

## تأثير مبادرات المسؤولية الاجتماعية في الأداء المالي للوحدة الاقتصادية وخلق قيمة لها

أ.م.د. عباس حميد يحيى التميمي / جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد  
م.م. دجلة عبد الحسين عبد / جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد

### المستخلص :

لقد كتب الكثير من الباحثين عن المسؤولية الاجتماعية وإستراتيجيات الأعمال والميزة التنافسية ، وقد أعطى الباحثون اهتماماً خاصاً للعلاقة بين المسؤولية الاقتصادية والاجتماعية ، ولكن ما هو مفقود في هذا الجانب هو كيف يمكن للوحدات الاقتصادية أن تستخدم كفاءاتها الأساسية لدفع مبادرات المسؤولية الاجتماعية بحيث تستطيع تحقيق ميزة تنافسية كبيرة وخلق قيمة لها ؟ .

يهدف البحث الحالي الى التحقق من رأي مفاده " أن الأهداف الاقتصادية والاجتماعية على المدى البعيد ليست متعارضة بطبيعتها بل متكاملة بأهدافها الأساسية " ، فضلاً عن التأكد من ان المسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية تتضمن بعدين اقتصادي واجتماعي وأنه لابد على الوحدة الاقتصادية السعي الى الأبداع في كل منهما ، وقد توصل البحث الى مجموعة من الأستنتاجات كان أبرزها وجود ترابط بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي يستلزم أطراً واضحة للقياس والأفصاح وأن الأفصاح عن مسؤولية الأداء الاجتماعي يؤدي الى نتائج إيجابية مؤثرة في الأداء المالي ويسهم في إضافة قيمة للوحدة الاقتصادية .

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** مبادرات المسؤولية الاجتماعية - الأداء المالي - قيمة الوحدة الاقتصادية .



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
المجلد ٢١ العدد ٨٦  
الصفحات ٦٨٧-٧١٥

\* بحث مستل من أطروحة دكتوراه

## المقدمة

تعد المحاسبة كغيرها من العلوم الاجتماعية نتاج لبيئتها ، إذ تتكون بيئة المحاسبة من الظروف والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تختلف من وقت إلى آخر ، ونتيجة لذلك ، فإن الأهداف والممارسات المحاسبية في الوقت الحالي تختلف عما كانت عليه في الماضي ، وهنا فإن نظرية المحاسبة تحتاج لتطوير إطارها المفاهيمي بما يتلائم مع متطلبات المجتمع والظروف المتغيرة ، وبما أن المحاسبة لها دور كبير في مواكبة تلك المتغيرات ، فهي تعمل على التأثير في بيئتها ولعب دوراً مهماً في توفير نظام معلومات محاسبي فعال لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بالبيانات التي تقيس التكاليف والمنافع الاقتصادية والاجتماعية والإبلاغ عنها للأفراد والوحدات الاقتصادية .

لقد تحققت فوائد في عالم الأعمال نتيجة تنفيذ استراتيجيات بيئية واجتماعية ، ليس فقط للوفاء بالمتطلبات التشريعية ، بل لتحسين صورة الوحدات الاقتصادية وأدائها المالي أيضاً ، وعليه فإن قيام الوحدة الاقتصادية بمسئوليتها يؤدي الى تحسين صورتها وسمعتها ولاسيما عندما تقوم ببرامج اجتماعية ملموسة يشعر بأهميتها الزبائن ، ويؤدي ذلك الى زيادة ولاء الزبائن اتجاهها فيقبلون على شراء منتجاتها أكثر ومن ثم تحقق أرباحاً من زيادة مبيعاتها ، وأخيراً ينبغي أن تصبح المسؤولية الاجتماعية جزءاً يتجزأ من ثقافة الوحدة الاقتصادية وضمن أنشطتها المعتادة ، وهذا يقود كل من المجتمع والوحدة الاقتصادية الى الرخاء والأزدهار .

وتحقيقاً لأهداف البحث وأختبار فرضياته فقد تم تقسيمه على ما يأتي :

- 1 - منهجية البحث ودراسات سابقة
- 2 - تطور المسؤولية الاجتماعية في الفكر المحاسبي
- 3 - استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية
- 4 - التكامل بين مبادرات المسؤولية الاجتماعية وأستراتيجيات الوحدة الاقتصادية
- 5 - نتائج البحث

### 1 - منهجية البحث ودراسات سابقة :

#### أولاً : منهجية البحث

##### أ - مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في وجود قصور لدى الوحدة الاقتصادية في قدرتها على فهم أهمية الإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية وأنعكاس ذلك على تحسين الأداء المالي وخلق قيمة لها .

##### ب - أهداف البحث :

يهدف البحث الى تحقيق ما يأتي :

- 1 - بيان الترابط بين الأهداف الاقتصادية الاجتماعية ومدى تكاملها .
- 2 - أستطاعت المسؤولية الاجتماعية تحسين الأداء المالي للوحدة الاقتصادية .



## تأثير مبادرات المسؤولية الاجتماعية في الأداء المالي للوحدة الاقتصادية وخلف قيمة لها

### ج - فرضيات البحث :

ينطلق البحث من الفرضيات الآتية :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مستوى الأهتمام بالأهداف الاجتماعية أسوةً بالأهداف الاقتصادية وبين الأداء المالي للوحدة الاقتصادية .
- 2 - توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تكامل الأداء الاقتصادي والاجتماعي مع خلق قيمة للوحدة الاقتصادية .

### د - أهمية البحث :

تنبثق أهمية البحث في إيجاد علاقة بين المبادرات الاجتماعية للوحدة الاقتصادية بشكل عام وبين أدائها المالي .

### هـ - منهج البحث :

أعتمدت الباحثة في البحث المنهجين الوصفي والتحليلي طالما أن البحث يعتمد الأساس النظري في العرض والتقييم ، إذ تم الاعتماد على المصادر المختلفة في هذا الجانب من دراسات سابقة وبحوث وكتب واطروحات مختلفة .

### ثانياً : بعض الدراسات السابقة

#### أ - دراسة داود (2002) :

(الحسابات الاجتماعية لقياس مدى اسهام الوحدة الاقتصادية في تحقيق الرفاهية الاجتماعية) . وهي أطروحة دكتوراه فلسفة في المحاسبة غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة بغداد .

تمثل الهدف من الدراسة في أظهار القصور في مخرجات النظام المحاسبي من وجهة النظر التقليدية لقياس مدى اسهام الوحدة الاقتصادية في تحقيق الرفاهية الاجتماعية ، إذ إن مخرجات النظام المحاسبي لا تعتمد القياس لآثار الأنشطة الاجتماعية والبيئية ، ولا تشير إلى استخدام مؤشرات لقياس مدى اسهام الوحدة في تلك المجالات . وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها :

- 1- ما زالت الوحدات الاقتصادية تمارس أنشطتها من خلال المتغيرات الاقتصادية وتهتميش دور المتغيرات البيئية والاجتماعية ، بوصفها المجال الوحيد لنمو وتطور عمليات وأساليب النظام المحاسبي .
- 2 - إن اسهام الوحدة في رفاهية المجتمع تتم من خلال مسؤولية مزدوجة متمثلة بمسؤولية أدائها الاقتصادي ومسئوليتها البيئية والاجتماعية .

#### ب - دراسة العاني (2005) :

(دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية في البحرين) . وهو بحث منشور ومقدم الى المؤتمر العلمي الرابع الذي أقيم في جامعة فيلادلفيا ، كلية العلوم الإدارية والمالية .



## تأثير مبادرات المسؤولية الاجتماعية في الأداء المالي للوحدة الاقتصادية وخلف قيمة لها

هدف البحث الى بيان دور المحاسبة في قياس وتقييم مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية للكشف عن مدى أيفاء تلك الوحدات بمسؤولياتها الاجتماعية ، وان تحديد وسائل قياس وتقييم الأداء الاجتماعي سيؤدي إلى الكشف عن حجم العوائد الاجتماعية المتولدة من أنشطة الوحدات الصناعية وتحفيز تلك الوحدات على تحقيق المزيد من العوائد أو المنافع لغرض تعظيم هامش الربحية الاجتماعية . وخلصت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها :

1- ضرورة التقيد بالأداء الاجتماعي في الوحدات الصناعية والكشف عن عناصر تكاليفها ضمن قوائمها المالية وذلك حرصاً على التعايش مع الأطراف المعنية كافة ضمن بيئة نقيه تساعد على تعزيز موقعها ودعم نتائجها المالية .

2- إن موضوع تكاليف الأداء الاجتماعي في الوحدات الصناعية قد تبوأ موقعا ذا أهمية كبيرة ضمن إطار الظروف الاقتصادية الراهنة للعصر الحديث لما يتضمنه من آفاق جديدة للتصدي لأضرار المجتمع المتولدة عن النشاطات الاقتصادية لتلك الوحدات والذي بدوره يؤدي إلى تعظيم المنافع الاجتماعية للمجتمع ، فضلا عن تعزيز الوضع المالي لها .

3- إن عملية القياس ووضع الأسس والمعايير اللازمة لذلك والإفصاح عن حجم تكاليف الأداء الاجتماعي ضمن التقارير المالية السنوية للوحدات الاقتصادية بشكل عام تحتاج إلى مزيد من جهود الباحثين والمنظمات المهنية المحاسبية .

### ج - دراسة (2010) Nikolaou&Evangelinos

(Classifying current Social responsibility accounting methods for assisting a dialogue between business and Society).

(تصنيف طرق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية الحالية لتشجيع الحوار بين الشركة والمجتمع)

بينت هذه الدراسة ان الاستراتيجيات الاجتماعية والبيئية التي تنفذها الوحدة الاقتصادية تسهم في الأيفاء بالمتطلبات التشريعية ، وكذلك في تحسين صورتها وأدائها المالي ، وبغض النظر عما إذا كانت تلك الإجراءات تتخذ بشكل طوعي أم الزامي ، فأنها تؤثر في نهاية المطاف على الأداء المالي من جهة والاداء الاجتماعي والبيئي من جهة أخرى ، والأثنان يعدان معايير مهمة جداً في التقييم النهائي للوحدة . ولقد استنتجت الدراسة أيضاً ضرورة القيام بتلك الاستراتيجيات ، وذلك لأن الوحدة الاقتصادية هي جزء من المجتمع وينبغي أن تسهم في أنشطة سليمة وآمنة للمجتمع ، ولذلك وبغض النظر عن المصالح الاقتصادية يتعين على الوحدة أدماج القضايا الاجتماعية والبيئية عند اتخاذ قراراتها .

لقد كانت مشكلة الدراسة تتمثل في كيفية الوصول الى طريقة التواصل والحوار بين الوحدة الاقتصادية والمجتمع الذي تعمل فيه ، وكيف يمكن للمجتمع من فهم سلوك الوحدة والتعرف على نتائج تنفيذها للاستراتيجيات الاجتماعية والبيئية ، وكيف يمكن للوحدة من توصيل ذلك الأداء عن طريق الإبلاغ عنه بهدف الحصول على رخصة العمل الاجتماعي وأدارة المخاطر المالية المرتبطة بالقضايا الاجتماعية والبيئية ، والمشكلة هنا تتمثل في السلبيات وأوجه القصور التي ترافق الإبلاغ المحاسبي عن أنشطة الوحدة الاجتماعية والبيئية .

## Is Earning Quality Associated with Corporate Social Responsibility ?

(هل أن جودة الأرباح ترتبط بالمسؤولية الاجتماعية للشركة ؟)

تبحث هذه الدراسة فيما إذا كانت الوحدات الاقتصادية ذات المسؤولية الاجتماعية تتصرف بشكل مختلف عن الوحدات الأخرى في تقاريرها المالية ، فهي تتسائل عن قدرة تلك الوحدات على توفير المزيد من الشفافية في تقديم المعلومات المالية الموثوق فيها للمستثمرين بالمقارنة مع الوحدات التي لا تفي بمسؤوليتها الاجتماعية . كما بينت الدراسة أهمية المسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية ، بعدها من القضايا التي لاقت اهتماماً كبيراً ومتزايداً ناتجاً عن أقبال المستثمرين والزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة للمطالبة بالمزيد من الشفافية حول جوانب الأعمال كلها ، وكذلك زيادة الأهمية التي توليها الجهات المعنية بالسلوك المسؤول اجتماعياً ، وأن المسؤولية الاجتماعية لم تعد حكراً على الوحدات الاقتصادية الكبيرة ، بل أصبحت ضرورة لجميع الوحدات بدرجاتها المختلفة .

### 2- تطور المسؤولية الاجتماعية في الفكر المحاسبي :

أن التتابع المنطقي للتطور الحاصل في رؤية الوحدات الاقتصادية والأهداف التي تتبناها تجاه مختلف أصحاب المصالح قد حدث منذ مدة طويلة . ففي البداية وعند ظهور مؤسسات الأعمال كان الاهتمام منصباً على مصالح المالكين لهذه الأعمال فقط ، وأختصرت الكثير من الأهداف في إطار تحقيق الأرباح والأنتاج بكفاءة وفاعلية ، ومع اشتداد المنافسة وتباين المصالح للمستفيدين المباشرين وغير المباشرين اتسعت النظرة لتصبح الوحدات الاقتصادية كيانات اقتصادية اجتماعية . ومن هنا بدأت فكرة المسؤولية الاجتماعية بالظهور وأستمرت بالتطور (أنور،2010: 12) .

