

## المسؤولية الاجتماعية للشركات: التزام اجتماعي أم ربح اقتصادي؟

Corporate Social Responsibility: A Social Commitment or Economic Profit?

د.سعاد عبود أ.جمال الدين بن سليمان

جامعة بسكرة

الملخص

لم يكن هدفنا هو كتابة التاريخ الواسع لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، ولكن نهدف من خلال هذه الدراسة الى تحديد بعض العناصر المثيرة للاهتمام عن المسؤولية الاجتماعية وعلى وجه التحديد التركيز على الإطار النظري الذي تقوم عليه، وهل هي التزام اجتماعي أم ربح اقتصادي. بحيث كان هناك اهتمام كبير للمسؤولية الاجتماعية على مدى السنوات الخمسين الماضية، حيث تعود جذورها إلى الخمسينات، وتوسعت تعريفها عند الستينيات وانتشرت خلال السبعينيات. وفي الثمانينات كان هناك عدد أقل من التعريفات الجديدة، والمزيد من البحوث التحريية. وفي التسعينيات أصبحت فكرة المسؤولية الاجتماعية مقبولة عالميا. وفي العقد الحالي أصبحت بمثابة عملية استراتيجية للشركات، مبنية على الأهداف الاجتماعية والاقتصادية معا، لكونها مرتبطة ارتباطا متكاملًا، ولا تحتاج الشركة إلى أن تكون مفاضلة بين الربح الاقتصادي والمنفعة الاجتماعية.

مقدمة

ان الكثير من الباحثين يرون بأن الشركة<sup>1</sup> موجودة لكسب المال، في حين أن هذا هو نتيجة حتمية لوجودها، وبالتالي علينا أن نذهب في تفكيرنا الى أعمق من ذلك والعثور على الأسباب الحقيقية لتكوينها. وبينما نحقق في ذلك، توصلنا إلى استنتاج مفاده أن الشركة تضم مجموعة من الأفراد يجتمعون ويتواجدون فيها لكي يتمكنوا من إنجاز شيء جماعي لا يستطيعون إنجازه بشكل إنفرادي وبذلك نجد بان الشركة تساهم في بناء المجتمع<sup>2</sup>.

مما يعني إن الشركة لم تنشأ فقط للربح وكسب المال، بل من أجل خدمة المجتمع كذلك، فالشركات اليوم لا تعتبر اقتصادية فحسب، بل هي كذلك فرد من المجتمع والوطن الذي تعمل فيه، وهو ما جعل Porter يطالب بإعادة النظر في الغرض من انشاء الشركة كخلق قيمة مشتركة وليس أرباحا في حد ذاتها<sup>3</sup>، كما أن المفهوم التقليدي بأن الشركات ليست مسؤولة إلا أمام أصحابها لم يعد مقبولا في عالم اليوم، الذي يتسم بتشابك العلاقات والمصالح.

وهذا ما انعكس على تطور مفهوم الشركة والنظرة إليها، حيث أصبح دورها أكثر أهمية وتعقيدا وتأثيرا في المجتمع، ولم تعد المسؤولية الأساسية للشركات هي كسب المال وزيادة قيمة المساهمين، حيث القوة الدافعة الوحيدة هي المسؤولية المالية، ولم تعد الشركات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، بل بما تقدمه من مزايا وخدمات للمجتمع الذي تنتمي إليه كذلك. وبذلك اكتسحت حركة تحديد المسؤوليات للشركة نطاقا واسعا، شملت البيئة، المجتمعات المحلية، ظروف العمل، أخلاقيات الأعمال، وظهور أصوات من المجتمع تطالب الشركات بدور اجتماعي أكثر فعالية، مما ساهم في ظهور مفهوم "المسؤولية الاجتماعية للشركات".

وبدأ يلوح في الأفق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وإن كان هذا المفهوم ليس بالجديد، إلا أنه تم التأكيد عليه بقوة في السنوات القليلة الماضية، وحظي باهتمام أكبر نتيجة الفضائح الأخلاقية للشركات وآثارها السلبية المتكررة والمتجددة باستمرار، وعدم احترامها للمجتمع والبيئة التي تنشط فيها، وظهور فضائح الفساد واستمرار الظروف السيئة التي تعاني منها أغلب الدول.

وبذلك أصبحت المسؤولية الاجتماعية نشاطا متزايدا الأهمية للشركات على الصعيدين الوطني والدولي، وتزايد معها دور الشركات في الاهتمام بقضايا الفقر وانخفاض مستويات المعيشة والبطالة... وهي ملفات ظلت لفترة طويلة من الزمن من مسؤوليات الحكومات.

ومع تسارع العولمة ازدادت مطالب المجتمع، وازدادت معها مسؤولية الشركات، واعترفت هذه الأخيرة تدريجيا بفوائد تقدم برامج المسؤولية الاجتماعية في مواقعها المختلفة، فكلما أصبح الاقتصاد والمال أكثر عالمية، كلما ازدادت أهمية المجتمع بالنسبة للشركات، وهو ما جعل Drucker يرى أن القرن الحادي والعشرين هو قرن منظمة القطاع الاجتماعي<sup>4</sup>.

وهكذا اكتسب موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات أهمية على مدى العقود القليلة الماضية، وتطور تدريجيا حتى وصل الى ما هو عليه الآن، وأصبح أولوية لا مفر منها للشركات في كل بلد، ففرض نفسه عنوة في محيط العلاقات الاجتماعية والإنسانية سواء المحلية منها أو الدولية.

وبناء على ذلك حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية تحديد إطار عام لفهم وتحديد قيمة وأهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات، وما إذا كانت المسؤولية الاجتماعية للشركات التزام اجتماعي ام ربح اقتصادي؟، وهي الإشكالية التي نعمل للإجابة عليها من خلال هذه الدراسة.

## I. مفاهيم اساسية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات

### 1. نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات له تاريخ طويل، ومن أجل فهم مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على سلوك الشركات، من الضروري أن نفهم تطورها أولا<sup>5</sup>.

هناك تحد كبير يتمثل في تحديد مدى الخوض في الأدبيات لبدء مناقشة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، يوجد من يرى بان الإشارات الأولى للاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية ظهرت في عدة دراسات خلال الفترة بين 1930 و1940، ومن هذه الدراسات نذكر دراسة Barnard's (1938) "وظائف السلطة التنفيذية"، دراسة Clark's (1939) "السيطرة الاجتماعية على الأعمال"، دراسة Kreps (1940) "قياس الأداء الاجتماعي للأعمال"، والدراسة الأكثر عملياً كانت من حيث الاستطلاع الذي أجرته مجلة Fortune (1946) على رجال الاعمال وسؤالهم عن مسؤولياتهم الاجتماعية<sup>6</sup>.

في حين يرى الباحث Smith بان مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات بدأ قبل ذلك بكثير، وبالضبط في سنة 1920، وبسبب الكساد الكبير والحرب العالمية الثانية، فشلت في أن تصبح موضوعا مهما بين قادة الأعمال حتى سنة 1950<sup>7</sup>.

أما الباحث Spector يرى بأن جذور المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تعزى إلى السنوات الأولى من الحرب الباردة، وقال إن David وغيرهم من دعاة المفاهيم الموسعة للمسؤولية الاجتماعية للشركات تستخدم هذا كوسيلة لمواءمة المصالح التجارية مع الدفاع عن الرأسمالية في السوق الحرة، ضد ما كان ينظر إليه بعد ذلك على أنه خطر الشيوعية السوفياتية<sup>8</sup>.

ويوجد من يرى بان بدايات المسؤولية الاجتماعية للشركات كانت سنة 1950 بسبب أن الكثير قد تحدث في المفهوم منذ ذلك الوقت<sup>9</sup>. وتركزت معظم مناقشات المسؤولية الاجتماعية على المفهوم الأصلي الذي اقترحه Bowen (1953)<sup>10</sup>، والذي يعد أول من صاغ مصطلح المسؤولية الاجتماعية، بحيث يرى بأنها "تشير إلى التزامات رجال الأعمال بمتابعة تلك السياسة، أو باتخاذ تلك القرارات، التي تكون مرغوبة من حيث أهداف وقيم المجتمع.

وبعد عقد من الزمن، قام العديد من المؤلفين<sup>11</sup>، بما فيهم Davis (1960)، Fredrick (1960)، McGuire (1963)، Walton (1967)، بمزيد من الإسهامات الرامية إلى تطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية<sup>12</sup>. وبعد هذه الحقبة، توسعت تعريفات المسؤولية الاجتماعية للشركات وممارستها وتم اعتماد المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل كبير<sup>13</sup>.

## 2. تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات

بغرض استعراض التعريف، من المنطقي أن نركز اهتمامنا على مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للشركات من الأحداث إلى الأكثر حداثة، حيث أصبح الموضوع يناقش على نطاق واسع بين الأكاديميين والممارسين. وفي هذه المناقشة، تم تنظيم التعريف على أساس تاريخي، والهدف هو تتبع تطور المسؤولية الاجتماعية للشركات كمفهوم، لمعرفة ما كان يعني في الماضي وما يعنيه اليوم<sup>14</sup>، ويمكن رؤية التطور في هذا الصدد من خلال عدة فترات .

فترة الخمسينات (1950): وهي التي تم فيها تقديم المسؤولية الاجتماعية للشركات في المجال الأكاديمي وفي الأعمال الخيرية للشركات<sup>15</sup>، وتم تحديدها بأنها بداية العصر الحديث من المسؤولية الاجتماعية<sup>16</sup>، على الرغم من أن الإشارات إليها قد وقعت عدة مرات قبل 1950<sup>17</sup>. حيث في سنة 1950 وجدت المسؤولية الاجتماعية للشركات نفسها في دائرة الضوء عندما نشر Abrams، رئيس المدير التنفيذي السابق لشركة Standard Oil في New Jersey، مقالا في Harvard Business Review وذهب إلى أنه كان يتعين على الشركات أن تفكر ليس فقط في الأرباح ولكن أيضا في موظفيها وعملائها والجمهور بوجه عام<sup>18</sup>.

