعتبار حماية البيئة أحد قيم الإدارة ومركزاتها
45.5	20	54.5	24	استخدام تقنيات حديثة للتخفيف من /وتجنب مسببات تلوث الأرض والماء والهواء وإحداث الضوضاء
34.9	15	65.1	28	تسيير النفايات وإعادة استعمالها للتقليل من أثارها السلبية على البيئة*
88.6	39	11.4	05	المساهمة في تمويل المشاريع البيئية مثل إنشاء الحدائق والمحميات الطبيعية وحماية التنوع البيولوجي والغابات
34.9	15	65.1	28	الاستخدام العقلاني لمصادر الطاقة*

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

*توجد قيم مفقودة وقد أخذت النسبة المئوية المعدلة (انظر الملحق رقم 06)

يلاحظ بشكل عام اهتمام المؤسسات بالأنشطة الموجهة للبيئة، ويأتي في الترتيب الأول اعتبار حماية البيئة أحد قيم الإدارة ومركزاتها بنسبة 70.5%، يليه وبنفس النسبة (65.1%) كل من تسيير النفايات وإعادة استعمالها للتقليل من أثارها السلبية على البيئة والاستخدام العقلاني لمصادر الطاقة، ثم اتباع أساليب حديثة في تصميم المنتجات بطريقة تكفل تقليل المخلفات بنسبة 59.1%، واستخدام تقنيات حديثة للتخفيف من /وتجنب مسببات التلوث بنسبة 54.5%، وأما المساهمة في تمويل المشاريع البيئية مثل إنشاء الحدائق والمحميات الطبيعية وحماية التنوع البيولوجي والغابات، فكانت نسبتها ضعيفة (11.4%).

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية: الدوافع، أسباب ضعف الممارسات، والأهمية

لفهم آراء المسيرين حول المسؤولية الاجتماعية للشركات تم استجوابهم حول دوافع قيام المؤسسة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية، وفي حالة أن هذه الأنشطة ضعيفة، ما هي الأسباب وراء ذلك، بالإضافة إلى سؤالهم حول ما تقييمهم لأهمية المسؤولية الاجتماعية في مؤسساتهم.

أولاً: دوافع قيام المؤسسة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية

طلب من المسيرين ترتيب دوافع قيام المؤسسة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية من 1 إلى 10، والتفاصيل موضحة في الملحق رقم ..، وفي الجدول الموالي تم ترتيب الدوافع على أساس النسب التي تحصل عليها كل دافع في الرتبة الأولى.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

جدول رقم (3-12): دوافع قيام المؤسسة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية

الدافع	تحسين صورة المؤسسة في المجتمع	السمعة الجيدة مقارنة بالمنافسين	ولاء العملاء (الزبائن)	رضا المستهلكين	رضا العمال	زيادة القدرة التنافسية	تجنب انتقادات جمعيات حماية البيئة والمستهلك	تجنب العقوبات القانونية	زيادة ثقة ورضا المساهمين (المالكين)	تحسين العلاقات مع الموردین
نسبة الرتبة 1	6.9	28.6	10.7	31.0	3.4	17.2	/	3.4	7.4	3.6
الترتيب	6	2	4	1	8	3	10	8	5	7

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

*توجد قيم مفقودة وقد أخذت النسبة المئوية المعدلة (انظر الملحق رقم 06)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن رضا المستهلكين اعتبر الدافع الأول للقيام بأنشطة اجتماعية، حيث اختير في المرتبة الأولى بنسبة 31%، يليه دافع السمعة الجيدة مقارنة بالمنافسين وذلك بنسبة 28.6%، ثم دافع زيادة القدرة التنافسية بنسبة 17.2%، وبعدها ولاء العملاء بنسبة 10.7%، ثم زيادة ثقة ورضا المساهمين (المالكين) بنسبة 7.4%، يلي ذلك تحسين صورة المؤسسة في المجتمع بنسبة 6.9%، ثم تحسين العلاقات مع الموردین بنسبة 3.6%، وفي الأخير نجد نسبة 3.4% من المستجوبين اختاروا كل من رضا العمال وتجنب العقوبات القانونية، أما تجنب انتقادات جمعيات حماية البيئة والمستهلك فلم يختار في المرتبة الأولى من قبل المسيرين.

ومن الدوافع الأخرى التي ذكرها المستجوبون الدافع "الديني"، تعزيز ولاء العمال والرفع من روحهم المعنوية.

ثانيا: أسباب عدم قيام المؤسسة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية "كما يجب/بالشكل المطلوب":

الجدول الموالي يوضح أسباب عدم قيام المؤسسات محل الدراسة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية بالشكل المطلوب.

جدول رقم (3-13): أسباب عدم قيام المؤسسة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية

الاسباب	التكرار	النسبة المئوية(%)
المسؤولية الاجتماعية مكلفة	21	61.8
المسؤولية الاجتماعية ليست من مهام المؤسسة (هي مهمة الدولة والمجتمع المدني)	13	38.2
المجموع	34	100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

*توجد قيم مفقودة وقد أخذت النسبة المئوية المعدلة (انظر الملحق رقم 06)

عند سؤالهم عن أسباب عدم القيام بأنشطة المسؤولية الاجتماعية بالشكل المطلوب تبين أن 61.8% ممن أجابوا على هذا السؤال يرون أنها أنشطة مكلفة، بينما 38.2% يرون أن المسؤولية الاجتماعية ليست من مهام المؤسسة. ومن الأسباب الأخرى التي ذكرت استنزاف طاقة المؤسسة، والمسؤولية الاجتماعية ليست في محور اهتمامات المؤسسة في الوقت الراهن.

هذه النتائج تفسر سبب ضعف أنشطة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.

ثالثا: أهمية المسؤولية الاجتماعية

لمعرفة أهمية المسؤولية الاجتماعية تم طرح سؤالين مختلفين على المسيرين، أحدهما يتضمن التعبير عن درجة الأهمية (مهمة جدا، مهمة نوعا ما، ليست مهمة، لا أدري)، والآخر تضمن تحديد ما إذا كانت المسؤولية الاجتماعية تعتبر مطلبا أخلاقيا وخيريا أو مطلبا قانونيا أو مطلبا استراتيجيا.

1- درجة أهمية المسؤولية الاجتماعية

الجدول الموالي يوضح درجة أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم (3-14) : درجة أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة

أهمية المسؤولية الاجتماعية	التكرار	%
مهمة جدا	22	51.2
مهمة نوعا ما	3	7
ليست مهمة	13	30.2
لا أدري	5	11.6
المجموع	*43	100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

*توجد قيم مفقودة وقد أخذت النسبة المئوية المعدلة (انظر الملحق رقم 06)

تنوعت آراء المسيرين حول مدى أهمية المسؤولية الاجتماعية، وبشكل عام ينظر للمسؤولية الاجتماعية على أنها مهمة، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المسيرين يعتبرونها مهمة جدا وذلك بنسبة 51.2%، و7% يرون أنها مهمة نوعا ما، بينما بلغت نسبة الذين يرون أنها ليست مهمة 30.2%، أما الباقي أي ما نسبته 11.6% فكانت إجاباتهم حيادية.

2- رأي المستجوبين في المسؤولية الاجتماعية باعتبارها مطلبا أخلاقيا أو قانونيا أو استراتيجيا

الجدول الموالي يبين نظرة المسيرين للمؤسسة، أي هل يعتبرونها مطلبا أخلاقيا أو قانونيا أو استراتيجيا.

جدول رقم (3-15) : رأي المستجوبين في المسؤولية الاجتماعية باعتبارها مطلبا أخلاقيا أو قانونيا أو استراتيجيا

المتغير	التكرار	%
مطلب أخلاقي/خيري	16	45.7
مطلب قانوني	4	11.4
مطلب استراتيجي	15	42.9
المجموع	*35	100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

*توجد قيم مفقودة وقد أخذت النسبة المئوية المعدلة (انظر الملحق رقم 06)

يرى 45.7% من المسيرين أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر مطلبا أخلاقيا وخيريا، كما أن نسبة قريبة منها وتمثل في 42.9% من المسيرين يرون أنها مطلب استراتيجي، بينما 11.4% يعتقدون أنها مطلب قانوني.

هذه النتائج تفسر ضعف الممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، فالمسيريون لا يرون أنها أساسية لنجاح المؤسسة، إذ أنها تعد مطلبا أخلاقيا، أما وجود نسبة تعتبرها مطلبا استراتيجيا فيفسر بيوادر تغير في طريقة ادارة المؤسسات والتوجه نحو تبني المفاهيم والممارسات الادارية الحديثة، وهذه النسبة إنما تعبر عن رأي المسيرين حول المسؤولية الاجتماعية ولكنها لا تنعكس على واقع الممارسات الفعلية لها، وهذا ما التمسناه عند التحدث مع بعض المسيرين الذين يعون أهمية المسؤولية الاجتماعية لكنهم يرونها بعيدة عن التطبيق في الوقت الراهن.

ويعتقد المسيريون أن المسؤولية الاجتماعية مهمة لأنها تحسن صورة المؤسسة وتكسبها سمعة جيدة، ولأن وجود المؤسسة مرتبط أساسا بإرضاء المجتمع سواء كأفراد أو هيئات، كما أن الاهتمام بها يرجع بالفائدة على الجميع، ويوطد العلاقات بين المؤسسة والمجتمع والعمال والعملاء، وهي تعتبر أحد أسباب نجاح المؤسسة، وقال أحد المسيرين أن المسؤولية الاجتماعية مهمة جدا لأنها الحلقة الرابطة بين المؤسسة كطرف منتج والمجتمع كطرف مستهلك، واعتبر آخر أن المسؤولية الاجتماعية شكل من التدابير الوقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة التي تحدث عاجلا أم آجلا.

المطلب الرابع: علاقة المؤسسة بأصحاب المصالح

أولاً: مجموعات أصحاب المصالح الذين تهتم المؤسسة لأرائهم أكثر

الجدول الموالي يوضح ترتيب أصحاب المصالح حسب الأولوية، حيث تم اختيار ثمان مجموعات.

جدول رقم (3-16): ترتيب أصحاب المصالح حسب الأولوية

أصحاب المصالح	العملاء (بما في ذلك المستهلكون)	المساهمون (الملاك) أو المستثمرون	العمال	جمعيات خيرية محلية/ منظمات غير ربحية	الموردون	الحكومة (القوانين)	المنافسون	انصار البيئة وجمعيات حماية المستهلك
نسب الرتبة الأولى	42.9	33.3	8.6	/	2.9	15.2	3	/
الترتيب	1	2	4	7	6	3	5	7

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

حسب الجدول أعلاه وبأخذ النسب الخاصة بالرتبة الأولى لكل صاحب مصلحة، يلاحظ أن العملاء يأتون في الترتيب الأول، وذلك بنسبة 42.9%، ثم المساهمين حيث اختارهم 33.3% من المستجوبين، وجاءت الحكومة في الترتيب الثالث حيث اختيرت بنسبة 15.2%، أما العمال فقد احتلوا الترتيب الرابع بنسبة 8.6%، وفي الترتيب الخامس نجد المنافسين بنسبة 3% يليهم الموردون الذين اختيروا بنسبة 2.9%، أما الجمعيات الخيرية وأنصار البيئة وجمعيات حماية المستهلك فلم يتم اختيارهم في الرتبة الأولى من قبل المستجوبين.

ثانياً: أهمية وجود علاقة إيجابية/جيدة مع أصحاب المصالح

يبين الجدول الموالي تقييم المسيرين لأهمية العلاقات مع أصحاب المصالح.

جدول رقم (3-17): أهمية العلاقة مع أصحاب المصالح

أهمية العلاقة مع أصحاب المصالح	التكرار	النسبة المئوية
مهمة جدا	9	20.9
مهمة نوعا ما	4	9.3
ليست مهمة	25	58.1
لا أدري	5	11.6
المجموع	*43	100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

*توجد قيم مفقودة وقد أخذت النسبة المئوية المعدلة (انظر الملحق رقم 06)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من المسيرين والمقدرة بـ 58.1% يعتقدون أن العلاقة مع أصحاب المصالح ليست مهمة، بينما 20.9% فقط يرونها مهمة جدا، و9.3% يرونها مهمة نوعا ما، أما الباقي

أصحاب المصالح

و يمثلون 11.6% فكانت إجابتهم حيادية، وعموما تعبر هذه النتائج عن عدم اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بإقامة علاقات جيدة مع أصحاب المصالح.

وقد برر أحد المسيرين الذي اعتبر العلاقة مع أصحاب المصالح مهمة، رأيه بأن العلاقة المتبادلة الجيدة تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة على مردودية المؤسسة، وقال آخر أن العلاقة الجيدة مع أصحاب المصالح تحت شعار "رابح/رابح" تضمن ازدهار المؤسسة، وأضاف مدير آخر أن عدم إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح بشكل مناسب يعيق بقاء المؤسسة واستمراريتها.

ثالثا: سعي المؤسسة لتحسين علاقاتها مع أصحاب المصالح

الجدول الموالي يبين الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين وتقوية علاقاتها مع أصحاب المصالح.

جدول رقم (3-18): أنشطة لتحسين علاقات المؤسسة مع أصحاب المصالح

متوفر		متوفر/غير متوفر		النشاط
التكرار	%	التكرار	%	
22	50	22	50	الالتزام بالحوار المستمر مع أصحاب المصالح المهمين
15	34.1	29	65.9	عقد اجتماعات دورية مع العاملين لمعرفة مدى رضاهم
13	29.5	31	70.5	القيام بإجراء سبر آراء للمستهلكين (استقصاء)
20	45.5	24	54.5	القيام ببحوث التسويق
25	56.8	19	43.2	تقديم تكوين للعاملين
19	43.2	25	56.8	عقد جلسات (اجتماعات) مع الموردين لتبادل الآراء

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ بشكل عام أن معظم المؤسسات لا تعمل على تحسين علاقاتها مع أصحاب المصالح، ف70.5% من المستجوبين لا يقومون بإجراء سبر آراء المستهلكين، و65.9% لا يعقدون اجتماعات دورية مع العاملين، و56.8% لا يعقدون جلسات مع الموردين، أما باقي النسب فكانت مقاربة ل50%، فهناك 50% يلتزمون بالحوار المستمر مع أصحاب المصالح المهمين، و50% لا يفعلون، و45.5% يقومون ببحوث التسويق، بينما 54.5% لا يقومون بها، ونلاحظ كذلك أن 56.8% يقدمون تكوين للعاملين بينما 43.2% لا يفعلون.

وقد ذكر المستجوبون أصحاب المصالح الذين تهتم المؤسسة بمحاورتهم والانصات لانشغالاتهم، وهم المساهمون والعمال والموردون والعملاء، وذكر أحدهم السلطات المحلية، الشركاء الاجتماعيين، العملاء، مصالح البنوك ومصالح الضرائب، ويعتبر العملاء أكثر صاحب مصلحة تكرر ذكره.

وإذا أردنا ترتيب الأنشطة التي تحسن من العلاقات مع أصحاب المصالح من حيث توفرها في المؤسسات محل الدراسة فنجدها كما يلي:

1. تقديم تكوين للعاملين
2. الالتزام بالحوار المستمر مع اصحاب المصالح المهمين
3. القيام ببحوث التسويق
4. عقد جلسات (اجتماعات) مع الموردين لتبادل الآراء
5. عقد اجتماعات دورية مع العاملين لمعرفة مدى رضاهم
6. القيام باجراء سبر آراء المستهلكين (استقصاء).

وفيما يتعلق بالآفاق المستقبلية للمؤسسة تجاه أنشطة المسؤولية الاجتماعية والعلاقات مع أصحاب المصالح، فمن أهم النقاط التي ذكرها المستجوبون أنه سيتم التركيز على تطوير العمال وتكوينهم والعمل على تحسين ظروف العمل وتوفير مناخ عمل إيجابي يساعد على تحسين الأداء، بالإضافة إلى الاهتمام بما يجري على مستوى محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، والعمل على التشاور المستمر مع الموردين فيما يتعلق بمسائل الرسكلة (مثل تحسين عملية رسكلة المياه وبعض فضلات التصنيع)، بالإضافة إلى التقليل من استهلاك الطاقة (غاز/كهرباء)، والمساهمة في تنمية مستدامة، والحرص على كسب رضا العملاء من خلال تحسين جودة المنتجات، والمشاركة في الأعمال الخيرية والتطوعية وتحسين الخدمات لكل من العمال والعملاء، والسعي لبناء قنوات اتصال مع أصحاب المصالح لبناء جسر قوي يخدم مصالح الجميع، وذلك من خلال القيام بعمليات سبر الآراء، والمشاركة في اللقاءات المنظمة من طرف جمعيات حماية المستهلك، وكذلك ضرورة توطيد العلاقات مع أصحاب المصالح غير المباشرين، بينما عبر آخرون عن كون العلاقات مع أصحاب المصالح تتميز بالجدية والصرامة.

نستنتج من كل هذا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تقوم بمجموعة من الأنشطة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والموجهة لمكان العمل، غير أنها تمثل الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية والمتمثل في المسؤولية القانونية، وتندرج المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع ضمن المسؤوليات القانونية والخيرية، ولا تدخل ضمن الاهداف والمخططات الاستراتيجية للمؤسسة، أما الأنشطة الموجهة نحو السوق فتلق عموما اهتماما من قبل المؤسسات، وكذلك الحال بالنسبة للأنشطة الموجهة نحو البيئة.

هناك مجموعة من الدوافع لقيام المؤسسات بأنشطة اجتماعية وتتمثل في رضا المستهلكين، السمعة الجيدة مقارنة بالمنافسين، زيادة القدرة التنافسية، ولاء العملاء، زيادة ثقة المساهمين (المالكين) بنسبة، تحسين صورة المؤسسة في

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

المجتمع، تحسين العلاقات مع الموردين، رضا العمال، تجنب العقوبات القانونية، أما تجنب انتقادات جمعيات حماية البيئة والمستهلك فلا تعتبر دوافع قوية بالنسبة لمسيري المؤسسات.

إن ضعف الممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية يرجع أساسا إلى سببين رئيسيين هما اعتبار أنشطة المسؤولية الاجتماعية مكلفة، وأنها ليست من مهام المؤسسة، وعلى الرغم من أن المسيرين ينظرون للمسؤولية الاجتماعية بشكل عام على أنها مهمة، إلا أن معظمهم يعتبرها مطلبا أخلاقيا وخيريا.

تعتبر المؤسسات محل الدراسة أن العملاء هم أهم صاحب مصلحة، يليهم المساهمون ثم الحكومة (القوانين) ثم العمال ثم المنافسين وأخيرا الجمعيات الخيرية وانصار البيئة وجمعيات حماية المستهلك، ولا تهتم هذه المؤسسات بإقامة علاقات جيدة مع أصحاب المصالح، فمعظم المسيرين يعتقدون أن العلاقة مع أصحاب المصالح ليست مهمة، كما أن الأنشطة التي من شأنها أن تسهم في تحسين العلاقات مع أصحاب المصالح تتسم بالضعف.

عموما تعتبر دراسة المسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أمرا جديدا نسبيا، فغالبية هاته المؤسسات أنشئت منذ 1995، غير أن وعي مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول المسؤولية الاجتماعية في تزايد¹. ومعظم البحوث التي اطلعنا عليها والتي هدفت إلى معرفة واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية توصلت إلى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضعيفة، وتتركز أساسا في مبادرات خيرية ومسؤوليات قانونية²، وبالتالي فالنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تتوافق مع نتائج تلك البحوث.

1. عبد الوهاب دادن ، رشيد حفصي .تحليل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصينية والمؤسسات الجزائرية كبعد للإدماج في حوكمة الشركات. الملتقى

العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر ، 25-26 نوفمبر 2013، ص.65.

2. انظر على سبيل المثال: وهيبة مقدم. تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية- دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب

الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة وهران 2013/2014.

المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة واختبار ومناقشة الفرضيات

سيتم خلال هذا المبحث عرض نتائج الدراسة واختبار ومناقشة الفرضيات، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

المطلب الثاني: مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى

المطلب الثالث: مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية

المطلب الرابع: مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

أولاً: عرض نتائج الدراسة الخاصة بالعمال

1- ثبات الاستبيان

المقصود بثبات الاستبيان هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويدل الثبات على اتساق النتائج، وهناك عدد من الطرق لقياسه، ومن أكثرها شيوعاً والتي يمكن من خلالها قياس الصدق والثبات، هي طريقة الفا كرونباخ، والتي تعتمد على الاتساق الداخلي، وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض، ومع كل الأسئلة بصفة عامة.

ولقياس أداة الدراسة قمنا بحساب معامل الفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS، والجدول الموالي يوضح قيم هذا المعامل.

جدول رقم (3-19): معامل الثبات الفا كرونباخ الخاص باستبيان العمال

المحاور	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ	مرتفع
المحور الأول	9	.895	مرتفع
المحور الثاني	13	.940	مرتفع
المحور 1 + المحور 2	22	.952	مرتفع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

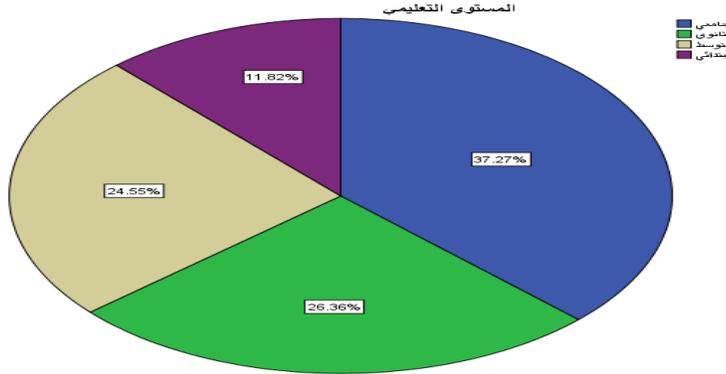
يتضح من خلال هذا الجدول أن عبارات المقياس تقع في المدى المقبول، فمعامل الفا كرونباخ يوضح درجة قياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغت قيمة هذا المعامل بالنسبة للعبارات المكونة لمحور المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال 0.895، وبالنسبة للعبارات المكونة للمحور الثاني فبلغ 0.940، وتعتبر نسبة ثبات كبيرة (أكبر من 0.60)، كما أن القيمة بالنسبة للمحورين معا بلغت 0.952 وهي قيمة عالية تعبر عن الثبات العالي للاستبيان.

2- وصف خصائص عينة الدراسة

سيتم وصف عينة الاستبيان من خلال كل من المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، السن، والجنس.

1.2- حسب المستوى التعليمي: الشكل الموالي يوضح المستوى التعليمي للعمال.

شكل رقم (3-02): توزيع العمال حسب متغير المستوى التعليمي



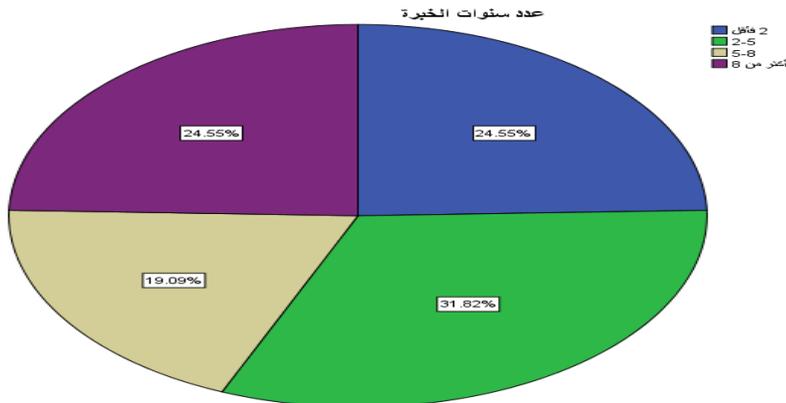
المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن العمال لديهم مستويات تعليمية مختلفة، وأن النسبة الأكبر منهم هم ذوو مستوى جامعي (37.27%)، يليها المستوى الثانوي بنسبة 26.36%، ثم المستوى المتوسط بنسبة 24.55%، وأخيرا المستوى الابتدائي بنسبة 11.82%.

2.2- حسب عدد سنوات الخبرة

في الشكل الموالي توضيح لتوزيع العمال حسب عدد سنوات الخبرة.