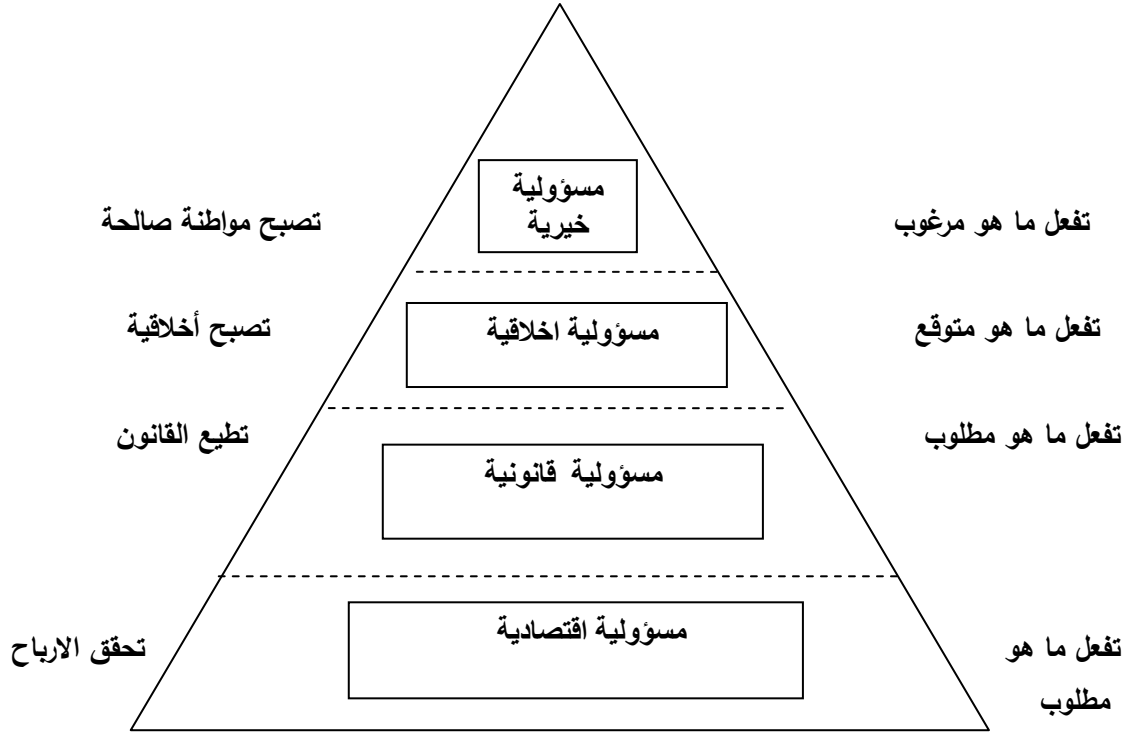
وفيما يأتي تقدم الباحثة تحليلاً لرؤى بعض المفكرين والباحثين في مجال المسؤولية الاجتماعية ووفق التطور التاريخي لها :

### أولاً : هرم المسؤولية الاجتماعية لـ Carroll

لقد أنتقلت المسؤولية الاجتماعية من الأعمال الخيرية الفردية الى استراتيجيات العمل الخيري ، وهو ما يظهر في هرم المسؤولية الاجتماعية الذي أعده Carroll ، والذي يتضمن أربعة أنواع من المسؤولية الاجتماعية والاقتصادية ، ووفقاً له ، فإن الوحدة الاقتصادية يفترض ان لديها التزامات اقتصادية وقانونية وكذلك مسؤولية معينة تجاه المجتمع تتجاوز تلك الالتزامات (Chillida,2009:11) . لقد بدأ الهرم باللبنية الأساسية والمتمثلة بالأداء الاقتصادي والذي يبدأ من قاعدة الهرم ، ثم تأتي المسؤولية القانونية ، ومن المتوقع من الوحدات الاقتصادية ان تطيع القانون لأن القانون مدون في كل بلد وتوضح فيه الممارسات المقبولة وغير المقبولة ، بعدها تأتي المسؤولية الأخلاقية وهي الحد الأدنى من الواجب الذي تقوم به والمتمثل بالحق والعدل وتجنب أو تقليل الضرر الذي قد يلحق بأصحاب المصلحة ، وأخيراً يتوقع من الوحدة الاقتصادية ان تكون مواطنة جيدة من خلال العمل الخيري ، فهي تتوقع من المجتمع المساهمة في تمويلها بالموارد المالية والبشرية ، ومن باب (رد الجميل) فعلى الوحدة الاقتصادية ان تعزز نوعية الحياة واستدامتها (Carroll,2004:116) .

شكل (1)

(هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية)



Source: (Carroll, Archie B., & Schwartz Mark S., "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach", Business Ethics Quarterly, Vol.13, No.4, 2003, 504).

وعلى الرغم من القيمة الكبيرة لنموذج هرم المسؤولية الاجتماعية لـ Carroll ، فإن استخدام إطار هذا الهرم لتصوير مجالات المسؤولية الاجتماعية قد تكون مربكة أو غير ملائمة في بعض الحالات منها ( Reidenbach & Robin, 1991:274 ) :

أ- قد يوحي إطار الهرم التسلسل الهرمي لمجالات المسؤولية الاجتماعية بشكل متباين ، والذي يؤدي الى الاستنتاج بأن المجال في قمة الهرم والمتمثل بالمسؤولية الخيرية هو الأكثر أهمية والذي ينبغي ان تسعى له جميع الوحدات الاقتصادية ، في حين أن قاعدة الهرم والمتمثلة بالمسؤولية الاقتصادية هو المجال الأقل أهمية ، وقد استخدم Reidenbach & Robin هذا الهرم لتصوير نموذج لأطوار التطور الأخلاقي للوحدات الاقتصادية ، إذ أشارا الى ان الجزء العلوي من الهرم يمثل المرحلة الأعلى والأكثر تقدماً في التطور الأخلاقي (منظمة أخلاقية) ، في حين قاعدة الهرم تصور المرحلة الأدنى والأقل تقدماً (منظمة غير أخلاقية). ومن الواضح ان ما ذكر لا يمثل وجهة نظر Carroll في تصنيفات أولويات المسؤولية الاجتماعية التي كان يقصدها ، إذ ذكر ان المجالات الاقتصادية والقانونية هي الأكثر أهمية ، في حين عد المسؤوليات الخيرية أقل أهمية من المجالات الثلاثة الأخرى المذكورة (Carroll, 1991:42) .

ب- ان التكامل هو السمة الأساسية والتي لا تتجزأ في المسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية ، ولذلك

أستخدم Carroll الخطوط المتقطعة والتي تفصل بين المجالات ، وهي بذلك تحدد تماماً وبشكل حصري الطبيعة المتبادلة لها (Carroll,2004:117) .

لقد دمج Carroll بين جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية وقدم نموذجاً بثلاثة أبعاد للأداء الاجتماعي (Chillida,2009:11).

جدول ( 1 )

( نموذج أبعاد المسؤولية الاجتماعية لـ Carroll )

البعد الثالث الأداء الاجتماعي للمنظمات	البعد الثاني المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	البعد الأول التجاوب الاجتماعي للمنظمات
أ- المسؤولية اتجاه المستهلكين ب- المسؤولية اتجاه البيئة ت- المسؤولية اتجاه أمان المنتج ث- المسؤولية اتجاه أمان المساهمين	أ- استدامة الشروط الاقتصادية ب- الالتزام باللوائح القانونية ت- المسؤولية الأخلاقية ث- المسؤولية الخيرية الطوعية	أ- موقف ردة الفعل ب- الموقف الدفاعي ت- موقف التكيف ث- الموقف الاستباقي

ثانياً - نموذج Wartick & Cochran للمسؤولية الاجتماعية :

ظهر نموذج (1985) Wartick & Cochran والذي أنتقد فيه البعد الثالث من نموذج Carroll، إذ يعتقد بأنه قام بعرض الفئات بشكل فردي بدلاً من عرضها بشكل مباديء وأجراءات وعدم قدرته على إيجاد نموذج متكامل ، ويمكن أن نلاحظ نموذج Wartick & Cochran في الجدول الآتي :

جدول ( 2 )

(نموذج Wartick & Cochran للمسؤولية الاجتماعية )

سياسات الإدارة لقضايا المجتمع	أجراءات الاستجابة للمسؤولية الاجتماعية	مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
١- تحديد القضايا ٢- تحليل القضايا ٣- تطوير الاستجابة	١- ردة الفعل ٢- الدفاعية ٣- التكيف ٤- الاستباقية	١- الاقتصاد ٢- القانون ٣- الأخلاق ٤- التكامل
موجهة الى : ١- التقليل من المفاجآت ٢- تحديد فعاليات السياسات الاجتماعية	موجهة الى : ١- القدرة على الاستجابة لتغيير الظروف المجتمعية ٢- المناهج الإدارية للسياسات الاجتماعية في تطوير الاستجابات	موجهة الى : ١- العقد الاجتماعي للأعمال ٢- العمل كوكيل للأخلاق
التوجه التنظيمي	التوجه المؤسسي	التوجه الفلسفي

Source : ( Chillida ,Juan,C., " Performance Prism, a new approach to Corporate Social Responsibility" Business Performance Management , AARhus School of Business ,AARhus university ,August 2009,1٢) .

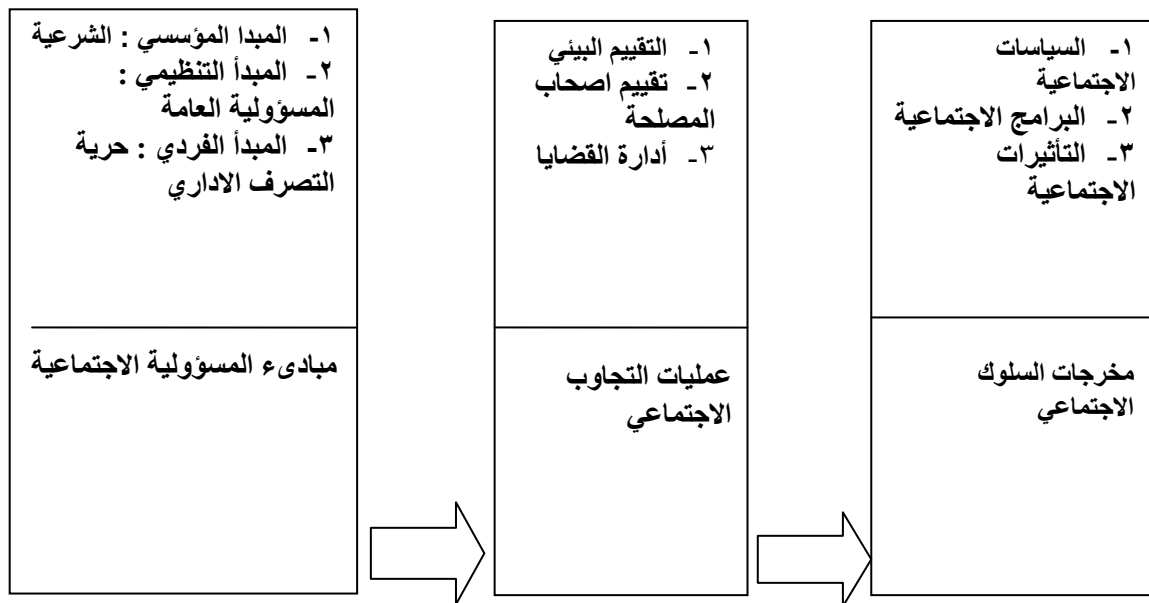
ومن النموذج نلاحظ أن هناك تحديداً لمفهوم الأداء الاجتماعي للوحدات الاقتصادية ، وهو يعني التكامل بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وعمليات الاستجابة الاجتماعية والسياسات التي وضعت لمعالجة القضايا الاجتماعية . ان تعديل البعد الثالث في هذا النموذج هو استجابة لقضايا الإدارة وهو طريقة لإدارة التجاوب الاجتماعي في محاولة للتكامل بين جميع العمليات في النموذج (Chillida,2009:12) .

ثالثاً - نموذج Wood للمسؤولية الاجتماعية :

لقد ظهر نموذج (Wood 1991) للأداء الاجتماعي في الوحدات الاقتصادية والذي دعا بضرورة قياس الأداء الاجتماعي ، وقد حدد ذلك الأداء على أنه تهيئة الوحدات لمبادئ المسؤولية الاجتماعية وعمليات التجاوب الاجتماعي والسياسات والبرامج والنتائج التي يمكن ملاحظتها من خلال صلتها بالعلاقات الاجتماعية للوحدة الاقتصادية ، ولقد كان النموذج بالفعل يمثل نموذجاً معيارياً . ولقد أستند هذا النموذج الى النماذج السابقة ، لكنه يعتقد ان تلك النماذج كانت مقيدة جداً كونها أستخدمت السياسات لمعالجة القضايا الاجتماعية ، وهذا يعني عدم وجود سلوكيات غير رسمية يمكن أن ترى في تلك النماذج (Moir,2001:12) . ويمكن أن نوضح نموذج Wood في الشكل الآتي :

شكل (2)

( نموذج Wood للأداء الاجتماعي للشركات )



Source : (Moir Lance,"What do we mean by Corporate Social Responsibility?",Bedford England ,Corporate Governance,Vol.1,Issue 2,2001,13)

ان أدراج مدخل أصحاب المصلحة في النموذج يحدد الجماعات التي يمكن أن تؤثر وتتأثر في تصرفات الوحدة الاقتصادية ، ويعد نموذج Wood هو نقطة الأنطلاق لأيجاد أطار لتحليل الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للوحدة الاقتصادية (Moir,2001:13) .

