

متطلبات إرساء المسؤولية الاجتماعية - تجارب دولية رائدة -

Requirements for the establishment of social responsibility in business organizations Leading international experiments

قشام إسماعيل، شقراني محمد

¹ جامعة الجلفة - الجزائر -، kamil17000@yahoo.fr² جامعة الجلفة - الجزائر -، Chegmed.cm@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019/05/27 تاريخ القبول: 2019/06/02 تاريخ النشر: 2019/06/04

ملخص: تناولت هذه الدراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية وأهم التجارب الدولية الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية والتي نجحت الى حد ما في تطبيق هذا المفهوم ونخص بالذكر تجربة الو م أ وبعض دول الاتحاد الأوربي، وهذا قصد الاستفادة من هذه التجارب في ظل التجاوزات المتزايد من قبل الدول خاصة النامية بما تضمه من منظمات عامة وخاصة والتي أصبحت في نشاطاتها أقل التزام بمسؤولياتها الاجتماعية ، مما يكشف عن الحاجة الحقيقية إلى ضرورة تبني هذه المسؤولية بمختلف أبعادها الاقتصادية والقانونية، والاخلاقية و الخيرية، حيث أن سوء التصرف الاجتماعي ينعكس على الدولة ومنظماتها والمجتمع برمته.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية؛ حلقة ديمينج؛ ISO 26000؛ التجارب الدولية؛ منظمات الأعمال؛

تصنيف jel: L 31

Abstract: This study dealt with the topic of social responsibility and the most important international experiences in the field of social responsibility, which has succeeded to some extent in the application of this concept, especially the experience of USA and some European Union countries, and this is intended to benefit from these experiences under the increasing excesses of States Especially developing countries with public and private organizations that have become less committed to their social responsibilities, revealing the real need to embrace this responsibility in its various economic, legal, ethical and charitable dimensions, since social malpractice is reflected in the state and its organizations and society as a whole.

Keywords: Social responsibility, Loop deming, 26000 ISO, International experiences, Business organizations.

Jel calcification: L 31.

1. مقدمة:

إن اهتمام منظمات الأعمال بالجوانب الاجتماعية يتعدى مسؤوليتها الاقتصادية ليشمل بيئتها التي تعيش فيها، الأطراف المتعاملة معها من موردين، عاملين، عملاء، منافسين... الخ والمجتمع بصفة عامة، ومن شأن هذه الاهتمام أن يجعل المنظمة ترتقي لتصبح " منظمة مواطنة " تهتم بتطوير وتنمية المجتمع الذي يعتبر مصدر مدخلاتها ومخرجاتها. فبعد أن كان الاهتمام مركزا على كون مسؤولية المؤسسة تتمحور حول انتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع ومن خلالها تحقيق منظمات الأعمال عوائد مجزية للمالكين، اتسعت هذه النظرة الضيقة لتذهب إلى أبعد من ذلك وتؤكد على أن مسؤولية المنظمة تشمل مختلف الممارسات الاجتماعية التي تقوم بها اتجاه مجتمعها ، وعليه يمكن صياغة الإشكالية التالية:

كيف يمكن لمنظمات الأعمال أن تكون مسؤولة اجتماعيا ؟ وكيف يمكن لها أن تستفيد من التجارب الناجحة ؟

انطلاقا من هذا التساؤل يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ؟
- كيف يمكن تطبيق المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال ؟
- ماهي أهم التجارب الناجحة التي يمكن أن نقندي بها ؟

أهمية الدراسة :

في حين أن المؤسسات مهياة أمام واقع حتمي يتمثل في الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية باعتبارها من أهم مقومات النجاح والارتقاء، إذ تمثل البحث الحالي محاولة في إبراز الفائدة المرجوة من تبني المسؤولية الاجتماعية و الطريقة الناجحة في كيفية تبني هذا المفهوم .

تساعد هذه الدراسة المؤسسات التي تسعى لتبني فكرة المسؤولية في الأخذ بالطرق والأساليب التي وردت في هذه الدراسة إذا أرادت أن تطور وتحسن من صورتها في المجتمع التي تعمل فيه , وان تكسب واحترام المنظمات الأخرى لها , لما لذلك من تحسين لسمعتها وتحقيق مزايا تنافسية لها.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، كما تهدف إلى تحديد أهم مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية وهذا وفقا لحلقة ديمنج، بالإضافة إلى التطرق على أهم التجارب الدولية الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية وكيفية الاستفادة من هذه التجارب خاصة للدول النامية .

خطة الدراسة :

قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية سوف نتبع الخطة التالية:

أولاً: مدخل مفاهيمي حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

ثانياً: مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية

ثالثاً: سبل إرساء المسؤولية الاجتماعية في المنظمة

رابعاً: التجارب الدولية للمسؤولية الاجتماعية .

2. مدخل مفاهيمي حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

1.2. التعريف بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

انتشرت عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وتختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية. فبعض المهتمين يرى أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بمثابة تذكير لها بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعاتها اللاتي تنتسب إليها، بينما يرى آخرون أن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مجرد المبادرات الاختيارية التي تقوم بها المنظمات بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع.

ويشير أحد هذه التعاريف إلى أنها ذلك السلوك الأخلاقي الذي يرتبط بقضايا التلوث البيئي، البطالة، التضخم، وزيادة الفقر لدى بعض الأقليات الاجتماعية، وتنشأ المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب من عدم قيام منظمات الأعمال بتنفيذ واجباتها تجاه المجتمع¹.

فيما عرفها **البكري** بأنها عبارة عن مجموعة من القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءاً من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية إلى تحقيقها بوصفها جزءاً من إستراتيجيتها².

من خلال تعريف **البكري** نلاحظ أنه ركز فقط على بُعد المسؤولية الاقتصادية فقط بوصفه أن منظمات الأعمال في نهاية المطاف تقوم بهذا من أجل تحقيق المنافع الاقتصادية و التي تدخل ضمن تحقيق الأهداف المتضمنة في إستراتيجيتها .

أما **Schermerhorn** فقد عرف المسؤولية الاجتماعية بأنها إجبار المنظمات للعمل بطريقة

لخدمة ذوي الاهتمام الداخليين والخارجيين والإطراف ذوي العلاقة بالمنظمة³.

يتضح لنا من خلال تعريف **Schermerhorn** أن المسؤولية الاجتماعية هي عملية إجبار لمنظمات الأعمال، أي أنه ركز فقط على الجانب القانوني الإجباري وتناسى الجانب الأخلاقي والخير والذي يدفع المنظمة للعمل بصفة مسؤولة اجتماعياً دون اللجوء إلى صفة الإجبار والقانون .

وتعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين الإداريين من حيث اختلاف مفهوم المسؤولية الاجتماعية كما يراها مدراء المنظمات، لأنها تعد كممارسات بأطراف متعددة تتعامل معها المنظمة مثل: الزبائن، المنافسين، الحكومة، الأفراد العاملين، الموردين، المعتمدين، إذ أن المفهوم يختلف من صناعة إلى أخرى. وليس هنالك معيار أو مؤشر محدد تعتمده المنظمة، لان المدراء يفكرون بشكل مختلف حول

ما يسمى السلوك الاجتماعي. فالمدرء يرون المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام فيما يراها آخرون كموقف تفاعلي، ويعتبرها آخرون سلوك متحسب.

