

تحديات برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات المحلية والدولية دراسة مقارنة

د. محمود فوزي رشاد بدران*

المستخلص

تتمثل في دراسة تأثير التحديات والمعوقات المختلفة التي تواجه تطبيق المنظمات لبرامج مسؤولياتها الاجتماعية علي جودة تنفيذ هذه المبادرات والبرامج، وعلي علاقات المنظمة بالعاملين فيها، وكذلك علاقاتها بجمهورها الخارجية؛ كجماعات المصالح، والمجتمع المحلي، والرعاة، و وسائل الإعلام، والعملاء والمستهلكين، والمساهمين، والمستثمرين وغيرهم. ويختلف مستوى هذه التأثيرات؛ باختلاف أنماط المعوقات التي تواجه المنظمة، وأسبابها، ومصادرها، وهو ما يفرض علي المنظمة ضرورة اتباع سياسات واستراتيجيات منهجية مخططة لمواجهةها والتصدي لها، أو تجنب حدوثها؛ بما لا يخل بكفاءة وجودة برامج مسؤولياتها الاجتماعية التي تقوم بتنفيذها. وتوصلت الدراسة لعدد من التحديات أبرزها عدم وجود هيكل إداري متخصص لبرامج المسؤولية الاجتماعية بالعديد من الشركات عينة الدراسة؛ وعدم تأهيل البني التحتية في مصر لاستيعاب وتنفيذ العديد من هذه البرامج؛ وانخفاض وعي المواطن بثقافة التنمية المجتمعية المستدامة وعدم مشاركته بشكل فعال في دعم ومساندة هذه المبادرات؛ وعدم وجود ملامح واضحة لخطة استراتيجية متكاملة تتضافر فيها جهود رباعي التنمية وهم الشركات والجمعيات والحكومة ووسائل الإعلام؛ في سبيل دعم وخدمة المواطنين متلقي الخدمات

* مدرس بكلية الإعلام وتكنولوجيا الاتصال - جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا

Challenges of social responsibility programs for local and international companies: A Comparison study

Mahmoud Fawzy Rashad*

Abstract

The study aims to identify the impact of the various challenges and obstacles facing organizations' application of their social responsibility programs on the quality of implementation of these initiatives and programs, on the organization's relations with its workers, as well as its relations with its external audiences.

The study relied on a "comparative approach" to highlight these variables in both local and international companies operating in the fields of social responsibility, and to show the points of convergence and difference between them.

The researcher depended on the method of qualitative analysis of the contents of the answers of those responsible for the sectors of social responsibility of local and international companies, "the study sample" through in-depth interviews conducted by the researcher. The researcher conducted 12 in-depth interviews with 12 respondents. Who is responsible for the social responsibility sector of local and international organizations "study sample"; By using 6 respondents representing the type of local companies, and 6 respondents representing the type of international companies, using an in-depth interview guide with the respondents.

The most common challenges faced by the "study sample" companies were represented in five obstacles, namely: (Organizations adopting social responsibility programs as a means of false propaganda and then prioritizing the self-interest of the company and its employees at the expense of the general interest of society, the non-sustainability of the organization's social responsibility projects, the inadequacy of the infrastructure in Egypt to accommodate some social responsibility and sustainable development programs, the weak culture of social responsibility of the citizens and his lack of acceptance or awareness of the nature and importance of the development project to be implemented, Most of the representatives of the media outlets get a fee in order to agree to the news coverage of the activities of the corporate social responsibility programs).

*Lecturer at Department of Public Relations and Advertising, Faculty of Media and Communication Technology, Misr University for Science and Technology

• أولاً مقدمة الدراسة :

تواجه برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات- علي المستويين المحلي والعالمي- صعوبات وتحديات عدة؛ نظراً لاختلاف محددات ومعايير المسؤولية الاجتماعية؛ باختلاف خصائص كل دولة ومناخها السياسي وبنيتها الاقتصادية ومتغيراتها الثقافية والاجتماعية، وهو ما فرض بدوره العديد من الضغوط متعددة الجوانب علي ممارسي هذه البرامج بالشركات المحلية ومتعدية الجنسيات. ومع تنامي مشاركة المنظمات في مبادرات المسؤولية الاجتماعية و ارتفاع التكاليف المادية المفروضة عليها وعلي منتجاتها؛ صارت المنظمات تواجه إشكالية أخلاقية متمثلة في نظرة بعضها للمسؤولية الاجتماعية؛ كذريعة لزيادة قوتها ونفوذها وفرض هيمنتها علي القضايا الاجتماعية والمسائل الاقتصادية، فضلاً عن صعوبة إدراج جميع الشركات - خاصة التجارية والربحية - تحت مظلة الشؤون الاجتماعية لمحاسبتهم وتقييم مسؤولياتهم أمام المجتمع، ونقص الآليات المتاحة للقيام بذلك.

كما تواجه بعض الشركات متعددة الجنسيات - والتي يتسم بعضها بهيكل مؤسسي معقد للغاية- تحدياً ذات طابع ثقافي؛ متمثلاً في احترام التقاليد المحلية والبيئية، وتوافق استراتيجية مسؤولياتها الاجتماعية مع خصائص الجمهور بالفروع والشركات التابعة لها بالبلدان المختلفة، وهو ما يفرض عليها أيضاً ضرورة بناء رؤية استراتيجية مشتركة مع مورديها حول تبني السلوكيات المسؤولة اجتماعياً وبيئياً، و إلزامهم بقواعد التعامل مع عملائها؛ وفقاً لاختلاف توزيعهم الجغرافي، وما يتبعه من متغيرات ثقافية لمورديها و عملائها.

وعلي الصعيد السياسي لا يمكن تجاهل تأثير الأزمات المالية العالمية؛ وما يتبعها من تغيير في بيئة التجارة الدولية علي تنفيذ عمليات المسؤولية الاجتماعية للشركات ودوافع الموظفين للقيام بها، وعدم الاستقلالية التامة للمنظمات ببعض الدول وتبعيتها للحكومة، وهو ما يفرض عليها اتساق وارتباط برامج مسؤولياتها الاجتماعية مع الاستراتيجية الحكومية، ومن ثم تغليب بعض المبادرات، ومنحها أولوية خاصة علي حساب الأنشطة الموجهة نحو الموظفين والعملاء.

كما لم تسلم جماعات المصالح من هذه التحديات؛ حيث صاروا يعانون من التجاهل وعدم تضمينهم بأبعاد تقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات مثل الموردين والعملاء؛ إلي جانب نقص الوعي الأخلاقي لبعضهم، وتركيزهم علي الربح المادي بدلاً من الفائدة المجتمعية، وغياب اللوائح والمعايير الاجتماعية والاقتدار إلي

التدقيق الاجتماعي Lack of social audit والذي يتيح لأصحاب المصالح الإغفاء من تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات. وأمام هذه التحديات متنوعة الأبعاد الثقافية والسياسية والاقتصادية أيضاً؛ تحاول الدراسة رصد وتوصيف أسبابها وتأثيراتها المختلفة، والبحث عن آليات الحد منها؛ مع اختلاف نمط الشركات المحلية والدولية، وذلك من وجهة نظر مدراء قطاعات المسؤولية الاجتماعية بتلك الشركات.

• ثانياً المشكلة البحثية:

تتمثل في دراسة تأثير التحديات والمعوقات المختلفة التي تواجه تطبيق المنظمات لبرامج مسؤولياتها الاجتماعية علي جودة تنفيذ هذه المبادرات والبرامج، وعلي علاقات المنظمة بالعاملين فيها، وكذلك علاقاتها بجمهورها الخارجية؛ كجماعات المصالح، والمجتمع المحلي، والرعاة، و وسائل الإعلام، والعملاء والمستهلكين، والمساهمين، والمستثمرين وغيرهم. ويختلف مستوي هذه التأثيرات؛ باختلاف أنماط المعوقات التي تواجه المنظمة، وأسبابها، ومصادرها، وهو ما يفرض علي المنظمة ضرورة اتباع سياسات واستراتيجيات منهجية مخططة لمواجهةها والتصدي لها، أو تجنب حدوثها؛ بما لا يخل من كفاءة وجودة برامج مسؤولياتها الاجتماعية التي تقوم بتنفيذها.

• ثالثاً أهمية الدراسة: ويمكن تقسيم أهمية الدراسة إلي كل من :

(أ) الأهمية النظرية للدراسة: وتتمثل في مجموعة من العوامل؛ يمكن

استعراضها علي النحو التالي:

1- تقدم الدراسة ثراءً معرفياً حول أنماط هذه التحديات وأسبابها ومصادرها والعوامل المؤثرة في تشكيلها، وما تمارسه من تأثير علي برامج المسؤولية الاجتماعية بالشركات المحلية والدولية.

2- أدي اختلاف قطاعات الأعمال وكذلك نمط الملكية بالشركات عينة الدراسة إلي إثراء الجوانب المعرفية والنظرية.

3- تطرح الدراسة أنماطاً جديدة من تحديات برامج المسؤولية الاجتماعية؛ وتحاول توصيفها وتحليلها؛ من واقع الاتساق بين الأسس النظرية بالدراسات السابقة، وبين المقابلات المتعمقة التي قام بها الباحث مع المنوطين بتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية بالمنظمات.

4- تجمع الدراسة بين الاعتماد علي منهج المسح الوصفي؛ بهدف توصيف أنماط التحديات التي تواجه قطاعات المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتحليل

أسباب حدوثها، وتأثيراتها المتباينة، إلي جانب "المنهج المقارن" لإبراز هذه المتغيرات في كل من الشركات المحلية والدولية، و إظهار أوجه التوافق والاختلاف بينهم، إلي جانب إجراء مسح مقارن للتراث النظري العربي والأجنبي المتعلق بالموضوع.

5- يستعرض التراث النظري للدراسة العديد من دراسات الحالة للشركات المصرية؛ التي واجهت أنماطاً مختلفة من تحديات ومعوقات تطبيق برامج مسؤولياتها الاجتماعية.

(ب) الأهمية العملية : وتتمثل في مجموعة من العوامل؛ يمكن استعراضها

علي النحو التالي:

1- ترصد الدراسة التحديات والصعوبات الواقعية التي تواجه الشركات المحلية والدولية في مصر؛ أثناء تطبيقها وتنفيذها لحمات وخطط برامج مسؤولياتها الاجتماعية، وذلك من واقع إجراء مقابلات واقعية متعمقة مع المسؤولين عن هذه البرامج.

2- تحاول الدراسة تقديم حلول و توصيات واقعية قابلة للتنفيذ عن آليات تصدي الشركات المصرية للتحديات المختلفة؛ التي يمكن أن تواجههم في تنفيذ برامج ومبادرات مسؤولياتهم الاجتماعية.

3- تقدم الدراسة نموذجاً مقترحاً للتخطيط الاستراتيجي لبرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات؛ من واقع رؤية تكاملية لجهود كل من الحكومة، والشركات، والجمعيات الخيرية، ووسائل الإعلام.

• **رابعاً أهداف الدراسة:**

1- التعرف علي أسباب تعرض برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات للتحديات والمعوقات المختلفة.

2- رصد وتوصيف هذه التحديات، ومصادرها، ومستوي تأثيرها علي أهداف المنظمة من تنفيذ برامج مسؤولياتها الاجتماعية، وعلي علاقاتها بجماهيرها .

3- الكشف عن العوامل والأبعاد المؤثرة في حدوث هذه التحديات.

4- تحليل و تفسير ثمة وجود علاقة بين نمط ملكية الشركة وما تواجهه من تحديات في تطبيقها لبرامج مسؤولياتها الاجتماعية.

5- استنباط آليات وأساليب عملية و واقعية للتصدي لهذه التحديات والحد منها وتجنب حدوثها.

• **خامساً: تساؤلات الدراسة:**

- 1- ما أنماط التحديات المختلفة التي تواجه تطبيق الشركات المحلية والدولية لبرامج مسؤولياتهم الاجتماعية؟
 - 2- ما أسباب تعرض المنظمات لهذه التحديات؟
 - 3- ما مستوي تأثير هذه التحديات علي عمل المنظمة وعلاقتها ب جماهيرها المختلفة؟
 - 4- هل تختلف هذه التحديات باختلاف أنماط الشركات المحلية والدولية؟
 - 5- كيف يمكن للمنظمات مواجهة هذه التحديات والتصدي لها وتجنب حدوثها؟
- **سادساً: مفاهيم الدراسة:** ويمكن عرضها علي النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (1)

المفاهيم النظرية والإجرائية للدراسة

المصطلح	المفهوم النظري	المفهوم الإجرائي
برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات	تعرف (كريماني فريد، 2006) 1 المسؤولية الاجتماعية للشركات علي أنها البرامج التي تعكس حرص المنظمات علي الجمع في سياستها التسويقية بين اهتمامها بمصلحتها الذاتية، ومصلحة المجتمع ، من خلال تضمين الأنشطة التسويقية للمنظمات بأجندة تهتم بالقضايا الاجتماعية التي تحظى باهتمام جماهيري. ويمكن قياس فاعلية هذه البرامج من خلال رصد تأثير تلك البرامج علي القضايا المجتمعية المهمة	يقصد بها الباحث المبادرات والبرامج ذات الطابع الإنساني، والتي تقوم بها الشركات والمنظمات المحلية والدولية العاملة في مصر، والموجهة لخدمة الجمهور والمجتمع المصري، علي اختلاف قطاع الأعمال التي تعمل بها المنظمة. وتختلف جوانب هذه المبادرات بين الجانب الخيري، والبيئي، والتشريعي، وجانب فاعلية المنتج، وجانب رضا الموظف وإشباع رغباته.
تحديات برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات	تذكر (كريماني فريد، 2006) 2 أن تسويق الأفكار الاجتماعية يواجهه العديد من المتغيرات الشخصية، والاجتماعية، والاتصالية، فضلاً عن التأثير بطبيعة الفكرة المطروحة نفسها. وتعدد هذه المتغيرات في (مدى بساطة أو تعقيد الفكرة، درجة التعارض أو التوافق مع المصلحة الذاتية للفرد، تركيبة النظام الاتصالي في المجتمع، سمات الجمهور المستهدف). وهي كلها تحديات وعوائق تواجه تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات.	يقصد بها الباحث كل المعوقات والصعوبات التي تواجه تخطيط وتنفيذ الشركات المحلية والدولية العاملة في مصر لبرامج مسؤولياتهم الاجتماعية، سواء قبل أو أثناء أو بعد تنفيذ هذه البرامج، وسواء كانت نابعة من البيئة الداخلية للمنظمة وهيكلها الإداري، أو متعلقة بالمجتمع ونظمه السياسية والاقتصادية، أو متعلقة بالمواطن متلقي الخدمات .