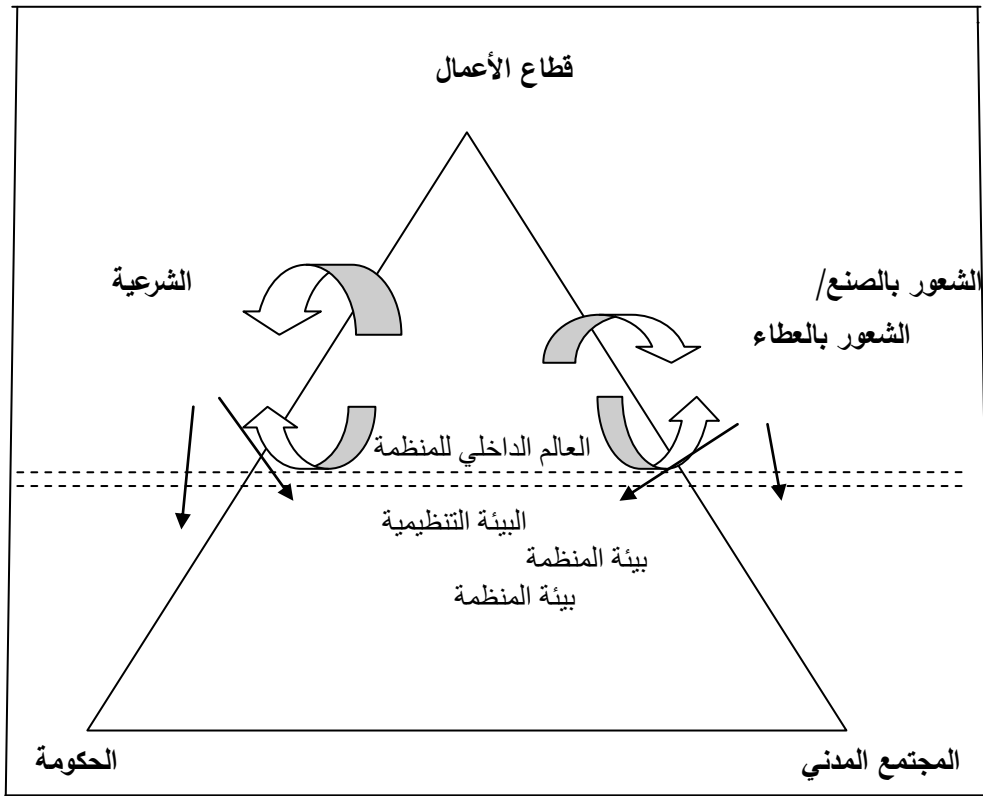
رابعاً- نموذج Waddell للمسؤولية الاجتماعية :

أن العلاقة بين الوحدة الاقتصادية وبينتها هي في تطور مستمر ، والظواهر الديناميكية تخضع لتغير



مستمر لا يمكن التنبؤ به ، وهذه الوحدات تقوم بدور شراكة هام داخل نموذج ثلاثي القطاعات في الوقت الحاضر ، أذ يتكون من منظمات الاعمال والحكومة والمجتمع المدني ، وكما يوضح النموذج الذي وضعه Waddell (2002) والذي جاء به ليطور نموذج Carroll ، فإن هذه الشراكات بين القطاعين الخاص والعام غالباً ما تحفز الشراكات بين القطاعات الثلاثة للوصول الى طرائق جديدة لتحقيق الأهداف الأساسية للوحدة الاقتصادية من خلال هذا التعاون (Hanke&Starke,2009:511) .

شكل (3) (نموذج Waddell للمسؤولية الاجتماعية)



Source:( Hanke T.&Stark W., "Strategy Development : Conceptual Framewo on Corporate Social Responsibility", Journal of Business Ethics,2009,511)

يبين الشكل ان طبيعة Sensemaking & Sensegiving (الشعور بالصنع والشعور بالعطاء) ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقضايا المسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية من خلال التشديد على وظيفة التكامل التنظيمي الناتجة من عمليات التفاوض بين مختلف أصحاب المصلحة (الأدارة ، الموظفين ، العاملين في المجالس وغيرهم ) حول التوقعات التنظيمية وتلبية هموم ومطالب القطاعات (رجال أعمال ، الحكومة ، المجتمع) .

ان وضع استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية من خلال Sensemaking (الشعور بالصنع) تمثل المحفز للعمليات التشغيلية الأساسية على وجه الخصوص ولأيجاد تطبيقات جديدة أخرى ، وهو يعني أيضاً التنظيم من خلال التواصل ، أما Gioia & Chittipeddi (1991) فقد قدم البديل لـ Sensemaking وهو Sensegiving والذي يعني (الشعور بالعطاء) ويمثل التعهد للأيفاء بالتزامات الجمهور المستهدف (سواء من الداخل أم من الخارج) ، ان الشكل يوضح التمييز بين الوحدة الاقتصادية والعالم الداخلي من ناحية ، وبينها وبين البيئة التنظيمية الخارجية من ناحية أخرى ، ان هذا التمييز يظهر بالخط المتقطع وهو ضروري لشرح كيف يمكن للوحدة ان تعمل داخل المجتمع ومع منظمات الاعمال الأخرى ، وان وجود الشرعية والشعور بالعطاء ضمن الأطار الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية يجعل من تلك الأنشطة ذات تأثير داخل النظام الاجتماعي لها (من منظور داخلي) وكذلك على البيئة والمجتمع المحيط بها (من منظور خارجي) (Hanke & Starke, 2009:512).

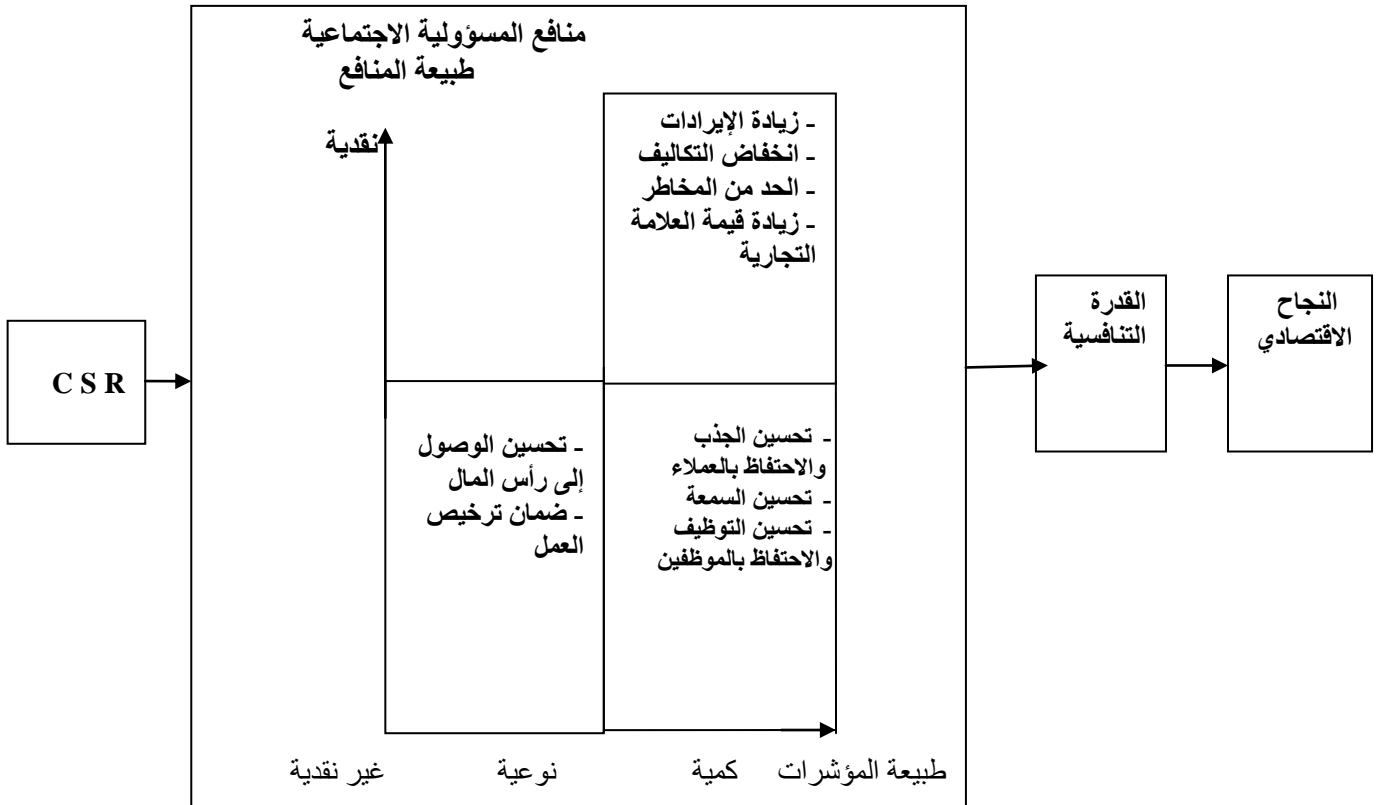
### خامساً - نموذج Weber لتأثير المسؤولية الاجتماعية :

لقد أكتفى العديد من الباحثين في الفكر المحاسبي بقياس التكاليف الاجتماعية ، ولقد عد ذلك قصوراً في تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ، عندها تم تناول هذه المشكلة في الكثير من البحوث النظرية والتجريبية ومنهم Weber الذي قام بتصنيفها إلى منافع نقدية تشمل كل الآثار المالية المباشرة والتي يمكن استخدام القيم السوقية عند قياسها ، مثل قيمة الأرض الممنوحة للمجتمع من قبل الوحدة الاقتصادية لاستخدامها كحديقة عامة ، ومنافع غير نقدية وغير مباشرة والتي لا تؤدي إلى تدفقات نقدية ، ولكن يمكن قياسها من الناحية النقدية ، مثل زيادة قيمة العلامة التجارية بسبب أنشطة المسؤولية الاجتماعية ، فعند تحليلها من منظور مالي ، نجد ان قيمة العلامة التجارية تعكس القيمة المالية لها ، ويتحقق التأثير المباشر عند بيع تلك العلامة ، أما إذا تم الاحتفاظ بها فأن الزيادة في قيمتها يمثل فائدة نقدية غير مباشرة لأنه يشير إلى تحسن القيمة السوقية للعلامة التجارية ، ويمكن تحليل قيمة العلامة التجارية من منظور سلوكي ، والذي يركز على فهم سلوك الزبائن من خلال تقييم تفضيلاتهم ومواقفهم ولوائهم ، وضمن المنظور السلوكي فأن جذب الزبائن والاحتفاظ بهم غالباً ما يقاس من منظور غير مالي ويمثل منافع غير نقدية ، إذ يمكن الرجوع إلى المنافع غير النقدية والنقدية في تحديد نفوذ الوحدة الاقتصادية وقدرتها التنافسية وكذلك نجاحها المالي ، ويمكن لها أن تقيم المنافع غير النقدية باستخدام مؤشرات كمية مثل التغيرات في الأسعار وإعادة الشراء أو مؤشرات نوعية مثل تقييم مواقف الزبائن (Weber, 2008:246).

ومن هنا فأن نموذج تأثير المسؤولية الاجتماعية الذي وضعه Weber يعكس لنا مجموعة رئيسة من منافع المسؤولية الاجتماعية وفقاً لطبيعتها وطبيعة المؤشرات الممكنة ، وكيف يمكن للمنافع النقدية وغير النقدية للمسؤولية الاجتماعية أن تؤثر على القدرة التنافسية للوحدة الاقتصادية وعلى نجاحها الاقتصادي ، وتشمل المنافع النقدية مثل زيادة الإيرادات ، انخفاض التكاليف ، والحد من المخاطر ، وزيادة قيمة العلامة التجارية إذا قيست من منظور مالي .

أما المنافع غير النقدية التي يمكن أن تقاس على أساس نوعي ، فأنها تشمل تحسين فرص الحصول على رأس المال ، وتأمين رخصة العمل ، إذ يستند ذلك الترخيص على القبول المجتمعي والذي يأتي من الحفاظ على علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة ، وغالباً ما يكون تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة غير قابل للقياس الكمي ، لكن على فرض إن المنافع النوعية يمكن أن تؤدي أيضاً إلى منافع نقدية في المستقبل ، مثل تحسين احتمالات الوصول إلى رأس المال يمثل الأثر النوعي ، فإذا كانت العلاقات مع المستثمرين جيدة يؤدي ذلك إلى استقطاب رؤوس أموال جديدة تؤدي إلى تناقص التكاليف (تكاليف التمويل) وهذا يمثل استحقاق نقدي نتج عن منافع غير نقدية والتي يمكن أن تقاس باستخدام مؤشرات كمية (Weber,2008:247) .

شكل (4) ( نموذج Weber تأثير المسؤولية الاجتماعية )



Source : ( Weber,Manuela,"The Business case for corporate Soial responsibility:A company-Level measurement approach for CSR.",European Management Journal 26.Elsevier,2008,250)

وفي تحليلنا للشكل المذكور انفا فأن Weber يعتقد أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تحسن من القدرة التنافسية في الوحدة الاقتصادية على المدى الطويل ، وهذا يعني وجود علاقة ايجابية بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية فيها ونجاحها المالي ، وقد قام العديد من الباحثين بتحليل تلك العلاقة وكيفية قياس قيمة أنشطة المسؤولية الاجتماعية ، فقد تناول الباحثون تلك العلاقة على نوعين من البحوث الكمية والنوعية ، فبالنسبة للبحوث النوعية قامت بدراسة أفضل إجراء أو ممارسة متبعة مثل تحليل المنافع الناتجة عن الإجراءات البيئية المتبعة من الوحدة الاقتصادية ، أما البحوث الكمية التجريبية في هذا المجال.

