

• الفصل 9. أخلاقيات الأعمال، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

" الاقتصاد دون أخلاقيات صورة كاريكاتورية، والأخلاقيات دون اقتصاد تصبح خيالا "

Jakub Bozydar Wiśniewski

• محتويات الفصل

1.9. أخلاقيات الأعمال

2.9. الحوكمة

3.9. المسؤولية الاجتماعية

• الأهداف والمكتسبات التعليمية

- تحديد مفهوم أخلاقيات الأعمال وأهميتها وممارستها في المؤسسة؛
- تحديد مفهوم الحوكمة ومبادئها وآليات وعوامل تطبيقها في المؤسسة؛
- تعريف المسؤولية الاجتماعية، نشأتها، أبعادها واستراتيجيات وممارسات تطبيقها.

• الكلمات المفتاحية

الأخلاقيات، أخلاقيات الأعمال، الحوكمة، الحوكمة الجيدة، المسؤولية الاجتماعية.

محاضرات في تسيير المؤسسة

د / فتحية يحيوي

الفصل 9. أخلاقيات الأعمال، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

أصبحت قضية الالتزام القيمي للمؤسسة أمراً حاسماً في نجاحها واستمراريتها في السوق، فالمؤسسة التي تلتزم بميثاق أخلاقيات الأعمال، وتلتزم بمبادئ الحوكمة وتكون مسؤولة اجتماعياً تجاه مختلف الأطراف أصحاب المصلحة تحقق نجاحات ملفتة نظير تحسن صورتها في المجتمع الذي تنشط فيه، في هذا الفصل سيتم التفصيل في ثلاثية: الأخلاقيات، الحوكمة، والمسؤولية الاجتماعية.

1.9. أخلاقيات الأعمال

أصبحت قضية أخلاقيات الأعمال متلازمة مع كل أنشطة المؤسسة الانتاجية والتسويقية والادارية، وذلك للحفاظ على صورتها في المجتمع الذي تنشط فيه، يأتي في هذا المبحث التفصيل في مختلف الأسس المفاهيمية والنظرية لأخلاقيات الأعمال.

1.1.9. طبيعة أخلاقيات الأعمال وأهميتها

قبل التكلم عن مستويات أخلاقيات الأعمال والممارسات الأخلاقية في المؤسسة، يأتي التفصيل أولاً في طبيعتها وأهميتها.

1.1.1.9. تعريف أخلاقيات الأعمال

عرف Peter Drucker أخلاقيات الأعمال بأنها: "العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية للأهداف" (عبود نجم، 2006، ص. 17) هذا التعريف يجمع بين أخلاقيات الأعمال كونها حقل معرفي وكممارسات تعتمد على المؤسسة في مختلف أنشطتها.

– أخلاقيات الأعمال كحقل معرفي: عرف Richard De George هذا المجال بصورة عامة بأنه ذلك الذي يجمع بين الأخلاقيات والأعمال، أما Manuel Velasquez فيعرفه بأنه مجال دراسة الحقوق والمبادئ الأخلاقية. (Kolb, 2007, p. 216)

– أخلاقيات الأعمال كممارسة: أشار McDonald في تعريفه لأخلاقيات الأعمال أنها تتضمن القواعد، المعايير، القوانين، المبادئ التي تحدد سلوك العمل الأخلاقي في أعمال تجارية محددة. (McDonald, 2014, p. 10)

عليه يمكن القول أن أخلاقيات الأعمال تتعلق باحترام المؤسسة للقوانين والآداب العامة والأطر ومواثيق العمل الأخلاقية للقيام بأنشطتها المؤسسية في المجتمع الذي تنشط فيه، تجاه الزبائن أو الأفراد أو المؤسسات التي تتعامل معها.

2.1.1.9. أهمية أخلاقيات الأعمال

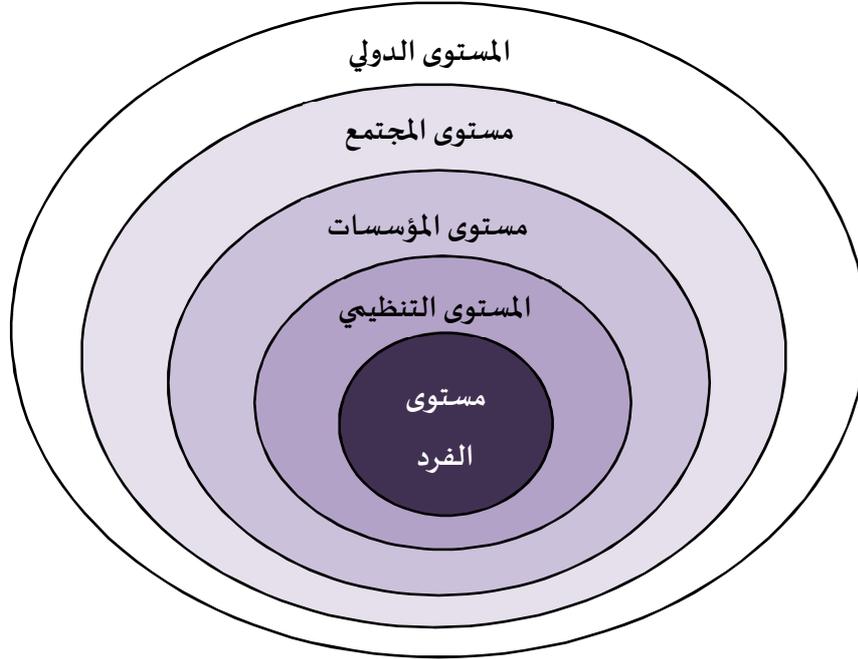
أشار David Donald Son أن التطبيق الصحيح للبرامج الأخلاقية في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق العديد من المنافع أهمها: (بن نامة والعشعاشي، 2012، ص. 47)

