

## المسؤولية الاجتماعية ضمن نظم إدارة المخاطر للشركات

د. محمد جصاص \*

### الملخص

تهدف الدراسة لتحديد نظام إدارة المخاطر في المؤسسات لجعل نشاطها يتوافق ومبادئ المسؤولية الاجتماعية، حيث تتفادى أي سلوك غير مسؤول اجتماعيا يؤثر سلبا على أدائها. تبين من خلال الدراسة أن إدارة المخاطر في إطار المسؤولية الاجتماعية تقوم على أنظمة الرقابة واليقظة الاستراتيجية، وباعتبار أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي من صميم استراتيجيات المؤسسات فإنه يقع على عاتق الإدارة العليا وضع هيكل تنظيمي يعتمد على مختلف نظم المعلومات الحديثة وإعداد التقارير.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للشركات - أصحاب المصلحة - إدارة المخاطر - الرقابة الاستراتيجية.

### Abstract :

This study aims to identify the risk management system in enterprises, to make their activities conform to the principles of social responsibility, by avoiding any socially irresponsible behavior that negatively affects its performance. The study showed that risk management within the framework of social responsibility is based on the systems of control and Strategic vigilance, and as corporate social responsibility is at the heart of institutional strategies, the senior management should make an organizational structure based on various modern information systems and reporting.

**Key words:** Corporate Social Responsibility, Stakeholder, Risk management, Strategic Control.

### مقدمة

يشهد محيط الأعمال تغيرا مستمرا ومتسارعا، يصعب معه تتبع مختلف الأحداث والوقائع التي تعتبر متغيرات يمكن أن تؤثر في نشاط المؤسسات بشكل إيجابي أو سلبي

\* أستاذ محاضر قسم - ب - جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2 .

والتي ترتبط فيما بينها بعلاقات تشابكية يصعب توقع نتائجها ويتولد عنها ارتدادات يستعصي تحليلها واستقصاءها على نحو عال من الدقة، ومن مظاهر هذا التغير هو التطور التكنولوجي السريع نتيجة تزايد البحث والتطوير خاصة ما يتعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الرقمية والنانو تكنولوجيا. ومن مظاهر التغير أيضا نجد التسارع في وتيرة العولمة من زيادة حركة تنقل رؤوس الأموال والسلع والخدمات والأشخاص وزيادة عدد الاتفاقات الدولية والإقليمية، كما يمكن اعتبار مختلف أشكال الاندماج والامتصاص والتوسع للمؤسسات والذي يشهده قطاع الأعمال أحد أشكال العولمة مثلة في صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التجارة العالمية ومختلف الهيئات الإقليمية.

كما يشهد العالم تغيرات مناخية تؤثر على التوازنات البيئية وتهدد مختلف أشكال الحياة على وجه الأرض، وهذا بسبب تزايد حجم النشاط البشري في سعيه نحو تحقيق الرفاهية وتحسين مستوياتها، أمام هذه التحديات وجدت المؤسسات نفسها ضمن محيط يشهد تغيرات سريعة يضع المؤسسات أمام صعوبة في إدارة المخاطر التي تواجهها والطريقة التي ستحدد بها هذه المخاطر وكيف ستواجهها وهي مخاطر ناتجة عن سلوك كل الأطراف الفاعلين في المجتمع، تنشؤ نتيجة تضارب المصالح، لذا على المؤسسة الاهتمام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية بحيث يكون سلوكها مسؤول اجتماعيا. ومنه تأتي هذه المداخلة لتجيب على تساؤل رئيسي مفاده:

### كيف تواجه المؤسسات المخاطر المتعلقة بمسؤوليتها الاجتماعية؟

- للإجابة على هذا التساؤل سنفترض بأن المؤسسات تعمل على وضع نظام فعال لإدارة المخاطر المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات. وسنختبر الفرضية باختبار ثلاثة فرضيات تتمثل في:
  - المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مصدر خطر للشركة في حالة عدم الالتزام بمبادئها.
  - تستعين المؤسسات بأنظمة رقابة داخلية بخصوص القضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.
  - تستعين المؤسسات بأنظمة رقابة خارجية بخصوص القضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.
- لاختبار هذه الفرضيات سنتناول في هذه الورقة البحثية ثلاثة محاور.

### - المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية

#### 1- تعريف المسؤولية الاجتماعية

يمكن تقديم عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية للشركات، وسنميز في دراستنا بين

تعريف خاصة بالهيئات الدولية وأخرى قدمها علماء الإدارة، فوجد أن مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD)<sup>(1)</sup> يعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها تشكل إجراءات تدمج بموجبها المؤسسات الانشغالات الاجتماعية في سياساتها وعملياتها المتصلة بأنشطتها، ويشمل ذلك الانشغالات البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

وحسب مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD)<sup>(2)</sup> المسؤولية الاجتماعية هي التزام مستمر من قبل قطاع الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، وكذلك تحسين الظروف المعيشية للقوى العاملة وأسرههم، فضلا عن المجتمع المحلي والمجتمع ككل.

