

نحو تفعيل المنظور الاستراتيجي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية - نموذج مقترح

TOWARDS ACTIVATING THE STRATEGIC PERSPECTIVE OF THE DIMENSIONS OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN ECONOMIC INSTITUTIONS -A PROPOSED MODEL

د. سفيان خلوفي

Dr. Soufyane KHELOUFI

جامعة العربي التبسي، تبسة (الجزائر)، sofyane.kheloufi@univ-tebessa.dz

تاريخ النشر: 2021/06/26

تاريخ القبول: 2021/05/12

تاريخ الاستلام: 2021/04/23

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في إشكالية تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية وفق منظور إستراتيجي. وتوصلت الدراسة في الأخير إلى وضع نموذج مقترح يحقق ذلك، ينطلق من صياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة إلى ممارستها وفق قضايا اجتماعية متنوعة في بيئة الأعمال.

أوصت الدراسة بضرورة أن تعمل المؤسسات الاقتصادية على تبني توجه إستراتيجي خاص بأبعاد المسؤولية الاجتماعية بشكل تطوعي، يخدم أهدافها الاقتصادية ويسمح لها بتحديد أفضل الممارسات الاجتماعية في بيئة أعمالها.

كلمات مفتاحية: مسؤولية، اجتماعية، مؤسسة اقتصادية، إستراتيجية، نموذج مقترح.

تصنيفات JEL : M14، M21، Z13.

Abstract:

This study aimed to research the problem of adopting dimensions of social responsibility in economic institutions according to a strategic perspective. Finally, the study reached a proposed model to achieve this, based on the formulation of the social responsibility strategy at the level of the higher management of the institution to its practice according to various social issues in the business environment.

The study recommended the necessity for economic institutions to adopt a strategic approach to the dimensions of social responsibility in a voluntary manner that serves their economic objectives and allows them to define best social practices in their business environment.

Keywords: responsibility, Social, economic institution, strategy, proposed model.

JEL Classification Codes: M14, M21, Z13.

المؤلف المرسل: سفيان خلوفي، الإيميل: sofianekheloufi2@gmail.com

1. مقدمة:

أضحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المفاهيم الأكثر تداولاً بين رجال الأعمال والباحثين والأكاديميين وحتى الهيئات الإقليمية والعالمية، كونها بمثابة صمام الأمان الذي تسعى حكومات الدول في جميع أنحاء العالم إلى تطبيقه وتعزيزه من أجل تحقيق المزيد من الرخاء لشعبها، حيث يشير هذا المفهوم إلى أشكال مختلفة من الأنشطة التطوعية التي تقوم بها المؤسسات لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية، بحيث يكون لتلك الأنشطة أثر إيجابي على مكونات البيئة العامة التي تعمل فيها تلك المؤسسات. واليوم تغير هذه الفكرة الضيقة وتوسعة في مفهومها نتيجة تغير تعريف المؤسسة الاقتصادية، وفي ظل النمو السريع وغير المسبوق في الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بصفة عامة، أصبح مستقبل العديد من المؤسسات والكيانات يتوقف إلى حد كبير على مدى التزام تلك الكيانات بتطبيق وممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في بيئة العمل التي تتواجد فيها.

ومن هذا المنطلق، كان التساؤل الجوهرى حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية يبحث عن الكيفية المثلى لممارسة برامجها وتبني أبعادها لتحقيق ذلك الانسجام بين أهدافها واستراتيجياتها وبين متطلبات ورغبات وتوقعات أصحاب المصالح في بيئتها الداخلية والخارجية.

إشكالية الدراسة: على مدى العقدين الماضيين، نضج النقاش حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من الناحية العلمية. وفي إطار ذلك، بذلت العديد من المساعي الجادة لتحويل مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى واقع ملموس يعمل على تحسين رفاهية أفراد المجتمع، لكن غياب المنظور الاستراتيجي والفهم الدقيق لأبعاد المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات باختلاف أهدافها وأشكالها القانونية، حصر المفهوم بأبعادها المختلفة في جانب التطوع والمساهمات الخيرية فقط هذا من جهة، ومن جهة ثانية غياب المقترحات التكاملية بين المؤسسات خلف نوعاً من التداخل بينها في إدراك المفهوم وفهمه بالشكل الصحيح وبالتدرج المنطقي لأبعاده المختلفة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة بغرض الإجابة عن السؤال التالي:

➤ كيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تفعل المنظور الاستراتيجي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية

انطلاقاً من بيئتها الداخلية إلى بيئة أعمالها في إطار مفهوم التنمية المستدامة؟ وللإجابة على التساؤل الرئيسي وبغيت تبسيطه تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية؟ وماهي انعكاسات تبنيتها على المؤسسة الاقتصادية في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية؟

- فيما تكمل أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية؟ وكيف ينظر إلى العلاقات فيما بينها؟

- كيف تكون المسؤولية الاجتماعية ذات بعد استراتيجي في المؤسسات الاقتصادية؟

- كيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تتبنى أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق منظور استراتيجي تكاملي ينطلق من المؤسسة وينسجم مع بيئة الأعمال؟

- ما أهم الاقتراحات التي يمكن تقديمها للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية حتى تدرك أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالشكل الصحيح وتتبنها وفق منظور استراتيجي تكاملي مع أهداف التنمية المستدامة الشاملة؟ أهمية الدراسة: تنكسب هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع، والذي أعيد التركيز عليه وبقوة في عالم الأعمال، بحيث جاء هذا الموضوع ليدعم التوجه المستقبلي للمؤسسات الاقتصادية في مجال المسؤولية الاجتماعية، وحثها على بذل المزيد من الجهود إزاء مسؤولياتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية في ظل جموح اقتصاد السوق محلياً وعالمياً. كما تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المؤسسات الاقتصادية، باعتباره من أهم الأطراف التي يمكنها أن تؤثر على مساعي الحكومة نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورفاه أفراد المجتمع بشكل مباشر وغير مباشر حاضراً ومستقبلاً، إلى جانب تأثيرها على بيئة الأعمال من خلال تحمل مسؤوليتها الكاملة اتجاه أصحاب المصالح، مما ينعكس على أداء عناصر ومكونات بيئة الأعمال وتحقيق الانسجام بين مختلف الأطراف وفي مختلف المجالات.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف بالمسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على المؤسسات الاقتصادية من منظور أدبيات إدارة الأعمال؛

- محاولة التعرف على أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية والجدلية العلمية القائمة حول العلاقة بينها؛

- تسليط الضوء على إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية؛

- محاولة بناء نموذج تصوري يمكن من خلاله للمؤسسات الاقتصادية أن تتبنى أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق منظور استراتيجي تكاملي ينطلق من المؤسسة وينسجم مع بيئة الأعمال؛

- إمكانية التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن من خلالها حث المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تبني وتفعيل المنظور الاستراتيجي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية مستقبلاً؛

منهج الدراسة: تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث في الجزء النظري تم تناول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية وأبعادها المختلفة، كما تناولت الدراسة كيفية دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية بممارساتها وبرامجها المختلفة ضمن منظور إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية.

كما تم بناء نموذج مقترح تكاملي لإعطاء تصور عن الكيفية المثلى لتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وترتيب الأولويات لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، اعتماداً على التحليل الاستراتيجي المستوحى من عديد النماذج المطع عليها، وذلك وإنطلاقاً من صياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية على مستوى الإدارة العليا المؤسسة إلى رسم بصمتها الاقتصادية والاجتماعية في بيئة أعمالها الخاصة والعامه.

2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في أدبيات إدارة الأعمال

كان يشار إلي مفهوم المسؤولية الاجتماعية من قبل المديرين بالإشراف والوصاية، وهما مفهومان مستوحيان من الدين البروتستانتية، حيث يقصد بالإشراف أن من يمتلك الممتلكات عليه واجب استخدامها وإدارتها ليس فقط لأغراضه الخاصة، وإنما لأغراض تخدم احتياجات المجتمع بأسره، بينما يقصد بالوصاية أن المالك هو الوصي (المسؤول) أمام الله والمجتمع (Pascal Gond & Jeremy, 2011, p. 05).