• **سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:** و يمكن عرضها علي النحو التالي:

- (1) **نوع الدراسة:** تنتمي هذه الدراسة للبحوث الوصفية؛ من خلال اعتمادها علي منهج المسح الوصفي؛ بهدف رصد وتوصيف الأنماط المختلفة للتحديات؛ التي تواجه قطاعات المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتحليل أسباب حدوثها، وتأثيراتها المتباينة علي المنظمات وجماهيرها الداخلية والخارجية، و الكشف عن العلاقة بين أسبابها ومتغيراتها المختلفة، وبين آليات الحد منها.

- (2) **منهج الدراسة** : تعتمد الدراسة علي "المنهج المقارن" لإبراز هذه المتغيرات في كل من الشركات المحلية والدولية العاملة في مجالات المسؤولية الاجتماعية، و إظهار أوجه التوافق والاختلاف بينهم؛ إلي جانب إجراء مسح مقارن للتراث النظري العربي والأجنبي المتعلق بالموضوع .
- وسيعتمد الباحث في إطار منهج المسح علي أسلوب التحليل الكيفي لمضمون إجابات المسؤولين عن قطاعات المسؤولية الاجتماعية للشركات المحلية والدولية "عينة الدراسة" بالمقابلات المتعمقة التي أجراها الباحث .
- (3) **مجتمع الدراسة**: ويتمثل في الشركات المحلية العاملة في مصر وكذلك الشركات الدولية أو متعددة الجنسيات التي لها فروعاً أو مكاتب إقليمية بعدد من الدول ولها هيكل إداري ممثل لها بمصر، و تقوم بتنفيذ برامج ومبادرات للمسؤولية الاجتماعية
- (4) **عينة الدراسة**: اعتمد الباحث علي عينة عمدية من ممثلي الشركات المحلية والدولية العاملة في برامج المسؤولية الاجتماعي، بواقع 6 شركات لكل نمط، وقد تم اختيار الشركات "عينة الدراسة" طبقاً للمعايير التالية:
- أن يكون لها إدارة مستقلة في العلاقات العامة أوفي المسؤولية الاجتماعية أو التنمية المستدامة.
 - أن يكون لها خبرات وتجارب في تنفيذ برامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية ذات الأدوار الإنسانية و الاجتماعية الملموسة.
 - مراعاة التنوع في مجال عمل الشركة (تنظيم وإدارة فعاليات، خدمات بنكية ، خدمات تعليمية، اتصالات، أجهزة منزلية، مواصلات، بورصة ومعاملات مالية، تطبيقات وبرامج رقمية، تأمين).
 - أن تكون من المؤسسات التجارية أو الخدمية الكبرى المعروفة بمحافظة القاهرة.
 - أن يكون لدي مسؤولي وممثلي الشركة الرغبة والاستعداد في التعاون مع الباحث و الموافقة علي إجراء مقابلة بحثية متعمقة معه .
- ويوضح الجدول التالي أسماء المبحوثين "عينة الدراسة" ووظائفهم، والمنظمات التابعين لها

جدول رقم (2) عينة الدراسة

أولاً: عينة الشركات المحلية			
اسم المبحوث	الوظيفة	اسم المنظمة	مجال عمل الشركة
حسن مصطفي	الرئيس التنفيذي	سي إس آر إيجيبت	العلاقات العامة و تنظيم وإدارة فعاليات المسؤولية الاجتماعية
أحمد خيرى	مدير العلاقات العامة	بي تك	تجارة وتوزيع الأجهزة المنزلية
غادة نصير	رئيس قطاع المسؤولية الاجتماعية	المصرية للاتصالات	خدمات الاتصالات
هناء البوريني	رئيس مؤسسة بنك مصر للتنمية المجتمع	بنك مصر	خدمات بنكية
ماجد فهمي	رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب	بنك التنمية الصناعية	خدمات بنكية
جيهان أبو حسين	نائب مدير عام إدارة المسؤولية الاجتماعية والاستدامة	المصرف المتحد	خدمات بنكية
ثانياً: عينة الشركات الدولية			
سامية بديع	رئيس مركز وحدة دعم المجتمع بمركز دعم ذوى الاحتياجات الخاصة	الجامعة الألمانية	خدمات تعليمية
أسماء الشيمي	رئيس لجنة المسؤولية المجتمعية	شنايدر إلكتروك	حلول إدارة الطاقة
هناء حلمي	رئيس المسؤولية الاجتماعية للشركات	المجموعة المالية هيرميس	بورصة وخدمات مالية
حازم غراب	مدير العلاقات العامة والإعلام	كريم	خدمات نقل
أسماء سراج	مديرة تنمية المواهب بأكاديمية هواوي للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	هواوي	اتصالات وتطبيقات رقمية
إسلام إسماعيل	مدير تسويق	إليانز	خدمات تأمينية

(5) أداة جمع البيانات: ويمكن عرضها علي النحو التالي:

- **دليل المقابلة المتعمقة:** أجري الباحث 12 مقابلات متعمقة مع 12 مبحوثاً؛ من المسؤولين عن قطاع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات المحلية والدولية "عينة الدراسة"؛ بواقع 6 مبحوثين ممثلين لنمط الشركات المحلية، و 6 مبحوثين ممثلين لنمط الشركات الدولية؛ بهدف الحصول علي معلومات وتفسيرات دقيقة ومحددة للجوانب البحثية التي تناولتها قضايا التأصيل المعرفي للدراسة، و إثراء نتائج الدراسة بتحليلات وتفسيرات أكثر عمقاً (3).
- و قسّم الباحث دليل المقابلة لأربعة أقسام؛ متضمنة كل منها محاور الأسئلة التي تم توجيهها لكل نمط من المبحوثين الـ 12 الذين تم مقابلتهم، وهذه الأقسام الأربعة هي:

- أ. رصد وتوصيف التحديات المهنية لبرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات
- ب. رصد و توصيف التحديات الأخلاقية لبرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات

ج. توصيف التأثيرات المترتبة علي هذه التحديات؛ علي مستوي عمل المنظمة، و علاقاتها بجماهيرها و بمجتمعها المحلي والدولي.

د. طرح واستنباط آليات ومقترحات للتصدي والحد من هذه التحديات.

سابعاً: الدراسات السابقة: ويمكن استعراضها وفقاً للمحاور البحثية التالية:

• **المحور الأول: التحديات المهنية لبرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات**

: ويمكن استعراض الدراسات المتعلقة بهذا المحور علي النحو التالي:

(1) في دراسته النظرية لفت (حسين عبد المطلب، 2010)⁽⁴⁾ إلي معوقات متعددة

تواجه الشركات في سبيل تطبيقها لمبادرات مسؤولياتها الاجتماعية وهي (

ندرة الشركات المتبنية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، غياب التنظيم المؤسسي

وسيطرة العشوائية علي خطط وأهداف برامج المسؤولية الاجتماعية، قلة

الخبرات والمعارف والقدرات العلمية علي وضع المقاييس والمعايير لقياس

هذه الجهودات والخط بين الأعمال الخيرية والمسؤولية الاجتماعية)

(2) وأضافت دراسة (Tingting Chen 2012)⁽⁵⁾ تحديات أخرى لبرامج

المسؤولية الاجتماعية للشركات؛ متمثلة في الحاجة إلي فورية تنفيذ الشركات

لبرامج ومبادرات مسؤولياتها الاجتماعية مع طول أجل الفوائد المحتملة، وهو

ما يفرض علي المنظمات الصغيرة والمتوسطة وموظفيها قيوداً مالية إدارية

وتقنية.

(3) وبالتركيز علي التحديات التقنية؛ جاءت دراسة (إبراهيم عبد الله،

2016)⁽⁶⁾ مشيرة إلي التطورات التكنولوجية؛ كأحد التحديات المهنية التي

تواجه برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات في مصر؛ نظراً لما فرضته

علي الشركات من ضرورة الالتزام بتطوير منتجاتها والارتقاء بمهارات

العاملين وملاءمة أذواق المستهلكين وزيادة الاهتمام برأس المال البشري

بدرجة أكبر من رأس المال المادي).

(4) وفي مصر، وبالتطبيق علي عدد من شركات القطاع الخاص، رصدت

دراسة (فؤاد محمد 2012)⁽⁷⁾ تحديات تتعلق بكيفية حصر وقياس العوائد

والتكاليف الاجتماعية من ناحية، وكيفية مقارنة التكاليف الاجتماعية مع

المنافع والعوائد الاجتماعية؛ التي يمكن للشركة اكتسابها سواء في الأجل

القصير أو الطويل، وذلك نتيجة قيامها بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه الأطراف

المستفيدة سواء في البيئة الداخلية للشركة أو بالبيئة المحيطة بها.

كما لفتت الدراسة إلى عدم وجود استراتيجية واضحة من الحكومة المصرية للتحديد الدقيق لاحتياجات المجتمع، ومن ثم تضمينها ببرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات.

(5) وفي مصر أيضاً، يري (السيد تركي 2014)⁽⁸⁾ أن بعض الجوانب في قانون العمل المصري وطريقة تنفيذه؛ قد يكون لها تأثيراً سلبياً على التنافسية، وهو ما يمثل تحدياً أمام الشركات الخاصة والحكومية؛ فحسن معاملة الموظفين يساعد على الحصول على موظفين أفضل، وأكثر ولاءً؛ مما يؤدي إلى تحسين ومضاعفة الإنتاجية، بينما تتيح تشريعات العمل الصارمة فرصاً لأصحاب الأعمال للالتفاف حول القوانين والتخلص من الأعباء غير المنطقية، والتي تحد من قدراتهم التنافسية.

هذا إلى جانب كثرة عدد مؤسسات الأعمال العاملة في القطاع غير الرسمي، وبالطبع يصعب على الحكومة مراقبة تلك المؤسسات وإلزامها بمعايير العمل. (6) وفي اليمن، أشارت الدراسة النظرية التحليلية لـ (عواطف حسن، 2016)⁽⁹⁾ لتحديات أخرى؛ متمثلة في تحوّل مجالات وبرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات من الطابع الاختياري "الطوعي" إلى كونها شبه إلزامية؛ خاصة على الشركات العاملة على النطاق الدولي؛ والتي صارت ملزمة بتطبيق معايير الحوكمة ومواطنة الشركات، وكذلك اتساع الفجوة بين الدول المتقدمة والدول النامية التي تعاني من نقص الوعي بأبعاد مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وآليات تطبيقه.

وأضافت الدراسة أن الشركات تعاني في بعض الأحيان من الخلط بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية؛ الذي أصبح ملازماً للتنمية المستدامة بشقيها الاقتصادي والبيئي، وبين مفهوم العمل الخيري، وهو ما يمثل اختزالاً للمسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في عمليات التغيير الاجتماعي؛ على مستويي البيئتين الداخلية والخارجية للشركات .

(7) وتوصلت الدراسة المسحية التي قام بها (José María 2017)⁽¹⁰⁾ بالتطبيق على (416 شركة إسبانية متنوعة في حجمها ومجال عملها) إلى عدد من التحديات التي تواجه برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات؛ متمثلة في (توظيف بعض هذه البرامج في إطار الدفاع عن المنظمة وتحسين صورتها الذهنية دون أن تكون نابعة عن قناعة استراتيجية، عدم تضمين بعض الشركات لهيكل إداري وموارد بشرية متخصصة في شؤون المسؤولية الاجتماعية ، وجود صعوبات داخلية بالشركة في تفسير ما تنطوي عليه هذه

البرامج، نقص فرص التدريب المتاحة لموظفي الشركة، نقص الموارد الاقتصادية بالشركة أو قلة المنح والموارد المالية المقدمة إليها من الحكومة والمجتمع المحلي).

(8) ومن جانبها وجاءت تحديات المسؤولية الاجتماعية للشركات بدراسة (2017) (RYSZARD, JANUSZ)⁽¹¹⁾ متمثلة في (نظرة بعض فئات الجمهور للمسؤولية الاجتماعية كذريعة للشركات الكبرى لزيادة قوتها ونفوذها وفرض هيمنتها على القضايا الاجتماعية والمسائل الاقتصادية، صعوبة إدراج جميع الشركات خاصة التجارية والربحية تحت مظلة الشؤون الاجتماعية لمحاسبتهم وتقييم مسؤولياتهم أمام المجتمع ونقص الآليات المتاحة للقيام بذلك). ولفتت الدراسة إلى أن مشاركة المنظمات في مبادرات المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى ارتفاع التكاليف المادية المفروضة عليها وعلي منتجاتها وكذلك ارتفاع تكاليف الأنشطة الاجتماعية نفسها بالنسبة للمواطن.

• ثم انتقلت مجموعة من الدراسات إلى استعراض التحديات المهنية لبرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، بالتطبيق على قطاع عمل معين، فبالنظر على قطاع شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، جاءت الدراسات التالية:

(1) الدراسة المسحية التي قام بها (أحمد جمعة 2015)⁽¹²⁾ بالتطبيق على (50 شركة مصرية) عاملة في قطاعات (الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الموارد الأساسية، الأجهزة المنزلية والشخصية، العقارات والتشييد والبناء، الخدمات المالية، المنتجات الصناعية، الكيماويات) وأشارت إلى التأثير السلبي للمسؤولية الاجتماعية للشركات، والتي تمثلت معاييرها في كل من (الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بحماية البيئة واستخدام الموارد الطبيعية وحقوق المساهمين، الإفصاح عن الاستثمار الأجنبي والمشاركة المجتمعية، الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بأخلاقيات العمل وعلاقات الموظفين) علي إدارة وجودة الأرباح وصافي الدخل.

(2) ثم جاءت دراسة الحالة؛ التي قامت بها (مروة صبحي، 2016)⁽¹³⁾ بالتطبيق على (150 عاملاً) بشركتي (فودافون، المصرية للاتصالات) ولفتت إلى انخفاض وعي الجمهور المصري بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وارتباطه في أذهانهم بالعمل الخيري والتبرع، وعدم الوعي بباقي مجالاته؛ كالحفاظ علي البيئة والالتزام بالقوانين والتشريعات، فضلاً عن افتقار الإدارة العليا بالشركة

المصرية للاتصالات إلى هذه الثقافة و دورها في دعم ولاء العاملين و الجمهور الداخلي للشركة.

- (3) كما قامت نفس الباحثة (مروة صبحي، 2016) (14) بدراسة حالة أخرى؛ بالتطبيق علي شركات (فودافون، موبينيل، المصرية للاتصالات) لتعكس الدراسة نقص وعي واضح لدي الجمهور المصري بمجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث ما زالت النظرة لها علي أنها التبرع للعمل الخيري؛ مع غياب الوعي بالأنشطة البيئية والمسؤوليات الأخلاقية، فضلاً عن عدم وجود استراتيجية اتصالية للمسؤولية الاجتماعية- بالشركات محل الدراسة- مما أثر علي فاعلية وكفاءة اتصالاتها؛ إلي جانب انخفاض مشاركة العاملين في برامج المسؤولية الاجتماعية التي تقيمها شركاتهم.
- (4) وتتفق النتيجة السابقة المشيرة إلي إلي نقص معدلات الوعي لدي الجمهور بنتيجة الدراسة التي قام (علي محمود، 2011) (15) بالتطبيق علي عدد من الشركات العاملة بالضفة الغربية بفلسطين، وتوصلت إلي عدم اهتمام وسائل الإعلام الفلسطينية بنشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدي الرؤساء والمرءوسين .

