

## تجارب عن بعض الشركات العالمية في تعزيز المسؤولية الإجتماعية للشركات

*Experiences of some international companies in consolidating corporate social responsibility*

نوال لزرق

جامعة معسكر (الجزائر)

[newel.lazreg@univ-mascara.dz](mailto:newel.lazreg@univ-mascara.dz)

فوزية بداد \*

جامعة معسكر (الجزائر)

[f.bedad@univ-mascara.dz](mailto:f.bedad@univ-mascara.dz)

مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات - جامعة معسكر

المعلومات المقال	الملخص:
تاريخ الارسال: 2021/10/27	<p>باعتبار المسؤولية الاجتماعية للشركات قضية مهمة في الأعمال التجارية الدولية، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأنشطة التي يجب أن تتخذها الشركات لكي ينظر إليها على أنها مسؤولة اجتماعيا، ولتحقيق ذلك قمنا بعرض بعض التجارب لشركات عالمية ناجحة في مجال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات تتمثل في (The LEGO Group ,Salesforce ,Starbucks)</p> <p>فأشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم الأنشطة لتعزيز واقع المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الثلاث المذكورة سابقا تتمثل في مراعاة الجوانب الأخلاقية والخيرية، والمساهمة في التنمية الاجتماعية والبيئية. بالإضافة إلى التزام LEGO Group بالاستدامة.</p>
تاريخ القبول: 2022/04/12	
الكلمات المفتاحية: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ المسؤولية الاجتماعية:</li> <li>✓ التنمية المستدامة:</li> <li>✓ الشركات العالمية:</li> </ul>	
Article info	Abstract :
Received 27/10/2021	<p><i>Considering corporate social responsibility an important issue in international business, this study aimed to identify the activities that companies must take in order to be seen as socially responsible, and to achieve this we presented some experiences of successful international companies in the field of corporate socially responsible represented in (The LEGO Group, Salesforce, Starbucks).</i></p> <p><i>The results of the study indicated that the most important activities to enhance the reality of social responsibility for the three companies mentioned above, are taking into account the ethical and charitable aspects, and contributing to social and environmental development. In addition to the LEGO Group's commitment to sustainability.</i></p>
Accepted 12/04/2022	
Keywords: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Social Responsibility.</li> <li>✓ Sustainable Development</li> <li>✓ Global Companies</li> </ul>	

كان مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) موجودًا منذ عقود، لكن حدوده لا تزال تتطور حتى في عام 2021 (Yuan, Y. et al; 2020) وفي الآونة الأخيرة، كرس العلماء والمديرون اهتمامًا أكبر للمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) وآثارها الاستراتيجية، مع زيادة الوعي حول الموضوع، من المتوقع أن يكون هناك إجماع على تعريف، ولكن حتى الآن لم يتم التوصل إلى ذلك، أدى عدم وجود تعريف مقبول عالميًا إلى قيام البعض بتعريفه على أنه مصطلح، أو مفهوم، أو عملية، أو نظرية، بينما يسميه آخرون ببساطة نشاطًا أو مجموعة من الأنشطة (Hazlett & Murray, 2007) حيث يستخدم مصطلح المسؤولية الاجتماعية للشركات الآن على نطاق واسع في ساحة الأعمال التجارية الدولية (Lindgreen et al. 2009). و تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) استراتيجية تطوعية جديدة تشمل الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والأخلاقية والبيئية للأعمال التجارية في التعامل مع البيئة (Carroll, 1979) بالإضافة إلى التزام أخلاقي تجاه شركة ما من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تحسين نوعية حياة الموظفين وأسرتهم، فضلاً عن رفاهية المجتمع ككل (Dahlsrud, 2008) حيث تعني المسؤولية الاجتماعية للأفراد والمنظمات إظهار السلوك الأخلاقي وإظهار الحساسية تجاه القضايا الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والبيئية. وهكذا، ظهرت المسؤولية الاجتماعية للشركات كاستجابة من الشركات الكبيرة للقلق الاجتماعي المتزايد بهدف معالجة بعض القضايا تشمل المصالح الاجتماعية والبيئية والاستهلاكية (Bowen, 2018; Ruggiero, P.; Cupertino, S, 2018) حيث تم التأكيد على أن تنفيذ هذه السلوكيات مفيد لسير الأعمال (Andrzej.S, Anna.M, 2014) كما تأتي أخلاقيات الشركة مباشرة من فكرة المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة. حيث تهدف الشركة المسؤولة والمستدامة إلى تضمين المعايير الأخلاقية في الإستراتيجية واستخدامها بطريقة واعية (Paliwoda-Matiolańska, 2009) حيث ظهر مفهوم الاستدامة بشكل رسمي لأول مرة في تقرير برونتلاند في عام 1987 (WATCAD, 1987) وأشار إلى تلبية الاحتياجات الحالية المتعلقة بالتنمية والبيئة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة (Goel .P, 2010) كما تزداد أهمية الممارسات الجيدة للمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) التي تركز على الاستدامة (Emilio.A, et al, 2019) حيث تكتسب خلالها المنظمة التزامًا تجاه المجتمع وأصحاب المصلحة للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة والرفاهية الاجتماعية، وتطبيق اللوائح المحلية والدولية، وكذلك الحفاظ على السلوك الأخلاقي وتوفير إدارة شفافة. حيث تم توثيق دور الاستدامة في المسؤولية الاجتماعية للشركات على نطاق واسع في المؤلفات العلمية (Málovics. G, et al, 2008; Perez-Batres, et al, 2010) تساهم الشركات المسؤولة اجتماعياً على تحقيق الأرباح في بعض جوانب التنمية الاجتماعية، وإن لم يكن من الواضح أنها كلها. لا ينبغي أن يُتوقع من كل شركة أن تشارك في كل جانب من جوانب التنمية الاجتماعية، سيكون ذلك مقيداً بلا داع، ولكن لكي تشارك الشركة في بعض الجوانب داخل الشركة وخارجها، ستجعل منتجاتها وخدماتها (على سبيل المثال الخدمات المالية) أكثر جاذبية للمستهلكين ككل، مما يجعل الشركة أكثر ربحية، و ستكون هناك تكاليف متزايدة لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات، ولكن من المرجح أن تفوق الفوائد التكاليف بكثير (Micha el Hopkins, 2004)، حيث أهم وأهم القضايا التي تؤثر على تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات تتمثل في العلاقات مع المستهلكين (74٪) والموظفين (72٪)، التنظيم السليم للعمل في الشركة (65٪)، و (53٪) بالنسبة للعلاقات الصادقة مع العملاء و شركاء الأعمال (PARP, 2012) من خلال المراقبة المنهجية تراقب الشركات آثار أفعالها التي تستهدف:

العملاء والموردين والمجتمع والموظفين وغيرهم ممن لديهم مصلحة لدى الشركة (Lee, 2008) حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات كمحفز محتمل لتشكيل نظرة الموظفين تجاه الطبيعة من أجل بيئة عمل مستدامة كما أكدت دراسة (Kong, L. et

(al;2021) بأن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحفز العمال على إعادة التفكير في العلاقة بين الذات والطبيعة ؛ وبالتالي يتم تشجيعهم على المشاركة في الأنشطة التي تساعد في الحفاظ على البيئة، مثل المشاركة في الأنشطة المؤيدة للبيئة في مكان العمل مما يحفز المشاعر الفائقة لدى الموظفين لخلق بيئة مستدامة.