- منح الشرعية للأفعال الإدارية؛
 - تقوية الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة التنظيمية؛
 - تحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المؤسسة؛
 - دعم عملية التمسك والثبات بمقاييس جودة المنتجات؛
 - التمسك بأثر قيم المنظمة ورسالتها في المجتمع. إضافة إلى: (عبد الدائم ويوسف، 2017، ص. 284)
 - أن القواعد والمعايير الأخلاقية تراقب السلوك وترسخ الحالات النهائية المرغوبة في المؤسسة؛
 - المنافسة الحرة العادلة بين المؤسسات تكون ممكنة فقط عندما تعمل القيم والأعراف على تقييد أنشطة الأفراد في بعض المواقف، فالمنافسة على أساس الجودة والأسعار هي منافسة قانونية وأخلاقية، ولكن من غير الأخلاق أن تكون المنافسة بنشر إشاعات كاذبة حول منتجات المنافسين؛
 - تساعد القيم الأخلاقية على تقليل التكاليف التي تتكبدها المؤسسة عند اتخاذ القرار المناسب؛
 - إن المؤسسات التي تراعي القواعد الأخلاقية سوف تحصل على سمعة إيجابية من خلال ثقة الأفراد.
- بشكل عام يمكن القول أن التزام المؤسسة بأخلاقيات الأعمال يسهم بشكل مباشر في تحسين صورتها في المجتمع والسوق الذي تنشط فيه، تجاه مختلف الأطراف أصحاب المصلحة بما في ذلك: الزبائن، الأفراد العاملين، الموردين، المؤسسات ذات الصلة، وباقي أفراد المجتمع.

2.1.9. مستويات أخلاقيات الأعمال في المؤسسة

لا شك أن الأخلاق تنطلق أولاً من الفرد أو الأفراد الذين يشكلون نظاماً أخلاقياً لعمل المؤسسة وإدارتها، ثم تنتقل بعد ذلك لمستويات أو أبعاد أخرى، مثلما هو موضح في نموذج Carroll الذي طوره في مقاله: "ربط أخلاقيات العمل بالمؤسسات". وفقاً لهذا النموذج تتشكل أخلاقيات الأعمال في مستوياتها الأولى من الأخلاقيات الفردية بما في ذلك أخلاقيات الأفراد العاملين والمدراء والذي يجب أن يتصفوا بقدر من الصدق والنزاهة والاستقامة والموضوعية في اتخاذ القرارات وغيرها، وهذا يمهد بدوره للمستوى الثاني الذي يعرف بالأخلاقيات التنظيمية التي ترتبط مباشرة بالثقافة والقيم التنظيمية والمواثيق الأخلاقية وقوانين العمل في المؤسسة، وهكذا تمتزج الأخلاقيات الفردية مع الأخلاقيات التنظيمية

لتشكيل الأخلاقيات المؤسسية في المستوى الثالث، وأخلاقيات المجتمع في المستوى الرابع، ثم الأخلاقيات الدولية في المستوى الخامس، وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي: (Weiss, 2008, p. 20)



الشكل 34. مستويات أخلاقيات الأعمال

3.1.9. نظريات وممارسات أخلاقيات الأعمال

ترتبط أخلاقيات الأعمال في جانبها العلمي بثلاثة نظريات أساسية، وفي جانبها العملي بعدة ممارسات توضح فيما يأتي.

1.3.1.9. نظريات أخلاقيات الأعمال

هناك العديد من النظريات التي تفسر السلوك الأخلاقي للأفراد والمدراء والمؤسسات، ولكننا في الأساس نجد أن هذه النظريات لا تخرج عن الثلاثة الموالية: (عبد الدائم ويوسف، 2017، ص. 286)

الجدول 14. النظريات المفسرة للقرار الأخلاقي في المؤسسة

النظرية	محفزات اتخاذ القرار الأخلاقي
نظرية المصلحة أو المنفعة في الأخلاق	تتخذ القرارات على أساس نتائجها، فالهدف هو توفير السلع أكبر عدد ممكن من الأفراد.
نظرية الحرية في الأخلاق	تتخذ القرارات مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاعتبارية وخصوصية الحدث بالنسبة للفرد وحرية التعبير.
نظرية العدالة في الأخلاق	تؤخذ القرارات من خلال تطبيق القواعد بعدالة وبشكل غير متحيز.