فقد حددت خمسة مجالات رئيسة من المنافع الاجتماعية والتي تحصل عليها الوحدة الاقتصادية جراء قيامها بأنشطة المسؤولية الاجتماعية تتضمن :

1- التأثيرات الايجابية عن صورة الوحدة الاقتصادية وسمعتها ، وتمثل الصورة الذهنية التي كونها جمهورها عنها ، والتي تتأثر بوسائل الاتصال مع أصحاب المصلحة (Gray&Balmer,1998:696) ، وتعتقد الباحثة بأن صورة الوحدة الاقتصادية وسمعتها تتغير وتتطور بمرور الوقت ، وهي تتأثر بالأداء وحجم الاتصالات على مدى سنوات عدة ، وان كلاً من الصورة والسمعة يمكن أن تؤثر على القدرة التنافسية.

2- الآثار الايجابية الناتجة عن حوافز الموظفين والاحتفاظ بهم ، إذ أن عملية التوظيف يمكن أن تؤثر في تحسين السمعة ، وذلك لأن أنشطة المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تؤثر بشكل مباشر في الموظفين ، كما إنها تجعل من العمل أكثر حماسة في بيئة عمل أفضل ، أو رسم دافع المشاركة في تلك الأنشطة من خلال برامج العمل التطوعي ، وان هذا يمثل عامل جذب للموظفين المحتملين .

3- الوفورات في التكاليف ، لقد نوقشت هذه الفقرة على نطاق واسع في مجال بحوث الاستدامة ، فمثلاً كان استخدام الوقود الصديق للبيئة وغير المكلف من خلال تنفيذ إستراتيجية الاستدامة يساهم في تحسين العلاقة والاتصال مع بعض أصحاب المصلحة مما يؤدي إلى توفير الوقت أو تحسين فرص الوصول إلى رأس المال نتيجة لتشجيع المستثمرين لقضايا الاستدامة ( Epstein&Roy,2001:598) .

4- الزيادة في العائدات من ارتفاع المبيعات وحصصة السوق ، ففي الكثير من الأحيان يعتقد الباحثون أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإيرادات وهذا يمكن أن يتحقق بشكل مباشر من خلال تنمية الأسواق ، أو بشكل غير مباشر من خلال تحسين صورة العلامة التجارية .

5- الحد من المخاطر المتعلقة بالإدارة ، فيمكن استخدام المسؤولية الاجتماعية كوسيلة لتقليل المخاطر مثل تجنب الصحافة السلبية أو مقاطعة الزبائن ( Schaltegger&Wagner,2006:8) .

وعليه فإن الأنشطة الاجتماعية تؤثر في نتائج النشاط الاقتصادي ، ومن ثم ينبغي أن ينعكس ذلك في التقارير المالية وإلا أصبحت نتائجها مضللة ، وهنا لابد من تطوير نظرية محاسبية لتكون قادرة على معالجة الآثار الاجتماعية والبيئية ، فضلاً عن الاقتصادية منها ضمن أطرافها المفاهيمي ، ولأن الوحدة الاقتصادية وحدة واحدة لا تتجزأ وأهدافها الاجتماعية والاقتصادية تعد متكاملة ، لذا ينبغي أن يكون التقرير عن أداءها تقريراً عن أدائها الكلي ، بحيث يتضمن كل من المعلومات الاقتصادية والاجتماعية ونتائج تفاعل كل من نوعي النشاط الاقتصادي والاجتماعي وتأثير ذلك في نتائجها النهائية ، الأمر الذي يساعد مستخدمي التقارير المالية من استيعاب العلاقات المتداخلة بين كل من نوعي النشاط وفي تقويم الأداء الكلي لها .



## تأثير مبادرات المسؤولية الاجتماعية في الأداء المالي للوحدة الاقتصادية وخلق قيمة لها

سادساً - نموذج O'Brien للكفاءات الداعمة اجتماعياً (SAC) :

لقد وضع نموذج (The Socially Anchored Competencie model) (SAC) ، من قبل O'Brien ليوفر رؤية جديدة يمكن للوحدة الاقتصادية استخدامها لتحديد الفرص المتاحة لأنشطة المسؤولية الاجتماعية لديها والتي أسهمت في أنتقال التوجه من العمل الخيري الذي يستخدم سابقاً في الوحدات التقليدية الى مفاهيم الاستراتيجيات الحديثة للمسؤولية الاجتماعية من خلال الدمج بين مختلف الاختصاصات للأنشطة الاقتصادية والاجتماعية ، وتمكين الوحدة من زيادة ربحيتها من خلال طرح منتجات جديدة أو خدمات مسؤولة اجتماعياً ، والحد من النفايات والتكاليف وإضافة قيمة اجتماعية جديدة للمنتجات والخدمات ( O'Brien,2001: 6 ) .

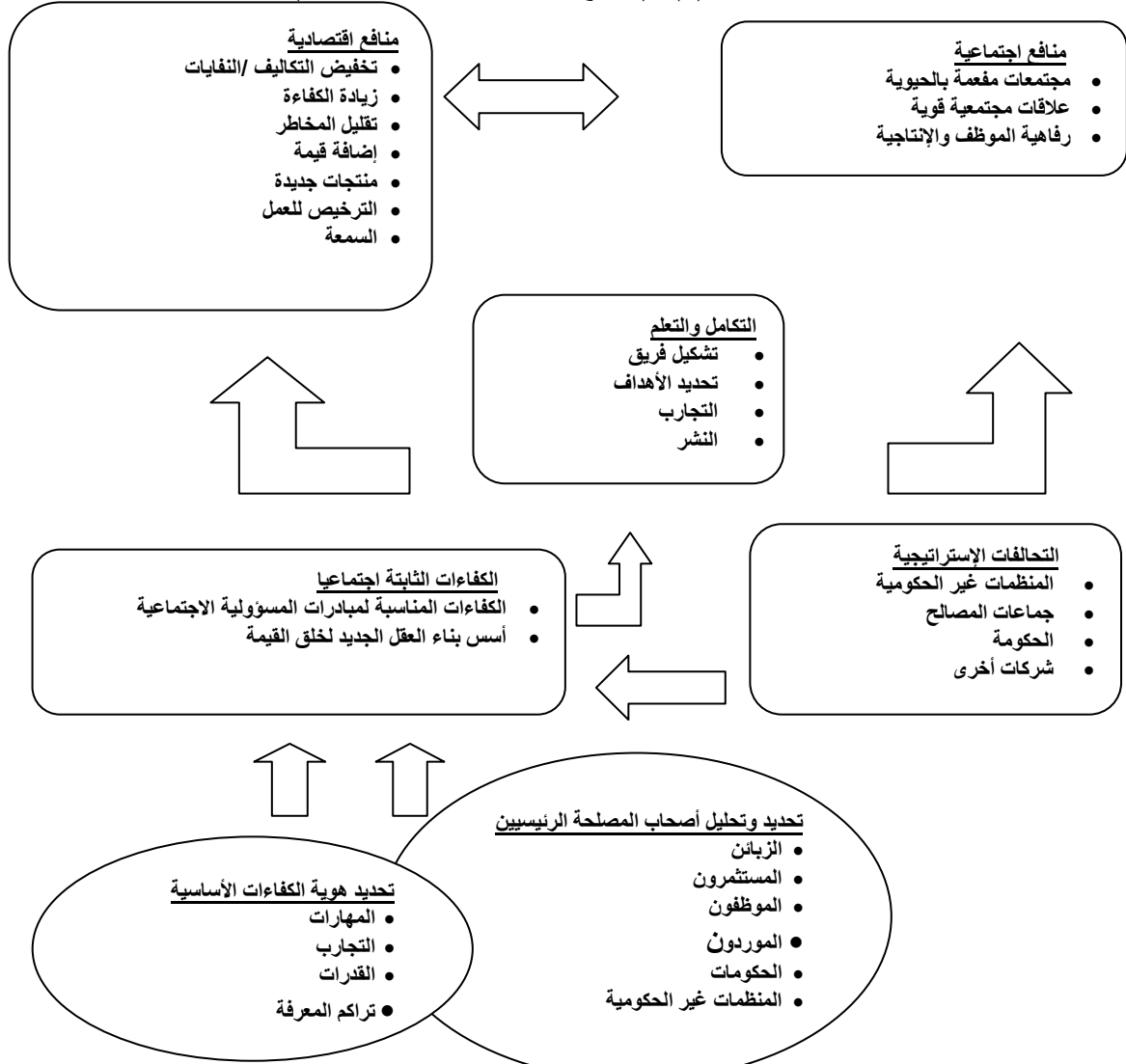
إن الإستراتيجية التنافسية هي الوسيلة التي تزداد من خلالها ربحية الوحدات الاقتصادية ، ولكنها في طبيعتها تتميز بقرارات طويلة الأجل ، في حين يميل المدراء إلى التركيز على الربحية ذات المدى القصير لتلبية توقعات المحللين والمساهمين والتي تمثل الضغوط لتحقيق الأهداف على المدى القصير ، وان المديرين غالباً ما يتجاهلون الاستثمارات التي تحتاج إلى الصبر على المدى الطويل وخلق الأنشطة ، مثل أنشطة المسؤولية الاجتماعية (Zahra et al,1996:948) . إن العمل الأكثر أهمية والذي يمكن أن تقوم به الوحدة الاقتصادية هو بناء أساس قوي لتوجيه الأنشطة في المستقبل والحفاظ على الربحية في المدى الطويل ، وان هذا الدور الهام تقوم به الكفاءات (الاختصاصات) الأساسية فيها ، تلك الكفاءات التي يبدأ بها نموذج (SAC) والتي هي مجموعة من المهارات والخبرات والقدرات الجماعية التي تمثل ثقافة الوحدة الاقتصادية ، فهي تعد فريدة من نوعها ولا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين ، وبالتالي تعد هذه الكفاءات أساساً للقدرة التنافسية فيها لأنها تسمح بالتكيف السريع مع الفرص الجديدة وتنسيق أو دمج إنتاج متعدد وعمليات تكنولوجية لتطوير منتجات جديدة بأرخص وأسرع من المنافسين ، وهناك سمة أخرى مثيرة للاهتمام في الكفاءات الأساسية وهي ليست في صناعة المنتجات الاعتيادية ، بل في تطويرها لتصبح بكفاءة عالية ، فعلى سبيل المثال ، الكفاءات الأساسية لشركة Honda ، هي ليست في قدرتها على صناعة السيارات أو الدراجات النارية ، ولكن قدرتها الفريدة على إنتاج مجموعة متنوعة من المحركات ذات الكفاءة العالية في القوة الدافعة في السيارات والدراجات النارية وجزازات العشب وكاسحات الجليد وغيرها من خطوط الإنتاج التي تشمل وحدات الإنتاج المختلفة ، نرى إن هذه الشركة قادرة على نسج الكفاءات في جميع الوحدات الفرعية التابعة لها لخلق قيمتها النهائية (Pralhad&Hamel,2000:359).

ولقد أكد كل من Peter&Waterman(1982) على ان الوحدات الاقتصادية ينبغي ان تركز على الكفاءات الأساسية لديها وان لا تشتت جهودها وأموالها في أعمال ليست من اختصاصها ، ومن وجهة النظر هذه ينبغي لها العثور على الاحتياجات الاجتماعية التي تتماشى مع خبراتها الخاصة ، وان هذا المفهوم مشابه لأستراتيجية العمل التي تقول ( أعطى الخبز لخبازه ) ، فعلى سبيل المثال ، سيكون ليس من المنطقي في شركة مصنعة للكمبيوتر أنفاق الأموال على بناء مأوى للمشردين ، وهذا لا يعني ان الشركة المصنعة للكمبيوتر لا ينبغي لها الأنخراط في العمل الخيري ، ولكن بدلاً من ذلك عليها الأنخراط في أي مجال أو نشاط هو أقرب الى مجال خبراتها .

وفي هذه الحالة يمكن لهذه الشركة توفير البرمجيات أو التطبيقات مجاناً ، أو توفير أجهزة الحاسوب الرخيصة للفقراء ، بينما يترك لشركة الأنشآت المساهمة الخيرية في ايواء المواطنين الذين هم بدون مأوى ، وأخيراً فإن الوحدات التي تركز على الحالات الموجودة ضمن منطقتها ، فإن من شبه المؤكد أن تكون أكثر خبرة في معالجة الأحتياجات الاجتماعية بكفاءة ( Cochran,2007:451 ) .

ولتحليل نموذج SAC والمتمثل في الشكل الاتي ، فمن الواضح إن حجر الزاوية للمسؤولية الاجتماعية فيه يكمن في الكفاءات الأساسية والتي تمثل أفضل ما تمتلكه الوحدة الاقتصادية من أمكانيات ، وهي التي تسهم في الحفاظ على ميزتها التنافسية ، بل وتعطيها مكانة أفضل في الأسواق دائماً ، ومع ذلك فإن هناك العديد من الوحدات الاقتصادية التي تمتلك كفاءات قوية ونادرة في نوعها ، لكنها لا تمتلك برامج للمسؤولية الاجتماعية ، وإذا كان لديها فتتصف تلك البرامج بأنها قديمة أو تقليدية .