من هذا المنطلق أصبحت اليوم الشركات ليست مجرد أرباب عمل فحسب، بل هي رعاة للمجتمع، علاوة على ذلك أصبح من الضروري التفكير لإتخاذ إجراءات فورية وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ برامج ممارسة المسؤولية الاجتماعية . من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

**ماهي أهم الأنشطة التي تتخذها الشركات الثلاثة (The LEGO Group ,Salesforce Starbucks) من أجل تعزيز المسؤولية الاجتماعية ؟**

ولعلاج هذه الإشكالية تم التطرق إلى محورين : المحور الأول يركز على الأدبيات النظرية من مقالات وكتب التي تؤكد على أهمية ممارسة الشركات للمسؤولية الاجتماعية وكيف يتم تحديد الإستراتيجيات المناسبة، أما المحور الثاني تطرقنا فيه إلى دراسة تجارب لبعض الشركات العالمية التي نجحت في تعزيز أنشطة المسؤولية الاجتماعية تتمثل في شركة ستاربكس وهي شركة مقاهي أمريكية في سياتل بولاية واشنطن، وشركة سيلز فورس دوت كوم هي شركة برمجيات أمريكية مقرها في سان فرانسيسكو بكاليفورنيا ومجموعة ليجو وهي شركة دنماركية مختصة في صناعة ألعاب الأطفال

**أهمية الدراسة :**

في الوقت الراهن تتزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات، مما يجعل من الضروري أن يكون للشركات أنشطة المسؤولية الاجتماعية من أجل الحفاظ على أعمالها (Engle 2006 ، Welford & Frost 2006) وعليه إن أهمية البحث تتجلى من أهمية موضوع البحث، حيث تساهم هذه الدراسة بتقديم أمثلة لشركات عالمية ناجحة ينظر إليها على أنها شركات مسؤولة إجتماعيا، بهدف التعلم من تجارب البلدان الأخرى في ترسيخ واقع المسؤولية الاجتماعية للشركات، بالإضافة إلى كيفية تجاوز هذه الشركات التحديات التي واجهتها نحو إلزامها بممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية .

**أهداف الدراسة :** نسعى من خلال هذه الدراسة التوصل إلى جملة من الأهداف أهمها :

- إبراز مفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات .
- تحديد أبعاد ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات .
- تقديم أمثلة لتجارب عالمية ناجحة في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية للشركات .
- التعرف على أنشطة المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الثلاثة : ستاربكس و سيلز فورس و مجموعة ليجو .

**منهجية الدراسة :**

إقتضت طبيعة الدراسة إستخدام المنهج الوصفي كونه ملائما لأهداف الدراسة، من حيث التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتحديد أبعادها، وأهميتها، بالإضافة إلى تحليل واقع المسؤولية الاجتماعية لدى بعض الشركات العالمية الناجحة في ممارسة وترسيخ المسؤولية الاجتماعية .

**الدراسات السابقة :**

- دراسة (Zhongju. L , 2022) :

قامت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً (SRHRM) والصوت الأخلاقي للموظفين. بالإضافة إلى استكشاف دور الوساطة في الكفاءة الذاتية الأخلاقية للموظفين والدور الوسيط للهوية التنظيمية. فأشارت نتائج الدراسة على مدى ثلاث فترات منفصلة إلى أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً (SRHRM) ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالصوت الأخلاقي للموظفين وأن هذه العلاقة يتم التوسط فيها من خلال الكفاءة الذاتية الأخلاقية للموظفين. علاوة على ذلك، لا تؤثر الهوية التنظيمية للموظفين على العلاقة الإيجابية بين SRHRM والكفاءة الذاتية للموظفين فحسب، بل يؤثر أيضاً على العلاقة غير المباشرة بين SRHRM والصوت الأخلاقي من خلال الكفاءة الذاتية الأخلاقية.

### - دراسة (Kong, L.et al;2021)

بحثت هذه الدراسة في اختبار تأثير أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات على المستوى الجزئي للبحث على الأداء البيئي للمنظمة بوساطة سلوكيات الموظفين المؤيدة للبيئة، تجادل هذه الدراسة بأن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات تحفز العمال على إعادة التفكير في العلاقة بين الذات والطبيعة؛ وبالتالي، يتم تشجيعهم على المشاركة في الأنشطة التي تساعد في الحفاظ على البيئة، مثل المشاركة في الأنشطة المؤيدة للبيئة في مكان العمل، حيث تم اختبار النموذج المقترح للدراسة في القطاع المصرفي الباكستاني وتم تحليله باستخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) ضمن برنامج AMOS. فأظهرت النتائج أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات على المستوى الجزئي باستخدام السلوكيات البيئية للموظفين كوسيط، تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء البيئي للبنك. حيث هذه النتائج مفيدة لوضعي السياسات في المؤسسات المصرفية المختلفة لفهم كيف يمكنهم تقليل الأثر البيئي باستخدام برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات.

### - دراسة (Kuldip, S.;2021)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء التنظيمي بين موظفي القطاع العام في ماليزيا فأشارت نتائج الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات كانت مرتبطة بشكل إيجابي مع الأداء التنظيمي. إلى جانب ذلك، وجدت الدراسة أيضاً وجود علاقات مهمة بين الأبعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء التنظيمي. حيث قدمت هذه الدراسة نظرة ثاقبة للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء التنظيمي في القطاع العام.

### - دراسة (Ahmad.A, Shahrzad.K,2017)

تركز هذه الدراسة على أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات ولماذا أصبحت منتشرة جداً في أي مؤسسة. كما تحاول البحث في آثار المسؤولية الاجتماعية للشركات لدى شركة صناعة البترول في إيران (التي تمتلك ثاني أكبر احتياطي للنفط والغاز في العالم). حيث تم الافتراض أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات ونتائج الجودة الداخلية لها علاقة قوية في صناعة البترول، فكانت نتائج الدراسة كما افترض الباحثون، وظهرت علاقة ارتباط قوية بين نتائج الجودة الداخلية والمسؤولية الاجتماعية. اللافت للنظر على الرغم من أن الباحثين وجدوا أيضاً ارتباطاً ضعيفاً، ولكن سلبياً، بين المسؤولية الاجتماعية للشركات ونتائج الجودة الخارجية. من المتوقع أن يكون هذا الارتباط هو السبب في أن بعض الدراسات القديمة للمسؤولية الاجتماعية للشركات أظهرت تأثيراً سلبياً على ربحية الشركة، خاصةً إذا كانت الصناعة تعتمد اعتماداً كبيراً على الجودة الخارجية.

### - دراسة (Andrzej .S, Anna .M,2014) :

كان الهدف من الدراسة هو تحديد الإجراءات التي ينبغي أن تتخذها الشركات لكي يُنظر إليها على أنها مسؤولة اجتماعياً، والعوامل التي تؤثر على اختيار صاحب العمل، حيث تم استخدام طريقة المسح التشخيصي بما في ذلك أداة الإستبيان الذي تم

اختباره على 1 157 من سكان مقاطعة لوبلسكي وتم تطبيق الاختيار العشوائي الطبقي، فكانت نتائج الدراسة من وجهة نظر المشاركين أن الشركة المسؤولة اجتماعياً تمتاز بالعمل الأخلاقي، وتعامل الموظفين بشكل جيد، ولديها علاقة صادقة مع الموظفين والعملاء، فضلاً عن دعم المنظمات الخيرية والبيئية، كما يجب استخدام خبرات الدول الأخرى في المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) من أجل تحقيق أكثر الأساليب العملية في الإدارة، بالإضافة إلى الإهتمام بنشر الموافقة الاجتماعية لشركتهم في وسائل الإعلام، وكذلك السعي للتعاون مع السلطات والمجتمع المحلي.

لقد إستفدنا من هذه الدراسات في تكوين الإطار النظري وتحديد متغيرات الدراسة، حيث تتفق دراستنا مع هذه الدراسات بما أشارت إليه إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات ومعرفة الأنشطة التي تتخذها الشركات حتى تكون مسؤولة اجتماعياً. وتقدم الدراسة الحالية إضافة إلى ما تم عرضه في الدراسات السابقة مايلي :

- تقديم أمثلة لشركات ناجحة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- التعلم من تجارب بعض الشركات المسؤولة اجتماعياً .