1.2. نشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية: في الكتابات المبكرة حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، تمت الإشارة إليها في كثير من الأحيان باسم المسؤولية الاجتماعية (SR) بدلاً من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية (CSR). حيث يرجع الكثير من الباحثين هذا إلى أن عصر شهرة المؤسسات الاقتصادية والشركات الحديثة وهيمنتها في قطاع الأعمال لم يحدث أو يُلاحظ بعد في تلك الفترة. وقد كان نشر الباحث "Howard R. Bowen" سنة 1953 لكتابه التاريخي "المسؤوليات الاجتماعية لرجال الأعمال" يمثل بداية الفترة الأدبية الحديثة حول هذا الموضوع. حيث انطلق عمل Bowen (1953) من الاعتقاد بأن المفات من أكبر المؤسسات الاقتصادية

كانت مراكز حيوية للسلطة واتخاذ القرار وأن تصرفات هذه المؤسسات أثرت في حياة المواطنين في العديد من النقاط. ومن بين الأسئلة التي أثارها **Bowen** في كتابه هذا، "ما هي المسؤوليات تجاه المجتمع التي من المتوقع أن يتحملها رجال الأعمال بشكل حقيقي؟"، وقد وضع **Bowen** سنة 1993 تعريفاً مبدئياً للمسؤوليات الاجتماعية لرجال الأعمال حيث عرفها على أنها: "تشير إلى التزامات رجال الأعمال المتابعة لتلك السياسات، لاتخاذ تلك القرارات أو اتباع خطوط العمل المرغوبة من حيث الأهداف وقيم المجتمع"، ونظرًا لأن كتاب **Bowen** (1953) كان مهتمًا على وجه التحديد بمبدأ المسؤولية الاجتماعية. وجادل من خلاله **Bowen** بأن المسؤولية الاجتماعية ليست الدواء الشافي، لكنها تحتوي على حقيقة مهمة يجب أن توجه الأعمال في المستقبل. وبسبب عمله المبكر والأساسي يسمي الكثير من المختصين الباحث **Howard R. Bowen** بـ "أبو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية". ومن الأدبيات الهامة الأخرى من الخمسينيات من القرن الماضي نجد فلسفة **Selekman's (1959)** المعروفة بالفلسفة الأخلاقية للإدارة، ومسؤولية الإدارة تجاه المجتمع: نمو الفكرة لـ **(Eells' (1956, Archie B, 1999, pp. 296-297)**

وفترة الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين كانت فترة توسع سريع في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، حيث تعددت تعريفات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ومحاولات تحديد القواعد المميزة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتحديد الأدوار الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية، وبدأ تحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والأداء. في حين تميزت فترة الثمانينات من نفس القرن بظهور نظرية أصحاب المصلحة وأخلاقيات العمل، حيث تم ربط مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية بالسلوك الاستراتيجي للمنظمات وتحديد أبعادها الشاملة الأربعة الرئيسة من قبل الباحث **Archie Carroll** وهي: المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والطوعية (الخيرية). أما في فترة التسعينات فكانت غنية جدًا فيما يتعلق بإدخال مفاهيم تكاملية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وكانت المسؤولية الاجتماعية لبنة أساسية أو نقطة انطلاق للمفاهيم والموضوعات الأخرى ذات الصلة، والتي اعتنقت العديد منها التفكير الاجتماعي وكانت متوافقة تمامًا معها. **(Schwartz & Archie, 2008, p. 154)**.

وابتدأ من سنة 2000 إلى يومنا هذا، ونتيجة تحقق الكثير من الأبحاث التجريبية، تم تحديد محددات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتجسيدها في إستراتيجية المنظمة وتحديد فوائد تنفيذها بشكل أكثر فعالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (Pascal Gond & Jeremy, 2011, p. 08). وأصبح ينظر للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات بعدها على أنها سلوكيات المنظمة التي تأخذ طواعية، ومدى تلبية المنظمة لمسؤوليتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية التي يفرضها عليها أصحاب المصلحة، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها: التطورات التكنولوجية المتسارعة والعمولة، تزايد الضغوط الحكومية والشعبية، الكوارث والفضائح الأخلاقية للمنظمات. كل هذه العوامل جعلت مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يندرج اليوم ضمن ثلاثة مفاهيم أساسية لمسؤوليات المنظمة تتمثل في المسؤولية اتجاه تحقيق الأرباح، المسؤولية اتجاه أصحاب المصالح، المسؤولية تجاه المجتمع (Bakowitz, 2002, pp. 110-111).

2.2. تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية: يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من المفاهيم الغير متفق عليها، حيث أختلف الباحثون والمختصون كل حسب توجهه في إعطاء تعريف للمسؤولية الاجتماعية حيث: عرف الباحث الإداري "Peter Drucker" المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية على أنها: "التزام منظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه" (Archie B, 1999, p. 286). في حين عرفها الباحث "Keith Davis" سنة 1973 على أنها: "تتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة" (Davis, 1973, p. 312). أما الباحث "Archie Carroll" فقد أثار في تعريفه للمسؤولية الاجتماعية سنة 1979 مسألة المنفعة المجتمعية للمؤسسات الاقتصادية معتبرا إياها: "التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية للمجتمع اتجاه منظمات الأعمال في مرحلة زمنية معينة" (Archie B, 1979, p. 500). كما عرفت أيضاً على أنها: "الإدماج المتوازن للاعتبارات الاجتماعية والبيئية في أنشطة المؤسسة" (Strandberg, 2009). وعرفها آخرون على أنها: "شكل من أشكال الإدارة والتي تحدد العلاقة الأخلاقية وشفافية المؤسسة مع جميع أصحاب المصلحة الذين تربطهم علاقة بها، وكذلك وضع أهداف المؤسسة التي تتوافق والتنمية المستدامة للمجتمع والحفاظ على الموارد البيئية والثقافية للأجيال القادمة واحترام التنوع وتعزيز الحد من المشاكل الاجتماعية" (Filho, José Miltonde, & Saares,

296) وهناك من الباحثين من عرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في وقت قريب على أنها: "دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في العمليات التجارية والإنتاجية وتفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي" (Michael, 2004, p. 27). وقد عرفها كل من الباحثين "Herman Aguinis & Ante Glavas" سنة 2012 على أنها: "إجراءات خاصة بالسياق التنظيمي والسياسات التي تأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة وتضعف الأداء الثلاثي الاقتصادي والاجتماعي والبيئي" (Aguinis & Glavas, 2012, p. 933).

هذا فيما يخص تعاريف الباحثين والأكاديميين، أما فيما يخص الهيئات العالمية والإقليمية المختصة فقد عرفت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية على أنها: "مسؤولية المؤسسات عن قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، من خلال التزامها بالشفافية والسلوك الأخلاقي الذي يساهم في التنمية المستدامة، بما في ذلك الصحة ورفاهية المجتمع، وتأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة، وتتوافق مع القانون المعمول به، ومتسق مع المعايير العالمية للسلوك، ومتكاملة وتمارسها المؤسسة في علاقاتها" (Henriques, 2011, p. 25). وعرفها البنك الدولي على أنها: "التزام طوعي من قبل مديري المؤسسات لدمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في أعمالهم، بحيث يتجاوز هذا الالتزام الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية والتعاقدية التي من المتوقع أن تفي بها المنظمات" (World Bank, 2005, p. 01). هذا وقد عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية على أنها: "التزام المؤسسات بالتصرف بشكل أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية مع تحسين جودة حياة الموظفين وأسرهم، وكذلك المجتمع المحلي والمجتمع ككل" (World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), 1998, p. 03).

وعليه، يمكن القول أنّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية تقع ضمن نطاقين، نطاق ضيق يرجع المفهوم إلى ضرورة التزام المؤسسة بالمساهمة الإيجابية في المجتمع ويتعدى التزامها القانوني المفروض عليها، ونطاق واسع يجعل منها مفهوم يدمج الاعتبارات القانونية والاقتصادية بالالتزامات الأخلاقية والتطوعية الخيرية اتجاه المجتمع لتحقيق أهدافها الاقتصادية والتي تكون بالضرورة مساهمة في هذه الحالة للأهداف التنموية بصفة عامة.

3.2. المسؤولية الاجتماعية والعمل التطوعي والاستجابة الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية: تشمل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية مجموع البرامج والممارسات التي تتبناها المؤسسات، والتي تهدف إلى تعزيز التعاون المشترك بينها وبين أفراد المجتمع لإحداث تنمية اقتصادية اجتماعية مستدامة (خلوفي و شريط، 2020، صفحة 350). وهذا المفهوم الشامل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية جعلها تتعارض مع بعض المفاهيم المشابهة لها كالأستجابة الاجتماعية والعمل التطوعي، وفيما يلي محاولة لشرح هذه التعارض والتداخل بينها:

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية والعمل الخيري: أكد الباحث " Michael Hopkins" أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية ليست مثل الأعمال الخيرية (Michael, 2012, p. 20). بحيث يرجع الكثير هذا الاختلاف إلى أن أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية واتجاهاتها ورؤيتها ومقوماتها تختلف تمامًا عن العمل الخيري والتطوعي، فالتطوع والأعمال الخيرية لها أوجه صرف حددها الله سبحانه وتعالى، ويتم أغلبها في الخفاء وتدور في دوامه بدون عائد ملموس، أما المسؤولية الاجتماعية فهي تترجم في مبالغ يتم إنفاقها ولكن في أوجه مقصودة، لأنها لم تنفق بنية الزكاة أو الصدقة، ولكن بقصد التنمية المستدامة وإحداث نقله معينه للمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة التي تلتزم بتلك المسؤولية، وتعكس اهتمام القطاع الخاص بأداء دور أعمق في تنمية المجتمع، وعادة ما تكون هذه المبالغ صافي ربح تلك المؤسسة التي قد يكون لها اذرع خيرية أخرى غير تلك التي تملئها عليها المسؤولية الاجتماعية. كما تتيح المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال أمكانية متابعة مدخلات أموالهم ومخرجاتها، الأمر الذي يضمن لهم السيطرة على أموالهم وضبطها (باعشن، 2016).