شكل رقم (3-03): توزيع العمال حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

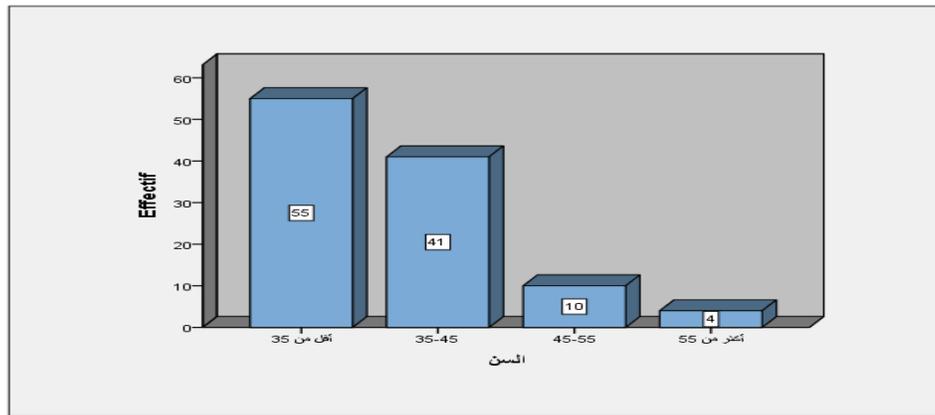
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

نلاحظ أن معظم العمال لديهم خبرة تفوق الخمس سنوات وذلك بنسبة 43.64%، حيث 19.09% لديهم خبرة بين 5 و8 سنوات، و24.55% لديهم خبرة تفوق 8 سنوات، بينما العمال الذين لديهم خبرة بين 2 و5 سنوات فنسبتهم 31.82%، وأخيرا فإن نسبة 24.55% من العمال لديهم خبرة أقل من سنتين.

3.2- حسب السن

من خلال الشكل الموالي، يتبين أن 55% من المستجوبين هم من فئة الشباب، الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة، كما أن الأفراد الذين يتراوح سنهم بين 35 و45 سنة بلغت نسبتهم 41%، بينما 10% من المستجوبين يقعون في الفئة من 45 إلى 55 سنة، وأخيرا فإن نسبة 4% تعبر عن الافراد الذين يتجاوز سنهم 55 سنة.

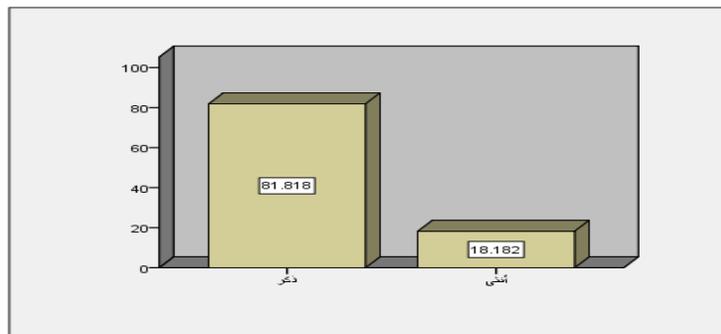
الشكل رقم (3-04) : توزيع العمال حسب متغير السن



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

4.2- حسب الجنس: يلاحظ من خلال الشكل الموالي أن 81.82% من المستجوبين هم ذكور، بينما لم تبلغ نسبة الإناث سوى 18.18%، وينسجم هذا مع طبيعة عمل المؤسسات الاقتصادية.

الشكل رقم (3-05) : توزيع العمال حسب متغير الجنس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

3- عرض ومناقشة النتائج

1.3- عرض ومناقشة نتائج المحور الأول "واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال"

يعرض الجدول الموالي آراء أفراد العينة حول واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال.

جدول رقم (3-20): درجات الموافقة على عبارات المحور الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
1	يتم تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار بعدالة	3.95	0.985	3	عالية	إيجابي
2	يتم إشراك جميع أصناف العمال في عملية اتخاذ القرار، من خلال تهمين مبادراتهم الذاتية وقبول اقتراحاتهم	3.37	1.012	9	متوسطة	محايد
3	توفر المؤسسة البرامج التدريبية اللازمة لعمالها، لزيادة مهاراتهم وقدراتهم الفنية والإدارية	3.70	1.054	6	عالية	إيجابي
4	يحصل العمال على أجور تتناسب مع مناصبهم وكفاءتهم	3.66	1.144	7	متوسطة	إيجابي
5	يحصل العمال على كافة الحقوق التي يكفلها القانون (التأمين الصحي، التعويض عن حوادث العمل،.....)	4.29	0.817	1	عالية	إيجابي
6	يحصل العمال على التحفيز المادي المناسب (علاوات ومكافآت)	3.93	0.936	4	عالية	إيجابي
7	يحصل العمال على التحفيز المعنوي المناسب	3.80	0.951	5	عالية	إيجابي
8	تعتمد المؤسسة سياسات للترقية على أساس الجدارة والعدالة	3.59	0.951	8	متوسطة	إيجابي
9	تعمل المؤسسة على توفير ظروف عمل مادية ملائمة (السلامة والأمن، النظافة، وغيرها)	4.08	0.858	2	عالية	إيجابي
المجموع		3.8192	0.71833		عالية	إيجابي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نستنتج أن اتجاه آراء أفراد العينة حول المحور الأول بصفة عامة والمتمثل في واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال كان الموافقة، حيث بلغ المتوسط العام لمجموع درجات الموافقة على هذه العبارات 3.81 والذي يقع ضمن نطاق درجة الموافقة العالية، بانحراف معياري ضعيف قدر ب 0.71 ما يعني عدم وجود تشتت في الآراء بين أفراد العينة.

هذا المستوى العالي من الموافقة أكدته درجات الموافقة التي حصلت عليها معظم عبارات المحور، حيث يأتي الحصول على كافة الحقوق التي يكفلها القانون في الترتيب الأول بمتوسط قدره 4.29 وهو يعكس درجة موافقة عالية، يلي ذلك وبدرجات موافقة عالية كل من توفير ظروف عمل مادية ملائمة، وتحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار بعدالة، والحصول على التحفيز المادي المناسب، والحصول على التحفيز المعنوي المناسب، وتوفير البرامج التدريبية اللازمة، أما

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

بأقي الأنشطة فحصلت على درجات موافقة متوسطة، وتمثل في الحصول على أجور تتناسب مع المنصب والكفاءة، واعتماد المؤسسة سياسات للترقية على أساس الجدارة والعدالة، وأخيراً إشراك جميع أصناف العمال في عملية اتخاذ القرار، من خلال تامين مبادراتهم الذاتية وقبول اقتراحاتهم.

ويلاحظ أن الانحراف المعياري للعبارات 2، 3، 4، فاقت قيمته الواحد (1)، مما يعني أن هناك تشتتاً في الآراء بين أفراد العينة حول هذه العبارات.

2.3- عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني "تقييم علاقة المؤسسة بالعمال"

1.2.3- تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عامل الثقة

يوضح الجدول الموالي آراء العمال حول محور الثقة

جدول رقم (3-21): آراء العمال حول محور الثقة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه العام
10	لدي ثقة في أن القرارات المهمة التي تتخذها هذه المؤسسة تعني العمال	3.85	.911	5	عالية	إيجابي
11	أشعر بثقة كبيرة بمهارات وكفاءات هذه المؤسسة	3.90	.908	3	عالية	إيجابي
12	هذه المؤسسة معروفة بأنها ناجحة في الأشياء التي تحاول القيام بها	3.98	.790	1	عالية	إيجابي
13	يمكن الاعتماد على هذه المؤسسة فهي تحافظ على وعودها	3.87	.779	4	عالية	إيجابي
14	يبدو أن المبادئ السليمة توجه سلوك هذه المؤسسة	3.92	.744	2	عالية	إيجابي
المجموع						إيجابي
		3.9036	.66676		عالية	إيجابي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تناقش عبارات الجدول أعلاه من العبرة رقم 10 إلى العبرة رقم 14 درجات الموافقة على عامل ثقة العمال بالمؤسسة، ونلاحظ أن الاتجاه العام لهذا المحور هو الموافقة، أي أن الأفراد يثقون في المؤسسة، وذلك بمتوسط قدره 3.90 الذي يقع ضمن نطاق درجة الموافقة العالية بانحراف معياري قدره 0.66 الذي يفسر وجود انسجام في الإجابات، وبالنظر لآرائهم حول كل عبارة نجد مثلاً أن الأفراد يعتبرون المؤسسة معروفة بأنها ناجحة في الأشياء التي تحاول القيام

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

بها، وذلك بمتوسط قدر ب3.98 وهو يعبر عن درجة عالية من الموافقة، وانحراف معياري قدر ب0.790 وهو يدل على وجود انسجام في إجابات الأفراد حول هذه العبارة، و كل العبارات المتبقية كانت درجات الموافقة عليها عالية، وهي المذكورة بالترتيب كما يلي: يبدو أن المبادئ السليمة توجه سلوك هذه المؤسسة، أشعر بثقة كبيرة بمهارات وكفاءات هذه المؤسسة، يمكن الاعتماد على هذه المؤسسة فهي تحافظ على وعودها، لدي ثقة في أن القرارات المهمة التي تتخذها هذه المؤسسة تعني العمال.

2.2.3- تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عامل الالتزام

الجدول الموالي يبين آراء العمال حول محور الالتزام:

جدول رقم (3-22) : آراء العمال حول محور الالتزام

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه العام
15	أتحدث بإيجابية عن المؤسسة	3.89	.881	2	عالية	إيجابي
16	لدي رغبة في الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة حتى لو توفرت فرصة عمل في مؤسسة أخرى	3.52	1.171	5	متوسطة	إيجابي
17	أنصح الآخرين بالعمل في هذه المؤسسة	3.72	.910	4	عالية	إيجابي
18	- أفخر بإخبار الآخرين أنني جزء من هذه المؤسسة	3.80	1.012	3	عالية	إيجابي
19	يهمني مصير هذه المؤسسة	4.20	.701	1	عالية	إيجابي
	محور الالتزام	3.8255	.77725		عالية	إيجابي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تناقش عبارات الجدول أعلاه درجات الموافقة على عامل التزام العمال تجاه المؤسسة، ونلاحظ أن الاتجاه العام لهذا المحور هو الموافقة، وذلك بمتوسط قدره 3.82 وهو يقع ضمن نطاق درجة الموافقة العالية بانحراف معياري قدره 0.77 وهو يفسر وجود انسجام في الاجابات بين الأفراد، وقد حازت العبارة "يهمني مصير هذه المؤسسة" على أعلى درجة موافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.20 وقدر الانحراف المعياري ب 0.70 وهو يدل على وجود انسجام في إجابات

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

الأفراد حول هذه العبارة، وتأتي في الترتيب الثاني عبارة "أتحدث بإيجابية عن المؤسسة التي بلغ متوسطها الحسابي 3.89، وبانحراف معياري قدر ب0.88، يلي ذلك عبارة "أفخر بإخبار الآخرين أنني جزء من هذه المؤسسة والتي كان متوسطها 3.80، وانحرافها المعياري قدر ب1.01، وهو يدل على عدم تناجس الآراء حول هذه العبارة، كما حازت العبارة "أنصح الآخرين بالعمل في هذه المؤسسة" على درجة موافقة عالية، أما العبارة المتبقية والتي مفادها "لدي رغبة في الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة حتى لو توفرت فرصة عمل في مؤسسة أخرى"، فقد كانت الموافقة عليها بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي قدر ب3.52، وبانحراف معياري قدر ب1.17 والذي يدل على وجود تشتت في آراء الافراد حول هذه العبارة.

3.2.3- تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عامل الرضا

الجدول الموالي يبين آراء العمال حول محور الرضا.

جدول رقم (3-23) : آراء العمال حول محور الرضا

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه العام
20	تليي هذه المؤسسة احتياجات العمال وتطلعاتهم	3.71	.999	3	عالية	إيجابي
21	أنا راض عن طريقة تعامل هذه المؤسسة مع العمال (احترام وتقدير وانصاف)	3.88	.896	2	عالية	إيجابي
22	أشعر أن العمال مهمون في هذه المؤسسة (لهم مكانة وقيمة)	3.91	.991	1	عالية	إيجابي
المجموع						إيجابي
		3.8333	.83715		عالية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تناقش عبارات الجدول أعلاه درجات الموافقة على عامل الرضا لدى العمال، ونلاحظ أن الاتجاه العام لهذا المحور هو الموافقة، وذلك بمتوسط قدره 3.83 وهو يقع ضمن نطاق درجة الموافقة العالية بانحراف معياري قدره 0.83 وهو يفسر وجود انسجام في الاجابات بين الأفراد، وقد كانت أعلى درجة موافقة لعبارة " أشعر أن العمال مهمون في هذه المؤسسة (لهم مكانة وقيمة)"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.91 وقدر الانحراف المعياري ب 0.99 وهو يدل على وجود انسجام في إجابات الأفراد حول هذه العبارة، يلي ذلك عبارة "أنا راض عن طريقة تعامل هذه المؤسسة مع العمال" والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.88، وبانحراف معياري قدر ب0.89، وأخيرا عبارة تليي هذه المؤسسة احتياجات العمال وتطلعاتهم، فمتوسطها الحسابي قدر ب3.71، وبانحراف معياري قدر ب0.999، الذي يعني عدم تشتت الآراء حول هذه العبارة.

نستنتج من خلال هذا العرض أن العمال لديهم رأي إيجابي حول عبارات المحور الثاني، حيث حازت الإجابات على درجة موافقة عالية لكل من عامل الثقة والالتزام والرضا.

ثانياً: عرض نتائج الدراسة الخاصة بالعملاء

1- ثبات الاستبيان

لقياس ثبات أداة الدراسة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS، حيث يعبر معامل ألفا عن درجة الاتساق الداخلي للمقياس. من خلال مخرجات برنامج SPSS كشف تحليل الثبات لعبارات كل قسم بأن عبارات المقياس تقع في المدى المقبول كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-24): معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان الموجه للعملاء

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مرتفع
واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء	11	0,771	مرتفع
تقييم علاقة المؤسسة بالعملاء	13	0,946	مرتفع
المحور 1+ المحور 2	23	0,930	مرتفع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن عبارات المقياس تقع في المدى المقبول، فمعامل ألفا كرونباخ يوضح درجة قياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغت قيمة هذا المعامل بالنسبة للعبارات المكونة لمحور المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء 0,771، وبالنسبة للعبارات المكونة للمحور الثاني فبلغ 0,946، وتعتبر نسبة ثبات كبيرة (أكبر من 0,60)، كما أن القيمة بالنسبة للمحورين معا بلغت 0,930 وهي قيمة عالية تعبر عن الثبات العالي للاستبيان.

2- وصف خصائص العينة

1.2- حسب المستوى التعليمي

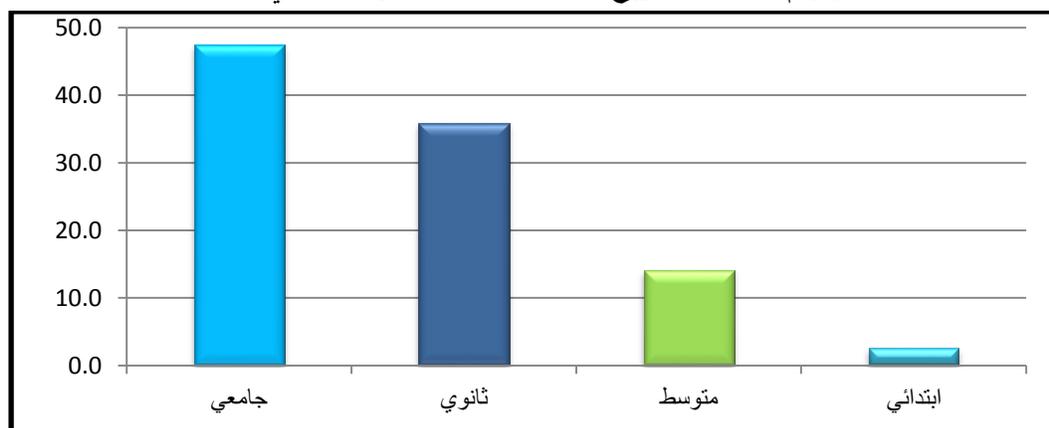
الجدول والشكل المواليين يبينان توزيع العملاء حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (3-25): توزيع العملاء حسب متغير المستوى

المستوى	العدد	النسبة
جامعي	37	47,4
ثانوي	28	35,9
متوسط	11	14,1
ابتدائي	2	2,6
المجموع	78	100,0

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3-06): توزيع العملاء حسب المستوى التعليمي



المصدر: معالجة البيانات باستخدام برنامج Excel.

2.2- حسب السن

الجدول والشكل المواليين يبينان توزيع العملاء حسب السن:

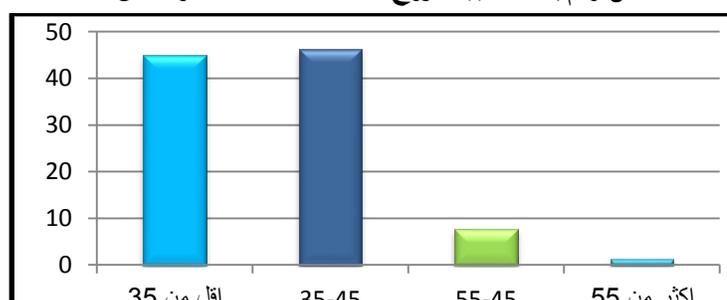
جدول رقم (3-26): توزيع العملاء حسب السن

النسبة	العدد	السن
44,9	35	اقل من 35
46,2	36	35-45
7,7	6	55-45
1,3	1	اكتر من 55
%100	78	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن هناك تنوعا في توزيع أفراد العينة حسب السن، حيث 44.9% من العملاء هم أقل من 35 سنة، و46.2% تتراوح أعمارهم بين 35 و45 سنة، بينما الاغراد الذين يتراوح سنهم بين 45 و55 سنة فقدروا ب7.7%، وأخيرا فإن 1.3% من الأفراد يتجاوز سنهم 55 سنة.

الشكل رقم (3-07): توزيع العملاء حسب متغير السن



المصدر: معالجة البيانات باستخدام برنامج Excel.

3.2- حسب فترة التعامل

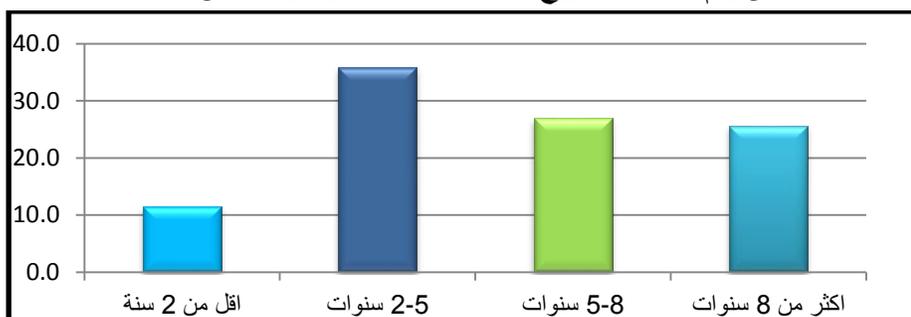
الجدول والشكل المواليان يبينان توزيع العملاء حسب فترة التعامل مع المؤسسة.

الجدول رقم (3-27): توزيع العملاء حسب متغير فترة التعامل

السنوات	العدد	النسبة
اقل من 2 سنة	9	11,5
سنوات 2-5	28	35,9
سنوات 5-8	21	26,9
اكثر من 8 سنوات	20	25,6
المجموع	78	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3-08): توزيع العملاء حسب متغير فترة التعامل



المصدر: معالجة البيانات باستخدام برنامج Excel.

من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن معظم العملاء 35.9% تعاملوا مع المؤسسة بين 2 و5 سنوات، و26.9% تعاملوا بين 5 و8 سنوات، و25.6% تعاملوا لأكثر من 8 سنوات، بينما 11.5% تعاملوا لفترة تقل عن السنتين.

3- عرض ومناقشة النتائج

الجدول الموالي يبين درجات الموافقة على عبارات واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء حيث

جاءت نتائج هذه العبارات كما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

الجدول رقم (3-28): درجات الموافقة على عبارات المحور الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
1	تقدم المؤسسة المعلومات اللازمة حول المنتج بشكل موضوعي (المعلومات المصنفة على المنتج مطابقة تمامًا لمحتوياته)	4,1795	0,83345	عالية	إيجابي
2	تنوع المؤسسة في منتجاتها بما يلي احتياجات العميل	4,0641	0,81128	عالية	إيجابي
3	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات بجودة عالية	4,0769	0,76903	عالية	إيجابي
4	أسعار المنتجات معقولة مقارنة بمؤسسات أخرى	3,9615	0,79678	عالية	إيجابي
5	يمكن التفاوض حول منتجات المؤسسة	4,0000	0,78954	عالية	إيجابي
6	تستخدم المؤسسة مواد صحية (مطابقة لمعايير الجودة) في عمليتي التعبئة والتغليف	3,8590	0,90775	عالية	إيجابي
7	ترد المؤسسة بسرعة واحترام عن شكاوى وتعليقات العميل، وتعمل على حلها	3,9744	0,78912	عالية	إيجابي
8	تتميز منتجات المؤسسة بأنها غير ضارة بالبيئة	3,9359	2,33739	عالية	إيجابي
9	تلتزم المؤسسة بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع العميل وفي الوقت المناسب	4,0385	0,84427	عالية	إيجابي
10	تفاوض المؤسسة مع العميل بشأن شروط النقل والتخزين، (ومنع الاحتمار)	3,8590	0,84859	عالية	إيجابي
	المجموع	3,9949	0,61410	عالية	إيجابي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تناقش عبارات هذا الجدول من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 10 درجات الموافقة على واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة تجاه العملاء، وحسب المتوسط العام لمجموع درجات الموافقة على هذه العبارات والذي بلغ 3.99 والذي يقع ضمن نطاق درجة الموافقة العالية بانحراف معياري ضعيف قدر بـ 0.61 الذي يفسر عدم وجود تشتت في الآراء بين أفراد العينة، فإن المستجوبين يؤكدون على أن واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء هو في مستوى عال، وهذا ما أكدته درجات الموافقة العالية التي تحصلت عليها كل عبارات هذا المحور، حيث تحصلت العبارة رقم 1 على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قدره 4.17 والأمر يتعلق بتقدم المؤسسة المعلومات اللازمة حول المنتج بشكل موضوعي، تليها العبارة رقم 3 التي تناقش حرص المؤسسة على تقديم منتجات بجودة عالية وهذا بمتوسط حسابي بلغ 4.07 وهو ليس بعيد عن المتوسط الحسابي الذي تحصلت عليه العبارة رقم 2 والذي بلغ 4.06 والأمر يتعلق بتنوع المؤسسة في منتجاتها بما يلي احتياجات العملاء.

أصحاب المصالح

باقي العبارات والتي تناقش: حرص المؤسسة على تقديم منتجات بجودة عالية، أسعار المنتجات، إمكانية التفاوض حول المنتجات، استخدام المؤسسة مواد صحية (مطابقة لمعايير الجودة) في عمليتي التعبئة والتغليف، تعامل المؤسسة مع شكاوى وتعليقات العميل، أثر منتجات المؤسسة على البيئة، التزام المؤسسة بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع العملاء وفي الوقت المناسب، والتفاوض على شروط النقل والتخزين، كانت كما هو مبين في الجدول أعلاه والتي كانت كلها ضمن نطاق درجة الموافقة العالية.

2.3- عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني (تقييم علاقة المؤسسة بالعملاء)

فيما يلي تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عبارات تقييم علاقة العملاء بالمؤسسة.