## 2. الإطار النظري للدراسة

### 1.2 مفاهيم أساسية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR):

المسؤولية الاجتماعية للشركات هي شكل من أشكال التنظيم الذاتي الذي يتضمن قضايا "الاستدامة والتنمية المستدامة والإدارة البيئية وأخلاقيات العمل والعمل الخيري والاستثمار المجتمعي وحقوق العمال والرفاهية وحقوق الإنسان وحوكمة الشركات والامتثال القانوني وحقوق الحيوان" (Dillard & Murray, 2013) وفقاً ل (Abigail & Donald, 2000) غالباً ما يشار إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها ضمير الشركة، أو مواطنة الشركة، أو الأداء الاجتماعي أو الأعمال المسؤولة المناسبة. حيث قدم Bowen (1953) مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات في كتابه "المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال" باعتبارها "التزام رجال الأعمال باتباع سياسات مرغوبة من منظور أهداف المجتمع وقيمه، واتخاذ القرارات أو إجراء الأعمال في سياقها". ويضيف (Hristea, 2011, 58) أن المسؤولية الاجتماعية تمثل وسيلة لإرساء ممارسات مثالية لخلق الثروة وتحسين مستوى التنمية المستدامة للمجتمع، ويرتبط مصطلح المسؤولية المجتمعية بالمفهوم الثلاثي ( إزدهار إقتصادي، إحترام البيئة، إحترام وتحسين التضامن الاجتماعي ) وهذا التطور يمثل للمنظمة التركيز على الجوانب التالية:

**الإقتصادي:** من خلال خلق الثروة للجميع على أساس الإنتاج وطرق المساهمة الدائمة

**البيئي:** من خلال الحفاظ على الموارد والإدارة

**الإجتماعي:** العدالة ومشاركة جميع فئات المجتمع

على الرغم من إختلاف الآراء حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن تلخيصها على نطاق واسع على أنها الأنشطة التي تمارسها الشركات لإرضاء القيم والأهداف المجتمعية، والتي تتجاوز تحقيق الربح ( Timothy et al, 2021 ).

### 2.2 أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات

هناك أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية تتمثل في : ( الإقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الخيري ) حيث تشكل هذه الأبعاد مطالباً أساسية للمجتمع يجب تليتها من قبل رجال الأعمال (الغالي والعامري، 2008، 83).

حيث تتطلب المسؤولية الإقتصادية حسب (Lee & Carroll. 2011, 116) مع (Gholami, 2011, 148) أن تكون الأعمال مربحة بالإضافة إلى إنتاج السلع والخدمات المرغوبة في المجتمع، والمسؤولية القانونية تلي متطلبات المجتمع كما ينص عليها القانون،

## تجارب عن بعض الشركات العالمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات

والمسؤولية الأخلاقية تتطلب من المنظمات أن تتبع أساليب وقواعد السلوك الأخلاقي التي تساعد المنظمات أن تفي بمسؤوليتها الاخلاقية، وأخيرا المسؤولية الخيرية التي تعكس الرغبة المشتركة في رؤية المنظمات المشاركة بنشاط في تحسين المجتمع في سياساتها الإقتصادية والقانونية والأخلاقية ومن أمثلتها برامج الأسرة والعمل التطوعي للمنظمات والتبرعات للمنظمات الثقافية، ويوضح Carroll هذه المسؤوليات بشكل هرمي متسلسل لتوضيح الترابط بينها من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي مسؤولية على مسؤولية أخرى يمثل حالة واقعية فلا يمكن أن تتوقع من منظمات الأعمال مبادرات خيرية ومسؤولية إذا لم تكن هذه المنظمات قد قطعت شوطا في إطار تحملها لمسئوليتها الإقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها، والشكل (1) يوضح هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية (الطائي والذجاوي، 2017، 227):

الشكل (1): هرم كارول (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية



Source :Lee S. Y.et al, 2011,p 116.

### 3.2. أهمية وإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات

#### 1.3.2 أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات:

تمارس المسؤولية الاجتماعية للشركات من قبل معظم الشركات، سواء كانت شركات محلية أو دولية، شركات صغيرة أو كبيرة. ومع ذلك، هناك شركات تسيء استخدام المسؤولية الاجتماعية من خلال تحقيق أرباح ضخمة من أعمالها. حيث تُستخدم جهود المسؤولية الاجتماعية للشركات لمساعدة المجتمع والبيئة، وستكون أكثر فائدة لجميع الأطراف إذا تم استخدام هذه الجهود لمساعدة العالم، بدلاً من تحقيق المزيد من الأرباح. يمكن أن تساعد جهود المسؤولية الاجتماعية للشركات على بناء صورة أقوى وتحسين سمعتها من حيث امتلاكها لمركز تنافسي قوي في السوق. هذا مهم للحفاظ على استدامتها، وهو عامل مهم للغاية في تحديد نجاح أو فشل الشركة. كما ستحقق أيضاً جهود المسؤولية الاجتماعية للشركات في بناء علاقة قوية مع عملائها من حيث أنهم يحكمون على الشركة ليس فقط من حيث جودة السلع والخدمات المقدمة، ولكن أيضاً من خلال أعمالهم الخيرية. حيث يجب

على الشركات المساهمة باستمرار في المسؤولية الاجتماعية للشركات لبناء صورة إيجابية مع عملائها لأنه من وجهة نظر التسويق، العملاء هم الأصول الرئيسية للشركات (Wae.Y, Rashad.Y,2012)

### 2.3.2 إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات:

تعتبر استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها خارطة طريق للمضي قدما في قضايا المسؤولية الاجتماعية للشركات. حيث تحدد اتجاه الشركة ونطاقها على المدى الطويل فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، مما يسمح للشركة باستخدام مواردها بنجاح في بيئتها الفريدة لتلبية احتياجات السوق وتلبية توقعات أصحاب المصلحة. قد تكون الشركات المختلفة في مراحل مختلفة من الوعي والعمل على المسؤولية الاجتماعية للشركات، الأمر الذي سيحدد محتويات الاستراتيجية. مما قد يقرر البعض تبني موقف "الحد الأدنى الضروري". في حين يرغب البعض الآخر إلى القيام باستثمارات استراتيجية في مناطق معينة. كما يساعد اتباع استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات على ضمان قيم الشركة وبناء هويتها وسوقها وعلاقتها والحفاظ عليها وتقويتها باستمرار والأهم من ذلك، أنه يوفر إطارًا لاستراتيجية عمل متماسكة تستند إلى القضايا التي يعتبرها أصحاب المصلحة جوهرية، كما تحدد الإستراتيجية الجيدة للمسؤولية الاجتماعية للشركات ما يلي (Paul.H, Jason.P,2007,p32-33):

• الاتجاه العام للمكان الذي تريد الشركة أن تأخذ فيه عملها في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات ؛

• أصحاب المصلحة ووجهات نظرهم واهتماماتهم

• نهج أساسي للمضي قدما

• مجالات الأولوية المحددة

• الجدول الزمني للعمل، والموظفين المسؤولين، والخطوات الفورية

• عملية لمراجعة النتائج والتأكد منها

حيث هناك استراتيجيات للتعامل مع المسؤولية الاجتماعية تتمحور في أربعة توجهات أو مواقف تتخذها المنظمة عند تبنيها ممارسات المسؤولية الاجتماعية (العامري والغالي، 96، 2014-97) :

- استراتيجية الممانعة أو عدم التبني : تركز هذه الإستراتيجية على الأولويات الاقتصادية وتتجنب الإتفاق على الأنشطة الإجتماعية بينما تركز فقط على تعظيم الربح والعوائد الأخرى .

- الإستراتيجية الدفاعية : تتمثل في القيام بالحد الأدنى القانوني المفروض من الدور الإجتماعي لحماية المنظمة .

- استراتيجية التكيف : هنا تخطو المنظمة خطوة متقدمة نحو المساهمة بالأنشطة الإجتماعية وذلك بقبول الدور الإجتماعي ومحاوله الوفاء بالجوانب الإقتصادية والقانونية والأخلاقية .

- استراتيجية المبادرة التطوعية : هنا تأخذ المنظمة زمام المبادرة في الأنشطة الإجتماعية من خلال تبني الدور الإجتماعي واسع النطاق بحيث تأخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قرارات المنظمة .

حيث يوضح الشكل (2) إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية للشركات .



المصدر: أنور و نوار، 2010، ص: 38.