كما أن العمل التطوعي أو الخيري هو أحد أشكال تحمل المسؤولية من قبل فرد أو جماعة، ولا يجب حصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في العمل التطوعي (الخيري)، ولهذا المسؤولية لا تقف عند حد التبرعات والبرامج الخيرية فثمة مجالات للعمل يجب أن تلتزم بها المؤسسات يعود نفعها على المجتمعات، ومن هذه المجالات تنظيم وإدارة الأعمال وفق مبادئ أخلاقية، ودعم الفقراء والطبقات الوسطي وحماية البيئة، والحفاظ على الموارد الأساسية ومكافحة الفساد واحترام حقوق الإنسان والعمل والمساهمة في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة (مقدم، 2014، الصفحات 82-83). وبالتالي، يكون العمل التطوعي للمؤسسة الاقتصادية جزء من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لكن بأوجه خيرية تطوعية مقصودة.

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية والاستجابة الاجتماعية: مصطلح الاستجابة الاجتماعية شاع استخدامه في السنوات الأخيرة للإشارة إلى الأفعال التي تتجاوز الالتزام الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي للمؤسسة، بمعنى أن السلوكيات المسؤولة اجتماعيًا توقعية أو وقائية أكثر منها تفاعلية ومجردة (Ivancevich, Lorenzi, & Steven J, 1997, p. 81). ويرى بعض الباحثين أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية هي استجابة لتوقعات المجتمع (أبوبكر، 2011، صفحة 74). في حين يرى البعض الآخر أن هناك فرق كبير بين المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية، حيث تستند المسؤولية الاجتماعية إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى، في حين أن الاستجابة الاجتماعية ماهي إلا الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغييرات وأحداث اجتماعية على المدى المتوسط والقريب (غلامي، 2015، صفحة 83).

المجدير بالذكر هنا، أن هناك فئة ثالثة ترى عكس هذا، ويبرر أصحابها ذلك بأن الاستجابة الاجتماعية تشير إلى التصرفات التي تتعدى مجرد تحقيق التزام اجتماعي أو رد فعل اجتماعي، إلى النمط الحديث للمسؤولية الاجتماعية المتمثل في الاستجابة الاجتماعية الإيجابية، التي تجعل المؤسسة ذات حس اجتماعي توقعي وقائي، من خلال الاستجابة الاجتماعية الإيجابية وبشكل طوعي للمشاركة في معالجة المشكلات الاجتماعية، وهي بذلك تجسد المعنى الشامل والأوسع للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (سعيدان، 2017، صفحة 30)، وتتميز المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الاقتصادية عن الاستجابة الاجتماعية وغيرها من المفاهيم المشابهة في الأساس بأنها (Pierre Segal, Sobczak, & Emmanuel :Triomphe, 2003, p. 02)

- طوعية: فهي تتجاوز الالتزامات القانونية المفروضة على المؤسسة.
- إلزامية الاستخدام: إنها التزام مستدام في ظل شكل جديد من حوكمة المؤسسات.
- شاملة: وفقاً لأساليب غير محددة، ولأصحاب المصالح دون استثناء.
- شفافية: بحيث يجب أن ترافق الشفافية برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ولا يكفي القول والإعلان عنها بل من الضروري إثبات هذه البرامج على أرض الواقع.

وفي ظل تزايد الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، يثور التساؤل حول الانعكاسات التي تشجع المؤسسات الاقتصادية على الالتزام بهذه المسؤولية خاصة في ضوء ما تنطوي عليه من أعباء. وتشير العديد من الدراسات والأبحاث في هذا الصدد إلى أن أهمية تبنى الدور الاجتماعي بالنسبة للمؤسسة في حد ذاتها تتمثل في تحسين الأداء المالي، تخفيض تكاليف التشغيل (الغالي و العامري، 2002)، وتحسين سمعة المؤسسة (كامل، 2010، صفحة 02)؛ تعزيز المبيعات وولاء العملاء، وزيادة الإنتاجية والجودة (جماعي و بن عبد العزيز، 2012، صفحة 09)، بالإضافة إلى زيادة القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم. كما أن للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة في تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتشجيع المبادرات التطوعية لتغطية المجالات التنموية، والتشجيع على الإفصاح والشفافية للأنشطة ومخصصاتها، وتعزيز ودعم تضافر الجهود كافة في العملية التنموية. حيث تتماشى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في القطاع العام حسب العديد من الباحثين والمختصين أكثر مع مبادئ النظام الاشتراكي الذي يدعو إلى التسيير والاحتكام إلى المصلحة العامة والمشاركة في حين النظام الرأسمالي فهدفه الربح بالدرجة الأولى دون الاهتمام بالصالح العام (صالي و محمد يسعد، 2015، صفحة 172).

3. أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية بين جدلية النماذج العالمية

اختلف الكثير من الباحثين في تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، ولعل أهم الأبعاد التي حضرت بالنصيب الأكبر من الجدل هي تلك الأبعاد الأربع التي حددها الباحث كارول في بحثه سنة (1979)، والمتمثلة البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، والخيري، ولاسيما حين مثلها في شكلها الهرمي سنة 1991، حيث تعرض نموذج الهرمي لسيل من الانتقادات من جوانب مختلفة ما دفعه لتقديم توضيحات دقيقة عنه سنة 2016 كمحاولة منه للإيجابية عن هذه الانتقادات والاستفسارات. وفيما يلي محاولة لتقديم هذا الجدل القائم حوله:

3.1. أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية: تتمثل في أربعة أبعاد رئيسية هي:

- **المسؤولية الاقتصادية:** تعد أساس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، حيث أن سبب نشوء المؤسسة هو تكوين وحدة اقتصادية في المجتمع يقع على عاتقها مسؤولية إنتاج السلع وتقديم الخدمات التي يريدها المجتمع وبيعها لتحقيق الربح، وعلى هذا الافتراض الأساسي وجدت جميع المؤسسات الأخرى (Sahu

& Panigrahy, 2016, p. 130)

- **المسؤولية القانونية:** يندرج ضمن المسؤولية القانونية جانب الالتزام الطوعي بالقوانين والتشريعات التي تضعها الحكومات والمنظمة لمختلف الجوانب في المجتمع، سواء كان هذا في الاستثمار أو العمل أو المنافسة أو غيرها (قريشي و خويلد، 2017، صفحة 73).

- **المسؤولية الأخلاقية:** بمعنى آخر أن تكون المؤسسة مبنية على أسس أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين (Pride M & Ferrell C, 1997, p. 65).

- **المسؤولية الخيرية (التطوعية):** وهي تلك الإجراءات التي تستجيب لتوقعات المجتمع بأن تكون المؤسسة مواطنًا جيدًا، حيث يشمل ذلك الانخراط بنشاط في أعمال أو برامج لتعزيز رفاهية الإنسان أو تحسين جودة الحياة (Carroll & Shabana, 2010, p. 96).

واستنادًا إلى ذلك، المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمؤسسات الاقتصادية هي حاصل مجموع الأبعاد الأربعة الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية، والتي أوردها الباحث كارول في بحثه سنة (1979) بشكل معادلة كما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل 01 المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمؤسسات الاقتصادية



Source: (Archie B, 1979, p. 499)

2.3. نماذج تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية: طرح بعض الباحثين نموذج متعددة للعلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية هي: نموذج الهرم، نموذج الدوائر المتحدة المركز، ونموذج الدوائر المتقاطعة. والشكل الموالي يوضح هذه النماذج الثلاثة:

الشكل 02: نماذج أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية



Source: (rongzu, 2009, p. 02)

وقد أكد الباحث "Liang rongzu" أن نموذج الدائرة المتقاطعة يتناقض مع النموذج الهرمي في جانبيين هما: أنه يدرك إمكانية العلاقات المتبادلة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من جهة، ومن جهة ثانية يرفض الترتيب الهرمي للأهمية بين مختلف الأبعاد، في حين يتشابه نموذج الدائرة المتحددة المركز مع نموذج الدائرة المتقاطعة في أنه يؤكد على العلاقات المتبادلة بين مختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، ولكن يختلف مع نموذج الهرم الذي يقلل من أهمية المسؤوليات الاجتماعية غير الاقتصادية (القانونية، الأخلاقية، الخيرية)، ويختلف أيضاً مع نموذج الدائرة المتقاطعة من جانب العلاقات بين مختلف أبعاد المسؤولية، كما يحدد نموذج دائرة متحدة المركز المسؤوليات الاجتماعية غير الاقتصادية والمسؤوليات الاقتصادية (rongzu, 2009, p. 02).