وفي سنة 1953، قدم Bowen أول مساهمة علمية كبيرة من خلال اصدار كتاب، المسؤوليات الاجتماعية لرجل الأعمال *The Social Responsibilities of the Businessman*<sup>19</sup>، والذي لقب من خلاله ب: أب المسؤولية الاجتماعية للشركات<sup>20</sup>. وما يلاحظ على فترة الخمسينات بأن التركيز الرئيسي فيها كان منصب على مسؤولية الأعمال التجارية للمجتمع، ولصالح المجتمع<sup>21</sup>، والقيام بأعمال جيدة له، لذلك عرفت هذه المرحلة نقاش ضئيل لربط المسؤولية الاجتماعية مع فوائد الشركات نفسها، وأغلق Levitt مرحلة الخمسينات بالتحذير من مخاطر المسؤولية الاجتماعية، وأن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية سوف ينقص من دافع الربح الذي يعد ضروريا جدا لنجاح الأعمال<sup>22</sup>.

فترة الستينيات (1960): والتي عرفت توسع في التعريف، وتعميق في التعريفات الهادفة للمسؤولية الاجتماعية للشركات<sup>23</sup>. وقد كانت معظم المساهمات التعريفية من قبل الأكاديميين، مثل: Davis ، Frederick ، McGuire ، Walton<sup>24</sup>، والتي كانت تعريفاتهم تميل إلى التركيز على مسألة ما تعنيه المسؤولية الاجتماعية في الواقع وأهميتها بالنسبة لقطاع الأعمال والمجتمع. حيث يرى Murphy بأن فترة الستينيات وأوائل السبعينيات كانت عصر "الوعي" و "القضية" 'Awareness' and 'Issue' للمسؤولية الاجتماعية للشركات، لأنها تميزت بالوعي الاجتماعي والاعتراف بالمسؤولية العامة، والمشاركة في شؤون المجتمع، ومن سمات هذه الفترة عدم وجود أي اقتران للمسؤولية الاجتماعية مع الأداء المالي، وبعبارة أخرى، كانت المسؤولية الاجتماعية مدفوعة بالدوافع الخارجية والاجتماعية الواعية، ولم تبحث الشركات عن أي شيء محدد في المقابل<sup>25</sup>.

فترة السبعينيات (1970): والتي شهدت انتشار واسع في تعريفات المسؤولية الاجتماعية للشركات، وأصبحت أكثر تحديدا<sup>26</sup>، وأسهمت دراسة أجرتها لجنة التنمية الاقتصادية في إجراء نقلة نوعية في مناقشة المسؤولية الاجتماعية للشركات، من خلال الاعتراف بأن التوازن بين المصالح الاجتماعية والاقتصادية عامل ضروري. وخلال هذه الفترة، ارتفع دور أصحاب المصلحة إلى مكانة بارزة في نقاش المسؤولية الاجتماعية للشركات بسبب مساهمات أكاديميين بارزين مثل Drucker<sup>27</sup>.

كما تميزت هذه الفترة بالتركيز على البدائل، مثل الاستجابة الاجتماعية للشركات والأداء الاجتماعي، وبخصوص ذلك ذكر كل من Ackerman (1973) و Murray (1976) إن ما هو مهم حقا ليس أن الشركات "تتحمل المسؤولية"، ولكن أن الشركات تستجيب للبيئة الاجتماعية<sup>28</sup>.

وفي أواخر هذه الفترة، كتب Frederick ورقة عمل بعنوان "من المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى الاستجابة الاجتماعية للشركات: نضج فكر رجال الأعمال والمجتمع"، حيث أشار إلى أن الشركات كانت تستجيب بشكل عملي لمختلف الضغوط الاجتماعية، وهكذا، كانت الشركات تتفاعل مع تغيير المنتجات والسياسات وغيرها<sup>29</sup>.

أي أن Frederick قام بالتمييز بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وبين الاستجابة الاجتماعية للشركات، حيث تركز المسؤولية الاجتماعية للشركات على "موقف المسؤولة اجتماعيا"، في حين ركزت الاستجابة الاجتماعية للشركات على الفعل الحرفي للاستجابة تجاه المجتمع<sup>30</sup>. وكان أحد المبادئ الرئيسية لهذه المرحلة هو أن الأعمال الخيرية للشركات يجب ان تكون "من القلب"، بدلا من التركيز على أي عمل اخر "المكسب"<sup>31</sup>.

فترة الثمانينات (1980): والتي تميزت بانخفاض عدد التعريفات، ونمو البحث والتطوير، والمزيد من البحوث التجريبية<sup>32</sup>، والمحاولات لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات، ومن حيث المساهمات التعريفية لهذه الفترة كانت مساهمات كل من: Jones، Drucker، Cochran & Wartick<sup>33</sup>، مع ازدياد شعبية المواضيع البديلة للمسؤولية الاجتماعية، وظهرت في المقدمة نظرية أصحاب المصلحة وأخلاقيات العمل. ووصف Frederick الثمانينات بأنها بداية مرحلة "الأخلاقيات التجارية"، حيث أصبح التركيز على تعزيز الثقافات المؤسسية الأخلاقية، حيث ازدادت كمية البحوث التي تسعى إلى ربط المسؤولية الاجتماعية للشركات بالأداء المالي للشركات خلال هذا العقد<sup>34</sup>.

فترة التسعينيات (1990): والتي شهدت فيها المسؤولية الاجتماعية للشركات ممارسة من قبل الشركات<sup>35</sup>، وأصبحت فكرة المسؤولية الاجتماعية للشركات مقبولة عالميا تقريبا، كما ارتبطت المسؤولية الاجتماعية للشركات مع الأدبيات الاستراتيجية، وتواصلت بأن تكون بمثابة التصميم الأساسي للشركات<sup>36</sup>.

وفي هذه الفترة انتقل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل كبير إلى مواضيع بديلة مثل مواطنة الشركات، كما تجدر الإشارة إلى أنه لم تكن هناك تعريفات جديدة تضاف إلى مجموعة أدبيات المسؤولية الاجتماعية. وخلال ذلك الوقت، كان هناك استمرار لتفعيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات وتوضيح المفاهيم الأخرى التي تتفق مع المسؤولية الاجتماعية للشركات، ولكنها ركزت على المواضيع البديلة باعتبار المسؤولية الاجتماعية محورها، وفي جميع الحالات تقريبا، كانت هذه الاتجاهات والمواضيع الجديدة تتفق مع وتعتمد على تعريفات المسؤولية الاجتماعية للشركات<sup>37</sup>.

من 2000 الي يومنا: أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات قضية استراتيجية هامة<sup>38</sup>، حيث لوحظ العديد من الأعمال التجريبية التي تحققت من محددات المسؤولية الاجتماعية للشركات وتجسيدها في استراتيجية الشركة وعواقب تنفيذها كذلك<sup>39</sup>. وأصبحت القضية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات موضوعا مهما خلال هذه الفترة، كما أنه في أوائل سنة 2000، أصبح مجتمع الأعمال مفتونا بمفهوم الاستدامة، أو التنمية المستدامة، وأصبح هذا الموضوع جزءا لا يتجزأ من جميع مناقشات المسؤولية الاجتماعية للشركات<sup>40</sup>.

ويشير التوجه الحالي إلى أن مناقشات المسؤولية الاجتماعية للشركات قد تحولت من الأسئلة الوجودية المتعلقة بالرسالة التنظيمية وقيمة المساهمين إلى الآليات والعمليات التي تصور بها الشركات وتنفذ التزاماتها المجتمعية. وبالمثل، تحول الحوار من التبريرات التبسيطية للنتائج المالية المتعلقة بالأعمال الأساسية إلى وجهات نظر متطورة ومقاييس للنتائج المجتمعية. وكظاهرة

تنظيمية، أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات سائدة بشكل متزايد وواضح داخل الشركات كآلية لتنشيط وتحفيز أصحاب المصلحة، فضلا عن إدارة التصورات المجتمعية والتوقعات بشأن دور وفائدة الأعمال التجارية في المجتمعات التي تتجاوز الوظيفة الأساسية لإنتاج وبيع السلع إلى سوق استهلاكية محددة<sup>41</sup>.

وهناك العديد من الأمثلة على الشركات التي تمارس المسؤولية الاجتماعية مثل : Microsoft, Google وتشير هذه الاتجاهات إلى أن جهود المسؤولية الاجتماعية للشركات دُججت بشكل جيد في النسيج الثقافي للشركات. وعلى مدى العقدين الماضيين، يبدو أن انشغال الشركات لم يعد حول ما إذا كانت ستشارك في المسؤولية الاجتماعية، بل في كيفية القيام بالمسؤولية الاجتماعية بطريقة استراتيجية وفعالة مع سرد واضح ومثبت لتأثيرها على الشركة و تواصلها الاجتماعي<sup>42</sup>.

وعلى مدى العقود العديدة الماضية، نمت المسؤولية الاجتماعية للشركات من مفهوم ضيق ومهمش إلى مفهوم معقد ومتعدد الأوجه، وهو مفهوم يزداد أهمية بالنسبة لكثير من القرارات التي تتخذها الشركات اليوم. ويعد منطلق فكرة المسؤولية الاجتماعية أساسا من السؤال الذي طرحه (1932) Dodd: "على من هم مسؤولين مديري الشركات؟"، وفي محاولة اجابته على ذلك، افترض أن مديري الشركات مسؤولون أمام الجمهور ككل، وليس فقط للمساهمين. وكان جوهر حجة Dodd هو ادعائه أنه بالإضافة إلى المسؤوليات الاقتصادية التي يدين بها المساهمون، كان للمدراء مسؤوليات اجتماعية تجاه المجتمع، لأن الشركة الحديثة "يسمح بها ويشجعها القانون في المقام الأول لأنها خدمة للمجتمع بدلا من أنها مصدر ربح لأصحابها". وأصبح هذا المنطلق الأساس الفكري للتأكيد على أن الشركات لديها مسؤولية اجتماعية<sup>43</sup>.