### 3. دراسة تجارب

للإجابة على إشكالية الدراسة" ماهي أهم الأنشطة التي تتخذها الشركات الثلاثة (TheLEGOGroup, Starbucks, Salesforce) من أجل تعزيز المسؤولية الاجتماعية؟ نتطرق في هذا الجانب تحليل واقع بعض الشركات العالمية في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تتمثل في: شركة ستاربكس " شركة مقاهي أمريكية في سياتل بولاية واشنطن"، وشركة سيلز فورس دوت كوم " شركة برمجيات أمريكية مقرها في سان فرانسيسكو بكاليفورنيا و"مجموعة ليجو LEGO" شركة دنماركية مختصة في صناعة ألعاب الأطفال، من خلال إستعراض التجارب الثلاثة يتم تحديد الأنشطة التي تمارسها كل شركة في مجال تعزيز المسؤولية الاجتماعية وفي الأخير مناقشة النتائج المتوصل إليها .

#### 1.3 تحليل واقع شركة " مجموعة LEGO" و المسؤولية الاجتماعية للشركات

مجموعة LEGO هي إحدى الشركات العالمية الرائدة في تصنيع مواد اللعب وتعد خامس أكبر صانع ألعاب في العالم (Marcus et al, 2010) عملياتها لها تأثير إيجابي ساحق على الأطفال والبيئة والأشخاص بشكل مباشر وغير مباشر ولكنها تنطوي على بعض المخاطر، تشمل التأثيرات المناخية والبيئية واستخدام الطاقة الغير المتجددة، وتوليد النفايات، وصنع المنتجات والتعبئة والتغليف من مواد غير مستدامة، كما تشمل الآثار الاجتماعية سلامة الأطفال في كل من اللعب البدني والإلكتروني وحقوق الإنسان في سلسلة التوريد، وصحة وسلامة العاملين (تقرير تقدم الاستدامة لعام 2019)

#### 1.1.3 إستراتيجية الابتكار لأعمال LEGO

تُعرف مجموعة LEGO بعملها الإبداعي للبرامج المخصصة حيث يمكن لأي عميل أن يطور برنامج الخاص باستخدام محركات قابلة للبرمجة باستخدام الأجزاء البلاستيكية. كما يعد برنامج LEGO mined Storm أحد المنتجات التي تحتوي على مثل هذه الميزات التي تتيح للعملاء تطوير برنامجهم الخاص، فهو أول ممارسة في صناعة مواد اللعب، حيث تأثرت مجموعة LEGO مثل الشركات الأخرى بالأزمات الأخيرة خاصة في عام 2004 ولكن بفضل قسم البحث والتطوير، فإن إنشاء مثل هذه البرامج القابلة للبرمجة يمنحها على الفور ربحًا مريحًا بشكل مدهش. ساعد هذا الابتكار المدارس أيضًا على دمج مناهج تعليمية جديدة في الولايات المتحدة لمساعدة الأطفال على فهم الروبوتات باستخدام منتجات مجموعة LEGO حيث يتنافس الأطفال مع



بعضهم البعض ويتعرفون على الرياضيات والتكنولوجيا بشكل خاص. وعلاوة على ذلك، فإن العامل المهم الذي تضعه في الاعتبار عند تطوير إستراتيجية الاستدامة لمجموعة LEGO هو تضمينها في مدونة قواعد السلوك الخاصة بها حيث عندما ترتبط أي خطة أو برنامج في شركة بقيم معنوية أو أخلاقية، ستكون نتيجتها أفضل بكثير من توجيهها بنظام تحكم فقط ولكن تنفيذه بدون بعض القيم الأخلاقية لن يحقق النتيجة المتوقعة. تحتوي مدونة السلوك الخاصة بالشركة على قيم معنوية وأخلاقية يجب أن يتبعها الموظفون والشركة نفسها، كما أنه يوجهه بانيه كيفية تنفيذ المسؤولية الاجتماعية والبيئية ويشجع البائعين أيضاً على احترام القواعد واتباع المبادرات الدولية الأخرى التي تملي الاستدامة يمكن أيضاً رؤية اهتمام المجموعة بحماية البيئة والمجتمع من خلال نشاطها كونها عضواً في جمعية دولية تعمل في حماية البيئة والمجتمع ودوافعها نحو احترام تعليمات الجمعيات، وفقاً لشروط مجموعة LEGO، أكدت أنها ستحترم القواعد بشدة وتشجع البائعين على احترام المبادرات بدقة. وبسبب أن مجموعة LEGO أصبحت عضو لدى الميثاق العالمي للأمم المتحدة والمجلس الدولي في مبادرة صناعة الألعاب. نظراً لأن هاتين المنظمتين الدوليتين تعملان على الاستدامة، فإن المجموعة تأخذ مبادئها الأساسية لتصبح عضواً وتشجع بائعيها على احترام المبادرات. تطلب مجموعة LEGO من مورديها اتباع دليل المجلس الدولي لصناعة الألعاب بدقة. يمكن أن يكون لهذا أيضاً نتيجة مثيرة للاهتمام في إنشاء مجتمع وبيئة مستدامة (Wassie .T.M, Getahun.M.F,2011,p50-52).

ويوضح الجدول (1) نموذج أعمال LEGO Group.

#### الجدول (1): نموذج أعمال LEGO Group

الموردون	مرافق LEGO Group	الزبائن	المستهلكون
توفر لنا سلسلة التوريد العالمية الخاصة بنا المواد الخام اللازمة لإنتاج منتجاتنا. تشمل مخاطر سلسلة التوريد انتهاكات حقوق الإنسان مثل ساعات العمل وعمالة الأطفال والرشوة. تشمل إجراءات التخفيف عمليات تدقيق منتظمة في البلدان ذات المخاطر العالية والمتوسطة لضمان الامتثال لمبادئ الأعمال المسؤولة لدينا. ما يقرب من 90٪ من إجمالي انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لدينا تأتي من سلسلة التوريد، لذلك نحن نعمل مع الموردون لتقليل هذا التأثير.	تتمتع LEGO Group ببصمة إنتاج عالمية من خلال المصانع في الدنمارك والصين والمكسيك والمجر وجمهورية التشيك، فضلاً عن العديد من مرافق التعبئة والتغليف والمستودعات. تشمل المخاطر سلامة الموظفين والتأثير السلبي على المناخ والبيئة من ثاني أكسيد الكربون والنفايات. تشمل إجراءات التخفيف تدريجياً على السلامة، وأهدافاً لتقليل ثاني أكسيد الكربون والنفايات، واستثمارات في مصادر الطاقة المتجددة وتحسين كفاءة استخدام الطاقة لمنتجاتنا.	وتضم قائمة عملاء تجار التجزئة التي تعمل فيها مجموعة LEGO عالمياً وكذلك مخازن ليغو ومخازن الشرك. تشمل المخاطر القضايا الأخلاقية مثل الرشوة والفساد، فضلاً عن استدامة المنتجات (البلاستيك الذي يستخدم مرة واحدة). تشمل إجراءات التخفيف تدريجياً أخلاقياً على الأعمال التجارية للقادة وطموح المواد المستدامة لعام 2030.	المستهلكون هم أفراد يشترون منتجاتنا. المستهلكون الأساسيون لدينا هم الآباء، فعلى الرغم من أن الأطفال هم أهم أصحاب المصلحة لدينا، فإننا نعلم أن الآباء هم في الأساس هم من يشترون منتجات LEGO لأطفالهم. تشمل المستهلكين أيضاً المشجعين الكبار. تشمل المخاطر المنتج والسلامة الرقمية واستدامة المنتجات (البلاستيك الذي يستخدم مرة واحدة) وانبعاثات ثاني أكسيد الكربون. تشمل إجراءات التخفيف السلامة حسب التصميم وسياسات المشاركة المسؤولة والامتثال الصارم لقواعد إعلانات الأطفال مثل COPPA (قانون حماية خصوصية الأطفال على الإنترنت) وطموح المواد المستدامة لعام 2030 وتقليل تأثير ثاني أكسيد الكربون من خلال الاستثمارات في مصادر الطاقة المتجددة.

Source : Claus Lindholm et al, 2020,p5.