4. جدلية النموذج الهرمي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية: مثل الباحث كارول أبعاد الأربعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في شكل هرم، يعرف في الوسط الأكاديمي المختص في إدارة الأعمال بـ (Archie Carroll) العالمي، والذي تم وضعه أول مرة كافتراح سنة (1991) في شكله الهرمي، كما يلي:

الشكل 03: هرم (Carroll Archie) العالمي للأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال (1991)



Source: (Carroll A. B., 1991, p. 42)

وقد تعرض نموذج كارول الهرمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية (1991) للعديد من الانتقادات، ومن بين أهم الدراسات التي انتقدت النموذج دراسة للباحث فيشر "Wayne Visser" سنة (2005)، والتي أفتراح على أساسها الباحث فيشر هو الآخر نموذج هرمي لممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية خاص بالدول النامية (Visser, 2005, p. 166)، وهذا النموذج مبني في الأساس على الانتقادات الموجهة لهرم كارول (1991)، والمتمثل فيما يلي (Zabin, 2013, pp. 20-21):

- تم إنشاء هرم كارول في واقع بيئة أعمال أمريكية، وهو لا ينطبق بشكل كامل مع واقع البلدان النامية.
- في هرم كارول فكرة المسؤولية الخيرية والأخلاقية هي نفسها تقريباً في البلدان النامية، حيث لا يستطيع كبار المسؤولين التنفيذيين فهم الفرق بين العمل الخيري والمسؤوليات الأخلاقية، ويعتقدون أن كلاهما نفس الفكرة.

- في هرم كارول لم يذكر شيء عن الجانب البيئي، وحماية البيئة وهي أيضاً من مسؤولية المؤسسة وجانب من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وجزء مهم لاسيما في عالم أعمال اليوم، حيث يحتل المناخ مكان الصدارة في جدول الأعمال العالمية.

- على الرغم من وجود قيمة إضافية كبيرة في نموذج كارول المكون من أربعة أجزاء، إلا أن استخدامه لإطار هرمي لتصوير مجالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات قد يكون مربكاً أو غير مناسب لبعض التطبيقات، فبالنسبة للبعض يشير الإطار الهرمي إلى تسلسل هرمي لنطاقات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وقد يؤدي إلى استنتاج أن المجال في الجزء العلوي من الهرم (المسؤوليات الخيرية) هي المجالات الأكثر قيمة والتي يجب على جميع المؤسسات السعي إليها في حين أن المجال الاقتصادي في قاعدة الهرم هو المجال الأقل قيمة. وعلى الرغم من هذه الانتقادات يفهم الباحث فيشر أن نموذج كارول نموذج دائم ومفيد لتحديد واستكشاف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية على مستوى دولي. لكنه حاول إعطاء نموذج هرمي آخر كمقترح يتماشى وخصوصيات الدول النامية، حيث مثله وفق الشكل الهرمي الموالي:

الشكل 04: هرم (Wayne Visser) للأبعاد المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال في الدول النامية

(2005)



Source: (Visser, 2005, p. 166)

الملاحظ من خلال النموذج الذي قدمه فيشر (Wayne Visser) سنة (2005) أنه لا يختلف عن نموذج كارول (Archie Carroll) في الأهمية النسبية لكل من المسؤولية الأخلاقية والقانونية والخيرية في

الدول النامية مقارنةً مع الولايات المتحدة الأمريكية كدولة متقدمة. على الرغم من أن الباحث كارول أوضح خلال طرح نموذج الهرمي سنة (1991) أنه لا ينبغي بالضرورة على المنظمات أن تحقق أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بطريقة متسلسلة، ولكن كل واحدة منها يجب أن تتحقق في كل الأوقات.

كل هذه الانتقادات، دفعت الباحث كارول سنة (2016) لإعادة النظر في نموذج الهرمي وتوضيح بعض الغموض الذي مزال يشوبه، حيث تم إجراء تعديل توضحي على هذا الهرم من خلال توضيح ما إذا كانت أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية مرغوبة أو متوقعة أو مطلوبة من قبل المجتمع وأصحاب المصلحة بدل تحديد الهدف منها، من أجل إعطاء صورة أكثر وضوح لدرجة أهمية كل بعد، بدءاً بالمطلوب (المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية) إلى ما هو متوقع (المسؤولية الأخلاقية) إلى ما هو مرغوب (المسؤولية الخيرية) (Carroll A. B., 2016, p. 08)، حيث يوضح الشكل الموالي هرم (Archie Carroll) العالمي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية لسنة (2016):

الشكل 05: هرم (Archie Carroll) العالمي للأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال (2016)



Source: (Carroll A. B., 2016, p. 05)

الجدير بالذكر هنا، أن المساهمات العلمية والأكاديمية حول النموذج الهرمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية لم تتوقف هنا فحسب، بل قدمت مؤخراً دراسة حديثة من قبل الباحث العربي (Najeb Masoud) سنة (2017)، والتي يقترح فيها هو الآخر نموذجاً هرمي عالمي آخر أكثر ديناميكية حسبه، ويجمع بين نموذجي كارول وفيشر والذي جاء تحت تسمية: "النموذج الهرم الدولي الجديد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 06: هرم (Najeb Masoud) الدولي للأبعاد المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال

(2017)



Source: (Masoud, 2017, p. 12)

يشير النموذج الهرمي الذي قدمه الباحث **Najeb Masoud**، إلى أن مسؤوليات البيئية الاجتماعية يجب أن تكون بعداً من ابعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بدلاً من اعتبارها مجرد قضايا بيئية اجتماعية، لأن هذه القضايا لا ترتبط تماماً بالمسؤوليات الاقتصادية، ولا يجب وضعها ضمن المسؤوليات الخيرية أو المسؤوليات الأخلاقية، حيث يُنظر اليوم إلى هذا العنصر من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في كثير من الأحيان إلى أنه عنصر ذو إلزامية. وبالتالي، تعتبر مسؤوليات البيئية الاجتماعية واحدة من المكونات المهمة للمسؤوليات الاجتماعية للمجتمع ولاسيما في الدول النامية (Masoud, 2017, p. 15). وهذه هي الفكرة الرئيسية التي بنى عليها النموذج الهرمي الدولي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، والتي تعتبر في الأساس عملية فصل لقضايا البيئة الاجتماعية من المسؤولية القانونية والأخلاقية، واستظهارها كبعد منفرد (المسؤولية البيئية الاجتماعية) هذا من جهة، ومن جهة ثانية تم دمج القضايا القانونية المرتبطة بتطبيق القوانين واحترام قانون العمل الأساسي مع القضايا الأخلاقية كالنزاهة في بعد واحد (المسؤولية القانونية والأخلاقية) رغم وجود اختلاف كبير بينهما.

4. إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية التي تبني استراتيجياتها على المسؤولية الاجتماعية تضمن حد من الدعم لرسالتها وغاياتها وأهدافها التنموية من المجتمع ومساهماتهم في مساعيها، وهي بذلك تحمي مصالح جميع أطرافها وكذا الدفاع عن وجودها إذ تشير أحدث دراسة بعنوان المرصد السنوي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصادرة عن **Environice International** إلى أن 27% من المستهلكين في نحو 25 دولة قاموا بمعاينة المؤسسات التي تحمل الدور الاجتماعي لخدمة أفرادها. كما أشارت دراسة أخرى أجرتها مؤسسة أسترالية تعمل في مجال استعلامات التسويق إلى أن 68% من المستهلكين الأستراليين عاقبوا المؤسسات عن سلوكها الغير أخلاقي بالتحول لمنتجات مؤسسات منافسة... أما في أوروبا نجد أن 73% من قادة الأعمال يؤمنون

بأن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية تسهم بشكل فعال في رفع القاعدة الإنتاجية إلى أقصى حد. وتؤكد دراسات حديثة لجامعة **Harverd** أن المؤسسات المطبقة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية زاد معدل ربحيتها إلى 18% وزاد معدل نموها بمعدل أربع أضعاف عن تلك الغير ممارسة للمسؤولية والأخلاقية في ممارستها الاقتصادية. مما أثبت الارتباط الطردي بين تطبيقات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخاصة والعامّة وتعزيز القدرات التنافسية لها وللإقتصاد ككل، إذ لم تعد المراكز المالية أساس لبناء سمعة وشهرة المؤسسة ويعد مؤشر مواطنتها والتزامها بالعمل المسئول المستمر معزز لأدائها وسمعتها. لذلك بدأ المستثمرون في الأسهم يشترطون التزام المؤسسات المساهمون فيها بمبادئ المسؤولية الاجتماعية، بحيث بلغت تلك النسبة في الولايات المتحدة 10% من الأموال الاستثمارية (تريليون دولار) خاضعة لشروط المسؤولية الاجتماعية. وفي هذا السياق يرى الباحث "**Porter**" أن المؤسسات الناجحة بحاجة إلى مجتمع صحي والمجتمع الصحي بحاجة إلى مؤسسات ناجحة، أو بشكل أعم إن البيئة التنافسية الناجحة تحتاج إلى مؤسسات ناجحة والعكس صحيح (سعيدان، 2017، صفحة 18).