يسعى معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية إلى توضيح معنى المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والتي عرفها بـ "السلوك الأخلاقي لمنظمة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في منظمة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم"⁴

وتعرفها جمعية الإداريين الأمريكيين بأنها استجابة إدارة الشركات إلى التغير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع والاستمرار بانجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية.⁵

من خلال كل ما سبق ذكره من تعاريف للمسؤولية الاجتماعية سواء للمفكرين أو المنظمات الدولية يمكن أن نقول أن المسؤولية الاجتماعية هي قيام منظمات الأعمال بمسؤولياتها الأخلاقية والخيرية والقانونية والاقتصادية اتجاه المجتمع الذي تتعامل معه داخليا و خارجيا.

2.2. أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة :

حسب **Carroll** فإن الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة غير مستقلة عن بعضها وهي: تخص المنظمة ككل وتتمثل في⁶:

أ. **المسؤولية الاقتصادية**: باعتبار المنظمة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع يجب أن تنتج سلع وخدمات مطلوبة من المجتمع مع تحقيق الربح.

ب. **المسؤولية القانونية**: تخص الالتزامات القانونية وجملة التشريعات موحدة في إطار تنظيمي على المنظمة احترامه والتقيده به.

ج. **المسؤولية الأخلاقية**: مجموع سلوكات ونشاطات ليست بالضرورة موحدة في إطار قانوني ولكن كأعضاء في المجتمع ننتظر من المنظمة القيام بها.

د. **المسؤولية التطوعية**: وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المنظمة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية... الخ.

ومن خلال الأبعاد التي طرحها **Carroll** نجد أربع استراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية تتبعها

المنظمات وتتمثل في⁷:

1- **الإستراتيجية الاستباقي (التطوعية)**: وهي أن تأخذ المنظمة القيادة في مجال المبادرة الاجتماعية للإيفاء بمستلزمات المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتطوعية.

2- **الإستراتيجية التكيفية**: وهي أن تعمل المنظمة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والأخلاقية والقانونية.

3- الإستراتيجية الدفاعية: وهي أن تعمل المنظمة على الدفاع من أجل إرساء المسؤولية الاجتماعية.

4- الإستراتيجية المانعة (التعويقية): وهي قيام المؤسسة بمحاربة الطلبات الاجتماعية.

3.2. دوافع تشجيع منظمات الأعمال نحو ممارسة المسؤولية الاجتماعية:

تعلت الأصوات حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والتركيز على الدور الاجتماعي الذي تلعبه في المجتمع، وفي بيئة العمل، وتباين الرؤى حول ما إذا كانت تلك المسؤولية التزاماً على المنظمات، أم أجباراً عليها نحو المجتمع الذي تحقق من خلاله أرباحها، أم أن هذه المسؤولية اختيار للمنظمات تحسن من خلالها صورتها في المجتمع⁸.

ولعل من أهم الضغوط التي تمارس على منظمات الأعمال ومن أطراف ومجاميع متعددة تتمثل في المستهلكين، العاملين، المستثمرين، المفكرين، الحكومة... الخ، لكي تتحمل المزيد من المسؤوليات تجاه حماية المجتمع والإسهام المباشر والحقيقي في معالجة المشكلات التي يواجهها، لذلك فإنه من المنطقي أن يمارس الضغط الاجتماعي على منظمات الأعمال ويزداد باتجاه تحسين أدائها وتحقيق فائدة أفضل للمجتمع في ما تقوم به من أعمال، ويتعزز هذا الضغط عندما يكون بشكله الإيجابي نحو ابقاء واستمرار منظمة الأعمال في تأدية أعمالها وخدماتها للمجتمع بصورة أفضل⁹.

وفي دراسة ميدانية لمنظمة (KPMG) عن أوضاع المسؤولية الاجتماعية في العالم أجريت عام 2005 مع جامعة (أمستردام) تمت عملية مسح ميداني لـ 1600 من أكبر المنظمات العالمية، أظهرت هذه الدراسة فيما يخص دوافع إصدار تقارير التنمية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية أن " الاعتبارات الاقتصادية هي الدافع الرئيسي بنسبة (74%) يلي ذلك (51%) لأسباب متعلقة بقيم المنظمة و(53%) أسباب تتعلق بالتطوير والابتكار والتعليم"¹⁰. ويوضح الجدول نتائج الدراسة:

الجدول 1: الدوافع وراء الالتزام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

النسبة المئوية	الدوافع
74%	اعتبارات اقتصادية
53%	اعتبارات قيمية وأخلاقية
53%	الابتكار والتعلم
47%	تحفيز العاملين
47%	الحد من المخاطر
39%	زيادة قيمة الأسهم
27%	سمعة المنظمة أو العلامة
21%	تحسن نسبة المساهمين في السوق
13%	تقوية العلاقات مع الموردين
9%	توفير النفقات

تحسين العلاقات مع الأجهزة الحكومية	9%
دوافع أخرى	9%

المصدر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التنمية المستدامة والإدارة المجتمعية (الأدوار المستقبلية للحكومات المركزية والمحليات والقطاع الخاص والمجتمع المدني)، أوراق عمل المؤتمر العربي الرابع للإدارة البيئية، المنامة، البحرين، ص46.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أهم الدوافع للقيام بالمسؤولية الاجتماعية تعود إلى أهداف اقتصادية، وهذا ما يبين النية الخفية لمنظمات الأعمال حول قيامها بالمسؤولية الاجتماعية والتي تعود إلى تحقيق الأرباح بدرجة أكبر، وكأن هذه المنظمات لو لم يكن هناك فوائد وأرباح من وراء قيامها بمسؤوليتها الاجتماعية لما قامت به، ثم تليها القيم الأخلاقية التي تدفعها للقيام بمسؤولياتها الاجتماعية وهذا ما يؤثر على سمعتها لدى زبائنها وأصحاب المصالح الذين لهم تأثير كبير على نشاط المنظمة . يمكن تلخيص أهم العوامل التي دفعت المنظمات إلى تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

1- العوامل الخارجية:

تضم هذه العوامل العديد من المتغيرات:

1-1. العولمة:

وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسيات ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية¹¹.

1-2. القوانين الدولية والوطنية:

تهتم القوانين الدولية من خلال المعاهدات والاتفاقيات بتغطية مسائل حماية البيئة والمستهلك والصحة والعمل، وحقوق الإنسان بالإضافة إلى الممارسات التجارية النزيهة.

أما على الصعيد الوطني فتتظم القوانين الوطنية العلاقات بين المنظمات والمجتمع لضمان حماية الأسهم وأصحاب المصالح، كما يمكن أن تصبح عملية وضع الإشارات الاجتماعية وإصدار الشهادات المدرجة في عقود التوريد ملزمة للمساعدة في التدقيق في تقارير المنظمات المتعلقة بالقيم الأخلاقية التي تتبعها، حيث تفيد المنظمات في تقبل مسؤوليات معينة، وعليه ينشأ تطلع واقعي عند أصحاب المصالح إلى أنه سيتم الوفاء بالمسؤوليات اتجاههم¹².

