

أهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المؤسسة - دراسة تحليلية لتقارير السمعة للنموذج

RepTrak™ Pulse

The importance of social responsibility in enhancing the corporate reputation - An analytical study of reputation reports of RepTrak™ Pulse model

زاهية توام

Zahia Touam

جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، touam.zahia@univ-alger3.dz

تاريخ الاستلام: 2020 /09/01 تاريخ القبول: 2021 /02/03 تاريخ النشر: 2021 /02/24

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تقارير السمعة للفترة 2010-2020 حسب نموذج *RepTrak™ Pulse* الذي طوره معهد السمعة (**Reputation Institute**) من أجل إظهار كيفية قياس سمعة المؤسسات ودور المسؤولية الاجتماعية في تحسينها. وقد أظهرت الدراسة أن سمعة المؤسسات تتحسن أكثر نتيجة لما تقوم به كممارسات لمسؤوليتها الاجتماعية. وانطلاقاً من تجربة المؤسسات العالمية أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات العربية والجزائرية المسؤولية الاجتماعية من أجل بناء سمعتها من خلال كسب ولاء العملاء؛ وكذا نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية. كلمات مفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، سمعة المؤسسة، تقارير السمعة الدولية، المواطنة، معهد السمعة. تصنيفات JEL: M14, M21, L14

Abstract:

This study aims to analyze reputation reports for the period 2010-2020 according to the RepTrak™ Pulse model developed by the Reputation Institute in order to demonstrate how to measure the reputation of organizations and how Corporate Social Responsibility (CSE) practices improve their reputation.

The study showed that the corporate reputation is further improved as a result of corporate social responsibility practices. The study recommended that Arab and Algerian companies should adopt a strategy of social

responsibility in order to build their reputation by winning customer loyalty, as well as spreading a culture of social responsibility .

Keywords: Corporate Social Responsibility, reputation, international reputation reports, citizenship, Reputation Institute.

JEL Classification Codes: M14, M21, L14

1. مقدمة:

تعكس سمعة مؤسسة معينة ما يفكر به الناس وما يشعرون به عند سماع أو ذكر اسم هذه المؤسسة، بالاستناد إلى تجاربهم للمنتجات والخدمات التي تقدمها أو إلى خبراتهم السابقة في التعامل معها. وقد طور الباحثون عددا من النماذج من أجل قياس سمعة المؤسسة مثل: نموذج (AMAC)، نموذج (WMAC)، نموذج (CRQ) وأخيرا نموذج RepTrak™ Pulse، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المقاييس. وتعتبر المسؤولية الاجتماعية من أبرز هذه المقاييس، فمع تعاضم تأثير الإعلام وسهولة الحصول على المعلومات، أصبح المستهلكون أقدر على تمييز المؤسسات التي تبنت مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وزاد تقديرهم واحترامهم لها، الشيء الذي حسن من صورة هذه المؤسسات وسمعتها في أذهانهم.

سنحاول في هذه الدراسة تحليل نموذج (RepTrak™ Pulse) الذي طوره معهد السمعة، وذلك انطلاقا من تحليل تقارير الاستطلاع التي قام بها المعهد سنويا خلال الفترة 2010 – 2020، وقد تم اختيار هذا النموذج نظرا للمزايا التي يحققها مقارنة مع النماذج الأخرى، حيث يمكن تقيسه واستعماله في ظل ثقافات متنوعة ومع تقنيات الاستطلاع التقليدية والإنترنت؛ من جهة أخرى، يسمح هذا النموذج بإمكانية الحصول على بيانات إدراكية من عينة كبيرة من المشاركين وكذا التمييز بين مقياس سمعة المؤسسة وموجهات أو محددات السمعة نفسها.

إشكالية الدراسة: انطلاقا مما سبق ذكره، جاءت اشكالية الدراسة كالتالي:

كيف يمكن للمسؤولية الاجتماعية أن تلعب دورا فعالا في دعم سمعة مؤسسات، وما هي أهم

مقاييس السمعة التي تحفزها المسؤولية الاجتماعية حسب نموذج قياس السمعة RepTrak™ Pulse؟

أهمية الدراسة وقيمتها المضافة:

رغم اتفاق هذه الدراسة مع الكثير من الأدبيات الواردة في الدراسات السابقة من الجانب

الأكاديمي – يمكن الاطلاع على الدراسات: (Katamba، 2010)، (رشيد و الزيايدي، 2014)،

(فلاق و حدو ، 2016)، (قريني و حمودي ، 2016)، (صويص و فلاق ، 2020) - إلا أن الجانب التطبيقي لهذه الأخيرة ركز على تحليل العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والسمعة في مختلف المؤسسات. بينما تركز هذه الدراسة على تقييم سمعة المؤسسة حسب نموذج **RepTrak™ Pulse**، وذلك انطلاقاً من تحليل تقارير معهد السمعة الصادرة من عام 2010 إلى عام 2020، وهذا بعينه يشكل قيمة مضافة هامة، إذ وفي حدود علم الباحثة لم يتم التطرق إلى تحليل هذه التقارير أوحى الاعتماد عليها كمراجع في الدراسات السابقة. كما توضح هذه الدراسة ما حققته الشركات العالمية من سمعة اعتماداً على تطبيق المسؤولية الاجتماعية وهي بذلك تساعد المؤسسات الجزائرية والعربية لتحذو حذوها لتبني سمعتها وتعززها .

المنهج المتبع: سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بهدف تحليل البيانات والمعطيات .

2.التعريف بمصطلحات الدراسة

1.2 مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها

عرف (**Drucker**) عام 1977 المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه (الصيرفي ، 2007، صفحة 15) ، أما **carroll** فأوضح بأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يشتمل على أربع جوانب أساسية متكاملة تتمثل في المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية (Carroll, 1991, p. 402). ويحقق تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية مزايا بالنسبة للمؤسسة والمجتمع و الدولة، حيث تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين سمعة المؤسسة (سعداوي و خلادي ، 2019، صفحة 412)؛ كما تساعدها على تفعيل علاقتها بالمجتمع المحلي وأصحاب القرارات المهمة في إطار تقديم خدمات مجتمعية (رضا فولى ، 2019، صفحة 36) وتزيد من قدرتها التنافسية؛ وتساهم المسؤولية الاجتماعية بتحقيق الاستقرار الاجتماعي والارتقاء بالتنمية و هو ما يحقق الشعور بالعدالة الاجتماعية (منصور و آخرون، 2019، صفحة 131). كما يساعد تبني المسؤولية الاجتماعية في تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة وتعظيم عوائدها بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية (عبد الحفيظي، 2019، صفحة 185).