شكل (5) (نموذج الكفاءات الداعمة اجتماعياً)



Source : ( O'Brien, "Integrating Corporate Social Responsibility with Competitive Strategy ",2001,7)

Responsibility with

وعند تحديد أصحاب المصلحة ، فمن الضروري دراسة الكفاءات الأساسية لتحديد علاقتها وتأثيرها المحتمل على أصحاب المصلحة ، وكذلك تقييم الممارسات والإجراءات للتخفيف عن تأثير أية إجراءات سلبية على أصحاب المصلحة الرئيس (O'Brien,2001:8) ، أما التحالفات الإستراتيجية فتعني من وجهة نظر Porter (1980) ، بأنها العلاقة التعاونية بين وحدتين أو أكثر ، والتي تتبادل المعلومات والبحوث المشتركة ، ويمكن أن تكون هناك تعاقدات من الباطن فيما بينها لتسهيل الوصول إلى الأسواق وقنوات التوزيع المحلية ، وعلى نطاق أوسع فأن التحالفات الإستراتيجية تشير إلى الاستفادة من العلاقات المتبادلة ، والتي تساعد الوحدة الاقتصادية على تطوير كفاءاتها الجديدة و تساعد أيضاً على أن تصبح أكثر تنافسية (Pralhad&Hamal,2000:360) . وفي كثير من الحالات لا تكون الكفاءات الأساسية للوحدة الاقتصادية كافية لمعالجة المخاوف المتنوعة للتنافس من قبل أصحاب المصلحة الرئيسين ، مما يستوجب عليها اللجوء إلى تطوير التحالفات الإستراتيجية ذات المصداقية ، والتي تجلب المهارات والقدرات المكملة ، وان هذه التحالفات ضرورية لأن العديد من الوحدات الاقتصادية لا تمتلك مجموعة متكاملة من المهارات التي تحتاجها لجعل برامج المسؤولية الاجتماعية ناجحة والمتمثلة بالاختصاصات والكفاءات المناسبة لمبادرات المسؤولية الاجتماعية ، والتي تبني وفق أسس وثقافة جديدة لتطوير الفكر والممارسة ، وهذا لن يأتي إلا بالتكامل والتعلم ، والتي تمثل العناصر الهامة لنموذج SAC . وان مرحلة التكامل والتعلم تشمل هيكل الوحدة الاقتصادية الناجحة بأكمله ، التي لديها القدرة على خلق واكتساب ونقل ودمج الكفاءات الأساسية والمعارف الأخرى لتطوير منتجات جديدة ولدخول سوق المنافسة بقوة (Garvin,2000:694) ، وإن الخطوة الهامة في عملية التكامل والتعلم هي قدرة الوحدة على رؤية نفسها بأنها أكبر من مجرد مجموعة من الأقسام المنفصلة التي تصنع المنتجات (Pralhad&Hamal,2000:361) . إن دخول نموذج SAC ضمن هيكل الوحدة الاقتصادية يجعلها تفكر بممارسة المسؤولية الاجتماعية بعدها جزء لا يتجزأ من أعمالها ، وان هذا بعد ذاته يعد أنجازاً ، إذ لم يعد ينظر إلى المسؤولية الاجتماعية كمنشأ منفصل يقع خارج نطاق نشاطها الحقيقي ، وان مرحلة التكامل والتعلم تتكون من أربعة خطوات هي ، تشكيل الفريق ، إعداد الأهداف ، التجريب ثم النشر . إن تشكيل فرق متعددة الوظائف والتي تمثل أشراك الأعمال الرئيسة ، مثل التصنيع والعمليات والتسويق والتمويل والبحوث مع مدراء المسؤولية الاجتماعية للعمل معاً وخلق قيمة جديدة للوحدة ، ويتم ذلك من خلال وضع أهداف ملموسة ، وباستخدام تلك الأهداف توضع خطط لعمل الفرق وتجربة مجموعة من الأفكار والمفاهيم الجديدة التي تولد أثناء العمل حول كيفية إضافة قيمة اقتصادية واجتماعية للوحدة الاقتصادية وبرامج المسؤولية الاجتماعية فيها ، ومن المهم لأعضاء الفريق أن يبدأ مع مجموعة من المهارات المميزة والأصول الموجودة، والبحث عن طرق للاستفادة منها ولتقديم خدمة أفضل لأصحاب المصلحة وخلق قيمة جديدة للأعمال ، ويجري تبادل التجارب بسرعة في جميع أنحاء الوحدة الاقتصادية عن طريق البريد الإلكتروني بعده أهم وسائل الاتصال والنشر في الوقت الحاضر وكذلك مواقع الانترنت وورش العمل وأساليب النشر الأخرى .

لقد قدم نموذج الكفاءات الداعمة اجتماعياً ليعالج هذه الفجوة في الفكر المحاسبي والذي يبين فيه

كيف يمكن الاستفادة من الكفاءات الأساسية للوحدة الاقتصادية لتحقيق زيادة في التنسيق بين مسؤوليتها الاجتماعية وأنشطتها الأخرى ، وهكذا يمكن تحقيق الموائمة في تعظيم كل من التأثير الاجتماعي والاقتصادي لمبادرات المسؤولية الاجتماعية وتجنب القرارات المضرة بسمعتها .

### 3- استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية :

لقد كان لتنفيذ الاستراتيجيات الاجتماعية والبيئية سبباً مباشراً في تحقيق فوائد في عالم الاعمال ليس فقط للأداء بالمتطلبات التشريعية ، ولكن لتحسين صورة الوحدات الاقتصادية والأداء المالي لها ، وان تنفيذ تلك الاستراتيجيات يتجسد بالامتثال لأنظمة البيئية والقوانين الاجتماعية والتي تأخذ شكل المبادرات الطوعية التي تتجاوز الألتزام بالقوانين والتشريعات المجردة (Strachan *etal*,2003:52) . أما في الوقت الحاضر ، فقد تطور التزام الوحدة الاقتصادية أخلاقياً تجاه المجتمع ، وذلك بأتباع نهج فعال بشكل أكبر ، إذ من المتوقع أن تتمسك الوحدة بصفات عالية من السلوك الذي تتجاوز فيه الألتزامات التقليدية (Nelson,1996:65) ، وعليه فإن أصحاب المصلحة يطالبون الوحدات الاقتصادية بأن تتجاوز مفهوم العمل الخيري الإستراتيجي ومدونات السلوك الدولية ، والمستثمرون يريدون أن يروا مكاسب مالية من استثمارات منظماتهم في مبادرات المسؤولية الاجتماعية ، أما الحكومات فقد تطلب من الوحدات الكبيرة مزاوله العمل من أجل أن تسهم بشكل كبير في التنمية الاجتماعية والاقتصادية الوطنية والإقليمية ، أما المنظمات غير الحكومية وغيرها من جماعات المجتمع المدني فهي تطالب ، بأن تلتزم الوحدات الاقتصادية بالمعايير عالية الجودة ، والتي تحمي البيئة وحقوق الإنسان ، فضلاً عن توفير الموارد للمجتمعات المحلية (Reich,1998:9).

لقد كان هناك توسع في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية لمقابلة حاجات مجموعة واسعة من أصحاب المصالح ولكن تلك الاستجابة لكل أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تحتاجها المجاميع المحتملة من أصحاب المصالح يجب أن لا تكون على حساب حملة الأسهم (Moser&Martin,2012:798) ، ويعني ذلك أن تكاليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية للوحدة الاقتصادية ينبغي أن لا تتجاوز الفوائد ، فعلى سبيل المثال عندما تستثمر الوحدة الاقتصادية في التكنولوجيا الخضراء سوف تزيد من قيمة حاملي الأسهم ، وان تكاليف مثل هذه الاستثمارات ينبغي أن تكون أقل من المنافع التي تأتي للوحدة الاقتصادية من استخدام الوقود الأوطأ تكلفة ، وان مثل هذه المنافع المحتملة يمكن أن تحدد ، وعليه فإن المدراء نظرياً يستطيعون الأنفاق أكثر على التكنولوجيا الخضراء وبالتالي يمكنهم ذلك من توقع المنافع عندها يمكنهم تحقيق هدف تعظيم قيمة المساهمين وفي الوقت نفسه مواجهة حاجات المجتمع أو طلبات مجاميع البيئة (Benabou&Tirole,2010:2) .

ان الوحدات الاقتصادية عادة ما تتبع إستراتيجية معينة تعد بمثابة منهجاً تطبيقياً للمشاركة الاجتماعية والتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية ، وقد حدد Schermerholn أربع استراتيجيات أساسية تمثلت في (الحمدي ، 2003 : 67) :

### أولاً: الإستراتيجية المعرقله Obstructionist Strategy



تهتم الوحدة الاقتصادية هنا بتلبية المتطلبات الاقتصادية فقط ، أما المتطلبات الاجتماعية فيتم مقاومتها ومحاربتها من قبل إدارتها ، ويشير Schermerholn إلى أن الإستراتيجية المتبعة في هذا المستوى ناتجة عن ردود أفعال Reactions Strategy وان الوحدة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم بترك المشكلات دون حل إلى أن يعلم بها الجمهور ، وعند ذاك تستجيب لمعالجة المشكلة المطروحة رغم إنكارها لمسئولياتها تجاه تلك المشكلات والأخطاء والتقليل من التأثير السلبي لها ، وتسعى نحو امتصاص غضب أصحاب المصلحة .

### ثانياً: الإستراتيجية الدفاعية Defensive Strategy

وعلى وفق هذه الإستراتيجية تقوم الوحدة الاقتصادية بأقل ما مطلوب منها قانونياً ، من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية ، فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية وزيادة الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك والبيئة ، تلجأ الوحدات الاقتصادية إلى المناورات القانونية كتكتيك لمحاولة لتقليل أو تحاشي الالتزامات المرتبطة بالمشكلات التي تسببها الوحدة الاقتصادية .

### ثالثاً: الإستراتيجية التكيفية Accommodative Strategy

يستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات التوفيقية والتي تشير إلى تبني الحد الأدنى من المتطلبات الأخلاقية من خلال الالتزام بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية أيضاً . وتنطلق الوحدة الاقتصادية المستخدمة لهذا النوع من الاستراتيجيات من فرضية المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها في عدم تجاوز التشريعات الحكومية حتى لا تتعرض للمساءلة القانونية ، وان سلوكها هنا يكون منسجماً مع المعايير والقيم والتوقعات السائدة في المجتمع ، ولكن في أحيان أخرى قد ينشأ هذا السلوك نتيجة للضغوط الخارجية فقط وليس نابعاً من ثقافتها وأدراكها .

### رابعاً: الإستراتيجية المبادرة Proactive Strategy

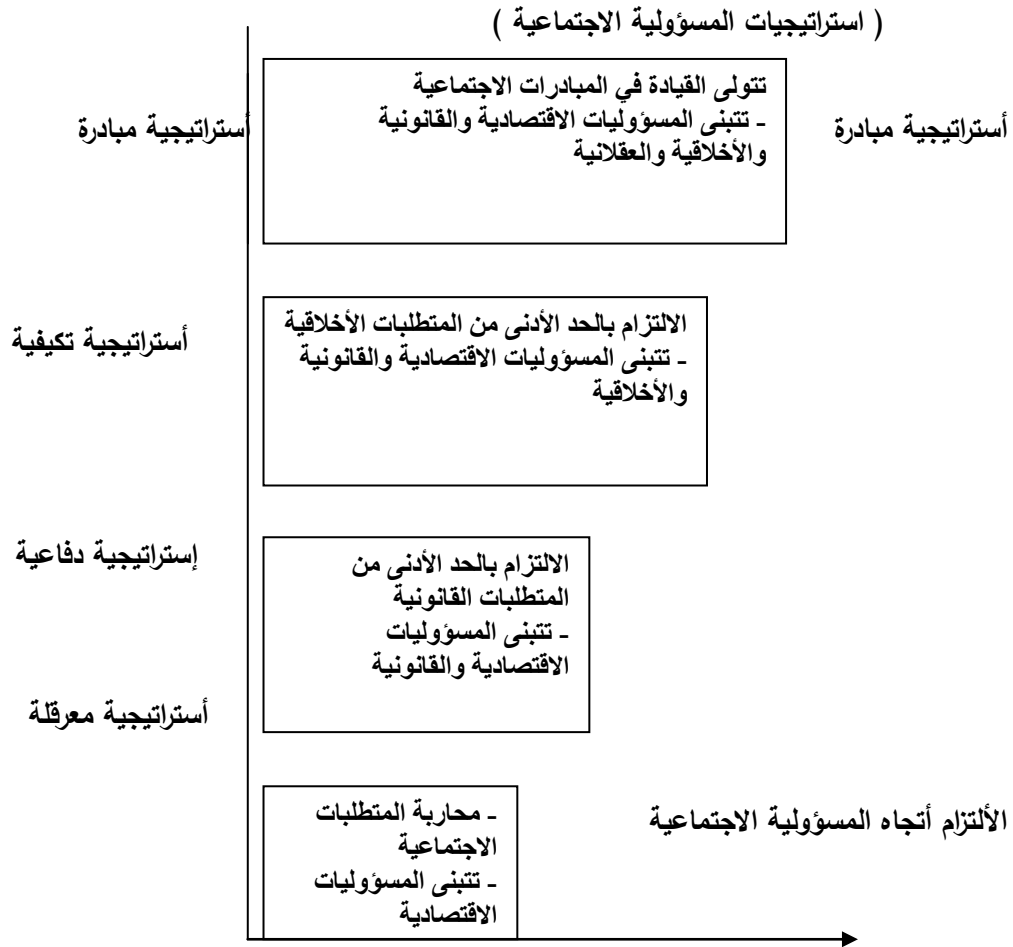
تشير هذه الإستراتيجية إلى أن الوحدة الاقتصادية التي تتبناها هي من تأخذ بزمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية ، وتكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية ، ويكون لديها الاستعداد للتعامل مع الاتهامات التي توجه إليها ، وكذلك إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتحديات والتشريعات الحكومية ، كما أن الإدارات التي تتبع هذا النوع من الاستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة حرية كافية في مساندة الأنشطة والمبادرات التي من شأنها أن تعزز سمعتها في السوق .