2.3.1.9. ممارسات أخلاقيات الأعمال

يمكن أن نلتزم تطبيق أخلاقيات الأعمال في مختلف أنشطة المؤسسة وذلك كالتالي: (Luu, 2016, pp. 13-14)

- أخلاقيات الموارد البشرية: يكون الأفراد أكثر ولاء عندما يتم التعامل معهم دون تمييز، وتزداد إنتاجيتهم وفعاليتهم عندما يلتزمون أخلاقيات العمل في قاداتهم ورؤسائهم؛
- أخلاقيات البيع: يمكن أن تكون طبيعة المنتج الذي يتم بيعه حساسة (التبغ)، لكن ينبغي أن تبين حقيقة المنتج للزبون بعيداً عن الغش والخداع (مثل: التبغ مضر بالصحة)؛
- أخلاقيات التسويق: تغيرت طبيعة التسويق من التأثير على قيم وسلوكيات الزبون لجذبه نحو شراء منتجات المؤسسة، إلى محاولة إقامة علاقة دائمة مع الزبون من خلال برامج الولاء وتحسين على صورة المؤسسة؛
- أخلاقيات الإنتاج: الأعمال التي تحقق أرباحاً من عملية التصنيع يجب أن تتأكد من أن منتجاتها يتم إنتاجها بشكل أخلاقي، هذا يعني أن عملية الإنتاج لا يجب أن تكون ضارة ولا تتكون من مواد سامة، وحتى المنتج لا ينبغي أن يتضمن ضرراً للزبون ولا للبيئة؛
- أخلاقيات المنافسة: المنافسة بين المؤسسات هي لعبة مليئة بالتحديات، لكن نجد أن بعضها يلجأ للمنافسة غير الشرعية مثل: تحديد الأسعار، التمييز في الأسعار، صيانة أسعار التجزئة... إلخ. لكن في البيئة الحالية أصبح الفوز في الصناعة والسوق يرجع للمؤسسة الأجدد التي لها صورة حسنة وقوية في المجتمع ولا يأتي ذلك إلا من خلال الالتزام بأخلاقيات الأعمال.

تشكل أخلاقيات الأعمال القواعد، المعايير، القوانين، المبادئ التي تحدد سلوك العمل الأخلاقي في الأعمال، حيث تبدأ من الفرد والمدير الذي يؤسس مؤسسة أخلاقية ثم مجتمع أخلاقي ثم أخلاقيات دولية، ويمكن أن نلتزم تطبيقها على مستوى مختلف أنشطة المؤسسة: الموارد البشرية، البيع، التسويق، الإنتاج، المنافسة.

2.9. الحوكمة

الحوكمة تقابل اللفظ الانجليزي (governance) واللفظ الفرنسي (gouvernance)، في المؤسسة نتكلم عن حوكمة الشركات التي تقابل (Corporate Governance)، والتي يأتي التفصيل في مفهومها، ونشأتها ونظرياتها ومبادئها وآلياتها ونظامها في هذا العنصر.

1.2.9. مفهوم ونشأة الحوكمة

يتم في هذا العنصر تعريف الحوكمة والفريق بينها وبين الحكم الراشد، ثم نشأة الحوكمة من جانبيها العلمي والعملي.

1.1.2.9. تعريف الحوكمة

يأتي مصطلح الحوكمة (governance) في الأساس من نفس مصدر الحكومة (gouvernement)، والذي يقابل باللغة اللاتينية (gubernare) واليونانية (kubernân) ويعني "توجيه السفن". (Richard & Rieu, 2008, p. 02)، أما من الناحية التعريفية فيفرك بين الحوكمة والحكم الراشد:

- الحوكمة / حوكمة المؤسسة: عرفها Gérard Charreaux الذي يعتبر رائداً بكتاباتة في هذا المجال بأنها: "جميع الآليات التنظيمية التي تؤثر في تحديد الصلاحيات وقرارات القادة، أو بعبارة أخرى الآليات التي تحكم سلوكهم وتحدد مجال تصرفهم". وفي تعريفها العام تتعلق الحوكمة بآليات الدفاع عن مصالح المساهمين والأطراف أصحاب المصلحة. (Bakkour, 2013, p. 04) إذن فالحوكمة تتعلق بآليات تدعيم مراقبة نشاط المؤسسة ومتابعة أداء المسيرين فيها للحفاظ على مصالح المساهمين وكل الأطراف أصحاب المصلحة.
- الحكم الراشد **La bonne gouvernance**: يستخدم عادة للتعبير عن الحوكمة على المستوى الكلي وجودة الحوكمة التي يمكن التعبير عنها من خلال: المساءلة، الإفصاح، الشفافية، احترام القوانين وأخلاقيات الأعمال.... الخ.