1.2.3- تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عامل الثقة: النتائج مبينة في الجدول الموالي

الجدول رقم (3-29): آراء العملاء حول محور الثقة

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
10	أعلم أن القرارات المهمة التي تتخذها هذه المؤسسة تعني العملاء	3,7949	0,84298	عالية	إيجابي
11	أشعر بثقة كبيرة بمهارات وكفاءات هذه المؤسسة	3,9615	0,79678	عالية	إيجابي
12	هذه المؤسسة معروفة بأنها ناجحة في الأشياء التي تحاول القيام بها	3,9359	0,81128	عالية	إيجابي
13	يمكن الاعتماد على هذه المؤسسة فهي تحافظ على وعودها	4,0513	0,78785	عالية	إيجابي
14	يبدو أن المبادئ السليمة توجه سلوك هذه المؤسسة	3,8205	0,87895	عالية	إيجابي
المجموع		3,9128	0,70736	عالية	إيجابي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تناقش عبارات هذا الجدول من العبارة رقم 10 إلى العبارة رقم 14 درجات الموافقة على عامل الثقة بين العملاء والمؤسسات محل الدراسة، وحسب المتوسط العام لمجموع درجات الموافقة على هذه العبارات والذي بلغ 3.91 والذي يقع ضمن نطاق درجة الموافقة العالية بانحراف معياري ضعيف قدر بـ 0.70 الذي يفسر عدم وجود تشتت في الآراء بين أفراد العينة، فإن المستجوبين يؤكدون على وجود ثقة كبيرة في المؤسسة خاصة فيما يتعلق بإمكانية الاعتماد عليها، إذ بلغ المتوسط العام لهذه العبارة 4.05، وهو يمثل أعلى درجة موافقة بين عبارات هذا الجزء. وعموماً يمكن تقييم عامل الثقة تجاه المؤسسة بالإيجابي، حيث أن المستجوبين وافقوا على العبارات التالية أيضاً بدرجة عالية: أعلم أن القرارات المهمة التي تتخذها هذه المؤسسة تعني العملاء، أشعر بثقة كبيرة بمهارات وكفاءات هذه المؤسسة، هذه المؤسسة معروفة بأنها ناجحة في الأشياء التي تحاول القيام بها، ويبدو أن المبادئ السليمة توجه سلوك هذه المؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

2.2.3- تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عامل الالتزام: جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-30): آراء العملاء حول محور الالتزام

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
15	أنحدث بإيجابية عن المؤسسة (أمدحها أمام الآخرين)	4,0128	0,88997	عالية	إيجابي
16	أرغب في الاستمرار في شراء منتجات هذه المؤسسة	4,1154	0,64427	عالية	إيجابي
17	هذه المؤسسة لديها الرغبة في الحفاظ على علاقة جيدة مبنية على المصالح المشتركة مع العملاء	4,1795	0,67888	عالية	إيجابي
18	أنصح الآخرين بشراء منتجات هذه المؤسسة	3,9103	0,72409	عالية	إيجابي
19	أرى أنني عميل وفي لهذه المؤسسة	4,0513	0,88122	عالية	إيجابي
المجموع		4,0538	0,62641	عالية	إيجابي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تناقش عبارات هذا الجدول درجات الموافقة على عامل الالتزام، وقد جاءت درجات الموافقة لجميع عبارات هذا العامل ضمن نطاق درجة الموافقة العالية، حيث بلغ المتوسط العام لدرجات الموافقة 4.05 بانحراف معياري ضعيف قدر بـ0.62، ما يؤكد التزام العملاء تجاه المؤسسات محل الدراسة، حيث أن المستجوبين أكدوا على أنهم: يتحدثون بإيجابية عن المؤسسة، ويرغبون في الاستمرار في شراء منتجاتها، ويعتقدون أن المؤسسة لديها الرغبة في الحفاظ على علاقة جيدة مبنية على المصالح المشتركة مع العملاء، كما ينصحون الآخرين بشراء منتجات هذه المؤسسة، ويجدون أنفسهم عملاء أوفياء للمؤسسة، فكل المتوسطات الحسابية تقع ضمن درجة الموافقة العالية، كما أن الانحراف المعياري لكل عبارة أقل من 1، مما يعني عدم وجود تشتت في الآراء بين أفراد العينة.

3.2.3- تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عامل الرضا: جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-31): آراء العملاء حول محور الرضا

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
20	أنا راض عن طريقة تعامل هذه المؤسسة مع العملاء (احترام وتقدير وانصاف)	4,0000	0,73855	عالية	إيجابي
21	هذه المؤسسة تلبى احتياجات العملاء وتطلعاتهم	3,9487	0,77119	عالية	إيجابي
22	أشعر أنني عميل مهم بالنسبة لهذه المؤسسة	3,9740	0,88814	عالية	إيجابي
المجموع		3,9740	0,70869	عالية	إيجابي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

تناقش عبارات هذا الجدول درجات الموافقة على عامل الرضا، وقد جاءت درجات الموافقة لجميع عبارات هذا العامل ضمن نطاق درجة الموافقة العالية حيث بلغ المتوسط العام لدرجات الموافقة 3.97 بانحراف معياري ضعيف قدر بـ 0.70 ما يؤكد رضا المستجوبين عن المؤسسة، وحسب ما هو مبين في الجدول فإن المستجوبين يؤكدون أنهم راضون عن طريقة تعامل هذه المؤسسة معهم، كما أن المؤسسة تلي احتياجاتهم وتطلعاتهم، ويشعر العملاء أنهم مهمون بالنسبة للمؤسسة، حيث المتوسطات الحسابية لهذه العبارات كان 4، 3.94، و3.97 على التوالي كما أن الانحراف المعياري كان أقل من 1 لكل العبارات، مما يعني عدم وجود تشتت في الآراء بين العملاء حول تلك العبارات.

نستنتج من خلال هذا العرض أن العملاء لديهم رأي إيجابي حول عبارات المحور الثاني المتعلق بتقييم علاقة العملاء بالمؤسسة، حيث حازت الإجابات على درجة موافقة عالية لكل من عامل الثقة والالتزام والرضا.

ثالثاً: عرض نتائج الدراسة الخاصة بالموردين

1- ثبات الاستبيان

لقياس ثبات أداة الدراسة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS، حيث يعبر معامل ألفا عن درجة الاتساق الداخلي للمقياس، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS كشف تحليل الثبات لعبارات كل قسم بأن عبارات المقياس تقع في المدى المقبول، فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل 0,928، وهي مرتفعة، وتدل على درجة ثبات عالية للاستبيان، كما أن قيم معاملات كل محور على حدى كانت هي الأخرى مرتفعة، حيث قدرت قيمة المعامل الخاصة بالمحور الأول بـ 0,809، وقيمة المعامل الخاصة بالمحور الثاني بـ 0,911، و الجدول الموالي يوضح هذه النتائج.

الجدول رقم (3-32): معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان الموجه للموردين

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مرتفع
1- واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه المورد	08	0,809	مرتفع
2- تقييم علاقة المؤسسة بالمورد	12	0,911	مرتفع
المحور 1+ المحور 2	22	0,928	مرتفع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

2- وصف خصائص العينة

تم وصف العينة وفقاً لعدد من الخصائص تتمثل في: المستوى التعليمي، السن، وفترة التعامل.

1.2- حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي للموردين مبين في الجدول والشكل التاليين:

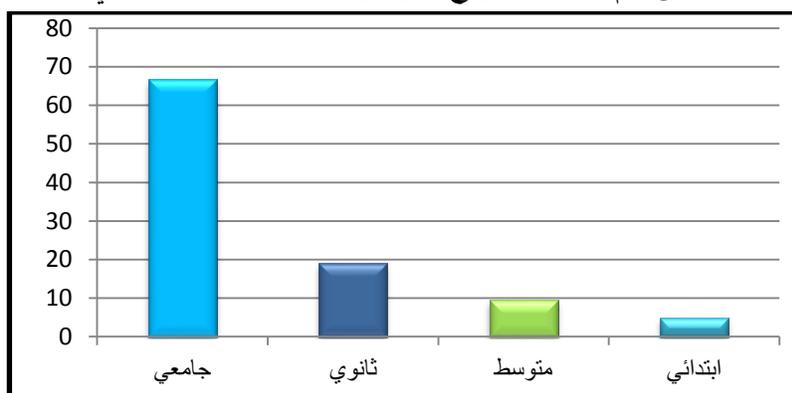
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

الجدول رقم(3-33): توزيع الموردين حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى	العدد	النسبة
جامعي	65	66,7
ثانوي	16	19,0
متوسط	8	9,5
ابتدائي	4	4,8
المجموع	84	100,0

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم(3-09): توزيع الموردين حسب المستوى التعليمي



المصدر: معالجة البيانات باستخدام برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن المستجوبين لديهم مستويات تعليمية مختلفة، وأن النسبة الأكبر منهم هم ذوو مستوى جامعي (66,7%)، يليها المستوى الثانوي بنسبة 19 %، ثم المستوى المتوسط بنسبة 9,5%، وأخيرا المستوى الابتدائي بنسبة 4,8%.

2.2- حسب السن: الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع الموردين حسب متغير السن:

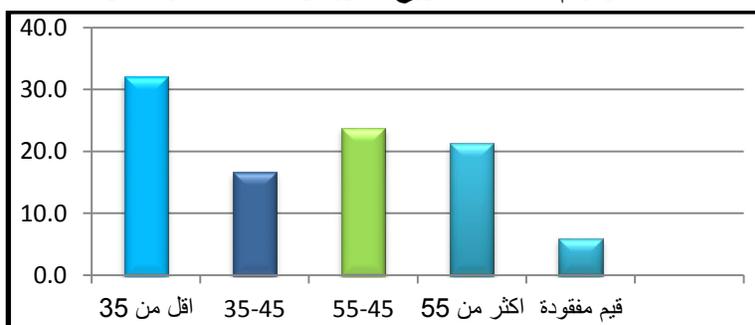
جدول رقم(3-34): توزيع الموردين حسب متغير السن

السن	العدد	النسبة
اقل من 35	27	32,1
35-45	14	16,7
45-55	20	23,8
اكثر من 55	18	21,4
قيم مفقودة	5	6,0
المجموع	84	100%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

الشكل رقم(3-10): توزيع الموردين حسب متغير السن



المصدر: معالجة البيانات باستخدام برنامج Excel

من خلال النتائج المبينة أعلاه فإننا نلاحظ أن هناك تنوعا في توزيع أفراد العينة حسب السن، علما أن النسبة الأكبر من المستجوبين (حيث أجاب على السؤال 79 فردا) سنهم أقل من 35 سنة وقدرت بـ 32.1%، يلي ذلك الأفراد الذين تقع أعمارهم بين 45 و 55 سنة بنسبة 23.8%، كما أن الذين يتجاوز سنهم 55 سنة فقد مثلوا ما نسبته 21.4%، أما الباقي والذين يقع سنهم بين 35 و 45 سنة فشكّلوا ما نسبته 16.7%.

3.2- حسب فترة التعامل

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب فترة تعاملهم مع المؤسسة:

الجدول رقم(3-35): توزيع الموردين حسب متغير فترة التعامل

السنوات	العدد	النسبة
أقل من 2 سنة	16	19.1
2-5 سنوات	24	28,6
5-8 سنوات	21	25,0
أكثر من 8 سنوات	23	27,4
المجموع	84	100%

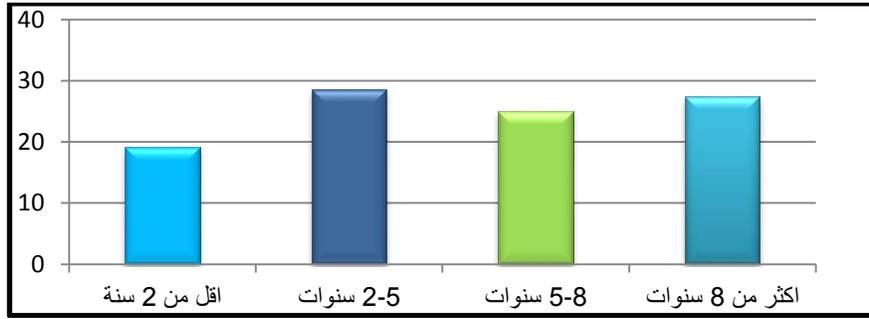
المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من هذا الجدول أن معظم الموردين تعاملوا مع المؤسسات محل الدراسة لفترات تتجاوز الستين، حيث نجد أن 28.6% تراوحت فترة تعاملهم مع المؤسسات بين 2 و 5 سنوات، و 27.4% منهم تجاوزت فترة تعاملهم 8 سنوات، وغير بعيد عن ذلك نجد أن نسبة 25% من الموردين تعاملوا لفترة تتراوح بين 5 و 8 سنوات، أما الذين تقل فترة تعاملهم عن الستين فقدوا بـ 19.1%.

والشكل الموالي يوضح هذه النسب:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

الشكل رقم (3-11): توزيع الموردين حسب متغير فترة التعامل



المصدر: معالجة البيانات باستخدام برنامج Excel

3- عرض ومناقشة النتائج

1.3- عرض ومناقشة نتائج المحور الأول (واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه المورد)

فيما يلي تحليل ومناقشة لدرجات الموافقة على عبارات واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين:

الجدول رقم (3-36): درجات الموافقة على عبارات واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه المورد

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
1	تضمن المؤسسة للمورد استمراريته في التوريد	4,15	0,829	عالية	إيجابي
2	تفي المؤسسة بالتزاماتها تجاه المورد (تسديد الفواتير مثلا) وفقا للشروط المتفق عليها	4,17	0,980	عالية	إيجابي
3	تحرص المؤسسة على التحديد الواضح للمواصفات والشروط التي تحتويها الاتفاقيات والعقود وطلبات الشراء	4,04	0,876	عالية	إيجابي
4	تشجع المؤسسة الموردين على تقديم اقتراحات مبتكرة، وتشركهم في اتخاذ القرارات	3,37	1,134	متوسطة	إيجابي
5	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الأمن والسلامة في مواقع استلام المواد التي يتم توريدها	3,96	0,752	عالية	إيجابي
6	تلتزم المؤسسة بسرية الاتفاقيات والعقود وأسعار وشروط التوريد	3,95	0,968	عالية	إيجابي
7	تدرج المؤسسة المعايير البيئية / الاجتماعية في اختيار الموردين	3,50	1,070	متوسطة	إيجابي
8	تحرص المؤسسة على الصدق والشفافية في التعامل مع الموردين	3,86	0,866	عالية	إيجابي
المجموع		3.88	0.61	عالية	إيجابي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تناقش عبارات هذا الجدول من العبرة رقم 01 إلى العبرة رقم 08 درجات الموافقة على واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة تجاه الموردين، وحسب المتوسط العام لمجموع درجات الموافقة على هذه العبارات والذي بلغ 3.88 والذي يقع ضمن نطاق درجة الموافقة العالية بانحراف معياري ضعيف قدر بـ 0.61 الذي يفسر عدم وجود تشتت في الآراء بين أفراد العينة، فإن المستجوبين يؤكدون على أن واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين هو في مستوى عالي، وقد أكدت هذا درجات الموافقة العالية التي تحصلت عليها كل عبارات هذا المحور، حيث

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

تحصلت العبارة رقم 2 على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قدره 4.17 والأمر يتعلق بوفاء المؤسسة بالتزاماتها تجاه الموردين، تليها العبارة رقم 1 التي تناقش حرص المؤسسة على ضمان استمراريتها في التوريد، وهذا بمتوسط حسابي بلغ 4.15.

كما سجلت كل من العبارة رقم 4 والعبارة رقم 07 درجات موافقة متوسطة كما هو مبين في الجدول والأمر يتعلق بتشجيع المؤسسة الموردين على تقديم اقتراحات مبتكرة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وأيضاً إدراج المؤسسة المعايير البيئية / الاجتماعية في اختيار الموردين، إلا أن هذا لم يؤثر على المتوسط العام لدرجات الموافقة على هذا المحور الذي بقي ضمن نطاق درجة الموافقة العالية.

2.3- عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني (تقييم علاقة المؤسسة بالموردين)

فيما يلي تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عبارات تقييم علاقة المؤسسة بالموردين:

1.2.3- تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عامل الثقة:

الجدول رقم (3-37): آراء الموردين حول محور الثقة

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
10	أعلم أن القرارات المهمة التي تتخذها هذه المؤسسة تعني الموردين	3,82	0,867	عالية	إيجابي
11	أشعر بثقة كبيرة بمهارات وكفاءات هذه المؤسسة	3,65	1,035	عالية	إيجابي
12	هذه المؤسسة معروفة بأنها ناجحة في الأشياء التي تحاول القيام بها	3,75	0,930	عالية	إيجابي
13	يمكن الاعتماد على هذه المؤسسة فهي تحافظ على وعودها	3,89	0,865	عالية	إيجابي
14	يبدو أن المبادئ السليمة توجه سلوك هذه المؤسسة	3,84	0,711	عالية	إيجابي
المجموع		3,8000	0,66741	عالية	إيجابي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تناقش عبارات هذا الجدول من العبارة رقم 10 إلى العبارة رقم 14 درجات الموافقة على عامل الثقة بين العميل والمؤسسة محل الدراسة، وحسب المتوسط العام لمجموع درجات الموافقة على هذه العبارات والذي بلغ 3.80 والذي يقع ضمن نطاق درجة الموافقة العالية بانحراف معياري ضعيف قدر بـ 0.70 الذي يفسر عدم وجود تشتت في الآراء بين أفراد العينة، فإن المستجوبين يؤكدون على وجود ثقة كبيرة في العميل خاصة فيما يتعلق بإمكانية الاعتماد عليه، إذ بلغ المتوسط العام لهذه العبارة 3.89 وهو يمثل أعلى درجة موافقة بين عبارات هذا الجزء، وعموماً يمكن تقييم عامل الثقة تجاه المؤسسة بالإيجابي حيث أن المستجوبين وافقوا على العبارات التالية أيضاً بدرجة عالية: أعلم أن القرارات المهمة التي تتخذها هذه المؤسسة تعني الموردين، أشعر بثقة كبيرة بمهارات وكفاءات هذه المؤسسة، هذه المؤسسة معروفة بأنها ناجحة في الأشياء التي تحاول القيام بها، ويبدو أن المبادئ السليمة توجه سلوك هذه المؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

هذا وقد سجلنا وجود بعض التشتت في الآراء فيما يتعلق بالعبارة رقم II والتي تخص الثقة بمهارات وكفاءات المؤسسة، إذ بلغ الانحراف المعياري لدرجات الموافقة على هذه العبارة 1.035.

2.2.3- تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عامل الالتزام: جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-38): آراء الموردين حول محور الالتزام

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
15	أشعر بالولاء تجاه هذه المؤسسة	3,96	0,961	عالية	إيجابي
16	أرغب في الاستمرار في التعامل مع هذه المؤسسة	4,05	0,868	عالية	إيجابي
17	هذه المؤسسة لديها الرغبة في الحفاظ على علاقة متينة مبنية على المصالح المشتركة مع الموردين	3,95	0,825	عالية	إيجابي
18	أتحذث بإيجابية عن المؤسسة	3,84	0,904	عالية	إيجابي
19	يهمني مصير هذه المؤسسة	3,87	0,886	عالية	إيجابي
المجموع		3,9342	0,70457	عالية	إيجابي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تناقش عبارات هذا الجدول درجات الموافقة على عامل الالتزام لدى الموردين، حيث جاءت درجات الموافقة لجميع عبارات هذا العامل ضمن نطاق درجة الموافقة العالية، فقد بلغ المتوسط العام لدرجات الموافقة 3.93 بانحراف معياري ضعيف قدر بـ 0.70 ما يؤكد التزام الموردين تجاه المؤسسات محل الدراسة، وقد جاءت جميع عبارات المحور ضمن نطاق الموافقة العالية، وحازت العبارة رقم 16 على أعلى درجة موافقة بمتوسط قدر بـ 4.05 وانحراف معياري قدر بـ 0.86، ومفادها أن الموردين يرغبون في الاستمرار في التعامل مع المؤسسة، كما أنهم أكدوا على أنهم: يشعرون بالولاء للمؤسسة، وأنها هي الأخرى ترغب في الحفاظ على علاقة متينة معهم، ويتحدثون بإيجابية عنها، ويهتمهم مصيرها.

3.2.3-تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عامل الرضا:

جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-39): آراء الموردين حول محور الرضا

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
20	هذه المؤسسة تلبى احتياجات الموردين وتطلعاتهم	3,95	0,904	عالية	إيجابي
21	أنا راض بطريقة تعامل هذه المؤسسة مع الموردين (احترام وتقدير وإنصاف)	3,88	0,897	عالية	إيجابي
22	أشعر أنني مورد مهم بالنسبة لهذه المؤسسة	3,83	0,889	عالية	إيجابي
المجموع		3,8889	0,73420	عالية	إيجابي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تناقش عبارات هذا الجدول درجات الموافقة على عامل الرضا، وقد جاءت درجات الموافقة لجميع عبارات هذا العامل ضمن نطاق درجة الموافقة العالية، حيث بلغ المتوسط العام لدرجات الموافقة 3.88 بانحراف معياري ضعيف قدر بـ 0.73 ما يؤكد رضا المستجوبين على المؤسسات محل الدراسة، حيث أن المستجوبين أكدوا وبمتوسطات متقاربة على أن المؤسسة تلبى احتياجات الموردين وتطلعاتهم، وأنهم راضون عن طريقة تعاملها معهم، كما أنهم يشعرون بأنهم مهمون بالنسبة للمؤسسة، هذا وعبرت قيم الانحراف المعياري لكل عبارة عن عدم وجود تشتت في الآراء لدى الموردين حول العبارات الثلاث.

نستنتج من خلال هذا العرض أن الموردين لديهم رأي إيجابي حول عبارات المحور الثاني المتعلق بتقييم علاقة الموردين بالمؤسسة، حيث حازت الإجابات على درجة موافقة عالية لكل من عامل الثقة والالتزام والرضا.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى

سيتم من خلال هذه المطلب عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى وكذلك فرضياتها الفرعية.

أولاً: مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى

تنص هذه الفرضية على أن الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال تسهم في تعزيز علاقة العمال بالمؤسسة.

سيتم مناقشة هذه الفرضية من خلال استخدام نموذج إحصائي ممثل في نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يعمل على حساب مدى ارتباط هذه المتغيرات ببعضها البعض كما يوضح أثر المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال إيجاد معادلة خطية للمتغير المستقل بدلالة المتغير التابع.

$$(Y = a \cdot X_1 + B)$$

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

وعليه من أجل تحليل أثر واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال على تعزيز العلاقات مع العمال، سنعمل على إيجاد معادلة يكون فيها المتغير التابع هو تعزيز العلاقات مع العمال، والمتغير المستقل هو واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال حيث:

a: معلمة نموذج الانحدار، وهي تمثل معامل ميل المعادلة الخطية؛

B: الباقي الثابت، وهو يوضح قيمة تعزيز العلاقات مع العمال في حالة انعدام قيم واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال.

وعليه سيتم صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية المبدئية « H_0 »: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال على تعزيز العلاقات مع العمال.

2. الفرضية البديلة « H_1 »: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال على تعزيز العلاقات مع العمال.

بعد إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة في برنامج SPSS، تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول

التالي:

جدول رقم (3-40): نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال و تعزيز العلاقات مع العمال

المودج	القيمة	درجة الحرية	F	Sig	معلومات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط R	.761 ^a	2			الباقي الثابت (B) Constant	1.056	4.518	0,000
معامل التعيين R2	.579				واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال	.733	12.187	0,000
التباين المفسر	30.251	1	148.533	.000 ^b				
التباين غير المفسر	21.996	108						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن: معامل الارتباط $(R) = 0.761^a$. هذا يفسر أن الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال ترتبط إيجابيا وبدرجة قوية بتعزيز العلاقات مع العمال، وهذا يدل أيضا على أن أي تغير بالإيجاب لقيم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال يؤدي إلى زيادة في تعزيز العلاقات مع العمال.

$R\text{-deux}$ (معامل التعيين) $= 0.579$. وهذا ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت 57.9% أي أن 57.9% من التغيرات الحاصلة على تعزيز العلاقات مع العمال ترجع إلى تأثير التغير في الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يحوي الجدول قيمة التباين المفسر والتباين غير المفسر الباقي لنموذج الانحدار، ومن هذا الجدول يتبين أن قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة تعزيز العلاقات مع العمال والراجعة لتأثير التغير في الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال بلغت 30.251 وهي دالة إحصائيا عند درجة مخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين sig المقدرة بـ 0.000 .

