

الآثار الايجابية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في إدارة الأزمات

د. فضيلة بوطورة*
د. نوفل سمالي**

ملخص

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على رهانات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية ومدى علاقتها الايجابية بإدارة الأزمات، من خلال الدور الذي تلعبه المؤسسات في تحقيق مسؤوليتها على مستوى كل الوظائف، وقد خلصت الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر شكلا من أشكال المساهمة في التنمية المستدامة، والهدف من إدارة الأزمات في المؤسسات الملتزمة اجتماعيا هو العمل على تنمية قدراتها وتطوير مهارات العاملين، للتصدي للأزمات والمحافظة على مكانة المؤسسة في السوق، وقد أوصت الدراسة على ضرورة نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية للشركات خاصة مع التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال، ومع تغيرات متطلبات وأساسيات نجاح المنظمات في ظل التنمية المستدامة، وهوما يستلزم الاستعداد والوقاية من الأزمات كمرحلة ضرورية لمواجهتها.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، الأزمة، إدارة الأزمات، المؤسسات الاقتصادية.

The positive effects of the social responsibility of economic institutions on crisis management

Abstract

The Study aims to shed light on the challenges of Social Responsibility of the economic institution and its positive relationship to Crisis Management through the role played by institutions in achieving their responsibility at the level of all jobs. The study has concluded that social responsibility is a form of contribution to sustainable development.

The aim of Crisis Management in Socially committed institutions is to develop their capacities and develop staff skills, to deal with crises and to maintain the status of the institution in the market. The study recommends the need to spread the culture of corporate Social Responsibility, especially with the developments in the business environment, and with changes in the requirements and the fundamentals of the success of organizations in the light of sustainable development, which requires preparation and prevention of crises as a necessary stage to address them.

Keywords: Social Responsibility, Crisis, Crisis Management, Economic Institutions.

* جامعة العربي التبسي- تبسة/الجزائر
** جامعة العربي التبسي- تبسة/الجزائر

المقدمة

أثرت ولا تزال سرعة التغيرات الحاصلة في العالم الاقتصادي على معظم الاقتصاديات سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية، لاسيما في ظل ما أفرزته العولمة، فجعلت من العالم قرية صغيرة، محدودة المعالم، بالإضافة إلى التطورات الكثيرة والسريعة للتكنولوجيا، وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة المتميزة بالديناميكية والوصول إلى المستوى العالمي دون الاخلال بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع، أصبح من الضروري انتهاز شروط للاستدامة لتحقيق هدف البقاء والاستمرارية لكل المؤسسات في مجمل الاقتصادات.

وإن التطور التكنولوجي والعلمي الهائل الذي تشهده الساحة الدولية والمحلية يشير بوضوح إلى الدور المهم الذي تلعبه الأعمال في حياة الدول على مختلف المستويات. حيث دعت الحاجة إلى أن تكون قرارات المنظمات مؤطرة بإطار أخلاقي للحد من الآثار السلبية التي تؤثر في حياة المجتمع الذي تعمل فيه، فمنظمات الأعمال تمتلك قوتها وتأثيرها الفاعل من خلال الانتماء للمجتمع ومقدار تفاعلها معه، مما يجعل القرارات التي تتخذها لا تنتهج المنحى الاقتصادي أو الجانب المتعلق بالكفاءة الإنتاجية فقط، وإنما تمتد إلى الجانب الإنساني والأخلاقي. فليس من المقبول أن تهتم المنظمات بالتزاماتها تجاه الأرباح وتهمل الأطراف الخارجية مثل المجتمع والبيئة وتهمل مسؤولياتها الأساسية والاجتماعية اتجاهه، فالإهتمام بهم من شأنه أن يعزز من أدائها الاجتماعي إتجاه باقي أصحاب المصالح، كما أن إلتزامها المسؤول اتجاه المجتمع يعتبر أيضا خطوة إيجابية لغرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية في البيئة المحيطة بكل.