هذا التعريف لا يشير إلى سبب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، وهو ما اهتمت به منظمة الإيزو<sup>(3)</sup> (ISO) التي اعتبرت أن المسؤولية الاجتماعية تعبر عن مسؤولية المؤسسة اتجاه تأثير القرارات والأنشطة التي تقوم بها على البيئة والمجتمع والتي تنعكس على سلوك خلقي وشفاف يؤدي إلى:

- التنمية المستدامة بما فيها الصحة ورفاهية المجتمع؛
- الأخذ بعين الاعتبار ما ينتظره أصحاب المصلحة؛
- احترام القوانين مع مراعاة المعايير الدولية؛
- جعلها ضمن ثقافة المنظمة وعلاقاتها.

ووفقا للمفوضية الأوروبية<sup>(4)</sup> هي مفهوم تقوم الشركات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي. وذلك بهدف:

- تحقيق قيمة للمساهمين والملاك ومختلف المتعاملين مع المنظمة والمجتمع ككل؛

- حصر وتوقع وتقليص كل الآثار السلبية التي يمكن أن تسبب فيها المنظمة. ويركز تعريف المفوضية الأوروبية ومنظمة ISO على أن المسؤولية الاجتماعية هي احترام المنظمة للقوانين وتجنب أن تؤدي قراراتها لآثار سلبية على أصحاب المصلحة وقد يكون ذلك بدافع أخلاقي خارج عن الإطار القانوني.

أما حسب علماء الإدارة، ووفقا لـ (Drucker 1970)<sup>(5)</sup> المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي سعي المؤسسة لإشباع حاجة المجتمع الذي توجد فيه باعتبارها فرص يجب اقتناصها لتحسين الأداء والنتائج، وفقا لقاعدتين:

- القاعدة الأولى تبحث في كيفية الحد من الآثار التي تحدثها المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه، فالمؤسسة لا يمكنها أن تطالب المستخدمين بالولاء لها، لأن

ما يجمعها بهم هي عقود العمل، لكن ليس هناك ما يمنع أن تكون هناك علاقات الاحترام والامتنان والثقة والتبادلة بين المؤسسة والمجتمع في عملية التوظيف.

- القاعدة الثانية تتمحور حول ضرورة التنبؤ بأثر سلوك المؤسسة في المجتمع، باستباق تحديد طبيعة التأثير الذي يمكن أن تكون نتائجه سلبية ومن ثمة تجنب حدوثه، وهذا سيصب في مصلحة المؤسسة لأن تدبؤ المؤسسات بالأثر السلبي لنشاطها والحيولة دون حدوثه والتقليل منه إلى الحد الأدنى سيكسبها سمعة طيبة أمام المجتمع.

وقد أكد (Porter & Kramer) <sup>(6)</sup> على هذا التعريف بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تستجيب لعنصرين هما الاستجابة لانشغالات أصحاب المصلحة باعتبارها مؤسسة مواطنة، والتخفيف من الآثار السلبية الحاصلة أو المتوقعة التي تنشأ من ممارسة المؤسسة لأنشطتها.

فهذه التعاريف تركز على أن المسؤولية الاجتماعية هي توجه المؤسسة نحو إشباع حاجة أصحاب المصلحة من داخل المؤسسة وخارجها والوقوف دون إحداث ضرر بمصلحتهم من وجود المؤسسة.

لكن هل يمكن للمؤسسة منع حدوث ضرر؟ الإجابة ستكون بالتأكيد لا، من منطلق مقولة (الخطر صفر غير موجود) فوفقاً لنظرية الحوادث العادية أي الحوادث التي لا يمكن تجنبها <sup>(7)</sup>، فإنه مهما كانت درجة الحرص واليقظة فهناك دائماً مجالاً للخطأ واحتمال لحدوث الخطر مهما كان ضئيلاً، وفي حالة وقوعه قد يؤدي إلى كوارث، ورغم أن هذه الأخطار قد تخرج عن إرادة المؤسسة فإنه يتعين عليها أن تتحمل مسؤوليات نشاطها.

في المقابل نظرية الوثوقية العالية -وهي مرآة لنظرية الحوادث العادية- التي تنص على أن تتحمل المسؤولية يجب أن يكون قبل وبعد وقوع الضرر، حيث يتوجب على المؤسسة توفير كل ما من شأنه منع حدوث الضرر بتوفير الموارد الضرورية والمراقبة المستمرة وتفويض السلطة للأفراد لاتخاذ القرارات المناسبة والاستجابة السريعة لمواجهة الأخطار في الوقت المناسب <sup>(8)</sup>.