• **وفي مجال الشحن البحري والجوي، جاء عدد من الدراسات الأجنبية التي تناولت تحديات برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، يمكن استعراضها على النحو التالي:**

(1) أشارت دراسة (Kum Fai Yuen & Jun Ming LIM 2016) (16) إلي تحديات برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال الشحن البحري؛ متمثلة في (الحاجة لإمكانات ضخمة من الخبرات و الموارد بأنماطها المالية والبشرية والمعرفية، عدم وجود أنظمة محددة ودقيقة لقياس الناتج والمردود من هذه البرامج، عدم تفضيل المدراء ذوي الرؤية المحدودة تنفيذ هذه البرامج نظراً لجني الأرباح علي المدى الزمني الطويل، عدم وجود أقسام عملية بها مؤهلين ومتخصصين في مجال المسؤولية الاجتماعية) .

(2) وفي مجال الطيران جاءت دراسة (Seojin Stacey Lee et al 2009) (17) بالتطبيق علي (200 راكباً جويًا) وتوصلت الدراسة إلي اقتصر برامج المسؤولية الاجتماعية لشركات الخطوط الجوية بكوريا الجنوبية في أربعة جوانب فقط هي (الاقتصادي، القانوني، الإنساني، البيئي) والتي تشكل في مجملها الصورة الذهنية المؤسسة للشركة Corporate Image، والتي تنعكس بدورها علي ولاء المستهلكين واتجاهاتهم نحوها .

كما رصدت دراسات أخرى عددًا من التحديات المتعلقة بالجمعيات الأهلية،

نذكر منها ما يلي:

(1) دراسة (عبد الله علي 2014)⁽¹⁸⁾ بالتطبيق علي (91 عاملاً) بست جمعيات أهلية، و (75 عاملاً) بإدارات العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية بست شركات صناعية بمحافظة أسوان.

وقسمت الدراسة هذه المعوقات إلي **تحديات مهنية**؛ متمثلة في (ارتفاع تكلفة أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات، عدم توافر برامج دعائية وإعلامية بأهمية الدور الاجتماعي للشركات، عدم اهتمام إدارة الشركات بدراسة احتياجات المجتمع المحيط، الاعتقاد باقتصار دور الشركات علي الجانب الاقتصادي فقط دون الاجتماعي، صعوبة إجراءات حصول الجمعيات علي دعم الشركات لخدماتها)

وتحديات أخرى **اجتماعية**؛ متمثلة في (عدم التنسيق بين الدور الاجتماعي للشركات و برامج الجمعيات الأهلية، عدم الوعي بالدور الاجتماعي للشركات تجاه خدمة المجتمع وتنمية البيئة، قصور أعمال المتابعة والتقييم المستمر لأشكال دعم الشركات للجمعيات، عدم وضوح رؤية ورسالة الجمعيات الأهلية لدي مسؤولي الشركات، افتقار العلاقات التعاونية ونقص فرص التواصل بين الجمعيات مع مؤسسات المجتمع المحيط).

(2) وبالمثل أيضاً في **مجال العمل الأهلي**، و بالتطبيق علي (32 شركة مصرية إنتاجية وخدمية) جاءت دراسة (محمد حسني، 2016)⁽¹⁹⁾ التي أشارت لعدد من تحديات تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية؛ متمثلة _ علي الترتيب _ في كل من (ضعف الشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني، محدودية استمرار برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، ضعف التنسيق بين برامج المسؤولية للشركات من جانب وبين برامج الجمعيات الأهلية من جانب آخر، نقص الكوادر الفنية المؤهلة للإشراف علي هذه البرامج، حداثة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، عدم معرفة أدوار و إمكانات القطاع الأهلي).

• ثم انتقلت مجموعة من الدراسات إلى تناول تحديات برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات على جماعات المصالح التي تتعامل معهم المنظمة؛ باعتبارهم أبرز وأهم الفئات الجماهيرية لإنجاز مهام الشركة وتنفيذ برامجها ومبادراتها الاجتماعية، ويمكن استعراض هذه الدراسات على النحو التالي:

(1) تناولت دراسة (Giannarakis Grigoris 2016)⁽²⁰⁾ تحديات المسؤولية الاجتماعية للشركات؛ متمثلة في تجاهل بعض فئات جماعات المصالح أو

- جوانب المجتمع في أبعاد تقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات مثل الموردين والعملاء؛ وفقاً لاختلاف حجم الشركة ومجالها الإنتاجي والبلد العاملة فيها).
- (2) وبالتطبيق على الشركات السعودية؛ أضافت دراسة (Ali et al 2019)⁽²¹⁾ Aloatabi تحدياً آخر وهو نقص فرص التواصل بين الفئات المتعددة لجماعات المصالح مثل الموردين والمساهمين والاستشاريين، وتضارب اهتماماتهم واتجاهاتهم ومواقفهم نحو القضايا المختلفة، وعدم وجود استراتيجية مؤسسية مشتركة لإشراكهم والتعاون والتنسيق بينهم في نسيج المنظمة.
- (3) وفي الهند؛ أضافت دراسة (Lixin Shen et al 2015)⁽²²⁾ قيوداً أخرى لبرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات؛ متمثلة في (غياب اللوائح والمعايير الاجتماعية والافتقار إلى التدقيق الاجتماعي Lack of social audit والذي يتيح لأصحاب المصالح الإغفاء من تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات، نقص فرص تدريب الموظفين على تنفيذ سلوكياتهم الاجتماعية في إطار استراتيجية المنظمة).

• المحور الثاني: التحديات الأخلاقية لبرامج المسؤولية الاجتماعية

- للشركات:** ويمكن استعراض الدراسات المتعلقة بهذا المحور على النحو التالي:
- (1) أشارت دراسة (Tingting Chen 2012)⁽²³⁾ إلى حاجة الشركات إلى بناء رؤية استراتيجية مشتركة مع مورديها حول تبني السلوكيات المسؤولة اجتماعياً وبيئياً، و إلزامهم بقواعد التعامل مع عملائها؛ وهو ما يمثل تحدياً للشركات متعددة الجنسيات لاختلاف التوزيع الجغرافي، وما يتبعه من متغيرات ثقافية لمورديها وعملائها، و تأثير الأزمات المالية العالمية وما يتبعها من تغيير في بيئة التجارة الدولية على تنفيذ عمليات المسؤولية الاجتماعية للشركات ودوافع الموظفين للقيام بها.
- كما لفتت الدراسة إلى أن عدم الاستقلالية التامة للمنظمات ببعض الدول وتبعيتها للحكومة؛ يفرض عليها اتساق و ارتباط برامج مسؤولياتها الاجتماعية مع الاستراتيجية الحكومية؛ ومن ثم تغليب بعض المبادرات ومنحها أولوية خاصة على حساب الأنشطة الموجهة نحو كل من الموظفين و العملاء.
- (2) من جانبه قدّم (Grażyna Wolska 2014)⁽²⁴⁾ في دراسته النظرية محددات المسؤولية الاجتماعية للشركات CSR التي تقوم على إضفاء الطابع المؤسسي والتنظيمي في العلاقة بين المؤسسة والمجتمع؛ بما يشتمل عليه من أنظمة اجتماعية واقتصادية؛ من خلال ركائز (تعزيز العلاقات الإيجابية

والثقة المتبادلة مع أصحاب المصالح، نزاهة العلاقات مع العملاء، الاستثمار في المورد البشري، الحفاظ على البيئة، الحفاظ على المبادئ الأخلاقية واحترام القانون، تعزيز مفهوم الكرامة الإنسانية للمواطن والموظف). ولفتت الدراسة إلى حدوث العديد من التأثيرات طويلة الأجل المترتبة على هذه الركائز، والمتمثلة في ارتفاع أسعار السلع والخدمات؛ كنتيجة لتكبد المستهلك تكاليف نفقات أنشطة المسؤولية الاجتماعية؛ مما يحد من القدرة التنافسية للمؤسسة، والحد من مساحة الحرية أمام المدراء والمسؤولين؛ الذين يتحتم عليهم الالتزام بجوانب المسؤولية الاجتماعية؛ وإن تعارضت مع اتجاهاتهم ومعتقداتهم الأيديولوجية والليبرالية؛ فضلاً عن إلزام المنظمات والشركات التجارية بالتدخل في حل القضايا الاجتماعية؛ مما قد يسبب معوقاً لها.

(3) اقتضت دراسة (Lixin Shen et al 2015)⁽²⁵⁾ على أحد الجوانب الأخلاقية المتمثلة في نقص الوعي الأخلاقي لأصحاب المصالح أنفسهم، وعدم التزام الإدارة العليا وتركيزهم على الربح المادي بدلاً من الفائدة المجتمعية.

(4) وعلى نفس المنوال ركزت دراسة (Giannarakis Grigoris 2016)⁽²⁶⁾ على تحد واحد، وهو "نقص شفافية الشركات في الإعلان عن مصادر ومؤشرات تصنيف برامج مسؤولياتها الاجتماعية مثل الاستبيان والتقارير الرسمية الصادرة".

(5) بينما ركزت دراسة (RYSZARD, JANUSZ 2017)⁽²⁷⁾ على تحد تواجهه الشركات متعددة الجنسيات - والتي يتسم بعضها بهيكل مؤسسي معقد للغاية- وهي إشكالية احترام التقاليد المحلية والبيئية وتوافق استراتيجيات مسؤولياتها الاجتماعية مع خصائص الجمهور بالفروع والشركات التابعة لها بالبلدان المختلفة.

(6) في المقابل كشفت الدراسة التي قام بها (إبراهيم عبد الله ، 2016)⁽²⁸⁾ عن عدد من التحديات الأخلاقية لبرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات في مصر؛ متمثلة في الكوارث والفضائح والقضايا الأخلاقية التي تتعرض لها بعض الشركات وتمثل تحدياً أخلاقياً لها وإلزاماً لها على تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية للحفاظ على سمعتها ومكانتها، وكذلك ظهور العديد من المشكلات البيئية والاجتماعية والاقتصادية على الصعيد العالمي؛ كالفقر والبطالة والتلوث والاحتباس الحراري وغيرها؛ مما يمثل تحدياً وإلزاماً للشركات

للمساهمة في حل تلك المشكلات والتوفيق بين سياسات قطاعات الأعمال بها وبين قيم المجتمع.

(7) وتناولت الدراسة المقارنة لـ (Richard Szanto 2018 &

Włodzimierz Sroka)⁽²⁹⁾ المصادر المرجعية المفضلة للشركات في إرساء معاييرها الأخلاقية لبرامج مسؤولياتها الاجتماعية؛ بالتطبيق علي (25 شركة مجرية و 23 شركة بولندية) حيث تفوقت الشركات المجرية في اتجاهها نحو الاعتماد علي مدونة أخلاقية لقواعد السلوك، و إرساء المعايير والقواعد الأخلاقية من قبل موظفي المنظمة ومدرائها كمسؤولين رئيسيين عن اعتماد هذه القواعد، وأن تكون هناك إجراءات واضحة لمعالجة وتقويم السلوكيات غير الأخلاقية والإبلاغ عن أي حالات إساءة أو تجاوز، بينما تفوق الجانب البولندي في اتجاهه نحو الاعتماد علي تقارير الاستدامة لبرامج المسؤولية الاجتماعية، وإرساء لوائح إدارية واضحة لتجنب الفساد.

• **وبالتطبيق على قطاع أعمال معين؛ فقد ركزت عدد من الدراسات على**

التحديات الأخلاقية لبرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات العاملة في مجال

السياحة، نذكر منها الدراسات التالية:

(1) دراسة (هنا عبد القادر، 2016)⁽³⁰⁾ التي توصلت إلي عدم وجود ميثاق أخلاقي للعمل السياحي لإرساء ضوابط وأخلاقيات العمل المهني لشركات السياحة وعلاقة بعضها ببعض، وكذلك بينها وبين الأفراد العاملين بالشركات السياحية؛ إلي جانب الحاجة لإرساء قواعد وإجراءات أخلاقية تنظم العلاقة بين العاملين في القطاع السياحي مع الأطراف المستفيدة؛ من عملاء، وعاملين ومستثمرين، ومنظمات حكومية وغير حكومية، ومجتمع محلي، وتقدم لهم الحلول الملائمة أخلاقياً وعملياً للمشاكل؛ التي قد تعترضهم أثناء تأدية العمل.

(2) وقدمت دراسة (Huynh Anh Thu Tran et al 2018)⁽³¹⁾ فرضية مؤداها طردية العلاقة بين التزام شركات السياحة بجوانب المسؤولية الاجتماعية، وبين تحقيق الشعور بالرضا لدي السائح، بالتطبيق علي (359) سائحًا متعدددي الجنسيات، وأشارت الدراسة للضوابط الأخلاقية المتمثلة في توفير بيئة عمل صحية وأمنة للموظفين ، وتزويد العملاء بالمعلومات الصحيحة والكاملة عن المنتجات المسوقة، وتجنب المبالغة والدعاية غير الصحيحة بإعلانات الشركة.

(3) وفي مجال السياحة أيضًا؛ تناولت دراسة (SUNA LEE 2010)⁽³²⁾ اتجاهات عملاء الفنادق وسلوكياتهم نحو مبادرات المسؤولية الاجتماعية

للفنادق، وتأثيرها علي نواياهم الشرائية؛ حيث توصلت الدراسة إلي تأثير كل من قدرة الشركة Corporate Ability المتمثل في (جودة الخدمات الفندقية، تعدد المزايا التنافسية، احترافية الموظفين) وكذلك تأثير المسؤولية الاجتماعية للفندق المتمثل في (الوعي بالقضايا البيئية، التصرف بشكل مسؤول اجتماعياً، تلبية الاحتياجات الاجتماعية) علي إدراك العميل لهوية الفندق، وترسيخ صورة إيجابية لديه، وتعزيز سلوكه الشرائي؛ من خلال الرغبة في تكرار الحجز بالفندق والاستفادة بخدماته، ونقل ردود أفعال إيجابية عن الفندق للآخرين - عبر كلمة الفم - وتوجيه النصائح والتوصيات به لديهم.