2.1.2.9. نشأة الحوكمة ونظرياتها

عندما نتكلم عن نشأة الحوكمة فإننا بالضرورة نوضح نشأتها كمفهوم علمي ومفهوم عملي وكذا نظرياتها:

- نشأة الحوكمة كمفهوم علمي: ترجع الحوكمة لعمل Berle وMéansen عام 1932 اللذان ميزا بين وظائف الملكية والادارة، بعد ذلك ظهر المصطلح الأنجلوسكسوني "حوكمة الشركات" بفضل أعمال Ronald H. Coase في مقاله "طبيعة الشركة" الصادر عام 1937 لوصف التدابير التي تنفذها الشركة لتنسيق الأعمال، بعدها وفي الثمانينيات من القرن الماضي أصبح الحديث عن حوكمة الشركات مقابلة لمصطلح الحكومة أو حوكمة المؤسسات، وهو الذي حمل الكثير من الباحثين للتنظير للحوكمة في مختلف القطاعات وخاصة في الاقتصادات المتقدمة. راجع: (Joumard, 2009,

(p. 10)

- نشأة الحوكمة كمفهوم عملي: انتقلت الحوكمة من مصطلح نظري إلى مصطلح عملي في بداية سنوات 2000 خاصة مع فضائح كبرى الشركات مثل: إيمان ونورت، سينار، وورلدكوم، تايكو، فيفندي، وبارمالا. حيث أدت هذه الفضائح إلى تطبيق قانون Sarbane Oxley، وهو قانون اتحادي أمريكي يفرض قواعد جديدة في المحاسبة والشفافية المالية، في وقت لاحق أدت فضائح أخرى في شركات مثل: HP و Siemens و American Airlines و AOL و Time Warner و Haliburton إلى ضرورة اعتماد تدابير صارمة بخصوص المتطلبات التنظيمية الجديدة المعتمدة لضمان الإدارة المستدامة. راجع: (Yalaoui, 2012, pp. 13-14)
- نظريات الحوكمة: تعتبر الحوكمة امتداداً لنظريتين أساسيتين هما نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة: راجع: (Marie L'Huillier, 2014, p. 303)
 - نظرية الوكالة: قدمها كل من Jensen & Meckling وهي تتعلق بتنظيم العلاقة المحتملة بين أصحاب المؤسسة (الموكل) والمديرين المسؤولين عن الإدارة (الوكيل). حيث يتم إنشاء علاقة وكالة يمكن أن تتضمن تضارب محتمل في المصالح من خلال فتح رأس المال وهو ما يولد تكاليف الوكالة، التي يتحملها الوكيل أو الموكل حسب عقد الوكالة والخسارة المحتملة.
 - نظرية أصحاب المصلحة: يعرف Freeman صاحب المصلحة بأنه: "أي فرد أو مجموعة يمكنها التأثير أو التأثر في تحقيق أهداف المؤسسة". ووفقاً لنظرية أصحاب المصلحة يجب أن يخلق المسيرين قيمة لجميع أصحاب المصلحة وليس فقط المساهمين والمديرين بما في ذلك: الزبائن، الأفراد العاملين، الموردين، المؤسسات المالية، الدولية... الخ. وفقاً لهذا المفهوم تقترب الحوكمة من مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

9.2.2. مبادئ الحوكمة

- هناك العديد من الاتجاهات الفكرية التي حددت مبادئ الحوكمة أو ما يعرف بخصائص الحوكمة الجيدة (الحكم الراشد)، لكننا نقتصر على المبادئ التي حددها Michel et al وفقاً لعدد من هذه الاتجاهات، وهي: راجع: (Bakkour, 2013, pp. 10-11)
- مبدأ الوقاية: أو مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى القضاء على أو الحد من الأضرار المتعلقة بحدوث خطر، حيث يكون احتمال حدوث الخطر معروفاً أو مقبولاً بشكل موضوعي.
- مبدأ التحوط: التشكيك في استخدام المنتج طالما أنه لا يشكل خطراً على المستخدم أو المستهلك، خصوصاً قبل التسليم؛

- مبدأ احترام القوانين: يسمح الالتزام بهذا المبدأ بإدراج القوانين واللوائح وتنفيذها في تنظيم المؤسسة، وهذا ما يجعل كل أنشطتها تتم بصفة شرعية.
- مبدأ المسؤولية والمساءلة: تطوير أفضل وتدريب المسيرين بحيث تكون مختلف الجهات الفاعلة على جميع المستويات التنظيمية على علم بمسؤولياتهم، وتحملها في حالة وجوء أخطاء تسييرية.
- مبدأ الإفصاح والشفافية: إتاحة المعلومات، وذلك بتقديم المعلومات ذات الأهمية العامة للجمهور تلقائياً وبالتالى تنفيذ سياسة معلومات نشطة، والإفصاح عن مختلف القوائم المالية.
- مبدأ التضامن: تضامن كل من الملاك والمسيرين والأفراد العاملين للاستغلال الجيد لموارد المؤسسة بما يخدم كل أفراد المجتمع.
- مبدأ المشاركة: يعني مشاركة جميع الجهات الفاعلة في عملية اتخاذ القرار.
- مبدأ التكامل: أي إحداث نوع من التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والمجتمعية والبيئية كالترام تجاه الأطراف أصحاب المصلحة.
- مبدأ الاقتصاد والإدارة الجيدة: أي استخدام الموارد والتقنيات لتحقيق أهداف المؤسسة بتكلفة مقبولة اقتصادياً.

3.2.9. آليات الحوكمة وعوامل نجاحها

يأتي في هذا العنصر توضيح آليات الحوكمة وكذا العوامل المفتاحية لنجاح تطبيقها في المؤسسة.