## 2- المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجية المؤسسة

يرى بعض الباحثين (Burke & Logsdon) <sup>(9)</sup> أن المسؤولية الاجتماعية هي من صميم استراتيجية المؤسسات، على أن تأخذ خمسة خصائص تتمثل في:

- المركزية: بمعنى أن القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تؤخذ في المستويات العليا من الإدارة، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف العليا للمؤسسة.
- الخصوصية: ما تقوم به المؤسسة يعطيها ميزة تنافسية.

- الاستشراف: سلوك المؤسسة وقراراتها لها بعد ورؤية مستقبلية للنتائج وردود الفعل المتوقعة لمختلف أصحاب المصلحة.
  - الإرادة الطوعية: يكون السلوك الاجتماعي للمؤسسة نابع من قناعتها بهذا الدور وهنا يمكن أن تظهر في أنشطة الكفالة والرعاية.
  - الشفافية: بمعنى أن نشاط المؤسسة بخصوص مسؤوليتها الاجتماعية يمر عبر مختلف قنوات الاتصال بحيث تنشر المنظمة تقارير عن أنشطتها ويسهل على أصحاب المصلحة التعرف على ما تقوم به المنظمة ما بشأن ما يخصهم، أي ابتعاد المنظمة عن التكتم والتستر.
- وتعتبر المؤسسات حالياً المسؤولية الاجتماعية ضمن توجهاتها الاستراتيجية خاصة ما تعلق منها بالبعد البيئي حيث تسعى لخفض بصمتها البيئية، وهو ما يجعل من التزامها بمبادئ المسؤولية الاجتماعية ضمن مساراتها الاستراتيجية بما في ذلك المبادرات الطوعية (10) وتلك التي تدخل في إطار العلاقات العامة بالمفهوم التسويقي، حيث لا يكون هدفها من بعض الأنشطة تحقيق الربح بقدر ما يكون الهدف منها تحقيق منفعة للمجتمع.

ليس هذا فقط، فقد أظهرت بعض الدراسات أن له مسؤولية اجتماعية للمؤسسات في بعدها البيئي تأثيراً على أداء المؤسسة ومصدراً للميزة التنافسية (11)، لذا يأتي تبني المؤسسة له مسؤولية اجتماعية في الأساس للآثار التنافسية الداخلية والخارجية، حيث تتمثل الآثار الداخلية في زرع الثقة والولاء للعاملين داخل المؤسسة ما يقلل من الصراعات ويولد لديهم استعداداً لتحمل الظروف الصعبة التي من الممكن أن تمر بها المؤسسة، أما الآثار الخارجية فتتمثل في تحسين صورة المؤسسة والتزام لدى الموردين (12).

ومن هنا ونظراً للطبيعة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، وكونها حالياً ضمن ما يسمى (CSR 2.0) أي أنها ضمن الحمض النووي لمكونات المؤسسة ومواردها، فلم يعد التساؤل حول نجاعة تطبيقها أو أثرها على أداء المؤسسة، بل التساؤل هو حول تفادي المؤسسة لأية ردود فعل سلبية من طرف أصحاب المصلحة.

من هذا المنطلق، وباعتبار المؤسسة شخصية معنوية يؤثر نشاطها في المجتمع الذي تنتمي إليه، فإن وظيفتها بمفهوم المواطنة عليها أن تحقق المنفعة لأصحابها والعاملين فيها ومن تتعامل معهم من أصحاب المصلحة، كما أن نشاطها لا يجب أن يؤثر سلباً عليهم، ورغم أن المؤسسة اقتصادياً تسعى لتعظيم الربح، فاعتبارها كياناً اجتماعياً يجعلها مطالبة بالتضحية بجزء من الأرباح لتحقيق منفعة لأصحاب المصلحة، لأن ارتكابها لأي خطأ

من شأنه أن يضر بمصلحة أصحاب المصلحة وسيسلط عليها العقاب سواء من طرف القانون أو بواسطة ردة فعل المجتمع.

### 3- حدود المسؤولية الاجتماعية

ويشكل الامتثال للقانون الحد الأدنى من المعايير التي يتعين على المؤسسات الالتزام بها، وفي البلدان التي لا تفرض فيها التزامات قانونية بخصوص ممارسات معينة أو تكون القوانين مخففة على المؤسسات أو التي لا تكون فيها هذه الالتزامات واضحة بالتفصيل، لا بد من أن تبذل المؤسسات جهداً للوفاء بتطلعات المجتمع، ما يشير لوجود نوعين من الاستراتيجيات المتبناة من طرف المؤسسات بخصوص الممارسات المسؤولة اجتماعياً:

- الأولى وتعرف باستراتيجية الامتثال حيث تلتزم بموجبها المؤسسات بالقوانين والتشريعات والاستراتيجية؛

- الثانية هي استراتيجية الاستقامة حيث بموجبها يتركز نشاط المؤسسة على البعد الأخلاقي لتتفادى من خلاله مختلف أشكال الصراع والمخاطرة مع أصحاب المصلحة (13).