2.2 تعريف سمعة المؤسسة وأهميتها

يعرف **Newton** سمعة المؤسسة بأنها أصول مؤسسية غير ملموسة تساهم في تحقيق ميزات تنافسية تدعمها الاجراءات واللوائح النظامية للعملة (Ewing, Windisch, & Newton, 2010, p. 729). كما يرى الباحثان "أوسو وبن تامر" أن سمعة المؤسسة تساعد في الحصول على موظفين جيدين، وجذب الزبائن وزيادة ولائهم كما لها دور مهم في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة والحصول على رأس المال (أوسو و بن تامر ، 2018 ، صفحة 76).

3.2 قياس سمعة المؤسسات

هناك ثلاث مدارس انطلق منها الباحثين في تعريف السمعة وهي: (Sala , 2011, p. 2)

1.3.2 مدرسة التقييم (Evaluation school): وفق هذه المدرسة، ينظر إلى سمعة المؤسسة على أنها تقييم لإنتاجية المؤسسة من وجهة نظر أصحاب المصلحة الأساسيين (المحللون الماليون، المستثمرون، المساهمون، فضلا عن مدراء القمة) والتي تركز عادة على النتائج المالية للمؤسسة.

2.3.2 المدرسة الانطباعية (Impression school): وفق رواد هذه المدرسة تتحدد سمعة المؤسسة في ضوء الانطباع الذي تخلقه المؤسسة لدى الأفراد (الزبائن و/ أو العاملين) الذين تركز وجهات نظرهم على أنشطة التسويق والموارد البشرية واتصالات المؤسسة.

3.3.2 المدرسة العلاقاتية (Relational school): تمثل سمعة المؤسسة هنا الفجوة ما بين وجهات نظر أصحاب المصلحة الداخليين (الهوية Identity) وأصحاب المصلحة الخارجيين (الصورة Image) حيث يعتمد تقييم سمعة المؤسسة على وجهات نظر مختلف أصحاب المصالح التي تتشكل في ضوء العلاقة ما بين الهوية والصورة، وما بين الصورة والسمعة المؤسسية. واعتمادا على هذه المدارس، طور الباحثون عدة نماذج لقياس سمعة المؤسسة نلخصها فيما يلي- (Sala , 2011, pp. 2-3) :

-نموذج المنظمات الأكثر إعجابا في الولايات المتحدة الأمريكية (AMAC): يستند هذا النموذج الى إجراء تقييم لحمسائة (500) من أكبر الشركات الأمريكية على أساس النتائج المالية، الأداء الأفضل، ومعدل الدوران، ويتم التقييم وفق مقياس تتراوح درجاته بين (1-10) بالاستناد إلى (8) سمات

هي (الإبداع ، جودة الإدارة ، والاستثمار طويل الأجل ، والمسؤولية الاجتماعية، وإدارة الموارد البشرية ، وجودة المنتجات والخدمات ، والأداء المالي، واستعمال موجودات المؤسسة).

- نموذج المنظمات الأكثر إعجابا في العالم(WMAC): تم تطوير نموذج(AMAC) عام 1997 ليشمل أكبر عدد من الشركات الأكثر إعجابا على مستوى العالم بلغ عددها 1500 شركة، وأستند التقييم إلى سمات نموذج (AMAC) مع إضافة فعالية المؤسسة على المستوى الدولي.

- نموذج حاصل سمعة المنظمة(CRQ): تم تطوير هذا النموذج عام 1998 من قبل معهد السمعة بالتعاون مع مؤسسة Harris Interactive ويستند التقييم إلى السمات التالية: الإعجاب العاطفي، المنتجات والخدمات، النتائج المالية، الرؤية والقيادة، بيئة العمل وأخيرا المسؤولية الاجتماعية.

- نموذج RepTrak™ Pulse: تشير الدراسة المعمقة لأغلب النماذج الخاصة بقياس سمعة المؤسسة إلى تركيز تلك النماذج على العوامل التي تؤثر على سمعة المؤسسات ولهذا حاول المعهد الدولي للسمعة تطوير مقياس شعوري لسمعة المؤسسة (Emotion based measure) يفصل بين موجهات السمعة (Reputation drivers) والمقياس نفسه، أطلق عليه تسمية RepTrak™ Pulse، وتمثل معايير تقييم سمعة المؤسسة حسبها في: المنتجات والخدمات (Products/services)؛ الإبداع (Innovation)؛ بيئة العمل (Work Place)؛ الحوكمة (Governance)؛ المواطنة (Citizenship)؛ القيادة (Leadership)؛ أداء المالي (Financial performance). وستتطرق بشيء من التفصيل لهذا النموذج في النقطة 3.

4.2 العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة المؤسسة

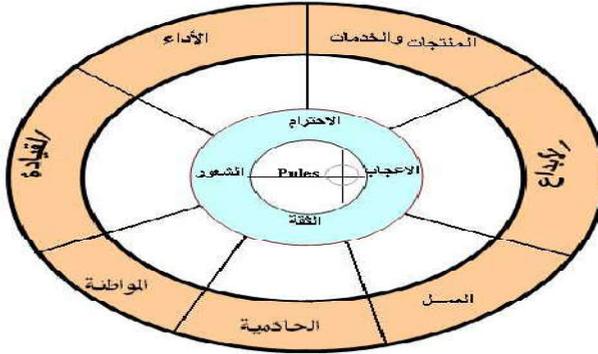
وفقاً لدراسة Weber Shandwick تؤثر السمعة في حوالي 63% من القيمة السوقية لمعظم الشركات (<https://www.rowadalaamal.com>) / سمعة- الشركة- كيف- تتجنب- المخاطر)، وهو ما جعل من بناء السمعة واتقاء كل السبل التي تؤثر فيها سلباً حتمية للمؤسسة. فالسمعة الطيبة تعتبر مورداً هاماً، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بثقة المجتمع والأفراد في المؤسسة من خلال اقتناعهم بوجود ممارسات مسؤولة واحترام لقيم وعادات المجتمع الذي تنشط فيه ما يمثل تحقق البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية (عزاز، 2019، صفحة 55). فأداء المؤسسة لمقتضيات المسؤولية الاجتماعية والتزامها بمبادئها يعد أهم أداة يتم استخدامها في التسويق للمؤسسة، وبناء سمعتها في السوق ولدى جمهورها.