وتجدر الإشارة إلى أن أتباع أي من تلك الاستراتيجيات يعتمد في الأساس على مدى قناعة إدارة الوحدة الاقتصادية بالدور الملقى على عاتقها تجاه المجتمع ، وبضرورة أن ينعكس ذلك الدور على كافة أنشطتها وقراراتها إلى الحد الذي يكون فيه نوع من التكامل بين إستراتيجيتها ومسئوليتها الاجتماعية . وقد لخص Schermerholn تلك الاستراتيجيات في الشكل الآتي والذي يصف درجات التزام الوحدة الاقتصادية اتجاه معايير المسؤولية الاجتماعية المحددة سلفاً :

شكل (6)



## تأثير مبادرات المسؤولية الاجتماعية في الأداء المالي للوحة الاقتصادية وخلف قيمة لها



Source: (Schermerhorn R.John, "Management", 6<sup>th</sup> Ed., John Wily & Sons, Inc., 2001, 128) .

ان مناهج ومستويات الاستراتيجيات المساهمة في التغييرات الاجتماعية على المستوى العالمي تحدث في بعض الأحيان بشكل سريع ، ولكن نتائجها في كثير من الأحيان يكون لها تأثير بعيد الأمد يمتد الى الأجيال القادمة ، وان واحد من هذه التغييرات هو التحول من مجتمعات صناعية وطنية نحو ثورة المعلوماتية والوحدات الاقتصادية العابرة للقارات ، وقد أدت نتائج ذلك الى تحديات جديدة تواجه الحكومات والمجتمع المدني والقطاع الاقتصادي ، مما يتطلب مفاهيم جديدة للعمل المشترك بين القطاعات ( Hanke & Starke, 2009: 507 ) .  
ان أحد المناهج الرائدة لاستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية يتمثل في مسؤولية العمل الخيري ، فقد وجد بأن الرأسماليون من أمثال Andrew Carnegie وفي وقت مبكر ، كان لديهم مساهمات خيرية بالرغم من ان التوجه العام للفكر الرأسمالي السائد هو في تحقيق الارباح ، فقد كانت تلك المسؤولية تمتثلهم كأفراد وليس بأسم شركاتهم .



## تأثير مبادرات المسؤولية الاجتماعية في الأداء المالي للوحدة الاقتصادية وخلف قيمة لها

بعدها ظهر عهد العمل الخيري للشركات الحديثة عندما قامت الشركات بالعبء لأغراض لا تتصل مباشرةً وفوراً بمصلحة تلك الشركات ، ففي عام 1953 حصلت شركة Smith V. Barlow على قرار المحكمة العليا في ولاية New Jersey والذي يسمح لها بالتبرع بمبلغ \$ 1500 الى جامعة Princeton دون أنتهاك لمصالح المساهمين ، وبهذا فقد فتحت الباب على مصراعيه أمام الشركات للعمل الخيري ، وفي العقود التي تلت ذلك ، كان المعيار الذهبي للعمل الخيري في الشركات هو أن تقدم تلك التبرعات الى مجتمعات أكبر مثل تقديمها لتحسين الصحة العامة ، والجامعات أو أي نشاط اجتماعي محلي أو اية دولة أخرى تستحق الخدمات الاجتماعية ، وكان أحد المبادئ الرئيسية لهذه المرحلة من مراحل العمل الخيري هو انه كان ينطلق من القلب بدلاً من أن يكون الغرض منه تحقيق المكاسب (Burlingame,2004:104).

ان نقطة التحول الفكري التي حدثت بعد نشر عدد من المقالات في Harvard Business Review من قبل (Portere&Kramer 2002) والتي بنيت على نوع جديد من العمل الخيري ، عندما صرح الباحثان فيها على أن الأهداف الاقتصادية والاجتماعية على المدى البعيد ليست متعارضة بطبيعتها ولكنها متكاملة وكيف يمكن لهذا التكامل من أن يخلق قيمة للوحدة الاقتصادية ، فقد أستشهد الباحثان بما قامت به أكاديمية Cisco للبرمجيات ، إذ أسهمت هذه الأكاديمية بتجهيز المدارس التي تقع في منطقتها بأجهزة حواسيب كمبادرة خيرية ، ولكن سرعان ما اصبح واضحاً بأن إدارة تلك المدارس ليس لديها الخبرة المهنية في إدارة هذه الأجهزة ، وعليه قام بعض المهندسين من هذه الأكاديمية بتدريب المدرسين المعنيين للحفاظ على الأجهزة وسرعان ما أمتد التدريب ليشمل الطلاب في المدرسة ، عند هذه النقطة أدركت الأكاديمية أن هناك طلباً كبيراً على مثل هذا التدريب مع أكثر من 100000 وظيفة شاغرة في تكنولوجيا المعلومات في جميع أنحاء العالم ، ورداً على ذلك ، ضاعفت الأكاديمية من البرامج وبدأت تقدمها بمنهجية أكبر لتشمل مدارس أكثر ، وعندما أصبحت الأمم المتحدة معنية بذلك ، بدأت أكاديمية Cisco بفتح فروع لها في البلدان النامية ، وخلال خمس سنوات كانت قد أنشأت 10000 أكاديمية وكان قد تخرج منها 115000 طالب كان أكثر من نصفهم قد وجد فرص عمل في مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات . وعليه ، فمن خلال الأستثمار البسيط أستطاعت هذه الشركة أن تكبر وتتسع وان تخلق قيمة لها ، ولم يستفد الطلاب فقط من تدريبها ، وانما العاملون فيها أيضاً ، فقد أصبح هناك زيادة في كمية ونوعية المشرفين على أنواع البرمجيات وشبكة الاتصالات (Cochran,2007:450) . وهذا يؤكد فرضية البحث التي مفادها " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تكامل الأداء الاقتصادي والاجتماعي مع خلق قيمة للوحدة الاقتصادية".

أما في حالة عدم التوافق بين أنشطة الوحدة الاقتصادية واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارات قد تسيء إلى سمعتها التي بنتها بصعوبة ولمدة طويلة ، وفي الواقع العملي ، عادةً ما يكون مدراء المسؤولية الاجتماعية قلقين بشأن علاقة الوحدة الاقتصادية مع أصحاب المصلحة ، وكيف يمكن للجماهير أن يدرك تلك العلاقة بينما كل ما يهتم المدراء الماليين هو الأداء المالي واتخاذ القرار الذي يخص الجانب الاقتصادي فقط .

وأن المشكلات قد تحدث عندما لا تأخذ قرارات المدراء الماليين بنظر الاعتبار القضايا التي تخص المسؤولية الاجتماعية في الوحدة الاقتصادية ، ويمكن أن نعد قرار شركة Shell النفطية في إغراق منشأة لها خاصة بتخزين النفط الخام في شمال المحيط الأطلسي مثلاً على عدم التوافق بين جهود المسؤولية الاجتماعية لها والقرار الاقتصادي الذي ضرر بسمعة الشركة . فبالرغم من قيام الشركة بأصالات عديدة مع خبراء البيئة للحصول على المشورة بشأن أفضل السبل للتخلص من هذه المنشأة والتي وصلت إلى نهاية عمرها الإنتاجي ، فإن غالبية خبراء البيئة قد أوصوا بأن أسلم طريقة للتخلص من هذا المرفق هو في إغراقه في مكانه ، وعليه تم اتخاذ قرار الإغراق . ولكن متخذو القرار ( المدراء الماليين ) قد فشلوا في الاستماع إلى بعض المسؤولين عن المسؤولية الاجتماعية في الشركة والذين اقترحوا على الشركة أن تقوم بجس نبض الجمهور أو ردة فعله بخصوص هذا القرار قبل اتخاذه ، وأن تتشاور مع جماعات حماية البيئة ، ولكن اتخاذاً لذلك القرار قد أطلق العنان لسلسلة من النظاهرات في أوربا ، مما أسفرت عن تدمير محطات للوقود التابعة للشركة ، ومقاطعة منتجاتها ، إذ تعرضت بين عشية وضحاها لخسارة تصل إلى 40% من مبيعاتها ( Kulick,1999:1246) .

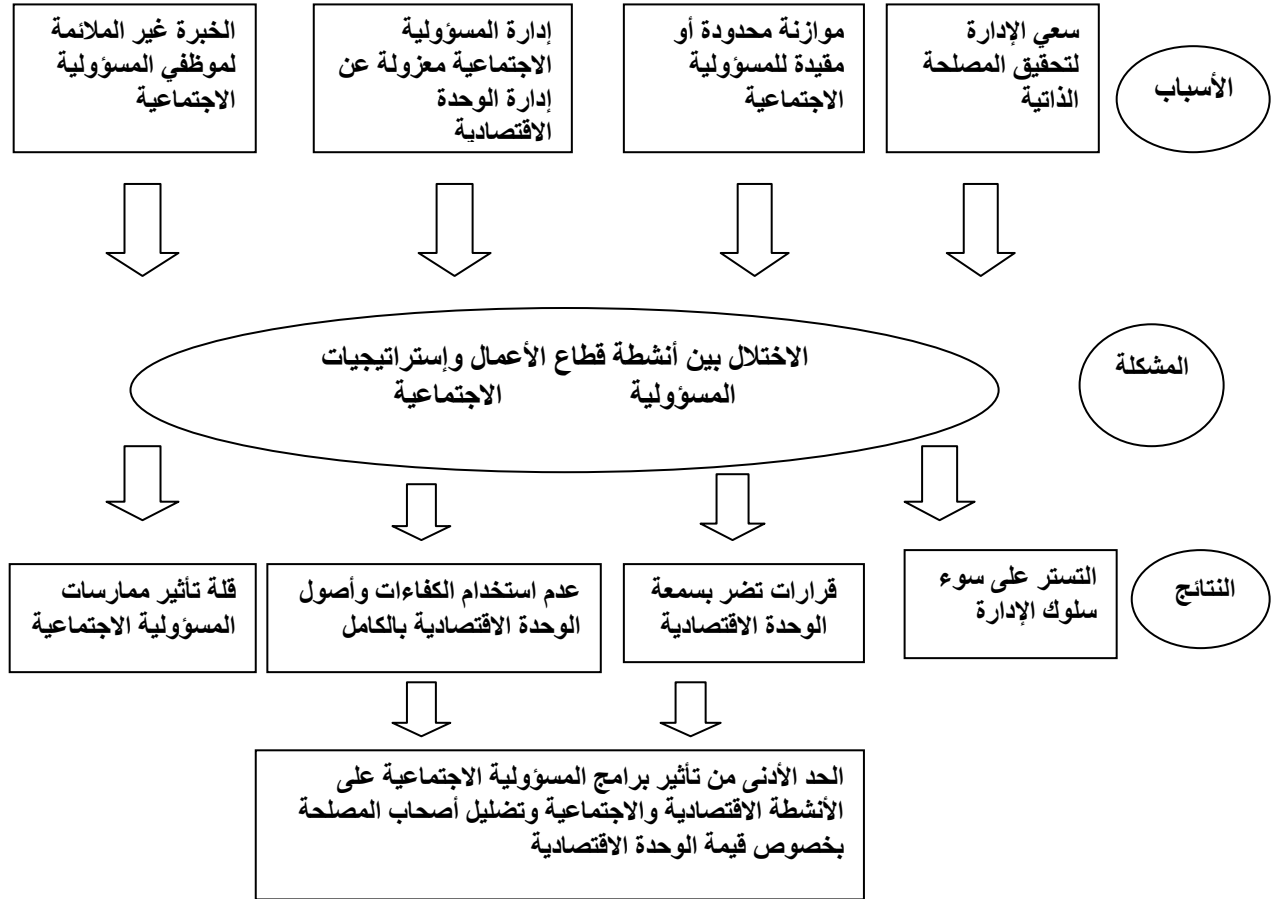
إن الأسباب الرئيسة لعدم الاتساق بين استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية وأنشطة الوحدة الاقتصادية ، قد يعزى إلى هيكلية الوحدة الاقتصادية ، وموظفو إدارة المسؤولية الاجتماعية التابعين لها ، وذلك لأن معظم الوحدات الكبيرة التي تنفذ مشاريع اجتماعية تكون إدارة تلك المشاريع فيها ميالة إلى العزلة عن خط الإدارة العام وقراراته ، وهي في كثير من الأحيان يعمل فيها مدراء ممن لديهم الحد الأدنى من التأثير مثل صغار المدراء ، أو المدراء التنفيذيين السابقين الذين هم على مقربة من التقاعد (Himmelsten,1997:39) ، ويتم إعطاء هؤلاء المدراء ميزانيات ومبادئ توجيهية محدودة نسبياً فيما يتعلق بكيفية تخصيص تلك الموارد (Tillman,1997:15) . ومن ناحية أخرى ، فمن المحتمل أن تكون ممارسات المسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية مرتبطة بسعي الإدارة لتحقيق المصلحة الذاتية ، إذ يذكر كل من Jensen&Meckling بأن القيام بأنشطة المسؤولية الاجتماعية يأتي للتستر على تأثير سوء سلوك إدارة الوحدة الاقتصادية (Jensen&Meckling,1976:306) ، ومثال على ذلك ، قيام المدراء بممارسات المسؤولية الاجتماعية لغرض الحصول على الحوافز ، فهي بذلك تعمل على تضليل أصحاب المصلحة في قيمة الوحدة الاقتصادية والأداء المالي لها (Hemingway&Maclagan,2004:23) .