3.2.9.1. آليات الحوكمة

يعرض الجدول الموالي آليات الحوكمة الداخلية والخارجية: (Genet, 2018, p. 19)

الجدول 15. الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة

الآليات الخارجية	الآليات الداخلية
– البيئة القانونية والتنظيمية	– الرقابة المباشرة للمساهمين
– المدققون القانونيون	– مجلس الإدارة
– سوق السلع والخدمات	– نظام المكافآت
– السوق المالية	– المدققون الداخليون
– الوساطة المالية	– الجمعية العامة
– البيئة المجتمعية	– مراقبة المسيرين
– بيئة الوسائط	– ثقافة المؤسسة
– ثقافة العمل	– السمعة للموظفين

بالنسبة لهذه الآليات تأتي عمليات المراجعة الداخلية والخارجية في المقدمة ويتم الاعتماد على تقاريرها في الحكم على نجاح المديرين أم لا.

9.2.3.2. العوامل المفتاحية لتطبيق الحوكمة

وقال "دليل حوكمة الشركات" الذي طوره Cabane هناك خمسة عوامل رئيسية لتطبيق حوكمة جيدة في المؤسسات: راجع: (Cabane, 2013, pp. 14-15)

- تجزئة حق الملكية: إذا انفصلت العناصر الثلاثة للحق في الملكية: الحق في التصرف في الممتلكات، الحق في تحصيل مداخيل الممتلكات، الحق في استعمال الممتلكات، تكون للمالكين مصلحة كاملة في إنشاء نظام الحوكمة الذي يساعد على مراقبة تطور المؤسسة.
 - تعقد العمليات: فتعقد الاقتصاد، العولمة، الجوانب القانونية والاجتماعية، التطور التكنولوجي المتزايد... الخ، أدى الى الاعتماد على آراء المتخصصين لاتخاذ أفضل القرارات، حيث يتم مشاركة أفراد المؤسسة مع الخبراء الأجانب لتحقيق أثر إيجابي.
 - تعقد المواقف: تحدث بعض المواقف الخاصة بالمؤسسة مثل: التعارض بين المساهمين، ويكون من الحكمة أحيانا تجنب استدعاء شخص داخلي كإداري طرف لحل هذا التعارض.
 - مستوى الخطر: كلما ارتفع مستوى المخاطر زادت أهمية حوكمة الشركات في إدارة هذه المخاطر.
 - قوة الإدارة: في حالة فشل الإدارة فإن الحوكمة تتطلب اتخاذ قرار باستبدال السلطة التنفيذية.
- إضافة إلى هذه العوامل يجب أن يبدي كل من الملاك والمساهمين والمديرين أو ما يعرفون بأطراف الوكالة، استعدادهم ودعمهم الكامل لتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة كونها في صالح الجميع.

تتعلق الحوكمة بمراقبة نشاط المؤسسة ومتابعة أداء المديرين فيها للحفاظ على مصالح المساهمين وكل الأطراف أصحاب المصلحة، وذلك من خلال جملة من المبادئ ومجموعة من الآليات الداخلية والخارجية لتحقيق الحوكمة الجيدة (الحكم الرشيد).

3.9. المسؤولية الاجتماعية

في إطار تبني أخلاقيات الأعمال وتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة يجب أن تلتزم المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية، أي يجب أن تلتزم اقتصاديا، قانونيا، أخلاقيا، بيئيا ومجتمعيا... تجاه مختلف الأطراف أصحاب المصلحة وتجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وهذا ما سيتم التطرق له بالتفصيل في هذا العنصر.

1.3.9. مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطورها التاريخي

المسؤولية الاجتماعية "Responsabilité Sociale" أو المجتمعية "Responsabilité sociétal" كما يطلق عليها بعض الباحثين أخذت تعريفات مختلفة وتطورت من خلال جملة من المراحل توضح بالتفصيل فيما يأتي.

1.1.3.9. تعريف المسؤولية الاجتماعية وخصائصها

هناك العديد من التعاريف التي توضح مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وبالأساس تعتبر التعاريف التالية الأهم: (Hopkins, 2006, p. 399)

- تعريف **Carroll (1979, 2008)**: تشمل المسؤولية الاجتماعية للأعمال التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية التي يحكم بها المجتمع على المؤسسة في وقت معين.
- تعريف الاتحاد الأوروبي: المسؤولية الاجتماعية مفهوم تقوم فيه المؤسسات بدمج القضايا الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي.
- تعريف **Mallenbaker**: المسؤولية الاجتماعية تدور حول كيفية إدارة المؤسسات لأعمالها لإحداث تأثير إيجابي عام على المجتمع.
- تعريف مجلس الأعمال العالمي من أجل التنمية المستدامة (**WBCSD**): المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المستمر من جانب المؤسسات بالتصرف بشكل أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية مع تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرههم على المستوى المحلي والمجتمع ككل.
- عليه يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية هي جملة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة طوعيا كالإلتزام قانوني وأخلاقي وبيئي ومجتمعي في أعمالها تجاه الأطراف أصحاب المصلحة والمجتمع الذي تنشط فيه، فهي بذلك تتميز بعدة خصائص هي: عملية طوعية، تراعي التوجهات المتعددة لأصحاب المصلحة، التوفيق بين المسؤوليات الاجتماعية والاقتصادية، تتعلق بمجموعة كبيرة من الممارسات والقيم، يندرج ضمنها العمل الخيري.