1.4. مفهوم إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية: في السنوات الأخيرة، حظيت المسؤولية الاجتماعية للشركات باهتمام متزايد من طرف الباحثين ورجال الأعمال، وقد أسفرت هذه الحركة عن العديد من النتائج من أهمها الاعتقاد بأن جهود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية القوية تساهم في بشكل استراتيجي في تعزيز مجموعة متنوعة من تصورات أصحاب المصلحة تجاه المؤسسة (Karen, Becker, Charles, Ronald, & Goksel, 2011, p. 30). وتعرف اليوم إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كليا في إطار إستراتيجية الشركة والتخطيط والعمليات الأساسية، بحيث يتم إدارة الشركة في مصلحة مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة لتحسين القيمة على المدى المتوسط والطويل (Chandler, 2015, p. 126). ويرى البعض من المهتمين بممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية بأنها تقع في صميم استراتيجيات المؤسسة، وذات بعد إستراتيجي كونها تتميز بالخصائص التالية (العابد، 2014، صفحة 94):

- **المركزية:** بمعنى أن القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تؤخذ في المستويات العليا من الإدارة، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف العليا للمؤسسة الاقتصادية.

- **الخصوصية (الملاءمة):** ما تقوم به المؤسسة يعطيها قدرة تنافسية.
- **الاستشراف (وضوح الرؤية):** سلوك المؤسسة الاقتصادية وقراراتها لها بعد ورؤية مستقبلية للتأثير وردود الفعل المتوقعة لمختلف المجموعات الضاغطة.
- **الإرادة الطوعية:** المؤسسة يكون سلوكها الاجتماعي نابع من قناعتها بهذا الدور، وهنا يمكن أن تظهر في أنشطة الكفالة والرعاية.
- **الشفافية (الاستباقية):** معنى أن نشاط المؤسسة الاقتصادية بخصوص مسؤوليتها الاجتماعية يمر عبر مختلف قنوات الاتصال، بحيث تنشر المؤسسة تقارير عن أنشطتها ويسهل على المجموعات الضاغطة التعرف على ما تقوم به بشأن ما يخصهم، أي ابتعاد المؤسسة عن التكتّم والتستر.
- ونظراً للطبيعة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية وكونها حالياً ضمن الحمض النووي لمكونات المؤسسة الاقتصادية ومواردها، فلم يعد التساؤل حول نجاعة تطبيقاتها أو أثرها على أداء المؤسسة، بل أصبح حول تفاديها لأية ردود فعل سلبية من طرف أصحاب المصلحة، وباعتبار المؤسسة شخصية معنوية يؤثر نشاطها في المجتمع الذي تنتمي إليه، فإن وظيفتها بمفهوم المواطنة عليها أن تحقق المنفعة لأصحابها والعاملين فيها ومن تتعامل معهم، كما أن نشاطها لا يجب أن يؤثر سلباً عليهم، فرغم أن المؤسسة اقتصادياً تسعى لتعظيم الربح، فاعتبارها كياناً اجتماعياً يجعلها مطالبة بالتضحية بجزء من الأرباح في شكل استثمارات اجتماعية مباشرة وغير مباشرة لتحقيق منفعة لأصحاب المصلحة، لأن ارتكابها لأي خطأ من شأنه أن يضر بمصلحة أصحاب المصلحة وسيسلط عليها العقاب سواء من طرف القانون أو بواسطة رد فعل المجتمع (جصاص، 2017، الصفحات 383-384).
- 2.4. مستويات إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية:** حدد الباحث **Wood** سنة (1991)، ثلاث مستويات إستراتيجية من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية هي (Attarça & Jacquot, 2005, p. 05):
- **المستوى المؤسسي (مسؤولية المؤسسة كمؤسسة اجتماعية):** تتمتع المؤسسة بشرعية يمنحها لها المجتمع، ويجب عليها استخدام قوتها الاقتصادية المستمدة من ممارسة هذه الشرعية في اتجاه مناسب لتوقعات المجتمع.

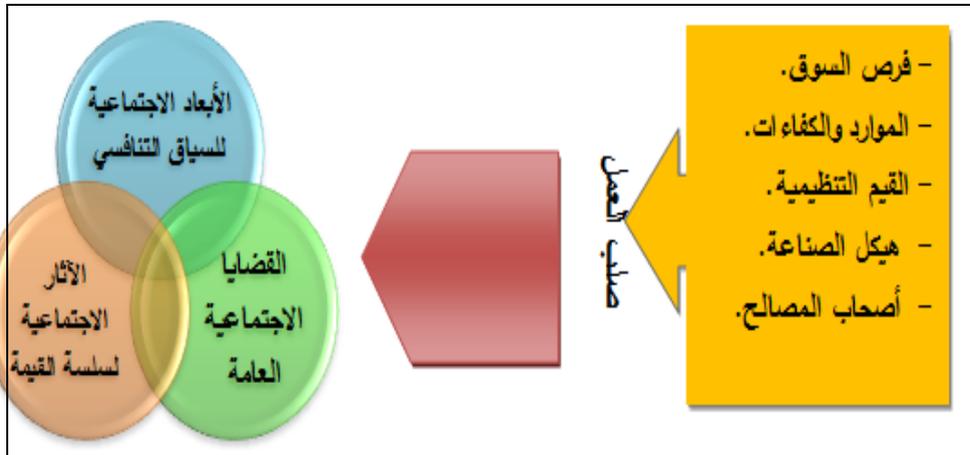
- المستوى التنظيمي (مسؤولية نتائج وعواقب أنشطة المؤسسة): تحديد العواقب ونتائج أنشطة المنظمة على مستوى أصحاب المصلحة الأساسيين وأصحاب المصلحة الثانويين.

- المستوى الفردي (مسؤولية فردية وأخلاقية للقادة والمديرين): يجب أن يستخدموا سلطتهم التقديرية في خدمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في اختيار استراتيجيات المؤسسة وفي وسائل تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

3.4. صياغة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية: أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية مجالاً أكثر أهمية للأعمال، ويجب على المؤسسات الاقتصادية اليوم أن تستثمر في المسؤولية الاجتماعية كجزء من إستراتيجية أعمالها لتصبح أكثر قدرة على المنافسة (Michael, 2012, p. 20). وتكون صياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية نتيجة لإدراك القيم التنظيمية وفهم أهمية أصحاب المصلحة وتحليل الموارد والكفاءات الداخلية وتحديد الفرص السوقية في البيئة الخارجية وعوامل هيكل الصناعة، وهذه المتغيرات هي عناصر أساسية لصياغة إستراتيجية المنظمة الاجتماعية وينبغي أن تؤخذ جميعها بعين الاعتبار (Sousa Filho, Wanderley, Gómez, & Farache, 2010, p. 304).

والشكل الموالي يوضح نموذج صياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

الشكل 07: نموذج صياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال



Source: (Sousa Filho, Wanderley, Gómez, & Farache, 2010, p. 304)

ويشترط هنا أن تكون العناصر الأساسية لصياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في فرص السوق والموارد الداخلية والكفاءات والقيم التنظيمية وهيكل الصناعة وأصحاب المصلحة مرتبطة بالأعمال

الأساسية للمؤسسة الاقتصادية، ويجب أن تعالج هذه العناصر القضايا الاجتماعية وفق إجراءات تحد أولوياتها أثناء صياغة الاستراتيجيات مع التركيز على البعد الاجتماعي لسياق التنافسي، والأثر الاجتماعي لسلسلة القيمة، والقضايا الاجتماعية العامة. وفيما يلي توضح أولويات هذه القضايا الاجتماعية (Porter & Kramer, 2006, p. 07):

- الأبعاد الاجتماعية للسياق التنافسي: وهي القضايا الاجتماعية في البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل كبير على الدوافع الكامنة وراء القدرة التنافسية للمنظمة في المواقع التي تعمل فيها.
- القضايا الاجتماعية العامة: وهي القضايا الاجتماعية التي لا تتأثر بشكل كبير بعمليات المؤسسة ولا تؤثر مادياً على المدى الطويل.
- الآثار الاجتماعية لسلسلة القيمة: وهي القضايا الاجتماعية في البيئة الداخلية التي تتأثر بشكل كبير بأنشطة المؤسسة الاقتصادية في سياق الأعمال العادية.