### 2.1.3 التنمية المستدامة في مجموعة LEGO

يسترشد النشاط التجاري لمجموعة LEGO بشعار مثير للاهتمام يمكن تطبيقه على أي نوع من الأنشطة البشرية: الأفضل فقط هو الجيد بدرجة كافية، في منظور مجموعات LEGO سيتم تحقيق أي نشاط بما في ذلك الأعمال التجارية والاستدامة والابتكار والجمعيات الخيرية أو أي نشاط آخر إذا أردنا تحقيق ذلك. حيث تبذل الشركة قصارى جهدها لاستخدام مواردها وطاقاتها بأفضل طريقة ممكنة. حيث تزداد أرباح الشركة بشكل مستمر، كما أن حصتها في السوق تزداد أكبر من خلال ابتكارها في البحث عن عملاء مخلصين للعلامة التجارية منذ إدارتها وتشغيلها أفضل الأشخاص المبدعين لمدة 80 عامًا، تحصل الشركة على قدر كبير من الدخل عندما تتأثر الشركات الأخرى بشدة خلال فترة الركود، ويحدث هذا بسبب تفكير مجموعة LEGO دوماً في الابتكار مع أفضل الطرق لإدارة الشركة. حيث تعمل الشركة باستمرار على زيادة جهودها نحو الاستدامة وقد بدأت في إصدار تقرير الاستدامة في عام 2006 نحو السياسة البيئية وسياسة الأفراد والسياسة الثقافية و هي الآثار المترتبة على زيادة الجهود المبذولة نحو المسؤولية الاجتماعية للشركات. تتمثل سياستها البيئية من خلال مراعاة المبادئ البيئية العالمية، وقد نفذت الشركة استراتيجيات جيدة للاستدامة في إشارة إلى WBCSD (التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات) يعبر عن وجود مسؤولية أخلاقية للبيئة والمجتمع من خلال الانخراط في وقت واحد في أنشطة الأعمال التي تضيف القيمة، عندما تشارك مجموعة LEGO في الاستدامة، فإنها تنظر في تأثيرها على البيئة والمجتمع بأفضل طريقة ممكنة من أجل احترام شعارها: الأفضل هو الجيد بما فيه الكفاية. وإدراج المسؤولية البيئية كأحد المكونات في مدونة قواعد السلوك الخاصة بها هو انعكاس لمسؤوليتها، حيث تُظهر سياسة الأشخاص والسياسة الثقافية العمل القوي لمجموعة LEGO تجاه المسؤولية الاجتماعية للشركات، إن عمل الشركة في النشاط الخيري محفز للغاية لأنه يشرك موظفيها أيضاً في البرنامج الخيري، ومثال على ذلك عندما أثرت الكوارث الطبيعية على بعض المناطق. مثل تأثر مجتمعات الولايات المتحدة في عام 2006 بإعصار كاترينا، وفي إيطاليا في عام 2009 كان هناك زلزال أثر على العديد من الأشخاص، خلال كل هذه الأوقات موظفي مجموعة LEGO كانت الشركة نفسها هي المساهم الرئيسي في المواد الخيرية ويعتبر أهم مثال على نشاط مجموعة LEGO تجاه المسؤولية الاجتماعية للشركات (Wassie .T.M, Getahun.M.F,2011,45).

على ضوء ما سبق، نستخلص أن مجموعة LEGO تساهم في تحقيق التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، كما تستخدم الابتكار كإستراتيجية فعالة لتنفيذ نشاط التنمية المستدامة.

### 2.3 : تحليل واقع شركة "ستاربكس" و المسؤولية الاجتماعية

حيث بدأ المقهى كمتجر صغير في سياتل بواشنطن في عام 1971 من قبل ثلاثة أشخاص هم جيرى بالدوين، زيف سيجل، وجوردون بوكر، وفي عام 1983، سافر هوراد شولتز الموظف السابق في الشركة إلى إيطاليا إنه يرى إمكانية تطوير ثقافة المقاهي مماثلة في سياتل. في عام 1987، اشترى شولتز المتجر من المالكين الثلاثة ثم أعاد تسميته علامته التجارية حبوب قهوة ستاربكس باسم "ستاربكس". تم الاستحواذ بدعم من المستثمرين المحليين وقام بتغيير اسم المتجر إلى شركة ستاربكس. سرعان ما توسعت المتاجر خارج

ستاربكس هي أكبر شركة تجميع وتسويق وتجزئة للقهوة في العالم، وتعمل في 83 سوقاً. تأسست في عام 1985، سياتل إلى فانكوفر وشيكاغو في نفس العام (2016, SCC).

تمتلك شركة ستاربكس تداولات الأسهم العادية في سوق ("NASDAQ") NASDAQ Global Select Market تحت

الرمز "SBUX" حيث تقوم بشراء وتجميع القهوة عالية الجودة التي تقوم ببيعها، جنباً إلى جنب مع القهوة والشاي والمشروبات

الأخرى المصنوعة يدويًا ومجموعة متنوعة من المواد الغذائية عالية الجودة من خلال المتاجر التي تديرها الشركة. حيث تقوم الشركة ببيع مجموعة متنوعة من منتجات القهوة والشاي ، كما لدى الشركة تحالفات عالمية مع شركة نستله ("نستله"). بالإضافة إلى علامتنا التجارية الرائدة Starbucks Coffee ، تبيع السلع والخدمات وفقًا للعلامات التجارية Teavana و Seattle's Best و Coffee و Evolution Fresh و Ethos و Starbucks Reserve و Princi. (Starbucks Annual Report,2020)

### 1.2.3 التزام ستاربكس بالمصادر الأخلاقية

في عام 2012، واجهت شركة ستاربكس في المملكة المتحدة ضجة كبيرة في مجال العلاقات العامة بسبب فشلها في دفع ضرائب الدخل على الشركات البريطانية. في حين أن ممارسات تجنب الضرائب التي استخدمتها ستاربكس كانت شائعة بين الشركات متعددة الجنسيات، كانت ستاربكس علنية جدًا في التزامها بالمسؤولية الاجتماعية والمواطن الصالح للمجتمعات التي تعمل فيها. وشمل ذلك، من بين جوانب أخرى، دفع أجور عادلة للموظفين ودفع أسعار عادلة لمزاريعي البن في البلدان النامية. وبالتالي، وجد منتقدوها أنه من السهل الإشارة إلى أن عدم دفع نصيبها العادل من الضرائب يتعارض مع الصورة التي تصورها ستاربكس للمستهلكين. على الرغم من أن جدول الأعمال كان متعدد الأوجه وحدد العديد من التغييرات، كان شولتز حريصًا على ملاحظة أن التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية لن يتغير. حيث صرح شولتز في أول سلسلة من "اتصالات جدول أعمال التحول": "حتى أثناء تنفيذ هذا التحول، هناك بعض الجوانب المتكاملة لشركتنا والتي لن تتغير على الإطلاق. يشمل ذلك التزامنا بمعاملة بعضنا البعض باحترام وكرامة، وتوفير الرعاية الصحية ومخزون البن لجميع شركائنا المؤهلين بدوام كامل وجزئي، والتزامنا بجهودنا المجتمعية، وممارساتنا الأخلاقية في مجال التوريد وتشجيع موردي القهوة لدينا على المشاركة في برنامج ممارسات CAFE في بلداننا الأصلية" (Schultz, 2008)

أوضحت ستاربكس التزامها بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وأصدرت تقرير المسؤولية العالمية (Starbucks, b2013) الموضح في (التقرير السنوي للسنة المالية 2013) و الذي يعكس أهمية المسؤولية الاجتماعية لأعمال الشركة وعلامتها التجارية. وفي عام 2008، أنشأت الشركة مجموعة من الأهداف المتعلقة بالمصادر الأخلاقية، والأثر البيئي، وتحسين المجتمع (b2013,p3, Starbucks).

### 2.2.3 مقتطفات مختارة من التقارير السنوية ( 2013 . 2020 . 2021 ) بشأن المسؤولية الاجتماعية لشركة ستاربكس :

#### - التقرير السنوي للسنة المالية 2013 :

" نحن ملتزمون بأن نكون شركة مسؤولة بشكل كبير في المجتمعات التي نمارس فيها أعمالنا. ينصب تركيزنا على الحصول على قهوة عالية الجودة بشكل أخلاقي، والحد من آثارنا البيئية والمساهمة بشكل إيجابي في المجتمعات في جميع أنحاء العالم. تعد إستراتيجية والتزامات ستاربكس للمسؤولية العالمية جزءًا لا يتجزأ من إستراتيجية أعمالنا الشاملة. نتيجة لذلك، نعتقد أننا نقدم فوائد لأصحاب المصلحة لدينا، بما في ذلك الموظفين وشركاء الأعمال والعملاء والموردين والمساهمين وأعضاء المجتمع وغيرهم " (Starbucks ,2013a.p7).