ورغم اختلاف وتعدد وتنوع وظائف المؤسسة الاقتصادية والتي تعتبر العמוד الأساسي والجوهري للنشاط الاقتصادي، فهي عرضة للعديد من الأزمات سواء كانت إدارية، مالية، تسويقية وإنتاجية... إلخ. لذا فالأزمات ستحدث بشكل أو بآخر، من هنا يصبح من اللامعقول عدم معالجة الأزمات بتحسين الأوضاع عما كانت عليه من قبل، بل يصبح أيضا من غير المنطقي ترك الأزمات دون معالجة أو تطوير قوى مقاومة الأزمات التي تتواجد على مستوى المؤسسات وخاصة الاقتصادية. وحدثت الأزمة أيا كان مجالها أمر ليس سلبى على الإطلاق ولكن له جوانب إيجابية التي من أهمها عملية توحيد قوى المؤسسة من أجل إزالة آثار الأزمة، حيث يتم تحويل عمال المؤسسة بأسرهم إلى فرق مهام متكاملة كل يعمل في دائرة اختصاصه في ظل قيادة إدارية تتميز بسمات وأنماط معينة. وأيضا وليس بعيدا عن المسؤولية الاجتماعية في الآونة الأخيرة شهدت المؤسسة الاقتصادية بشتى أنواعها العديد من الأزمات، ذلك أن هذه الأخيرة أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة. ولقد أصبح رأس المال والمديرون ومتخذو القرارات في سباق مع غيرهم من المنافسين وكل المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها، تواجه أوضاعا تنافسية حادة وأصبح هناك حاجة ملحة إلى فكر إداري يسيطر على هذه الأزمات، وهو ما يطلق عليه "إدارة الأزمات". وموضوع إدارة الأزمات هو من أهم الموضوعات وأكثرها شيوعا في الفكر الحديث، نظرا للأهمية التي يشكلها في التأثير على الواقع، فاتخاذ الحيلة والحذر في تأسيس وإنشاء وتسيير المنشآت والمؤسسات التجارية والإنتاجية وغيرها، وفي إدارتها بالأسلوب العلمي وتجنب حدوث أزمات وإعداد العدة، هو أمر بالغ الأهمية وإن لم يكن ممكن فللحد من مخاطر حدوثها.

وعليه يمكن طرح سؤال الإشكالية الرئيسية التالي:

هل توجد آثار ايجابية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية بين رهانات المسؤولية الاجتماعية في استدامة وظائفها وفي مساندة إدارتها للآزمات؟

ومن ثم يمكن معالجة الاشكالية المطروحة من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار النظري للآزمات وأنواعها بالمؤسسة الاقتصادية

أولاً- الإطار النظري للآزمات

1- تعريف المصطلحات المشابهة للآزمة: وهي مفاهيم قريبة من الآزمة وهي ذات طبيعة تفاعلية

تقرر بصورة مباشرة أو مفاجئة الآزمة*، ويمكن إيجازها في مايلي:

أ. الكارثة: هي الحالة التي حدثت فعلاً وأدت إلى خسائر جسيمة في الموارد البشرية والمادية، وأسبابها إما طبيعية أو بشرية وعادة ما تكون غير مسبقة بإنذار، وتتطلب اتخاذ إجراءات غير عادية للرجوع إلى حالة الاستقرار والعكس صحيح فقد تؤدي الآزمات إلى كوارث إذا لم يتم اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لمواجهتها، كما أن الكوارث عند حصولها تولد آزمات.

ب. الصدمة: هي حدث ينتج عنه شعور فجائي غير متوقع الحدوث هذا الشعور هو مركب بين الغضب والذهول والخوف، ومن هنا قد تكون الصدمة إحدى عوارض الآزمة أو إحدى نتائجها التي تولد عند انفجارها في شكل مفاجئ سريع ودون سابق إنذار، كما قد تكون الصدمة أحد أسباب الآزمات سواء على مستوى الدول أو المشروعات أو الأفراد، ويكون التعامل مع الصدمة بأسلوب الامتصاص أو الاستيعاب.

ت. المشكلة: تمثل حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها، وتظهر المشكلة بوضوح عند العجز في الحصول على النتائج المتوقعة من الأعمال وأنشطتها المختلفة، والمشكلة هي السبب لحالة غير مرغوب فيها، وبالتالي يمكن أن تعمل بمثابة تمهيد للآزمة إذا اتخذت مساراً حاداً ومعقداً يصعب حساب توقع نتائج بصورة دقيقة.

ث. الحادث: هو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة، وتنتهي هذه الحالة فور انقضاء الحادث، ولا يكون للحادث امتدادات وتتابعات جوهرية، وتختفي آثاره مع اختفاء نتائج وتداعيات الحدث، من جانب آخر فإن الآزمة قد تكون ناجمة عن حادث وتكون أحد نتائجه، لكن الآزمة ليست الحادث نفسه.

ج. الصراع: الصراع هو من أكثر المفاهيم قرباً لمفهوم الآزمة، فكثير من الآزمات يكون جوهرها صراع بين الطرفين في المؤسسة، أو بين المؤسسة كطرف وطرف خارج المؤسسة، وتنتج الآزمات عن التعارض والتناقض بين هذين الطرفين لكن الفرق الجوهرى بين الصراع والآزمة أن الصراع لا يكون بنفس التأثير وبنفس الحدة وشدة الآزمة، من جانب آخر يكون الصراع أكثر وضوحاً من حيث أهدافه واتجاهاته وأبعاده وأطرافه، بينما تكون هذه العناصر غير محدودة وغير معروفة بوضوح في الآزمة، ويتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة في المؤسسة، فهناك صراعات تتبدل وتتغير بين أطراف مختلفة

وبين مستويات متعددة، بينما تبدأ الأزمة وتنتهي بسرعة وتتحرك وتختلف وراءها مجموعة من النتائج.