### 3. تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات

هناك من يرى أن فكرة المسؤولية الاجتماعية للشركات تعني بان الشركات تتحمل مسؤولية تجاه المجتمع ومجموعة واسعة من أصحاب المصلحة خارج مساهميتها<sup>44</sup>، أي تتعلق ب - أو ينبغي أن تكون - العلاقة بين الشركات والحكومات والمواطنين، بمعنى آخر العلاقة بين الشركة وأصحاب المصلحة فيها<sup>45</sup>، وذلك من خلال أن الشركات تدمج الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في قيمها وثقافتها وصنع قراراتها واستراتيجياتها بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة<sup>46</sup>، والامتثال للمتطلبات القانونية، واحترام الأفراد والمجتمعات والبيئة<sup>47</sup>.

حيث يدعي كل واحد بأنه قادر على التعرف على نشاط الشركات المسؤولة اجتماعيا والتي غير ذلك، لكن نحن لا نتفق بالضرورة حول ما هو النشاط المسؤول اجتماعيا، وعندما يطلب منا تحديده نجد هذا صعبا وأحيانا مستحيل. ولهذا نجد بأن عدد التعاريف المختلفة حول المسؤولية الاجتماعية كثيرة<sup>48</sup>، ومتعددة، ومختلفة، فكل باحث ينظر للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مغايرة، لذلك تم التطرق الى أكثر التعاريف تداولها بين الباحثين.

فقد قدم Bowen تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها "التزامات الأعمال التجارية بمتابعة تلك السياسات، واتخاذ القرارات أو اتباع خطوط العمل المرغوبة مع الاخذ في الاعتبار أهداف وقيم المجتمع"<sup>49</sup>.

أما مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD): "فيرى بأن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي الالتزام المستمر من قبل رجال الأعمال على التصرف أخلاقيا والمساهمة في التنمية الاقتصادية مع تحسين نوعية الحياة للمواطنين وأسرههم وكذلك المجتمع ككل"<sup>50</sup>. أي أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي وسيلة لمناقشة مدى التزام الشركات التجارية اتجاه مجتمعها<sup>51</sup>، وتغطي هذه الالتزامات كلا من الإطار القانوني والاتفاقيات الاجتماعية<sup>52</sup>.

وما يلاحظ على التعاريف السابقة أنها نظرت للمسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها التزام اتجاه المجتمع.

وفقا للجنة الاتحاد الأوروبي فانها تعرفها على انها مفهوم يمكن من خلاله أن تدمج الشركات الأبعاد الاجتماعية والبيئية في قراراتها وعملياتها التجارية وتفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي<sup>53</sup>. مما يعني أن الشركات يجب أن تنظر في جميع مسؤولياتها، وتخصيص ما يكفي من الأموال وغيرها من الموارد لتمكين الزيادات في الإنفاق الرأسمالي، وخلق فرص عمل، وتقديم مساهمات للمجتمع من خلال أشكال مختلفة من المشاركة والتعليم<sup>54</sup>.

ما يلاحظ على هذه التعاريف انها تنظر للمسؤولية الاجتماعية على انها نتيجة قرارات تجارية تعتمد الشركة بشكل طوعي وتنفذها على الأبعاد الاجتماعية والبيئية، لذلك حدد Blomström & Davis على ان المسؤولية الاجتماعية للشركات مسؤولية صانعي القرار، لاتخاذ إجراءات لن تلبى مصالحهم الخاصة فحسب، بل أيضا لحماية الثروة العامة وتعزيزها.<sup>55</sup>

وبما أن المسؤولية الاجتماعية تعد قرار فان هذا القرار يخلف نتائج معينة، وهو ما جعل بعض الباحثين يعرفون المسؤولية الاجتماعية من جانب كونها واجبا تجاه المجتمع نتيجة الآثار التي خلفتها الشركة عليه. ولذلك يعرف Saxena المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها مفهوم يوحي بأن الشركات يجب أن تفي بواجبها في تقديم الرعاية للمجتمع. وهو ما يتوافق مع تعريف Mallenbaker والذي يعرفها من خلال كيفية إدارة الشركات لعملياتها التجارية من أجل إنتاج إيجابي يؤثر على المجتمع عموما<sup>56</sup>.

بمعنى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي تعهد من الشركات برفاهية المجتمع، وأن أعمال الشركة يتم توسيعها على مستوى المجتمع بأكمله، وليس فقط على مستوى المجموعات التي تساهم في أرباح الشركة<sup>57</sup>.

وهذا يعد اعتراف بأن الأنشطة الاقتصادية للشركات لها تأثير على المجتمع، ولذا يجب أن يؤخذ هذا التأثير في الاعتبار في عملية اتخاذ القرار التجاري<sup>58</sup>، وأن تقيّد الشركة نفسها بالقيم الأخلاقية والشفافية وعلاقات الموظفين والامتثال للمتطلبات القانونية والاحترام العام للمجتمعات التي تعمل بها، وذلك بواسطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، واختيار الشركاء، وممارسات التوظيف...<sup>59</sup>.

وهو ما يوضح العلاقة بين بيئة الاعمال والمجتمع، لذلك عرف Herman et al المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها مفهوم يمثل التقارب بين بيئة الأعمال والمجتمع، وبخصوص ذلك يرى Drucker ان رجال الأعمال والمسيرين يتوجب عليهم ان يفكروا بوعي كبير في مسؤولياتهم تجاه الصالح العام وكبح مصالحهم وسلطتهم الشخصية اذا كان استعمالهم لها يضر بالصالح العام وحرية الفرد<sup>60</sup>. لذلك نجد من يعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات على انها: وسيلة لتحليل العلاقات المتبادلة القائمة بين الشركات والمجتمعات التي تقوم عليها<sup>61</sup>.

وهذه العلاقة والتقارب يتضح أكثر في التعريف الذي جاء به Carroll حيث عرف المسؤولية الاجتماعية للشركات على النحو التالي: "المسؤولية الاجتماعية للشركات تشمل توقعات المجتمع الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية من المؤسسات في وقت معين"<sup>62</sup>.

ويحظى Carroll باحترام واسع بين الباحثين في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات لمساهمته في هذا التعريف المكون من أربعة أجزاء. أولا، بما يتفق مع وجهة النظر الاقتصادية الرأسمالية، يجب أن تولد الشركة أرباحا من أجل العمل؛ وثانيا، يتعين على الشركة أيضا أن تلتزم بالقوانين داخل البلدان التي تعمل فيها؛ وثالثا: يعتقد Carroll أن الشكل القانوني لا يكفي وأن الشركات ملزمة للمجتمع بالعمل بشكل أخلاقي أيضا؛ ويتعلق الجزء الرابع من التعريف بأهمية التأثيرات الاجتماعية، التي أشار إليها بوصفها مسؤوليات تقديرية مثل العمل الخيري<sup>63</sup>.

وقد استخدم هذا التعريف بنجاح في البحوث لكونه إيجابيا وملائما لاستخدامه بسبب تطبيقه الدائم في أبحاث المسؤولية الاجتماعية للشركات، ومن الأسباب الأخرى التي تجعل هذا التعريف مفيدا هو أنه يحدد المسؤولية الاقتصادية للشركة باعتبارها عاملا ينبغي النظر فيه، وهذا أمر مهم جدا للتفكير في "حالة الأعمال". ويأمل من رجال الأعمال على وجه الخصوص، أن يفكروا في أدائهم الاقتصادي / المالي / الربحية كشيء لا يفعلونه لأنفسهم فحسب، وإنما للمجتمع أيضا، لأن الشركة تؤدي مهمتها في توفير السلع والخدمات للمجتمع. وعلاوة على ذلك، يفصل التعريف بين فئات المسؤولية القانونية والأخلاقية والخيرية، وهي ما تمثل الأبعاد الأربعة<sup>64</sup> للمسؤولية الاجتماعية - الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية - بحيث يمكن أن تكون هذه المفاهيم متداخلة ومتراصة في تفسيرها ولكنها مفيدة لمعرفة الفوائد التي تعود على الشركات والمجتمع.<sup>65</sup>

ومن التعاريف الحديثة للمسؤولية الاجتماعية أنه أصبح ينظر لها على أنها استراتيجية، بحيث عرفها Maimunah على أنها تشير إلى الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركة لتقوم بأعمالها بطريقة أخلاقية ومجتمعية مفيدة للمجتمع من حيث تحقيق التنمية<sup>66</sup>، وخلق قيمة مشتركة للمجتمع من خلال التنمية الاقتصادية والاستجابة لأصحاب المصلحة وتحسين البيئة<sup>67</sup>. وبناء على ذلك، أدخلت المزيد من الشركات المسؤولية الاجتماعية في إدارتها، لأنها تعد استراتيجية فعالة لنجاح الشركات وتفوقها في مجال نشاطها، مما يمنح لها ميزة تنافسية على باقي الشركات الأخرى.

وانطلاقا مما سبق، واستنادا عليه يتضح بأنه لا يوجد تعريف رسمي واحد لمصطلح "المسؤولية الاجتماعية للشركات"، بيد أن معظم التعاريف تؤكد على الترابط بين الجوانب والآثار الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لأنشطة الشركة<sup>68</sup>.