هذا وحسب نتائج الجدول أيضا يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{تعزيز العلاقات مع العمال} = (0.733 * \text{الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال}) + 1.056$$

حيث أن:

B (الباقي الثابت Constant) $= 1.056$ عند مستوى دلالة قدر بـ $\text{Sig} = 0.000$ وهو أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 ، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائيا.

$a = 0.733$ تجسد هذه المعلمة معامل التغير في تعزيز العلاقات مع العمال في العينة والفترة المدروسة بدلالة الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال، وهو إيجابي ما يفسر أنه إذا تغيرت الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال بوحدة واحدة تتغير قيمة تعزيز العلاقات مع العمال بمعامل 0.733 ، هذا المعامل دال إحصائيا، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.000$ وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 .

من خلال هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال على تعزيز العلاقات مع العمال.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى، والتي مفادها أن المسؤولية الاجتماعية تسهم في تعزيز العلاقات مع العمال.

ثانيا: مناقشة الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى مفادها أن الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال تسهم في تعزيز ثقة العمال بالمؤسسة، وتصاغ كما يلي:

الفرضية المبدئية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال على ثقة العمال بالمؤسسة.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال على ثقة العمال بالمؤسسة.

لاختبار الفرضيتين وباعتبار أن كلا المتغيرين المستقل والتابع كميان، فإننا نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، فنحصل على الجدول التالي:

جدول رقم (3-41): نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال و تعزيز ثقة العمال بالمؤسسة

النموذج	القيمة	درجة الحرية	F	Sig	معلومات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط R	.722 ^a	2			Constant (B)	1.343	3,457	0,001
					الباقي الثابت			
معامل التعيين R ²	0,522				واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال	.670	8,780	0,000
التباين المفسر	25.278	1	117.771	.000 ^b				
التباين غير المفسر	23.181	108						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) كانت 0.72 وهي تظهر ارتباطا إيجابيا قويا بين متغير المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال ومتغير ثقة العمال في المؤسسة، أي أن أي تغير بالاجاب في قيم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال يؤدي إلى زيادة في تعزيز ثقة العمال في المؤسسة، كما بلغ معامل التعيين (R-deux)

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

0.522، مما يعني أن 52.2% من الثقة يعود إلى ممارسات المسؤولية الاجتماعية، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وهو ما يوضح القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا.

كما يحوي الجدول قيمة التباين المفسر الباقي لنموذج الانحدار، حيث يتبين أن قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة تعزيز الثقة والراجعة لتأثير التغير في واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال بلغت 25.278، وهي دالة إحصائياً عند درجة مخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 التي هي أكبر من مستوى دلالة التباين Sig المقدرة بـ 0.000. هذا وحسب نتائج الجدول أيضا يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{تعزيز الثقة لدى العمال} = 0.670 * \text{الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال} + 1.343$$

حيث أن قيمة B الباقي 1.343 عند مستوى دلالة قدر بـ 0.001، وهو أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05، ما يدل أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، أما a فقدرت بـ 0.670 وهي تحسب معامل التغير في تعزيز الثقة والفترة المدروسة بدلالة الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال، وهو إيجابي ما يفسر أنه إذا تغيرت الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال بوحدة واحدة تتغير قيمة تعزيز الثقة بمعامل 0.670، وهو معامل دال إحصائياً، إذ بلغت دلالاته 0.000 وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05.

من خلال هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال على تعزيز ثقة العمال بالمؤسسة.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية القائلة بأن الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تسهم في تعزيز الثقة لدى العمال، أي أن هناك علاقة تأثير إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال وثقة العمال بالمؤسسة، فكلما كانت هناك ممارسات لأنشطة المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال كلما زادت ثقة العمال في المؤسسة.

ثالثاً: مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أن الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تسهم في تعزيز التزام العمال تجاه المؤسسة. ويمكن صياغتها بالشكل التالي:

الفرضية المبدئية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال على التزام العمال.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال على التزام العمال.

لاختبار الفرضيتين وباعتبار أن كلا المتغيرين المستقل والتابع كميان، فإننا نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، فنحصل على الجدول التالي.

جدول رقم (3-42): نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال و تعزيز التزام العمال تجاه المؤسسة

النموذج	القيمة	درجة الحرية	F	Sig	معلومات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط R	.691 ^a				الباقي الثابت (Constant B)	.969	3.315	0,001
معامل التعيين R ²	.478				واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال	.748	9.939	0,000
التباين المفسر	31.456	1	98.778	.000 ^b				
التباين غير المفسر	34.393	108						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) كانت 0.691 وهي تظهر ارتباطا إيجابيا قويا بين متغير المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال ومتغير التزام العمال تجاه المؤسسة، أي أن أي تغير بالإيجاب في قيم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال يؤدي إلى زيادة في تعزيز التزام العمال تجاه المؤسسة، كما بلغ معامل التعيين (R-deux) 0.478، مما يعني أن 47.8% من الالتزام يعود إلى ممارسات المسؤولية الاجتماعية، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وهو ما يوضح القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا.

وفيما يتعلق بقيمة التباين المفسر الباقي لنموذج الانحدار، يتبين أن قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة تعزيز الالتزام والراجعة لتأثير التغير في الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال بلغت 31.456، وهي دالة إحصائيا عند درجة مخاطرة (α) المقدرة ب0.05 التي هي أكبر من مستوى دلالة التباين Sig المقدرة ب0.000.

هذا وحسب نتائج الجدول أيضا يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

تعزيز الالتزام لدى العمال = 0.748 * الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال + 0.969

حيث أن قيمة B الباقي 0.969 عند مستوى دلالة قدر ب 0.001، وهو أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة ب 0.05، ما يدل أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، أما a فقدرت ب 0.748. وهي تجسد معامل التغير في تعزيز الالتزام والفترة المدروسة بدلالة الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال، وهو إيجابي ما يفسر أنه إذا تغيرت الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال بوحدة واحدة تتغير قيمة الالتزام بمعامل 0.748 وهو معامل دال إحصائياً، إذ بلغت دلالاته 0.000 وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة ب 0.05.

من خلال هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال على تعزيز التزام العمال تجاه المؤسسة.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية القائلة بأن الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تسهم في تعزيز الالتزام لدى العمال، أي أن هناك علاقة تأثير إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال والتزام العمال تجاه المؤسسة، فكلما كانت هناك ممارسات لأنشطة المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال كلما زاد الالتزام لدى العمال.

رابعاً: مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أن الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال تسهم في تعزيز رضا العمال عن المؤسسة. وتصاغ كما يلي:

الفرضية المبدئية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال على رضا العمال.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال على رضا العمال.

لاختبار الفرضيتين وباعتبار أن كلا المتغيرين المستقل والتابع كميان، فإننا نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، فنحصل على الجدول التالي.

جدول رقم (3-43) : نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال و تعزيز رضا العمال عن المؤسسة

Sig	T	القيمة	معلومات النموذج	Sig	F	درجة الحرية	القيمة	النموذج
.022	2.321	.724	الباقي الثابت (Constant (B)				.699 ^a	معامل الارتباط R
0,000	10.149	.814	واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال			1	.488	معامل التعيين R2
				.000 ^b	103.002	108	37.290	التباين المفسر
							39.099	التباين غير المفسر

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط (R) كانت 0.699 وهي تظهر ارتباطا إيجابيا قويا بين متغير الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال ومتغير رضا العمال عن المؤسسة، أي أن أي تغير بالاجاب في قيم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال يؤدي إلى زيادة في تعزيز رضا العمال عن المؤسسة، كما بلغ معامل التعيين (R-deux) 0.488، مما يعني أن 48.8% من الرضا يعود إلى ممارسات المسؤولية الاجتماعية، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وهو ما يوضح القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا.

وفيما يتعلق بقيمة التباين المفسر الباقي لنموذج الانحدار، يتبين أن قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة الرضا والراجعة لتأثير التغير في الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال بلغت 37.290، وهي دالة إحصائية عند درجة مخاطرة (α) المقدرة ب0.05 التي هي أكبر من مستوى دلالة التباين Sig المقدرة ب0.000.

هذا وحسب نتائج الجدول أيضا يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{تعزيز الرضا لدى العمال} = 0.814 * \text{الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال} + 0.724$$

حيث أن قيمة B الباقي 0.724 عند مستوى دلالة قدر ب0.022، وهو أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة ب0.05، ما يدل أن هذه المعلمة دالة إحصائية، أما a فقدرت ب0.814 وهي تجسد معامل التغير في الرضا والفترة المدروسة بدلالة الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال، وهو إيجابي ما يفسر أنه إذا تغير الممارسات

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال بوحدة واحدة تتغير قيمة الرضا بمعامل 0.814 وهو معامل دال إحصائياً، إذ بلغت دلالتة 0.000 وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة ب0.05.

من خلال هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال على تعزيز رضا العمال عن المؤسسة.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية القائلة بأن المسؤولية الاجتماعية تسهم في تعزيز الرضا لدى العمال، أي أن هناك علاقة تأثير إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال ورضا العمال عن المؤسسة، فكلما كانت هناك ممارسات لأنشطة المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال كلما زاد رضا العمال في المؤسسة.

المطلب الثالث: عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية

سنناقش فيما يلي الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية:

أولاً: مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أن: الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء تسهم في تعزيز علاقة العملاء بالمؤسسة.

سيتم مناقشة هذه الفرضية من خلال استخدام نموذج إحصائي ممثل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، وعليه من أجل تحليل أثر الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء، سنعمل على إيجاد معادلة يكون فيها المتغير التابع ممثلاً في تعزيز العلاقات مع العملاء والمتغير المستقل ممثلاً في: الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء

$$(Y = a * X_1 + B)$$

حيث تمثل كل من:

a: معلمة نموذج الانحدار وهي تمثل أيضاً معامل ميل المعادلة الخطية.

B: الباقي الثابت وهو يوضح قيمة العلاقات مع العملاء في حالة انعدام قيم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء.

وعليه سيتم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية المبدئية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء على تعزيز العلاقات مع العملاء.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء على تعزيز العلاقات مع العملاء.

إذن وبعد إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة في برنامج SPSS، تم الحصول على النتائج التي تم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم(3-44): نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء و تعزيز العلاقات مع العملاء

النموذج	القيمة	درجة الحرية	F	Sig	معلمات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط R	0,759 ^a				الباقي الثابت (B) Constant	0,902	2,927	0,005
	0,576				واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء	0,770	10,098	0,000
التباين المفسر	17,211	1	101,965	0,000				
التباين غير المفسر	12,659	75						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن معامل الارتباط $(R) = 0,759$ ، وهذا يفسر أن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء ترتبط إيجابيا وبدرجة قوية بتعزيز العلاقات مع العملاء، وهذا يدل أيضا على أن أي تغيير بالإيجاب لقيم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء تؤدي إلى زيادة أيضا بتعزيز العلاقات مع العملاء.

نلاحظ كذلك أن معامل التعيين $(R\text{-deux}) = 0,576$ ، وهذا ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت 57.6%، أي أن 57.6% من التغيرات الحاصلة على تعزيز العلاقات مع العملاء ترجع إلى تأثير التغيير في الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يحوي الجدول قيمة التباين المفسر والتباين غير المفسر الباقي لنموذج الانحدار، ومن هذا الجدول يتبين أن قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة تعزيز العلاقات مع العملاء والراجعة لتأثير التغيير الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء بلغت 17.211، وهي دالة احصائيا عند درجة مخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين sig المقدرة بـ 0.000.

وهذا وحسب نتائج الجدول أيضا يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{تعزيز العلاقات مع العملاء} = (0.770 * \text{الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء}) + 0.902$$

حيث أن B (الباقي الثابت Constant) = 0,902 عند مستوى دلالة قدر ب Sig=,005 وهو أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة ب 0,05 ، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائيا وهي تعبر عن قيمة تعزيز العلاقات مع العملاء في حالة انعدام قيم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء.

$a = 0,770$ تجسد هذه المعلمة معامل التغير في تعزيز العلاقات مع العملاء في العينة والفترة المدروسة بدلالة الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء، وهو ايجابي ما يفسر أنه إذا تغيرت الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء بوحدة واحدة تتغير قيمة تعزيز العلاقات مع العملاء بمعامل 0,770 ، هذا المعامل دال إحصائيا، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة Sig=0.000 وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة ب 0.05.

من خلال هذه النتائج نرفض الفرضية المبدئية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء على تعزيز العلاقات مع العملاء.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية القائلة بأن المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء تسهم في تعزيز العلاقات مع العملاء، أي أن هناك علاقة تأثير إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء وعلاقة العملاء بالمؤسسة.

ثانيا: مناقشة الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: تسهم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء في تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة.

ويمكن صياغتها كما يلي:

الفرضية المبدئية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء على تعزيز الثقة لدى العملاء.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء على تعزيز الثقة لدى العملاء.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

إذن وبعد إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة في برنامج SPSS، تم الحصول على النتائج التي تم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-45): نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء و تعزيز الثقة مع العملاء

Sig	T	القيمة	معلومات النموذج	Sig	F	درجة الحرية	القيمة	النموذج
0,335	0,970	0,324	الباقي الثابت (B) Constant				,780a	معامل الارتباط R
0,000	10,862	0,898	واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه المؤسسة				0,608	معامل التعيين R2
				0,000	4,758	1	23,433	التباين المفسر
						76	15,095	التباين غير المفسر

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن: معامل الارتباط $R = 0.780$ وهذا يفسر أن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء ترتبط ايجابيا وبدرجة قوية بتعزيز الثقة مع العملاء، وهذا يدل أيضا على أن أي تغير بالإيجاب لقيم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء تؤدي إلى زيادة أيضا بتعزيز ثقة العملاء في المؤسسة، وقدر معامل التعيين ($R\text{-deux}$) ب 0.608 ، وهذا ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت 60.8% أي أن 60.8% من التغيرات الحاصلة على تعزيز الثقة يرجع إلى تأثير التغير في الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

كما أن قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة تعزيز الثقة لدى العملاء والراجعة لتأثير التغير في الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء بلغت $23,433$ وهي دالة احصائيا عند درجة مخاطرة (α) المقدرة ب 0.05 التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين sig المقدرة ب 0.000 .

وهذا وحسب نتائج الجدول أيضا يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{تعزيز الثقة لدى العملاء} = (0,898 * \text{الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء}) + 0,324$$

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

حيث أن : B (الباقي الثابت Constant) = 0,324 عند مستوى دلالة قدر ب Sig=,335 وهو أكبر من درجة المخاطرة (α) المقدرة ب 0,05، ما يدل على أن هذه المعلمة غير دالة إحصائيا وهي تعبر عن قيمة تعزيز الثقة لدى العملاء في حالة انعدام قيم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء.

$a = 0,898$ تجسد هذه المعلمة معامل التغير في تعزيز الثقة لدى العملاء في العينة والفترة المدروسة بدلالة الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء، وهو إيجابي ما يفسر أنه إذا تغير الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء بوحدة واحدة تتغير قيمة تعزيز الثقة لدى العملاء بمعامل 0,898، هذا المعامل دال إحصائيا، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة Sig=0.000 وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة ب 0.05.

من خلال هذه النتائج نرفض الفرضية المبدئية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء على تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية القائلة بأن الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء تسهم في تعزيز الثقة لدى العملاء، أي أن هناك علاقة تأثير إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء وثقة العملاء بالمؤسسة، فكلما كانت هناك ممارسات للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء كلما زادت الثقة لدى العملاء.

ثالثا: مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أن: الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء تسهم في تعزيز التزام العملاء تجاه المؤسسة . ويمكن صياغتها كما يلي:

الفرضية المبدئية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء على تعزيز الالتزام لدى العملاء.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء على تعزيز الالتزام لدى العملاء.

إذن وبعد إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة في برنامج SPSS، تم الحصول على النتائج التي تم تلخيصها في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

الجدول رقم (3-46): نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء وتعزيز الالتزام لدى العملاء

النموذج	القيمة	درجة الحرية	F	Sig	معلمات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط R	,637 ^a				الباقي الثابت (B) Constant	1,459	4,002	0,000
معامل التعيين R ²	0,405				واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه المورد	0,650	7,200	0,000
التباين المفسر	12,251	1	51,83	0,000				
التباين غير المفسر	17,962	76						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن: معامل الارتباط $R = 0,637a$. وهذا يفسر أن الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء ترتبط إيجابيا وبدرجة قوية بتعزيز الالتزام لدى العملاء، وهذا يدل أيضا على أن أي تغير بالإيجاب لقيم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء يؤدي إلى زيادة أيضا بتعزيز الالتزام لدى العملاء.

معامل التعيين $R\text{-deux} = 0,405$ وهذا ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت 40.5% أي أن 40.5% من التغيرات الحاصلة على تعزيز الالتزام لدى العملاء ترجع إلى تأثير التغير في الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

ومن الجدول يتبين أيضا أن قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة تعزيز الالتزام لدى العملاء والراجعة لتأثير التغير في الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء بلغت 12,251 وهي دالة إحصائيا عند درجة مخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين sig المقدرة بـ 0.000.

وهذا وحسب نتائج الجدول أيضا يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{تعزيز الالتزام لدى العملاء} = (0,650 * \text{الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء}) + 1,459$$

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

حيث أن: B (الباقي الثابت Constant) = 1,459 عند مستوى دلالة قدر ب $\text{sig}=,000$ وهو أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة ب 0,05 ، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائيا وهي تعبر عن قيمة تعزيز الالتزام لدى العملاء في حالة انعدام قيم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء.

$a = 0,650$ تجسد هذه المعلمة معامل التغير في تعزيز الالتزام لدى العملاء في العينة والفترة المدروسة بدلالة الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء، وهو ايجابي ما يفسر أنه إذا تغيرت الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء بوحدة واحدة تتغير قيمة تعزيز الالتزام لدى العملاء بمعامل 0,650 ، هذا المعامل دال إحصائيا، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة $\text{Sig}=0.000$ وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة ب 0.05.

من خلال هذه النتائج نرفض الفرضية المبدئية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء على تعزيز الالتزام لدى العملاء.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية القائلة بأن المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء تسهم في تعزيز الالتزام لدى العملاء، أي أن هناك علاقة تأثير إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء والالتزام تجاه المؤسسة، فكلما كانت هناك ممارسات للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء كلما زاد الالتزام لدى العملاء.

رابعاً: مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أن: الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء تسهم في تعزيز رضا العملاء عن المؤسسة. وتصاغ كما يلي:

الفرضية المبدئية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء على تعزيز الرضا لدى العملاء.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء على تعزيز الرضا لدى العملاء.

بعد إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة في برنامج SPSS، تم الحصول على النتائج التي تم تلخيصها في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

الجدول رقم (3-47): نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء وتعزيز الرضا لدى العملاء

النموذج	القيمة	درجة الحرية	F	Sig	معلمات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط R	,665a				الباقى الثابت (B) Constant	0,931	2,327	0,023
معامل التعيين R2	0,442				واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء	0,762	7,701	0,000
التباين المفسر	16,855	1	59,304	0,000				
التباين غير المفسر	21,316	75						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن: معامل الارتباط $(R) = 0,665a$ وهذا يفسر أن الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء ترتبط إيجابيا وبدرجة قوية نوعا ما بتعزيز الرضا لدى العملاء، وهذا يدل أيضا على أن أي تغير بالإيجاب لقيم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء يؤدي إلى زيادة أيضا بتعزيز الرضا لدى العملاء.

معامل التعيين $(R\text{-deux}) = 0,442$ وهذا ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت 44.2%، أي أن 44.2% من التغيرات الحاصلة على الرضا لدى العملاء ترجع إلى تأثير التغير في الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

ويتبين كذلك أن قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة تعزيز الرضا لدى العملاء والراجعة لتأثير التغير الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء بلغت 16,855، وهي دالة إحصائيا عند درجة مخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين Sig المقدرة بـ 0.000.

وحسب نتائج الجدول أيضا يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{تعزيز الرضا لدى العملاء} = (0,762 * \text{الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء}) + 0,931$$

B (الباقي الثابت Constant) = 0,931 عند مستوى دلالة قدر ب $\text{sig}=,023$ وهو أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة ب 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائيا، وهي تعبر عن قيمة تعزيز الرضا لدى العملاء في حالة انعدام قيم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء.

$a = 0,762$ تجسد هذه المعلمة معامل التغير في تعزيز الرضا لدى العملاء في العينة والفترة المدروسة بدلالة الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء، وهو إيجابي ما يفسر أنه إذا تغيرت الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء بوحدة واحدة تتغير قيمة تعزيز الرضا لدى العملاء بمعامل 0,762، هذا المعامل دال إحصائيا، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة $\text{Sig}=0,000$ وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة ب 0.05.

من خلال هذه النتائج نرفض الفرضية المبدئية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء على تعزيز الرضا لدى العملاء.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية القائلة بأن المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء تسهم في تعزيز الرضا لدى العملاء، أي أن هناك علاقة تأثير إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء ورضا العملاء عن المؤسسة، فكلما كانت هناك ممارسات للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء كلما زاد الرضا لدى العملاء.

المطلب الرابع: مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة

سنناقش فيما يلي الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية:

أولا: مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أن الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين تسهم في تعزيز العلاقات مع الموردين.

سيتم مناقشة هذه الفرضية من خلال استخدام نموذج إحصائي ممثل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، وعليه سنعمل على إيجاد معادلة يكون فيها المتغير التابع ممثلا في تعزيز العلاقات مع الموردين والمتغير المستقل ممثلا في: الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين.

$$(Y = a * X1 + B)$$

حيث تمثل كل من:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

a معلمة نموذج الانحدار وهي تمثل أيضا معامل ميل المعادلة الخطية.
B الباقي الثابت وهو يوضح قيمة تعزيز العلاقات مع الموردين في حالة انعدام قيم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين.

وعليه سيتم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية المبدئية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين على تعزيز العلاقات مع الموردين.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين على تعزيز العلاقات مع الموردين.

بعد إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة في برنامج SPSS، تم الحصول على النتائج التي تم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-48): نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين وتعزيز العلاقات مع الموردين

النموذج	القيمة	درجة الحرية	F	Sig	معلمات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط R	,724a				الباقي الثابت (B) Constant	1,110	3,457	0,001
معامل التعيين R2	0,524				واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين	0,709	8,780	0,000
التباين المفسر	13,947	1	77,082	0.000				
التباين غير المفسر	12,666	70						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن: معامل الارتباط $R = 0.724a$. وهذا يفسر أن الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين ترتبط إيجابيا وبدرجة قوية بتعزيز العلاقات مع الموردين، وهذا يدل أيضا على أن أي تغيير بالإيجاب لقيم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين تؤدي إلى زيادة أيضا بتعزيز العلاقات مع الموردين.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

معامل التعيين $(R\text{-deux}) = 0,524$ وهذا ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت 52.4%، أي أن 52.4% من التغيرات الحاصلة على تعزيز العلاقات مع الموردين ترجع إلى تأثير التغير في الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يتبين أن قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة تعزيز العلاقات مع الموردين والراجعة لتأثير التغير في الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين بلغت 13,947، وهي دالة إحصائيا عند درجة مخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين sig المقدرة بـ 0.000. هذا وحسب نتائج الجدول أيضا يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{تعزيز العلاقات مع الموردين} = (0,709 * \text{الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين}) + 1,110$$

حيث أن : B (الباقي الثابت Constant) = 0,902 عند مستوى دلالة قدر بـ $\text{Sig}=0,005$ وهو أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائيا.

$a = 0,709$ تجسد هذه المعلمة معامل التغير في تعزيز العلاقات مع الموردين في العينة والفترة المدروسة بدلالة الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين، وهو إيجابي ما يفسر أنه إذا تغيرت الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين بوحدة واحدة تتغير قيمة تعزيز العلاقات مع الموردين بمعامل 0,709، هذا المعامل دال إحصائيا، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة $\text{Sig}=0,001$ وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05.