كما وطور الباحثين Dima Jamali & Juelin Yin (2016)، نموذج تكاملي لتحليل عملية صياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية وفق نظرية أصحاب المصلحة، مبني على العلاقة بين الأبعاد الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية التي حددها الباحثين Lee Burke, Jeanne M. Logsdon (1996, p. 497)، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج التكاملي المطور:

الشكل 08: نموذج تكاملي لتحليل عملية صياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال



Source: (Yin & Jamali, 2016, p. 546)

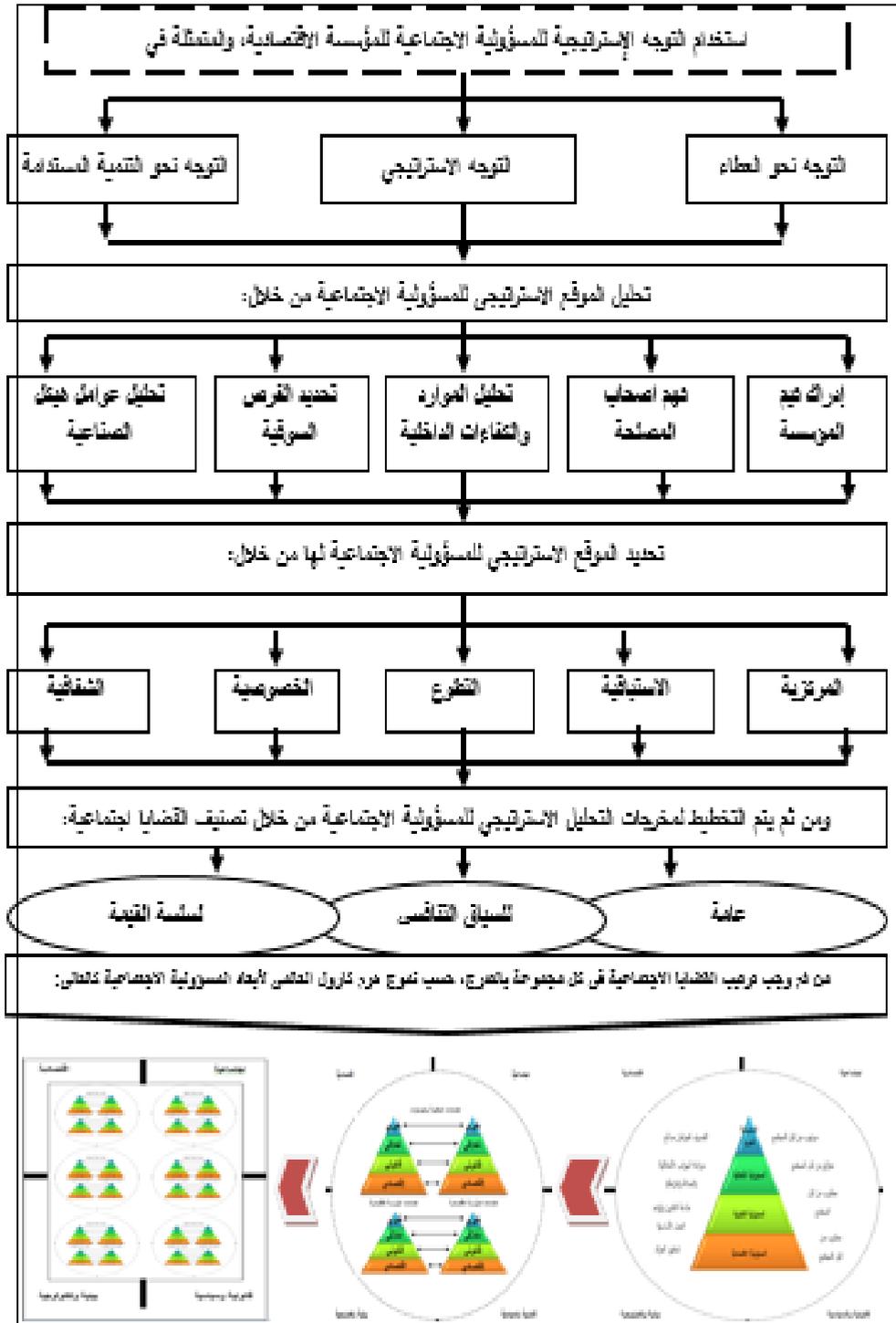
يتضح من خلال الشكل أعلاه، أن المؤسسات الاقتصادية التي تجمع بين التوجه نحو العطاء والتوجه الاستراتيجي في إطار توجه عام نحو التنمية المستدامة، وتعمل على تحليل التوجهات الثلاثة في إطار إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (المركزية، الخصوصية، الاستباقية، التطوع، الرؤية)، من خلال إدارة جيدة لأصحاب المصلحة (تحديدهم بدقة، تحديد أولوياتهم)، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم المنظمة ومواردها وتقديرها الإداري ومتغيرات بيئتها، فإنها ستولد قيم اقتصادية واجتماعية أكثر من غيرها، وتكون أكثر قدرة على تعديل وتوجيه العلاقات بين القيم الاقتصادية والاجتماعية لتنسجم مع أهدافها، لتحقيق من خلال ذلك تفوق على منافسيها داخل هيكل الصناعة.

5. تصور استراتيجي تكاملي لنموذج تبنى أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية

ينظر التوجه الاستراتيجي المتكامل إلى إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية كممارسة متكاملة، فهو يسعى لإحداث التوازن بين جميع العوامل المناسبة. حيث تعتمد المؤسسات الاقتصادية في هذا التوجه على التشخيص التقليدي في عملية صنع القرار، أي تشخيص بيئتها الداخلية على أساس نقاط القوة والضعف (القدرات ومواطن الضعف)، وتحديد الفرص والتهديدات في بيئة أعمالها (الفرص أو مزايا المتاحة عند خدمة أصحاب المصالح، والتهديدات التي يشكلونها كمجموعة ضغط إستراتيجية، قد تؤثر على نشاط المؤسسة)، ومنه يساعد التوجه الاستراتيجي المتكامل على تطوير نموذج استراتيجي مسؤول اجتماعياً (تبايني و رواجية، 2019، صفحة 400).

وبالتالي، فإنه وللإجابة عن التساؤل: كيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تتبنى أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق منظور استراتيجي تكاملي ينطلق من المؤسسة وينسجم مع بيئة الأعمال؟ فإن الأمر يستوجب استخدام النموذج المقترح التالي:

الشكل 09: تصور استراتيجي تكاملي لنموذج تبنى أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على كل ما سبق.

❖ كيفية تطبيق النموذج المقترح في المؤسسات الاقتصادية:

قبل أن تقوم المؤسسة الاقتصادية بصياغة إستراتيجية أعمالها ككل على مستوى الإدارة العليا، عليها أن تأخذ بعين الاعتبار التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والذي يشمل أو بعبارة أخرى يدمج ثلاثة توجهات إستراتيجية ذات أولوية بالنسبة للمؤسسة لأداء الأعمال في بيئة الأعمال الخاصة والعامّة، والمتمثلة في:

1. التوجه نحو العطاء: والمجسد في المساهمة الإيجابية في المجتمع ومع جميع الأطراف ذات المصلحة. من خلال مشاريع تنموية تغير المستوى المعيشي للفقراء بشكل جذري ومستدام.
2. التوجه الإستراتيجي: الذي يهدف بدرجة أولى إلى تحقيق أهداف اقتصادية للمؤسسة.
3. التوجه نحو التنمية المستدامة: والذي يعتبر إطار عام للعمل بالنسبة لجميع المؤسسة الاقتصادية وغير الاقتصادية.

وعليه، ودمج هذه التوجهات الثلاثة في المؤسسة الاقتصادية نكون أمام قاعدة شاملة تسمح للمؤسسة ببناء استراتيجيتها الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، والتي تبدأ من عملية تحليل الموقع الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال كشف وتقييم العناصر الأساسية المشكّلة لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والمتمثلة في:

1. إدراك قيم المؤسسة: وذلك من خلال تحديد أبعاد دقيقة لقيم المؤسسة، والتي تبرز بصمة المؤسسة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع وبيئة الأعمال الخاصة والعامّة.
2. فهم أصحاب المصلحة: من خلال تحديدهم بدقة والوصول إلى متطلباتهم وتوقعاتهم ورغباتهم من المؤسسة.
3. تحليل الموارد والكفاءات الداخلية: وهذا بمعرفة قدرات المؤسسة الداخلية ومحاولة توفيقها بشكل يستوعب ممارسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية.

4. **تحديد الفرص السوقية:** وذلك بإجراء تحليل إستراتيجي معمق للأسواق وتحديد البدائل الممكنة والفرص السوقية التي تنسجم مع متطلبات ورغبات وتوقعات أفراد المجتمع والتي لا تتعارض مع توجهات المؤسسة الاقتصادية.