وحتى مع الباحث Carroll الذي استخدم تعريفه بنجاح في البحوث لأكثر من 25 سنة<sup>69</sup>، يدرك بأن مصطلح المسؤولية الاجتماعية غامض، فهو يرى بأن التعريف الذي قدمه يضيف شيئا، ولكن ليس دائما نفس الشيء الذي يمثل للجميع. فبعضها ينقل فكرة المسؤولية من الجانب القانوني، وآخر ينقلها من الجانب الأخلاقي، وكثير منهم يساويها مع المساهمة الخيرية، والبعض الآخر ينظر لها من جانب الوعي الاجتماعي، ومنهم من ينظر إليها كمرادف لـ "الشرعية"، في سياق "الانتماء" من كونها عمل صحيح. ويرى عدد قليل من الباحثين أنها نوع من الواجبات الانتمائية التي تفرض مستويات عليا من السلوك لدى رجال الأعمال أكثر من المواطنين عموما.

لذلك كتب Frederick بأن التعريف المقبول غير موجود من خلال الإشارة إلى أن "المعنى الفعلي للمسؤولية الاجتماعية للشركات قد أثار النقاش منذ بدايته، ويضيف: "إلى أن الأسس الأخلاقية للمسؤولية الاجتماعية للشركات ليست واضحة ولا متفق عليها"<sup>70</sup>.

وهو ما أدى بالباحثان Crowther & Aras إلى طرح التساؤل التالي: بما أنه لا يوجد تعريف متفق عليه للمسؤولية الاجتماعية للشركات، فإن هذا يثير التساؤل عما يمكن اعتباره بالضبط مسؤولية اجتماعية<sup>71</sup>.

إن هذا الاختلاف في مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعود إلى حد كبير لعوامل تاريخية وثقافية، لا تزال تنضج وفقا للأولويات الاقتصادية والسياسية، ووفقا لحجم الشركة، والموقع، والقطاع، ومدى وضوح العلامة التجارية، والدستور القانوني وثقافة الشركات<sup>72</sup>.

لكن عدم التوصل إلى توافق في الآراء لا يعني أنه لا ينبغي اقتراح تعريف جديدة، وعلى هذا النحو، نقدم فيما يلي تعريفا للمسؤولية الاجتماعية للشركات، بأنها: نظام عمل متكامل يمس جميع مجالات الشركة، ويمكن من خلاله إنتاج وتوزيع الثروة لأصحاب المصلحة بتطبيق المبادئ والقيم الأخلاقية.

وبالرغم من الاختلاف الكبير حول تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات، بيد أن خصائصها تعد واضحة، والتي نذكر منها ما يلي:

• ان المسؤولية الاجتماعية للشركات موضوع واسع يؤدي إلى مجموعة متنوعة من الآراء ويمكن النظر إليها من طرق مختلفة<sup>73</sup>؛

• تعاريف المسؤولية الاجتماعية للشركات تغطي مسؤوليات الشركات تجاه المجتمعات التي تتخذها مقرا لها وتعمل بها، ولذلك فإن المجتمع الذي يحدد أصحاب المصلحة، قد يكون واسع النطاق أو ضيق اعتمادا على المنظور والصناعة التي تعمل فيها الشركة<sup>74</sup>، وبالتالي فان المسؤولية الاجتماعية تختلف وفقا لحالة كل شركة ونوعها والمجتمع الذي تنتمي إليه<sup>75</sup>؛

• المسؤولية الاجتماعية للشركات تعد قضية حساسة فهي تتجاوز النوايا المعلنة إلى إجراءات فعالة يمكن ملاحظة آثارها في المجتمع لأنها قابلة للقياس، من خلال إعداد تقارير الأداء<sup>76</sup>؛

• المسؤولية الاجتماعية للشركات تتطور بمعناها وممارستها، لأنها تؤثر على المجتمع اجتماعيا وبيئيا واقتصاديا، وهو ما أدى الى عدم التجانس في فهمها وممارستها في مختلف بلدان العالم، كما أنها تتأثر بالعديد من القوى الاقتصادية وغير الاقتصادية وكذلك القوى الداخلية والخارجية<sup>77</sup>.

#### 4. مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات

هناك ثلاثة مبادئ أساسية تشكل مجتمعة جميع أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات وهي: الاستدامة، المسائلة، الشفافية:

78

• الاستدامة Sustainability: وتتعلق بأثر الإجراءات المتخذة في الوقت الحاضر على الخيارات المتاحة في المستقبل. وفي حالة استخدام الموارد في الوقت الحاضر، فإنها لن تعود متاحة للاستخدام في المستقبل. وبالتالي فإن الاستدامة تعني ضمينا أنه لا يجب على المجتمع أن يستعمل موردا أكثر مما يمكن تجديده.

• المسائلة Accountability: ويتعلق الأمر باعتراف الشركة بأن أعمالها تؤثر على البيئة الخارجية، وبالتالي تتحمل المسؤولية نتيجة آثار أعمالها. وعليه فإن هذا المفهوم يعني اعترافا بأن الشركة جزء من شبكة مجتمعية أوسع، ولها مسؤوليات تجاهها.

• الشفافية Transparency: تعني أن الأثر الخارجي لأعمال الشركة يمكن التحقق منه من خلال التقارير التي تقدمها، وبالتالي ينبغي أن تكون جميع آثار أعمال الشركة، بما في ذلك الآثار الخارجية، واضحة للجميع من خلال استخدام المعلومات التي تقدمها آليات الإبلاغ فيها.

#### 5. أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات

من الملاحظ بأن المسؤولية الاجتماعية للشركات أصبحت أكثر اهتماما - ليس عند الأكاديميين ورجال الأعمال فقط - ولكن أيضا في الحياة اليومية، وقد ساهم في ذلك الكثير من العوامل التي أدت إلى هذا الاهتمام مثل: سوء سلوك الشركات تجاه العمال ومعاملتهم المظلمين بشكل غير عادل؛ استغلال الأطفال؛ تجاهل البيئة (التلوث، الاستغلال المضر بالطبيعة)...، وما زاد من أهمية تنفيذ المسؤولية الاجتماعية زيادة الوعي الشعبي للمفهوم، خاصة مع قضية تغير المناخ، وزيادة ثقب طبقة الامازون<sup>79</sup>.

وتعد المسؤولية الاجتماعية للشركات استراتيجية عمل هامة وناجحة لكل شركة، وذلك لأن: المستهلكين يريدون شراء المنتجات من الشركات التي يثقون بها؛ ولأن الموردين يريدون أن يشكلوا شراكات تجارية مع الشركات التي يمكن الاعتماد



عليها؛ ولأن الموظفين يريدون العمل في الشركات المحترمة؛ ولأن المنظمات غير الحكومية ترغب في العمل جنباً إلى جنب مع الشركات التي تسعى إلى الحلول المختلفة والابتكارات في المجالات ذات الاهتمام المشترك.

وبالتالي فإن إرضاء كل مجموعة من مجموعات أصحاب المصلحة السابقة تسمح للشركات بتعظيم التزامها بمجموعة مهمة أخرى من أصحاب المصلحة... وان الشركات الأوفر حظاً في النجاح هي التي تكون أكثر قدرة على الجمع بين المصالح المتضاربة لأصحاب المصلحة المتعددين<sup>80</sup>.

وقد ذكر Archie et al بأن الشركات تتبع استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات من أجل فوائد متعددة منها: خفض التكلفة والمخاطر (من خلال الفوائد الضريبية أو تجنب التنظيم الصارم)، تعزيز الشرعية والسمعة (من خلال تلبية الاحتياجات المتنافسة لأصحاب المصلحة)، بناء ميزة تنافسية، خلق مواقف مريحة للجانبين من خلال خلق القيمة التآزرية<sup>81</sup>.

وقد كشف Davis وغيره من الباحثين أن المسؤولية الاجتماعية تسهم في تطوير وزيادة قيمة الشركات، وعلى العكس من ذلك، فإن تجنب المسؤولية الاجتماعية يقلل من الفرص الاقتصادية للمشاريع<sup>82</sup>.

ووفقاً لنتائج دراسة استقصائية عالمية أجراها Ernst & Young في سنة 2002، مع كبار المديرين التنفيذيين من 147 شركة في مجموعة من القطاعات الصناعية في جميع أنحاء أوروبا وأمريكا الشمالية وأستراليا. وخلص إلى أن: 94 في المائة من الشركات تعتقد أن وضع استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن يحقق فوائد تجارية حقيقية، إلا أن 11 في المائة فقط أحرزت تقدماً كبيراً من تنفيذها في منظماتهم. وأن برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤثر على 70 في المائة من جميع القرارات الشرائية للمستهلك، مع العديد من المستثمرين والموظفين أيضاً الذين تميل اختياراتهم للشركات بناء على ذلك. وقد أكد بان. "المسؤولية الاجتماعية للشركات هي الآن عاملاً حاسماً في اختيار المستهلك والعميل الذي لا يمكن للشركات تجاهله، وسوف يتركوا الشركات التي تفشل في اعتمادها لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات.<sup>83</sup> وبالرغم من الأهمية الكبيرة للمسؤولية الاجتماعية للشركات والفوائد المتعددة التي تعود من جراء استعمالها إلا أنها واجهت عدة انتقادات ومازالت تعاني بين مؤيد ومعارض.

## II. المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية

على الرغم من أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يحظى باهتمام متزايد، إلا أنه لا يزال غير مقبول<sup>84</sup>. فمنذ أن بدأ النقاش حول المسؤولية الاجتماعية للشركات، واجه ذلك جدل كبير بين المؤيدون والمعارضون، والذين يعبرون عن حجج مع أو ضد فكرة المسؤولية الاجتماعية للشركات. وقد نوقشت تلك الحجج على نطاق واسع بين الباحثين والمهتمين بالمسؤولية الاجتماعية<sup>85</sup>. ومن هذه الحجج نورد ما يلي:

### 1. الحجج المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية:

الحجة الأولى تتمثل في ان الشركات هي جزء من المجتمع: حيث كان هناك عدداً متزايداً من المؤلفين قد اعترف بأن أنشطة الشركة تؤثر على البيئة الخارجية<sup>86</sup>، بحيث ساعدت الأعمال التجارية على خلق العديد من المشاكل الاجتماعية القائمة اليوم، ولذلك ينبغي لها أن تؤدي دورها في حلها<sup>87</sup>. ولذلك تم اقتراح بأن يكون أحد أدوار المحاسبة هو الإبلاغ عن أثر الشركة في المجتمع، وبخصوص هذه الحجة يرى Dahl بأنه ينبغي اعتبار كل شركة كمشروع اجتماعي، يمكن تبرير وجوده بقدر ما يخدم أغراض عامة أو اجتماعية<sup>88</sup>.