من جانب آخر ، عندما تقوم الوحدات الاقتصادية بمسؤولياتها الاجتماعية ، وإنفاقها للجهود والموارد في اختيار وتنفيذ ممارسات المسؤولية الاجتماعية لتلبية التوقعات الأخلاقية لأصحاب المصلحة في المجتمع ، فمن المرجح أنها ستقوم بتقييد إدارة الأرباح ، وبالتالي تزود المستثمرين بمعلومات مالية أكثر موثوقية وشفافية عند ذاك تكون قد أحرزت تقدماً في التوفيق بين وظائفها ومسؤوليتها الاجتماعية بطرق تعظيم المنافع التي تعود بالفائدة على المجتمع وأدائها المالي في الوقت نفسه Kim (etal,2012:762) .

والشكل الآتي يوضح أسباب ونتائج عدم التوافق بين إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وقطاع الأعمال .

شكل ( 7 )

( أسباب ونتائج عدم التوافق بين استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية وقطاع الاعمال )



Source : ( O'Brien,"Integrating Corporate Social Responsibility with Competitive Strategy ",2001,6)(بتصرف)

وهنا ترى الباحثة ان دور الوحدات الاقتصادية في المجتمعات الحديثة قد تغير ، اذ ان التعاون الاستراتيجي المشترك على المستوى المجتمعي يمكن أن يولد أشكال جديدة للحياة المجتمعية في المجتمع والأبداع الاجتماعي للوحدات الاقتصادية ، فالوحدات الاقتصادية اليوم لا يمكنها أن تتعلم فقط من ماضيها ، بل عليها أنستشعار اتجاهات المستقبل وتحويله الى قيمة مضافة لها وللمجتمع الذي تعمل فيه .

4- التكامل بين مبادرات المسؤولية الاجتماعية واستراتيجية الوحدة الاقتصادية :

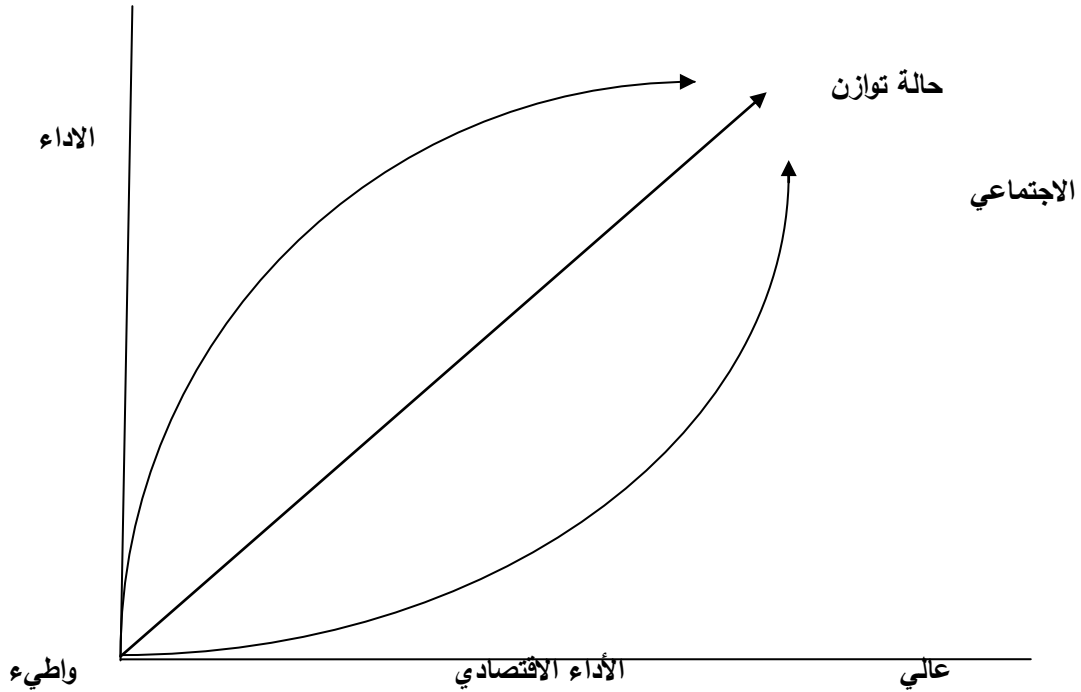
إن تكامل المسؤولية الاجتماعية للوحدة الاقتصادية يساهم في إيجاد فوائد اقتصادية تفيد بشكل مباشر الوحدة الاقتصادية من خلال زيادة الربحية ، والتي تأتي من خفض التكاليف وإضافة قيمة إلى المنتجات الحالية وتطوير خطوط إنتاج جديدة ودخول المنافسة في الأسواق ( Hill,2000:379 ) ، وكما نعلم فإن كل وحدة اقتصادية تطمح إلى تخفيض تكاليفها وتحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها وأنتاج منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات المستهلك (Kotler,2000:331).

وقد أكتشف الباحثون إن العمل الجماعي المتكامل يرتبط بقوة مع تطوير منتجات جديدة أو محسنة

، ويكون أكثر فاعلية عندما تتشارك وظائف مختلفة في الوحدة في عملية تطوير المنتجات .  
من جانب آخر هناك من يرى أن الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي للوحدة الاقتصادية إذا ما تعارضا على  
المدى القصير ، فإن ذلك لا يمكن أن يكون بأستمرار وعلى المدى الطويل ، بل ان الأمر يبدو وكأن هناك  
علاقة تبادلية وأنطلاقة متوازنة بين كلا الأديان الاقتصادي والاجتماعي لينعكس كل منهما على الآخر بشكل  
أيجابي ، وبالتالي فلا ضرورة للتركيز على جانب واحد فقط وأهمال الجانب الآخر  
(الغالبى وأدريس، 2007:528) ،  
والشكل الآتي يوضح تلك العلاقة :

شكل (8)

تكامل الأداء الاقتصادي والاجتماعي للوحدة الاقتصادية)



المصدر : (الغالبى ، طاهر ، وأدريس ، وائل، " الإدارة الاستراتيجية ،منظور منهجي متكامل" ، دار وائل للنشر ،  
2007 ، 528 ) .

ولكي تتكامل الأنشطة الاجتماعية بنجاح في جميع أنحاء الوحدة الاقتصادية ، لابد لمبادرات المسؤولية  
الاجتماعية أن تتوافق إستراتيجيا مع إستراتيجية أنشطة الوحدة الاقتصادية من أجل الحصول على فوائد  
اجتماعية أكبر ، فبدلاً من أن تكون تلك المبادرات معزولة أو بشكل تخصيصات نقدية وتبرعات للجمعيات  
الخيرية ، يجب أعدادها بطرق تستخدم فيها المهارات والأصول التي تساعد في جعل الوحدة الاقتصادية قادرة  
على المنافسة في المقام الأول ، ويجب أن تكون قادرة على أن تظهر عوائد قابلة للقياس من المساهمين  
والمجتمع (Madique&Ziger,1984:193) . ومثال على ذلك ، شركة Coca-Cola ، وهي شركة كبيرة  
متعددة الجنسيات .

والتي بدأت بالتفكير بشكل إستراتيجي حول برامج المسؤولية الاجتماعية . وعادة ، كانت هذه الشركة تستثمر بكثافة في تعليم المجتمع الذي تعمل فيه ، إذ ركزت على بناء المدارس والمكتبات ، أما في الآونة الأخيرة فقد بدأت في التركيز على الاستثمارات المجتمعية ، مثل الحفاظ على المياه ، والذي هو عنصر ضروري في جميع منتجاتها ، فقد استثمرت أكثر من 350000 \$ في الصين لغرض زراعة الأشجار وغيرها من التدخلات الرامية إلى وقف التصحر واستنزاف المياه الجوفية . إن الصين التي يبلغ عدد سكانها 1,3 مليار نسمة ، تعد سوقاً مهمة لهذه الشركة ، وإن نقص المياه يمكن أن يؤدي إلى رفع تكلفة هذه المنتجات ، وعليه فإن هذا الاستثمار يساهم في الحفاظ على المياه وسوف يعود بالفائدة على كل من المجتمع والشركة في الوقت نفسه ، وكذلك يعزز من مكانة الشركة في المجتمع ، ويزيد من الإقبال على منتجاتها وبالتالي يزيد من قدرتها التنافسية (O'Brien,2001:13) .

إن قياس مدى تأثير أنشطة المسؤولية الاجتماعية على الوحدات الاقتصادية المدرجة في أسواق المال يقاس بعدد من المؤشرات التي تقيس كل من مواطنة وحوكمة الوحدة والأداء المالي لها وهي :

1- مؤشرات المواطنة والحوكمة ، تنسجم هذه المؤشرات مع نظرية أصحاب المصالح التي تمثل الشكل الموسع لنظرية الوكالة ، وإن هذه النظرية تعد مدخلا واسعا وأكثر شمولاً لمعالجة موضوع حوكمة الشركات ، والتي جذبت اهتماما أكبر بقضايا المساءلة والمسؤولية الاجتماعية للوحدة الاقتصادية عندما أكدت على دور أصحاب المصالح في الإشراف على المخاطر وإدارتها . وقد عرف معهد المدققين الداخليين الأمريكي (IIA) حوكمة الشركات بأنها " عمليات تتم من خلال إجراءات يقوم بها ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها من خلال الإدارة والمراقبة والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر" مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في انجاز الأهداف الاقتصادية والاجتماعية مع الأخذ بعين الاعتبار إن أداء أنشطة الحوكمة يكون من مسؤولية أصحاب المصالح فيها لتحقيق فاعلية رعاية العهدة Stewardship (التميمي،2008:72) .

2- مؤشرات الأداء المالي وتتضمن مايلي (قباجة ،2009:35) :

- العائد على الاستثمار .
- سعر السهم إلى الربحية .
- القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية للسهم .
- التذبذب في سعر السهم .
- العائد على الملكية

وبقياس وتحليل تأثير متغير الأهتمام بالأهداف الاجتماعية والاقتصادية بالمقارنة مع الأداء المالي في أسواق المال ، وهو ما يمثل الفرضية الأولى من فرضيات البحث ، نجد أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تؤدي إلى (قباجة ،2009:36) :

1- زيادة العائد على الاستثمار والذي يبنى على تحسن أداء الوحدة الاقتصادية ، ودعم الأداء المالي والقدرة على المنافسة ، وكذلك زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل ، هذا كله سوف يؤدي الى تعظيم عائد الاستثمار وذلك بسبب انخفاض التدفقات النقدية للأحداث السلبية نتيجة لممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية .

2- زيادة سعر السهم إلى ربحيته ، وذلك لأن المسؤولية الاجتماعية والحوكمة الرشيدة تؤدي إلى زيادة إمكانية الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي ، وبالتالي خفض تكلفة التمويل ورفع قيمة الوحدة الاقتصادية وزيادة استعداد المستثمرين لدفع أسعار أعلى لأسهم الوحدات التي تمتاز بمسؤولية أعلى وحوكمة رشيدة لتوفيرها حماية أكبر للمساهمين وشفافية في التقارير المالية .

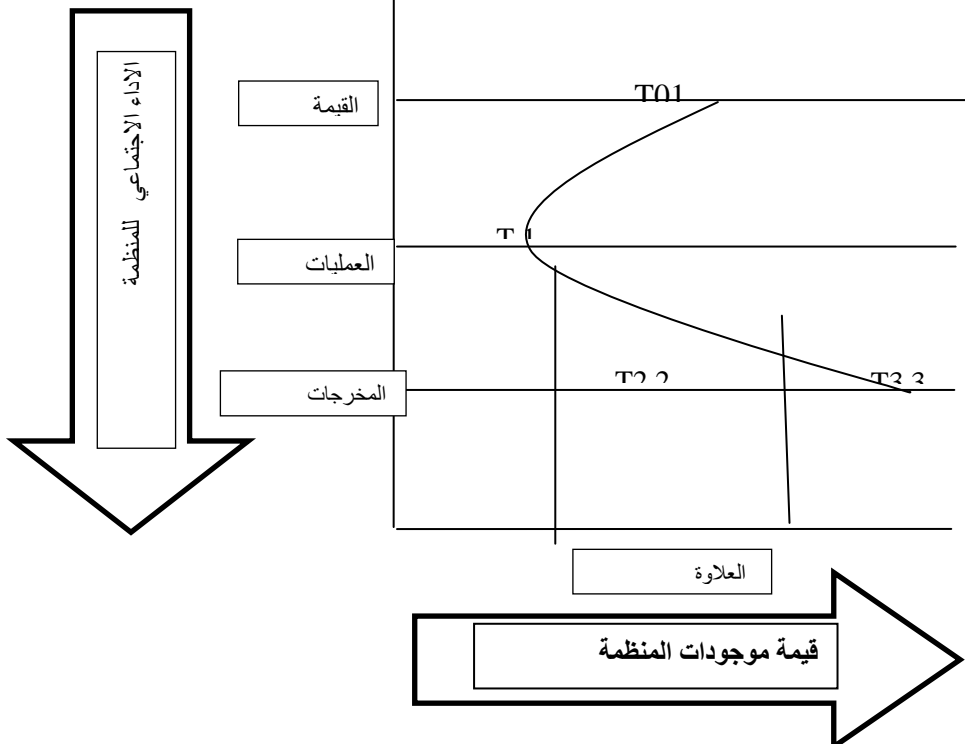
3- زيادة القيمة السوقية إلى الدفترية ، وذلك لأن المسؤولية الاجتماعية والحوكمة الرشيدة ، تؤديان إلى شفافية أعلى في الممارسات المالية وغير المالية وزيادة الإفصاح وطمأنة المستثمرين على أن مجلس الإدارة يعمل لصالح المساهمين ، مما يؤدي إلى انخفاض حالة عدم التأكد الناتجة عن الفصل بين الملكية والإدارة ، ويعظم حجم القيمة التي تخلقها الوحدة الاقتصادية للمساهمين ، ويحفز المستثمرين على دفع أسعار أعلى لأسهم الوحدات التي تمارس حوكمة أفضل .