(4) أما في مجال مستحضرات التجميل، فقد جاءت الدراسة المسحية، بالتطبيق علي (274 مستهلكة بحرينية) التي قام بها (Subhadra 2017) و(Fatema Shabib & Ganguli) (33) بهدف رصد اتجاهاتهم نحو مبادرات المسؤولية الاجتماعية لهذه المنتجات، والتي جاءت علي الترتيب - متمثلة في (التزام المنتج بالمكونات الطبيعية الآمنة، الترويج لحملات التوعية الصحية، حماية حقوق الإنسان، المساهمة في المجتمعات المحلية، حسن معاملة الموظفين، المشاركة في التجارة العادلة، التزام الإنتاج بالمعايير البيئية، تشجيع التنوع، التبرع للجمعيات الخيرية، عدم استخدام الحيوانات في التجارب).

فضلاً عن تأثير وعي المستهلك بهذه المبادرات علي سلوكه الشرائي؛ المتمثل في (شراء منتجات الشركات المسؤولة اجتماعياً، الاستعداد لدفع المزيد من الأموال مقابل الحصول عليها، السعي نحو الحصول علي معلومات حول منتجات هذه الشركات، تذکر مبادراتها الاجتماعية، تجنب شراء منتجات الشركات غير المسؤولة اجتماعياً).

• ثم انتقلت مجموعة أخرى من الدراسات إلى تناول التحديات الاخلاقية التي تواجه "جماعات المصالح" كأحد أبرز الفئات الجماهيرية المشاركة في استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات، ويمكن استعراض أبرز هذه الدراسات علي النحو التالي:

(1) في كوستاريكا؛ شددت دراسة (Gerson D. Morales 2015) (34) علي الدور البارز لجماعات المصالح المختلفة في تشكيل استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للبنوك؛ من خلال تلبية احتياجاتهم ومعاملاتهم المالية، وتغليب مصالحهم علي حساب المصلحة الذاتية للبنك، وتعظيم أرباحهم المالية.

(2) بينما تناولت دراسة (Mornay Estelle van 2013)⁽³⁵⁾

Roberts& الأأسس الاستراتيجية للمنظمة في إدارة علاقاتها مع أصحاب المصالح لتخطيط برامج المسؤولية الاجتماعية المشتركة، والتي تمثلت في كل من (ضمان إشراك أصحاب المصالح في تخطيط استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات، عقد اجتماعات منتظمة مع أصحاب المصالح والتواصل معهم عبر الإنترنت لتقييم وجهة نظرهم نحو سمعة المنظمة، الكشف عن تصورات وأهداف أصحاب المصالح من برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وتقييم هذه الأهداف والفرص المرتقبة منها وفقاً لمعايير محددة و موضوعية، تشجيع الموظفين وأصحاب المصالح علي الاستثمار في برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمة كي يكونوا سفراء لمنتجاتها وعلاماتها التجارية، مراعاة الاعتبارات الأخلاقية في علاقة المنظمة بأصحاب المصالح وضمن الالتزام بقيم ومبادئ المجتمع وإعطاء الأولوية لمصالحه، توفير إجراءات تصحيحية مستمرة لضمان الاحترام الدائم بين المنظمة والعميل، توافق مبادرات التعاون بين المنظمة وأصحاب المصالح مع استراتيجيات الدعم الحكومي للمشروعات القومية والعالمية التي تحل مشكلات المجتمع).

• المحور الثالث: مزايا التزام المنظمة ببرامج مسؤولياتها الاجتماعية علي

سمعتها وصورته الذهنية لدى جمهورها: ويمكن استعراض الدراسات المتعلقة

بهذا المحور علي النحو التالي:

(أ) مزايا خاصة بعملاء/مستهلكي المنظمة(الجمهور الخارجي): ويتمثل في

الدراسات التالية:

(1) في المجال الرياضي؛ يمكن استعراض ثلاث دراسات؛ الأولى قام بها (2015

Belinda& Maxwell)⁽³⁶⁾ وأشارت إلي تأثير المسؤولية الاجتماعية

للشركات علي الولاء للعلامة التجارية؛ متمثلة في تقليل الحاجة إلي الإنفاق

علي المنتجات الجديدة، وزيادة جني الأرباح الناتجة من تكرار عمليات

الشراء، وتقليل حساسية العميل من سعر المنتج؛ فضلاً عن دعم وترويج

الصورة الذهنية للعلامة التجارية؛ من خلال رعاية المنظمات للأحداث

والفعاليات الكبرى؛ خاصّة الفعاليات الرياضية بالدول التي تعد الرياضة فيها

جزءاً من ثقافتها الوطنية؛ حيث تحقق هذه الأحداث أهداف متعددة؛ كتعزيز

وعي الجمهور بالعلامة التجارية للشركة الراعية، وتدعيم علاقتها بالسوق

المستهدف؛ من خلال تكامل هذه الأنشطة الاجتماعية مع الحدث نفسه؛ كأن

يتم التبرع بجهاز حاسب آلي لكل مدرسة فقيرة أو محرومة؛ نظير كل هدف يسجله الفريق الوطني.

(2) وتمثلت الثانية في الدراسة المسحية التي قام بها (Munyaradzi W⁽³⁷⁾) بالتطبيق علي عينة عشوائية من مشجعي كرة القدم بمدينة ملبورن الأسترالية، وتوصلت إلي وجود ارتباط نفسي Psychological connection بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية Corporate social responsibility المدركة لدي أعضاء الأندية الرياضية من جانب وبين جودة العلاقة نحو النادي مقدم الأنشطة Relationship quality من جانب آخر، والتي من شأنها تحقيق ولاء العميل Customer loyalty ، و استخدمت الدراسة مقياساً للولاء؛ متمثلاً في (تلبية النادي لتوقعات أعضائه، حرصه الدائم علي مساعدتهم، الوفاء بالتزاماته نحوهم، تخصص النادي في مختلف الممارسات الرياضية، حرص الأعضاء علي تجديد عضويتهم بالنادي).

(3) أما الدراسة الثالثة؛ فقام بها (Sunyoong Kim 2017)⁽³⁸⁾ وتوصلت إلي تأثير المسؤولية الاجتماعية للفرق الرياضية علي وعي الجمهور، وتعزيز الصورة الإيجابية للفريق، وتدعيم الولاء السلوكي behavioral loyalty للجمهور نحو الفريق، وهو المفهوم الذي يعكس حرص الجمهور علي تشجيع الفريق وحضور مبارياته، والشراء المتكرر لأدواته وملابسه وتذاكر مبارياته، والوعي بأخبار الفريق وبالنشطة الرياضية التي يشارك فيها.

(4) بينما لفتت دراسة (Kevin P. Newman 2014)⁽³⁹⁾ إلي ضرورة تضمين رسائل وشعارات المسؤولية الاجتماعية بإعلانات المنظمة، ومواقعها الإلكترونية، وبواجهات المراكز التجارية، وانعكاس هذه الرسائل علي ثقة وولاء العميل، ومنها(التأكيد علي عدالة رفع الأجور للعاملين، التبرع بالأموال والموارد المادية للجمعيات الخيرية ولتقليل التلوث، الالتزام ببرامج إعادة التدوير والتصنيع الأخضر، عدم استخدام الحيوانات في التجارب، استخدام المنتجات العضوية صديقة البيئة، دعم التعليم وتوفير المنح الدراسية، دعم الأسر ذوي الدخل المنخفضة، دعم المجتمعات المحلية، الدفاع عن حقوق الأقليات) .

(5) و أضافت الدراسة المسحية التي قام بها (Duygu Turker 2009)⁽⁴⁰⁾ بالتطبيق علي(269 رجل أعمال بتركيا) معايير أخرى لقياس أثر برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، فجاءت علي مستوي العملاء وجودة الإنتاج؛

- متمثلة في توافق المنتجات مع المعايير الوطنية والدولية، والحرص علي تمديد ضمان المنتجات ووفرة المعلومات عنه، و احترامها لحقوق المستهلك.
- (6) في المقابل قدمت الدراسة المسحية التي قام بها (Didier et al 2019) Louis (41) بالتطبيق علي (547مستهلكاً) نموذج أنشطة المسؤولية الاجتماعية لمتاجر التجزئة Retailer's CSR activities الذي يقوم علي فرضية مؤداها؛ وجود علاقة ارتباطية بين أربعة عوامل هي(الأنشطة الخيرية، احترام البيئة، احترام المستهلكين،احترام العاملين) وبين توليد كل من ثقة العميل، وجودة قيمته المدركة نحو المتجر، وتعزيز ولائه تجاهه.
- (7) أما دراسة(Daniela Abrantes et al 2010)⁴² فقد أشارت إلي انتقال مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات من الرؤية الاقتصادية الكلاسيكية المقتصرة علي جانب استجابة المنظمة لمصالح مساهميها، و تنمية أرباحها المالية، و الوفاء بالتزاماتها القانونية، إلي الرؤية الاجتماعية الهادفة إلي تعزيز رفاهية المجتمع؛ كحماية البيئة، وتحسين الحياة النوعية لعدد من فئات المجتمع.
- كما توصلت الدراسة إلي استعداد المستهلكين دفع أسعار أغلي للمنتجات المرتبطة بنمط معين لبرامج المسؤولية الاجتماعية؛ مما يعد تعويضاً لنواياهم وغاياتهم الأخلاقية، ويمثل لديهم قيمةً إضافية، ومزايا عاطفية emotional benefits، ورضا أخلاقيmoral satisfaction يعزز قيمتهم المدركة Perceived value للمنتج المراد شرائه.
- (8) ومن جانبها ركزت دراسة(Ki-Han Chung et al 2015)⁽⁴³⁾علي جانب"حماية المستهلك"؛ كأحد جوانب المسؤولية الاجتماعية؛ المتمثل في سرعة التواصل معهم وحل شكاواهم، والحرص علي تحسين المنتجات وتطوير جودتها وفعاليتها؛ بما يتماشى مع أدواقهم.
- وقدمت الدراسة فرضية العلاقة الارتباطية بين التزام المنظمة بالجوانب الخمسة السابقة للمسؤولية الاجتماعية وبين تعزيز سمعتها وصورتها الذهنية، ورضا المستهلكين، وولائهم المستمر نحوها.
- (ب) مزايا خاصة بجماعات المصالح والمجتمع المحلي: ويتمثل في الدراسات التالية:

- (1) عرضت دراسة(Dolores Opon 2017)⁽⁴⁴⁾ مزايا تطوير الشراكة المتبادلة بين كل من المنظمة، وجماعات المصالح، والمجتمع المحلي الذي يعملون فيه؛ متمثلة في كل من(بناء علاقات استباقية مستدامة مع جماعات

المصالح كميزة بحثية في توفير المعلومات واتخاذ القرارات الصائبة والتنبؤ بالأزمات المحتملة، المساهمة في دعم أجندة التنمية الحكومية من خلال مذكرات التفاهم وعلاقات العمل المشتركة، إضفاء شرعية اجتماعية لجماعات المصالح وتقديم تيسيرات ضريبية وحوافز مالية لهم، إدراج جماعات المصالح في عملية صنع القرار كتكنيك لتبرير الأموال والموارد المادية التي يتم الحصول عليها، توجيه المزيد من الدعم نحو رأس المال البشري بالمنظمات التابعة لجماعات المصالح وتطويرهم اجتماعيًا واقتصاديًا، توفير فرص مناسبة لانخراط جماعات المصالح في هيئات المجتمع المحلي لضمان الاتساق وعدم ازدواجية وتضارب مصالحهم بين المجتمع والمنظمات الداعمين لها، ضمان امتثال جماعات المصالح للمعايير والممارسات الأخلاقية المتسقة مع قيم المجتمع، أن تستمد المنظمة نفوذها السياسي من علاقاتها بجماعات المصالح من الشركات متعددة الجنسيات).

(2) وكان لمرود التنمية المستدامة علي المجتمع المصري؛ النصيب الأبرز بدراسة (محمد عيد 2018)⁽⁴⁵⁾ التي عدت مزايا المجتمع المحلي من تنفيذ الشركات لهذه البرامج من خلال احترام البيئة الطبيعية، و توظيف التكنولوجيا الحديثة في خدمة أهداف المجتمع، و إحداث التغيير المناسب في حاجات وألويات المجتمع، والحد من المشكلات البيئية، وتنمية وعي المواطن وتعظيم مسؤوليته نحو الموارد الطبيعية والبيئة، ودمجهم في إعداد وتنفيذ برامج ومشروعات التنمية المستدامة.

(3) و ركزت دراسة (Godfrey Adda 2016)⁽⁴⁶⁾ علي الجانب الأخلاقي لبيئة العمل في برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات وتأثيرها علي نجاح ونمو المنظمة، واستعرضت الدراسة مزايا التزام المنظمة بهذه المعايير الأخلاقية؛ متمثلة في (تعزيز ولاء العملاء وتحسين سمعة وصورة الشركة لديهم ونمو فرصها في جلب عملاء جدد، تعزيز فرص المنظمة في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وتطوير بيئة العمل الإيجابية بين الموظفين في مختلف مستوياتهم الإدارية، تجنب المشكلات القانونية التي قد تتعرض لها المنظمة نتيجة لخرقها اللوائح القانونية التي تفرضها الحكومة أو للدعاية السلبية التي قد تضر سمعة المنظمة علي المدى البعيد).

(4) كما لفتت دراسة (Susan M 2017)⁽⁴⁷⁾ إلي ضرورة تضمين برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات علي ممارسات عملية؛ تضمن الوفاء بالالتزامات نحو حملة الأسهم، و التبرع بجزء من ميزانية المنظمة للأعمال

الاجتماعية، ومصداقية التعامل مع العملاء، و إعطاء الأولوية للمبادئ الأخلاقية علي الأداء الربحي؛ فضلاً عن علاقة هذه الممارسات بكفاءة وجودة العلامة التجارية، وولاء أصحاب الأعمال لها؛ من خلال ثقتهم فيها، وترسيخ شعارها ورموزها وهيتها الشكلية في أذهانهم، وتفضيلها علي غيرها من العلامات التجارية، وتكرار عملية شرائها.

(5) أشارت دراسة(ياسر سعيد 2017)⁽⁴⁸⁾ إلي تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات علي الميزة التنافسية المستدامة في ستة عناصر، وهي(تعزيز العلامة التجارية، كفاءة عمليات الإنتاج والتشغيل، تحسين الأداء المالي، زيادة المبيعات، تنمية ولاء المستهلك، زيادة القدرة علي جذب عملاء جدد).

(6) وتوصلت الدراسة المسحية التي قام بها (Afra Abdeen et al 2016)⁽⁴⁹⁾ بالتطبيق علي (244 عميلاً) إلي وجود علاقة طردية بين معتقداتهم الأخلاقية والخيرية والقانونية والاقتصادية نحو مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات، وبين توليد كل من نوايا دعم Support intention ، وسلوك شرائي Purchase behavior لمنتجات هذه الشركات؛ من خلال تفضيل العملاء لمنتجات الشركات المسؤولة اجتماعياً، والساعية إلي تحقيق رفاهية المجتمع، وتمييز منتجاتها وتعزيز سمعتها، وتجنب شراء المنتجات من المنظمات المشاركة في أعمال غير أخلاقية.