#### - التقرير السنوي للسنة المالية المنتهية في 27 سبتمبر 2020 ("السنة المالية 2020"):

شركة ستاربكس (معًا مع الشركات التابعة لها) باسم "ستاربكس" أو "الشركة" أو "نحن" أو "لنا" هدفنا هو الحفاظ على مكانة ستاربكس كواحدة من أكثر العلامات التجارية شهرة واحترامًا في العالم. لتحقيق ذلك ، نحن مستمرون في التوسع المنضبط

لقاعدة متاجرنا العالمية ، وإضافة متاجر في كل من الأسواق الحالية والمتطورة مثل الولايات المتحدة والأسواق الأحدث والأكثر نموًا مثل الصين ، بالإضافة إلى تحسين مزيج المتاجر التي تديرها الشركة والمرخصة في جميع أنحاء العالم. بالإضافة إلى ذلك ، من خلال الاستفادة من الخبرة المكتسبة ومن خلال نموذج المتجر التقليدي ، نواصل تقديم قهوة ومنتجات أخرى للمستهلكين بأشكال متنوعة ، عبر فئات جديدة ومتنوعة القنوات وتنسيقات المتاجر البديلة. نعتقد أيضًا أن إستراتيجية ستاربكس للتأثير الاجتماعي العالمي والالتزامات المتعلقة بالتوريد الأخلاقي تقدم حبوب القهوة عالية الجودة " Starbucks Annual Report,2020).

### - التقرير السنوي للسنة المالية 2021 :

في عامي 2019 و 2020 ، نشرت ستاربكس تقييمات الحقوق المدنية ("CRAs") التي أعدها المدعي العام السابق إريك هولدر الذي قام بتقييم التزام ستاربكس بالحقوق المدنية والإنصاف والتنوع والشمول. تكمن جذور CRA لشهر يناير 2019 في جهود الشركة لفهم وتخفيف الآثار المحتملة للتحيز الضمني في متاجرها ، ولضمان معاملة جميع عملائها وشركائها على قدم المساواة. بعد عام واحد ، طلبت الشركة من النائب العام هولدر مراجعة التقدم المحرز منذ نشر التقرير الأول. قام كل من CRAs بتقييم سياسات وإجراءات ستاربكس المتعلقة بالتنوع والشمول والمساواة في المعاملة ، وقدم توصيات للتقدم في هذه المجالات. قام كل من CRAs بتوثيق مبادرات ستاربكس الحالية والجهود التاريخية لتكون شركة تعزز الحقوق المدنية للقوى العاملة والعملاء والمجتمعات التي تخدمها الشركة (Starbucks, 2021) و المصريح بها في التقرير التالي :

" لقد قررنا أن سياسات وإجراءات ستاربكس "كانت متسقة مع مهمة وقيم ستاربكس وأنها مصممة ومنفذة جيدًا لتعزيز المساواة والتنوع والشمول."

### 3.2.3 ممارسة أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية للشركات التي تقوم بها ستاربكس وكيف ساعدت ستاربكس على تحقيق أهدافها الإستراتيجية:

يؤدي الانخراط في الرفاية العامة والممارسات الأخلاقية لإدارة الشركة إلى بناء صورة إيجابية للعلامة التجارية في نظر الحكومة والأفراد. مع مرور الوقت، أدرك كبار المديرين التنفيذيين والمالكين في الشركات أنه لا يمكن استخدام العملاء والموظفين كآلة لتوليد الأموال للشركة فحسب، لذلك، في هذا الصدد أصبحت أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات التزامًا ضروريًا وممارسة تجارية حاسمة بالنسبة للعلامة التجارية لمواصلة التقدم خصوصًا في البلد المضيف.

من الأمثلة عن أنشطتها الأخيرة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات (Starbucks.com,2010):

- دعم المجتمع الزراعي
- برامج كربون الغابات
- خدمة المجتمع
- التبرع
- إعادة تدوير أكواب ستاربكس
- المياه والطاقة

إن التحول والتجديد وإعادة بناء شركة ستاربكس كوفي من 2008 إلى 2014 بقيادة الرئيس التنفيذي والمؤسس المشارك هوارد شولتز. توفر القضية للمديرين التنفيذيين فرصة لفحص متعمق لكيفية إنقاذ شولتز وفريقه لشركة ستاربكس من الانهيار الوشيك،

من خلال تنفيذ عائد عميق وشامل لقيمتها الأساسية، وفي الوقت نفسه، الاستثمار في مجموعة من المنتجات الجديدة وتحارب العملاء والقدرات التنظيمية المصممة لجعل الشركة مناسبة للنجاح الدائم في اقتصاد عالمي مضطرب. على خلفية الرقود الكبير، تنظر القضية أيضاً في تأثير التحولات المهمة الغير المسبوقة في إنفاق المستهلكين وثقتهم بالإضافة إلى القوى التنافسية الجديدة على تحول ستاربيكس (Nancy F. et al, 2014).

### 3.3 تحليل واقع شركة " Salesforce " والمسؤولية الاجتماعية:

تم تأسيس شركة Salesforce في ولاية ديلاوير في فبراير 1999 وقدمت خدماتها في فبراير 2000. تقع مكاتبها التنفيذية الرئيسية في سان فرانسيسكو، كاليفورنيا، هي شركة رائدة في تقديم خدمات التطبيقات التي تسمح للمؤسسات لتبادل المعلومات بسهولة مع العملاء عند الطلب، وفقاً لتقرير صادر في أغسطس 2005 من قبل شركة البيانات الدولية، " نحن نقدم خدمة إدارة علاقات العملاء الشاملة للشركات من جميع الأحجام والصناعات في جميع أنحاء العالم تساعد خدمتنا العملاء على إدارة ومشاركة مبيعاتهم ودعمهم وتسويقهم ومعلومات الشركاء بشكل أكثر فعالية عند الطلب" (USS, 2006).

### 1.3.3 الابتكار الاجتماعي في شركة Salesforce :

نفذ موقع salesforce.com مؤخرًا نموذجًا مبتكرًا لأعمال المؤسسات الاجتماعية حيث تمول مؤسسة Salesforce.com عملياتها ومنح الميزانية عن طريق بيع تراخيص برامج salesforce.com المخفضة إلى المنظمات غير الربحية وعملاء التعليم. تسرد الحالة مراحل التطور والمراحل الأولى لهذا المشروع والمفاضلات الملازمة للخلط بين الأهداف الاجتماعية والتجارية. علاوة على ذلك، كخلفية، توفر الحالة أيضاً تفاصيل حول نموذج الأعمال 1-1-1 لشركة Salesforce حيث تساهم الشركة بنسبة 1 في المائة من المنتج، و 1 في المائة من

الأسهم، و 1 في المائة من ساعات عمل الموظفين في المجتمعات التي تخدمها (Christopher et al, 2011) الجدول (2) يوضح

نموذج 1-1-1 لشركة Salesforce

الجدول (2): نموذج 1-1-1 لشركة Salesforce

1% الوقت	الجوائز تقدر بستة 6 أيام مدفوعة الأجر من وقت المتطوعين الموظفين على مدار السنة. تم التبرع بأكثر من 178000 ساعة من قبل الموظفين.
1% المنتج	8000 منظمة غير ربحية في 70 دولة تستفيد اليوم من التراخيص المخفضة. تسهل مؤسسة Salesforce.com التبرع والخصم لإدارة علاقة العملاء و المنظمات غير الربحية. وهذا يساعدهم في زيادة فعاليتهم التشغيلية وتركيز المزيد من الموارد على مهمتهم الأساسية.
1% حقوق الملكية	قدم موقع Salesforce.com ما يقرب من 20 مليون دولار في شكل منح للمنظمات غير الربحية وبرامج تنمية الشباب المؤهلة، باستخدام 1% من أسهم الشركات للابتكار التكنولوجي.