3. تحليل تقارير السمعة الدولية حسب النموذج REP TRAK™ Pulse

1.3 عرض نموذج تقييم السمعة RepTrak™ Pulse

يقوم "معهد السمعة (The Reputation Institute)"، منذ عام 2010 بنشر تقرير RepTrak والذي يمثل يترجم نتائج استطلاعات لتأسيس تصنيف للشركات التي تتمتع بأفضل سمعة. وتستند الاستطلاعات إلى مجموعة من التقييمات تعتمد على قياس إدراك الشركات لمفاهيم السمعة المؤسسية من خلال مقاييس عاطفية وعقلانية. فالمقاييس العاطفية تشمل قياس: المشاعر، والاحترام، والإعجاب، والثقة، في حين تتمثل المقاييس العقلانية في قياس سبعة عوامل: القيادة، الإبداع، المالي، المنتجات والخدمات، والمواطنة، وحوكمة الشركات، وبيئة العمل. والشكل التالي يوضح هذه المقاييس :

الشكل رقم (1): نموذج RepTrak™ Pulse



المصدر: (Mirvis , 2012, p. 10)

ويوضح الشكل أن سمعة المؤسسة يمكن قياسها في ضوء المقاييس العاطفية كما يلي (Ponzi,

Fombrun, & Gardberg, 2011, p. 22) :

- الإعجاب والاحترام: الذي يمنحه الأشخاص للمؤسسة والذي ينعكس من خلال أنشطتها الجيدة في مجال تقديمها المنتجات والخدمات بالجودة العالية، فضلا عن ممارساتها الأخلاقية الرائعة.
- الثقة بالمؤسسة: تستطيع المؤسسة كسب ثقة الآخرين عندما تتفوق على منافسيها في مجال خدمة زبائنها ومجتمعها المحلي من خلال أنظمتها وعملياتها وبرامجها وسياساتها المتطورة.
- الشعور الجيد عن المؤسسة: تنبع المشاعر الجيدة اتجاه المؤسسة من خلال قدرتها على خلق الجودة العالية في الإدارة، والأداء، والعاملين، وبرهنتها تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة والمجتمع ككل.

- الشعور بأن المؤسسة تملك سمعة كلية جيدة: يمكن للمؤسسة أن تخلق شعورا قويا عن سمعتها الشاملة من خلال ممارستها، وقيادتها الجيدة لأعمالها ومساهماتها في تحقيق الرفاهية للمجتمع.
- أما بخصوص المقاييس الموضوعية، فيمكن قياس سمعة المؤسسة وفق المقاييس التالية:
- القيادة: تعرف القيادة على أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية (زيني و آخرون ، 2019، صفحة 485). وعليه إذا كانت للمؤسسة قيادة سليمة فإن النتائج المالية الجيدة عادة سوف تتبع ذلك.
- الابداع: هو خلق شيء مختلف افضل وبالتالي هو مفتاح النمو (Sundbo, 2009, p. 432). فالإبداع يؤثر على كل من السلع والخدمات لأنه يمثل العمليات والنظم التي من شأنها تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة وسمعتها.
- الأداء المالي: يزود الأداء المالي القوي إدارة المؤسسة بالمعلومات ويساعدها على إتخاذ القرارات وتقليل الثغرات والمعوقات المستقبلية وتحسين سمعتها، وهذا هو الفرق بين الأداء المالي العالي الذي يخلق تصورا لدى أصحاب المصالح بأن المؤسسة لها سمعة حسنة، وبين الأداء المالي المنخفض الذي يؤدي الى تدهور أوضاع المؤسسة وبالتالي سمعتها. (Tracey, 2014, p. 29)
- المنتجات والخدمات: تمتلك المؤسسة سمعة طيبة إذا اعتقد الزبائن أنها تقدم منتجات ذات جودة، فتقديم سلع عالية الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن وتحسن من صورة المؤسسة في ذهنه.
- المواطنة: تعني المواطنة تبني التركيز الاستراتيجي من قبل المؤسسة للقيام بمسؤولياتها الاقتصادية، الاجتماعية والأخلاقية المتوقعة منها من قبل أصحاب المصلحة(العمري و شيخ ، 2019، صفحة 204). وبالتالي سيستفيد المجتمع من ممارسات المؤسسة المواطنة، كما أنها تجني بدورها ثمار التزاماتها نحو المجتمع، وتمثل أهم ثمرة في تحسين سمعتها في المجتمع.
- حوكمة الشركات: يرى Seifi & Crowther أن الحوكمة يمكن اعتبارها بيئة من الثقة والقيم الأخلاقية كونها جهدا تآزريا من جميع الأطراف المكونة للمؤسسة والمتمثلة بأصحاب المصلحة في الحكومة والجمهور العام والمهتمين في قطاع الشركات(الزبيدي و السامرائي، 2019، الصفحات 131-132). حيث تعمل الحوكمة على جعل المؤسسة تطبق إجراءات الرقابة الشفافة ومجالس ادارة المؤسسات