1-3. تزايد الضغوط الشعبية:

والتي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي يكلف المنظمة أموالاً طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق، وتعرض سمعتها للخطر.

1-4. ضغوط المستثمرين:

يمكن أن تأخذ ضغوط المستثمرين أشكالاً عديدة، فنشاطهم يمثل تكتيكاً متتامياً يجب الاهتمام به على اعتبار أنهم حاملو الأسهم ومالكين لهم نفس الحقوق والواجبات، فهم يفضلون منظمات الأعمال المسؤولة اجتماعياً لأنها أقل عرضة للمخاطر الاجتماعية والبيئية والأخلاقية وبالتالي تحقق لهم أكبر العوائد المالية¹³.

1-5. المنافسة:

تعتبر المنافسة أكبر حرب بدون سلاح في قطاع الأعمال وفي الآونة الأخيرة أضحت التركيز في المنافسة يدور حول الثقافة والقيم والمعايير السائدة في السوق، حيث تعتبر من متطلبات الإنتاج إذ أصبح لزاماً على المنظمات في الوقت الحالي مضاعفة الجهود نحو بناء علاقات إستراتيجية جيدة مع المستهلكين والشركاء وأصحاب المصالح وجمعيات الضغط والمستثمرين، وهذا قصد المنافسة والبقاء في السوق، فبناء هذه العلاقات من شأنه أن يعمل على خدمة المجتمع¹⁴.

2- العوامل الداخلية:

تتضمن العوامل الداخلية تلك العناصر المتواجدة داخل المنظمة والتي لها دور في التزام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية¹⁵:

2-1. النمو في الحجم:

باتساع منظمات الأعمال واتساع حجم نشاطها وابتغالها من الأسواق المحلية إلى الدولية اتضح هذا النمو بزيادة عدد العاملين واتساع فئة أصحاب المصالح وزيادة المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح المحققة، فلقد لاحظت منظمات الأعمال أن النمو المتزايد يمكن أن يؤثر سلباً أو إيجاباً على أفراد المجتمع بما في ذلك العاملين، العملاء، الموردين، المساهمين.

2-2. البقاء:

إن بقاء منظمات الأعمال واستمرارها مرهون بتحقيق الأرباح، ولكن هذه المسألة يجب أن لا ينظر إليها بشكل مجزأ فهناك أهداف أخرى على المنظمة التوفيق بينها بما يحقق التوازن، فالعاملون مثلاً يسعون إلى زيادة الأجور وتحسين أوضاعهم، والمستهلكون بدورهم يرغبون في تخفيض أسعار المنتجات ورفع جودتها، وبالمقابل فإن المستثمرين ينظرون للمحافظة على ممتلكاتهم وزيادة العائد منها، وبالتالي فالتوفيق بين تلك المتغيرات أو غيرها أضاف تحدياً للأعمال الأخلاقية للمنظمات كي تبقى وتستمر في تحقيق رسالتها.

2-3. التعقيد:

إن تزايد درجة التخصص في المنظمات لمواجهة الاحتياجات المتجددة للمجتمع أوجب على المنظمات أشكالاً مختلفة تتناسب مع طبيعة المهام التي تقوم بها في بيئة نشاطها، وهذا قصد تحقيق أهدافها وبالتالي فإن التصاميم الهيكلية للمنظمة قد أضافت إليها صفة التعقيد جراء التغيرات البيئية، بسبب

الاستجابة لحاجات المجتمع حتى وإن اختلفت المنظمات فيما بينها بتصميمها التنظيمي، وإن كانت متشابهة في تخصصها الوظيفي.

2-4. الممارسات الأخلاقية ومكافحة الفساد:

أخذت الممارسات الأخلاقية ومكافحة الفساد قدراً متزايداً من الاعتبار عن تقييم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال والأداء المالي لها. حيث باتت الممارسات الغير أخلاقية تكلف المنظمات التعويضات عن الخسائر نتيجة المنتجات أو الخدمات المُعبأة مما يكلفها أموالاً باهظة¹⁶. فتحوّلت النظرة إلى هذه الموضوعات من النظرة الهامشية إلى اعتبارها تمس جوهر الأهداف المتمثلة في تحقيق الربح، حيث أصبحت جميع المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها تتجه حالياً إلى اعتناق هذه الأفكار كمكون إستراتيجي لضمان الاستمرارية والاستدامة لأعمالها.

3. مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية

1.3. مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية:

إن تطبيق نظام المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وفقاً لحلقة "ديمنج" في إدارة الجودة الشاملة والتي تعتمد على المراحل التالية: التخطيط، التطبيق، الفحص، التحسين، يجب أن يشمل على إطار منظم يتم مراقبته ومراجعته باستمرار، قصد توفير التوجيه الفعال لإدارة المنظمة لبلوغ أهدافها المسطرة.

صحيح أن مسؤولية المنظمات الأولى هي تحقيق الأرباح، إلا أنه بإمكانها في الوقت ذاته المساهمة في تحقيق الأهداف الاجتماعية وحماية البيئة، ويكون ذلك بإدماج المسؤولية الاجتماعية كاستثمار استراتيجي ضمن إستراتيجيتها التجارية، وضمن وسائل التسيير، وضمن نشاطاتها، وهذا من خلال اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة كاستثمار وليس كتكلفة¹⁷.

إن نجاح قيام المنظمات بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساساً على التزامها بثلاثة معايير هي:¹⁸

- الاحترام والمسؤولية، بمعنى احترام المنظمة للبيئة الداخلية (العاملين)، والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع)
- دعم المجتمع ومساندته؛
- حماية البيئة، سواءً من حيث الالتزام بتوافق المنتج الذي تقدمه المنظمة للمجتمع مع البيئة، أو من حيث المبادرة بتقديم ما يخدم البيئة ويحسن من الظروف البيئية في المجتمع ومعالجة المشاكل البيئية المختلفة.

إن تطبيق نظام المسؤولية الاجتماعية وفقا لحلقة "ديمنج" دال على نهج المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية جزء من أهدافها الإستراتيجية ونهجها الشمولي. يمكن ترجمة هذه المراحل الأربع إلى ست مهام رئيسية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2: إطار مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة.