(7) أما دراسة(Miglè Šontaitė & Petkevičienė 2015)⁽⁵⁰⁾ فقد حددت أسباب المسؤولية الاجتماعية للشركات في كل من(تعزيز معتقدات العميل حول التزام المنظمة بالمعايير الأخلاقية وحرصها علي رفاهية المجتمع، تعزيز الأداء المالي للمنظمة وقدرتها علي جذب مستثمرين وعملاء أجنب، تحفيز الموظفين وحثهم علي الالتزام وخفض معدلات ترك العمل، توليد فرص متعددة للتواصل الشخصي وكلمة الفم WOM بين العملاء حول منتجات المنظمة وعلاماتها التجارية وأسباب مشاركتها في مبادرات المسؤولية الاجتماعية) .

(ج) مزايا خاصة بالعاملين و موظفي المنظمة(الجمهور الداخلي): ويتمثل في الدراسات التالية:

(1) قدمت دراسة(James Alfred Frick 2018)⁽⁵¹⁾ نموذج المسؤولية الاجتماعية للشركات والاتجاهات Model of CSR and Attitudes الذي يتناول تأثير المبادرات والأنشطة الخيرية الخارجية للمسؤولية الاجتماعية للشركات علي تصورات الباحثين عن الفرص الوظيفية 'JOB SEEKERS'

PERCEPTIONS، والتي عرضها النموذج في تأثيرات ثلاثية الأبعاد؛ متمثلة في عامل معرفي وهو السمعة التنظيمية للمؤسسة organizational reputation؛ أي ما يدركه الموظفون الحاليون والمرقبون عن الشركة؛ كجسمها وأدائها المالي وجودة منتجاتها، وعامل عاطفي هو الجاذبية التنظيمية Organizational attractiveness؛ أي الشعور العاطفي للموظف نحو الشركة، و عامل سلوكي، وهو نوايا السعي نحو العمل بالمؤسسة job pursuit intentions؛ من خلال نية الموظف البحث عن المزيد من المعلومات حول المنظمة، ومتابعة فرص التقدم لوظائف بها.

(2) أوضحت دراسة (Hongyue Ma 2011)⁽⁵²⁾ أن جوهر المسؤولية الاجتماعية للموظفين؛ تتمثل في كل من (اهتمام الإدارة العليا برفاهية الموظف، توفير فرص للارتقاء بمهارات وقدرات الموظف، إشراك الموظف في صناعة القرار الإداري، توفير فرص للارتقاء الوظيفي، سرعة حل مشاكل الموظفين).

وأشارت الدراسة إلي تأثير هذه البرامج علي سمعة المنظمة داخليًا وخارجيًا، وأن مشاركة الموظفين في هذه البرامج؛ يؤدي لتنمية مفهوم الفخر الوظيفي لديهم؛ حيث يتاح لهم فرص فهم قيم الشركة، والتوافق مع رسالتها وثقافتها، وهو ما يمثل ميزة تنافسية؛ تنعكس بالضرورة علي إنتاجية المنظمة وربحياتها، وأوصت الدراسة تضمين المنظمات لمبادئ حقوق الإنسان والموظف، ومعايير الصحة والسلامة المهنية بمكان العمل؛ كاعتراف واضح وصريح من المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية نحو موظفيها.

(3) توصلت الدراسة المسحية لـ (Zifei Fay et al 2019)⁽⁵³⁾ بالتطبيق علي (303 موظفًا بمنظمات ربحية بأمريكا) إلي تأثير إجمالي "أداء المسؤولية الاجتماعية للشركات Overall CSR performance المتمثلة في الجوانب الخيرية والأخلاقية والقانونية والاقتصادية علي كل من ثقة الموظف؛ من خلال إدراكه لوفاء المنظمة بالتزاماتها ووعودها، وأخذها آرائه موضع اعتبار عند اتخاذ القرارات، ومعاملته بعدالة و إنصاف، وثقتها في قدراته ومهاراته، و التزام الموظف؛ من خلال تفضيله العمل بالمنظمة أكثر من غيرها، والالتزام بكافة شروط وقواعد العمل بها، وكذلك شعور الموظف بالرضا نحو المنظمة؛ من خلال سعادته بالعمل فيها، وتقديره لكم الفوائد التي يجنيها من عمله.

(4) طرحت الدراسة المسحية التي قام بها (Simone R. et al 2016) (Barakat)⁽⁵⁴⁾ بالتطبيق علي موظفي (381 شركة برازيلية) مفهوم الصورة الذهنية التنظيمية organizational image التي يدركها الموظفون؛ من خلال اهتمام المنظمة بجودة حياة موظفيها ومساهمتها في تطوير المجتمع، و وفائها بالتزاماتها نحو عملائها علي اختلاف أعراقهم، و توازنها في تلبية خدمات واحتياجات الموردين والموظفين وحملة الأسهم، وبت الطمأنينة في نفوس الموظفين وعائلاتهم.

وتوصلت الدراسة إلي أن هذه الصورة تتألف من كل من برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمة المتمثلة في (برامج التنمية المجتمعية والبيئية المستدامة التي تنفذها المنظمة، والالتزام بمدونات الأخلاق والسلوك) إلي جانب الرضا الوظيفي employee satisfaction المتمثل في (مساهمة المنظمة في التطوير المهني للموظف والتوصية بها لدي أقاربه ومعارفه كمكان عمل متميز) .

• تاسعاً: نتائج الدراسة: يمكن استعراض نتائج الدراسة؛ من خلال تقسيمها

لمحورين اثنين، هما:

(1) تحديات برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، ورصد تأثيراتها عليهم.

(2) مقترحات الحد من التحديات وتجنب حدوثها.

أولاً: تحديات برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات عينة الدراسة وتأثيراتها

المتباينة عليهم: ويمكن استعراضها علي النحو التالي:

(1) تقاسمت المنظمات عينة الدراسة مواجهة تحدي عدم وجود هيكل إداري مستقل لبرامج المسؤولية الاجتماعية؛ حيث كان لشركات (المصرية للاتصالات، سي إس آر إيجيبت، بنك مصر، المصرف المتحد، هيرميس، شنيدر، الجامعة الألمانية) إدارات وقطاعات مستقلة خاصة بإدارة وتنسيق هذه البرامج، سواء بالشراكة مع عدد من الجمعيات ومنظمات المجتمع المدني أو بشكل مستقل، بناء علي خطة استراتيجية من الإدارة العليا للشركة.

بينما كانت المسؤولية الاجتماعية منبثقة من إدارة العلاقات العامة والاتصالات بخمس شركات، وفي كلا الحالتين لم تواجه الشركات عينة الدراسة أي تدخل في الاختصاصات والمهام بين القطاعين.

(2) واجهت معظم الشركات تحدي عدم استدامة مشروعات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة؛ مع تعدد أسباب حدوث هذا التحدي، وهو ما يمكن استعراضه علي النحو التالي:

- أرجع المصرف المتحد صعوبة استدامة برامج المسؤولية الاجتماعية للأسباب التالية (ضعف متابعة الوزارات والهيئات الحكومية للمروعات والبرامج التنموية التي يتم تنفيذها، عدم اقتناع بعض الموظفين بأهمية العمل المجتمعي) . وقالت جيهان أبو حسين، (أنه بعد تطوير إحدي المدارس بمنطقة كفر العلو، فإن وزارة التربية والتعليم لم تقم بتعيين المعلمين اللازمين لاستيعاب عملية التطوير في القاعات والمعامل والبنى التحتية للمدرسة، وبالتالي أصبح عدد الموظفين الإداريين أكثر بكثير من أعداد المعلمين، فضلاً عن عدم مناسبتهم لأعداد التلاميذ).

وأضافت "جيهان"، " أن ناظر هذه المدرسة اضطر إلي الاحتفاظ بالبنية التحتية القديمة "الكراكيب" في مخزن كبير بالمدرسة؛ بدلاً من استغلاله في أي أنشطة تعليمية، وذلك كي لا يتعرض ناظر المدرسة للمساءلة القانونية.

- وبالمثل أيضاً؛ واجه بنك التنمية الصناعية ذات التحدي، حيث ذكر ماجد فهمي، العضو المنتدب للبنك، أنه بعد مشاركة البنك - بالتنسيق مع اتحاد بنوك مصر- في مشروع تطوير وتجميل للطرق والميادين، فإن إدارة الحي وكذلك وزارة النقل لم تتدخل لمنع سيارات النقل الثقيل من المرور بهذه الطرق عقب أعمال "السفلة" .

- كما واجه بنك مصر هذا التحدي الذي يعيق استدامة مشروعات التنمية، ولكنها ألفت اللوم علي المواطن "متلقي الخدمة" قائلة (أنه بعد إتمام برنامج يقضي بتدريب الخريجين بمختلف التخصصات والمؤهلات العليا والمتوسطة لمدة 3 شهور، إلي جانب تنظيم ورش عمل مناسبة لتأهيلهم علي العمل، فإنهم يعزفون عن العمل لضعف المقابل المادي أو لعدم ملائمة التوصيف الوظيفي لمؤهلاتهم، مما يمثل إهداراً للوقت و للموارد المادية والبشرية التي تم تخصيصها إليهم) .

- وعلي نفس المنوال؛ تعجبت هناء حلمي، رئيس قطاع المسؤولية الاجتماعية للشركات بشركة هيرميس، قائلة(هل يمكن تطوير وحدة صحية بس مفيهاش طبيب!!!)

(3) واجهت بعض المنظمات تحدي الروتين والتعسف الحكومي من قبل الوزارات والهيئات الحكومية المعنية بالإشراف علي متابعة و تقييم برامج المسؤولية الاجتماعية؛ من خلال صعوبة و طول أمد استخراج الموافقات والتراخيص اللازمة، وبيروقراطية القوانين المنظمة لهذه الأعمال .

- فمن جانبه؛ قال حازم غراب، مدير العلاقات العامة والإعلام بشركة كريم، (أن الشركة واجهت هذه المشكلة اثناء تنفيذها لمشروع " ذوي إرادة" الذي يقضي بتركيب "مشايات" للتيسير علي مستخدمي الكراسي المتحركة من عبور كونيث المندرة بالإسكندرية؛ حيث طول أمد استخراج الأوراق والتراخيص والتي استغرقت لشهور).

- وبالمثل أيضاً لفتنا كل من هناء البوريني، رئيس مؤسسة بنك مصر لتنمية المجتمع ببنك مصر، و هناء حلمي، رئيس قطاع المسؤولية الاجتماعية للشركات بشركة هيرميس، لذات التحدي، وقالت "حلمي" (أن طول أمد استخراج الأوراق والتراخيص؛ يرجع إلي غياب الحوار والتواصل والتنسيق الكافي مع الحكومة، مشيرة إلي رفض الوزارة المعنية تنفيذ أحد مشروعات تطوير محطة صرف صحي، والبحث عن محطة أخرى لعدم ملاءمة المشروع للمعايير الحكومية وهو ما يستغرق نحو 6 شهور).

- واتفق إسلام إسماعيل ، مدير التسويق، بشركة "إليانز"، مع ذويهم، لافتاً إلي صعوبة إجراءات الحصول علي التراخيص اللازمة من الهيئة العامة للرقابة علي التأمين كأحد معوقات تطوير الخدمات التأمينية الموجهة للمواطن.

- وعلي نفس المنوال، اتفقت أسماء سراج، مديرة تنمية المواهب بأكاديمية هواوي للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مع سابقيها؛ لافتة إلي الروتين الإداري الحكومي؛ الذي يعيق تنفيذ مشروع تطوير المواهب بالجامعات الحكومية؛ نظراً لصعوبة الحصول علي موافقات عمداء الكليات ورؤساء الجامعات، قائلة (إن الحاجة اللي المفروض تخلص في أسبوع بتخلص في عدة شهور، وكمان عميد الكلية مش عايز يتحمل أعباء أو أعمال إضافية حتي وإن كانت في مصلحة الطالب والمنظومة التعليمية).

(4) واجهت بعض الشركات تحدي غياب الاستراتيجية المتكاملة بين الحكومة والشركات ومنظمات المجتمع المدني، وهو ما فرض تحول برامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات لأعمال فردية منعزلة تحقق أهداف شديدة الخصوصية للشركة، وفقاً لأولوية هذه الأهداف؛ علي حساب المصلحة العامة للمجتمع والمواطن؛ نظراً لغياب التنسيق والتخطيط المنهجي المشترك

- ويري حسن مصطفى، المدير التنفيذي لشركة سي إس آر إيجيبت، أن السبب الأبرز لهذه المشكلة يكمن في أن مصر لا يوجد بها قانون منظم للعمل التنموي للشركات الخاضعة لقوانين الاستثمار، فضلاً عن عدم وجودلائحة تنظم

العمل التنموي، ومن ثم تقتصر وزارة التضامن والشئون الاجتماعية علي تقديم حوافز للشركات دون إلزام عليهم". وأضاف "المدير التنفيذي لشركة سي إس آر إيجيبت"، (أن غياب الأهداف والخطط الاستراتيجية المشتركة جعل الشركات تعمل من أجل مصالحها الشخصية وعدم العمل وفقا للاحتياجات الفعلية الأكثر أولوية للدولة).

- واتفق حسن مصطفى مع غادة نصير، رئيس قطاع المسؤولية الاجتماعية بالمصرية للاتصالات، التي قالت (أن مصر لا يوجد بها جهازًا رقابيًا أو هيئة رسمية منوطة بتنسيق مبادرات وأعمال المسؤولية المجتمعية وفقا لأولويات الدولة بالتنسيق مع الشركات ومنظمات المجتمع المدني؛ كي تحقق أثرًا إيجابيًا فعالًا بالمجتمع، وتعجبت "نصير" متسائلة، هل فعلاً آليات تمكين المرأة صالحة للاستدامة والاستمرارية أم أنها مجرد دعاية زائفة من قبل الشركات المتبنية لمثل هذه المبادرات؟)

(5) واجهت شركات (بنك التنمية الصناعية ،بي تك، بنك مصر، إيلانز، هيرميس، هواوي) تحديًا خاصًا ، وهو أن أغلب وسائل الإعلام خاصة الصحف يطلب ممثلوها من الشركات تقاضي مقابل مادي نظير التغطية الإعلامية لبرامج المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها، سواء في شكل مبالغ مالية أو هدايا).

- وذكرت هناء حلمي، رئيس قطاع المسؤولية الاجتماعية للشركات بشركة هيرميس، أن الاستثناء في ذلك الأمر قد يكون بغرض رغبة الصحفي أو الإعلامي في الإشارة ببيانه الصحفي إلي المحافظ أو الوزير.

- في المقابل أكد حازم غراب، مدير العلاقات العامة والإعلام بشركة كريم، علي عدم وجود أي مشاكل متعلقة بالتغطية الإعلامية لبرامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركة، حيث تحرص وسائل الإعلام علي التغطية المكثفة طواعية لهذه الحملات .