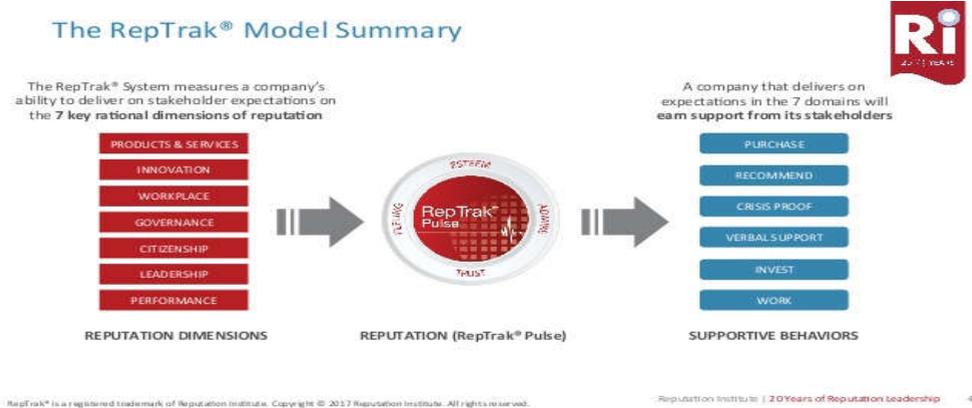
المسئولة واحترام حقوق المساهمين وتحافظ على بيئة نظيفة. وهذا ما يزيد ثقة المستثمرين ويبني السمعة الطيبة.

- بيئة العمل: إن المؤسسات المعروفة بوجود بيئة عمل جيدة وآمنة لا تواجه مشكلة في جذب الموظفين، فإذا تمت معاملة العمال باحترام ومكافأهم بالشكل المناسب على جهودهم، سيكون لديهم نظرة إيجابية على المؤسسة، والتي تؤثر على طريقة عملهم وحديثهم عن صاحب العمل في المجتمع.

وانطلاقاً من هذه المقاييس، يقيس نظام RepTrak قدرة المؤسسة على تلبية توقعات أصحاب المصلحة في المقاييس الموضوعية أو المنطقية السبعة (7) للسمعة، بعدها يتم ربط هذه المقاييس الموضوعية مع الاتصال العاطفي الذي يكتنه أصحاب المصلحة للمؤسسة ليتم قياس السمعة الكلية للمؤسسة. وفي الأخير، فإن المؤسسة التي يكون لديها علامة تجارية قوية وتلبي توقعات ومتطلبات المقاييس السبعة ستحظى بدعم أكبر من أصحاب المصلحة أي من جمهورها الذي سيجرم بما يسمى السلوكيات الداعمة (supportive behaviors) والمتمثلة في (Reputation Institute, 2017, p. 6):

(6) شراء منتجات المؤسسة ذات السمعة الجيدة؛ التكلم عن هذه المؤسسة بكلام جيد وإيجابي؛ التوصية بمنتجات هذه المؤسسة؛ الثقة بهذه المؤسسة وبما تقوم به؛ الترحيب بهذه المؤسسة في المجتمع المحلي؛ العمل من أجل المؤسسة و أخيراً الاستثمار في المؤسسة. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (02) اسفله.

الشكل رقم (2): سيورة قياس السمعة وفق نموذج RepTrak™ Pulse



المصدر: (Reputation Institute, 2017, p. 6)

2.3 تحليل تطور الأهمية النسبية لمقاييس السمعة في بنائها

يمكن تقسيم مقاييس نموذج RepTrak™ Pulse إلى فئتين: تتعلق الفئة الأولى بالمنتج أو الخدمة التي توفرها المؤسسات وتتضمن: مقياس المنتجات والخدمات ومقياس الابداع، والفئة الثانية تتعلق بالمؤسسة وتتضمن خمس مقاييس هي: القيادة، الأداء، الحوكمة، المواطنة وبيئة العمل. وتتعلق المقاييس الثلاث الأخيرة بممارسات المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية. ويعتمد تقييم السمعة على حساب نسب تأثير هذه المقاييس على الحساب الاجمالي للسمعة بالنسبة للمؤسسات موضوع الاستطلاع من جهة (وهذا ما يوضحه لنا الجدول رقم 01 أسفله)، ومن جهة أخرى يقوم بترتيب المؤسسات موضوع الاستطلاع حسب درجة مجموع مقاييس السمعة لكل مؤسسة (وهذا ما يوضحه لنا الجدول رقم 02 في النقطة الموالية).

الجدول رقم (01) تطور مقاييس سمعة الشركات المائة الأكثر سمعة في العالم خلال الفترة 2012-2020

2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2012	السنوات المقاييس
20.1%	21.1%	21.6%	20.5%	18.3%	18.3%	19%	18 %	المنتجات والخدمات*
13.1%	12.8%	13.1%	13.1%	14.0%	13.9%	14%	14%	الابداع**
11.5%	11.2%	10.8%	11.6%	13.1%	13.4%	13%	13%	بيئة العمل ^β
14.8%	15.1%	15.0%	15.0%	14.5%	14.3%	14%	15%	الحوكمة ^α
14.4%	14.2%	14.1%	14.4%	13.6%	13.4%	13%	14%	المواطنة ^ε
12.9%	12.7%	12.5%	12.5%	12.9%	12.9%	13%	13%	القيادة
13.2%	12.9%	12.9%	12.9%	13.6%	13.8%	14%	13%	الاداء
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع
40.7%	40.5%	39.9%	41%	41.2%	41.1%	40%	42%	1- مجموع النسب (^ε + ^β + ^α)
59.3%	59.5%	60.1%	59%	59%	58.9%	60%	58%	2- مجموع باقي المقاييس
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	مجموع 1 و 2
33.2%	33.9%	34.7%	33.6%	32.3%	32.2%	33%	32%	مجموع النسب (**+*)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Reputation Institute, 2012, p. 34): (Reputation

(Reputation Institute, 2015, p. 24)، (Reputation Institute, 2014, p. 22)

(Reputation Institute, 2017, p. 14)، (Reputation Institute, 2016, p. 21)

(The RepTrak Company, 2020، (Reputation Institute, 2019, p. 29)، (2018, p. 22)

p. 1)