أما الحجة الثانية فهي الحجة الأخلاقية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: فالشركات تعتمد على المجتمع الذي تعمل فيه ولا تستطيع الوجود أو الازدهار في عزلة عنه. كما أنها بحاجة إلى البنية التحتية التي يوفرها المجتمع، من العاملين، وقاعدة

المستهلكين...، وتعد المسؤولية الاجتماعية للشركات اعترافا ووسيلة لتحقيق ذلك الالتزام والمنفعة المتبادلة للشركات والمجتمعات، وفيما يخص هذه الحجة يرى Handy بأن: "الغرض من الأعمال ليس تحقيق الربح، فمن خلال تحقيق الربح يمكن للشركات أن تفعل شيئا أكثر وأفضل من ذلك، وهو المبرر الحقيقي لرجال الأعمال، انها قضية أخلاقية، والربح سيكون وسيلة لها"<sup>89</sup>.

وهناك حجة ثالثة تقوم على ان الشركات هي فرد في المجتمع: وبما أنها كذلك ينبغي أن تشارك بدورها لمساعدة الآخرين. وهناك حجة رابعة هي ضمان البقاء الاقتصادي: إذا كانت الشركات تريد الموظفين المتعلمين والذين يتميزون بالصحة، وتريد العملاء معهم المال، والموردين معهم السلع والخدمات ذات الجودة، يجب أن تتخذ خطوات للمساعدة في حل المشاكل الاجتماعية والبيئية الموجودة اليوم<sup>90</sup>. ثم حجة خامسة مفادها تقليل التنظيم الحكومي أو ازالته نهائيا ويعد هذا سبب عملي جدا، لانه يقوم على فكرة أن تدخل الحكومة يمكن أن يتم حجه في المستقبل لان سياسات الشركات ستؤدي الى تلبية توقعات المجتمع، مما يعني بان الحكومة لم يعد لها دور في المجتمع.<sup>91</sup>

وعلى الرغم من نقادها، فإن عددا كبيرا من الشركات في العالم يمارس شكلا من أشكال المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال مجموعة متنوعة من المسارات لعدد لا يحصى من الأسباب<sup>92</sup>. ومن هذه الأسباب مطالب المجتمع، فهو اليوم يؤيد بقوة، ويعتقد أنه بالإضافة إلى السعي لتحقيق الأرباح، يجب أن تكون الشركات مسؤولة أمام العمال والمجتمعات المحلية وأصحاب المصلحة الآخرين، حتى لو كان ذلك يتطلب منها التضحية ببعض الأرباح<sup>93</sup>. وذلك أن الهدف من أي نظام اقتصادي، بصفة عامة، ينبغي أن يكون تعزيز الرفاهية الاجتماعية العامة. وفي الاقتصادات المتقدمة، ينبغي أن يتجاوز الغرض من الأعمال تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والربح. وأنه لا توجد شركة في عزلة عن المجتمع. لذلك عليها الالتزام بالمساهمة والاستخلاص من المجتمع، الذي تعتمد عليه بشدة.<sup>94</sup>

## 2. الحجج المعارضة للمسؤولية الاجتماعية:

الحجة الاقتصادية: والتي عبر عنها Friedman في سنة 1970<sup>95</sup>، بان هناك مسؤولية اجتماعية واحدة فقط من رجال الأعمال والشركة، وهي استخدام مواردها والانخراط في أنشطة تهدف إلى زيادة أرباحها<sup>96</sup>. ويرى Friedman بأن قيمة الشركة تكمن في قدرتها على توليد ثروة مالية لمساهميها، وأي مبادرة اجتماعية أو بيئية لا تحقق أرباحا للشركة تعتبر مضيعة لمواردها<sup>97</sup>. وان القضايا الاجتماعية ليست مصدر اهتمام رجال الأعمال، ولكن ذلك يقع على الحكومة والتشريع للقيام بهذه المهمة. وكان الاعتراض الثاني على المسؤولية الاجتماعية للشركات هو أن الأعمال ليست مجهزة للتعامل مع الأنشطة الاجتماعية. ويؤكد هذا الموقف أن المديرين موجهون نحو التمويل والعمليات وليس لديهم الخبرة اللازمة (المهارات الاجتماعية)، لاتخاذ قرارات ذات توجه اجتماعي. أما الاعتراض الثالث على المسؤولية الاجتماعية للشركات هو أنه يقلل أو ينقص من الغرض الأساسي للشركات. لأن اعتماد المسؤولية الاجتماعية للشركات يؤدي الى وضع الأعمال في مجالات لا علاقة لها "الهدف الاصلي" "proper aim". وهناك حجة رابعة ضد المسؤولية الاجتماعية للشركات هي أن المؤسسات لديها قدرة معينة، فلماذا تمارس وتتحمل جهود إضافية، مثل المسؤولية الاجتماعية؟ وثمة حجة خامسة مفادها أنه من خلال سعي المؤسسات إلى المسؤولية الاجتماعية، يجعل منها اقل تنافسية من الناحية التجارية.<sup>98</sup>

ان العديد من هذه الحجج سواء كانت مؤيدة أو معارضة للمسؤولية الاجتماعية للشركات كانت موجودة منذ عقود. ومن المؤكد أنهم يقدمون وجهة نظر مشروعة بأن هناك جانبان للحجة فيما يتعلق بأي مفهوم تقريبا<sup>99</sup>. ولذلك يشكك دعاة المجتمع المدني في الدوافع الأساسية للشركات تجاه المسؤولية الاجتماعية، وأن برامج الشركات لتمويل المشاريع الاجتماعية والبيئية ليست أكثر من حملات لتعزيز العلاقات العامة وسمعة علامتها التجارية، والتي غالبا ما تكون غير متناسبة مع الجهود نفسها، وهذا يرجع لعدم الثقة في نوايا الشركة وأنها تقوم بأي شيء يزيد أرباحها<sup>100</sup>. كما أن الإجراءات التي تتخذها الشركات اليوم لإدراج المسؤولية الاجتماعية للشركات تمثل نقطة للتمايز والميزة التنافسية في السوق التي يمكن أن يتوقف عليها النجاح في المستقبل<sup>101</sup>

### III. أبعاد (مكونات) المسؤولية الاجتماعية للشركات

هناك العديد من الطرق المختلفة للتفكير في ما تتضمنه المسؤولية الاجتماعية للشركات وما تحتضنه. ووجدت دراسة حديثة أن التعريفات تميل إلى تحديد أبعاد مختلفة للمسؤولية الاجتماعية ميزت معناها. حيث حددت هذه الدراسة أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية للشركات والتي تعد من أكثر الأبعاد شيوعا، وهي: المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية<sup>102</sup>. وقد وصف Carroll هذه الأبعاد في شكل هرم يحتوي على أربعة أبعاد: اثنان أساسيان، وهما البعدان الاقتصادي والقانوني، والآخران هما البعدان الأخلاقي والخيري، وهما البعدان اللذان يرغب فيهما المجتمع، ولكنهما لا يُفرضان على الشركات بل يكونان طوعا منها<sup>103</sup>

تمثل قاعدة هذا الهرم في المسؤولية الاقتصادية. والتي تعد واجبا أساسيا للشركة للقيام بوظائفها في السوق لتوفير الخدمات والمنتجات للمجتمع وتحقيق الأرباح. بعدها تأتي المسؤولية القانونية، والتي تعد ضرورة لوجود المنظمة. ثم تأتي المسؤولية الأخلاقية والتي تنطوي على ضرورة الربط بين أعمال الشركات وبين المعايير الأخلاقية الخاصة ببيئة ثقافية معينة. وأخيرا المسؤولية الخيرية وهي أعلى نقطة في الهرم. وبطبيعة الحال، فإن تفسير المسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها "الهرم" لا يلغي القضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، ولكن يسمح بتنظيمها<sup>104</sup>.

الشكل رقم (٥): هرم المسؤولية الاجتماعية



Source: Furuza S Madrasahimova, Evolution of the concept and definition of corporate social responsibility, Global Conference on Business and Finance Proceedings , Volume 8 , Number 2, 2013, p114.

حيث يعد كسب الأرباح هو الأساس الاقتصادي للهرم الموضح في الشكل رقم (01)، والامتثال للقانون هو الخطوة التالية للأعمال التي هدفها الوحيد هو تحقيق أقصى قدر من الأرباح. أما المسؤوليات التطوعية فهي أنشطة إضافية قد لا تكون مطلوبة، ولكنها تعزز الرعاية البشرية. وقد تم الاعتراف بأهمية الأبعاد القانونية والاقتصادية منذ وقت طويل في مجال الأعمال التجارية، أما الأبعاد التطوعية والأخلاقية فهي ذات اهتمام حديث<sup>105</sup>.

#### IV. تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات

فيما يخص تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات يرى Potts & Hohnen بأنه لا توجد طريقة ذات مقياس واحد يناسب الجميع لاتباع مدخل المسؤولية الاجتماعية للشركات؛ كل شركة لديها خصائص وظروف فريدة من نوعها من شأنها أن تؤثر على كيفية نظرها وسياق عملها ومسؤولياتها الاجتماعية المحددة. ويختلف كل منها في وعيه بمسائل المسؤولية الاجتماعية للشركات، وعن مقدار العمل الذي أنجزه بالفعل في تنفيذها. ويمكن تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال التركيز بعناية على الأولويات وفقا للقيود المفروضة على الموارد أو الوقت. وخلاصة القول أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تحتاج إلى أن تكون متكاملة في صنع القرار للشركة، واستراتيجياتها، وعملياتها وأنشطتها، سواء كان ذلك بشكل تدريجي أو شامل<sup>106</sup>.