المرحلة	تحديد المهام	نقاط التحقق من العمل
متى؟	ماذا؟	كيف؟
أولاً: مرحلة التخطيط	تقييم الوضع الحالي للمنظمة بما يخص برامجها للمسؤولية الاجتماعية	1- تأسيس فريق العمل. 2- تطوير ووضع تعريف عملي للمسؤولية الاجتماعية. 3- استعراض وثائق المنظمة والعمليات والأنشطة. 4- تحديد وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين.
	وضع إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة	1- الحصول على دعم الإدارة العليا والموظفين. 2- دراسة ما تفعله المنظمات الأخرى بما يخص المسؤولية الاجتماعية. 3- إعداد مصفوفة بالإجراءات المقترحة. 4- وضع أفكار للمضي قدما بما يخص المسؤولية الاجتماعية. 5- اتخاذ القرار فيما يتعلق بتحديد الاتجاه والنهج ونقاط التركيز التي يجب العمل بها.
ثانياً: مرحلة التنفيذ	تطوير وإعداد التزامات المسؤولية الاجتماعية التي يجب المضي بها	1- عمل مسح للالتزامات الحالية فيما يخص المسؤولية الاجتماعية. 2- فتح الحوار مع أصحاب المصلحة الرئيسيين 3- تشكيل مجموعة عمل هادفة إلى تحديد وتطوير الالتزامات. 4- إعداد نسخة أولية للخطة. 5- التشاور مع أصحاب المصالح الذين من المحتمل تأثرهم بهذه الالتزامات. 6- مراجعة الالتزامات بشكل نهائي والعمل على نشرها.
	تنفيذ الالتزامات	1- تطوير هيكل متكاملة لصنع القرار فيما يخص

<p>المسؤولية الاجتماعية.</p> <p>2- إعداد وتنفيذ خطة عمل للمسؤولين الاجتماعيين.</p> <p>3- تحديد أهداف قابلة للقياس وتحديد مقاييس الأداء.</p> <p>4- تشجيع الموظفين وغيرهم ممن تنطبق عليهم الخطة للمشاركة.</p> <p>5- تصميم وتنفيذ تدريب خاص بالمسؤولية الاجتماعية.</p> <p>6- وضع آليات لمعالجة مشاكل مقاومة التغيير.</p> <p>7- وضع خطط لتفعيل الاتصالات الداخلية والخارجية.</p>		
<p>1- قياس الأداء والتحقق منه.</p> <p>2- إشراك وإدماج أصحاب المصلحة.</p> <p>3- إعداد وتقييم تقرير الأداء</p>	<p>التحقق من التقدم الحاصل وتقديم تقرير خاص بذلك</p>	<p>ثالثا: مرحلة التحقيق</p> <p>↓</p>
<p>1- تقييم الأداء.</p> <p>2- تحديد الفرص المتاحة للتحسين.</p> <p>3- إشراك أصحاب المصلحة.</p>	<p>التقييم والتحسين</p>	<p>رابعا: مرحلة التحسين</p> <p>↓</p>
<p>العودة إلى الخطة والبدء بدورة جديدة</p>	<p>←</p>	<p>التدقيق</p>

المصدر: صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 125.

من خلال الجدول السابق يمكن أن نقول أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يمر بالمراحل الأربعة التالية: مرحلة التخطيط والتي تعني وضع دراسة مستقبلية حول خطط منظمات الأعمال حول المسؤولية الاجتماعية، تليها مرحلة التنفيذ والتي هي بمثابة تجسيد للخطة السابقة، ثم مرحلة التحقيق والتي تضمن تنفيذ الخطة وعدم انحرافها، وأخيرا مرحلة التحسين وهي تخص تصحيح الانحرافات وتطوير أساليب تطبيق المسؤولية الاجتماعية لكي تكون أكثر فعالية .

من هنا يمكن للمنظمات تبني منهج تدمج فيه العوامل المالية، التجارية والاجتماعية، والتوصل إلى إستراتيجية طويلة المدى مع تدنئة المخاطر المتعلقة بعدم التأكد والآثار التي هي في بعض الأحيان كارثية بالنسبة للبيئة¹⁹.

2.3. الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال

حتى تنجح هذه الشركات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية هناك العديد من العوامل الرئيسية التي

يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق هذه البرامج وفي مقدمة هذه العوامل ما يلي²⁰:

- ضرورة إيمان منظمة الأعمال بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة و يقين من قبل كل مسئول فيها ابتداء من أصحاب المنظمات، مروراً بمديريها التنفيذيين، وانتهاء بالموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل شركة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، وهو أمر لا تفضل به الشركة على مجتمعتها بل تتخر به وتعتبره واجباً عليها²¹؛
- أن تقوم المنظمة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلاً من الانتقاد والشكوى للسلبيات الموجودة؛
- أن يصبح هذا النشاط جزءاً رئيسياً من أنشطة المنظمات يتم متابعته من قبل رئيس المنظمة، كما يتم متابعة النشاط التجاري، وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماماً كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية؛
- يجب على الشركة أن تخصص مسؤولاً متفرغاً تفرغاً كاملاً لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيسي وفاعل على مستوى الشركة .
- من أكبر المعوقات التي تواجه منظمات الأعمال الراغبة في الانطلاق في برامج المسؤولية الاجتماعية، رغبة هذه المؤسسات في الانطلاق من خلال مشاريع كبيرة وضخمة وذات أرقام عالية، ولا ضرر في أن توضع هذه الأهداف على المدى البعيد، ولكن حتى يتم البدء في مثل هذه البرامج يجب أن تكون الانطلاقة من خلال أهداف صغيرة ومحدودة تكبر بمرور الأيام لتحقيق المشاريع والبرامج الكبيرة؛
- الحرص على عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية إلا بعد انطلاقها، فكثير من البرامج الاجتماعية التي يعلن عنها لا يكتب لها الاستمرار لعدم قدرة المسؤولين عنها على تنفيذها طبقاً لما تم الإعلان عنه وهذا قد يساهم في المستقبل في توقف البرنامج؛
- إجراء مراجعة بيئية لآثار مخرجات المنظمة مع تبني السياسات اللازمة للتعامل مع الهدر والنواتج العرضية وترشيد الاستهلاك لمصادر الطاقة وكل ما يتعلق بالاستخدام الآمن لمنتجات المنظمة المعنية²².

3- سبل إرساء المسؤولية الاجتماعية في المنظمة

تهتم العديد من المنظمات بتطبيق المسؤولية الاجتماعية، من خلال تبني برامج فعالة تأخذ بعين الاعتبار ظروف المجتمع والتحديات التي تواجهه، وذلك باعتبارها جزء من المجتمع الذي تنشط فيه ومن ثم فإن اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية يعتبر واجب من واجباتها، والذي يمكن تجسيده من خلال العديد من الطرق والآليات، نتناول من خلال مايلي عرضاً لأهم الآليات التي يتم من خلالها تجسيد معنى المسؤولية الاجتماعية:

أ. الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية دور هام في تجسيد معنى المسؤولية الاجتماعية في المنظمة، ويتجلى ذلك من خلال إشراك الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمنظمة، الأمر الذي يساعد في توفير مناخ اجتماعي مستقر بين العمال وينشر جو من التعاون بينهم لتحقيق أهداف المنظمة مما يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة، وفي مجال تحقيق التناسق بين سياسات الموارد البشرية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية فقد طور الباحثين نماذج تتيح ذلك، أهمها نموذج **مارتوري وكروزي** والذي يعتبر بمثابة دليل يسمح بالتحكم في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي بواسطتها يمكن تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات²³.