4- زيادة سعر السهم اليومي ، ان تذبذب سعر السهم يقل إذا ما أتبعته الوحدة الاقتصادية مسؤولية اجتماعية وحوكمة رشيدة ، وذلك لأن ارتفاع مستوى الشفافية والإفصاح ومراعاة حقوق أصحاب المصالح يؤدي إلى ارتفاع مستوى ثقة المستثمر في هذه الأسهم .

5- زيادة العائد على الملكية ، فإذا قام مجلس الإدارة بتطوير إستراتيجية تساعد على جذب الاستثمارات ، وان الواقع العملي فيه أدلة تجريبية تظهر استعداد المستثمرين لدفع مبالغ للوحدة الاقتصادية مقابل أي سلوك ينظر له على أنه مسؤولية اجتماعية ، وعليه فأن تحسين كفاءة أداء الوحدة الاقتصادية والتخصيص الأفضل للموارد يؤدي إلى خفض تكلفة التشغيل وتعظيم العائد ( Pava&Krauze,1996:321 ) .

والشكل الآتي يبين دور مبادرات المسؤولية الاجتماعية في زيادة أسعار الأسهم :

شكل (9) (دور مبادرات المسؤولية الاجتماعية في زيادة اسعار الاسهم)



المصدر : ( أنور، " المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية " ، 2010 ، 74 )



ومن الشكل يتضح إن سعر السهم يهبط من النقطة (t0) إلى النقطة (t1) عندما تصل الأخبار حول القيم الجديدة للوحدة الاقتصادية ذات التوجه الاجتماعي ، ولكن ما إن تبدأ تلك الوحدة في تنفيذ العمليات الجديدة حتى يتم إعادة تغطية سعر السهم عند النقطة (t2) ، والتي تمثل السعر القديم للسهم ، وفيما بعد وعند انجاز المخرجات المطلوبة ، فان الوحدة الاقتصادية تحقق علاوة المسؤولية الاجتماعية ويصل سعر السهم حتى النقطة (t3) ، ومن هنا نصل إلى نتيجة مفادها ، إن المسؤولية الاجتماعية تؤدي إلى تفادي التعرض إلى التعثر المالي وتولد الأرباح . وهذا يثبت فرضية البحث التي نصت على " وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مستوى الأهتمام بالأهداف الاجتماعية أسوةً بالأهداف الاقتصادية وبين الأداء المالي للوحدة الاقتصادية" .

وقد قامت وزارة الاستثمار في جمهورية مصر العربية بإطلاق المؤشر المصري للمسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية ESG INDEX ، وهو واحد من أهم المؤشرات التي تحفز الوحدات الاقتصادية للقيام بدور يربط تطور نشاطها ونمو استثماراتها في السوق بهذا المؤشر ، لتكون بذلك مصر هي الدولة الأولى على مستوى منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا والثانية عالمياً بعد الهند التي تطلق هذا المؤشر ، وقد أدى استخدامه إلى صعود أسهم الوحدات الاقتصادية ذات المسؤولية الاجتماعية في سوق البورصة المصرية ، وخروج وحدات أخرى من المنافسة ، وجاء ترتيب هذه الوحدات الاقتصادية وفقاً لعدد من المؤشرات التي تجسد القواعد الأربعة التالية : احترام حقوق البيئة ، احترام حقوق الإنسان ، احترام حقوق العاملين ، والبعد عن المعاملات التي تشوبها شبهة الفساد (أنور ، 2010: 75) .

### 5 - نتائج البحث :

لقد خلص البحث الى جملة من النتائج يمكن تلخيصها بالآتي :  
أولاً : ان الأهتمام بالأهداف الاجتماعية أسوةً بالأهداف الاقتصادية من شأنه أن يسهم في تحسين نتائج النشاط للوحدة الاقتصادية.

ثانياً : وجود تكامل بين الأداء الاقتصادي والاداء الاجتماعي يؤدي الى إضافة قيمة الى الوحدة الاقتصادية .  
ثالثاً : أن الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يؤدي الى نتائج إيجابية مؤثرة في جذب الاستثمارات ، فهناك أدلة تظهر استعداد المستثمرين للأقبال على الوحدة الاقتصادية مقابل أي سلوك ينظر له على أنه مسؤولية اجتماعية .

رابعاً : ان الإفصاح عن معلومات المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية سوف يساعد على بيان حجم الجهود المبذولة من الوحدة الاقتصادية في مجال المسؤولية الاجتماعية.

خامساً : إذا قامت الوحدة الاقتصادية بمبادرات المسؤولية الاجتماعية ، فأنها سوف تحصل على عوائد اقتصادية لهذه المبادرات تتمثل في قيمة الشهرة والأصول غير الملموسة ، وهو وضع يحسن بصورة عامة من الأداء المالي لها .

سادساً : زيادة أهتمام أصحاب المصلحة بالمسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية جعل منها إحدى أدوات التقييم المهمة للوحدة الاقتصادية .



## تأثير مبادرات المسؤولية الاجتماعية في الأداء المالي للوحدة الاقتصادية وخلف قيمة لها

### المصادر :

#### أولاً : المصادر العربية

##### 1- الكتب :

أ - الغالي ، طاهر محسن ، أدريس ، وائل محمد صبحي ، 2007 ، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى .

##### 2- الرسائل والاطاريح :

أ- التميمي، عباس حميد يحيى ، 2008 ، أثر نظرية الوكالة في التطبيقات المحاسبية والحوكمة في الشركات المملوكة للدولة ، دراسة ميدانية في عينة من الشركات العراقية ، أطروحة دكتوراه محاسبة ، جامعة بغداد .

ب- الحمدي ، فؤاد حسين ، 2003 ، الأبعاد التسويقية للمسؤوليات الاجتماعية للمنظمات وأنعكاساته على رضا المستهلك ، أطروحة دكتوراه محاسبة ، الجامعة المستنصرية .

ج- داود ، سهير حسين حسن ، 2002 ، الحسابات الاجتماعية لقياس مدى مساهمة الوحدة الاقتصادية في تحقيق الرفاهية الاجتماعية ، أطروحة دكتوراه محاسبة ، جامعة بغداد .

##### 3 - البحوث :

أ- العاني ، حارس ، 2005 ، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الاداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية في البحرين ، المؤتمر العلمي الرابع ، جامعة فيلاديفيا ، عمان .

ب- أنور ، نورا محمد عماد الدين ، 2010 ، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية ، دراسة تطبيقية مقدمة الى مركز المديرين المصري ، جمهورية مصر العربية .

ج- قباجة ، عدنان ، 2009 ، أثر ممارسة الحوكمة على الأداء المالي للشركات المدرجة في الأسواق المالية ، مجلة الإصلاح الاقتصادي ، العدد 24 .

#### ثانياً : المصادر الأجنبية

##### A: Books

1- Kotler, P., 2000 , " Marketing Management " , New Jersey :Prentice Hall .

2-Schermerhorn R.John, 2001,"Management",6<sup>th</sup> Ed., John Wily& Sons, Inc.

##### B:Non Arabic Periodical ,Report,Documents

1-Benabou,R.& Tirole, J., 2010, "Individual and corporate social responsibility ",Economica 77 .

2-Burlingame, D. F.,2004 , " Corporate giving " , Philanthropy in America: A comprehensive historicalencyclopedia, Vol. 1 , Santa Barbara, CA: ABCCLIO

3- Carroll, Archie B., 1991," The pyramid of corporate social responsibility :Towards the moral management of organizational stakeholders", Business Horizons, July-August .

4-Carroll ,Archie B.,& Schwartz Mark S., 2003 , " Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach", Business Ethics Quarterly,Vol.13,No.4 .



- 5-Carroll ,Archie B.,2004, " Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge", *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 2.
- 6-Chillida ,Juan,C., 2009," Performance Prism, a new approach to Corporate Social Responsibility" *Business Performance Management* , AARhUS School of Business ,AARhus university ,August .
- 7-Cochran, Philip, L., 2007, "The Evolution of Corporate Social Responsibility", Kelley School of Business, Indiana University, 801 West Michigan Street, BS 4049, Indianapolis, IN 46202-5151, USA .
- 8-Epstein, M. J.& Roy, M. J., 2001," Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers " *Long Range Planning* 34 (5) .
- 9-Garvin, D. A., 2000," Building A Learning Organization, *Transitional Management: Texts, Cases, and Reading in Cross-Border Management* ", McGraw-Hill Higher Education .
- 10-Gray, E. R. & Balmer, J. M. T.,1998," Managing corporate image and corporate reputation" , *Long Range Planning* 31(5) .
- 11-Hanke T.& Stark W.,2009," Strategy Development : Conceptual Framewo on Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics* .
- 12-Hemingway,C., &Maclagan,P.,2004, "Managers'personal values as drivers of corporate social responsibility ",*Journal of Business Ethics*, 50 (1) .
- 13-Hill, C.W.L.,2000," *International Business: Competing in the Global Marketplace*", The McGraw-Hill Higher Education Press .
- 14-Himmelstein, J. L.,1997," Looking Good & Doing Good ", Indiana University Press, Bloomington and Indianapolis .
- 15-Jensen,M.,&Meckling,W.,1976," Theory of the firm: Managerial behavior ,agency cost and capital structure",*Journal of Financial Economics*, 4 .
- 16-Kim *et al*, 2012," Is Earnings Quality Associated With Corporate Social Responsibility? ",*the accounting review* ,Vol.87,No.3 .
- 17- Kulick,T., 1999 ," The Expanding Parameters of Global Corporate Citizenship ", The Conference Board Report,R-99-CH .
- 18-Madique, M. A& Ziger, B. J., 1984 ," A Study of Success and Failure in Product Innovation: The Case of the U.S. Electronics Industry", *IEEE Transactional Engineering Management*, November .
- 19-Moir, Lance, 2001, "What do we mean by Corporate Social Responsibility?",*Bedford England ,Corporate Governance*,Vol.1,Issue 2 .
- 20-Moser,D.V.& Martin,P.R., 2012 ,"A Broader Perspective on Corporate Social Responsibility Research in Accounting ",*the accounting review* ,Vol.87,No,3 .
- 21- Nelson, J., 1996 ," Business as Partners in Development ", Prince of Wales Business Leadership Forum, United Kingdom .
- 22-Nikolaou,I.E.&Evangelinos,K.I., 2010 ," Classifying current social responsibility accounting methods for assisting adialogue between business and society",*Social responsibility Journal*,vol.6,No.4,*Emerald Group Publishing Limited*,ISSN .
- 23-O'Brien, Dan,2001, "Integrating Corporate Social Responsibility with Competitive Strategy ", the Center for Corporate Citizenship at Boston College .



- 24- Pava, M.L. & Krauze, J., 1996, "The Association Between Corporate Social Responsibility and Financial performance :The Paradox of Social Cost", *Journal of Business Ethics*, Vol.15 .
- 25- Prahalad, C. K& Hamel, G., 2000, " The Core Competence of the Corporation, *Transitional Management: Texts, Cases, and Readings in Cross-Border Management* ", McGraw-Hill Higher Education Press .
- 26- Reich, R.B., 1998 , " The New Meaning of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, Vol.40:2 .
- 27- Reidenbach, R.E., & Robin, D.P., 1991, "A Conceptual Model of Corporate Moral Development." *Journal of Business Ethics* 10 .
- 28- Schaltegger, S .& Wagner, M., 2006 , " Managing and measuring the business case for sustainability: Capturing the relationship between sustainability performance, business competitiveness and economic performance ". In *Managing the business case for sustainability* , Greenleaf, Sheffield .
- 29- Strachan et al., 2003, "Managing ISO 14001 implementation in the United Kingdom continental shelf (UKCS)", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 10 , No. 1 .
- 30- Tillman, T. D., 1997, " The Corporate Contributions Plan: From Strategy to Budget ", *The Conference Board Report*, 1192-97-RR .
- 31- Weber, Manuela , 2008 , "The Business case for corporate Social responsibility :A company-Level measurement approach for CSR.", *European Management Journal* 26. Elsevier .
- 32- Zahra et al, 1996 , " Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities ", *Academy of Management Journal*, Vol. 39:6 .



## The Effect of Social Responsibility initiatives in Financial Performance on economic unit and create value for it

### Abstract

Many of researchers have written about social responsibility and business strategy and competitive advantage, and they have given particular attention to the relationship between economic and social responsibility , but what is missing in this aspect is how the economic units that use their core competencies to advance social responsibility initiatives so that they can achieve a significant competitive advantage and create value for it ?

The current research aims to verify the view that "the economic and social objectives in the long term is not contradictory in nature but complementary objectives essential", as well as make sure that the social responsibility of the economic units include two dimensions economic, social and it has to be on the economic union to seek creativity in each, has research has come to a set of conclusions, most notably a correlation between economic performance and social performance requires frameworks and clear measurement and disclosure and that disclosure of the responsibility for social performance leads to positive results influential in the financial performance and contribute to add value to the economic unity .

**Key words :** social responsibility initiatives, financial performance, the value of economic unity