لإن ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات هي استثمار لمستقبل الشركة. ولهذا يجب التخطيط لها، والإشراف عليها بعناية، وتقييمها بانتظام، وأن تستخدم بشكل جيد، وتعتمد إجراءات المسؤولية الاجتماعية للشركات اعتمادا كبيرا على السياسة الاقتصادية السائدة في البلد<sup>107</sup>. ولتنفيذ المسؤولية الاجتماعية بنجاح يجب معرفة مجالاتها، حيث تغطي المسؤولية الاجتماعية للشركات جميع جوانب وعمليات الشركة. ومن المهم أن تركز على المجالات ذات الأهمية المباشرة لمجال عمل الشركة، لأن كل شيء في الشركة يتفاعل بطريقة أو بأخرى مع واحد أو أكثر من أصحاب المصلحة<sup>108</sup>.

#### V. تحديات تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات

لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات فإن هذا يتطلب منها ضمان أن تكون عملياتها التجارية نظيفة ومنصفة، وأن تسهم إسهاما إيجابيا في المجتمع الذي تقوم عليه. وإلا، فإنها تترك نفسها مفتوحة لخطر كبير من رد فعل المستهلكين<sup>109</sup>. وعلى الرغم من حماس الشركات لممارسة المسؤولية الاجتماعية، إلا أنها تواجه تحديات كبيرة في تجسيدها، منها: أنه من الصعب مراقبة فعالية وجهود المسؤولية الاجتماعية للشركات، لأن عدم الشفافية ووضوح الهدف يجعل من الصعب فهم حدود الأنشطة الاجتماعية للشركات. بالإضافة إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تشمل أبعادا متعددة تمثل مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة، في حين أن الشركات مقيدة بموارد محدودة، وبالتالي قد ينشأ تضارب في المصالح بين مجموعات أصحاب المصلحة المتنافسة على الموارد المالية<sup>110</sup>.

#### VI. المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الالتزام الاجتماعي والربح الاقتصادي

في الآونة الأخيرة، تسارع البحث عن المسؤولية الاجتماعية للشركات، وعن المبررات والأساس المنطقي للقيام بها، أي الفوائد الاقتصادية والاجتماعية التي تجنيها الشركات نتيجة تطبيق المسؤولية الاجتماعية. والعديد من الأسئلة التي طرحت من أجل ذلك منها: هل هناك عائد من الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية للشركات؟ ولماذا تقرر الشركات المشاركة في المسؤولية الاجتماعية للشركات، وكيف تستفيد؟ وهل يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية التزام اجتماعي؟ أم هي ربح اقتصادي؟<sup>111</sup> كل شركة تحتاج إلى استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات. ونظرا لذلك فإن اشكالية الشركات لا تتمثل في المشاركة في المسؤولية الاجتماعية من عدمه، ولكن في أفضل طريقة لصياغة برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تعكس القيم

التجارية للشركة، - وبغض النظر على أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يكون بحسب الاثار التي ترتكبها الشركة في المجتمع- هناك من يرى بان الشركات تقوم بالمسؤولية الاجتماعية من حيث انها التزام اجتماعي وآخر يرى بان القيام بها من أجل تحقيق الأرباح وزيادة سمعة الشركة.

1. المسؤولية الاجتماعية على انها التزام اجتماعي: ويستند هذا الرأي على فكرة ان الشركة ليست في عزلة، وإنما تنشط في المجتمع الذي تأخذ منه وتعطي له كأي فرد منه، مما استلزم عليها القيام بواجباتها تجاهه والمساهمة في تحقيق الرفاهية لأفراده، والعمل باستمرار من اجل حل مشاكله الحالية والمتوقعة.

وهو الرأي الذي دافع عنه الباحث Rangan et al حيث يرى بان مخططات المسؤولية الاجتماعية تعكس الجانب الإنساني من الشركات، والالتزامات الشخصية للمساهمة في المجتمع الذي تشكل جزءا منه. لذا نجد بعض قادة الشركات يرون برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات للتعبير عن قيمهم المجتمعية، بالإضافة إلى ذلك، ادراك منهم بالحاجة إلى اكتساب ثقة المجتمع، لان منظمات المجتمع المدني والمؤسسات غير الحكومية يمكن أن تكون في كثير من الأحيان قوة مقنعة تدفع الشركات إلى مراعاة المسؤولية الاجتماعية في عملياتها التجارية، خاصة وأن بعض المحفزات لتطبيق المسؤولية الاجتماعية هي رد فعل أو استجابة لطلبات المجتمع<sup>112</sup>.

2. المسؤولية الاجتماعية على انها ربح اقتصادي: عند ظهور المسؤولية الاجتماعية لم تكن الأرباح جزءا من مفهومها<sup>113</sup>، اما في الوقت الحاضر، الكثير من الشركات تدرك أنه من أجل البقاء في الإنتاج والمنافسة في عالم الأعمال المتغيرة بسرعة، يجب أن تصبح مسؤولة اجتماعيا، لزيادة قدرتها على إدارة أرباحها ومخاطرها<sup>114</sup>.

المسؤولية الاقتصادية للأعمال هي "إنتاج وبيع السلع والخدمات التي يرغب فيها المجتمع". وبذلك، تفي الشركات بمسؤوليتها الأساسية بوصفها وحدات اقتصادية في المجتمع. ويلاحظ Carroll أن مبدأ الربح قد حدد أصلا من حيث "الأرباح المقبولة"، ومع ذلك، فإن المبدأ تحول إلى "تعظيم الربح"، والذي يؤيده Friedman حيث يرى بأن "هناك مسؤولية اجتماعية واحدة وحيدة فقط في الأعمال التجارية وهي استخدام الموارد والانخراط في أنشطة تهدف إلى زيادة الأرباح، لكن بشرط ان تبقى ضمن قواعد اللعبة، وأن تشارك في منافسة مفتوحة حرة دون خداع أو غش. ومن الجدير بالذكر أن Barnett يقدم حجة تشير إلى أن مبدأ تعظيم الربح هو في حد ذاته ليس في مصلحة المساهمين، ويؤكد بأن الأداء المالي المفرط يؤدي إلى تقليل قدرة الشركة للتأثير على أصحاب المصلحة، ويوضح بأن القيام بعمل جيد يمكن أن يقود أصحاب المصلحة إلى إدراك أن الشركة لا تقوم بما يكفي من الاعمال الخيرية. ويشير المؤشر المفرط إلى أن الشركة تستغل المزيد من المجتمع أكثر مما يجب، ويمكن أن تشير إلى أن الأرباح قد ارتفعت لأن الشركة قد استغلت بعض أصحاب المصلحة من أجل تفضيل المساهمين والإدارة العليا، والذي يولد عدم الثقة من أصحاب المصلحة للشركة<sup>115</sup>.

وتم إجراء العديد من الدراسات لتحديد ما إذا كانت المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤدي إلى تحسين الأداء المالي وتحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والربحية، وكانت النتائج مختلفة، بحيث يرى Smith بأن المكاسب الاقتصادية سائدة في كل أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات، الا أن العديد منها لا يذكر الأرباح على الإطلاق، وهذا أمر خاطئ لأن كسب المال هو مبدأ أساسي والذي تعمل عليه جميع الشركات، وبدون رأس المال المقدم من قبل المساهمين لا يمكن أن توجد الشركات، لذلك، يجب ألا ينظر إلى الربح على أنه سلبي، بل باعتباره واحدا من الوظائف العديدة التي يجب أن تمارسها الشركة لتكون ناجحة، فالربح هو شرط للشركات لتلبية التزاماتها تجاه العديد من أصحاب المصلحة، والتي من بينها المجتمع<sup>116</sup>.

ويشير تحليل metaanalysis بأن الشركات تستفيد فعلا من الإجراءات المسؤولة اجتماعيا"، ومن المهم أن نفهم أن هذا لا يعني أن الشركات التي تشارك في أنشطة المسؤولية الاجتماعية ستكون دائما أكثر نجاحا. وأنه من النادر في الواقع أن يفسر عامل واحد سبب نجاح أي شركة بعينها أو عدم نجاحها، لأن النجاح العام لأي شركة/منظمة هو نتيجة لحفاظة كاملة من الممارسات والسياسات الإدارية، جنبا إلى جنب مع الظروف الاقتصادية<sup>117</sup>.

وما يمكن قوله فيما يخص اشكالية ان القيام بالمسؤولية الاجتماعية هو مجرد ربح اقتصادي، نجد أنه لنجاح الشركة واستمرارها لا يكفي الربح وحده، لأن الهدف من الشركة ليس مجرد الربح الاقتصادي، ويدعم هذا الرأي بعض الباحثين ورواد الإدارة في عصرنا مثل Drucker الذي يرى بأن: "الربح ليس هو التفسير أو السبب المنطقي لسلوك الشركات وقراراتها التجارية، بل هو اختبار لصلاحياتها، حيث تعد وجهة نظر Drucker عميقة من خلال تقديم مثل هذا التأكيد، الذي يضيف معنى أعمق بكثير حول وظيفة الشركة في نهاية المطاف. وعلى غرار ملاحظة Drucker، قدم Handy استعارة عن طريق الإشارة إلى أن الأكل ضروري للعيش، ولكن لا أحد يقول أن الأكل هو الغرض من الحياة. ويعتقد Handy أن الإجراءات الجماعية لأصحاب المصلحة هي كيفية تشكيل الشركات والحفاظ عليها حتى يتمكنوا من تقديم مساهمات أكبر للمجتمع<sup>118</sup>، مما يعني بأن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تحتاج إلى أن تكون مفاضلة بين الربح والمنفعة الاجتماعية<sup>119</sup>.