ويشمل نطاق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الآثار المباشرة للإجراءات التي تتخذها المؤسسات، فضلاً عن الآثار غير المباشرة التي يمكن أن تحدثها على المجتمع، ولا يزال النقاش دائراً حول مدى إمكانية مساءلة المؤسسات عن هذه الآثار الثانوية (14). فالمسؤولية الاجتماعية حسب (Davis 1967) (15) نشأ بناء على السلطة الاجتماعية التي لدى المؤسسات (رجال الأعمال)، ويجب أن يكون هناك توازن بين السلطة الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية، سواء داخل المؤسسة عند الحديث عن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين المؤسسة ككيان فاعل في المجتمع والمجتمع الذي تنتمي إليه، وتظهر في العواقب الأخلاقية للمؤسسات التي يمكن أن تؤثر سلباً على الآخرين انطلاقاً من القرارات التي يتخذها أرباب العمل، وهو لاء في إطار تطبيقيهم للمسؤولية الاجتماعية يفترض بهم أن ينطلقوا في ممارسة أدبهم بناء على القيم المجتمعية وأن ينظروا إلى أثر أفعالهم على المجتمع، وعليه يكون تحمل المسؤولية في حدود السلطة التي لديهم.

ومن نفس المنطلق فإن (Drucker) يرى (16) بأنه قبل الحديث عن المسؤولية الاجتماعية أو اللامسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ينبغي الحديث أولاً عن السلطة فكل مؤسسة لها سلطة محددة وعليها تحمل مسؤولياتها تجاه ذلك، لذا فإن السؤال لا يطرح حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وإنما حول السلطة التي تمتلكها المؤسسة، أي ما هي حدود هذه السلطة التي يمكن أن تُحاسب عليها المؤسسة؟ هل تتوقف ضمن محيطها الداخلي أم أن المؤسسة مسؤولة عن سلوك من تتعامل معهم؟

وهنا نجد بعدين للمسؤولية الاجتماعية، بعد داخلي يركز على علاقة المؤسسة بالموظفين من عمال وإداريين في مختلف المستويات الإدارية والمساهمين، وبعد خارجي يعبر عن علاقة المؤسسة بمختلف المتعاملين من محيطها الخارجي سواء عملاء أو موردين أو منافسين ، ولعلاقة المؤسسة بهؤلاء سيكون له تأثير على أدائها الاجتماعي.

وعليه نتعدى تدابير المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة التي تبني استراتيجية تخريج الأعمال إلى متعهدتها وشركائها<sup>(17)</sup>، وهذا يتناسب مع ارتباط المسؤولية بالسلطة، بمعنى أن المؤسسة تتحمل السلوك اللامسؤول اجتماعيا ولو جزئيا أو بشكل معنوي نتيجة التجاوزات التي يقوم بها المتعهدون حيث لا تخضع لمتابعات قضائية، لكن ستخضع لضغط الرأي العام، ولا يكفي أن تكون القرارات خاضعة للتدابير القانونية بل أن تحقق توافق للمصالح بين مختلف أصحاب المصلحة.

وقد يؤدي تضارب المصالح حتى مع توافقتها للقوانين إلى أزمة في الشركات، ومن أكثر الأخطار التي تتعرض لها الشركات بهذا الخصوص هي الأخطار الاجتماعية، لذا ينبغي على المؤسسات تبني الحرص المبني على إدارة المخاطر، من خلال دمج هذا البعد في أنظمتها الخاصة تحديدا وتجنب أو تخفيف الآثار السلبية الفعلية أو المحتملة، لتتقدم تقاريرا عن الطريقة التي تعالج بها هذه الآثار، وترتبط طبيعة الحرص المعقول ودرجته على الظروف الخاصة بكل حالة على حدة<sup>(18)</sup>.

## - المحور الثاني: إدارة المخاطر

تواجه المؤسسات متغيرات كثيرة ضمن محيط نشاطها الداخلي والخارجي، بحيث يوفر لها فرصا عليها اقتناصها وتهديدات عليها تجنبها، وهذا مرتبط أساسا بنقاط القوة والضعف التي تميزها، وبذلك فالمؤسسات عليها أن تعمل في تناغم مع المحيط الذي تنتمي إليه.

### 1- مفهوم إدارة المخاطر

يقصد بإدارة المخاطر مجموعة الأنشطة المندقة لتوجيه المؤسسة ومراقبتها فيما يتعلق بالمخاطر<sup>(19)</sup>، أما حسب هيئات إدارة المخاطر<sup>(20)</sup> فهي جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محافظة كل الأنشطة.