2.1.3.9. التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية ونظرياتها

مفهوم المسؤولية الاجتماعية لديه تاريخ طويل ونظريات متنوعة:

- التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية: ترجع أصول هذه الفكرة إلى الولايات المتحدة منذ نهاية القرن التاسع عشر، بعد النموذج الاقتصادي التقليدي أو الكلاسيكي الذي طوره آدم سميث "اليد

غير المرئية"، ترى النظرة الكلاسيكية أن المجتمع يستطيع تحديد احتياجاته من خلال السوق الذي تحول فيه المصلحة الذاتية إلى مصلحة اجتماعية. هذا وتظهر بعض الأدبيات أن المسؤولية الاجتماعية في شكلها الأساسي تعود إلى الثلاثينيات والأربعينيات، خصوصا أعمال كل Bernard (1938) "وظائف السلطة التنفيذية"، والمقالات الأصلية لـ Clark (1939) "الرقابة الاجتماعية على الأعمال التجارية" وKreps (1940) "قياس الأداء الاجتماعي للأعمال". وحتى الخمسينيات من القرن الماضي نشر الاقتصادي الأكاديمي Howerd Bowen (1953) الذي يعتبر الأب المؤسس لهذا المفهوم، كتابه "المسؤوليات الاجتماعية لرجل الأعمال". بعدها أتت أبحاث الكبار في المجال على رأسهم رائد المسؤولية الاجتماعية Archie B. Carroll. راجع: (Dinia & Chakor, 2018, p. 167)

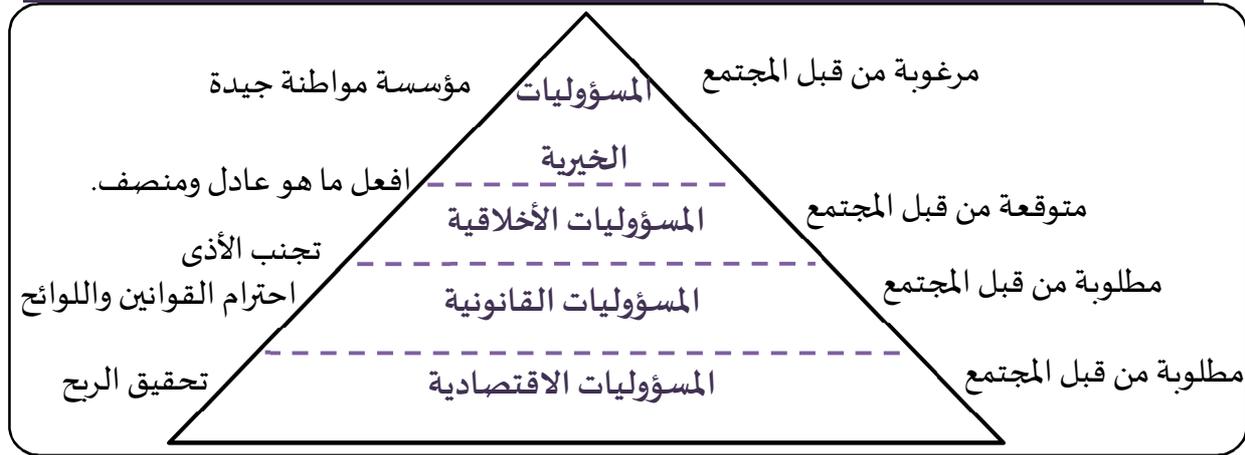
نظريات المسؤولية الاجتماعية: إضافة إلى نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة التي ذكرت أيضا كنظريات للحوكمة (راجع المبحث السابق الخاص بالحوكمة)، هناك نظريات أخرى للمسؤولية الاجتماعية أهمها: النظرية الكلاسيكية: قدمها Friedman (1970) حيث تعتبر أن المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية تعظيم الأرباح لكسب عائد جيد على رأس المال وتكون المواطنة الجيدة طاعة القانون ولا أكثر. النظرية الشرعية: التي تعتبر أن بقاء المؤسسة الشرعي في السوق مرتبط بالالتزام المجتمعي، النظرية المؤسسية: قدم (Scott & Christensen, 1995) المسؤولية الاجتماعية كعامل خارجي يؤثر على الطريقة التي يتصرف بها التنظيم. النظرية الآلية: تنظر للمسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي ففرصة التطور والنجاح في عالم الأعمال تأتي من خلال الالتزام الاقتصادي والمجتمعي. النظرية الإسلامية: وفقا لهذه النظرية مثلما يحكم الدين تصرفات الأفراد يضبط سلوك المؤسسة في المجتمع الذي تنشط فيه. راجع: (Hamidu, Haron & Amran, 2015, pp. 06-10)

2.3.9. هرم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية

تتعلق المسؤولية الاجتماعية بعدة أبعاد تتمثل أساسا في: البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي والبعد الخيري، وهو ما يأتي توضيحه مواليا.