من خلال هذه النتائج نرفض الفرضية المبدئية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين على تعزيز العلاقات مع الموردين.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية القائلة بأن المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين تسهم في تعزيز العلاقات مع الموردين، أي أن هناك علاقة تأثير إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين وعلاقة الموردين بالمؤسسة.

ثانيا: مناقشة الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أن: الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين تسهم في تعزيز ثقة الموردين بالمؤسسة. وتصاغ كما يلي:

الفرضية المبدئية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين على تعزيز الثقة لدى الموردين.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين على تعزيز الثقة لدى الموردين.

بعد إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة في برنامج SPSS، تم الحصول على النتائج التي تم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-49): نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين وتعزيز الثقة لدى الموردين

النموذج	القيمة	درجة الحرية	F	Sig	معلومات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط R	,748a				الباقي الثابت (B) Constant	0,566	1,722	0,089
معامل التعيين R2	0,560				واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين	0,830	9,961	0,000
التباين المفسر	19,975	1	99,224	0.000				
التباين غير المفسر	15,703	78						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن: معامل الارتباط $R = 0,748a$. وهذا يفسر أن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين ترتبط إيجابيا وبدرجة قوية بتعزيز الثقة لدى الموردين، وهذا يدل أيضا على أن أي تغيير بالإيجاب لقيم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين تؤدي إلى زيادة أيضا بتعزيز الثقة لدى الموردين. معامل التعيين $R^2 = 0,560$ وهذا ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت 56%، أي أن 56% من التغيرات الحاصلة على تعزيز الثقة لدى الموردين ترجع إلى تأثير التغير في الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يتبين أن قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة تعزيز الثقة لدى الموردين والراجعة لتأثير التغير في الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين بلغت 19,975 وهي دالة إحصائيا عند درجة مخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين Sig المقدرة بـ 0.000.

وحسب نتائج الجدول أيضا يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{تعزيز الثقة لدى الموردين} = (0,830 * \text{الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين}) + 0,566$$

حيث أن B (الباقي الثابت Constant) = 0,566 عند مستوى دلالة قدر ب $\text{sig}=,089$ وهو أكبر من درجة المخاطرة (α) المقدرة ب 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة غير دالة إحصائيا.

$a = 0,830$ هذا المعامل إيجابي ما يفسر أنه إذا تغيرت الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين بوحدة واحدة تتغير قيمة تعزيز الثقة لدى الموردين بمعامل 0,830 ، وهو دال إحصائيا، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة ب 0.05.

من خلال هذه النتائج نرفض الفرضية المبدئية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين على تعزيز الثقة لدى الموردين.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية القائلة بأن المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين تسهم في تعزيز الثقة لدى الموردين، أي أن هناك علاقة تأثير إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين وثقة الموردين بالمؤسسة، فكلما كانت هناك ممارسات للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين زادت ثقة الموردين بالمؤسسة.

ثالثا: مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أن: الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين تسهم في تعزيز التزام الموردين تجاه المؤسسة. وتصاغ هذه الفرضية كما يلي:

الفرضية المبدئية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين على تعزيز الالتزام لدى الموردين.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين على تعزيز الالتزام لدى الموردين.

بعد إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة في برنامج SPSS، تم الحصول على النتائج التي تم تلخيصها في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

الجدول رقم(3-50): نتائج اختبار الأثر بين الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه ال الموردین وتعزیز الالتزام لدى الموردین

النموذج	القيمة	درجة الحرية	F	Sig	معلومات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط R	,670a				الباقى الثابت (B) Constant	1,040	2,726	0,008
معامل التعيين R2	0,449				واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردین	0,738	7,654	0,000
التباين المفسر	16,180	1	58,586	0.000				
التباين غير المفسر	19,885	72						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن: معامل الارتباط $(R) = 0,670a$. وهذا يفسر أن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردین ترتبط إيجابيا وبدرجة قوية بتعزيز الالتزام لدى الموردین، وهذا يدل أيضا على أن أي تغير بالإيجاب لقيم واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردین تؤدي إلى زيادة أيضا بتعزيز الالتزام لدى الموردین، ومعامل التعيين $(R\text{-deux}) = 0,449$ وهو ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت 44.9% ، أي أن 44.9% من التغيرات الحاصلة على تعزيز الالتزام لدى الموردین ترجع إلى تأثير التغير في الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردین، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يتبين أن قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة تعزيز الالتزام لدى الموردین والراجعة لتأثير التغير الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردین بلغت $16,180$ وهي دالة إحصائيا عند درجة مخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين Sig المقدرة بـ 0.000 .

وحسب نتائج الجدول أيضا يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{تعزيز الالتزام لدى الموردین} = (0,738 * \text{الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردین}) + 1,040$$

حيث أن B (الباقى الثابت Constant) = $1,040$ عند مستوى دلالة قدر بـ $\text{Sig} = 0,008$ وهو أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائيا.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

$a = 0,738$ هذا المعامل إيجابي ما يفسر أنه إذا تغيرت الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين بوحدة واحدة تتغير قيمة تعزيز الالتزام لدى الموردين بمعامل $0,738$ ، هذا المعامل دال إحصائياً، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة $Sig=0.000$ وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 .

من خلال هذه النتائج نرفض الفرضية المبدئية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين على تعزيز الالتزام لدى الموردين.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية القائلة بأن المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين تسهم في تعزيز الالتزام لدى الموردين، أي أن هناك علاقة تأثير إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين والالتزام لدى الموردين تجاه المؤسسة، فكلما كانت هناك ممارسات للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين زاد الالتزام لدى الموردين.

رابعاً: مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أن: الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين تسهم في تعزيز رضا الموردين عن المؤسسة. وتصاغ كما يلي:

الفرضية المبدئية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين على تعزيز الرضا لدى الموردين.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين على تعزيز الرضا لدى الموردين.

بعد إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة في برنامج SPSS، تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-51): نتائج اختبار الأثر بين واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين وتعزيز الرضا لدى الموردين

النموذج	القيمة	درجة الحرية	F	Sig	معلومات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط R	,569a				الباقي الثابت (Constant (B)	1,411	3,442	0,001
معامل التعيين R ²	0,323				واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين	0,645	6,185	0,000
التباين المفسر	12,853	1	38,250	0,000				
التباين غير المفسر	26,882	80						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والعلاقات مع أصحاب المصالح

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن معامل الارتباط $(R) = 0,569a$. وهذا يفسر أن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين ترتبط إيجابيا وبدرجة متوسطة (إلى قوية نوعا ما) بتعزيز الرضا لدى الموردين، وهذا يدل أيضا على أن أي تغير بالإيجاب لقيم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين يؤدي إلى زيادة أيضا بتعزيز العلاقات مع الموردين.

معامل التعيين $(R\text{-deux}) = 0,323$ وهذا ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت $32,3\%$ ، أي أن $32,3\%$ من التغيرات الحاصلة على تعزيز الرضا لدى الموردين ترجع إلى تأثير التغير في الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يتبين أن قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة تعزيز الرضا لدى الموردين والراجعة لتأثير التغير في الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين بلغت $12,85$ ، وهي دالة إحصائيا عند درجة مخاطرة (α) المقدرة بـ $0,05$ التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين Sig المقدرة بـ $0,000$.

وحسب نتائج الجدول أيضا يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{تعزيز الرضا لدى الموردين} = (0,645 * \text{الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين}) + 1,411$$

حيث أن B (الباقي الثابت Constant) = $1,411$ عند مستوى دلالة قدر بـ $\text{Sig} = 0,001$ وهو أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ $0,05$ ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائيا وهي تعبر عن قيمة تعزيز الرضا لدى الموردين في حالة انعدام قيم الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين.

$a = 0,645$ هذا المعامل إيجابي ما يفسر أنه إذا تغيرت الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين بوحدة واحدة تتغير قيمة تعزيز الرضا لدى الموردين بمعامل $0,645$ ، وهو دال إحصائيا، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة $\text{Sig} = 0,000$ وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ $0,05$.

من خلال هذه النتائج نرفض الفرضية المبدئية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين على تعزيز الرضا لدى الموردين.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية القائلة بأن المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين تسهم في تعزيز الرضا لدى الموردين، أي أن هناك علاقة تأثير إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين ورضا الموردين عن المؤسسة، فكلما كانت هناك ممارسات للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين زاد الرضا لدى الموردين.

خلاصة الفصل الثالث

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن الجزائر قامت ببعض الجهود والمبادرات المحتشمة نوعا ما فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، وكان ذلك من خلال إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الذي اعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة المعني الأول بهذا الميثاق، نظرا لمكانتها الاقتصادية والاجتماعية، فهي مطالبة بتحسين نفسها ضد الصعوبات التي تعترضها، من خلال تبنيها لقواعد الإدارة الشفافة والاستقرار والانضباط، ويعني الالتزام بمبادئ الحكم الراشد للمؤسسات، تحمل المؤسسات لمسئولياتها تجاه كل الأطراف الفاعلة ما يوطد العلاقات معهم ويحسن صورة المؤسسة ويرفع من قدرتها التنافسية.

هناك مبادرات متعلقة بالتنمية المستدامة والاستدامة البيئية تتمثل في تنمية القطاعات الاقتصادية البديلة لقطاع المحروقات، وتطوير الهياكل القاعدية والبنى التحتية، وتحسين الكفاءة الاستخدمية للموارد الطاقوية والمنجمية الوطنية، وغيرها، وفيما يتعلق بتحسين العلاقة مع العمال، فأبرز المبادرات هي صدور قانون العمل، أما المبادرات المتعلقة بتحسين العلاقات مع المستهلك، فكان من ضمنها القانون المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك، والقانون المتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش.

تم من خلال هذا الفصل كذلك التوصل إلى النتائج التالية:

1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال وتعزيز العلاقات مع العمال، حيث:

❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال وتعزيز ثقة العمال بالمؤسسة

❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال وتعزيز التزام العمال تجاه المؤسسة

❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال ورضا العمال عن المؤسسة

2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء وتعزيز العلاقات مع العملاء، حيث:

❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء وثقة العملاء بالمؤسسة

أصحاب المصالح

❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء والتزام العملاء تجاه المؤسسة

❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء ورضا العملاء عن المؤسسة

3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين وتعزيز العلاقات مع الموردين، حيث:

❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين وثقة الموردين بالمؤسسة

❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين والتزام الموردين تجاه المؤسسة

❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين ورضا الموردين عن المؤسسة.

وتؤكد هذه النتائج أن للمسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح الأساسيين بالمؤسسة تأثيرا على تعزيز

العلاقات معهم، فكلما كانت هناك ممارسات لأنشطة المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة كلما أسهم ذلك في تعزيز وتقوية العلاقات مع أصحاب المصالح.

القائمة

الخاتمة

إن تحلي المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية، يعني دمج الجوانب الاجتماعية والأخلاقية والبيئية في الممارسات الإدارية إلى جانب الاهتمام بالجوانب الاقتصادية (تعظيم الأرباح)، وإعطاء أهمية وأولوية لأصحاب المصالح المتأثرين بنشاط المؤسسة والمؤثرين فيها من مساهمين وعمال وعملاء وموردين والمجتمع الواسع، وغيرهم.

لقد تطور هذا المفهوم وارتبط ارتباطاً وثيقاً بحركة الاستدامة، وأدرجت المؤسسات باختلاف أحجامها وأنشطتها أهمية الانخراط في القضايا الاجتماعية والاهتمام بمصالح كل من لهم علاقة وطيدة بالمؤسسة، والاستناد إلى مبادئ الاستدامة والشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي تجاههم سعياً لتعزيز وتوطيد العلاقات معهم، وبالتالي ضمان الاستمرارية والنجاح في بيئة أعمال تتسم بحدة المنافسة.

من خلال هذا البحث تم التوصل إلى عدة نتائج سواء في الجانب النظري أو في الجانب التطبيقي، كما توصلت الدراسة إلى تقديم عدد من الاقتراحات والتوصيات، بالإضافة إلى طرح بعض المواضيع كدراسات مستقبلية.

نتائج الدراسة في الجانب النظري

المؤسسات هي وليدة بيئتها، فهي لا تعمل في فراغ، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة والمجتمع الذي تعمل فيه، ما يجعلها مسؤولة عن الآثار التي تحدثها، وذلك من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، هذا المفهوم تطور في التسعينات بفعل عوامل عديدة كالعولمة والحوكمة وحركة الاستدامة، وعرف محاولات عديدة للتعريف به، ورغم اختلاف التعاريف وتعددتها إلا أنها اشتركت في كون المسؤولية الاجتماعية تتمثل في دمج الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والأخلاقية في الممارسات الإدارية للمؤسسات، بالارتكاز على مبادئ الاستدامة والشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي تجاه كافة أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة، وبأنها أبعد من الامتثال للقانون.

كما كانت هناك عدة نظريات مفسرة للمسؤولية الاجتماعية للشركات ورغم اختلاف مسمياتها والفئة التي تندرج تحتها، إلا أنها اشتركت في التأكيد على العلاقة الترابطية بين المؤسسات والمجتمع، كما أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات لا يعد حكراً على البلدان الغربية، فله أصول متجذرة في الفكر الإسلامي.

وعند ممارستها لأنشطة المسؤولية الاجتماعية تتبع المؤسسات استراتيجيات مختلفة، وذلك حسب مدى تبنيتها لهذا المفهوم، وتتمثل تلك الاستراتيجيات في كل من استراتيجية الممانعة والاستراتيجية الدفاعية واستراتيجية التكيف واستراتيجية الاستشراف، كما أن هناك عدداً من الأدوات والمبادرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والتي تساعد في تبني هذا المفهوم، وتعمل كدليل لإرشاد المؤسسات نحو السلوك المسؤول، مثل مدونات قواعد السلوك، والشهادات، والمعايير، ناهيك عن المبادرات الحكومية الدولية مثل الاتفاق العالمي للأمم المتحدة والمبادئ التوجيهية

لمنظمة التعاون والتنمية للشركات متعددة الجنسيات ومنظمة العمل الدولية وغيرها، التي تعمل على زيادة الوعي لدى المؤسسات بأهمية تبني برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات،

ومن الجدير بالذكر أن هناك من يرحب بمفهوم وفكرة المسؤولية الاجتماعية ويؤيدها بحجة أن المؤسسات ستحقق مكاسب عديدة كالسمعة الجيدة، والرخصة للعمل، وتحقيق مزايا تنافسية، وتحسين العلاقات مع أصحاب المصالح، وفي المقابل هناك من يعارض ذلك ويقدم انتقاداته، كما هو الحال مع الحجة الكلاسيكية لفريدمان وأتباعه من المنظرين، الذين يعتبرون الربح هو الهدف الأساسي للمؤسسات، وأن المسؤولية الاجتماعية مكلفة كما أنها ليست من مهام المؤسسات بل هي واجب الحكومة نحو المجتمع، هذا ولا يمكن إنكار وجود تكاليف ترافق تنفيذ برامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية، كما لا يمكن كذلك تجاهل الفوائد التي يمكن أن تتحقق من وراء المسؤولية الاجتماعية للشركات، ولكي تستفيد المؤسسات من المسؤولية الاجتماعية للشركات، لا بد أن تنظر للفوائد والتكاليف بمنظور استراتيجي، ما يجعلها قادرة على اختيار البرنامج الذي يناسب إمكانياتها وطبيعتها نشاطها.

إن المسؤولية الاجتماعية ليست حكرا على المؤسسات الكبيرة، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمارس قدرا من المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة وأصحاب المصالح المتعددين، هذه المؤسسات تلعب دورا هاما في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد أصبحت محل اهتمام الكثير من الحكومات والمنظمات الدولية، ولا يمكن إقصاؤها من الأنخراط في الأداء الاجتماعي والمساهمة في رفاه المجتمع.

تخضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعدد من الخصائص المميزة والأصيلة التي تجعلها تختلف عن نظيراتها الأكبر حجما، وبالتالي تؤثر على محتوى وطبيعة ونطاق أنشطة المسؤولية الاجتماعية فيها، ومن تلك الخصائص أن مديري أو أصحاب تلك المؤسسات متأصلون بقوة في مجتمعاتهم المحلية، وأكثر عملائها وغالبية موظفيها ينتمون للمنطقة المحيطة بها، ولذلك فإن سمعتها في موقعها وصورتها كمستخدم أو منتج أو فاعل في الساحة المحلية تؤثر حتما على قدرتها التنافسية، كما تركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب على الأمد القريب، وذلك نظرا لصغر حجمها وتأثيرها المحدود وافتقارها الى الموارد والخبرات، لذلك فهي في أمس الحاجة لتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية، ولعل فهم هذه المؤسسات لاحتياجات المجتمع يساعدها على تطوير منتجات وخدمات ملائمة، كما يساعدها على تحقيق المزيد من الدخل، وخلق فرص عمل جديدة، وتوجيه أعمالها الخيرية نحو الشرائح الأقل حظا في المجتمع، إضافة إلى ذلك فإن الممارسات المسؤولة من شأنها أن تحن من صورة تلك المؤسسات في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال، وتحسن مناخ العمل، وتبعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف، والتجاوب الفعال مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.

غير أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه العديد من التحديات التي قد تؤثر على استمراريتها ومسؤوليتها الاجتماعية، وعلى رأس تلك التحديات نقص الخبرة في مجال الاستدامة، وكيفية تموقع المسؤولية الاجتماعية للشركات

كميزة تنافسية، ودمج الاستدامة في استراتيجية المؤسسة طويلة الأجل، وتحصيل نتائج مالية ملموسة من خلال الاستثمارات في مجال الاستدامة، واستراتيجيات التطبيق، وغيرها.

وفي تفاعلها مع بيئتها تتعامل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع عدد من الأطراف الداخليين والخارجيين، الأساسيين والثانويين، والمباشرين وغير المباشرين، وترتبط معهم بمصالح مختلفة، أصحاب المصالح هؤلاء هم مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر على أو يتأثر بتحقيق أهداف المؤسسة، وهم عمال المؤسسة وعملاؤها وموردوها ومالكوها والمستثمرون والدائنون، والمنافسون، والحكومة ودوائرها المختلفة، والمجتمع المحلي والبيئة.

تسعى المؤسسة من خلال اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية إلى تحسين وتقوية علاقاتها مع مختلف هؤلاء الأطراف، من خلال إشراكهم، وتحليلهم، والتحاور معهم، وإشراك أصحاب المصالح عملية إدارية لتعزيز التفاهم والمواءمة بين المؤسسات وأصحاب المصالح فيها، وتحليل أصحاب المصالح يقصد به جمع وتحليل معلومات نوعية بشكل منهجي لتحديد أولئك الذين ينبغي أن تؤخذ مصالحهم في الاعتبار عند وضع أو تنفيذ سياسة أو برنامج، وأما حوارات أصحاب المصالح فتعتبر نهجاً واعداً، حيث تتيح إمكانية التعاون لتحقيق الاستدامة، وتكمن أهميتها في ربط المهارات وتجميعها، وأن النتائج التي يتم تحقيقها في الحوار تكون أكثر قابلية للتحمل وقبولاً واستدامة مقارنة بالحلول الفردية.

إن العلاقات طويلة الأمد للمؤسسة بشكل أفضل من خلال التركيز على مؤشرات معينة، ومن ضمنها أو الأكثر شيوعاً السيطرة المتبادلة أي مدى اتفاق الأطراف على من لديه السلطة الشرعية للتأثير على الآخر، والثقة التي تعني الانفتاح على الآخر، والالتزام ويعني المدى الذي يعتقد ويشعر فيه كل طرف بأن العلاقة تستحق إنفاق الطاقة للحفاظ عليها وتعزيزها، والرضا الذي يعني المدى الذي يشعر فيه كل طرف بمحابة تجاه الآخر لأن التوقعات الإيجابية حول العلاقة أصبحت قوية، وتشكل العلاقات بين المؤسسة وعمالها وأصحاب المصالح الآخرين قيمة هامة للأعمال، فقد ربط بعض الباحثين كيفية تعامل المؤسسة مع أصحاب المصالح والأداء المالي حسب مقاييس مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية وعائد المبيعات، كما أن العلاقات الإيجابية مع أصحاب المصالح تنجم عنها مزايا تنافسية مثل الحد من المخاطر، الابتكار، السمعة، توسيع الأسواق والفرص وقيمة العلامة التجارية.

نتائج الدراسة في الجانب التطبيقي

هدفت هذه الدراسة في جانبها التطبيقي إلى معرفة واقع الممارسات الفعلية لأنشطة المسؤولية الاجتماعية في عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سطيف، ودور تلك الممارسات في تعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح الأساسيين (العمال والعملاء والموردين)، وقد تم التوصل في هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن عرضها فيما يلي:

فيما يتعلق بالقوانين والمبادرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في الجزائر والمفاهيم ذات الصلة (الحوكمة، الاستدامة)، لاحظنا أنها كانت مبادرات محتشمة وضعيفة، لا يمكن أن يكون لها تأثير كبير على زيادة درجة الوعي لدى مديري ومسيري المؤسسات بضرورة تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتمثلت علة سبيل المثال فيما يلي:

❖ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر (إصدار 2009)، الذي يعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة المعني الأول بهذا الميثاق، نظرا للمكانة التي يمكن أن تحتلها كمحرك لخلق الثروة خارج المحروقات، ومصدر لإحداث مناصب شغل دائمة، وهي مطالبة أكثر من ذي قبل بأن تحصن نفسها ضد الصعوبات التي تعترضها، من خلال تبنيها لقواعد الإدارة الشفافة والاستقرار والانضباط. إن الالتزام بمبادئ الحكم الراشد للمؤسسات، يعني تحمل المؤسسات لمسؤولياتها تجاه كل الأطراف الفاعلة، وهو ما يوطد العلاقات معهم ويحسن صورة المؤسسة ويرفع من قدرتها التنافسية.

❖ مبادرات متعلقة بالتنمية المستدامة والاستدامة البيئية تتمثل في تنمية القطاعات الاقتصادية البديلة لقطاع المحروقات، وتطوير الهياكل القاعدية والبنى التحتية، وتحسين الكفاءة الاستخدامية للموارد الطاقوية والمنجمية الوطنية، وغيرها.

❖ مبادرات متعلقة بتحسين العلاقة مع العمال، وأبرزها صدور قانون العمل.

❖ مبادرات متعلقة بتحسين العلاقات مع المستهلك، منها القانون المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك، والقانون المتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش.

توصلت البحث إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تمارس مجموعة من الأنشطة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والموجهة لمكان العمل، غير أنها تمثل الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية والمتمثل في المسؤولية القانونية، وتندرج المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع ضمن المسؤوليات القانونية والخيرية، ولا تدخل ضمن الأهداف والمخططات الاستراتيجية للمؤسسة، أما الأنشطة الموجهة نحو السوق فتلق عموما اهتماما من قبل المؤسسات، وكذلك الحال بالنسبة للأنشطة الموجهة نحو البيئة، وهذه النتائج تتوافق نوعا ما مع ما توصل إليه بعض الباحثين، أمثال وهيبة مقدم (2014/2013)، وهشام مكي، وعبد الرحمان بوطيبة (2017).

تمارس المؤسسات محل الدراسة بعض الأنشطة الاجتماعية لدوافع عديدة تتمثل في رضا المستهلكين، والسمعة الجيدة مقارنة بالمنافسين، وزيادة القدرة التنافسية، وولاء العملاء، وزيادة ثقة المساهمين (المالكين)، وتحسين صورة المؤسسة في المجتمع، وتحسين العلاقات مع الموردين، ورضا العمال، وتجنب العقوبات القانونية، أما تجنب انتقادات جمعيات حماية البيئة والمستهلك فلا تعتبر دوافع قوية بالنسبة لمديري المؤسسات لتبني السلوك المسؤول،

ويرجع ضعف الممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية إلى سببين رئيسيين هما اعتبار أنشطة المسؤولية الاجتماعية مكلفة، وأنها ليست من مهام المؤسسة، وعلى الرغم من أن المديرين ينظرون للمسؤولية الاجتماعية بشكل عام على أنها مهمة، إلا أن معظمهم يعتبرها مطلباً أخلاقياً وخيرياً فقط.