والتركيز الأساسي لإدارة المخاطر الجيدة هو التعرف عليها ومعالجتها، ويكون هدفها هو إضافة أقصى قيمة مضافة مستدامة لكل أنشطة المؤسسة، لأن إدارة الخطر تساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة، فهي



تزيد من احتمال النجاح، وتخفيض من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

## 2- مبادئ إدارة المخاطر

تري هيئات إدارة المخاطر أنه لكي تكون إدارة الخطر ذات فعالية يجب أن تكون أنشطتها مستمرة ودائمة التطور وترتبط بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، وأن تتعامل بطريقة منهجية مع جميع الأخطار التي تحيط بأنشطة المؤسسة في الماضي والحاضر وفي المستقبل على وجه الخصوص، ويجب أن تندمج إدارة المخاطر مع ثقافة المؤسسة عن طريق سياسة فعالة وبرنامج يتم إدارته بواسطة أكثر المدراء خبرة، ويجب ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تكتيكية وعملية، وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة لكل مدير وموظف مسؤول عن إدارة المخاطر كجزء من التوصيف الوظيفي لعملهم، وبتدعيمها لتحمل المسؤولية وتقييم الأداء والمكافآت، ستعزز فعالية العمل بين جميع المستويات فهي تطلب التزاماً من طرف المدراء وتوزيع المسؤوليات على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة وتطوير الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالخطر من قبل أصحاب المصلحة.

## 3- متطلبات إدارة المخاطر

تتطلب إدارة المخاطر عملية جمع المعلومات بالاعتماد على مصادر أولية وثانوية، وهذه المعلومات تخص المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، حيث يسمح المحيط الداخلي بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، أما تشخيص المحيط الخارجي فيسمح بتحديد الفرص والتحديات ما يسمى بتحليل SWOT الذي يعتبر أهم أساليب تشخيص محيط المؤسسة الذي يعتمد على جمع المعلومات وتصنيفها.

وبالتالي نستنتج بأن إدارة المخاطر تتطلب ذكاء للأعمال يقوم على إرساء نظام معلومات يعمل بشكل أساسي على اليقظة الاستراتيجية خاصة وأن المؤسسة تمارس نشاطها في محيط ثابت الوحيد فيه هو التغير، وتعني اليقظة الاستراتيجية الانتباه والتفطن للمؤشرات التي تدل على حدوث تغيرات مهمة في محيط المؤسسة الداخلي أو الخارجي، وحسب درة وجرادات<sup>(21)</sup> اليقظة الاستراتيجية هي قيام المؤسسة بمراقبة التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة بشكل مستمر واتخاذ الإجراءات الوقائية لاستباق الأحداث قبل وقوعها للتقليل من تداعياتها وتأثيراتها، وتشتمل على عملية البحث وجمع وتحليل وذر المعلومات المتعلقة بحدث معين، أي أن نظام المعلومات الذي يقوم على إدارة المخاطر يخدم بشكل أساسي نظام الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة.

وعلى المؤسسات أن تبني أنظمة رقابة استراتيجية مختلفة حسب المحيط الذي تنتمي إليه<sup>(22)</sup>، وبالنسبة لـ (Lorange)<sup>(23)</sup> فإنه يمكن التمييز بين أربعة أنواع من الرقابة



الاستراتيجية، ووفقا لإمكانية القدرة على التنبؤ بالتغيرات في محيط المؤسسة و قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات، وتمثل في:

- أولا: الرقابة القيادية: تستخدم المؤسسة هذا النوع من الرقابة في محيط يمكنها التنبؤ بسرعة للتغيرات التي تحدث فيه كما أن لها قدرة كبيرة على الاستجابة لهذه التغيرات، حيث يكون نظام الرقابة في لحظة مستمرة تجاه التغيرات في المحيط والتنبؤ بهذه التغيرات قبل حدوثها سواء كانت تمثل فرصة أو تهديدا للمؤسسة وفي نفس الوقت تتمكن المؤسسة من الاستجابة لهذه التغيرات في الوقت المناسب باختيار البديل الأفضل نظرا للإمكانيات المتاحة.

- ثانيا: الرقابة المستعجلة (الطوارئ): في هذا النوع لا تمتلك المؤسسة نظاما جيدا للتنبؤ بالتغيرات التي تحدث في المحيط الذي تمارس فيه نشاطها، أو أن التغيرات في حد ذاتها تحدث بشكل مفاجئ لا يمكن التنبؤ بها، لكن لدى المؤسسة كل الإمكانيات للاستجابة السريعة لهذه التغيرات سواء مثلت فرصة أو تهديدا بالنسبة لها، حيث تغير بسرعة في خططها الاستراتيجية لاقتناص الفرص أو تجنب التهديدات.

- ثالثا: الرقابة الاستشرافية - المتواصلة - الساحبة: تعتمد المؤسسة على هذا النوع من الرقابة إذا كانت لها قدرة كبيرة على التنبؤ بالتغيرات في المحيط، لكنها لا تمتلك قدرة على الاستجابة لهذه التغيرات، وعليه يفترض بالمؤسسة في ظل هذا الوضع أن تحدد ما إذا كانت ستواصل تنفيذ الاستراتيجية أو تتخلى عنها حسب الخيارات التي توصلت إليها، فهذا النوع من الرقابة يعطى للمؤسسة نظاما للإنذار المبكر للاستجابة للتغيرات في المحيط لتفادي خسائر كبيرة إذا كانت التغيرات تمثل تهديدات أو الحصول على عوائد كبيرة نتيجة الفرص الجديدة التي أتاحها التغيرات.