ب. تنمية الإبداع التكنولوجي المتلائم مع الالتزام البيئي:

هناك علاقة ارتباط بين الإبداع التكنولوجي والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، فالإبداع التكنولوجي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الانشغالات الاجتماعية والبيئية، وهناك ثلاثة أنواع من المعايير التي تصف الإبداع التكنولوجي المتلائم للمسؤولية الاجتماعية والتي نتناولها فيما يلي:

1- النوع الأول خاص بأهداف الإبداعات التكنولوجية، والتي تتمثل فيما يلي:²⁴

- الحد من مخاطر الحوادث وكذلك الحد من التلوث، وهو ما يتعلق بالتكنولوجيا الوقائية؛
- معالجة أو الحد من مصادر الإزعاج، وهذا يعني التكنولوجيا التي تعالج أو تحد من الانبعاثات على مستوى الماء، الهواء، النفايات، التربة والضوضاء، وهو ما يتعلق بالتكنولوجيا المعالجة؛
- رصد جودة البيئة، والتي تتعلق بالتكنولوجيا المراقبة، من خلال مراقبة كمية ونوعية الاستهلاكات والنفايات؛
- استعمال مواد أقل ضررا للبيئة أو تكون سهلة المعالجة، وهو ما يتعلق بالتكنولوجيا البديلة؛
- تقليص استخدام الموارد الطبيعية (ماء، طاقة ومواد أولية) ، وهو ما يتعلق بالتكنولوجيا الفعالة المقتصة.

2- النوع الثاني من المعايير خاص بتنفيذ الإبداعات التكنولوجية على مستوى المؤسسة وتتمثل فيما يلي:

- الإبداعات التكنولوجية العلاجية، وتهدف إلى مكافحة التلوث ومراقبة عملية الإنتاج، وهو ما يتعلق بالتكنولوجيا المضافة؛
- الإبداعات التكنولوجية البديلة، تهدف إلى استبدال وتحسين العملية الإنتاجية أو المواد المستخدمة، وهو ما يتعلق بالتكنولوجيا المدمجة.

3- النوع الثالث من المعايير خاص بالإبداعات التكنولوجية وتغيير موقعها بشكل جذري أو تدريجي، والتي نوردتها فيما يلي:

- إذا كانت هذه الإبداعات على أساس تسلسل منطقي من التحسينات المتعاقبة للعمليات والمنتجات الموجودة التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة، وهو ما يتعلق بالإبداعات التدريجية؛
- إذا كانت هذه الإبداعات تشكل تغيير جذري في العمليات والمنتجات، وهو ما يتعلق بالإبداع الجذري.

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن تطبيق المنظمة لمعايير الإبداع التكنولوجي الملائم والملائم بالحفاظ على البيئة يساهم في تجسيد معنى المسؤولية الاجتماعية.

3- الالتزام بالمواصفات العالمية للمسؤولية الاجتماعية ISO 26000

مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية : بأنها ISO تعرف مواصفة 26000 للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها، كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكن المنظمات من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار الاستراتيجيات والآليات والممارسات، وبما أن هذه المبادئ والتوجيهات لن تكون متساوية في الاستخدام، فإن المسؤولية تقع على المؤسسات في تحديد ما يهملها منها وتنفيذها بالتساوي والتعاون مع شركائها. وهي مواصفة اختيارية ولا يعمل بها لأغراض الترخيص والمطابقة أو التشريع أو لإبرام أي عقود لأي صفقات كما أنها لا تعتبر من العوائق غير الجمركية للتجارة كما لا تغير من الوضع القانوني للشركات، ولذلك فإنها لا تكون مستندا قانونيا لأي إجراءات قضائية دفاعا أو اتهاما على أي مستوى محلي أو عالمي أو غيرها. وترتكز المواصفة على عدد من المبادئ تضم الامتثال للقانون، احترام المبادئ والتوجيهات المعترف بها دوليا، الاعتراف بأصحاب المصلحة واهتماماتهم، المساءلة، الشفافية، التنمية المستدامة، السلوك الأخلاقي، المنهج الحذر واحترام حقوق الإنسان الأساسية والتنوع²⁵، وتبني مبادئ هذه المواصفة من قبل المنظمة يعكس التزامها بمبادئ المسؤولية الاجتماعية، حيث أنها تعتبر من أهم متطلبات تطبيقها.

5- التجارب الدولية للمسؤولية الاجتماعية

تتفاوت التجارب الدولية في مجال المسؤولية الاجتماعية من بلد لآخر، و من منظمة لأخرى داخل البلد الواحد . ولاشك أن درجة ممارسة برنامج المسؤولية الاجتماعية ينتشر بشكل اكبر في الدول المتقدمة لأنها تحوي اكبر منظمات الأعمال العالمية، و التي تملك رؤوس أموال ضخمة و أرباح كبيرة ، بالإضافة إلى الخبرة و المهارة في مختلف المجالات الإدارية فهي تدع في ممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية .

1- تطور مبادرات الاتحاد الأوروبي في مجال المسؤولية الاجتماعية

على مستوى الأوروبي تمت الاستجابة للأصوات المنادية حول المسؤولية الاجتماعية في سنوات التسعينات، لما طلبت اللجنة الأوروبية من منظمات الأعمال احترام الجوانب الاجتماعية . كما صدر قرار للبرلمان الأوروبي سنة 1999 يتضمن خلق مدونة سلوك تنظم الجوانب المتعلقة باحترام البيئة و حقوق العمل و الإنسان من طرف المنظمات الأوروبية و هذا قصد دعم موضوع المسؤولية الاجتماعية كعنصر مهم في أجندة لشبونة.²⁶

وصدرت سنة 2001 ما سمي بالورقة الخضراء للمسؤولية الاجتماعية من طرف اللجنة الأوروبية . حيث تغطي هذه الورقة مجموعة المواضيع مثل إعادة هيكلة منظمات الأعمال من منظور المسؤولية الاجتماعية ، إيجاد توازن بين العمل و الحياة الشخصية ، مدونات قواعد السلوك و الحقوق الاجتماعية ، كما أن قيام منتدى أوروبي متعدد الأطراف سنة 2002 سمح بوضع مبادئ مدونة السلوك ، و تبادل الخبرات في مجال المسؤولية الاجتماعية و الوصول إلى اتفاق حول طرق تقييم المسؤولية الاجتماعية . وفي سنة 2006 قامت اللجنة الأوروبية بنشر بحث بعنوان : إقامة شراكة من اجل النمو و التوظيف . جعل أوروبا قطب للتميز في مجال المسؤولية الاجتماعية قصد ترقيتها ، فهو بمثابة وسيلة لتحفيز منظمات الأعمال في التنمية المستدامة

2- تجارب بعض الدول الأوروبية في مجال المسؤولية الاجتماعية :

2-1- تجربة المملكة المتحدة

استحدثت المملكة المتحدة وزارة للمسؤولية الاجتماعية لرأس المال ، و لها دور بارز في تشجيع و تنمية المسؤولية الاجتماعية . وتعمل الوزارة أيضا على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية في الإدارات و الهيئات الحكومية المختلفة . و تعتبر المملكة مقرا لمنظمتين تهتمان بالمسؤولية الاجتماعية و هما مبادرة الأعمال التجارية في المجتمع المحلي تهتم بالإبلاغ عن تأثير المنظمات على المجتمع تشارك فيها 700 منظمة . أما المنظمة الثانية فهي معهد المسائلة الاجتماعية و الأخلاقية و مراجعة الحسابات و الإبلاغ .