المصدر : نموذج 1-1-1 لشركة سيلفورس من موقع <https://www.ajaydubedi.com/featured/what-is-the-salesforce-1-1-1-model>

### 2.3.3 برنامج Salesforce:

عقدت Salesforce شراكة مع شركة Deloitte لإطلاق برنامج تدريب الرواد، وهي مبادرة تنمية القوى العاملة تهدف إلى تزويد الأفراد من خلفيات متنوعة على التدريب التقني والأعمال. يركز البرنامج بشكل خاص على الوصول إلى ما يقرب من ستة

ملايين شاب عاطل عن العمل في الولايات المتحدة، ويقدر أن 22 بالمائة من قدامى المحاربين يبحثون عن عمل على مدار البرنامج لمدة أربعة أشهر، وتدريب المشاركين في الفصول الدراسية وعلى شبكة الإنترنت لـSalesforceتدريبهم على وظيفتي (المطور ومدير الوظائف) وهما من أهم وظائف العشرة في البلاد. بحلول عام 2022، تقدر Salesforce أنه سيكون هناك 3.3 مليون فرصة عمل داخل نظام Salesforce البيئي. تقدم ديلويت تدريب الرواد على المهارات التجارية، بما في ذلك وحدات في المؤسسة، والاتصالات، والتعاون، والتفكير النقدي. قامت ديلويت أيضا بتوفير فرص للتدريب والتزمت بتوظيف عشرة في المئة من برنامج التدريب المؤهل باثفايندر الخريجين. (CSR, 2019, p6).

#### 4. مناقشة نتائج الدراسة :

من خلال إستعراض التجارب العالمية للشركات الثلاثة قيد الدراسة حول البحث في تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات اتضح لنا مجموعة من الأنشطة التي تعتبر من القضايا المهمة في تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات الثلاثة تتمثل في :

- **نشاط الإستدامة:** من خلال تحليل دراسة حالة مجموعة ليجو تبين لنا إلتزام مجموعة Lego بنشاط الإستدامة وذلك من خلال أهدافها التي صرحت بها. حيث مجموعة Lego لا تهدف إلى مساعدة الأطفال على التطور من خلال اللعب الإبداعي فحسب، بل تهدف أيضاً إلى تعزيز كوكب صحي بالإضافة إلى تعهدنا بالحد من تأثير الكربون. ويمتد التزامها بالإستدامة إلى ما هو أبعد من شركائها، من خلال إلتزامها بإزالة جميع العبوات البلاستيكية أحادية الاستخدام من موادها مما يساهم في تحقيق التنمية البيئية .

- **النشاط الخيري :** من خلال التطرق لتحليل واقع شركة سيلز فورس اتضح لنا أنها شركة رائدة في مجال التكنولوجيا، باعتبارها شركة رائدة في مجال الأعمال الخيرية للشركات منذ بدايتها، وذلك بإطلاقها النموذج الخيري المبتكر -1-1-1- Salesforce's وذلك يتضمن : منح واحد 1 بالمائة من المنتج، و 1 بالمائة من رأس المال، و 1 بالمائة من وقت الموظفين للمجتمعات والقطاع الغير الربحي والذي يساهم في تحقيق التنمية الاجتماعية و من خلال هذا البرنامج الخيري الجديد الذي يربط بين الشركات والموظفين والمؤسسات الغير الربحية على نطاق واسع. يمكن للموظفين تتبع وتأدية تأثيرهم الخيري ، والعمل الجماعي مع زملائهم في العمل لجمع التبرعات والتطوع.

**النشاط الأخلاقي :** من خلال تحليل واقع شركة ستاربكس ودراسة مختلف التقارير السنوية تبين لنا التزام شركة ستاربكس بالمصادر الأخلاقية وتعتبر من أهم الجوانب التي حققت بها العلامة التجارية وذلك من خلال سلسلة إمداد القهوة لديها من مصادر أخلاقية. بالإضافة إلى تعزيز قيم المساواة والتنوع والشمول ضمن سياساتها وإجراءاتها وهذا ما أوضحه التقرير السنوي للسنة المالية 2021.

#### 5. خاتمة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى توضيح مختلف أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات الثلاثة (The LEGO Group, Starbucks) والاستراتيجيات والتوجهات المعتمدة من قبل كل شركة مع تقديم أمثلة لمختلف الأنشطة المعتمدة من قبل كل شركة من أجل تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات.

بناءً على نتائج الدراسة ، وجدنا أن الأنشطة الرئيسية لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات قد تبدو مختلفة لكل شركة، لكن يبقى الهدف واحد يتمثل في الحفاظ على الربحية و تقديم مبادرات خيرية. حيث تبذل الشركات الثلاثة معظم الجهد في تحقيق الجوانب الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للشركات. منها من تقوم بتحسين الجوانب الاجتماعية والبيئية للمسؤولية الاجتماعية

للشركات مثل (شركة سيلز فورس ومجموعة ليجو) حيث شركة سيلز فورس تعتبر مثال رئيسي حول فكرة أن مبادرات تحقيق الأرباح والتأثير الاجتماعي لا تتعارض مع بعضها البعض حيث ساهمت في إطلاق برنامجها الخيري المبتكر الذي يساعد الموظفين من تتبع وتأدية المبادرات الخيرية مع زملائهم في العمل. في حين مجموعة ليجو Lego في طريقها لمواجهة التحديات البيئية الملحة من خلال الحد من انبعاثات الكربون وتعزيز مهمتها للمساعدة في بناء مستقبل أكثر استدامة. ،ومنها من تركز على الإهتمام بالجوانب الأخلاقية مثل(شركة ستاربكس) واعتبارها من أهم الجوانب في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية للشركات إذ صنفت من أكثر الشركات الأخلاقية في العالم .

تجدد الإشارة هنا إلى أن الأنشطة التي تتخذها الشركات حول تنفيذ وترسيخ المسؤولية الاجتماعية للشركات تترك الطموح مفتوحًا لتحقيق الأهداف. والسبب هو أنه من الصعب للغاية تحديد محتوى الأهداف لتعزيز جوانب المسؤولية الاجتماعية للشركات ، لأن هذا يعتمد على القيم الأساسية للشركة .

من خلال التعلم من هذه المبادرات وإتباع نهج قائم على القيم للأعمال، يمكن لأي مؤسسة الازدهار والنمو، حتى في الوقت الذي تواجه فيه تحديات . كما أن الالتزام الدائم بممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن يؤدي ثماره. أخيراً ، نحن نشجع البحوث المستقبلية لزيادة فهم الجوانب والأبعاد الأساسية التي تعزز أنشطة المسؤولية الاجتماعية لشركات في هذا الصدد. يمكن أن توفر لنا هذه التجارب إدراك نقاط القوة والمخاوف من مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة رؤى بحثية وإرشادات أكثر دقة للشركات .

## 6. قائمة المراجع:

### • الكتب

- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي (2014) الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة.
- الغالي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي حسن، (2008)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن
- يوسف حجيم سلطان الطائي، عامر عبد الكريم الذبحاوي (2017) الذكاء الأخلاقي مدخل لدعم سمعة منظمات الأعمال، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع .

### • المقالات:

- أنور، نوار، (2010) المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، دراسة تطبيقية إلى مركز المديرين المصريين، مسابقة الأبحاث القاهرة، مصر، ص 38.

### • Book

Bowen, H.R. (1953) Social Responsibilities Of The Business Man. New York, Harper.

### • Journal

- A Report( 2021)to Starbucks On the Progress of its Efforts to Promote Civil Rights, Equity, Diversity, and Inclusion 31, 2021 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.2232>
- Abigail, M., & Donald, S. (2000). Corporate Social Responsibility And Financial Performance Correlation Or Misspecification. Strategic Management Journal, 603-605
- Ahmad Ahmadian, (2017)Corporate Social Responsibility: Past, Present, And Success Strategy For The Future Colorado State University-Pueblo, USA Shahrzad Khosrowpour, Chapman University, USA Article in Journal of Service Science (JSS) DOI: 10.19030/jss.v10i1.10063.