تعتبر المؤسسات محل الدراسة أن العملاء هم أهم صاحب مصلحة، يليهم المساهمون ثم الحكومة (القوانين) ثم العمال ثم المنافسين وأخيراً الجمعيات الخيرية وأنصار البيئة وجمعيات حماية المستهلك، ولا تهتم هذه المؤسسات بإقامة علاقات جيدة مع أصحاب المصالح، فمعظم المسيرين يعتقدون أن العلاقة مع أصحاب المصالح ليست مهمة، كما أن الأنشطة التي من شأنها أن تسهم في تحسين العلاقات مع أصحاب المصالح تتسم بالضعف. وعلى الرغم من تلك النتائج المتوصل إليها حول الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية إلا أن اتجاه آراء العمال حول المحور الأول والمتمثل في واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال كان الموافقة، وكذلك الحال بالنسبة للاتجاه العام لمحور الثقة ومحور الالتزام ومحور الرضا، فالعمال يثقون بشكل عام في المؤسسة، ولديهم التزام تجاهها كما أنهم راضون عنها.

كما أن اتجاه آراء العملاء حول المحور الأول والمتمثل في واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العملاء كان الموافقة، وكذلك الحال بالنسبة للاتجاه العام لمحور الثقة ومحور الالتزام ومحور الرضا، وهذا يعني أن هناك علاقة جيدة على العموم تربط العملاء بالمؤسسة تتميز بثقة العملاء في المؤسسة والتزامهم ورضاهم عنها. وأما اتجاه آراء الموردين حول المحور الأول والمتمثل في واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه الموردين فكان هو الآخر الموافقة، وكذلك الاتجاه العام لكل من محور الثقة والالتزام والرضا كان الموافقة، أي أن الموردين بشكل عام يثقون في المؤسسة ولديهم التزام تجاهها وهم راضون عنها.

اختبار صدق الفرضيات

فيما يتعلق باختبار الفرضيات فقد توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

– صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها أن الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال تسهم في تعزيز علاقة العمال بالمؤسسة، حيث وبعد تحليل البيانات تم التحقق من أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال على علاقة العمال بالمؤسسة.

كما أن الفرضيات الفرعية صحيحة كذلك حيث تم التحقق من أنه:

❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال على ثقة العمال بالمؤسسة، وهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال و ثقة العمال بالمؤسسة.

- ❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال على التزام العمال، وهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال و التزام العمال تجاه المؤسسة.
- ❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال على رضا العمال، وهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال ورضا العمال عن المؤسسة.

هذه النتائج تتوافق مع دراسة *Nabeela Mushtaq (2013)*، ودراسة دراسة *Maden C وآخرون (2012)*، ودراسة *Imran Ali و Jawaria Fatima Al (2011)*، حيث أن للمسؤولية الاجتماعية أثرا إيجابيا على العلاقة مع العمال.

- صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها أن الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء تسهم في تعزيز علاقة العملاء بالمؤسسة، حيث وبعد تحليل البيانات تم التحقق من أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء على علاقة العملاء بالمؤسسة.

كما أن فرضياتها الفرعية صحيحة حيث:

- ❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء على ثقة العملاء بالمؤسسة، وهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء و ثقة العملاء بالمؤسسة.
- ❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء على التزام العملاء، وهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء و التزام العملاء تجاه المؤسسة. تتوافق نتائج هذه الفرضية مع ما توصلت إليه دراسة ناهد أحمد محمد (2015)، حول وجود أثر إيجابي بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء (الالتزام).
- ❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء على رضا العملاء، وهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء و رضا العملاء عن المؤسسة.

- صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها أن الممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين تسهم في تعزيز علاقة الموردين بالمؤسسة، حيث وبعد تحليل البيانات تم التحقق من أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين على علاقة الموردين بالمؤسسة.

كما أن فرضياتها الفرعية صحيحة حيث:

❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين على ثقة الموردين بالمؤسسة، وهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين و ثقة الموردين بالمؤسسة.

❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين على التزام الموردين، وهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين و التزام الموردين تجاه المؤسسة.

❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الواقعية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين على رضا الموردين، وهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين و رضا الموردين عن المؤسسة.

التوصيات

بعد الدراسة المستفيضة لموضوع المسؤولية الاجتماعية ودوره في تعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح، يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

ضرورة إدراج المؤسسات الجزائرية للأبعاد الاجتماعية والبيئية والأخلاقية في ممارساتها الإدارية، والتخلي عن فكرة أن هذه الأنشطة هي مسؤولية الحكومة وحدها، وممارسة قدر من المسؤولية الاجتماعية بما يتوافق وإمكاناتها، ويتناسب مع قيم ومعتقدات المجتمع الجزائري، فالمسؤولية الاجتماعية أصبحت مطلبا استراتيجيا، كما أن بقاء المؤسسات واستمرارها يرتبط بشكل كبير بالاهتمام بالأصول غير الملموسة كرأس المال البشري والاجتماعي، وينبغي على المؤسسات الجزائرية أن تولي أهمية لأصحاب المصالح المرتبطين بها وخاصة الأساسيين منهم، وأن لا تهمل مطالبهم، وأن تسهر على معرفة احتياجاتهم والعمل على تلبيتها والسعي لإقامة علاقات قوية معهم.

المؤسسات الجزائرية مطالبة بأن تدرك قيمة العنصر البشري الذي يعد من أهم ركائز النجاح، فهي مطالبة بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه عمالها، من خلال تحسين ظروف العمل وتطوير مهارات العمال، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والالتزام بإدارة العلاقات معهم، وعدم الاكتفاء بمنحهم حقوقهم القانونية فقط.

لا بد أن يكون للحكومة دورا في نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية في أوساط المؤسسات وتغيير نظرة المديرين حول هذا المفهوم الذي يعتبرونه حكرا على الحكومة، وتشجيع المؤسسات باختلاف أنشطتها وأحجامها على الانخراط في أنشطة المسؤولية الاجتماعية من خلال توفير بيئة قانونية وتنظيمية تساعد وتشجع المؤسسات على الاندماج في برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، (مثلا: تقديم امتيازات مغرية للمؤسسات المسؤولة، منح جوائز، فرض عقوبات على المخالفين، تنظيم مؤتمرات دولية).

يمكن للجهات الحكومية أن تلعب دورا بارزا في توفير الدعم اللازم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لفهم برامج المسؤولية الاجتماعية وتنفيذها، من خلال تقديم التدريب والتأهيل اللازمين، وإلزام المؤسسات بامتلاك مدونات أخلاقية.

أفاق الدراسة

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية مهما ومجالا خصبا للبحث، إذ يمكن ربطه بإشكالات عديدة، ومن المواضيع التي يمكن التطرق إليها:

- دراسة مقارنة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات عربية وممارستها في مؤسسات غربية
- دراسة العوائق التي تحول دون وجود برامج للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية
- المسؤولية الاجتماعية في الجامعات
- خصوصيات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إجراء مقارنة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وممارستها في المؤسسات الكبيرة
- المسؤولية الاجتماعية في القطاع غير الربحي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. جرادات، ناصر، أبو الحمام عزام. المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2013.
2. حنفي عبد الغفار ، قرياقص رسمية. أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000.
3. خبابة عبد الله. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2013.
4. السكارنة، بلال خلف. أخلاقيات العمل، ط.1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
5. السيد، اسماعيل محمد. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1999.
6. طشطوش هايل عبد المولى إبراهيم. الدور الاجتماعي للمؤسسة من منظور اقتصاد إسلامي. المعهد الكندي العربي لتنمية الموارد البشرية/ الأردن.
7. العامري صالح مهدي محسن ، الغالبي طاهر محسن منصور. الإدارة والأعمال، ط.2، عمان: دار وائل، 2008.
8. العصيمي، عايد عبد الله. المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، عمان: البيازوري، 2015.
9. عطية، ماجدة. إدارة المشروعات الصغيرة، ط.1، عمان: دار المسيرة، 2002.
10. الغالبي طاهر محسن منصور، العامري صالح مهدي محسن. المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، ط.1، عمان: دار وائل، 2005.
11. كونكل، بيترا، جيرلاخ، سيلفينه، فريج، فيرا. التطبيق الناجح لحوارات أصحاب المصلحة. معهد الريادة الجماعية، ترجمة محمد عبدالمهادي، 2014.
12. المنصور، كاسر نصر، جواد، شوقي ناجي. إدارة المشروعات الصغيرة، ط.1، عمان: دار الحامد، 2000.
13. نجم عبود نجم. أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، ط.1، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
14. هل شارلز، جاريت جونز. الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ج.1، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر، 2001.

ب. البحوث والمقالات

1. أحمية سليمان. قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري، مطبوعة خاصة بطلبة السنة الثالثة ليسانس قسم القانون الخاص، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2014/2015.
2. الأسرج حسين، " المسؤولية الاجتماعية للشركات ". جسر التنمية، العدد 90، 2010، المعهد العربي للتخطيط بالكويت.

3. الجبوري علاء أحمد حسن ، علي سالم شهاب أحمد. قياس رضا بعض أصحاب المصالح- دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى-، مجلة تنمية الرافدين، العدد 109 مجلد 34 لسنة 2012، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل. ص ص 233-256.
4. دادن عبد الوهاب ، حفصي رشيد. "تحليل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصينية والمؤسسات الجزائرية كبعد للإدماج في حوكمة الشركات". الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر ، 25-26 نوفمبر 2013
5. رملي حمزة، زحوط اسماعيل. دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة (ZedPharme Groupe)، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، 21، 20 نوفمبر 2012.
6. زاهر تيسير ، سلامة زكريا. "أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية (دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الأعمال)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 30 العدد الأول 2014.
7. زايري، بلقاسم. "العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، ع. 2007/07.
8. السحيباني صالح. "المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية". المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، 23-25 مارس 2009، بيروت.
9. سليمان محمد، بازيد علي. "دراسة تقييمية لدور الدولة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة بالجزائر خلال برامج الانعاش الاقتصادي (2001-2014)"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 3، أبريل 2015.
10. شجاع الدين عبد المؤمن. المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الفقه والقانون ، صنعاء 2008. بحث متوفر على الموقع <http://iefpedia.com>
11. بوقصبة شريف ، بوعبد الله علي. واقع و آفاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر. مداخلة في الملتقى الوطني واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 5-2013/05/6

12. عاشوري ابتسام. "الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية". مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس. 63-75.
13. عثمان، عثمان حسن. "مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية" الدورة الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، 24-28 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف.
14. العنزي، سعد. "محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 48، 2007.
15. فارس محمد جودت محمد. "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2014. ص.ص 165 - 195.
16. يحياوي نعيمة، عاقل فاضيلة. التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية من المنظور الإسلامي، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، 21، 20 نوفمبر 2012.
- البحوث والمقالات،

ج. الرسائل الجامعية

1. بن أحمد، عبد المنعم. الوسائل القانونية الإدارية لحماية البيئة في الجزائر، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة. 2009/2008.
2. مقدم، وهيبة. تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة وهران 2013/2014.

د. التقارير والقوانين

1. الشبكة العربية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، التقرير السنوي 2013.
2. قانون 09-03، 2009 المتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، 08 مارس 2009، الموافق لـ 11 ربيع الأول 1430 هـ.
3. قانون 18-09، 2018 المتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 35، 13 يونيو 2018، الموافق لـ 28 رمضان 1439 هـ.
4. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، ع. 77، 2001.

5. القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، ع. 02، 2017.
6. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009.

ثانيا: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

أ. الكتب

1. Carroll, Archie B., Buchholtz, Ann K.. **Business & Society: Ethics and Stakeholder Management**. 7th Edition. South-Western, A part of Cengage Learning, 2008/2009.
2. Drucker Peter F.. **Management tasks, responsibilities, practices**. Truman Talley books / e.p. Dutton / New York 1986.
3. Ferrer Olivier. **Les très petites entreprises** (Bruxelles: De Boeck & Larcier, 2002).
4. Growther David, Guler Aras . **Corporate Social Responsibility**. (David Growther, Guler Aras and ventus publishing ApS, 2008). Bookboon.co.uk.
5. Hohnen Paul. **Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business**. International Institute for Sustainable Development.2007.
6. Hon Linda Childers, Grunig James E.. **Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations**. The Institute for Public Relations (USA) November 1999
7. IOE.**Handbook on Corporate Social Responsibility (CSR) for Employers' Organizations**, April 2014. EU-funded Project CSR for All implemented by TISK, IOE, BCM, HUP/CEA, MEF/UPCG and CNIPMMR .
8. Svendsen, Ann C. Boutilier, Robert G., Robert M. Abbott. Wheeler, David. **Measuring The Business Value Of Stakeholder Relationships**. Part 1.Centre for Innovation in Management (CIM) (date not mentioned).

ب. البحوث والمقالات

1. Aşçigil Semra F. **Toward Socially Responsible SMEs? Quality Award Model as a Tool**, Quality Management Journal, 17:3, 7-20, 2010.
2. Aston, John and Anca, Cristiana. **Socially Responsible Small and Medium Enterprises(SMEs): Guide on Integrating Social Responsibility into Core Business, The road to competitive and sustainable development**. The National Association of Romanian Exporters and Importers (ANEIR), 2011
3. Belhadi Ouassila. **Overview on Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises: The European context**. Journal of Law and Human Sciences, Economic Issue, 31 (1), University of Zi'an Ashour Djelfa.2017.PP391-407.
4. Bonner Tomica. **Stakeholders in Project Management**.2015. <https://www.brighthubpm.com/project-planning/93262-stakeholders-in-project-management/#>.
5. Carroll Archie B. and Kareem M. Shabana. **The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice**. Inter-national Journal of Management Reviews (2010). Blackwell Publishing Ltd and British Academy of Management. PP 85-105.
6. Carroll Archie B..**The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**. Business Horizons /July-August 1991.

7. Cate Gable, Shireman Bill. **Stakeholder Engagement: A Three-Phase Methodology**. Part II. Corporate Stakeholder Engagement, Metrics, and Reporting: Aligning corporations and stakeholders to advance global citizenship. Newsletter March 2005, Volume 2, Number 1.
8. Champion Emmanuelle and Corinne Gendron. **Corporate Social Responsibility Tools Synopsis for the attention of the CSR Workshop**. Les cahiers de la Chaire – collection recherché No 17-2003.
9. Chickha Yassin. **Managing stakeholders -it's that dreadful thing**. Intrenational institute of business analysis.Charlotte.2017
10. Dahlsrud Alexander. **How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions**. Corporate Social Responsibility and Environmental Management (in press). Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/csr.132. 2006 John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment.
11. European Commission. **Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises**. Official Journal of the European Union, 20/05/2003, L124/39.
12. European commission. **European SMEs and Social and Environmental Responsibility**. Observatory of European SMEs 2002/ n° 4.
13. European multistakeholder forum on CSR. Report of the round table on ‘Fostering CSR among SMES’ 03/05/04.
14. Freeman R. Edward, S. Ramakrishna Velamuri. **Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR**. . BRIDGE PAPER. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. Brian Moriarty.
15. Freeman R. Edward. **Managing for Stakeholders**. The Purpose of the Corporation. Darden Business publishing.. University of Virginia. (PP 56-68).
16. Garriga Elisabet, Domenec Mele´. **Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory**. Journal of Business Ethics 53: 51–71.
17. Gentrit Berisha, Justina Shiroka Pula. **Defining Small and Medium Enterprises: a critical review**. Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences. IIPCCL Publishing, Tirana-Albania. Vol 1 No 1. March 2015
18. He Xinming, Zhang Xiaoxiang , Xiaoqing Li and Jenifer Piesse. **Stakeholder Orientation and rganizational Performance in an Emerging Market**. <https://core.ac.uk/download/pdf/4148304.pdf>.
19. Hopkins Michael .**Corporate Social Responsibility and international Development Is Business the Solution?**. London: Earthscan, 2007.
20. Imran Ali and Jawaria Fatima Al. **Corporate social responsibility, corporate reputation and employee engagement**. 2011.
21. International Organisation of Employers. **Corporate social responsibility: an IOE approach**. Adopted by the Management Board on 21 March 2003 .P.2.
22. ISO 26000. **Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business**.
23. ISO. SR MENA Factsheets”**Benefits in applying ISO 26000 Selected case studies as a result of the SR MENA Project**”. 2015.P.4. PP.11-16.
24. Katsoulakos P, M Koutsodimou, A Matraga, L Williams. **A historic perspective of the CSR movement. A CSR oriented business: management framework part a - CSR foundations**. White paper sfa1d, version 1.0, 20 December 2004. Aueb K-Net Sa & Inlecom Ltd.

25. Kolektiv Smart. **Responsible business initiatives Serbia**: RBI newsletter no.11, Augusts 2007
26. Krumovgrad Gold Project. **Stakeholder Engagement Plan..** Bulgaria. December 2014
27. Künkel Petra, Silvine Gerlach, Vera Frieg . Christian Görg, Marike Ferguson, Judith Kohler, Johannes Herde.**Stakeholder Dialogues Manual.** Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Germany.2011
28. Lect Gligor. Corina Diana , Valentin Partenie Munteanu. **CSR benefits and costs in a strategic approach.** A work supported from the European Social Fund through Sectorial Operational Programme Human Resources Development 2007 – 2013, project number POSDRU/159/1.5/S/134197, project title “Performance and Excellence in Postdoctoral Research in Romanian Economics Science Domain”.
29. Lee Min-Dong Paul. **A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead.** International Journal of Management Reviews, 2008, Volume 10 Issue 1 pp. 53–73.
30. Linh Chi Vo. **Corporate social responsibility and SMEs: a literature review and agenda for future research.** Problems and Perspectives in Management (France), Volume 9, Issue 4. 2011. PP. 89-97.
31. Maden, C, Arican,E, Telci, E. E, Kantur, D.**Linking corporate social responsibility to corporate reputation: a study on understanding behavioral consequences.** 2012.
32. Mandl Irene and Andrea Dorr. **CSR and Competitiveness - European SMEs’ Good Practice Consolidated European Report.** European commission and KMU Forschung Austria: Austrian institute for SME research. Vienna 2007.
33. Martinuzzi André, Barbara Krumay and Umberto Pisano. **ESDN Quarterly Report 23 – December 2011 Focus CSR: The New Communication of the EU Commission on CSR and National CSR Strategies and Action Plans.** European Sustainable Development Network (ESDN) 2012.
34. Migle Matuleviciene, Jurgita Stravinskiene. **The Importance of Stakeholders for Corporate Reputation.** Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 2015, 26(1), 75–83.
35. Mullerat Ramon. **Corporate Social Responsibility: A European Perspective.** Miami-Florida European Union Center of Excellence. Vol. 13 No.6 June 2013.
36. Mushtaq Nabeela. **Paramount role of corporate social responsibility in retaining employees and corporate reputation: an extract from Pakistan’s banking sector.** Journal of Business and Finance 01 (03) 2013. 126-138.
37. OECD. **Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy: Towards a more responsible and inclusive globalisation.** 2nd OECD conference of ministers responsible for small and medium-sized enterprises (SMEs) . Istanbul, Turkey 3-5 June 2004.
38. Porter Michael E and Mark R. Kramer.**Strategy and society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.** Harvard business review, 2006.
39. Roth Molly. Sullivan Principles: <https://globalphiladelphia.org/sites/globalphiladelphia.org/files/Resource9ASullivanPrinciples.pdf>.
40. Sankar Sen, C. B and Daniel Korschun. Bhattacharya. **The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment.** Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 34, No. 2, 2006 pages 158-166.

41. Schmeer Kammi. **Stakeholder Analysis Guidelines.** Section 2. www.who.int/workforcealliance/knowledge/toolkit/33.pdf.
42. Schwartz Mark S. and Archie B. Carroll. **Corporate social responsibility: A three-domain approach.** 2003. *Business Ethics Quarterly*, Volume 13, Issue 4. ISSN 1052-150X. PP. 503-550.
43. Simon Zadek.,**The Path to Corporate Responsibility-BEST PRACTICE** .Harvard business review. December 2004. Purchased by Simon Zadek (simon@zadek.net) on February 07, 2012 . PP. 36-44.
44. Sino-German Corporate Social Responsibility Project .**Costs and Benefits of Corporate Social Responsibility (CSR) A company level analysis of three sectors: Mining industry, chemical industry and light industry.** February 2012.P.9.
45. Sitnikov Catalina. Chapter 7: **CSR Life-Cycle Exploration.** J.O. Okpara and S.O. Idowu (eds.), **Corporate Social Responsibility Challenges, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders, CSR, Sustainability, Ethics & Governance.** © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013.
46. Sprinkle Geoffrey B., Lauren A. Maines.**The benefits and costs of corporate social Responsibility.** Kelley School of Business, Indiana University . *Business Horizons* (2010) 53, 445—453.
47. **Stakeholder Engagement Plan.** Krumovgrad Gold Project. Bulgaria. December 2014.P.5.
48. Svendsen Ann C.. Robert G. Boutilier, Robert M. Abbott. David Wheeler. **Measuring The Business Value Of Stakeholder Relationships.** Part 1.Centre for Innovation in Management (CIM) (date not mentioned).
49. The European Bank for Reconstruction and Development, **Environmental and social Policy**, may 2014: Performance Requirement .
50. Tuongdung Lenguyen.**The impact of corporate social responsibility programs on a company's image and reputation: a case study.** 2011.
51. TÜV Rheinland (India). **ISO 26000 Guidance on Social Responsibility.** 2012.
52. United Nations. **Framing Sustainable Development: The Brundtland Report – 20 Years On.** http://www.un.org/esa/sustdev/csd/csd15/media/backgrounder_brundtland.pdf
53. Will Allen, Margaret Kilvington.**Stakeholder analysis.** CHAPTER 25 : HATCHED. Building capacity for sustainable development. landcareresearch
54. Yves Fassin. **The stakeholder model refined.** Working paper, Ghent University, Department of Management, Innovation and Entrepreneurship.2008.

التقارير

1. Ministère de l'industrie, de la pme et de la promotion de l'investissement, **Bulletin d'information statistique de la pme**, n°:18.
2. Ministère de l'industrie, de la pme et de la promotion de l'investissement, **Bulletin d'information statistique de la pme**, n°: 20.
3. Ministère de l'industrie, de la pme et de la promotion de l'investissement, **Bulletins d'information statistique de la pme**, n° : 21.
4. Ministère de l'industrie, de la pme et de la promotion de l'investissement, **Bulletin d'information statistique de la pme**, n°:23.
5. Ministère de l'industrie, de la pme et de la promotion de l'investissement, **Bulletin d'information statistique de la pme**, n°26, 2014.

6. Ministère de l'industrie, de la pme et de la promotion de l'investissement, **Bulletin d'information statistique de la pme**, n° : 28,
7. Ministère de l'industrie, de la pme et de la promotion de l'investissement, **Bulletin d'information statistique de la pme**, n°30, 2017.
8. Ministry of Employment and the Economy. **Corporate responsibility in the SME sector- Best practices**. Finland, 2009
9. Network for Business Sustainability, “**Searching for solutions for SMEs- SME Sustainability challenges 2014**”.
10. Network for Business Sustainability, “**SME Sustainability challenges 2012**”.
11. Network for Business Sustainability, “**SME Sustainability challenges 2013-SMEs can't go it alone**”.

ط. مواقع الانترنت

1. <http://www.accountability21.net>
2. <http://www.arabiacsrnetwork.com>
3. <http://www.businessdictionary.com/definition/accountability.html> visited 26/04/2017.
4. <http://www.businessdictionary.com/definition/transparency.html>. 26/04/2017.
5. <http://www.businessdictionary.com/definition/Venn-diagram.html>. 29/05/2017.
6. <http://www.equator-principles.com>
7. <http://www.globalreporting.org/Home>
8. <http://www.ifc.org>
9. <http://www.ilo.org>
10. <http://www.iso.org/iso/en/commcentre/pressreleases/archives/2005/Ref972.html>
11. <http://www.oecd.org>
12. <http://www.sa-intl.org/>
13. <http://www.unglobalcompact.org>.
14. <http://www.unpri.org>
15. https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/green-action-plan_en (03/02/2018).
16. <https://glosbe.com/en/ar/cause%20marketing> 23.02.02017.
17. <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>.
18. https://www.theblossomnursery.com/approach/green-eco-learnin_
19. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
20. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>. 4/02/2018.