من خلال تحليل معطيات الجدول أعلاه يظهر ان مؤشر سمعة المؤسسات لكل عام يتكون من مجموع النسب المئوية لدرجات المقاييس السبعة المكونة للمؤشر الاجمالي، فسمعة المؤسسة هي متغير تابع لمجموع هذه المقاييس السبعة والتي تعتبر متغيرات مستقلة؛ كما أن المؤشرات التي تعزز سمعة الشركات المائة الأكثر سمعة في العالم وفق تقارير السمعة العالمية ظلت مستقرة بشكل ملحوظ للعشر (10) سنوات. ومن حيث الأهمية النسبية لهذه المؤشرات أو المقاييس في تكوين المؤشر الاجمالي للسمعة، فلا تزال المنتجات والخدمات هي المحرك أو المؤشر الأهم، لا سيما من حيث جودة وقيمة العروض التي تقدمها المؤسسة. فنسبة تأثيرها على السمعة تقدر بحوالي 20%. أما المؤشر الثاني فهو حوكمة الشركات بمعدل 15% والمؤشر الثالث هو مواطنة الشركة والتي تراوحت نسبته في المتوسط خلال الفترة حول 14%. وبالتالي فإن مجموع المؤشرات الثلاثة لوحدها يقارب 50% من تشكيل المؤشر الكلي لسمعة المؤسسة، والباقي ينقسم بين الاداء المالي والذي قدر متوسط نسبته بـ 13%، الابداع بـ 13% كذلك، القيادة بمتوسط 12.9% واخيرا مؤشر بيئة العمل بمعدل 11%.

من جهة أخرى، وبتجميع نسب المؤشرات الثلاثة التي تمثل ركائز المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في الحوكمة، المواطنة، وبيئة العمل ($\alpha + \beta + \gamma$) على مر الفترة، فإننا نلاحظ ان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تؤثر بمعدل يقارب 41% من مجموع نسب المؤشرات التي تحتسب على اساسها السمعة. بينما مجموع نسب المقاييس المتعلقة بالمنتج (**+*) لا يتعدى معدل تأثيره 35% على إجمالي مؤشر السمعة. وهذا يدل أنه ورغم جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة وكذا مستوى الابداع لديها إلا أنه ومع تعاضم تأثير الأعلام وازدياد تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت الحاضر فإن المستهلكين باتوا أقدر على تمييز المؤسسات ذات السمعة الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يعني أن المؤسسات ذات الاسم التجاري الجذاب بفعل السياسات المستجيبة اجتماعيا تستفيد من سمعتها الحسنة من أجل تنمية مبيعاتها وخلق التزام أقوى لدى العملاء بسلعها وخدماتها. وبينما كانت الحكمة التقليدية تقضي بأن تسعى المؤسسات إلى إرضاء العملاء من خلال حوافر ومزايا مادية محسوبة في السلعة أو الخدمة، (مثل السعر، الجودة...)، إلا أن المستهلكين بصفة خاصة وأصحاب المصالح بصفة عامة باتوا يأخذون بعين الاعتبار قيم ومعايير أخرى غير متجسدة في السلعة أو الخدمة ذاتها، لكنها تقف ورائها، مثل ظروف وشروط العمل في المؤسسة، وعدم استغلال الأطفال أو النساء كعمالة رخيصة، وعدم الإضرار بالبيئة، وغيرها. وبالتالي فإن سمعة المؤسسات أصبحت الآن وأكثر مما مضى مقترنة بتعزيز تصورات المؤسسة

المتعلقة بدورها في المجتمع. فالمؤسسات التي ارتفع مؤشر سمعتها وتحسنت رتبها هي تلك التي حسنت تصوراتها بخصوص الركائز الثلاث المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في الحوكمة والمواطنة وبيئة العمل. ومنه ما يمكن استنتاجه هو أنه بالرغم من أنه على المؤسسات الأكثر سمعة الاستمرار في تحقيق الجودة في منتجاتها وخدماتها، إلا أن سمعتها تتحسن أكثر نتيجة لما تمثله تلك المؤسسات وليس ما حققته من مبيعات. أي ما تقوم به كممارسات مسؤولة من الناحية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والأخلاقية والقانونية أي باختصار ممارسات المسؤولية الاجتماعية بجميع أبعادها.

3.3 تحليل تطور ترتيب المؤسسات العشرة الأفضل سمعة في العالم

يستعرض الجدول أدناه تطور ترتيب أهم وأفضل عشر منظمات الأفضل سمعة على المستوى الدولي من عام 2010 إلى عام 2020 وفقا لدراسات المعهد الدولي للسمعة.

الجدول رقم (02): تطور ترتيب العشر منظمات الأفضل سمعة في العالم - من عام 2010 إلى عام 2020 -

الترتيب	السنة				
		2010	2011	2012	2013
01	Google	Google	BMW	BMW	
02	Sony	Apple	SONY	The Walt Disney Company	
03	The Walt Disney Company	The Walt Disney Company	The Walt Disney Company	Rolex	
04	BMW	BMW	Daimler	Google	
05	Daimler	Lego	APPLE	Daimler	
06	Apple	Sony	Google	SONY	
07	Nokia	Daimler	Microsoft	Microsoft	
08	IKEA	Canon	Vols wagen	Canon	
09	Vols wagen	Intel	Canon	Nestlé	
10	Intel	Vols wagen	Lego	Lego	

بداية التقييم متذيلة الترتيب في قائمة العشر وانتهى بها المطاف متصدرة القائمة أمثال شركة **Lego** للألعاب ورغم أن هذا التصنيف استضاف العديد من الشركات الداخلة إليه والخارجة منه، إلا أنه ما يجلب الانتباه أكثر هو شركات بقيت وحافظت على وجودها في التصنيف مع المحافظة على الرتبة الجيدة لفترة تقارب أو تزيد عن العقد من الزمن أمثال شركة **The Walt Disney Company**. وفيما يلي سنعرض بعض الأمثلة من هذه المؤسسات:

✓ شركة **Google**: تعد **Google** من أهم الشركات التي تصدرت تقييمات الشركات الأفضل سمعة والأكثر تطبيقاً للمسؤولية الاجتماعية، حيث تعتبر واحدة من أكثر الشركات حضرة في قطاع الإنترنت. وحققت الشركة هذا الترتيب نتيجة لبرنامج استثمار كبير في مجال الطاقة الخضراء، والذي يسمح لها بتغذية مركز البيانات الخاص بها بنسبة 100% طاقة قابلة للتجديد. كما أن هذا المركز يستخدم أقل من 50 في المائة من الطاقة المطلوبة لمثل هذه المراكز، كما تبرعت الشركة بما يوازي مليار دولار لمشروع الطاقة المتجددة. وتعتبر الأولى فيما يخص المواطنة (Reputation Institute, 2018, p. 40)، فقد قامت بتبنيها من خلال مؤسسها الخيرية، وتبرعها بمئات المليارات من الدولارات لأجل التنمية المستدامة ومكافحة الفقر

(<https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1126763/>)، وعلى صعيد مقياس "بيئة العمل" فإن **Google** هي الشركة الوحيدة التي لديها درجة عالية في هذا المقياس فهي رائدة في تكافؤ الفرص، ورفاهية الموظفين والمكافآت. ولكن نلاحظ أن الشركة تراجعته وحققت تأخراً من المرتبة الثالثة عام 2018 إلى المرتبة الرابعة عشر (14) سنة 2019 والثالثة عشر (13) سنة 2020، وبالتالي استبعدت من قائمة العشر شركات الاحسن سمعة في العالم. ويعود سبب ذلك لسلوكها الأخلاقي، وافتقارها إلى الشفافية، وكيفية ارتباط هذه المفاهيم بممارسات عملها في الستين الاخيرتين خاصة بيئة العمل لديها حيث انخفض هذا المؤشر لديها بـ 2.4 نقطة (Reputation Institute, 2019, p. 65) وهذا ما أثر على صورتها.

✓ الشركة الدانماركية **Lego**: لم تقم أي شركة بإظهار مدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية حسب تقارير السمعة مثل شركة (**Lego**)، المعروفة بتصنيع المكعبات الملونة للأطفال، فبعد المركز العاشر الذي حازت عليه سنتي 2012 و 2013 قفزت لتصل إلى المركز الثاني أعوام 2017، 2018 و 2019 وإلى المركز الأول في 2020. ويرجع هذا التقدم إلى جهودها المبذولة لتحقيق الاستدامة البيئية التي أصبح اسم (**Lego**) مقترنا بها في الآونة الأخيرة، ففي مارس 2018، أعلنت الشركة عن خطط لإنتاج قطع

مصنوعة من مصادر نباتية (مادة متعدد الإيثيلين النباتية) وبعد 4 أشهر فقط، أطلقت مجموعتها الأولى من العناصر النباتية الطبيعية، مثل الأشجار وأوراق الشجر، وقصب السكر، وهذا ضمن إحدى الخطوات العديدة التي تتطلع الشركة من خلالها لتحقيق هدفها المتمثل في استخدام المواد الطبيعية في كافة المنتجات الأساسية والتعبئة والتغليف بحلول عام 2030. فقد قررت استثمار 150 مليون دولار خلال الفترة 2015-2030 لتحسين الألعاب من أجل البيئة.

(www.givainc.com/blog/index.cfm/2015/12/7/Case-Studies-in- ✓

شركة (CSR-Lego-to-Invest-150-Million-in-Sustainability-Projects). كما حققت الشركة نسبة 7% من مشروعها لإعادة تدوير 100% من نفايات التصنيع بحلول عام 2025 (https://b2b-2025.sy.com/news). واستطاعت تجاوز النسبة المخططة في الوقت الحالي لإنتاج أكبر كم ممكن من الطاقة المتجددة بقدر ما تستهلكه عملياتها، وذلك عبر الاستثمار في مزارع الرياح في ألمانيا والمملكة المتحدة.

✓ شركة INTEL: تعتبر Intel من أكبر الشركات المتخصصة في رقائق ومعالجات الكمبيوتر، وقد أحرزت الشركة خلال العقد الماضي تقدماً كبيراً لخفض انبعاثات غازات الدفيئة، وتوفير كميات ضخمة من المياه في المجتمعات المحلية، وتحقيق المساواة في الأجور بين الجنسين لدى قوتها العاملة حول العالم وغيرها من الإنجازات الأخرى. ويحدد تقرير شركة Intel حول المسؤولية الاجتماعية الذي نشر في شهر ماي 2020 استراتيجية وأهدافاً جديدة للعام 2030 بهدف مواصلة التقدم خلال العقد القادم، بدءاً من تحقيق كفاءة استهلاك الموارد المائية، والاعتماد الكامل على مصادر الطاقة الخضراء، وإعادة تدوير كامل النفايات الناتجة عن عمليات تصنيع الشركة حول العالم، ووصولاً إلى توسيع نطاق برامج حقوق الإنسان في سلاسل التوريد التابعة للشركة. وأبدت Intel التزامها بالتعاون مع القطاعات والحكومات والمجتمعات لمعالجة التحديات التي يواجهها العالم والمتمثلة في التغير المناخي والتباين الشديد في اعتماد التقنيات الرقمية حول العالم وكذا التفشي الحالي لجائحة كوفيد-19، ويمكن الاطلاع على أبرز نقاط هذا التقرير على الموقع: (https://www.msn.com/ar-eg/news/techandscience/إنتل-تصدر-تقريرها-الخاص-بالمسؤولية-الاجتماعية-للشركات-).