5. **تحليل عوامل هيكل الصناعة:** هذا التحليل ضروري لتحديد وضعية المؤسسة داخل هيكل الصناعة وتحديد مستوى مساهماتها في المجتمع، وكذا تحديد متطلبات وتوقعات ورغبات أصحاب المصلحة في بيئة الأعمال الخاصة نظرًا لأهميتهم في تحديد أداء المؤسسة الاقتصادية.

وتعتبر هذه العناصر أساسية لصياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، وينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار ولاسيما فيما تعلق بإعادة النظر في تضارباتها، فمثلاً يجب إعادة النظر في فرص السوق التي تريد من البطالة أو تأثر بالسلب على البيئية، وهنا نكون أمام البحث عن فرص أفضل لتحقيق انسجام أكبر بين العناصر، وحتى تحقق المؤسسة الاقتصادية ذلك فهي تحتاج إلى عملية **تحديد للموقع الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية**، والذي تحتاج فيه المؤسسة إلى إسقاط التحليل الاستراتيجي لمختلف عناصر إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية على معايير إستراتيجية تشتت ما يلي:

● **المركزية:** بمعنى أن القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تؤخذ في المستويات العليا من الإدارة، ويجب أن ترتبط بالأهداف العليا للمؤسسة.

● **الخصوصية:** ما ستقوم به المؤسسة من ممارسات وبرامج اجتماعية يجب أن يعطيها تميز على المؤسسات الأخرى المنافسة وغير المنافسة.

● **الاستباقية:** بمعنى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية يجب أن تكون لها رؤية مستقبلية للتناجح وردود الفعل المتوقعة لمختلف المجموعات الضاغطة.

● **التطوع:** يجب أن يكون سلوك المؤسسة الاقتصادية الاجتماعي نابع من قناعتها بهذا الدور.

● **الشفافية:** بمعنى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية يجب أن تمر عبر مختلف قنوات الاتصال، ويجب أن تنشر ليسهل على المجموعات الضاغطة التعرف عليها.

ومن ثم، وبعد توفر هذه الشروط في عناصر إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، وبعد تحليل وتحديد الموقع الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية، يجب العمل على **تصنيف القضايا الاجتماعية التي خلصت إليها، والتي تحصر في ثلاث قضايا جوهرية هي:**

1. **قضايا اجتماعية عامة:** وهي قضايا لا تتأثر بشكل كبير بعمليات المؤسسة الاقتصادية.
 2. **قضايا اجتماعية للسياق التنافسي:** وهي قضايا متعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، وتؤثر بشكل كبير على القدرة التنافسية للمؤسسة.
 3. **قضايا اجتماعية لسلسلة القيمة:** وهي قضايا متعلقة بالبيئة الداخلية، وتتأثر بشكل كبير بأنشطة المنظمة في سياق الأعمال العادية.
- كما يجب الإشارة إلى أن عملية معالج هذه القضايا يجب أن يتم وفق أولويات، مع التركيز على القضايا الاجتماعية للسياق التنافسي، والقضايا الاجتماعية لسلسلة القيمة، ومن ثم القضايا الاجتماعية العامة.
- وبعد أن تتمكن المؤسسة الاقتصادية من تحديد قضاياها الاجتماعية، تكون قد انتهت من عملية صياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، وعليها البدء في تنفيذ وممارسة هذه القضايا وفق أولويات كما قلنا سابقاً، وذلك مع ترتيبها تدرجياً في كل مجموعة قضايا.
- حيث يرى الباحثين في هذا الصدد وبعد تقديم القراءة النقدية والجدلية لنماذج أبعاد المسؤولية الاجتماعية، أن **نموذج كارول الهرمي العالمي 2016** هو نموذج يمكن الاعتماد عليه في ترتيب ممارسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بالتركيز على المسؤوليات الاقتصادية والقانونية بشكل أكبر باعتبارها متطلبات ويجب على المؤسسة الاقتصادية تحقيقها إلى أبعد الحدود في بيئة الأعمال، ومن ثم المسؤوليات الأخلاقية باعتبارها توقعات لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين ويجب تحقيق جزء معتبر منها لتعزيز الثقة، وبعدها المسؤوليات الخيرية والتطوعية والتي تمثل رغبات أصحاب المصلحة ولا بأس بتحقيق جزء ضئيل منها حسب مصلحة المؤسسة الاقتصادية. والجدير بالذكر هنا، أنه يمكن تحقيق هذه المسؤوليات معاً وفي أي وقت. وبهذا تظهر بصمة المؤسسة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية في بيئة الأعمال الخاصة والعامة.

ووفقاً لما تقدم، يري الباحثين أنه يمكن للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة أن تعمل على وضع توجه استراتيجي خاص بأبعاد المسؤولية الاجتماعية بشكل تطوعي يخدم أهدافها الاقتصادية ويسمح لها بتحديد أفضل الممارسات الاجتماعية في بيئة أعمالها، مما يسمح لها في الأخير بوضع بصمتها الاقتصادية والاجتماعية، كما يعمل من جهة ثانية على تحقيق التكامل في العمل مع باقي المؤسسات والهيئات الحكومية، ويخفف من التضاربات والازدواجية في العمل الاجتماعي التنموي المحلي.

وبحديثنا عن بيئة الأعمال الجزائرية، وجب أن نشير إلى أن هناك أسباب عديدة تعوق تبني مفهوم

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أهمها (Elasrag, 2011, p. 06) :

- غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى معظم المؤسسات: فمن الملاحظ أن عدد المؤسسات المتبنية لهذه الثقافة يمثلون قلة من المؤسسات الكبرى في حين أن الغالبية مجهلون تماما هذا المفهوم.

- إن معظم جهود هذه المؤسسات الاقتصادية غير منظمة: فالمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص كي تكون مؤثرة في حاجة إلى أن تأخذ شكل تنظيمي ومؤسسي له خطة وأهداف محددة، بدلا من أن تكون جهودا مبعثرة.

- غياب ثقافة العطاء للتنمية: حيث أن معظم جهود المؤسسات الاقتصادية تنحصر في أعمال خيرية غير تنموية مرتبطة بإطعام فقراء أو توفير ملابس أو خدمات لهم دون التطرق إلى مشاريع تنموية تغير المستوى المعيشي للفقراء بشكل جذري ومستدام.

- قلة الخبرات والمعرفة والقدرة العلمية: على وضع المقاييس والمعايير لقياس الجهودات، فهناك حتى الآن خلط بين الأعمال الخيرية وبرامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية.

بالإضافة إلى أن دوافع تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائري مرتبطة باهتمام رجال الأعمال بأخلاقياتهم أكثر من ارتباطها باستراتيجية العمل. وكذا ضعف محفزات السوق الجزائرية لتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية (خلوفي و شريط، 2020، صفحة 138).

6. خاتمة:

نستنتج من خلال كل ما سبق أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية حتمية فرضتها بيئة الأعمال على المؤسسات الاقتصادية التي تحتاج ذلك الانسجام في علاقاتها مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، وهذا ما يستدعي منها أن تكون ذات منظور إستراتيجي في تبني هذا المفهوم قصد تحقيق توجه

موحد بين أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، وكذا تحقيق المرونة والانسائية في أداء الأعمال وتوطيد العلاقات مع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين في بيئة أعمالها. والقراءة النقدية لهذا العرض تجعلنا نقف عن النقاط التالية:

1.6. نتائج الدراسة: بناءً على كل ما سبق توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نجوزها فيما يلي:

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية تتعدى الوفاء بالمتطلبات والالتزامات القانونية والاقتصادية إلى تلبية جزءاً من توقعات ورغبات أصحاب المصلحة في بيئتها الداخلية والخارجية.

- العمل الخيري والتطوعي للمؤسسة الاقتصادية جزء من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية لكن بأوجه خيرية وتطوعية مقصودة.

- تختلف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية عن الاستجابة الاجتماعية، في أن هذه الأخيرة تعتبر مجرد الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغييرات وأحداث اجتماعية في بيئة أعمالها العامة والخاصة على المدى المتوسط والقريب، وبهذا يمكن دمجها في جانب اليقظة للاستراتيجية الاجتماعية للمؤسسات.

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية هي حاصل مجموع الأبعاد الأربعة الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية، حيث تتدرج وفق نموذج هرمي بدأً بالمطلوب (المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية) إلى ما هو متوقع (المسؤولية الأخلاقية) إلى ما هو مرغوب (المسؤولية الخيرية).

2.6. توصيات واقتراحات الدراسة: في ضوء نتائج السابقة توصي الدراسة وفق نموذجها المؤسسات الاقتصادية بالتالي:

- قبل أن يتم صياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية يجب تحديد التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والذي يدمج ثلاثة توجهات هي: التوجه نحو العطاء، التوجه الإستراتيجي، التوجه نحو التنمية المستدامة.