(6) كان لضعف ثقافة المسؤولية المجتمعية لدي المواطن " متلقي الخدمة" نصيبًا بارزًا من التحديات التي أعاققت استدامة وتيسير تنفيذ المشروعات التنموية لدي بعض الشركات، ويمكن استعراض الأمثلة الدالة علي هذا التحدي، علي النحو التالي:

- قالت هناء حلمي، رئيس قطاع المسؤولية الاجتماعية للشركات بشركة هيرميس، (أنه أثناء تنفيذ مشروع تطوير وتنمية "نجع الفوال" بمركز إسنا بالأقصر، فقد تم التواصل مع أهالي النجع قبل البدء في تنفيذ المشروع، لكنني

فوجئت بالكثير من المضايقات والمحادثات من قبل الأهالي وقد قال أحدهم أنا عايز أعيش في كمبوند) وأضافت "حلمي" أن اعتقاد المواطن بأن أعمال التطوير ستوقف فور انتهاء المشروع يجعله في حاجة ملحة للحصول علي أكبر كم من الخدمات السريعة مثل المواد الغذائية والمشروبات، خاصّة بالمناطق الفقيرة والمحرومة.

- ذكر ماجد فهمي، العضو المنتدب لبنك التنمية الصناعية، أنه خلال تنفيذ أحد حملات تشجير الشوارع بمنطقة حلوان ، قال له أحد المواطنين (متحطليش شجرة أمام الورشة).

- وذكرت هناء البوريني، رئيس مؤسسة بنك مصر لتنمية المجتمع ببنك مصر، أن بعض المواطنين يعانون من عدم تفهم وإدراك طبيعة العمل المجتمعي والخدمي، نتيجة لضعف الوعي، لافتة إلي قول بعض الأهالي(فين الزيت والسكر) أثناء تنفيذ أحد المشروعات التنموية.

- كما شددت جيهان أبو حسين، نائب مدير عام إدارة المسؤولية الاجتماعية والاستدامة بالمصرف المتحد، علي ذات التحدي، قائلة (أن المواطن الفقير بالقرى والنجوع يفضل المشروعات الموجهة نحو الأكل والشرب، ويتساءل عن الزيت والسكر علي حساب أي برامج موجهة نحو تطوير الصحة أو التعليم).

- و أشارتا كل من جيهان أبو حسين، نائب مدير عام إدارة المسؤولية الاجتماعية والاستدامة بالمصرف المتحد، وغادة نصير، رئيس قطاع المسؤولية الاجتماعية بالمصرية للاتصالات، إلي ثقافة المواطن البسيط وعاداته وتقاليده؛ التي تشكل في بعض الأحيان حجر عثرة أمام التنفيذ الأمثل لبعض البرامج التنموية؛ كرفض حملة التوعية بمشروع "الرائدات الريفيات" الذي تبنته المصرية للاتصالات؛ نظرًا للثقافة الراضة لعمل المرأة ببعض القرى والنجوع، أو ثقافة عدم تنظيم النسل وإنجاب الكثير من الأطفال- حتي وإن كانوا من ذوي الاحتياجات الخاصة- وهو ما يمثل السبب والعامل الأبرز في تآكل مخرجات التنمية.

- ومن جانبها لفتت أيضًا أسماء الشيمي، رئيس لجنة المسؤولية المجتمعية بشركة شنايدر إلكترونيك، لذات التحدي، قائلة (أنها تواجه اعتراضات من بعض فئات الجماهير بالقرى والمناطق الموجه لها المشروعات التنموية؛ بحجة توجيه هذه الخدمات لمناطق معينة دون الأخرى، دون إدراك أن مثل هذه المشروعات التقنية المتعلقة بالطاقة؛ تتم وفقًا لمعايير ومواصفات علمية دقيقة، ولا تصلح للتطبيق بكل المناطق الجغرافية).

- وعلي نفس المنوال، ولكن علي مستوي قطاع التعليم والبحث العلمي، تري أسماء سراج ، مديرة تنمية المواهب بأكاديمية هواوي للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، أن الطالب الجامعي "متلقي الخدمة" لا يقبل علي برامج تطوير القدرات و" معندوش شغف للبحث العلمي" لعدم رغبته في تحمّل أعباء دراسية؛ قد تمثل ضغطاً إضافياً علي مقرراته الدراسية، وذلك بالكليات النظرية والتكبيقية أيضاً، وأضافت "سراج" أن مسابقة تطوير المهارات التدريبية والمهنية للطالب الجامعي، لم يخض سوي 1500 طالبا الامتحان بها؛ علي الرغم من تقدم الآلاف، لاختيار خمسمائة طالب، علي الرغم من مجانية الاشتراك !.

(7) تري بعض الشركات - عينة الدراسة- أن البنية التحتية في مصر غير مؤهلة لاستيعاب بعض برامج المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة ، ويمكن استعراض هذا التحدي، من واقع مقابلة ممثلي هذه الشركات علي النحو التالي:

- تري أسماء سراج، مديرة تنمية المواهب بأكاديمية هواوي للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، أن القاعات والمعامل الدراسية وشبكات الاتصالات ونظم المعلومات بالجامعات الحكومية - بشكل خاص- غير مؤهلة لاستيعاب الطلاب وتوفير مقومات برنامج التحول الرقمي واكتشاف المواهب الذي تتبناه الشركة.

- كما أشارت أسماء الشيمي، رئيس لجنة المسؤولية المجتمعية بشركة شنايدر إلكتریک، لذات التحدي، قائلة (أنه أثناء تنفيذ مشروع إنشاء محطة طاقة شمسة بمنطقة أبو غراقد بسيناء كانت هناك صعوبة بالغة في نقل الأجهزة والمعدات التقنية اللازمة للشركة، فضلا عن معاناة بعض المناطق بالوحدات البحرية من الضعف الشديد لشبكات الاتصالات ومن ثم صعوبة تنفيذ بعض مشروعات التنمية المستدامة للشركة والتي يتطلب معظمها قوة شبكة الاتصالات)

- وبالمثل أيضا يري إسلام إسماعيل، مدير التسويق بشركة إيلانز، أن هناك صعوبة في تطبيق بعض المشروعات المتعلقة بالتغير المناخي والحد من الانبعاثات الهوائية ومواجهة ظاهرة الاحتباس الحراري في البيئة المصرية، نظرا لبنيتها التحتية غير المؤهلة لاستيعاب مثل هذه الأفكار.

- أشارت سامية بديع، رئيس مركز وحدة دعم المجتمع بمركز دعم ذوى الاحتياجات الخاصة؛ إلي عدم وفرة وملاءمة مقومات الجامعات المصرية وبنيتها التحتية ومواردها البشرية من مدربين وأخصائيين تربويين، لتأهيل ودعم ذوى القدرات الخاصة

(8) اتخاذ برامج المسؤولية الاجتماعية وسيلة للدعاية الزائفة ومن ثم تغليب المصلحة الذاتية للشركة وموظفيها علي حساب المصلحة العامة للمجتمع، كان بمثابة تحدياً متكرراً واجه بعض الشركات، ومثل لها حجر عثرة في سبيل التنسيق مع ذويها من المؤسسات وتوقيع بروتوكولات تعاون ومذكرات تفاهم مشتركة في سبيل التخطيط الاستراتيجي المشترك للعمل التنموي، ويمكن استعراض بعض من هذه النماذج، من واقع مقابلة ممثلي الشركات، علي النحو التالي:

- يري حازم غراب، مدير العلاقات العامة والإعلام بشركة كريم، أن عدد كبير من الشركات تنظر للمسؤولية الاجتماعية؛ كأحد أدوات تشكيل الواجهة الاجتماعية، أو كأحد البنود الإلزامية لتوجيه مخصصات مالية معينة لها، وذلك علي حساب الدور والجانب الإنساني، كما أن منظمات المجتمع المدني لا تبادر بتقديم برامج ومبادرات تنموية جذابة و طويلة الأجل كي تحرص المؤسسات علي المشاركة بها .

- قال أحمد خيرى، مدير العلاقات العامة بشركة بي تك، (أن بعض الشركات تتخذ برامج المسؤولية الاجتماعية ذريعة للدعاية لأعمالها، متعجباً من تفضيل بعض الشركات لتوجيه برامجها التنموية نحو مستشفى مجدي يعقوب أو مستشفى 57357 لأغراض الدعاية فقط علي حساب مشروعات أخرى تعاني التجاهل، كدعم المرأة المعيلة، أو توفير المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر للفقراء .

- وبالمثل أيضاً قالت غادة نصير، رئيس قطاع المسؤولية الاجتماعية بالمصرية للاتصالات؛ (أن التحدي يكمن في تفضيل بعض الشركات للخطط قصيرة الأجل كوسيلة للدعاية لأعمالها، لاسيما مع عدم وجود جهة ما تتولي التنسيق بين أطراف التنمية المستدامة لتبادل الخبرات وقصص النجاح، وإرساء استراتيجية مؤسسية مشتركة بينهم).

(9) يواجه بنك التنمية الصناعية تحدياً مادياً، يتمثل بالنسبة للبنك في ضعف المخصصات المالية للبنك نفسه، واقتصار الدعم الموجه لبرامج المسؤولية الاجتماعية علي اتحاد بنوك مصر، وليس لوزارة المالية أي دور في هذا الجانب، فضلاً عن اقتصار إدارة العلاقات العامة بالنك علي 3 موظفين فقط بجانب مدير الإدارة، وهو ذات التحدي الذي يواجه شركة "بي تك" التي يعمل فيها 3 موظفين فقط بإدارة العلاقات العامة، ولا يوجد قسم مستقل للمسؤولية

الاجتماعية، وبالمثل أيضًا لا توجد إدارة متخصصة في المسؤولية الاجتماعية لشركة إيلانز- مصر، مقابل المبنى الإداري الرئيسي بألمانيا الذي يوجد به قسمًا كاملاً لـ CSR، بينما تواجه شركة "كريم" تحدي ارتفاع أسعار خدمات التوصيل التي تقدمها الشركة، نظرًا للارتفاع المتنامي في أسعار البنزين، والسيارات، والصيانة، وقطع الغيار.

(10) تواجه شركة "سي إس آر إيجيبت" تحديًا متعلقًا بندرة وعدم استدامة الفعاليات والأحداث التي تمثل ملتقىً لبرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتضارب المصالح بين المشاركين، وصعوبة الخروج بأجندة عمل مستقبلية متكاملة يتفق عليها الأطراف المشاركون، فضلًا عن أن جوانب الرعاية والإعلان تطغى في أحوال متعددة علي كفاءة وجودة المضمون المقدم بهذه الفعاليات، ومن ثم تضطر الشركات المنظمة لهذه الفعاليات إلي استضافة متحدثين ورعاة بعينهم تحت وطأة الرعاية .

(11) تواجه الجامعة الألمانية تحديًا متعلقًا بنقص فرص التدريب المتاحة لموظفي قطاع المسؤولية الاجتماعية بالجامعة، مما يفرض ضرورة الاستعانة بجمعيات ومنظمات مجتمع مدني تتولي هذه المهام التدريبية، إلي جانب مهام تنفيذ البرامج، تحت رعاية وإشراف وزارة التضامن والشئون الاجتماعية .

(12) يواجه بنك مصر تحديًا متمثلًا في أن الجمعيات التي تتقدم للتعاون مع البنك تكون غير مستوفية للشروط، أو راغبة في تحقيق مصالح ذاتية لموظفيها، من خلال المغالاة في طلب المبالغ المادية أو رغبتها في الحصول علي منح مادية لتمويل موظفيها.

(13) واجه بنك مصر تحديًا متمثلًا في عزوف الأهالي ببعض قري الصعيد عن التعامل مع بعض الجمعيات بسبب عقيدتها الدينية سواء المسلمة أو المسيحية.

- و قالت هناء البوريني، رئيس مؤسسة بنك مصر لتنمية المجتمع، (أن الأمر تطلب تدخل عدد من الشيوخ والقساوسة وتنظيم ندوات توعوية لتجاوز هذا التحدي)

• **المحور الثاني: توصيات ومقترحات التصدي لتحديات برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات:** قدم ممثلو الشركات "عينة الدراسة" عددًا من التوصيات والمقترحات التي يمكن من خلال تطبيقها التصدي والحد من هذه التحديات ، ويمكن استعراض توصياتهم علي النحو التالي:

(1) اتفقت شركات (بي تك، سي إس آر مصر، كريم) علي ضرورة إرساء استراتيجية متكاملة بين الشركات؛ بموجب بروتوكولات تعاون ومذكرات تفاهم مشتركة؛ للالتفاف حول هدف قومي واحد، وتوجيه كافة الموارد نحو تحقيقه، علي أن يختلف هذا الهدف من عام لآخر؛ وفقاً للأهداف الاستراتيجية للدولة .

(2) اتفقت مؤسسات(بي تك، المصرية للاتصالات، هيرميس، إيلانز، هواوي، الجامعة الألمانية) علي عدم اقتصار الحكومة ممثلة في وزارة التضامن والشئون الاجتماعية علي رقابة منظمات المجتمع المدني فقط؛ بل ضرورة تدخلها في أعمال المتابعة والإشراف والرقابة الإدارية والمالية والتنفيذية المباشرة علي الشركات؛ بموجب مؤشرات قياس الأداء و تقارير الاستدامة الدورية الصادرة منها.

- وأوصت "هواوي" بضرورة تحول استراتيجية الشركات نحو الدعم المادي لمشروعات تنمية مستدامة؛ كتطوير المدارس والجامعات والمستشفيات؛ بدلاً من تقديم المنح المالية المباشرة التي تتعرض في أحوال كثيرة للإهدار وعدم إنفاقها علي أوجه التنمية ذات الأولوية.

- بينما رأت "هيرميس" أن الحوار المفتوح لا يمكن أن يتجاهل متلقي الخدمة؛ باعتبار أن رباي أركان التنمية المستدامة؛ يكمن في(الحكومة، الشركات، الجمعيات، المواطن) وأن التمكين الاقتصادي يتطلب تضافر الجهود والبرامج الموجه نحو تطوير كل من الموارد البشرية والبنية التحتية علي نحو مواز.

(3) اتفقت مؤسسات(بي تك، هواوي، بنك مصر، الجامعة الألمانية، كريم)علي أهمية توجهه برامج المسؤولية الاجتماعية نحو الجوانب الإنسانية والخيرية الأكثر إلحاحاً في المجتمع مثل مشروعات تطوير القرى، وتوفير المرافق المعيشية الأساسية لهم؛ بما يضمن حقهم في حياة كريمة، وتدريب وتأهيل الشباب مهنيًا ورياضيًا من خلال مراكز الشباب والأندية الرياضية بعضويات ميسرة، و توفير فرص عمل مناسبة لهم خاصة ذوي التخصصات الفنية التي يحتاجها المجتمع، وتأهيل البنية التحتية المناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة، وتعديل القوانين المتعلقة بشئونهم الوظيفية والتأمينية.