✓ شركة The Walt Disney: من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن الشركة الترفيهية والإعلامية الدولية The Walt Disney Company حازت على المراتب الأولى في تصنيف السمعة وذلك خلال العقد (2010-2020)، وهذا يدل على السمعة الجيدة التي تحظى بها الشركة والتي ساهم

في بنائها النهج الذي تستند عليه الشركة بخصوص المسؤولية الاجتماعية. حيث تسعى الشركة لتوفير الراحة والإلهام والفرص للأطفال والأسر في جميع أنحاء العالم من خلال المساهمات النقدية والعينية، والعمل التطوعي، وبرنامج التأثير الاجتماعي المميز الذي يركز على مستشفيات الأطفال. كما أن الشركة تدعم موظفيها وتمنحهم العلاوات والجوائز، وتوفر لهم التكوين والمنح الدراسية (<https://businessteacher.org/reports/corporate-social-responsibility-the-walt-disney-company.php>). . (2019 بوضع محركات حرارية لتوليد الطاقة الشمسية تبلغ مساحتها 270 فدناً و50 ميغاوات في عالم والت ديزني والتي من المتوقع أن تشغل اثنين من المتنزهات الأربعة في أورلاندو سنويًا. كما أن القطارات البخارية وقارب مارك توين النهري في منتجع ديزني لاند في كاليفورنيا تعمل على وقود الديزل الحيوي المصنوع من زيت الطهي المعاد تدويره الخاص بالشركة، أما أسطول الحافلات في عالم والت ديزني يشغل باستخدام وقود الديزل المتجدد بنسبة 50٪). (<https://thewaltdisneycompany.com/environmental-sustainability>).

واستثمرت الشركة في البناء الأخضر، حيث حصل مبنى **The Grand Central** على شهادة **Creative Campus expansion in Glendale** (LEED) للتصميم المستدام. وبخصوص تخضير انتاجها، فمنذ عام 2009، قامت الشركة بتوظيف مشرفين بيعيين يعملون في فرق الأفلام الروائية لإنشاء برامج لإعادة التدوير وتنظيف فرق العمل حول الممارسات البيئية. ولأكثر من عقد من الزمن، استثمرت ديزني في الحلول المناخية القائمة على الطبيعة، وتوفر هذه الأماكن الطبيعية موائيل للحيوانات وموارد للمجتمعات المحلية من خلال الغذاء والمأوى والدخل، وتساعد جميعها في الحد من تأثير تغير المناخ. ومنذ عام 1995، قدم صندوق ديزني لحفظ الطبيعة بدفع 100 مليون دولار لدعم المنظمات غير الربحية التي تعمل لإنقاذ الحياة البرية وحماية الكوكب. حيث يقوم فريق **Disney Conservation Team Wildlife** بوضع أفضل البرامج العلمية في فئتها للحفاظ على الحياة البرية في ساحة ديزني وخارجها، كما يتواصل مع الناس لبناء شبكة للطبيعة وللعبارة بالكوكب من خلال الإجراءات اليومية (<https://thewaltdisneycompany.com/disney-conservation>)

4. خاتمة:

يعتبر الاهتمام بالسمعة الطيبة مطلب وهدف رئيس يمتد من الاشخاص إلى المؤسسات كشاهد على حسن أدائها وقدرتها على تلبية احتياجات جمهور المستفيدين منها. وبعد أن كانت المؤسسات تعتمد في بناء سمعتها على جودة الانتاج واستراتيجيات التسعير والترويج، أصبحت في وقتنا الحالي تتوجه نحو مدخل السلوك الاجتماعي الذي فرضه عليها الوعي المتنامي للعملاء ولأصحاب المصالح. كما أن التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عصر يتسم بالتغير السريع حتم عليها ذلك أيضاً.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أصبحت المنظمات تدرك مدى أهمية مساهمتها في تحقيق الخير العام في مختلف المجالات سواء كانت علمية، اجتماعية، ثقافية، رياضية، صحية، خيرية... إلخ.
- إن المؤسسات التي تبنت نهجاً أكثر مراعاةً للمسؤولية الاجتماعية استطاعت كسب ود وثقة الرأي العام. فالمسؤولية الاجتماعية لم تعد خياراً بعد اليوم، وإنما مطلباً يحسن سمعتها.
- إن تطبيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية لا يؤثر ايجاباً فقط على المجتمع الذي تنشط فيه، وإنما يؤدي إلى تحسين سمعتها، حيث بينت الاستطلاعات التي قام بها المعهد الأمريكي للسمعة أن الشركات الأحسن تطبيقاً للمسؤولية الاجتماعية هي الأفضل سمعة عند العملاء مثل شركة **Walt Disney**، **Lego**، **Sony** وغيرها، وهذا إنما حصده من جراء قيامها بأنشطة تدخل ضمن ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

وانطلاقاً من هذه النتائج فإن الدراسة توصي بما يلي :

- بالنسبة للمؤسسات محل الاستطلاعات، فرغم تحسن سمعة الكثير منها، إلا أن أغلب المؤسسات لا يزال أمامها طرقةً طويلة للوصول إلى الأهداف الموضوعية. حيث لا يمكنها ترك عبء المسؤولية الاجتماعية على المديرين التنفيذيين والإدارات العليا فقط. فيجب أن يكون لكل موظف دور يؤديه في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وقد تضطر المؤسسة إلى مواجهة المخاطر في حال عدم تحقيق ذلك، فالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من شأنه تحديد إرث المؤسسة بأكملها.
- انطلاقاً من تجربة المؤسسات العالمية التي كانت محل الاستطلاعات التي قام بها معهد السمعة، فيجب على المؤسسات العربية عامة والجزائرية خاصة:

✓ تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية من أجل بناء سمعتها من خلال كسب ولاء العملاء؛

✓ نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية بكل أبعادها وعدم اختصارها في الأعمال الخيرية فقط، فالمؤسسات العالمية إنما اكتسبت سمعتها بفعل تغلغلها في الحياة الاجتماعية وتبنيها لكل ما يحمي أفراد مجتمعا وبيئته؛

✓ العمل على تبنى أساليب جديدة للترويج عن ممارسات المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية، وهذا ما سيساعد في نشر الوعي لدى الجمهور وجذب انتباهه لتطبيقات المسؤولية الاجتماعية من جهة، ومن جهة أخرى تمكينه من تحسين تصوراته حول المؤسسات المسؤولة وغير المسؤولة اجتماعيا وبالتالي مساعدته على بناء صورة ذهنية لديه حول المؤسسات ما سيؤدي بالضرورة إلى بناء سمعة تلك المؤسسات.