- رابعا: الرقابة الرجعية - المتواصلة - الساحبة: يمكن أن نسميه أيضا بنظام الرقابة الضعيف، حيث لا يمكن للمؤسسة التنبؤ بالتغيرات التي يشهدها المحيط وعند حدوث التغيرات لا يمكنها الاستجابة لها بالسرعة الكافية، حيث لا يمكنها تغيير المخططات التي يتم تنفيذها فيما أن تستمر في الخطأ أو تتوقف تماما عن النشاط، ما يعني أنها ستحمل خسائر كبيرة أو أنها ستفقد فرصا عديدة.

وتتعدد مجالات اهتمامات المؤسسة باعتبارها كيانا ذا طابع اقتصادي واجتماعي، فإن الإخلال بأحدهما سينعكس سلبا على أداءها، فالمؤسسات تواجه أنواعا عديدة من المخاطر، من بينها المخاطر المتعلقة بقضايا المسؤولية الاجتماعية، التي يتعين على المؤسسات إدارتها، وهي قضايا تكون المؤسسات ملزمة بأن تجعلها ضمن تحاور إدارة المخاطر التي تتطلب اهتماما خاصا، حتى إن تطبيق المسؤولية الاجتماعية بنجاح يتطلب من المؤسسة

إخضاع الأنشطة الخاصة بها لدرجة عالية من الرقابة حتى لا تتحمل مخاطر سوء السمعة (24).

## المحور الثالث: إدارة مخاطر المسؤولية الاجتماعية في شركة SONY

### 1- شركة SONY

تعتبر شركة SONY (25) من أكبر الشركات العالمية وأعرقتها في مجال الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بدءاً من سنة 1994 حيث شرعت بنشر تقرير البيئة بخصوص نشاطها وما لبثت أن غيرته سنة 2003 تحت مسمى تقرير المسؤولية الاجتماعية للشركات CSR لتنتقل لنشر أنشطتها وتقريرها على موقعها على شبكة الانترنت.

وقد تبنت نفس السياق شأنها في ذلك شأن معظم الشركات العالمية العملاقة، حيث وضعت مدونة قواعد السلوك لمجموعة SONY تحدد بموجبها القيم وقواعد أخلاقيات الأعمال التي يجب على المدراء والإطارات والعمال في المجموعة التمسك والعمل بها، وقد كان ذلك بناء على إرشادات منظمة التعاون والتنمية للشركات متعددة الجنسيات والاتفاق العالمي للأمم المتحدة والإعلان العالمي لحقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة وميثاق كيدانرين Keidanren من سلوك الشركات.

وإيماناً من الشركة بوجود اختلاف في ثقافات وعادات وتقاليد وقوانين الدول التي تنشط فيها فقد ألزمت نفسها على مراعاة هذا الاختلاف حسب كل جهة ومنطقة تنشط فيها حيث تراعي بذلك القوانين والعادات المنتشرة في المجتمعات التي تتواجد فيها، كما تعتبر بأن معالجة القضايا المتعلقة بمصالح أصحاب المصلحة هي ذات علاقة جوهرية بقدرة الشركة على ضمان نشاط تشغيلي وهو ما يعتبر أمراً حيوياً لضمان استمرارية أنشطة الشركة وتحقيق النمو المستدام.

لذا تعمل SONY على الفوز بثقة أصحاب المصلحة من خلال نشاطها ومبادراتها المجتمعية، وذلك بوضع جملة من الأهداف الخاصة بكل طرف من أطراف المصلحة مع تحديد أهم الطرق التي تستعمل من خلالها وجهة نظرهم ضمن نظام المسؤولية الاجتماعية.

### 2- نظام المسؤولية الاجتماعية في شركة SONY

لضمان تطبيق المدونة وسياسات الشركة الداخلية ومختلف المعاهدات والقوانين وضعت SONY فريق عالمي للرقابة والمطابقة، حيث يقوم بتقييم الأخطار والتقييم الذاتي والتدقيق وإعداد التقارير، فهو فريق رصد عالمي لضمان الالتزام بقواعد السلوك والسياسات الداخلية والبروتوكولات والقوانين ذات الصلة، من خلال وضع برنامج يسمح بتقييم المخاطر والتقييم الذاتي وعمليات التدقيق والإبلاغ في إطار نظام آلي لإدارة الخطر والمطابقة GRC.