السلامة

الملحق رقم 1

قائمة المؤسسات

الموقع الجغرافي	اسم المؤسسة
منطقة النشاطات والتخزين - سطيف	<i>Mami, Spa</i>
منطقة النشاطات والتخزين - سطيف	<i>Groupe Sadi, Sarl</i>
المنطقة الصناعية - سطيف	<i>Sarl Granito Setifis</i>
المنطقة الصناعية - سطيف	<i>Siplast, Spa</i>
المنطقة الصناعية - سطيف	<i>Sarl Tali Emballage</i>
المنطقة الصناعية - سطيف	سيرام غلاس
المنطقة الصناعية - سطيف	<i>Calplast, Spa</i>
المنطقة الصناعية - سطيف	الجزائرية للجلود الصناعية
منطقة النشاطات - مزلق	<i>Setif Tube (Mastfaoui)</i>
المنطقة الصناعية - سطيف	<i>Broscan</i>
منطقة النشاطات والتخزين - أولاد صابر	<i>Setif Gold Plast (Sgp)</i>
منطقة النشاطات - مزلق	<i>Sarl C.T.S Chibane</i>
منطقة النشاطات - مزلق	<i>Sarl Retplast</i>
منطقة النشاطات - مزلق	<i>Laiterie Tell</i>
منطقة النشاطات والتخزين - عين أرنات	<i>Setif Pipe</i>
منطقة النشاطات والتخزين - أولاد صابر	<i>Sitceram</i>
منطقة النشاطات والتخزين - أولاد صابر	<i>SARL SETIFIS Moulding</i>

الملحق رقم 2 (استبيان موجه للمسيرين)

جامعة سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع: استبيان

"يندرج هذا الاستبيان ضمن التحضير للحصول على درجة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، حيث يدور موضوع البحث حول "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح (دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف)"، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة أدناه، ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض علمية بحثية، وهي لن تأخذ كثيرا من وقتكم، ونقدر تعاونكم ومشاركاتكم القيمة في البحث".

تنويه:

المسؤولية الاجتماعية للشركات تعني: "مسؤولية المؤسسة عن أثر قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، وباقي أصحاب المصالح الآخرين (العمال، المساهمون/المالكون، العملاء، الموردون...)، من خلال سلوك شفاف وأخلاقي منسجم مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع، ومتوافق مع القانون المعمول به، ومنسجم مع الأعراف الدولية للسلوك ومندمج في جميع أنحاء المؤسسة" - عن المنظمة العالمية للتقييس إنزو 26000 (بتصرف)-

أصحاب المصالح: هم: "الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المؤسسة ولهم فائدة/مصلحة منها أو من أدائها

الجزء الأول : معلومات عامة حول المؤسسة والمستجوب

أولا: معلومات عامة حول المؤسسة

اسم المؤسسة	
الشكل القانوني	SPA <input type="checkbox"/> SNC <input type="checkbox"/> EURL <input type="checkbox"/> SARL <input type="checkbox"/> SCS <input type="checkbox"/> (شركة ذات توصية بسيطة) SCA <input type="checkbox"/> (شركة توصية بالأسهم)
منتجات المؤسسة	
الموقع (منطقة النشاط)	
الموردون	
الزبائن (مثلا تجار التجزئة وتجار الجملة)	
حجم المؤسسة	مصغرة <input type="checkbox"/> صغيرة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/>
رقم الأعمال	<input type="checkbox"/> أقل أو يساوي 40 مليون دج <input type="checkbox"/> أقل أو يساوي 400 مليون دج <input type="checkbox"/> أقل أو يساوي 4 مليار دج
الحصيلة السنوية (نتيجة النشاط)	<input type="checkbox"/> أقل أو يساوي 20 مليون دج <input type="checkbox"/> أقل أو يساوي 200 مليون دج <input type="checkbox"/> أقل أو يساوي 1 مليار دج
عدد العمال	

ثانياً: معلومات حول المستجوب

المستوى التعليمي: جامعي ثانوي متوسط ابتدائي
عدد سنوات الخبرة: أقل من 2 سنوات 2-5 5-8 8 سنوات فأكثر
السن: أقل من 35 سنة 35-45 45-55 أكثر من 55
الجنس: ذكر أنثى

الجزء الثاني: واقع الممارسات الفعلية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة والعلاقات مع أصحاب المصالح

1- أذكر الأنشطة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية التي تمارسها مؤسستك بوضع العلامة X في المكان المناسب:

1.1- أنشطة موجهة لمكان العمل:

<input type="checkbox"/> توفير خدمة النقل	<input type="checkbox"/> تعويضات العاملين جراء اصابات العمل او الامراض المهنية
<input type="checkbox"/> توفير خدمة الإطعام	<input type="checkbox"/> اعتماد سياسة ادارية تسمح للافراد العاملين المشاركة في عمليات صنع القرار
<input type="checkbox"/> توفير شروط الامن والسلامة	
<input type="checkbox"/> توفير الخدمات الصحية	<input type="checkbox"/> تكوين وتدريب العاملين (داخل المؤسسة، أو خارجها)
<input type="checkbox"/> منح مكافآت وحوافز مادية وفق مبدأ الكفاءة والجدارة	<input type="checkbox"/> تقديم حوافز معنوية
<input type="checkbox"/> الترقية على أساس الاستحقاق (الخبرة والكفاءة)	<input type="checkbox"/> منح أجور تتناسب مع المنصب والكفاءة

أنشطة أخرى؟ (اذكرها):

2.1- أنشطة موجهة للسوق

- القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين/ العملاء وتطلعاتهم
- الإعلان والترويج الصادق الذي يعكس حقيقة منتجات وخدمات المؤسسة، ويتوافق مع الخصوصيات الثقافية والدينية للمجتمع
- توفير البيانات اللازمة عن خصائص المنتجات، وبطريقة استخدامها، وبمحدود مخاطرها ومدة صلاحية استخدامها
- الالتزام بالسعر الذي ينسجم والقدرة الشرائية للمستهلكين/العملاء
- عدم استخدام مواد غير صحية في عمليتي التعبئة والتغليف، والتي من شأنها أن تعرض المستهلك للكثير من الأضرار الصحية
- الرد على شكاوي العملاء
- الحرص على المنافسة الشريفة

أنشطة أخرى؟ (اذكرها):

3.1- أنشطة موجهة للمجتمع

- توفير مناصب عمل/المساهمة في تقليل البطالة
 - توظيف (أو عدم الممانعة في توظيف) ذوي الاحتياجات الخاصة
 - التبرع للمنظمات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية
 - تدعيم الإنفاق على الهيئات الصحية والمساهمة في إقامة مستشفيات لبعض الأمراض والأوبئة المستعصية
- تدعيم الأنشطة الرياضية من خلال:
- تمويل الأندية الرياضية

- المساهمة في توفير البنية التحتية ومرافق الملاعب الرياضية
- المساهمة في اقامة المنزهات لصالح الأطفال والنساء وكبار السن
- الالتزام بدفع الضرائب
- المساهمة في تحقيق الأهداف التنموية التي تتبناها الدولة

أنشطة أخرى؟ (اذكرها):

4.1- أنشطة موجهة للبيئة

- اتباع أساليب حديثة في تصميم المنتجات بطريقة تكفل تقليل المخلفات
- اعتبار حماية البيئة أحد قيم الإدارة ومركزاتها
- استخدام تقنيات حديثة للتخفيف من /وتجنب مسببات تلوث الأرض والماء والهواء وإحداث الضوضاء
- تسيير النفايات وإعادة استعمالها للتقليل من أثارها السلبية على البيئة
- المساهمة في تمويل المشاريع البيئية مثل إنشاء الحدائق والمحميات الطبيعية وحماية التنوع البيولوجي والغابات
- الاستخدام العقلاني لمصادر الطاقة

أنشطة أخرى؟ (اذكرها):

2- حدد دوافع وأسباب قيام المؤسسة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية حسب الأولوية (رقمها من 1 إلى 10):

<input type="checkbox"/> تحسين صورة المؤسسة في المجتمع	<input type="checkbox"/> زيادة القدرة التنافسية
<input type="checkbox"/> السمعة الجيدة مقارنة بالمنافسين	<input type="checkbox"/> تجنب انتقادات جمعيات حماية البيئة والمستهلك
<input type="checkbox"/> ولاء العملاء (الزبائن)	<input type="checkbox"/> تجنب العقوبات القانونية
<input type="checkbox"/> رضا المستهلكين	<input type="checkbox"/> زيادة ثقة ورضا المساهمين (المالكين)
<input type="checkbox"/> رضا العمال والتزامهم	<input type="checkbox"/> تحسين العلاقات مع الموردين

حدد دوافع وأسباب أخرى (إن وجدت):

.....

3- هل تعتقد أن المسؤولية الاجتماعية في مؤسستك:

- مهمة جدا ليست مهمة
- مهمة نوعا ما لا أدري

لماذا؟

4- حسب رأيك هل المسؤولية الاجتماعية هي:

- مطلب أخلاقي/خيري
- مطلب قانوني
- مطلب استراتيجي

5- في حالة أن المؤسسة لا تقوم بأنشطة المسؤولية الاجتماعية "كما يجب/بالشكل المطلوب" في رأيك ما هي

الأسباب؟:

المسؤولية الاجتماعية مكلفة

المسؤولية الاجتماعية ليست من مهام المؤسسة (هي مهمة الدولة والمجتمع المدني)

أسباب أخرى (اذكرها):

6- أي من مجموعات أصحاب المصالح التالية التي تهتم المؤسسة لأرائهم أكثر؟ (رتبهم حسب الأولوية من 1 إلى 8)

<input type="checkbox"/> الموردون	<input type="checkbox"/> العملاء (المستهلكون/الزبائن)
<input type="checkbox"/> الحكومة (القوانين)	<input type="checkbox"/> المساهمون (الملاك) أو المستثمرون
<input type="checkbox"/> المنافسون	<input type="checkbox"/> العمال
<input type="checkbox"/> انصار البيئة وجمعيات حماية المستهلك	<input type="checkbox"/> جمعيات خيرية محلية / منظمة غير ربحية

أخرى، حدد:

7- هل وجود علاقة إيجابية/جيدة مع أصحاب المصالح يعتبر:

مهما نوعا ما ليس مهما

مهما جدا لا أدري

لماذا؟

.....

8- تسعى المؤسسة لتحسين علاقاتها مع أصحاب المصالح من خلال:

الالتزام بالحوار المستمر مع اصحاب المصالح المهمين (أذكرهم:

عقد اجتماعات دورية مع العاملين لمعرفة مدى رضاهم

القيام باجراء سير آراء المستهلكين (استقصاء)

القيام ببحوث التسويق

تقلصت تكوين للعاملين

عقد جلسات (اجتماعات) مع الموردين لتبادل الآراء

أخرى، حدد:

9- من من مجموعات أصحاب المصالح الذين تحرص المؤسسة "أكثر" على الاجتماع بهم، والانصات لانشغالانهم؟

.....

.....

10- ماهي الآفاق المستقبلية لمؤسستكم فيما يتعلق بتحسين العلاقات مع أصحاب المصالح؟

.....

.....

.....

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 3 (استبيان موجه للعمال)

الجزء الأول: معلومات حول المستجوب

المستوى التعليمي : جامعي ثانوي متوسط ابتدائي

عدد سنوات الخبرة: أقل من 2 2-5 5-8 أكثر من 8 سنوات

السن : أقل من 35 35-45 45-55 أكثر من 55

الجنس: ذكر أنثى

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

أجب على أسئلة الاستبيان بوضع العلامة X في المكان المناسب

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المحور الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه العمال
					1- يتم تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار بعدالة
					2- يتم إشراك جميع أصناف العمال في عملية اتخاذ القرار، من خلال تسمين مبادراتهم الذاتية وقبول اقتراحاتهم
					3- توفر المؤسسة البرامج التدريبية اللازمة لعمالها، لزيادة مهاراتهم وقدراتهم الفنية والإدارية
					4- يحصل العمال على أجور تتناسب مع مناصبهم وكفاءتهم
					5- يحصل العمال على كافة الحقوق التي يكفلها القانون (التأمين الصحي، التعويض عن حوادث العمل،.....)
					6- يحصل العمال على التحفيز المادي المناسب (علاوات ومكافآت)
					7- يحصل العمال على التحفيز المعنوي المناسب
					8- تعتمد المؤسسة سياسات للترقية على أساس الجدارة والعدالة
					9- تعمل المؤسسة على توفير ظروف عمل مادية ملائمة (السلامة والأمن، النظافة، وغيرها)

المحور الثاني: تقييم العلاقة مع المؤسسة	أوافق بشدة	أوافق	محايد/ لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الثقة	10- لدي ثقة في أن القرارات المهمة التي تتخذها هذه المؤسسة تعني العمال				
	11- أشعر بثقة كبيرة بمهارات وكفاءات هذه المؤسسة				
	12- هذه المؤسسة معروفة بأنها ناجحة في الأشياء التي تحاول القيام بها				
	13- يمكن الاعتماد على هذه المؤسسة فهي تحافظ على وعودها				
	14- يبدو أن المبادئ السليمة توجه سلوك هذه المؤسسة.				
الإقناع	15- أتحدث بإيجابية عن المؤسسة				
	16- لدي رغبة في الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة حتى لو توفرت فرصة عمل في مؤسسة أخرى				
	17- أنصح الآخرين بالعمل في هذه المؤسسة				
	18- أفخر بإخبار الآخرين أنني جزء من هذه المؤسسة				
	19- يهمني مصير هذه المؤسسة				
الرضا	20- تلي هذه المؤسسة احتياجات العمال وتطلعاتهم				
	21- أنا راض عن طريقة تعامل هذه المؤسسة مع العمال (احترام وتقدير وانصاف)				
	22- أشعر أن العمال مهمون في هذه المؤسسة (لهم مكانة وقيمة)				

شكرا على تعاونكم

المحور الثاني: تقييم علاقة العملاء بالمؤسسة						
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
					10- أعلم أن القرارات المهمة التي تتخذها هذه المؤسسة تعني العميل	الثقة
					11- أشعر بثقة كبيرة بمهارات وكفاءات هذه المؤسسة	
					12- هذه المؤسسة معروفة بأنها ناجحة في الأشياء التي تحاول القيام بها	
					13- يمكن الاعتماد على هذه المؤسسة فهي تحافظ على وعودها	
					14- يبدو أن المبادئ السليمة توجه سلوك هذه المؤسسة	
					15- أتحدث بإيجابية عن المؤسسة (أمدحها أمام الآخرين)	الإقامة
					16- أرغب في الاستمرار في شراء منتجات هذه المؤسسة	
					17- هذه المؤسسة لديها الرغبة في الحفاظ على علاقة جيدة مبنية على المصالح المشتركة مع العملاء	
					18- أنصح الآخرين بشراء منتجات هذه المؤسسة	
					19- أرى أنني عميل وفي لهذه المؤسسة	
					20- أنا راض عن طريقة تعامل هذه المؤسسة مع العملاء (احترام وتقدير وانصاف)	الرفق
					21- هذه المؤسسة تلبى احتياجات العملاء وتطلعاتهم	
					22- أشعر أنني عميل مهم بالنسبة لهذه المؤسسة	

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 5 (استبيان موجه للموردين)

الجزء الأول: معلومات حول المستجوب والمؤسسة

المستوى التعليمي: جامعي ثانوي متوسط ابتدائي
 السن: أقل من 35 سنة 45-35 55-45 أكثر من 55

منذ متى وانت تتعامل مع العميل X ؟

أقل من 2 سنة 5-2 8-5 8 سنوات فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

أجب على أسئلة الاستبيان بوضع العلامة X في المكان المناسب

المحور الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية				
أوافق بشدة	أوافق	محايد/ لا أدري	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
				1- تضمن المؤسسة للمورد استمرارته في التوريد
				2- تفي المؤسسة بالتزاماتها تجاه المورد (تسديد الفواتير مثلا) وفقا للشروط المتفق عليها
				3- تحرص المؤسسة على التحديد الواضح للمواصفات والشروط التي تحتويها الاتفاقيات والعقود وطلبات الشراء
				4- تشجع المؤسسة المورد على تقديم اقتراحات مبتكرة، وتشركه في اتخاذ القرارات
				5- تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الأمن والسلامة في مواقع استلام المواد التي يتم توريدها
				6- تلتزم المؤسسة بسرية الاتفاقيات والعقود وأسعار وشروط التوريد
				7- تدرج المؤسسة المعايير البيئية / الاجتماعية في اختيار الموردين
				8- تحرص المؤسسة على الصدق والشفافية في التعامل مع الموردين

المحور الثاني: تقييم علاقة الموردين بالمؤسسة						
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد / لا أدري	أوافق	أوافق بشدة		
					10- لدي ثقة في أن القرارات المهمة التي تتخذها هذه المؤسسة تعني الموردين	الثقة
					11- أشعر بثقة كبيرة بمهارات وكفاءات هذه المؤسسة	
					12- هذه المؤسسة معروفة بأنها ناجحة في الأشياء التي تحاول القيام بها	
					13- يمكن الاعتماد على هذه المؤسسة فهي تحافظ على وعودها	
					14- يبدو أن المبادئ السليمة توجه سلوك هذه المؤسسة	
					15- أشعر بالولاء تجاه هذه المؤسسة	الالتزام
					16- أرغب في الاستمرار في التعامل مع هذه المؤسسة	
					17- أعتقد أن هذه المؤسسة لديها الرغبة في الحفاظ على علاقة متينة مبنية على المصالح المشتركة مع الموردين	
					18- أتحدث بإيجابية عن المؤسسة	الرضا
					19- يهمني مصير هذه المؤسسة	
					20- هذه المؤسسة تلي احتياجات المورد وتطلعاته	
					21- أنا راضٍ بطريقة تعامل هذه المؤسسة مع الموردين (احترام وتقدير وإنصاف)	الرضا
					22- أشعر أنني مورد مهم بالنسبة لهذه المؤسسة	

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 6
مخرجات SPSS لاستبيان المسيرين

Table de fréquence

		المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	37	84,1	84,1	84,1
	ثانوي	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 2 سنة	6	13,6	14,0	14,0
	2-5 سنوات	9	20,5	20,9	34,9
	5-8 سنوات	5	11,4	11,6	46,5
	أكثر من 8 سنوات	23	52,3	53,5	100,0
	Total	43	97,7	100,0	
Manquant	Systeme	1	2,3		
Total		44	100,0		

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 35 سنة	17	38,6	40,5	40,5
	35 -45	17	38,6	40,5	81,0
	45-55	5	11,4	11,9	92,9
	أكثر من 55	3	6,8	7,1	100,0
	Total	42	95,5	100,0	
Manquant	Systeme	2	4,5		
Total		44	100,0		

		توفير خدمة النقل			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	40	90,9	90,9	90,9
	لا	4	9,1	9,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

		توفير خدمة الإطعام			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	15	34,1	34,1	34,1
	لا	29	65,9	65,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

		توفير شروط الامن والسلامة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	40	90,9	90,9	90,9
	لا	4	9,1	9,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

		توفير الخدمات الصحية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	23	52,3	52,3	52,3
	لا	21	47,7	47,7	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	25	56,8	56,8	56,8
	لا	19	43,2	43,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الترقية على أساس الاستحقاق (الخبرة والكفاءة)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	24	54,5	54,5	54,5
	لا	20	45,5	45,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

تعويضات العاملين جراء اصابات العمل او الامراض المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	35	79,5	79,5	79,5
	لا	9	20,5	20,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

اعتماد سياسة ادارية تسمح للأفراد العاملين المشاركة في عمليات صنع القرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	14	31,8	32,6	32,6
	لا	29	65,9	67,4	100,0
	Total	43	97,7	100,0	
Manquant	Système	1	2,3		
Total		44	100,0		

تكوين وتدريب العاملين (داخل المؤسسة، أو خارجها)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	27	61,4	61,4	61,4
	لا	17	38,6	38,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

تقديم حوافز معنوية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	20	45,5	46,5	46,5
	لا	23	52,3	53,5	100,0
	Total	43	97,7	100,0	
Manquant	Système	1	2,3		
Total		44	100,0		

منح أجور تتناسب مع المنصب والكفاءة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	22	50,0	50,0	50,0
	لا	22	50,0	50,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين/ العملاء وتطلعاتهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	24	54,5	54,5	54,5
	لا	20	45,5	45,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الإعلان والترويج الصادق الذي يعكس حقيقة منتجات وخدمات المؤسسة، ويتوافق مع الخصوصيات الثقافية والدينية للمجتمع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	24	54,5	54,5	54,5
	لا	20	45,5	45,5	100,0

Total	44	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

توفير البيانات اللازمة عن خصائص المنتجات، وبطريقة استخدامها، وبتحديد مخاطرها ومدة صلاحية استخدامها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	29	65,9	65,9	65,9
	لا	15	34,1	34,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الالتزام بالسعر الذي ينسجم والقدرة الشرائية للمستهلكين/العملاء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	35	79,5	79,5	79,5
	لا	9	20,5	20,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

عدم استخدام مواد غير صحية في عمليتي التعبئة والتغليف، والتي من شأنها أن تعرض المستهلك للكثير من الأضرار الصحية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	36	81,8	81,8	81,8
	لا	8	18,2	18,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الرد على شكاوي العملاء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	39	88,6	88,6	88,6
	لا	5	11,4	11,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

توفير مناصب عمل/المساهمة في تقليل البطالة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	42	95,5	95,5	95,5
	لا	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

توظيف (أو عدم الممانعة في توظيف) ذوي الاحتياجات الخاصة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	15	34,1	34,1	34,1
	لا	29	65,9	65,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

التبرع للمنظمات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	26	59,1	59,1	59,1
	لا	18	40,9	40,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

تدعيم الإنفاق على الهيئات الصحية والمساهمة في إقامة مستشفيات لبعض الأمراض والأوبئة المستعصية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	9	20,5	20,5	20,5
	لا	35	79,5	79,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

تمويل الأندية الرياضية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	نعم	14	31,8	31,8	31,8
	لا	30	68,2	68,2	100,0
Total		44	100,0	100,0	

المساهمة في توفير البنية التحتية ومرافق الملاعب الرياضية

Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		نعم	1	2,3	2,3
Total	لا	43	97,7	97,7	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

المساهمة في إقامة المنتزهات لصالح الأطفال والنساء وكبار السن

Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		نعم	1	2,3	2,3
Total	لا	43	97,7	97,7	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الالتزام بدفع الضرائب

Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		نعم	41	93,2	93,2
Total	لا	3	6,8	6,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

المساهمة في تحقيق الأهداف التنموية التي تتبناها الدولة

Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		نعم	27	61,4	61,4
Total	لا	17	38,6	38,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

اتباع أساليب حديثة في تصميم المنتجات بطريقة تكفل تقليل المخلفات

Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		نعم	26	59,1	59,1
Total	لا	18	40,9	40,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

اعتبار حماية البيئة أحد قيم الإدارة ومركزاتها

Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		نعم	31	70,5	70,5
Total	لا	13	29,5	29,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

استخدام تقنيات حديثة للتخفيف من /وتجنب مسببات تلوث الأرض والماء والهواء وإحداث الضوضاء

Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		نعم	24	54,5	54,5
Total	لا	20	45,5	45,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

تسيير النفايات وإعادة استعمالها للتقليل من أثارها السلبية على البيئة

Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		نعم	28	63,6	65,1
Total	لا	15	34,1	34,9	100,0
	Total	43	97,7	100,0	
Manquant	Système	1	2,3		
Total		44	100,0		

المساهمة في تمويل المشاريع البيئية مثل إنشاء الحدائق والمحميات الطبيعية وحماية التنوع البيولوجي والغابات

Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		نعم	5	11,4	11,4
Total	لا	39	88,6	88,6	100,0