5. قائمة المراجع:

1. محمد الصيرفي (2007) *المسؤولية الاجتماعية للإدارة* (الإصدار الطبعة الأولى). (دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
2. أصيلة العمري، و عبد القادر شيخ، (2019). اسهامات المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سلوكيات المواطنة في منظمات الأعمال- تجربة NCA روية. *مجلة المنهل الاقتصادي*، 02(01).
3. راتب جليل صويص، و محمد فلاق . (2020). مساهمة تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة منظمات الأعمال- دراسة ميدانية لعينة من مشتركى شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر. *المجلة الاردنية في ادارة الأعمال*، 16(1).
4. أحمد عبد الحفيظي. (2019). آليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية. *المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي*(7).
5. خليل إبراهيم إسماعيل الزبيدي، و سالي إبراهيم أحمد السامرائي. (2019). تأثير الحوكمة في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية الأهلية. *المجلة الدولية لضمان الجودة*، 2(2).
6. خيرى علي أوسو، و كلثوم بن ثامر . (2018). المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق السمعة المنظمة، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في عدد من فنادق الدرجة الأولى في محافظة دهوك. *مجلة زانكو للعلوم الإنسانية*، 22(4).
7. زهية عبا. (2019). اشكالية ادماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، العلوم التجارية ادارة اعمال، جامعة باتنة.

8. عادل هادي حسين البغدادي، و أحمد عبد الحسن كحيط الابري. (2018). العلاقة بين سمعة المنظمة والأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية في مطاعم الدرجة الاولى والممتازة في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، 15 (4).
9. عثمان ثابت حسن رضا فولى . (2019). التطورات العلمية والأطر النظرية للمسؤولية الاجتماعية. (المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، المحرر) ، كتاب جماعي حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الاولى.
10. فريدة زيني وآخرون . (ديسمبر 2019). دور القيادة الإدارية في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات خدمات الرعاية الصحية بالجزائر دراسة حالة مستشفى مستغانم-خروبة-. مجلة الباحث، 19 (01).
11. مراد مسعود سعداوي وراضية خلادي . (2019). دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الاداء المالي للمؤسسات دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولايتي الاغواط وغرداية. مجلة ابعاد اقتصادية، 9 (2).
12. منصور عبد القادر منصور وآخرون. (2019). المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة. (المركز الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية العربي، المحرر)، كتاب جماعي حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية.
13. <https://www.rowadalaamal.com> /سمعة-الشركة-كيف-تتجنب-المخاطر . تاريخ الاسترداد 2020 ,06 15
14. (يلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 2020 ,05 08 من http://syria-catId=2&ex.com/display_art.php?id=7358
15. (يلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 2020 ,05 08 من <https://www.msn.com/ar-eg/news/techandscience> /إنتل-تصدر-تقريرها-الخاص-بالمسؤولية-الاجتماعية-للشركات-والذي-يحدد-أبرز-التحديات-العالمية-الراهنه/ar-BB14fIAx
16. Ewing, M., Windisch, L., & Newton, F. (2010). corporate reputation in Peoples Republic of CHINA, AB2B, perspective. *industrial marketing management*, 57(5).
17. Mirvis . (2012). *Building reputation , here , there , and every where , worldwide views on local impact of corporate responsibility*.
18. Sala , M. (2011). Creating a new multistakeholder methodology for measuring corporate reputation. (c. E. Leadership, Ed.)

19. Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*.
20. Ponzi, L., Fombrun, C., & Gardberg, N. (2011). RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation. *Corp Reputation Rev*, 14.
21. Reputation Institute. (2012). *2012 Global RepTrak™ 100 The World's Most Reputable Companies A Reputation study with Consumers in 15 Countries*.
22. Reputation Institute. (2013). *2013 Global RepTrak™ 100 The World's Most Reputable Companies A Reputation study with Consumers in 15 Countries*.
23. Reputation Institute; Fobes. (2014). *2014 - Global RepTrak® 100 The World's Most Reputable Companies a Reputation Study with Consumers in 15 Countries*.
24. Reputation Institute. (2015). *The Global RepTrak®100: The World's Most Reputable Companies 2015, RI Report on Consumer Perceptions of Companies in 15 Countries*.
25. Reputation Institute. (2016). *2016 Global RepTrak™ 100 The World's Most Reputable Companies A Reputation study with Consumers in 15 Countries*.
26. Reputation Institute. (2017). *2017 Global Rep Trak 100 The World's Most Reputable Companies, global Rep Trak 100 report*.
27. Reputation Institute. (2018). *Powering the world's most reputable companies Global RepTrak® 100*.
28. Reputation Institute. (2018). *Raising the stakes on corporate responsibility, Global Corporate Responsibility Rep TRAKR 100*.
29. Reputation Institute. (2019). *winning in the new reputation economy, global Rep Trak 2019*.
30. Sundbo, J. (2009). Innovation in the experience economy: a taxonomy of innovation organisations. *The Service Industries Journal*, 29(04).
31. The RepTrak Company. (2020). *Global RepTrak 2020, A Decade of Reputation Leaders*.
32. Tracey, N. (2014). Corporate reputation and financial performance: Underlying dimensions of corporate reputation and their relation to sustained financial performance. Australia: School of Management.
33. Retrieved 06 30, 2020, from <https://youmatter.world/fr/le-top-100-des-entreprises-avec-la-meilleure-reputation-rse/>.
34. Retrieved 08 26, 2019, from <https://www.argaam.com/ar/article/article-detail/id/1126763/>.

35. Retrieved 06 22, 2020, from www.givainc.com/blog/index.cfm/2015/12/7/Case-Studies-in-CSR-Lego-to-Invest-150-Million-in-Sustainability-Projects.
36. Retrieved 05 08, 2020, from <https://b2b-sy.com/news/56848/>.
37. Retrieved 6 04, 2020, from <https://businessteacher.org/reports/corporate-social-responsibility-the-walt-disney-company.php>.
38. Retrieved 06 06, 2020, from <https://thewaltdisneycompany.com/environmental-sustainability>.
39. Retrieved 06 06, 2020, from <https://thewaltdisneycompany.com/disney-conservation>.