فتقوم مختلف فروع الشركة في كافة أنحاء العالم بشكل دوري وإلزامي بإعداد تقارير للتقييم الذاتي والالتزام الأخلاقي، والتي تتضمن تفتيش ذاتي وتقرير مفصل عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالمطابقة مصحوبة بالوثائق، والتي يتم لاحقاً فحصها والموافقة عليها من طرف المشرفين، بعدها يتم الاطلاع عليها وتجميعها من طرف المكاتب الجهوية التي تتواجد في كل من اليابان، شرق آسيا، أمريكا الشمالية وأمريكا اللاتينية، أوروبا، الصين وبقية آسيا<sup>(26)</sup> بحيث تعمل في تعاون وتبادل مستمر للمعلومات.

هذه التقارير تحول إلى فريق قيادة المطابقة لضمان إعداد جداول وتقارير فعالة تساعد في وضع وتطوير وتنفيذ أفضل طرق المطابقة الاستراتيجية ومعايير المطابقة بالإضافة إلى العمل مع مرصد المطابقة للرقابة على البيانات في مختلف مراحل الإجراءات بواسطة نظام إدخال البيانات وتخفيض الأخطاء بخصوصها، لتحويل النتائج والتقارير النهائية إلى قسم المطابقة والقانون على مستوى مقر الشركة الأم لتنتقل إلى المدير التنفيذي CEO المسؤول عن المطابقة، وتشمل التقارير على مجالات عديدة منها بعد الموارد البشرية.

وبخصوص الرقابة على المسؤولية الاجتماعية للشركة فيما يتعلق ببعدها الموارد البشرية، فقد وضعت الشركة آلية للإبلاغ عن أي تجاوزات بخصوص عمالة الأطفال أو أية أنشطة غير أخلاقية تتنافى ومدونة السلوك للشركة مع توفير كامل الحماية للمبلغين إما عبر شبكة الإنترنت والإنترنت وخط هاتف SONY للأخلاق والمطابقة.

وحتى تتوافق نظم الرقابة للشركة مع اليقظة الاستراتيجية فقد تبنت الشركة نموذج الحوسبة السحابية Cloud computing لجمع البيانات الشهرية لمراقبة وتسيير التقدم الذي له تأثير على البيئة في كل مواقع الشركة حول العالم، يقوم الأفراد الموكلة لهم مهمة استخدام نظام جمع البيانات في كل موقع بإدخال البيانات الخاصة بالطاقة، الماء، الفضلات والمواد الكيميائية والتكاليف البيئية.

ويتيح موقع الشركة على شبكة الإنترنت مختلف الجوائز التي حصلت عليها من جهات مختلفة محلية (اليابانية) والدولية كآليات لانفتاح الشركة على الرقابة الخارجية على أنشطتها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

### الخاتمة

تظهر الكآبات المسؤولية الاجتماعية كما كون أساسي في التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات وكيف أن الالتزام بها هو بهدف تحقيق منفعة لأصحاب المصلحة ودفع الضرر عنهم، بحيث يسعى كل طرف من أصحاب المصلحة للحصول على أكبر قيمة من وجود المؤسسة وتعاملها معها والحال نفسه من طرف المؤسسة، وهذه الوضعية يترتب

عنها تضارب في المصالح يتولد عنها نزاعات ومخاطر تؤثر سلبا على أداء المؤسسة، نتيجة سلوك أناني أو تفسير خاطئ لأحد الأنشطة يتولد عنه ردود فعل سلبية من أحد أطراف أصحاب المصلحة ما يؤكد على صحة الفرضية الأولى.

وقد اهتمت الدراسة بتعامل المؤسسات مع المخاطر الناتجة عن المسؤولية الاجتماعية من خلال دراسة حالة شركة SONY حيث تبين لنا بأن المسؤولية الاجتماعية من صمم الاهتمامات الاستراتيجية للشركتين، حيث يتضح ذلك من خلال مكانة المسؤولية الاجتماعية في الهيكل التنظيمي.

فوجد أن شركة SONY تبذل جهودا معتبرة من أجل تحسين أدائها الاجتماعي، بوضع نظام لإدارة المخاطر يتم بموجبه إعداد التقارير الدورية ويسمح بالتعامل مع أي سلوك منافي لمبادئ المسؤولية الاجتماعية معتمدة في ذلك على أحدث تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة والتي نجد من ضمنها الحوسبة السحابية، كما أن شركة SONY تعمل على تحسين صورتها وحتى تعطى مصداقية أكبر لتقاريرها فهي تلجأ للحصول على جوائز ترتبط بالقضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ويأتي البعد البيئي على رأس الأولويات. ومنه فإن الفرضيتين الثانية والثالثة المتعلقة بتبني المسؤولية الاجتماعية في أنظمة للرقابة الداخلية والخارجية متحققتين.