و فيما يلي أهم ممارسات المملكة المتحدة في مجال المسؤولية الاجتماعية²⁷:

- 1998 ساهمت الحكومة في وضع مبادرة التجارة الأخلاقية من خلال إقامة التحالف الذي يضم منظمات الأعمال والمنظمات غير الحكومية و النقابات من اجل تحسين ظروف العمل .
- 2000 عينت الحكومة وزيرا مسئولا عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بحيث يكون دور هذه الوزارة خلق بيئة تشجع المنظمات على ممارسة المسؤولية الاجتماعية .
- جويلية 2000 اعتماد لوائح تنظيمية لإضفاء المزيد من الشفافية على صناديق المعاشات التقاعدية
- مارس 2001 نشرت الحكومة ثلاثة تقارير حول المسؤولية الاجتماعية حددت من خلالها السياسة التي تنتهجها بالاعتماد على مبادرات دعم ممارسات الأعمال المسؤولة .
- 2003 إطلاق مبادرة الشفافية في الصناعات الاستخراجية في إطار الاتفاقية .
- 2004 أطلقت الحكومة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لتطوير المهارات و الخبرات
- ديسمبر 2005 نظمت السلطات العمومية مؤتمر حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات و للقطاع المالي .

2-2- تجربة ألمانيا :

كان من خلال التركيز على حماية البيئة حيث يعتمد الاقتصاد الألماني على مفهوم الاقتصاد الاجتماعي الذي يسمح للحكومة بالتدخل في عالم الأعمال حيث تقوم الحكومة بإعداد التوجيهات للمنظمات، و ضمان حماية العاملين و حقوقهم . كما أن النسيج الاقتصادي الألماني يعكس علاقة جد منظمة بين أصحاب المصالح²⁸

وعلى مستوى السلطات العمومية اهتمت الوزارة الفدرالية للتوظيف والأعمال الاجتماعية بكل ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، حيث تعمل الحكومة على صياغة مفهوم واضح للمسؤولية الاجتماعية . كما اهتمت بالبيئة والتعاون والنمو الاقتصادي ومبادرات تتعلق ب:²⁹

- المسؤولية الاجتماعية والتي تركز على البيئة و التنمية المستدامة في المنظمات سنة 2007
 - مائدة مستديرة لصياغة مدونة سلوك منظمات الأعمال الألمانية التي تعمل في الدول النامية
 - إلزام منظمات الأعمال الكبيرة بضرورة تضمين المؤشرات غير المالية في تقاريرها السنوية واحترام المعايير البيئية و الاجتماعية
- ويعتبر مجلس التنمية المستدامة الجهة الاستشارية الأقرب للسلطات العمومية و الأكثر أهمية في مجال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات .

2-3- تجربة هولندا :

ما يميز هولندا وانجلترا على ألمانيا أنهما تعطيان دور اكبر للمنظمات في مجال المسؤولية الاجتماعية، عكس ألمانيا والتي تعطى الدور الأكبر للدولة في سبيل تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وتقوم هولندا على اعتماد مبدأ التعاون بين منظمات الأعمال من جهة وأصحاب المصالح من جهة أخرى . وفيما يتعلق بمجهود الدولة في هذا المجال، فان وزارة الاقتصاد قامت بإنشاء مركز جمع المعلومات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية و تحليلها و نشرها كما دعت الحكومة إلى ضرورة نشر التقارير البيئية وإضفاء الشفافية عند إعداد التقارير.³⁰

كما نشر مجلس الإبلاغ السنوي في هولندا مبادئ توجيهية لإدراج معلومات عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في تقرير الإدارة السنوي . وكذا مبادئ توجيهية لتقديم تقارير مفصلة عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات .

3- تقييم تجارب دول أوروبا في مجال المسؤولية الاجتماعية :

تتواجد أوروبا في طليعة الدول التي تسعى إلى تعزيز و تنفيذ المسؤولية الاجتماعية وممارستها في المجتمع الأوروبي ككل. ويمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت متجذرة في الدول الأوروبية ومنظماتها . ويتضح ذلك من خلال القوانين و التوجيهات ، ومن خلال إصدار نشرات و تقارير و معايير لتقييم الأداء الاجتماعي . كما تم إنشاء العديد من معاهد البحث تعنى ببرامج المسؤولية الاجتماعية .

4- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية :

4-1- تطور الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية :

بدأ الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في الوم ا من خلال المطالبة المتزايدة من قبل السلطات العمومية و الهيئات والجمعيات الحاسبية لمنظمات الأعمال بالإفصاح عن البيانات ذات المضمون الاجتماعي خصوصا بعد التطور الكبير في المجال الصناعي، وزيادة التلوث مما استدعى ضرورة الإفصاح عن الأداء لمعرفة مدى قيام المنظمات بمسؤوليتها الاجتماعية . كما حدث توجه للمشاريع نحو اخذ التكاليف الاجتماعية بالحسبان عند تحديد التكلفة الفعلية لأنشطتها.³¹

ويتفاوت تطبيق المسؤولية الاجتماعية لرأس المال بين المنظمات في الوم ا بدرجة كبيرة ، حيث تطبق بعض المنظمات لسنوات طويلة جدا وصلت بها لدرجة الاحترافية و الخبرة ، بينما لا تزال بعض المنظمات في المراحل الأولى من هذا المفهوم للمسؤولية الاجتماعية ، فمثلا شركات كبرى مثل Ford و General Motors أصبحت تضع معايير خاصة بها لقياس مدى نجاحها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية ، كما حققت برامج ناجحة للمسؤولية الاجتماعية محليا و عالميا ، من خلال سلاسل القيمة التي تعمل هذه المنظمات من خلالها³²

4-2- تجارب بعض الشركات الأمريكية الكبرى في مجال المسؤولية الاجتماعية :

للشركات الأمريكية دور مميز في مجال المسؤولية الاجتماعية و من أمثلة ذلك :

- شركة **Microsoft**: ففي إطار برنامج المسؤولية الاجتماعية أقامت هذه الشركة شراكة مع الرابطة الأمريكية لكليات المجتمع ، حيث كانت **Microsoft** قلقة من نقص العمالة المؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات ، فأطلقت مبادرة كلفتها ما لا يقل عن 50 مليون دولار ، حيث يخصص الموظفون جزءا من وقتهم لمساعدة الكليات في تطوير المناهج و توحيدها و تدريب العاملين . كما قام مدير الشركة **Bill Gates** بتأسيس منظمة **Bill-et-Melinda-Gates** سنة 2000 . وهي منظمة خيرية عالمية ، تتمثل أهدافها في تعزيز الرعاية الصحية ، و الحد من الفقر المدقع ، و مكافحة الإيدز.