(4) أوصت مؤسسات(المصرف المتحد، بي تك، شنايدر إلكترونيك، سي إس آر مصر) باتباع الأساليب العلمية المنهجية في دراسة الخصائص الديموجرافية

للجماهير المستهدفة من برامج المسؤولية الاجتماعية، والتحديد الدقيق لاحتياجاتها، إلى جانب دراسات الجدوي للمشروع التنموي ومدى استدامته قبل الشروع في تنفيذه؛ علي أن تشترك كل من المنظمات والجمعيات في وضع وتنفيذ هذه الخطط الاستراتيجية محددة الأهداف.

(5) يري "المصرف المتحد" أن الدور التوعوي والتثقيفي للمواطن حول برامج المسؤولية الاجتماعية؛ لا يقتصر فقط علي الإعلام بمنصاته المتعددة؛ بل يمكن أن تلعب المؤسسات الدينية دورًا توعويًا مهمًا خاصة في القرى والريف .

(6) طالب ماجد فهمي، العضو المنتدب لبنك التنمية الصناعية، وسائل الإعلام بالحكمة في تغطية برامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية، وعدم تسليط الضوء علي المشاكل والسلبيات التي تعوق تنفيذ هذه البرامج، فضلًا عن تكاتف أجهزة التنشئة الاجتماعية في إعادة تشكيل ثقافة ووعي المواطن نحو هذه البرامج؛ من منطلق كونها مسؤولية وحقًا مجتمعيًا أصيلًا وليست إحسانًا أو تفضلاً، وهو الدور الذي ينطوي علي تدريس مقررات تعليمية تؤسس وترسخ هذه المعاني بالمدارس والجامعات.

(7) طالبت شركة "شنايدر إلكترونيك" الحكومة بتطوير البنية التحتية المتعلقة بشبكات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالعديد من المناطق الجغرافية؛ كي يمكن للشركة توجيه برامجها التنموية ذات الصلة بالطاقة، و التي تتطلب معايير قياسية معينة .

(8) أوصي حازم غراب، مدير العلاقات العامة والإعلام بشركة "كريم" بتيسير الإجراءات الإدارية الحكومية المتعلقة بإصدار التراخيص والموافقات اللازمة؛ لتنفيذ المشروعات والبرامج التنموية.

• **عاشراً: استخلاصات الدراسة:** أمكن للباحث من واقع نتائج الدراسة رصد الاستخلاصات البحثية التالية:

(1) لم يكن لاختلاف نمط ملكية الشركات "عينة الدراسة" تأثيرًا واضحًا في مواجهة أو تجنب أي من تحديات برامج المسؤولية الاجتماعية؛ حيث أشار ممثلو الشركات إلي خضوعهم لإشراف إداري – يصل إلي درجة التعسف والبيروقراطية- من قبل وزارة التضامن والشئون الاجتماعية وغيرها من الوزارات المعنية؛ وفقا لطبيعة المشروع التنموي المراد تنفيذه، مع مطالبتهم بتيسير الإجراءات الإدارية المصاحبة لتنفيذ مبادراتهم، وأن تكون مصحوبة بإشراف ورقابة تنفيذية ومالية أيضًا.

(2) ربطت بعض الشركات برامج مسؤولياتها الاجتماعية بمجال عملها، وهي كل من:

- بنك التنمية الصناعية التي تمثلت معظم برامجها في التمويل والقروض المالية للمشروعات المتوسطة والصغيرة، والمصرية للاتصالات التي قدمت مبادرة لتأهيل ألف خريج من المدارس والمعاهد الفنية للتعامل مع خدمات الشركة وتوفير فرص توظيفية لهم.

- شركة "بي تك" التي قدمت مبادرات توفير أجهزة منزلية مجانية للفقراء. شركة "شنايدر إلكترونيك" التي ترتبط مشروعاتها بمجالات الطاقة وتدريب الطلاب بالمدارس الفنية من خلال مؤسسة شنايدر لإدارة الطاقة.

- الجامعة الألمانية التي وقعت بروتوكول تعاون مع الأزهر الشريف لتدريب الباحثين، وتقديم منح تعليمية وأكاديمية للطلاب.

- شركة "هواوي" ومبادراتها في مجال تدريب الطلاب علي التحول الرقمي والابتكار التكنولوجي.

(3) تمثلت أكثر التحديات التي واجهت الشركات "عينة الدراسة" في خمسة معوقات هي: (1-3) اتخاذ المنظمات برامج المسؤولية الاجتماعية وسيلة للدعاية الزائفة ومن ثم تغليب المصلحة الذاتية للشركة وموظفيها علي حساب المصلحة العامة للمجتمع.

(2-3) عدم استدامة مشروعات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

(3-3) عدم ملاءمة البنية التحتية في مصر لاستيعاب بعض برامج المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

(4-3) ضعف ثقافة المسؤولية المجتمعية لدي المواطن "متلقي الخدمة" وعدم إقباله أو إدراكه لطبيعة وأهمية المشروع التنموي المراد تنفيذه.

(5-3) حصول أغلب ممثلي الوسائل الإعلامية علي مقابل مادي نظير التغطية الخبرية لفعاليات برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات .

(4) كانت الشركات المحلية الأكثر مواجهة لتحدي عدم استدامة مشروعات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، وهو التحدي الذي واجهته مؤسسات عاملة جميعها في القطاع البنكي وهي (المصرف المتحد، بنك التنمية الصناعية، بنك مصر) ولم يشر سوي ممثل شركة "هيرميس" كأحد الشركات الدولية لهذا التحدي.

- (5) كانت الشركات الدولية – عينة الدراسة- الأكثر مواجهةً للتحدي المتمثل في أن البنية التحتية في مصر غير مؤهلة لاستيعاب بعض برامج المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، وهو التحدي الذي واجهته مؤسسات (هو اوي، شنايدر إلكترونيك، إيلانز).
- (6) تمتلك جميع الشركات الدولية – باستثناء شركة كريم- إدارات أو قطاعات مستقلة للمسؤولية الاجتماعية، وهو الجانب الذي تقاسمته المؤسسات المحلية؛ حيث التزمت ثلاث منها بوجود إدارة مستقلة لبرامج CSR وهي(بنك مصر، المصرف المتحد، المصرية للاتصالات) بينما كانت منبثقة من إدارة العلاقات العامة بمؤسسات(بنك التنمية الصناعية، بي تك، سي إس آر مصر) .
- (7) تقاسمت الشركات "عينة الدراسة" - وفقا لنمط ملكيتها - مواجهة التحديات الأخرى، كما كانت هناك بعض المعوقات الفردية غير المتكررة والتي واجهت شركات بعينها، وهي تحديات(نقص فرص التدريب المتاحة لموظفي قطاع المسؤولية الاجتماعية بالجامعة، ندرة وعدم استدامة الفعاليات والأحداث التي تمثل ملتقىً لبرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، عدم جدية الجمعيات العاملة في العمل الاجتماعي وعدم استيفاء معاييرها المتوافقة مع أهداف الشركة).
- (8) لم تواجه شركة كريم "منظمة دولية" التحدي الخاص بحصول أغلب ممثلي الوسائل الإعلامية علي مقابل مادي نظير التغطية الخيرية لفعاليات برامج المسؤولية الاجتماعية للشركة، وهو التحدي الذي أشارت إليه شركات(هيرميس، هو اوي، إيلانز، بنك التنمية الصناعية، بي تك، بنك مصر).
- (9) واجه الباحث العديد من الصعوبات في اختيار عينة الدراسة والحصول علي موافقة الشركات وممثليها لإجراء مقابلات بحثية معهم، وقد تواصل الباحث مباشرة مع رؤساء قطاعات المسؤولية الاجتماعية ومدراء العلاقات العامة بعدد من المؤسسات، لكنها رفضت المشاركة بالبحث، إما من خلال الرفض المباشر أو المماطلة وعدم الرد، وهي مؤسسات(فودافون، أورانج، اتصالات، VMWare، أوبو، مؤسسة ساويرس للتنمية الاجتماعية، بنك الإسكندرية، بنك قناة السويس، بنك فيصل الإسلامي، النجاجون الشرقيون، IBM مصر، مجموعة القلعة، سامسونج، إريكسون) وهو ما يعكس ضعف ثقافة تشجيع البحث العلمي الذي يعد أحد مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات.

(10) أمكن للباحث من رصده وتوصيفه لأنماط التحديات التي تواجه برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات المحلية والدولية، أن يقدم مقترحًا للتخطيط الاستراتيجي الذي يتفادي تعرض المنظمة لمثل هذه التحديات، ويرتقي بفاعلية وكفاءة برامجها ومبادراتها التنموية، وهو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (1)

**التخطيط الاستراتيجي لبرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات
من ابتكار الباحث**

- **حادى عشر: توصيات الدراسة:** ويمكن تقسيمها على النحو التالي:
- (1) **توصيات موجهة للشركات العاملة في مجال المسؤولية الاجتماعية:** وتتمثل فيما يلي:
- (1-1) مراعاة الالتزام بالجوانب الخمسة لبرامج المسؤولية الاجتماعية الموجهة نحو المواطن والمجتمع (الخيرى، البيئى، التشريعى، جانب المنتج، جانب الموظف).
 - (2-1) تغليب المصلحة العامة للمجتمع والمواطن على مصالحهم الذاتية، خاصة في أوقات الكوارث والأزمات .
 - (3-1) اتباع الأساليب البحثية والمنهجية السليمة قبل الشروع في تخطيط وتنفيذ البرامج، لقياس ورصد مدى فاعلية وتأثير هذه البرامج على المجتمع والجمهور المستهدف.
 - (4-1) سعي المؤسسات الحكومية نحو تحسين الجودة الإنتاجية وفاعلية البرامج الاجتماعية للاشتراك والتنافس على جوائز مبادرات التميز الحكومي التي ترعاها الدولة .
 - (5-1) تخصيص قسم أو إدارة متخصصة في تخطي وتنفيذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية بكل شركة.
- (2) **توصيات موجهة لوسائل الإعلام:** وتتمثل فيما يلي:
- (1-2) التوسع في إصدار الصحف المتخصصة في تغطية أخبار برامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات الحكومية والخاصة.
 - (2-2) إصدار لوائح بالمؤسسات الإعلامية تنص على خفض تكلفة الإعلانات الترويجية لمبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات.
 - (3-2) الالتزام بالموضوعية والتوازن في تغطية موضوعات المسؤولية الاجتماعية للشركات الحكومية والخاصة، والتركيز على قضايا واحتياجات المواطن "متلقي الخدمة"؛ على نحو مواز من التركيز على قضايا واستراتيجيات الشركات.
- (3) **توصيات موجهة لبعض الوزارات المصرية:** وتتمثل فيما يلي:
- (1-3) اتساع قاعدة المشاركة في مبادرات التميز الحكومي التي ترعاها وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري؛ كي تشمل شركات ومؤسسات القطاع الخاص إلى جانب القطاع الحكومي.

(2-3) إرساء وزارة التضامن والشؤون الاجتماعية للعديد من الضوابط؛ التي تضمن جدية وكفاءة الجمعيات الأهلية والخيرية التابعة لها، وضمان فاعلية برامج المسؤولية الاجتماعية التي تقدمها، وجدوي تنفيذها للمواطن والمجتمع.

(3-3) تأسيس لجان منبثقة من وزارة التضامن الاجتماعي؛ يتولى أعضاؤها أعمال المراقبة والمتابعة التنفيذية والإدارية لبرامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتذليل التحديات التي تواجهها .

قائمة المراجع:

- (1) كريمان محمد فريد، المسؤولية الاجتماعية والتسويق الاجتماعي، ط1، (القاهرة: دار الإيمان للطباعة) 2006، ص7
- (2) كريمان محمد فريد، مرجع سابق، ص ص 81-83
- (3) سمير محمد حسين ، دراسات في مناهج البحث العلمي "بحوث الإعلام" ، ط2 (القاهرة : عالم الكتب ، 2006).
- (4) حسين عبد المطلب، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط، مجلد (9)، رقم (90)، 2011، ص ص 1-14، <file:///D:/0480-009-090-001x.pdf>
- (5) Tingting Chen, Identified opportunities and challenges in CSR certification -The case of CSC9000T in China's textile industry, **Master's thesis**, Faculty of Natural Resources and Agricultural Sciences, Swedish University of Agricultural Sciences, 2012, pp 1-70, , Retrieved from: <https://pdfs.semanticscholar.org/120e/c8a52b061b9260dd3c8ad1a0e45105b5a99c.pdf>
- (6) إبراهيم عبد الله، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في مواجهة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية : دراسة تحليلية وتطبيقية على مصر، **الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع**، المجلد (107)، العدد(523)، يوليو 2016، ص ص 261-348، 834815/Record/com.mandumah.search://h
- (7) فؤاد محمد، دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات: المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر، **اتحاد جمعيات التنمية الإدارية**، المجلد (9)، العدد (3)، 2014، ص ص 21-33، 6/Record/com.mandumah.search://h
- (8) السيد تركي، كلمة بفعاليات مؤتمر اتحاد الصناعات بالتعاون مع منظمة العمل الدولية بعنوان " دور منظمات اصحاب الاعمال في التنمية المستدامة و مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات" ، فندق كونراد، القاهرة، 29 أبريل 2014.
- (9) عواطف حسن، رؤية تحليلية للتطورات العلمية والتطبيقية في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات : دراسة نظرية تحليلية، **مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط**، العدد(12)، سبتمبر 2016، ص ص 263-286، 87715/Record/com.mandumah.search://h
- (10) José María Agudo-Valiente , Concepción Garcés-Ayerbe , and Manuel Salvador-Figueras, Corporate Social Responsibility Drivers and Barriers According to Managers' Perception; Evidence from Spanish Firms, **Sustainability**, Nu 9, 1821, 2017, pp 1-24
- (11) RYSZARD PIASECKI* , JANUSZ GUDOWSKI, Corporate Social Responsibility: the Challenges and Constraints, **Comparative Economic Research**, Vol 21, Nu 4, 2017, pp 143-157, Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/322376646_Corporate_Social_Responsibility_the_Challenges_and_Constraints