- Andrzej Soroka, Anna Mazurek-Kusiak,(2014), THE IMPORTANCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF ENTERPRISE IN BUSINESS,University of Life Sciences in Lublin ACT Oeconomia,P 117–125.
- Bowen, H.R. (2013)*Social Responsibilities of the Businessman*; University of Iowa Press: Ajova Siti, IA, USA, doi:10.2307/j.ctt20q1w8f.
- Carroll A.B., (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* 4(4), 497–505.
- [Christopher Marquis](#), [Marley C. Kornreich](#), [Bobbi Thomason](#),(2011) Case Study Social Innovation at salesforce.com , Publication Harvard Business School, <https://store.hbr.org/product/social-innovation-at-salesforce-com/412049?sku=412049-PDF-ENG>
- Claus Lindholm Jacobsen, Mads Melgaard(2020) Progress Report of the LEGO Group for the period 1 January - 31 December 2019, Hellerup, 27 February 2020,p5.
- CSR ( Corporate Social Responsibility ,2019 )and D&I: A Critical Partnership DIVERSITY BEST PRACTICES *Report*. Retrieved from [https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/attachments/2019/03/dbp\\_csr\\_paper\\_final\\_-](https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/attachments/2019/03/dbp_csr_paper_final_-)
- Dahlsrud A., (2008) How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management* 15(1), 1–13. doi:10.1002/csr.132.
- Dillard, J., & Murray, A. (2013). Deciphering The Domain Of Corporate Social Responsibility. *Corporate Social*
- Emilio Abad-Segura 1, Francisco Joaquín Cortés-García 2 and Luis J. Belmonte-Ureñal,\*(2019) , The Sustainable Approach to Corporate Social Responsibility: A Global Analysis and Future Trends Published: *J.Sustainability*.
- Gholami,Saeed,(2011),Value Creation Model through Corporate Social Responsibility (CSR),*International Journal of Business and Management*,Vol.6No,9
- Goel, P. ( 2010 ) Triple bottom line reporting: An analytical approach for corporate sustainability. *J. Financ. Account. Manag.*, 1, 27–42.
- Hazlett, S., & Murray, L. (2007). From quality management to socially responsible organizations: The case for CSR. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), 669-682. doi: 10.1108/02656710710774665.
- Hristea,Ansa Maria,(2011),Corporate Social Responsibility between Desideratum and Reality,Theoretical and Applied Economics,Volume XVIINo.10(563),pp.57-74,p :63 *Journal of Business Ethics* 85, 251–256. doi:10.1007/s10551-008-9732-1.  
<http://investor.starbucks.com/phoenix.zhtml?c=99518&p=irol-reportsAnnual>  
<http://www.starbucks.com/responsibility/global-report>
- Kong, L.; Sial, M.S.; Ahmad, N.; Sehleanu, M.; Li, Z.; Zia-Ud-Din, M.; Badulescu, D. (2021)CSR as a Potential Motivator to Shape Employees' View towards Nature for a Sustainable Workplace Environment. *Sustainability*, 13, 1499. <https://doi.org/10.3390/su13031499>
- Kuldip Singh(2021) Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: A Study of A Local Council *Journal of Advanced Management Science* Vol. 9, No. 2,
- Lee M.D.P.,( 2008) A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Review* 10(1), 53–73. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x.
- Lee,Sun Young & Carroll,CraigE.,(2011) The Emergence,Variation and Evolution of Corporate Social Responsibility in the Public Sphere,1980-2004 :The Exp.osure of Firms to Public Debate,*J Bus Ethics*P :116.
- Lindgreen A., Swaen V., Maon F., (2009) Introduction: Corporate social responsibility implementation..
- Málovics, G.; Csigéné, N.N.; Kraus, S. (2008)The role of corporate social responsibility in strong sustainability. *J. Socio Econ.* 37, 907–918, doi:10.1016/j.socec.2006.12.0.61.
- [Marcus Moller Larsen](#), [Torben Pedersen](#), [Dmitrij Slepniou](#) (2010) *Lego Group: An Outsourcing Journey*,Publication Ivey Publishing
- Michael Hopkins , (2004), Corporate social responsibility: an issues paper Working Paper No. 27 .International Labour Office Geneva, Copyright © International Labour Organization
- Nancy F. Koehn, Kelly McNamara, Nora N. Khan, Elizabeth Legris,(2014) Starbucks Coffee Company: Transformation and Renewal, Publication Harvard Business School, <https://store.hbr.org/product/starbucks-coffee-company-transformation-and-renewal/314068?from=quickSearch>.



- Paliwoda-Matiolańska A., (2009) Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem (Social responsibility in the management of the company). C.H. Beck, Warszawa (in Polish).
- PARP,( 2012) Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu wraz z opracowaniem zestawu wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach. (Evaluation of the implementation of the standards of corporate social responsibility, along with developing a set of indicators of social responsibility in the micro, small, medium and large enterprises). Millward Brown SMG/ /KRC PwC (in Polish).
- Paul Hohnen, Author,Jason Potts, Editor,(2007), Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business, International Institute for Sustainable Development.
- Perez-Batres, L.A.; Miller, V.V.; Pisani, M.J. CSR,(2010) sustainability and the meaning of global reporting for Latin American corporations. *J. Bus. Ethics*, 91, 193–209, doi:10.1007/s10551-010-0614-y.
- **Report**
- Ruggiero, P.; Cupertino, S. (2018) CSR strategic approach, financial resources and corporate social performance: The mediating effect of innovation. *Sustainability*, doi:10.3390/su10103611. średnich i dużych przedsiębiorstwach. (Evaluation of the implementation of the standards
- Schultz, H. (2008). Transformation Agenda Communication #1. Retrieved from <http://news.starbucks.com/news/howard-schultz-transformation-agenda-communication-1>
- Starbucks Annual Report( 2020 )Form 10-K (NASDAQ:SBUX)Published: PDF generated by stocklight.com <https://annualreport.stocklight.com/NASDAQ/SBUX/201307722.pdf>
- Starbucks. (2013a). *Annual Report*. Retrieved from
- Starbucks. (2013b). *Global Responsibility Report*. Retrieved from
- Timothy Oboh1\* Omoregie Nosa2,(2021) Corporate Social Responsibility and Tax Avoidance in Nigeria, Research Journal of Finance and Accounting www.iiste.org ISSN 2222-1697 (Paper) ISSN 2222-2847 (Online) Vol.12, No.8, 2021
- UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION(2006),Annual Report pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 For the fiscal year ended January 31,
- Wae Yee IBILITY. Rashad Yazdanifard,(2012), CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY; IMPORTANCE, BENEFITS, CONSEQUENCES, APPROACHES TO MANAGING CORPORATE SOCIAL Responsibility publication at: <https://www.researchgate.net/publication/234167105>
- WCED (World Commission on Environment and Development, 1987): Our Common Future). Oxford University Press. Oxford. Available online: [https://idlibncidrc.dspace.direct.org/bitstream/handle/10625/152/WCED\\_v17\\_doc149.pdf?sequence](https://idlibncidrc.dspace.direct.org/bitstream/handle/10625/152/WCED_v17_doc149.pdf?sequence) (accessed on 22 August 2019)
- Yuan, Y.; Lu, L.Y.; Tian, G.; Yu, Y.(2020) Business strategy and corporate social responsibility. *J. Bus. Ethics*, 162, 359–377. [CrossRef] z opracowaniem zestawu wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych,
- Zhongju Liao,Jialin Cheng,Qian Chen (2022) Socially responsible human resource management and employee ethical voice: Roles of employee ethical self-efficacy and organizational identification. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.2236>
- **Thesis**
- Wassie Tsegaye Mezgebu, ,Getahun Melkamu Firesibhat(2011)- Sustainability and Sustainability driven Innovation in case of LEGO Business Administration Master's Thesis,Karlstad Business School.
- **websites**
- Starbucks Coffee Company. (2016). Starbucks Company Timeline. [Online] Available at: <http://www.starbucks.com/about-us/company-information/starbucks-company-timeline> Accessed 29 Mar. 2016.
- <https://www.ajaydubedi.com/featured/what-is-the-salesforce-1-1-1-model>