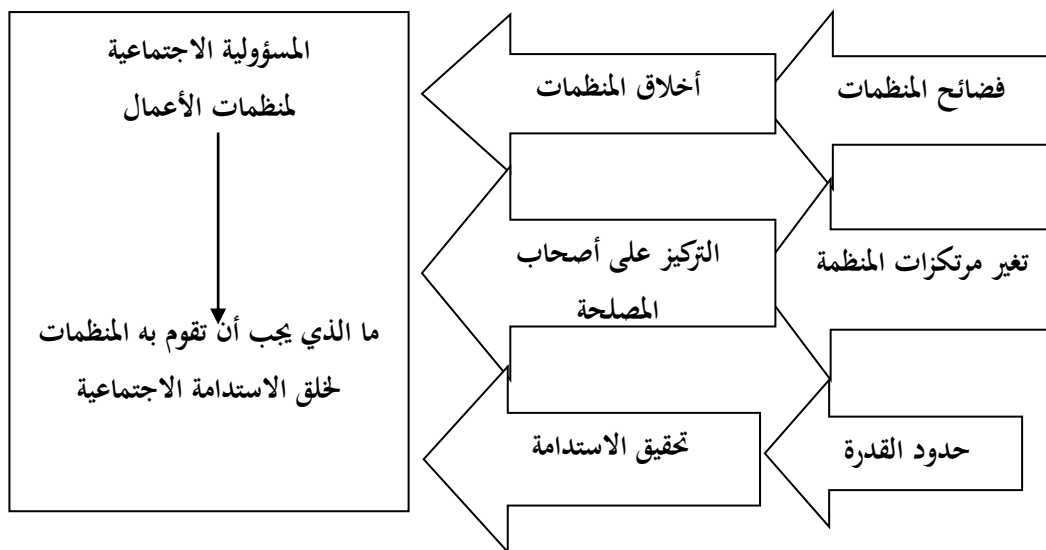
- شركة **General Electric** لها برامج واسعة في مجال الإسكان و التعليم ، ولها برامج ترمي إلى المساعدة على التعافي في اندونيسيا بعد كارثة (تسونامي) . كما عملت المنظمة على تقليل انبعاثات الغازات الغير مباشرة ، كما قامت المنظمة بتقديم منتجات صديقة للبيئة ، و في الوقت نفسه زادت من إيرادات تقنيات كفاءة الطاقة لديها.

5- التجربة اليابانية :

اهتمت اليابان بالمسؤولية الاجتماعية ابتداء من منتصف 1990 بدأ عدد متزايد من المنظمات اليابانية في تطوير نظم الإدارة البيئية للحصول على شهادة **ISO 14001**. وبحلول

أواخر التسعينات بدأ مصطلح الإدارة البيئية ينتشر في المنظمات اليابانية ، و بدأت بإعداد التقارير البيئية للكشف عن جهودها في مجال الإدارة البيئية³³ كما تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات اليابانية ، ففي مارس 2003 نشرت منظمة (Japan Association of Corporate Executives) تقريراً عن المسؤولية الاجتماعية، أظهر قدرًا من الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية لدى المنظمات اليابانية . كما أطلق اتحاد الأعمال الياباني و هو اكبر رابطة تجارية نقاشات حول إدارة المسؤولية الاجتماعية في 2003 ، كما تضم اليابان اكبر عدد من المنظمات التي تنتشر تقاريرها وفقاً لمبادئ مبادرة الإبلاغ العالمية فهناك ثلاث مقاربات نظرية اندمجت لتشكل النموذج الياباني للمسؤولية الاجتماعية ، هذه المقاربات تقوم على ثلاث أسس هي : الأخلاق ، أصحاب المصلحة و الاستدامة .

الشكل 1: المقاربات الثلاث للنموذج الياباني للمسؤولية الاجتماعية



source: Masahiko Kawamura, The Evolution of corporate Social Responsibility in Japan (Part 2) - How CSRS wells Have Impacted corporate Values , une recherche presenter au NLI Research Institute, Japan , 2005 .p:8

كما قامت مجلة المسؤولية الاجتماعية للشركات بإطلاق ترتيب أفضل 10 شركات لعام 2011 تقوم بمسؤوليتها اتجاه المجتمع من خلال الأنشطة المختلفة ، وقد اعتمد الترتيب على تقييم ممارسات الشركات من حيث 7 مجالات أساسية: التأثير على البيئة، التغيرات المناخية ، حقوق الإنسان، الأعمال الخيرية، علاقات العاملين، الأداء المالي للشركة والحوكمة.

الجدول 3: أفضل 10 شركات تقوم بأنشطة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية لعام 2011

الترتيب	الشركة	الترتيب	الشركة
01	Johnson Controls Inc	11	Gap,inc
02	Campbell soup co	12	General mills inc
03	International business machines corp	13	Intel corp

Coca-cola co	14	Bristol-myers squibb co	04
Pinnacle west capital corp	15	Mattel, inc	05
Avon products, inc	16	3m co	06
Consolidated edison,inc	17	Accenture plc	07
Spectra energy	18	Kimberly -clark corp	08
E.I.DuPont De Nemours &Co	19	Hewlett-packard co	09
Johnson & Johnson	20	Nike,inc	10

Source: CR Magazine; The 100 Best Corporate Citizens;
http://thecro.com/files/100Best2011_List_revised.pdf

يمكن أن نقول أن التجارب السالفة الذكر تعتبر مرجعاً لمنظمات الأعمال والبلدان النامية والتي تعمل جاهدة لتبني المسؤولية الاجتماعية، وما يلاحظ من خلال هذه التجارب هي تميزها عن بعضها البعض وهذا راجع حسب مقومات وإمكانيات ودرجة تقدم كل دولة على حدى، وهذا ما يؤثر بدوره على منظمات الأعمال التي تنشط في هذه البلدان وعلى كيفية ودرجة تبني هذه المنظمات لمسؤولياتها الاجتماعية .

5. خاتمة:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية ذات أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال، فالمسؤولية الاجتماعية تربط بين المؤسسة وعمالها، وبينها وبين المجتمع والبيئة التي تنشط فيها، بل وتربط بين العاملين داخل المؤسسة بمختلف مستوياتهم، وتسعى منظمات الأعمال من خلال مسؤوليتها الاجتماعية إلى توطيد علاقاتها مع كل الأطراف، فمارستها لمسؤوليتها بكفاءة يحقق لها مزايا ومكاسب تنعكس بشكل أو بآخر على تحقيق أهدافها المسطرة، كما أنها تحرص على دوام مسؤوليتها الاجتماعية، لأن دوامها أساس لتحقيقها سمعة طيبة لها قيمتها على المدى البعيد في مواجهة منافسيها.

6. النتائج:

- من خلال ما سبق ذكره يمكن أن نذكر مجموعة من النتائج أهمها:
- إن المسؤولية الاجتماعية تتعدى البعد الاقتصادي لتشمل إلى البعد القانوني والأخلاقي و الخير .
 - إن المسؤولية الاجتماعية أصبحت ضرورة حتمية لابد منها في ظل التأثيرات والأزمات الأخيرة، فهي ضرورة حتمية من أجل حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة والتنمية الاقتصادية كما أنها وسيلة لتجنب الأزمات المالية.