Total	44	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

الاستخدام العقلاني لمصادر الطاقة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	28	63,6	65,1	65,1
	لا	15	34,1	34,9	100,0
	Total	43	97,7	100,0	
Manquant	Système	1	2,3		
Total		44	100,0		

تحسين صورة المؤسسة في المجتمع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رتبة 1	2	4,5	6,9	6,9
	رتبة 2	7	15,9	24,1	31,0
	رتبة 3	3	6,8	10,3	41,4
	رتبة 4	6	13,6	20,7	62,1
	رتبة 5	1	2,3	3,4	65,5
	رتبة 6	2	4,5	6,9	72,4
	7,00	4	9,1	13,8	86,2
	رتبة	4	9,1	13,8	100,0
	Total	29	65,9	100,0	
Manquant	Système	15	34,1		
Total		44	100,0		

السمعة الجيدة مقارنة بالمنافسين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رتبة 1	8	18,2	28,6	28,6
	رتبة 2	2	4,5	7,1	35,7
	رتبة 3	2	4,5	7,1	42,9
	رتبة 4	1	2,3	3,6	46,4
	رتبة 5	8	18,2	28,6	75,0
	رتبة 6	2	4,5	7,1	82,1
	7,00	2	4,5	7,1	89,3
	رتبة	1	2,3	3,6	92,9
	رتبة 9	2	4,5	7,1	100,0
	Total	28	63,6	100,0	
Manquant	Système	16	36,4		
Total		44	100,0		

ولاء العملاء (الزبائن)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رتبة 1	3	6,8	10,7	10,7
	رتبة 2	7	15,9	25,0	35,7
	رتبة 3	6	13,6	21,4	57,1
	رتبة 4	5	11,4	17,9	75,0
	رتبة 5	1	2,3	3,6	78,6
	7,00	3	6,8	10,7	89,3
	رتبة	3	6,8	10,7	100,0
	Total	28	63,6	100,0	
Manquant	Système	16	36,4		
Total		44	100,0		

رضا المستهلكين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رتبة 1	9	20,5	31,0	31,0
	رتبة 2	1	2,3	3,4	34,5
	رتبة 3	4	9,1	13,8	48,3
	رتبة 4	2	4,5	6,9	55,2
	رتبة 5	3	6,8	10,3	65,5
	رتبة 6	1	2,3	3,4	69,0
	7,00	2	4,5	6,9	75,9
	رتبة	4	9,1	13,8	89,7
	Total	29	65,9	100,0	
Manquant	Système	15	34,1		
Total		44	100,0		

	رتبة 9	3	6,8	10,3	100,0
	Total	29	65,9	100,0	
Manquant	Système	15	34,1		
	Total	44	100,0		

رضا العمال والتزامهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رتبة 1	1	2,3	3,4	3,4
	رتبة 2	4	9,1	13,8	17,2
	رتبة 3	2	4,5	6,9	24,1
	رتبة 4	2	4,5	6,9	31,0
	رتبة 6	5	11,4	17,2	48,3
	7,00	2	4,5	6,9	55,2
	رتبة	4	9,1	13,8	69,0
	رتبة 9	6	13,6	20,7	89,7
	رتبة 10	3	6,8	10,3	100,0
		Total	29	65,9	100,0
Manquant	Système	15	34,1		
	Total	44	100,0		

زيادة القدرة التنافسية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رتبة 1	5	11,4	17,2	17,2
	رتبة 2	4	9,1	13,8	31,0
	رتبة 3	2	4,5	6,9	37,9
	رتبة 4	2	4,5	6,9	44,8
	رتبة 5	5	11,4	17,2	62,1
	رتبة 6	5	11,4	17,2	79,3
	رتبة	3	6,8	10,3	89,7
	رتبة 9	2	4,5	6,9	96,6
	رتبة 10	1	2,3	3,4	100,0
		Total	29	65,9	100,0
Manquant	Système	15	34,1		
	Total	44	100,0		

تجنب انتقادات جمعيات حماية البيئة والمستهلك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	رتبة 2	1	2,3	3,6	3,6	
	رتبة 4	2	4,5	7,1	10,7	
	رتبة 5	1	2,3	3,6	14,3	
	رتبة 6	4	9,1	14,3	28,6	
	7,00	7	15,9	25,0	53,6	
	رتبة	2	4,5	7,1	60,7	
	رتبة 9	2	4,5	7,1	67,9	
	رتبة 10	9	20,5	32,1	100,0	
		Total	28	63,6	100,0	
	Manquant	Système	16	36,4		
	Total	44	100,0			

تجنب العقوبات القانونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رتبة 1	1	2,3	3,4	3,4
	رتبة 2	1	2,3	3,4	6,9
	رتبة 3	1	2,3	3,4	10,3
	رتبة 4	6	13,6	20,7	31,0
	رتبة 5	4	9,1	13,8	44,8
	رتبة 6	2	4,5	6,9	51,7
	7,00	2	4,5	6,9	58,6
	رتبة	8	18,2	27,6	86,2
	رتبة 9	3	6,8	10,3	96,6

	رتبة 10	1	2,3	3,4	100,0
	Total	29	65,9	100,0	
Manquant	Système	15	34,1		
	Total	44	100,0		

(زيادة ثقة المساهمين (المالكين)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رتبة 1	2	4,5	7,4	7,4
	رتبة 2	4	9,1	14,8	22,2
	رتبة 3	3	6,8	11,1	33,3
	رتبة 5	3	6,8	11,1	44,4
	رتبة 6	1	2,3	3,7	48,1
	7,00	2	4,5	7,4	55,6
	رتبة	4	9,1	14,8	70,4
	رتبة 9	5	11,4	18,5	88,9
	رتبة 10	3	6,8	11,1	100,0
		Total	27	61,4	100,0
Manquant	Système	17	38,6		
	Total	44	100,0		

تحسين العلاقات مع الموردين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رتبة 1	1	2,3	3,6	3,6
	رتبة 3	3	6,8	10,7	14,3
	رتبة 4	1	2,3	3,6	17,9
	رتبة 5	1	2,3	3,6	21,4
	رتبة 6	4	9,1	14,3	35,7
	7,00	6	13,6	21,4	57,1
	رتبة	5	11,4	17,9	75,0
	رتبة 9	2	4,5	7,1	82,1
	رتبة 10	5	11,4	17,9	100,0
		Total	28	63,6	100,0
Manquant	Système	16	36,4		
	Total	44	100,0		

أهمية المسؤولية الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مهمة جدا	22	50,0	51,2	51,2
	مهمة نوعا ما	3	6,8	7,0	58,1
	ليست مهمة	13	29,5	30,2	88,4
	لا أدري	5	11,4	11,6	100,0
	Total	43	97,7	100,0	
Manquant	Système	1	2,3		
	Total	44	100,0		

مطلب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مطلب أخلاقي	16	36,4	45,7	45,7
	مطلب قانوني	4	9,1	11,4	57,1
	مطلب استراتيجي	15	34,1	42,9	100,0
	Total	35	79,5	100,0	
Manquant	Système	9	20,5		
	Total	44	100,0		

أسباب 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المسؤولية الاجتماعية مكلفة	21	47,7	61,8	61,8
	المسؤولية الاجتماعية ليست من مهام المؤسسة	13	29,5	38,2	100,0

	Total	34	77,3	100,0
Manquant	Système	10	22,7	
	Total	44	100,0	

العملاء (المستهلكون/الزبائن)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رتبة 1	15	34,1	42,9	42,9
	رتبة 2	7	15,9	20,0	62,9
	رتبة 3	9	20,5	25,7	88,6
	رتبة 4	2	4,5	5,7	94,3
	رتبة 5	1	2,3	2,9	97,1
	7,00	1	2,3	2,9	100,0
	Total		35	79,5	100,0
Manquant	Système	9	20,5		
	Total	44	100,0		

المساهمون (الملاك) أو المستثمرون

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رتبة 1	10	22,7	33,3	33,3
	رتبة 2	8	18,2	26,7	60,0
	رتبة 3	3	6,8	10,0	70,0
	رتبة 4	1	2,3	3,3	73,3
	رتبة 5	3	6,8	10,0	83,3
	رتبة 6	4	9,1	13,3	96,7
	رتبة	1	2,3	3,3	100,0
	Total		30	68,2	100,0
Manquant	Système	14	31,8		
	Total	44	100,0		

العمال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رتبة 1	3	6,8	8,6	8,6
	رتبة 2	7	15,9	20,0	28,6
	رتبة 3	4	9,1	11,4	40,0
	رتبة 4	6	13,6	17,1	57,1
	رتبة 5	7	15,9	20,0	77,1
	رتبة 6	3	6,8	8,6	85,7
	7,00	4	9,1	11,4	97,1
	رتبة	1	2,3	2,9	100,0
	Total		35	79,5	100,0
Manquant	Système	9	20,5		
	Total	44	100,0		

جمعيات خيرية محلية / منظمة غير ربحية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رتبة 2	1	2,3	3,2	3,2
	رتبة 4	1	2,3	3,2	6,5
	رتبة 5	7	15,9	22,6	29,0
	رتبة 6	4	9,1	12,9	41,9
	7,00	7	15,9	22,6	64,5
	رتبة	11	25,0	35,5	100,0
Total		31	70,5	100,0	
Manquant	Système	13	29,5		
	Total	44	100,0		

الموردون

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رتبة 1	1	2,3	2,9	2,9

	رتبة 2	6	13,6	17,6	20,6
	رتبة 3	4	9,1	11,8	32,4
	رتبة 4	11	25,0	32,4	64,7
	رتبة 5	5	11,4	14,7	79,4
	رتبة 6	3	6,8	8,8	88,2
	7,00	1	2,3	2,9	91,2
	رتبة	3	6,8	8,8	100,0
	Total	34	77,3	100,0	
Manquant	Système	10	22,7		
Total		44	100,0		

الحكومة (القوانين)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رتبة 1	5	11,4	15,2	15,2
	رتبة 2	7	15,9	21,2	36,4
	رتبة 3	10	22,7	30,3	66,7
	رتبة 4	5	11,4	15,2	81,8
	رتبة 5	5	11,4	15,2	97,0
	7,00	1	2,3	3,0	100,0
	Total		33	75,0	100,0
Manquant	Système	11	25,0		
Total		44	100,0		

المنافسون

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رتبة 1	1	2,3	3,0	3,0
	رتبة 2	3	6,8	9,1	12,1
	رتبة 3	4	9,1	12,1	24,2
	رتبة 4	7	15,9	21,2	45,5
	رتبة 5	3	6,8	9,1	54,5
	رتبة 6	6	13,6	18,2	72,7
	7,00	6	13,6	18,2	90,9
	رتبة	3	6,8	9,1	100,0
	Total		33	75,0	100,0
Manquant	Système	11	25,0		
Total		44	100,0		

انصار البيئة وجمعيات حماية المستهلك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رتبة 2	2	4,5	6,7	6,7
	رتبة 3	1	2,3	3,3	10,0
	رتبة 4	1	2,3	3,3	13,3
	رتبة 5	2	4,5	6,7	20,0
	رتبة 6	9	20,5	30,0	50,0
	7,00	9	20,5	30,0	80,0
	رتبة	6	13,6	20,0	100,0
	Total		30	68,2	100,0
Manquant	Système	14	31,8		
Total		44	100,0		

هل وجود علاقة إيجابية/جيدة مع أصحاب المصالح يعتبر:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مهمة جدا	9	20,5	20,9	20,9
	مهمة نوعا ما	4	9,1	9,3	30,2
	ليست مهمة	25	56,8	58,1	88,4
	لا أدري	5	11,4	11,6	100,0
	Total		43	97,7	100,0
Manquant	Système	1	2,3		
Total		44	100,0		

الالتزام بالحوار المستمر مع اصحاب المصالح المهمين :

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	22	50,0	50,0	50,0
	لا	22	50,0	50,0	100,0
Total		44	100,0	100,0	

عقد اجتماعات دورية مع العاملين لمعرفة مدى رضاهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	15	34,1	34,1	34,1
	لا	29	65,9	65,9	100,0
Total		44	100,0	100,0	

القيام باجراء سير آراء المستهلكين (استقصاء)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	13	29,5	29,5	29,5
	لا	31	70,5	70,5	100,0
Total		44	100,0	100,0	

القيام ببحوث التسويق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	20	45,5	45,5	45,5
	لا	24	54,5	54,5	100,0
Total		44	100,0	100,0	

تقديم تكوين للعاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	25	56,8	56,8	56,8
	لا	19	43,2	43,2	100,0
Total		44	100,0	100,0	

عقد جلسات (اجتماعات) مع الموردين لتبادل الآراء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	19	43,2	43,2	43,2
	لا	25	56,8	56,8	100,0
Total		44	100,0	100,0	

Statistiques

السن

Valide	110
N	
Manquante	0

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
لدي ثقة في أن القرارات المهمة التي تتخذها هذه المؤسسة تعني العمال	110	2	5	3.85	.911
أشعر بثقة كبيرة بمهارات وكفاءات هذه المؤسسة	110	1	5	3.90	.908
هذه المؤسسة معروفة بأنها ناجحة في الأشياء التي تحاول القيام بها	110	2	5	3.98	.790
يمكن الاعتماد على هذه المؤسسة فهي تحافظ على وعودها	110	2	5	3.87	.779
يبدو أن المبادئ السليمة توجه سلوك هذه المؤسسة	110	2	5	3.92	.744
B1	110	2.00	5.00	3.9036	.66676
N valide (listwise)	110				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أتحدث بإيجابية عن المؤسسة	110	1	5	3.89	.881
لدي رغبة في الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة حتى لو توفرت فرصة عمل في مؤسسة أخرى	110	1	5	3.52	1.171
أنصح الآخرين بالعمل في هذه المؤسسة	110	1	5	3.72	.910
أفخر بإخبار الآخرين أنني جزء من هذه المؤسسة	110	1	5	3.80	1.012
يهمني مصير هذه المؤسسة	110	2	5	4.20	.701
B2	110	1.60	5.00	3.8255	.77725
N valide (listwise)	110				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أبني هذه المؤسسة احتياجات العمال وتطلعاتهم	110	1	5	3.71	.999
أنا راض عن طريقة تعامل هذه المؤسسة مع العمال (احترام وتقدير وانصاف)	110	1	5	3.88	.896
أشعر أن العمال مهمون في هذه المؤسسة لهم مكانة وقيمة	110	1	5	3.91	.991
B3	110	1.33	5.00	3.8333	.83715
N valide (listwise)	110				

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جامعي	41	37.3	37.3	37.3
ثانوي	29	26.4	26.4	63.6
متوسط	27	24.5	24.5	88.2
ابتدائي	13	11.8	11.8	100.0
Total	110	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
35 من أقل	55	50.0	50.0	50.0
35-45	41	37.3	37.3	87.3
45-55	10	9.1	9.1	96.4
55 من أكثر	4	3.6	3.6	100.0
Total	110	100.0	100.0	

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.691 ^a	.478	.473	.56431

a. Valeurs prédites : (constantes), الأول المحور:

	ذكر				
Valide	أنثى	90	81.8	81.8	81.8
		20	18.2	18.2	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.	
1	Régression	31.456	1	31.456	98.778	.000 ^b
	Résidu	34.393	108	.318		
	Total	65.849	109			

a. Variable dépendante : B2

b. Valeurs prédites : (constantes), الأول المحور:

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.969	.292	3.315	.001
	الأول المحور:	.748	.075	.691	.000

a. Variable dépendante : B2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.699 ^a	.488	.483	.60169

a. Valeurs prédites : (constantes), الأول المحور:

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.	
1	Régression	37.290	1	37.290	103.002	.000 ^b
	Résidu	39.099	108	.362		

Total	76.389	109			
-------	--------	-----	--	--	--

a. Variable dépendante : B3

b. Valeurs prédites : (constantes), الأول المحور:

Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.724	.312		2.321	.022
1 الأول المحور:	.814	.080	.699	10.149	.000

a. Variable dépendante : B3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.761 ^a	.579	.575	.45129

a. Valeurs prédites : (constantes), الأول المحور:

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	30.251	1	30.251	148.533	.000 ^b
1 Résidu	21.996	108	.204		
Total	52.247	109			

a. Variable dépendante : B

b. Valeurs prédites : (constantes), الأول المحور:

Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.056	.234		4.518	.000
1 الأول المحور:	.733	.060	.761	12.187	.000

a. Variable dépendante : B

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	37	47,4	47,4	47,4
	ثانوي	28	35,9	35,9	83,3
	متوسط	11	14,1	14,1	97,4
	ابتدائي	2	2,6	2,6	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	النسبة Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 35	35	44,9	44,9	44,9
	35-45	36	46,2	46,2	91,0
	55-45	6	7,7	7,7	98,7
	اكثر من 55	1	1,3	1,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	تعاملي Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 2 سنة	9	11,5	11,5	11,5
	2-5 سنوات	28	35,9	35,9	47,4
	5-8 سنوات	21	26,9	26,9	74,4
	اكثر من 8 سنوات	20	25,6	25,6	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	واقع	.	Introduire

a. Variable dépendante :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,759 ^a	,576	,571	,41084

a. Prédictors : (Constante),

		Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression		17,211	1	17,211	101,965	,000 ^b
	Résidu		12,659	75	,169		
	Total		29,870	76			

a. Variable dépendante :

b. Prédictors : (Constante),

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Coefficients ^a	
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
1	(Constante)	,902	,308		2,927	,005	
	واقع	,770	,076	,759	10,098	,000	

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	واقع ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : ثقة
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,780 ^a	,608	,603	,44566

a. Prédicteurs : (Constante), واقع

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	23,433	1	23,433	117,981	,000 ^b
	Résidu	15,095	76	,199		
	Total	38,527	77			

a. Variable dépendante : ثقة
 b. Prédicteurs : (Constante), واقع

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,324	,334		,970	,335
	واقع	,898	,083	,780	10,862	,000

a. Variable dépendante : ثقة

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	واقع ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : الالتزام
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,637 ^a	,405	,398	,48616

a. Prédicteurs : (Constante), واقع

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,251	1	12,251	51,837	,000 ^b
	Résidu	17,962	76	,236		
	Total	30,214	77			

a. Variable dépendante : الالتزام
 b. Prédicteurs : (Constante), واقع

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,459	,365		4,002	,000
	واقع	,650	,090	,637	7,200	,000

a. Variable dépendante : الالتزام

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	واقع ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الرضا
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,665 ^a	,442	,434	,53311

a. Prédicteurs : (Constante), واقع

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	ANOVA ^a		
				F	Sig.	
1	Régression	16,855	1	16,855	59,304	,000 ^b
	Résidu	21,316	75	,284		
	Total	38,170	76			

a. Variable dépendante : الرضا
b. Prédicteurs : (Constante), واقع

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	Coefficients ^a			
			B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	,931	,400		2,327	,023
	واقع	,762	,099	,665	7,701	,000

a. Variable dépendante : الرضا

الملحق 9

مخرجات SPSS v24 لاستبيان الموردين

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	21

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,809	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	13

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage
					cumulé
Valide	جامعي	53	63,1	65,4	65,4
	ثانوي	16	19,0	19,8	85,2

	متوسط	8	9,5	9,9	95,1
	ابتدائي	4	4,8	4,9	100,0
	Total	81	96,4	100,0	
Manquant	Systeme	3	3,6		
Total		84	100,0		

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 35 سنة	27	32,1	34,2	34,2
	سنة 35-45	14	16,7	17,7	51,9
	45-55	20	23,8	25,3	77,2
	أكثر من 55 سنة	18	21,4	22,8	100,0
	Total	79	94,0	100,0	
Manquant	Systeme	5	6,0		
Total		84	100,0		

مدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 2 سنة	13	15,5	15,7	15,7
	سنوات 2-5	24	28,6	28,9	44,6
	سنوات 5-8	21	25,0	25,3	69,9
	أكثر من 8 سنوات	23	27,4	27,7	97,6
	5	2	2,4	2,4	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Manquant	Systeme	1	1,2		
Total		84	100,0		

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	واقِع ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : تقييم

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,724 ^a	,524	,517	,42537

a. Prédicteurs : (Constante), واقع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,947	1	13,947	77,082	,000 ^b
	Résidu	12,666	70	,181		
	Total	26,613	71			

a. Variable dépendante : تقييم

b. Prédicteurs : (Constante), واقع

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,110	,321		3,457	,001
	واقع	,709	,081	,724	8,780	,000

a. Variable dépendante : تقييم

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables		Méthode
	introduites	Variabes éliminées	
1	واقع ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الثقة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,748 ^a	,560	,554	,44868

a. Prédicteurs : (Constante), واقع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,975	1	19,975	99,224	,000 ^b
	Résidu					

Résidu	15,703	78	,201		
Total	35,678	79			

a. Variable dépendante : الثقة

b. Prédicteurs : (Constante), واقع

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,566	,329		1,722	,089
	واقع	,830	,083	,748	9,961	,000

a. Variable dépendante : الثقة

a. Prédicteurs : (Constante), واقع

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
a. Variable dépendante : الالتزام				58,586	,000 ^b
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.					

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,703 ^a	,493	,441	,50553

a. Variable dépendante : الالتزام

b. Prédicteurs : (Constante), واقع

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,040	,381		2,726	,008
	واقع	,738	,096	,670	7,654	,000

a. Variable dépendante : الالتزام

Variabes introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	واقع ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الرضا

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,569 ^a	,323	,315	,57968

a. Prédicteurs : (Constante), واقع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,853	1	12,853	38,251	,000 ^b
	Résidu	26,882	80	,336		
	Total	39,736	81			

a. Variable dépendante : الرضا

b. Prédicteurs : (Constante), واقع

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,411	,410		3,442	,001
	واقع	,645	,104	,569	6,185	,000

a. Variable dépendante : الرضا

أصبحت للمؤسسات في جميع أنحاء العالم، وأصحاب المصالح المرتبطين بها، وعي متزايد بالحاجة إلى السلوك المسؤول اجتماعيا وبفوائده، وأصبحت المؤسسات تعتمد على قياس عوامل غير ملموسة (ثقة والتزام ورضا أصحاب المصالح) كمؤشر رئيسي للنجاح.

رغم أن المبادرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات ركزت في بدايتها أساسا على الشركات متعددة الجنسيات والمؤسسات الكبيرة، غير أن لها أهمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة التأثير الكبير الذي تمارسه هذه الأخيرة على البيئة والمجتمع، وارتباطها بفئات عديدة من أصحاب المصالح المختلفين من مالكيين وعمال وعملاء وحكومة ومجتمع محلي وغيرهم، فهذه المؤسسات أصبحت معنية تماما بالانضمام إلى ركب المسؤولية الاجتماعية، هادفة بذلك إلى تقوية وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح المختلفين.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (محل الدراسة) في تعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح الأساسيين (العمال والعملاء والموردين)، وقد أجريت في بعض المؤسسات بولاية سطيف، حيث تم استجواب مسيري تلك المؤسسات وعمالها وعملائها ومورديها، بالاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات وبرنامج SPSS لتحليلها.

توصلت الدراسة إلى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية تسهم في تعزيز العلاقات مع كل من العمال، والعملاء، والموردين، وذلك من خلال تعزيز الثقة والتزام والرضا.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للشركات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أصحاب المصالح، الثقة، الالتزام، الرضا.

Abstract

Companies around the world and their associated stakeholders have become increasingly aware of the need for socially responsible behavior and its benefits. Nowadays, companies measure intangible factors (trust, commitment and satisfaction of stakeholders) as a key indicator of success.

Although corporate social responsibility initiatives initially focused on multinationals and large enterprises, they are important for small and medium enterprises as a result of their significant impact on the environment and society, and their linkages to various categories of different stakeholders - owners, employees, clients, government and local society and others. These companies have become fully involved in joining social responsibility, seeking to strengthening and enhancing relations with their stakeholders.

This study aimed at examining the role played by the social responsibility practices of small and medium enterprises (SMEs) in enhancing relations with primary stakeholders (employees, customers and suppliers). It was conducted in some companies in the Wilaya of Setif (Algeria). The respondents were the companies' managers, employees, customers and suppliers. The questionnaire was used for data collection, and the SPSS program for the data analysis.

The study found out that social responsibility practices contribute in enhancing relationships with employees, customers, and suppliers, through enhancing trust, commitment and satisfaction.

Keywords: corporate social responsibility "CSR", SMEs, stakeholders, trust, commitment, satisfaction.