لذلك ظهر في الآونة الأخيرة إجماع متزايد حول العلاقة بين الجانب الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الربح، وقد لاحظ مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة أن استراتيجية الشركة إذا كانت تقوم على المسؤولية الاجتماعية والنزاهة والقيم السامية والمدخل طويل الأجل فإنها توفر فوائد تجارية كبيرة للشركة وتسهم في رفاه المجتمع<sup>120</sup>.

وهو ما توصلت إليه البحوث كل من Porter & Kramer حيث توصلوا إلى أن "الأهداف الاجتماعية والاقتصادية ليست متضاربة بطبيعتها ولكنها مرتبطة ارتباطا متكاملًا". وعلاوة على ذلك، أشاروا إلى أن العديد من الاستثمارات الاقتصادية لها عوائد اجتماعية، والعديد من الاستثمارات الاجتماعية لها عوائد اقتصادية، وبدلا من محاولة الحفاظ على هذين النوعين من العائدات منفصلة تماما، ينبغي للشركات التأكيد على المشاريع التي لها عائدات مالية واجتماعية كبيرة. ويقترح Porter & Kramer أن الشركات يجب أن تستغل هذا التأزر بين الجانب الاجتماعي والاقتصادي، بدلا من محاولة التقليل منه، ومن المؤكد أن الشركات التي تركز على الأسباب في مجال خبرتها ستكون أكثر كفاءة في تلبية الاحتياجات الاجتماعية<sup>121</sup>.

إن الشركة التي تمارس المسؤولية الاجتماعية تعكس في نهاية المطاف قيمها وعلاقتها مع المجتمع الذي تعيش فيه وتعتمد عليه، فالمسؤولية الاجتماعية للشركات في الوقت الحالي عامل للبقاء، لذا نجد بأن كل شركة تحتاج إلى استراتيجية متكاملة للمسؤولية الاجتماعية التي تعتمد على نقاط القوة الأساسية لها، ومن خلال ذلك يمكن لكل شركة تحقيق أقصى قدر من المنافع الاجتماعية والاقتصادية معا<sup>122</sup>.

ولكي تكون الشركات اليوم في أفضل وضع لها، وبأكبر قدرة على تلبية احتياجات السوق الاستهلاكية المتزايدة الطلب، وأكثر وعيا اجتماعيا، عليها أن تتعامل مع المسؤولية الاجتماعية كنمط حياة يومية لديها، وبالتالي دمج "المنظور الاجتماعي" في جميع جوانب عمليات الشركة لان ذلك يعظم القيمة الحقيقية والمنفعة الكلية والاستمرارية الدائمة لها<sup>123</sup>. ويمكن ان يتجسد ذلك بشكل أكثر من خلال عمل الشركات على غرس قيم ثقافية تدعم تبني المسؤولية الاجتماعية، وذلك كما يلي:

1. خلق مناخ مناسب يجعل الشركة تعمل في حرية في مجال المسؤولية الاجتماعية، نظرا لان المسؤولية الاجتماعية بطبيعتها اختيارية وهو ما يعطيها التنوع بحسب كل دولة والمجتمع الذي تنشط فيه.

2. تشجيع المنافسة الايجابية سواء بين العاملين داخل الشركة نفسها أو بين الشركات المنتمة للمجتمع، بنحو يساهم في الالتزام بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئة وكل ما يخدم المجتمع.
  3. انطلاقا من فكرة أن العاملين بالشركة هم جزء من المجتمع، فان اي مبادرة تصب في خدمتها ولا تتعارض مع توجهاتها الاقتصادية، لذلك عليها العمل على تكوين موارد بشرية قائمة على الفهم والوعي بالمسؤولية الاجتماعية.
  4. ربط المسؤولية الاجتماعية بسمعة الشركة، نظرا لان المسؤولية الاجتماعية أصبحت تكمن في مفهوم التسويق الحديث، الذي يقوم على أن الشركة تروج لمنتجاتها بالاستجابة لاحتياجات المجتمع.
- الخاتمة

على مدى العقود الماضية، اكتسبت فكرة المسؤولية الاجتماعية للشركات أهمية كبيرة، وتطورت تدريجيا حتى وصلت الى ما هو عليه الان - أولوية لا مفر منها-، وزاد فهمنا وتقديرنا للمسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل كبير، إلى جانب نظرة أكثر تطورا من قبل الشركات للموازنة بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية عند تبني المسؤولية الاجتماعية. ويجدون الأمل في أن تجد هذه القضية مساهمات تجريبية، وأن تكون نابعة من القلب وهدفها التخفيف على المجتمع لا الزيادة عليه.

نتائج الدراسة: ومن النتائج التي تم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة نجد:

✓ المسؤولية الاجتماعية للشركات تقوم على التعاون بين الشركات والحكومة والمجتمع المدني والنتيجة النهائية هو تحقيق وضع مريح بين الكيانات الثلاثة.

✓ ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات تعتمد على مدخل طويل الأجل لتعظيم الأرباح، فاذا كانت الشركة تعامل المجتمع بشكل جيد، فان المجتمع يكون جيد معها، وبالتالي تحقق الربح المزدوج الاقتصادي والاجتماعي.

✓ في الآونة الأخيرة، لم تعد المسؤولية الاجتماعية للشركات مجرد خيار، بل هو الزام(اجتماعي/اقتصادي) على كل شركة دعمها وتطويرها في البلد الذي تنشط فيه.

الاقتراحات: ومن أجل فهم ونشر وتنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات، نقدم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في ذلك، والتي نذكر منها:

✓ لا بد من البحث التجريبي الذي يمكن من التوفيق بين الممارسة والنظرية. لان مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات جزءا أساسيا من لغة العمل والممارسة؛

✓ على الشركات فهم ظروف الأنشطة المختلفة للمسؤولية الاجتماعية ومتابعتها لكي تحدد التقارب بين الأهداف الاقتصادية للشركة والأهداف الاجتماعية للمجتمع؛

✓ بما أن عدد ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تطور وفي تزايد مستمر، فإننا نقترح إعادة النظر في هذا المفهوم. والتركيز على المسؤولية الاجتماعية للأعمال، حتى لو لم تكن الشركات والمؤسسات كبيرة الحجم؛

✓ وأخيرا وليس اخرا ينبغي تثقيف الأفراد بروح القيم الأخلاقية في مجال الأعمال التجارية، على مستويات مختلفة من التعليم: من الابتدائي وحتى التعليم الجامعي؛

المراجع

<sup>1</sup> نستخدم مصطلح الشركة نيابة عن المنظمة والمؤسسة في كل المقال.

- <sup>2</sup> A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Social Responsibility (CSR), [http://www.ecrc.org.eg/uploads/documents/articles\\_a%20guide%20to%20corporate%20social%20responsibility.pdf](http://www.ecrc.org.eg/uploads/documents/articles_a%20guide%20to%20corporate%20social%20responsibility.pdf), p1.
- <sup>3</sup> Richard E. Smith, Defining Corporate Social Responsibility: A Systems Approach For Socially Responsible Capitalism, Master of Philosophy Theses, the Graduate Division of the School of Arts and Sciences in Partial, University of Pennsylvania, Philadelphia, Pennsylvania, United States, 07/01/2011.p21.
- <sup>4</sup> A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Social Responsibility (CSR), <http://www.ecrc.org.eg/uploads/documents/articles.pdf>, p10.
- <sup>5</sup> Firuza S Madrakhimova, Evolution of the concept and definition of corporate social responsibility, Global Conference on Business and Finance Proceedings , Volume 8 , Number 2, 2013.p113.
- <sup>6</sup> Archie B.Carroll, Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct, Business & Society: Ethics, Sustainability and Stakeholder Management, 10th Edition. Available January 2017.p268-269.
- <sup>7</sup> Richard E. Smith, Op.cit., p1.
- <sup>8</sup> Archie B. Carroll & Kareem M. Shabana1, The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, Publishing Ltd and British Academy of Management International Journal of Management Reviews, 2010. P .86
- <sup>9</sup> Archie B.Carroll, Op.cit.,p268.
- <sup>10</sup> Jae Kyu Myung & Yun Hyeok Choi, The influences of leaders' dark triad trait on their perception of CSR, Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility,2017.p2.
- <sup>11</sup> والجدير بالذكر أن هؤلاء المؤلفين، مثل Bowen ومن معه، يشيرون فقط إلى "رجال الأعمال". وفي سنة 1967، قام Davis بتوسيع تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات لتشمل المؤسسات، وكان هذا تطوراً حاسماً، حيث أن استخدام مصطلح "رجال الأعمال" يشير إلى أن صاحب المشروع أو مديره، هو شخصياً من يتحمل تكلفة كل التزام اجتماعي. لكن عندما تم توسيع المسؤولية الاجتماعية للشركات لتشمل المؤسسات فهي في حد ذاتها تعد كيانات قانونية، وهي من تتحمل التكاليف. وبالتالي لا يتحمل الممثلون القانونيون للمؤسسة (المديرون)، تكاليف السلوك الاجتماعي؛ وبدلاً من ذلك، يقررون الإجراءات ويتخذون القرارات في إطار دورهم كموظفين ومديري هذه المؤسسات.
- <sup>12</sup> Oliver Falck, Stephan Hebllich, Corporate social responsibility: Doing well by doing good, Kelley School of Business, Indiana University, No.50, 2007.p248.
- <sup>13</sup> Richard E. Smith, Loc.cit.
- <sup>14</sup> Archie B.Carroll, Loc.cit.
- <sup>15</sup> Najeb Masoud, How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR, International Journal of Corporate Social Responsibility, 2017.p2.
- <sup>16</sup> Firuza S Madrakhimova. Op.cit.,p115.
- <sup>17</sup> Archie B.Carroll. Op.cit.,p291.
- <sup>18</sup> Archie B. Carroll & Kareem M. Shabana1. Op.cit., p86
- <sup>19</sup> Richard E. Smith. Op.cit.,p1.
- <sup>20</sup> Archie B.Carroll, Loc.cit.
- <sup>21</sup> Firuza S Madrakhimova, Op.cit., p113.
- <sup>22</sup> Archie B. Carroll & Kareem M. Shabana1, Op.cit., p87
- <sup>23</sup> Firuza S Madrakhimova Op.cit., p113-115.
- <sup>24</sup> Archie B.Carroll Loc.cit.
- <sup>25</sup> Archie B. Carroll & Kareem M. Shabana1,. Loc.cit.
- <sup>26</sup> Najeb Masoud, Op.cit.,p2.
- <sup>27</sup> Richard E. Smith, Loc.cit.