- (12) احمد جمعة، أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على جودة التقارير المالية بالتطبيق على شركات المؤشر المصري لمسئولية الشركات، *مجلة البحوث المحاسبية*، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (1)، 2015، ص ص 149-206، [4/Record/com.mandumah.search://h.206-149](http://h.4/Record/com.mandumah.search://h.206-149)
- (13) مروة صبحي، قياس فاعلية الاتصالات الداخلية للمسئولية الاجتماعية في بناء سمعة المنظمة لدى الجمهور الداخلي، *المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان*، العدد (6)، يونيو 2016، ص ص 393-442، [887148/Record/com.mandumah.search://h.442-393](http://h.887148/Record/com.mandumah.search://h.442-393)
- (14) مروة صبحي، تأثير اتصالات المسؤولية الاجتماعية للشركات على وعي واتجاهات العملاء نحو الأنشطة التسويقية للمسئولية الاجتماعية، *المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان*، العدد (7)، سبتمبر 2016، ص ص 359-391، [886154/Record/com.mandumah.search://h.886154](http://h.886154/Record/com.mandumah.search://h.886154)
- (15) علي محمود موسي، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في بناء المستقبل، *مؤتمر منظمات متميزة في بيئات متجددة*، جامعة جدارا، الأردن، 2011، ص ص 371-389.
- (16) Kum Fai YUENa , Jun Ming LIM, Barriers to the Implementation of Strategic Corporate Social Responsibility in Shipping, **The Asian Journal Of Shipping and Logistica**, 32(1) , 2016, pp49-57
- (17) Seojin Stacey Lee, Yaeri Kim, and Taewoo Roh, Modified Pyramid of CSR for Corporate Image and Customer Loyalty: Focusing on the Moderating Role of the CSR Experience, **Sustainability**, 11, 209, pp1-21
- (18) عبد الله علي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو دعم خدمات الجمعيات الأهلية، *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، المجلد (6) ، العدد (37)، 2014، ص ص 1815-1878، file:///D:/0551-037-006-003x.pdf
- (19) محمد حسني، العوامل المؤثرة علي برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات العاملة في مصر: دراسة ميدانية، *مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط*، العدد (10)، مارس 2016، ص ص 195-250، [87805/Record/com.mandumah.search://h.250-195](http://h.87805/Record/com.mandumah.search://h.250-195)
- (20) Giannarakis Grigoris, The Challenges of Corporate Social Responsibility Assessment Methodologies, **International Journal in Economics and Business Administration**, Vol. IV, Issue. 1, 2016, pp39-55, Retrieved from: https://www.ersj.eu/repec/ers/pijeba/16_1_p3.pdf
- (21) Ali Alotaibi, Francis Edum-Fotwe and Andrew D.F. Price, Critical Barriers to Social Responsibility Implementation within Mega-Construction Projects: The Case of the Kingdom of Saudi Arabia, **Sustainability**, vol. 11(6), March 2019, pp1-27, Retrieved from: <https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v11y2019i6p1755-d216555.html>
- (22) Lixin Shen , Kannan Govindan , and Madan Shankar, Evaluation of Barriers of Corporate Social Responsibility Using an Analytical Hierarchy Process under a Fuzzy Environment—A Textile Case, **Sustainability**, ISSN 2071-1050, 2015, pp3493- 3514 , Retrieved from: <https://www.mdpi.com/2071-1050/7/3/3493>
- (23) Tingting Chen, Identified opportunities and challenges in CSR certification -The case of CSC9000T in China's textile industry, **Master's thesis**, Faculty of Natural Resources and Agricultural Sciences,

Swedish University of Agricultural Sciences, 2012, pp 1-70, , Retrieved from:
<https://pdfs.semanticscholar.org/120e/c8a52b061b9260dd3c8ad1a0e45105b5a99c.pdf>

- (24) Grażyna Wolska, Corporate social responsibility (CSR) in the theory and in practice. . **SELECTED ISSUES, brovnik International Economic Meeting**, Vol. 3 No. 1
Faculty of Management and Economics of Services, University of Szczecin, 2017, pp1-10
- (25) Lixin Shen et al, **Op.Cit**
- (26) Giannarakis Grigoris, The Challenges of Corporate Social Responsibility Assessment Methodologies, **International Journal in Economics and Business Administration**, Vol. IV, Issue. 1, 2016, pp39-55, Retrieved from:
https://www.ersj.eu/repec/ers/pijeba/16_1_p3.pdf
- (27) RYSZARD PIASECKI* , JANUSZ GUDOWSKI, Corporate Social Responsibility: the Challenges and Constraints, **Comparative Economic Research**, Vol. 21, Nu. 4, 2017, pp 143-157, Retrieved from:
https://www.researchgate.net/publication/322376646_Corporate_Social_Responsibility_the_Challenges_and_Constraints
- (28) إبراهيم عبد الله، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في مواجهة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية : دراسة تحليلية وتطبيقية على مصر، **الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع**، المجلد (107)، العدد(523)، يوليو 2016، ص ص 261-348،
834815/Record/com.mandumah.search://h
- (29) Włodzimierz Sroka, Richard Szanto, Corporate Social Responsibility and Business Ethics in Controversial Sectors: Analysis of Research Results, **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, Vol. 14, Issue. 3, January 2018, pp 110-126, Retrieved from:
https://www.researchgate.net/publication/327659234_Corporate_Social_Responsibility_and_Business_Ethics_in_Controversial_Sectors_Analysis_of_Research_Results
- (30) هناء عبد القادر، المسؤولية الاجتماعية وانعكاسها على أخلاقيات العمل السياحي: مقترح لميثاق أخلاقيات العمل في شركات السياحة في مصر، **المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة**، المجلد (10)، العدد(2)، سبتمبر 2016، ص ص 365-389،
<http://0810g6wzh.1104.y.http.search.mandumah.com.mplbci.ekb.eg/Record/979177/Description#tabnav>
- (31) Huynh Anh Thu Tran , Yun Seop Hwang , Cheon Yu and Seung Jick Yoo, The Effect of Destination Social Responsibility on Tourists' Satisfaction: The Mediating Role of Emotions, **Sustainability**, 10, 2018, pp1-15

- (32) SUNA LEE, A STUDY OF CUSTOMERS' Attitudinal and behavioral intentions toward lodging companies' corporate social responsibility initiatives, **partial fulfillment of the requirements for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY**, Faculty of the Graduate College , Oklahoma State University,2010.pp1-161, Retrieved from: <https://mplbci.ekb.edu/MuseProxyID=1103/MuseSessionID=0811jrm2q/MuseProtocol=https/MuseHost=search.proquest.com/MusePath/pqdtglobal/docview/855816731/fulltextPDF/5E9C47B413C44942PQ/11?accountid=178282>
- (33) Fatema Shabib and Subhadra Ganguli, Impact of CSR on consumer behavior of Bahraini women in the cosmetics industry, **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, Vol. 13, No. 3, 2017,pp174-203, Retrieved from: <https://0810brggy-1103-y-https-www-emerald-com.mplbci.ekb.edu/insight/content/doi/10.1108/WJEMSD-08-2016-0041/full/pdf?title=impact-of-csr-on-consumer-behavior-of-bahraini-women-in-the-cosmetics-industry>
- (34) Gerson D. Morales, Influence of the Community's Values and Perceived Needs on Organizations' Social Responsibility Image in San Jose, Costa Rica, **Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of Doctor of Philosophy in Psychology**, Faculty of The Chicago School of Professional Psychology,2015,pp 1-221, Retrieved from: <https://mplbci.ekb.edu/MuseProxyID=1103/MuseSessionID=0811jrp33/MuseProtocol=https/MuseHost=search.proquest.com/MusePath/pqdtglobal/docview/1660972416/fulltextPDF/D4FC8F0441C9472BPQ/43?accountid=178282>
- (35) Estelle van Tonder , Prof Mornay Roberts-Lombard, A Theoretical Framework For Managing CSR Plans And Related Initiatives In The Modern Business Environment, **Journal of Business & Economics Research**, Vol.11, Nu. 12, December 2013, pp502-520, Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/315559941_A_Theoretical_Framework_For_Managing_CSR_Plans_And_Related_Initiatives_In_The_Modern_Business_Environment
- (36) Belinda Dapi*, Maxwell Agabu Phiri, The impact of corporate social responsibility on brand loyalty, **Journal of Governance and Regulation** , Vol. 4, Issue. 4, 2015, pp 8-16, Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/315930902_The_impact_of_corporate_social_responsibility_on_brand_loyalty
- (37) Munyaradzi W. Nyadzayo, Civilai Leckie and Heath McDonald, CSR, relationship quality, loyalty and psychological connection in sports, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 34 ,No. 6, 2016,pp 883-898, Retrieved from: <https://0810brfup-1103-y-https-www-emerald-com.mplbci.ekb.edu/insight/content/doi/10.1108/MIP-05-2016-0041/full/pdf?title=csr-relationship-quality-loyalty-and-psychological-connection-in-sports>

com.mplbci.ekb.eg/insight/content/doi/10.1108/MIP-08-2015-0148/full/pdf?title=csr-relationship-quality-loyalty-and-psychological-connection-in-sports

- (38) Sunyoong Kim, Investigating the Impact of Corporate Social Responsibility on Conative Loyalty in Collegiate Sports, **dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Health, Sport and Exercise Science**, University of Arkansas. 2017, pp 1-135, Retrieved from: <https://mplbci.ekb.eg/MuseProxyID=1103/MuseSessionID=0811jrkg0/MuseProtocol=https/MuseHost=search.proquest.com/MusePath/pqdtglobal/docview/1947164001/fulltextPDF/10108519C2754CE7PQ/120?accountid=178282>
- (39) Kevin P. Newman, The influence of corporate social responsibility efforts on the moral behavior of consumers , **Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of Doctor of philosophy** , The University of Arizona ,2014, pp1-166
- (40) Duygu Turker, Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study, **Journal of Business Ethics**, Vol. 85, Issue. 4, April 2009, pp 411–427, Retrieved from: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10551-008-9780-6.pdf>
- (41) Didier Louis, Cindy Lombart, Fabien Durif, Impact of a retailer’s CSR activities on consumers’ loyalty, **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 47, Nu. 8, 2019, pp. 793-816, Retrieved from: <https://0810brf13-1103-y-https-www-emerald-com.mplbci.ekb.eg/insight/content/doi/10.1108/IJRDM-12-2018-0262/full/pdf?title=impact-of-a-retailers-csr-activities-on-consumers-loyalty>
- (42) Daniela Abrantes Ferreira & Marcos Gonçalves Avila & Marina Dias de Faria, 2010. "Corporate social responsibility and consumers' perception of price," **Social Responsibility Journal**, VOL. 6, NO. 2, 2010, pp. 208-221, Retrieved from: <https://0810brf13-1103-y-https-www-emerald-com.mplbci.ekb.eg/insight/content/doi/10.1108/17471111011051720/full/pdf?title=corporate-social-responsibility-and-consumers-perception-of-price>
- (43) Ki-Han Chung, Ji-Eun Yu, Myeong-Guk Choi, and Jae-Ik Shin, The Effects of CSR on Customer Satisfaction and Loyalty in China: The Moderating Role of Corporate Image, **Journal of Economics, Business and Management**, Vol. 3, No. 5, May 2015, Retrieved from: <http://joebm.com/papers/243-M10014.pdf>

- (44) Dolores Opon, Developing a community –Corporate partnership model of corporate social responsibility for developing countries , **partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (Ph.D.) in Organizational Systems**, Faculty of Saybrook University,2017, pp1-205, Retrieved from:
<https://mplbci.ekb.eg/MuseProxyID=1103/MuseSessionID=0811jrqqm/MuseProtocol=https/MuseHost=search.proquest.com/MusePath/pqdtglobal/docview/1979342193/fulltextPDF/F839D29F6FF4733PQ/6?accountid=178282>
- (45) محمد عيد، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في مصر، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد (38)، العدد(4)، ديسمبر 2018، ص ص 253-288.
- (46) Godfrey Adda, Dr. John Bosco Azigwe, Aboteyure Roger Awuni, Business ethics and corporate social responsibility for business success and growth , **European Journal of Business and Innovation Research**, Vol.4, No.6, pp.26-42, December 2016, Retrieved from:
<http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Business-ethics-and-corporate-social-responsibility-for-business-success-and-growth.pdf>
- (47) Susan M. Saurage-Altenloh, The measured influence of supplier CSR on brand performance expectations in B2B relationships , **Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy**, School of Business and Technology, Capella University, 2017, pp 1-134, Retrieved from:
<https://mplbci.ekb.eg/MuseProxyID=1103/MuseSessionID=0811jrj0b/MuseProtocol=https/MuseHost=search.proquest.com/MusePath/pqdtglobal/docview/1886940235/fulltextPDF/49445746E381475DPQ/3?accountid=178282>
- (48) ياسر سعيد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة:شركات توزيع كهرباء محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2017، ص ص 1-248،
<https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-13617.pdf>
- (49) Afra Abdeen, Edwin Rajah and Sanjaya S. Gaur, Consumers’ beliefs about firm’s CSR initiatives and their purchase behaviour, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 34 ,No. 1,2016, pp1-17, Retrieved from:
<https://0810brd7z-1103-y-https-www-emerald-com.mplbci.ekb.eg/insight/content/doi/10.1108/MIP-06-2014-0107/full/pdf?title=consumers-beliefs-about-firms-csr-initiatives-and-their-purchase-behaviour>
- (50) Miglė Šontaitė-Petkevičienė, CSR reasons, practices and impact to corporate reputation, **20th International Scientific Conference Economics and Management**, Kaunas, Lithuania , 6th to 8th May 2015, pp503-508

- (51) James Alfred Frick, The effects of external philanthropic CSR on job seekers' perceptions , **Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of The Doctorate of Business Administration**, Faculty of Saint Leo University, 2018, pp1-103, Retrieved from:
<https://mplbci.ekb.eg/MuseProxyID=1103/MuseSessionID=0811jrloh/MuseProtocol=https/MuseHost=search.proquest.com/MusePath/pqdtglobal/docview/2050046695/fulltextPDF/71FEB6D2E26C4FCBPQ/104?accountid=178282>
- (52) Hongyue Ma, The effects of corporate social responsibility on employee engagement, **Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Arts**, Faculty of the USC graduate school, University Of Southern California ,2011, pp 1-98, Retrieved from:
<https://mplbci.ekb.eg/MuseProxyID=1103/MuseSessionID=0811jrjjs/MuseProtocol=https/MuseHost=search.proquest.com/MusePath/pqdtglobal/docview/884949961/fulltextPDF/27B5145129954453PQ/85?accountid=178282>
- (53) Zifei Fay Chen, Cheng Hong, Aurora Occa, How different CSR dimensions impact organization-employee relationships The moderating role of CSR-culture fit, **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 24, No. 1, 2019 pp. 63-78, Retrieved from:
<https://0810brfzm-1103-y-https-www-emerald-com.mplbci.ekb.eg/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-07-2018-0078/full/pdf?title=how-different-csr-dimensions-impact-organization-employee-relationships>
- (54) Simone R. Barakat, Giuliana Isabella, João Maurício Gama Boaventura and José Afonso Mazzon, The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction
, **Management Decision**, Vol.54, No. 9, 2016, pp 2325-2339, Retrieved from:
<https://0810brdh4-1103-y-https-www-emerald-com.mplbci.ekb.eg/insight/content/doi/10.1108/MD-05-2016-0308/full/pdf?title=the-influence-of-corporate-social-responsibility-on-employee-satisfaction>
-