أمام هذه الوضعية فإن المؤسسات تواجه المخاطر المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية بالاعتماد على نظام لإدارة المخاطر، حيث يشكل في وقتنا الحالي بالنسبة للمؤسسات أداة فعالة لتفادي أي تضارب في المصالح بين مختلف الأطراف الفاعلين في محيط المؤسسة، حيث ستضع المؤسسات أنظمة للرقابة تناسب ونوع المحيط الذي توجد فيه سواء كان مستقرا أو شديد التغيرات، مع ضرورة التمتع باليقظة الاستراتيجية بحيث تكون على دراية بكل شاردة وواردة تؤثر في نشاطها بمعنى تبني المؤسسات أنظمة للرقابة تستخدم فيها أحدث تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة ومنه فالفرضية الرئيسية محققة هي أيضا.

وعليه وبسبب النجاحات التي تحققت للشركة من تحسين في مستوى أدائها الاجتماعي والتطور التكنولوجي، وأمام التطورات التغيرات التي يشهدها محيط الشركات ونمو الوعي لدى أصحاب المصلحة فإن الشركات باختلاف أحجامها ونشاطها ستجد نفسها مجبرة على جعل نشاطها يتوافق مع مبادئ المسؤولية الاجتماعية ليس عند بعدها الاقتصادي الذي يحمي مصلحة المساهمين أو بعدها القانوني الذي تخضع له المؤسسة مجبرة، بل عليها أن تبني البعد الأخلاقي والخيري الذي تقدم فيه إضافة حقيقية للمجتمع الذي تنشط فيه ويكون ذلك ضمن استراتيجياتها وأهدافها، معتمدة في ذلك على تنوع نشاطها وتأثيره على مختلف أصحاب المصلحة ضمن نظام خاص بإدارة المخاطر.

(1) الأونكتاد - مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (2004). كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، مذكرات الأمم المتحدة، نيويورك، ص 4.

(2) CESD – Center for Economic and Social Development (2013). **Achieving Sustainable Development Through Corporate Social Responsibility**, Azerbaijan, p5.

(3) ISO. (2010). ISO 26000:2010(fr) [Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale]. Consulté le 01 21, 2014, sur <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr:sec:6.2>

(4) Commission Européenne. (2001). **Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises**, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, Luxembourg: OPOCE.

(5) Drucker, P. F. (1970). **The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society**, London: Heinmann.

(6) Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). **Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility**, HBR, p7.

(7) Perrow, C. (1984). **Normal accidents: Living with high risk technologies**, USA: Basic Books.

(8) Jebeile, J. (2014). **The Nuclear Power Plant: Our New "Tower of Babel"?** In C. Luetge, & J. Jauernig, Business Ethics and Risk Management (pp. 129-143), New York: Springer.

(9) Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). **How corporate social responsibility pays off**, Long Range Planning, 29(4), pp. 495-502.

(10) Wenzel, K. (2010). **Corporate volunteering as a tool of strategic company development**, In M. Pohl, & T. Nick, Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully (pp. 77-90), Chichester: Wiley.

(11) Chang, C.-H. (2011). **The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation**, Journal of Business Ethics, 104(3), 361-370.

(12) نجم عبود نجم. (2005). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، عمان: الوراق، ص 84.

- (13) المرجع السابق.
- (14) الأونكتاد - مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (2004). مرجع سابق.
- (15) Davis, K. (1967). **Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society**, Business Horizons, 10, pp. 45-50.
- (16) Drucker, P. F. (1970). Op-cit, pp187-194.
- (17) Commission Européenne. (2001). Op-cit, p14.
- (18) منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. (2011). مرجع سابق.
- (19) ISO. (2009). **Risk management – Principles and guidelines**, ISO 31000:2009(E), Switzerland.
- (20) هيئات إدارة الخطر. (2002). معيار إدارة الخطر. الجمعية المصرية لإدارة الأخ طار، المترج مون) تاريخ الا سترداد 11 05 2017، من [https://www.theirm.org/media/886358/RMStandard\\_Arabic\\_Final.pdf](https://www.theirm.org/media/886358/RMStandard_Arabic_Final.pdf)
- (21) درة عبد الباري إبراهيم، و جردات ناصر محمد سعود. (2014). الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر، ص 309-305.
- (22) Feigener, M. K. (1997, Spring). **The control of strategie in dynamic versus stable environnts**, Journal of managerial issus, 9(1), 72-85.
- (23) Lorange, P. (1977, February). **Strategic control: A framework for effective response to environmental change**, pdf. (Management development institute) Retrieved Mars 12, 2015, from <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/49072/strategiccontrol00lor a.pdf?sequence=1>
- (24) Urip, S. (2010). **CSR strategies: corporate social responsibility for a competitive edge in emerging markets**. Singapore: Wiley, p8.
- (25) المعلومات الخاصة بشركة SONY تم استخلاصها من موقع الشركة على شبكة الإنترنت [https://www.sony.net/SonyInfo/csr\\_report/](https://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/)
- (26) - Pan-Asie recouvre : Asie du Sud-Est, Moyen-Orient, Afrique et Océanie