- <sup>28</sup> Archie B. Carroll & Kareem M. Shabana1, Loc.cit.
- <sup>29</sup> Philip L. Cochran, The evolution of corporate social responsibility, Kelley School of Business, Indiana University, No. 50, 2007.p450.
- <sup>30</sup> Archie B. Carroll & Kareem M. Shabana1, Op.cit. P .88-87
- <sup>31</sup> Philip L. Cochran,. Loc.cit.
- <sup>32</sup> Firuza S Madrakhimova, Op.cit, p113.
- <sup>33</sup> Archie B.Carroll, Loc.cit..
- <sup>34</sup> Archie B. Carroll & Kareem M. Shabana1, Op.cit, P 88 .
- <sup>35</sup> Najeb Masoud, Loc.cit.
- <sup>36</sup> Firuza S Madrakhimova, Loc.cit.
- <sup>37</sup> Archie B.Carroll, Loc.cit.
- <sup>38</sup> Firuza S Madrakhimova,. Loc.cit.
- <sup>39</sup> Najeb Masoud, Loc.cit.
- <sup>40</sup> Archie B. Carroll & Kareem M. Shabana1, Loc.cit.
- <sup>41</sup> Archie B.Carroll,. Loc.cit.
- <sup>42</sup> Heli Wang et al, corporate social responsibility: an overview and new research directions, Academy of Management Journal ,2016, Vol. 59, No. 2, 2016, p534.
- <sup>43</sup> Philip L. Cochran,.p449.
- <sup>44</sup> Heli Wang et al, Loc.cit.
- <sup>45</sup> David Crowther & Güler Aras, Corporate Social Responsibility, Download free books at BookBooN.com,2008, p10.
- <sup>46</sup> Paul Hohnen, Jason Potts ,Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business, International Institute for Sustainable Development, Winnipeg, Manitoba, Canada, 2007.p4.
- <sup>47</sup> Zynia L. Rionda, what is corporate social responsibility, CATALYST Consortium, July 2002 .p2.
- <sup>48</sup> David Crowther & Güler Aras, Loc.cit.
- <sup>49</sup> Richard E. Smith. Op.cit, p1.
- <sup>50</sup> Kartik Saxena, Corporate Social Responsibility, The institute of chartered accountants of india, PPT.p2.
- <sup>51</sup> A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR), Op.cit,p2.
- <sup>52</sup> Oliver Falck & Stephan Hebllich, Op.cit.,p247.
- <sup>53</sup> David Crowther & Güler Aras, Op.cit., p11.
- <sup>54</sup> Najeb Masoud, Op.cit.,p2.
- <sup>55</sup> Firuza S Madrakhimova, Op.cit.,p114.
- <sup>56</sup> Kartik Saxena, Op.cit.,p1-2.
- <sup>57</sup> Emilia Herman et al, Ethics between theory and practice social responsibility in the Romanian business environment, 8th International Strategic Management Conference, Published by Elsevier Ltd. Selection and/or peer-review under responsibility 58, 2012.p704.
- <sup>58</sup> Idem..
- <sup>59</sup> A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR), Loc.cit.
- <sup>60</sup> Emilia Herman et al, Op.cit., p703.
- <sup>61</sup> A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR), Loc.cit.
- <sup>62</sup> Najeb Masoud,. Loc.cit.
- <sup>63</sup> Richard E. Smith Op.cit., p2-3.
- <sup>64</sup> يتم التطرق لها في عنصر لاحق.
- <sup>65</sup> Archie B. Carroll & Kareem M. Shabana1,. P .90-89

- <sup>66</sup> Maimunah Ismail, Corporate social responsibility and its role in community development: an international perspective, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research* Volume 2 / 9 Fall 2009.p199.
- <sup>67</sup> Najeb Masoud, Loc.cit.
- <sup>68</sup> Issue Briefing, The ISO and Corporate Social Responsibility, work paper, Published by the International Institute for Sustainable Development, 161 Portage Avenue East, 6th Floor Winnipeg, Manitoba, Canada, 2004.p1.
- <sup>69</sup> Archie B. Carroll & Kareem M. Shabana1, Op.cit.. P89 .
- <sup>70</sup> Richard E. Smith, Op.cit., p3-4.
- <sup>71</sup> David Crowther & Güler Aras, Op.cit., p11.
- <sup>72</sup> Issue Briefing, Op.cit.,p5-6.
- <sup>73</sup> David Crowther & Güler Aras, Op.cit. , p17.
- <sup>74</sup> A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR), Op.cit. ,p1-2.
- <sup>75</sup> Jae Kyu Myung & Yun Hyeok Choi, The influences of leaders' dark triad trait on their perception of CSR, *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*,2017.p3.
- <sup>76</sup> Paul Hohnen, Jason Potts ,Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business, International Institute for Sustainable Development, Winnipeg, Manitoba, Canada, 2007.p 5-p6.
- <sup>77</sup> Maimunah Ismail, Op.cit..p199-200-207-.
- <sup>78</sup> David Crowther & Güler Aras, Op.cit. , p14-16.
- <sup>79</sup> David Crowther & Güler Aras, Op.cit. , p19.
- <sup>80</sup> A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR), Op.cit. ,p10.
- <sup>81</sup> Archie B. Carroll & Kareem M. Shabana1 Op.cit., P 102-101
- <sup>82</sup> Firuza S Madrakhimova, Op.cit..p207.
- <sup>83</sup> (ASOCIO); Asian- Oceanian Computing Industry Organization, corporate social responsibility, ASOCIO Policy Paper, June 2004.p3.
- <sup>84</sup> Chapter 2,Business Ethics and Social Responsibility,p42.
- <sup>85</sup> Archie B. Carroll & Kareem M. Shabana1, Op.cit. P .88
- <sup>86</sup> David Crowther & Güler Aras, Op.cit., p11.
- <sup>87</sup> Chapter 2,Business Ethics and Social Responsibility, Loc.cit.
- <sup>88</sup> David Crowther & Güler Aras, Op.cit., p11-12.
- <sup>89</sup> A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR), Op.cit. ,p5-6.
- <sup>90</sup> Chapter 2, Loc.cit.
- <sup>91</sup> Archie B. Carroll & Kareem M. Shabana1, Op.cit.. P89
- <sup>92</sup> Kash Rangan, Lisa A. Chase, Sohel Karim, Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It, Working Paper, 5 April, 2012,p2.
- <sup>93</sup> Archie B. Carroll & Kareem M. Shabana1, Loc.cit.
- <sup>94</sup> A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR), Op.cit. ,p6.
- <sup>95</sup> Archie B. Carroll & Kareem M. Shabana1, Op.cit. P 88.
- <sup>96</sup> David Crowther & Güler Aras, Op.cit., p12.
- <sup>97</sup> Kash Rangan, Lisa A. Chase, Sohel Karim, Op.cit.. ,p1.
- <sup>98</sup> Archie B. Carroll & Kareem M. Shabana1, Op.cit., P 88
- <sup>99</sup> Archie B. Carroll & Kareem M. Shabana1, Op.cit., P 89
- <sup>100</sup> Kash Rangan, Lisa A. Chase, Sohel Karim, Loc.cit.
- <sup>101</sup> A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR), Loc.cit.
- <sup>102</sup> Archie B. Carroll & Kareem M. Shabana1, Loc.cit.
- <sup>103</sup> Emilia Herman et al, Op.cit., p704.
- <sup>104</sup> Firuza S Madrakhimova, Op.cit., p114.

<sup>105</sup> Chapter 2 Business Ethics and Social Responsibility, p41.

<sup>106</sup> Paul Hohnen, Jason Potts , Op.cit.,p18.

<sup>107</sup> Oliver Falck, Stephan Heblich, Op.cit.,p248.

<sup>108</sup> A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR), Op.cit.,p1-2-7.

<sup>109</sup> A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR), Op.cit,p12.

<sup>110</sup> Heli Wang et al, Op.cit., , p535.

<sup>111</sup> ان الإجراءات قصيرة الأجل مثل التبرع بالأموال لأغراض اجتماعية أو رعاية الأحداث الشعبية ليست الوسائل المقصودة لتحقيق هدف الربح. بل ان المسؤولية الاجتماعية للشركات الفعالة هي عادة المشاريع طويل الأجل.

<sup>112</sup> Kash Rangan, Lisa A. Chase, Sohel Karim, Op.cit., p3.

<sup>113</sup> Richard E. Smith, Op.cit., p17.

<sup>114</sup> Zynia L. Rionda, Op.cit., p3.

<sup>115</sup> Archie B. Carroll & Kareem M. Shabana1, Op.cit., P .91-90

<sup>116</sup> Richard E. Smith, Op.cit.,p17-18.

<sup>117</sup> Philip L. Cochran, Op.cit., p452-453.

<sup>118</sup> Richard E. Smith, Op.cit., p20.

<sup>119</sup> Richard E. Smith, Op.cit.,p17.

<sup>120</sup> Paul Hohnen, Jason Potts, Op.cit.p9.

<sup>121</sup> Philip L. Cochran, Op.cit., p450-451.

<sup>122</sup> Kash Rangan, Lisa A. Chase, Sohel Karim, Op.cit.,p22.

<sup>123</sup> A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR), Op.cit. p12.