1. 2.3.9. هرم المسؤولية الاجتماعية

يوضح الشكل الموالي هرم أبعاد المسؤولية الاجتماعية مثلما وضعه Archie B. Carroll, (2016)



الشكل 35. هرم المسؤولية الاجتماعية لـ Carroll

أما المسؤولية البيئية التي تعبر عن الالتزام البيئي فتندرج حسب Carroll ضمن المسؤولية القانونية.

2.2.3.8. أبعاد المسؤولية الاجتماعية

يوضح الجدول الموالي تعريف مختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية مثلما وضحها Carroll:

(Carroll, Brown & Buchholtz, 2017, p. 38)

الجدول 16. أبعاد المسؤولية الاجتماعية

التعريفات	التوقع المجتمعي	الأبعاد
تحقيق الأرباح، زيادة المبيعات، تقليل التكاليف، اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، سياسة توزيع الأرباح، تزويد المستثمرين بعوائد كافية وجذابة على استثماراتهم.	المطلوب من المؤسسة من قبل المجتمع	المسؤوليات الاقتصادية
يجب الالتزام بجميع القوانين وجميع اللوائح، قوانين البيئة والمستهلكين، قوانين الموظفين، الوفاء بجميع الالتزامات التعاقدية والضمانات.	المطلوب من المؤسسة من قبل المجتمع	المسؤوليات القانونية
تجنب الممارسات المشكوك فيها، افتراض أن القانون هو الحد الأدنى للسلوك، فعل ما هو صحيح ونزيه وعادل، التأكيد على القيادة الأخلاقية.	المتوقع من المؤسسة من قبل المجتمع	المسؤوليات الأخلاقية
المواطنة الجيدة، تقديم مساهمات للمجتمع والجمعيات، توفير برامج تدعم المجتمع مثل: التعليم، الصحة أو الخدمات الإنسانية، الثقافة والفنون، الخدمات المدنية، الانخراط في العمل التطوعي.	المرغوب من المؤسسة من قبل المجتمع	المسؤوليات الخيرية

3.3.9. استراتيجيات وممارسات المسؤولية الاجتماعية

يتم توضيح استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية وتحديد بعض الممارسات المثلى لها.

2.2.3.9. استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

يجب أن تندرج برامج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجية المؤسسة ورسالتها ورؤيتها، وذلك لتحقيق التوافق بين المسؤولية الاقتصادية أو الأرباح والمسؤولية الاجتماعية، بالأساس هناك ثلاثة

استراتيجيات موضحة كالتالي: (عبد الدائم ويوسف، 2017، ص. 292)



الشكل 36. استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

2.2.3.9. ممارسات المسؤولية الاجتماعية

حدد (Carroll, Brown & Buchholtz, 2017, p. 42) 20 ممارسة أساسية تجعل المؤسسة مسؤولة

اجتماعية، وذلك مثلما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 17. أبعاد المسؤولية الاجتماعية

أفضل 20 ممارسة للمؤسسات المسؤولة اجتماعيا	
— تقديم المنتجات آمنة.	— عدم إظهار أي سجل سابق للنشاط المشكوك فيه.
— عدم تلويث الهواء أو الماء.	— الاستجابة بسرعة لمشاكل الزبائن.
— احترام القانون في جميع جوانب الأعمال.	— المحافظة على برنامج الحد من النفايات.
— تعزيز سلوك الموظفين بالصدق والأخلاق.	— توفير أو دفع جزء من التكاليف الطبية.
— الالتزام بأخلاقيات الأعمال.	— تعزيز برامج الحفاظ على الطاقة.
— عدم استخدام إعلانات مضللة أو خادعة.	— مساعدة العمال على الاندماج.
— عدم التمييز بين الموظفين.	— تقديم مساعدات مالية في القضايا الخيرية أو التعليمية.
— استخدام التغليف "الصديق للبيئة".	— استخدام المواد القابلة للتحلل أو لإعادة التدوير.
— حماية الموظفين.	— توظيف موظفين مهنيين ومتخلقين.
— إعادة التدوير داخل المؤسسة.	— المحاولة باستمرار في تحسين الجودة.

تتمثل المسؤولية الاجتماعية في مختلف النشاطات والممارسات الاقتصادية، القانونية (ضمنها البيئية)، الأخلاقية، الخيرية التي تقوم بها المؤسسة كالتزام تجاه المجتمع الذي تنشط فيه وتجاه الأطراف أصحاب المصلحة.

تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 9.

• الأسئلة

- س1. ما المقصود بأخلاقيات الأعمال وكيف تلتزم المؤسسة بها؟
- س2. ما الفرق بين الحوكمة والحكم الراشد وما هي أهم خصائصهما؟
- س3. ما هي أهم آليات تبني الحوكمة في المؤسسة؟
- س4. ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية وما هي أبعادها؟
- س5. كيف يمكن تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة؟

• دراسة الحالة

شركة الأحذية المسؤولة اجتماعيا

عندما زار بليك ميكوسكي للأرجنتين عام 2006، أدهشته فكرة رائعة. كان يرتدي ألبارجاتا - أحذية مرنة وخفيفة الوزن وقماشية - يرتديها عادة المزارعون الأرجنتينيون، خلال زيارته إلى القرى الفقيرة حيث لم يكن لدى الكثير من السكان أحذية على الإطلاق. لقد وضع خطة لبدء شركة للأحذية برسالة أساسية وهي منح زوج من الأحذية لبعض الأطفال المحتاجين أو أي شخص مقابل كل حذاء تباعه الشركة.