- حتى يتم صياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية يجب أن تقوم المؤسسة بتحليل وتحديد الموقع الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية، من خلال إدراك القيم التنظيمية وفهم أهمية أصحاب المصلحة وتحليل الموارد والكفاءات الداخلية وتحديد الفرص السوقية في البيئة الخارجية وعوامل هيكل الصناعة في بيئة أعمال المؤسسة الاقتصادية الخاصة والعامة.

- عملية معالج القضايا الاجتماعية التي تخلص إليها المؤسسة الاقتصادية بعد صياغة الإستراتيجية، يجب أن تتم وفق أولويات، مع التركيز على القضايا الاجتماعية للسباق التنافسي، والقضايا الاجتماعية لسلسلة القيمة، ومن ثم القضايا الاجتماعية العامة. أما عملية تنفيذ وممارسة هذه القضايا فيجب أن تتم وفق ترتيب تدرجي بما يوفر متطلبات أصحاب المصالح فتوقعاتهم ومن ثم رغباتهم.

- بالإضافة إلى هذا، يجب على الحكومة أن تعمل على توفير قاعدة معلومات في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية وفق منظور استراتيجي تكاملي في إطار أهداف التنمية المستدامة لتجنب الازدواجية في العمل الاجتماعي بينها وبين الجمعيات والهيئات الحكومية والمؤسسات الأخرى. كما يجب العمل على وضع معايير محددة ومؤشر محلي جزائري يرتبط بالمؤشر الدولي للمسؤولية الاجتماعية، والعمل على بلوغه وفق إستراتيجية محددة تشمل كلاً من القطاعين العام والخاص.

7. قائمة المراجع:

1.7. المراجع باللغة العربية:

- أم كلثوم جماعي، و سمير بن عبد العزيز. (15-14 فيفري، 2012). الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية .
- حليلة السعدية قريشي، و عفاف خويلد. (28/27 نوفمبر، 2017). أثر تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات البترولية العاملة في منظمة العربية على تطبيق التسويق الأخضر. الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثالثة أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية
- رزيقة تباي، و عيسى رواجية. (2019). المسؤولية الاجتماعية للشركات كحتمية استراتيجية لممارسة الأعمال: الخيارات الاستراتيجية والتوجهات العامة. كتاب جماعي: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسة التطبيقية ، 1-425. برلين، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
- رشيد سعيدان. (2017). واقع المسؤولية الاجتماعية للمستشفيات -دراسة تطبيقية لعينة من مستشفيات الجنوب الغربي ولاية بشار. أطروحة دكتوراه تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد . تلمسان، الجزائر.
- سفيان خلوفي، و كمال شريط. (2020). المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في قطاع الصناعة الغذائية بالمملكة العربية السعودية -دراسة حالة شركة المراعي، الرياض، المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية ، 10 (03)، 345-361.
- سفيان خلوفي، و كمال شريط. (2020). منظمات الأعمال الجزائرية والمسؤولية الاجتماعية التحديات وسبل التقدم _دراسة استكشافية. مجلة التنمية الاقتصادية ، 05 (01)، 125-141.

- عبد العزيز صالي، و ليلي محمد يسعد. (2015). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في القطاعين العام والخاص. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، 01 (03)، 167-174.
- زهر العابد. (2014). التعلم من أزمة المسؤولية الاجتماعية - حالة شركة NIKE. مجلة الدراسات الاقتصادية ، 01 (01).
- محمد جصاص. (2017). المسؤولية الاجتماعية ضمن نظم إدارة المخاطر للشركات. مجلة معارف ، 12 (23)، 392-379.
- مصطفى محمود أبوبكر. (2011). أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- منصور طاهر محسن الغالي، و مهدي محسن صالح العامري. (2002). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية. مجلة العلوم الإنسانية (13).
- مهنا كامل. (ديسمبر، 2010). المسؤولية الاجتماعية للقطاعين العام والخاص بإزاء منظمات المجتمع المدني حالة لبنان، مؤسسة عامل. الشبكة العربية للمنظمات الأهلية . لبنان.
- نادية باعشن. (11 08، 2016). المسؤولية الاجتماعية مفاهيم يجب أن تصحح. تاريخ الاسترداد 2020 10، 05، من الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية: bit.ly/30RIy6o
- نسيم غلاي. (2015). الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات - دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات . تلمسان، الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد.
- وهيبه مقدم. (2014). تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير . الجزائر، وهران، جامعة وهران.

- 2.7. المراجع باللغة الأجنبية:

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and don't know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management* , 38 (04), 932-968.
- Archie B Carroll. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 8-1 (01) 03 .
- Archie B, C. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & society* , 26 (03), 268-295.
- Attarça, M., & Jacquot, T. (2005, May). La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales. XIV ième Conférence Internationale de Management Stratégique . Angers: Pays de la Loire.
- Bakowitz, M. (2002). Corporate Strategies For Environmental And Social Responsibility. *Environmental Management* . Vanderbilt Center for Environmental Management Studies (VCEMS).
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Journal Long Range Planning* , 29 (04), 495-502.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* , 04 (04), 497-505.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy Management Review* , 4 (4), pp. 500-501.
- Carroll, A. B. (1991). Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons* , 34 (04), 39-48.

- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts. *International Journal of Management Reviews* , 12 (01), 85-105.
- Chandler, D. (2015). *Corporate Social Responsibility: A Strategic Perspective* (éd. First). United States of America: Education Collection.
- Chandler, D. (2015). *Corporate Social Responsibility: A Strategic Perspective* (éd. First). United States of America: Education Collection.
- Coro Strandberg .(2009) .LE RÔLE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE .Burnaby Canada: Strandberg Consulting.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management journal* , 16 (02), 312-322.
- Elasrag, H. (2011, October). activation of the corporate social responsibility role in the economic and social development of Arab countries. Munich Personal RePEc Archive .
- Filho, S., José Miltonde, S. F., & Saares, L. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *BAR-Brazilian Administration Review* , 07 (03), 294-309.
- Henriques, A. (2011). *Understanding ISO 26000- A Practical Approach to Social Responsibility*. British Standards Institution (BSI) . London, First Published in the UK.
- Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., & Steven J, S. (1997). *Management Quality and Competitiveness*. McGraw-Hill/Irwin . Chicago: Irwin.
- L Karen Olsen Becker ,R. Taylor Charles ,Paul Hill Ronald , Yalcinkaya Goksel .(2011) .A Cross-Cultural Examination of Corporate Social Responsibility Marketing Communications in Mexico and the United States: Strategies for Global Brands .*Journal of International Marketing*.44-30 ,(02) 19 ,
- Michael Porter , Mark Kramer .(2006) .Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility-response .*Harvard Business Review*.(04) 85 ,
- Michael, H. (2012, June 18). Corporate social responsibility and international development: is business the solution? 1-41. Cambridge University.
- Michael, H. (2004, May). Corporate Social Responsibility: An Issues Paper. International Labour Office Working Paper (27) , 1-41.
- Najeb Masoud .(2017) .How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR .*International Journal of Corporate Social Responsibility* 02 , .22-1 ,(01)
- Pascal Gond, J., & Jeremy, M. (2011). Corporate social responsibility in retrospect and prospect: Exploring the life-cycle of an essentially contested concept. *ICCSR Research Paper Series* (59), 1-40.
- Pierre Segal, J., Sobczak, A., & Emmanuel Triomphe, C. (2003). *La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions . Dublin, Ireland.
- Rongzu, L. (2009). corporate social Responsibility: Corporate Restructuring and Firm's performance. *Empirical Evidence* . Springer: from Chinese Enterprises.
- Sahu, M., & Panigrahy, D. (2016). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY" PUBLIC SECTOR VS PRIVATE SECTOR—A MYTH OR REALITY? In XVII Annual International Seminar, Delhi School of Professional Studies and Research , 124-140.
- Schwartz, M., & Archie, C. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business & Society* , 47 (02), 148-186.
- Sousa Filho, J. M., Wanderley, L. S., Gómez, C. P., & Farache, F. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *BAR-Brazilian Administration Review* , 07 (03), 294-309.
- Wayne Visser .(2005) .Revisiting Carroll's CSR Pyramid: An African Perspective. *Corporate Citizenship in a Development Perspective* .*Journal of Business Ethics*.183-163 ,(02) 56 ,
- William Pride M , O Ferrell C .(1997) .Marketing concepts and strategies .Ninth Edition Houghton , Mifflin Company, Boston.
- World Bank. (2005, March). Opportunities and options for governments to promote corporate social responsibility in Europe and Central Asia: Evidence from Bulgaria, Croatia and Romania . Working Paper.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (1998). *Corporate Social Responsibility. Report Meeting changing expectations: Corporate social responsibility*.

- Yin, J., & Jamali, D. (2016). Strategic corporate social responsibility of multinational companies subsidiaries in emerging markets: Evidence from China. *Long Range Planning* , 49 (05), 541-558.
- Zabin, I. (2013). An Investigation on Practicing Carroll's Pyramid in Bangladesh. *Global Journal of Management and Business Research Administration and Management* , 13 (10).