- إن عملية دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال عملية إستراتيجية لأنها نابعة من الإدارة العليا.
- لكي يتم دمج المسؤولية الاجتماعية يجب على المنظمات أن ترسم خطة واضحة المعالم تشمل مجموعة من المراحل تتمثل في: التخطيط، التطبيق، الفحص، التحسين، كما يجب أن تشمل على إطار منظم يتم مراقبته ومراجعته باستمرار، قصد توفير التوجيه الفعال لإدارة المنظمة لبلوغ أهدافها المسطرة.
- أن منظمات الأعمال وقصد تبنيها للمسؤولية الاجتماعية يجب ان تقتنع وتؤمن بهذا المسعى وهذه المسؤولية الملقاة على عاتقها .

7. التوصيات:

حتى تتجح منظمات الأعمال والدولة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية يجب عليها أن تحترم ما

يلي:

➤ بالنسبة لمنظمات الأعمال :

- 1- أن يصبح هذا نشاط المسؤولية الاجتماعية جزءاً من أنشطة المنظمات، وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها.
- 2- أن تقوم المنظمة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه .
- 3- ضرورة إيمان المنظمة بقضية المسؤولية الاجتماعية، وأن تكون هناك قناعة من قبل كل أفراد المنظمة .
- 4- يمكن للمنظمات من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية أن تكتسب سمعة وتعزز من ميزتها التنافسية .

➤ بالنسبة للدولة :

- 1- وضع مؤشرات محلية لتقييم الأداء اتجاه المسؤولية الاجتماعية .
- 2- التواصل مع مختلف الشركاء الاقتصاديين و الاجتماعيين في وضع برامج المسؤولية الاجتماعية .
- 3- إنشاء قاعدة بيانات لأداء المسؤولية الاجتماعية قصد توفير بنية تحتية لممارستها .
- 4- تفعيل دور غرف التجارة و الصناعة لتنشيط برامج المسؤولية الاجتماعية من خلال الندوات والدورات التكوينية.

6. قائمة المراجع:

- ¹ Ghizlane Mrani, **Contribution de recherche : Marketing sociétal et développement durable/ Comment Traduire dans son marketing l'engagement sociétal de l'entreprise? Comment mettre en oeuvre un marketing et une communication durable?**, GROUPE ESC, TOULOUSE, 2009, P 12.
- ² المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة ، مجلة جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، (2001)، ص. 185.
- ³ البكري ثامر ياسر ، المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي ، دراسة تسويقية لأراء عينة من المديرين العاملين في المنشآت التابعة لوزارة الصناعة والمعادن ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (2001)، ص. 14.
- ⁴ Schermerhorn, John R., *Management*, 7th ed. (New York: John Wiley and Sons Inc, 2002), P.158.
- ⁵ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع : الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة
- ⁶ محمد الصيرفي، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007 ، ص 17 :
- ⁷ Joël Ernult, Arvind Ashta ; **"Développement durable, Responsabilité Sociale de L'entreprise, Théorie des Parties Prenantes : Evolution et Perspectives"** ; Cahiers du CEREN 21 ; 2007 ; P18 ; www.escdijon.com
- ⁸ ISO Advisory Group on Social Responsibility, Working Report on Social Responsabilité, April 2004, PP: 25-30.
- ⁹ ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق الأخضر**، دار وائل للنشر و لتوزيع، عمان، الاردن، 2001، ص 31.
- ¹⁰ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **التنمية المستدامة والإدارة المجتمعية** (الأدوار المستقبلية للحكومات المركزية والمحليات والقطاع الخاص والمجتمع المدني)، أوراق عمل المؤتمر العربي الرابع للإدارة البيئية، المنامة، البحرين، بدون رقم الطبعة، بدون سنة الطبع، ص46.
- ¹¹ سعود وسيلة، فرحات عباس، **واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة سوسيتي جنرال الجزائر**، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة"، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص 3.
- ¹² منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، **كشف البيانات المتعلقة بتأثير المؤسسات على المجتمع**، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، 2003، ص12.
- ¹³ OECD, **Principles and Annotation On Corporate Governance Center**, Translation center For International Private Enterprise: 2003, p07, 21/03/2017, valable At : www.Cipe.org

- ¹⁴ وليام شاو، أخلاقيات منظمات الأعمال، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي ، دار الفجر القاهرة، مصر، 2005، ص44.
- ¹⁵ ثامر يسري البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر و التوزيع، عان، الاردن، 2007، ص 14-15.
- ¹⁶ محمد براق، عبد الحميد فيجل، دور التمويل الأصغر في تحقيق البعد الخير للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من أجل التنمية (إشارة إلى تجربة بنك غرامين البنغالي)، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص6.
- ¹⁷ مصطفى يوسف كافي، العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 284.
- ¹⁸ علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة: الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 378.
- ¹⁹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 284.
- ²⁰ محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2009، ص 180.
- ²¹ نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 57.
- ²² حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والأفاق من أجل التنمية في الدول العربية، متاح على : <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/31529/>
- ²³ العايب عبد الرحمان، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة ببرج 2012 . م، ص 18 :، بوعريج-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 11
- ²⁴ بوسلامي عمر :دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال، الجزائر العاصمة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدارس الدكتوراه ، علوم 2013 -87. م، ص ص - 86 :التسيير، جامعة سطيف 01 ،دفعه 2012 :
- ²⁵ بحوصي مجذوب وبخوش مديحة :دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، بحث مقدم للملتقى الدولي الثالث حول :منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي -09. 14 و 15 فيفري 2012 م، ص.09-08
- ²⁶ 10 Conseil des barreaux de L'union Européenne (CCBE) la responsabilité des entreprise et le rôle de la profession Européens gourde à L'attention des avocats Européens ; Bruxelles ; juin 2008 ; pp 6-7 .
- ²⁷ MICHEL Doucin ; Etude des politiques volontaristes menées par les Etats en matières de Responsabilité sociale des entreprises dans 17 pays européens ; une rapport publié par le ministère des Affaires Etrangères ; paris 3 mai 2010 ; p 33 .

²⁸ *Fondation européenne pour L'amélioration des condition de vie et de travail ; la responsabilité sociale des entreprise et les condition travail ; Dublin Irlande ; 2003 ; p 33*

²⁹ *Conseil des barreaux de L'Union Européenne (CCBE) ; op . cit , p 8*

³⁰ *Forum Chaina – Europa ;résumé du livre : Approche Hollandaise de la RSE ; 2010 p 161*

³¹ مركز مراس للاستثمارات الإدارية ، تحرير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات ، دراسة واقع برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات بمدينة الرياض / مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض ، سلسلة تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات ،الرياض ،السعودية ، 2010 ، ص 45 .

³² نهال المغربي و يا سمين فؤاد ، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر : بعض التجارب الدولية ، ورقة عمل رقم 138 ، المركز المصري للدراسات الاقتصادية ، مصر ن سبتمبر ، 2008 ، ص 17 .

³³ *Kanji Tanimoto & Kanji Suzuki ,CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY IN JAPAN: ANALYZING THE PARTICIPATING COMPANES IN GLOBAL REPORTING INITIATIVE working paper 208 , march, 2005 , pp : 3-4.*