في البداية، كان على بليك تمويل شركته بنفسه. قرر تسمية شركته "Toms: Shoes for Tomorrow". بليك من تكساس وأحب أن يقرأ كتباً عن قصص النجاح التجاري مثل قصص تيد نيزر، وريتشارد برانسون وسام سام. حيث كان دائما يضيف لرسائله الإلكترونية: "إخلاء المسؤولية: لن تفوز بسباق يرتدي فيه المنافس أحذية Toms"

في صيف عام 2006 كشف عن التشكيلة الأولى من أحذية تومز، وبحلول الخريف كانت الشركة قد باعت 10000 زوج، بعدها خرج مباشرة إلى الريف الأرجنتيني إلى جانب العديد من المتطوعين لمنح 10000 زوج من الأحذية مجاناً. في مقال في التايم، نقل عن بليك قوله: "اعتقدت دائما أنني كنت سأقضي النصف الأول من حياتي في جني الأموال والنصف الثاني يستريح بعيداً"

بحلول شهر فبراير 2007 كانت لدى شركة بليك طلبات من 300 متجر مقابل 41000 من مجموعته من الأحذية في الربيع والصيف، وكان لديه خطط كبيرة للذهاب دولياً عن طريق دخول الأسواق في اليابان، أستراليا، كندا، فرنسا، وإسبانيا في صيف عام 2008. في عام 2012 أطلقت الشركة أيضاً خط Toms Eyewear واعتمدت برنامجاً يسمى "One for One"، والذي يعني "مع كل زوج تشتريه سوف تمنح تومس زوجاً من الأحذية لشخص محتاج". بحلول عام 2015، قدمت Toms 50 مليون حذاء، وأعلن بليك عن صندوق جديد للمساعدة خاص بدعم الشركات الناشئة ذات الطابع الاجتماعي.

مأخوذ من: Carroll, A. B., Brown, J., & Buchholtz, A. K. (2017). Business & Society: Ethics, Sustainability & Stakeholder Management. Cengage Learning, p. 48

الأسئلة: ما هي أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي طبقت في شركة Toms، وهل يعني التزامها الاجتماعي الالتزام بأخلاقيات الأعمال ومبادئ الحوكمة؟

• مراجع الفصل التاسع:

- نجم عبود، ن. (2006). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- Kolb, R. W. (Ed.). (2007). *Encyclopedia of business ethics and society*. Sage Publications.
- McDonald, G. (2014). *Business Ethics: A Contemporary Approach*. Cambridge University Press.
- بن نامة، ف. ز. والعشعاشي، ت. أ. (2012). أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة: المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم. *مجلة الإستراتيجية والتنمية*. 2 (3). جامعة مستغانم. ص ص. 41-59
- عبد الدائم، ع. ع. ويوسف، ع. ه. (2017). تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي: دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى في رئاسة الجامعة العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. 95 (23). جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد. 281-301.
- Weiss, J. (2008). *Business ethics: A stakeholder and issues management approach*. Cengage Learning.
- Luu, P. (2016). *The role of ethics in business operations*. Laurea University of Applied Sciences.
- Richard, S., & Rieu, T. (2008). Une approche historique de la gouvernance pour éclairer la gestion concertée de l'eau en France. *Communication au XXIIIème Congrès mondial de l'eau de l'IWRA, Montpellier du 1er au 4*.
- Bakkour, D. (2013). Un essai de définition du concept de gouvernance. *Laboratoire montpellierain d'Economie Théorique et Appliquée*, (2013-05).
- Joumard, R. (2009). Le concept de gouvernance. (Rapport de recherche n° LTE 0910). Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité. France.
- Yalaoui, A. (2012). *Les meilleures pratiques de gouvernance dans un milieu de diversité: le cas Ericsson*.
- Marie L'Huillier, B. (2014). What does "corporate governance" actually mean?. *Corporate Governance*, 14(3), 300-319.
- Genet, M. (2018). *Comment appliquer la gouvernance d'entreprise au sein des sociétés non cotées du secteur automobile?* HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège.
- Cabane, P. (2013). *Manuel de gouvernance d'entreprise: Missions et fonctionnement des conseils-Meilleures pratiques de gouvernance-Rôle des administrateurs*. Editions Eyrolles.
- Hopkins, M. (2006). What is corporate social responsibility all about?. *Journal of Public Affairs: An International Journal*, 6(3-4), 298-306.
- Dinia, J., & Chakor, A. (2018). La Responsabilité Sociétale De L'entreprise: Les Différentes Approches Conceptuelles. *European Scientific Journal*. Vol.14, No.10, 165-189.
- Hamidu, A., Haron, M., & Amran, A. (2015). Corporate social responsibility: A review on definitions, core characteristics and theoretical perspectives. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 83-95.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, 1(1), 3.
- Carroll, A. B., Brown, J., & Buchholtz, A. K. (2017). *Business & Society: Ethics, Sustainability & Stakeholder Management*. Cengage Learning.