- ح. **الخلاف:** يعبر مفهوم الخلاف عن المعارضة والتضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو في الظروف أو في المضمون وهو ما قد يكون أحد مظاهر الأزمة ولكنه لا يعبر عنها تماماً.
- خ. **الواقعة:** حدث محدود الأثر قد يكون ايجابياً أو سلبياً ويمكن التعامل معه والسيطرة عليه في فترة زمنية قصيرة نسبياً، وهو خلل في أحد مكونات النظام حدث وانتهى أثره.
- د. **النزاع:** هولفظ تقليدي ارتبط بالمفهوم القانوني، فالفرق بين النزاع والصراع هو الفرق بين الحق والمصلحة.

2- تعريف الأزمة: إن مصطلح الأزمة (مشتق من الكلمة اليونانية) أي تقرر () أما اللغة الصينية () وهما عبارة عن كلمتين الأولى تعني الخطر والأخرى تعني الفرصة التي يمكن استثمارها، فالأزمة قد تحمل بين طياتها تهديداً مباشراً للمؤسسة وقد تكون فرصة لإعادة اكتشاف المؤسسة لذاتها وإطلاق القدرات الإبداعية والابتكارية الكاملة فيها وإيجاد الحلول السديدة لمواجهتها.* وعرف مصطلح الأزمة على أنه "خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة، نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية". وتعرف الأزمة أيضاً على أنها حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المؤسسة ويؤدي إلى اضطراب في سمعتها.

3- خصائص الأزمة: تتسم الأزمة بمجموعة من الخصائص أهمها:

- أ. **التهديد:** قد يؤدي التهديد إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تصل أحياناً للقضاء على كيان المؤسسة.
- ب. **الارتباك:** إن الأزمة تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر، عدم اليقين في البدائل المتاحة خاصة في ظل نقص المعلومات الأمر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار ويجعل من أي قرار ينطوي على قدر من المخاطرة.
- ت. **المفاجأة:** تتميز الأزمة بكونها حدث غير متوقع وسريع وغامض.
- ث. **ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة:** فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد، الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة أحياناً القدرة على السيطرة في الموقف واستيعابه جيداً، حيث لا بد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط.
- ج. **تعدد الأطراف:** يؤدي تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها إلى تعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته.
- ح. **الابتكار:** تستوجب مواجهة الأزمات، خروجاً عن الأنماط التنظيمية المعروفة والتقليدية وابتكار نظم تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية.
- خ. **ضعف الإمكانيات المادية والبشرية في التعامل مع الأزمات:** مما يؤدي لتفاقم الأزمة

وتحولها لكارثة ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.

4- أسباب الأزمات: تتعدد أسباب الأزمات ويمكن إيجازها في مايلي:

- أ. سوء الفهم: وهويشير إلى خطأ في استقبال وحجم المعلومات المتاحة عن الأزمة.
- ب. سوء التقدير: وهي تعني أن المعلومات تعطى لها قيمة وتقدير ومعنى مخالف للحقيقة.
- ت. سوء الإدارة: حينما يتدهور النظام الإداري فعليك أن تتوقع توالي الأزمات والمشاكل.
- ث. تعارض المصالح والأهداف: حينما تختلف وجهات النظر أوتختلف المصالح والأهداف ينشأ صراع بين الأفراد أوبين المديرين أوبين الأقسام، الأمر الذي يؤدي إلى كوارث وأزمات ومشاكل كبيرة.
- ج. الأخطاء البشرية: وهي تعني أخطاء تعود لانعدام قدرة أو رغبة أطراف الأزمة على التعامل مع حقائقها.
- ح. الإشاعات: وهي استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين يؤدي إلى الأزمة.
- خ. اليأس: وهوفقدان الأمل في حل المشاكل والأزمات أوعدم الرغبة لدى متخذ القرار في المواجهة.
- د. الرغبة في الابتزاز: هوتعريض متخذ القرار لضغوط نفسية، مادية وبشرية واستغلال التصرفات الخاطئة التي قام بها متخذ القرار لإجباره على مزيد من التصرفات أكثر ضررا.
- ذ. انعدام الثقة: وهوعدم الإيمان بالآخرين وربما تنعدم الثقة في المؤسسات ككل.
- ر. استعراض القوة: يكون عادة من قبل الكيانات الكبيرة والقوية دون حساب للنتائج والعواقب فتتدخل مجموعة من العوامل المحدثة للأزمة.
- ز. الأزمات المخططة: أي صناعة الأزمة عبر برنامج زمني محدد المهام.

ثانيا- مراحل تطور الأزمات

يقصد بمراحل تطور الأزمة، المراحل أو الخطوات أوالمسارات التي تسلكها الأزمة، منذ لحظة انطلاقها وحتى وقت انحسارها فزوالها، فلا توجد أزمة مستمرة في الغالب الأعم، لأن الأزمات المزمنة أوالمستمرة غالبا ما تكون مرضا إداريا أو سلسلة متصلة من الأزمات الفرعية " تبدأ وتنتهي" في تواصل مستمر. كما يمكن التفريق هنا بين " مراحل تطور الأزمة" و" مراحل إدارة الأزمة" ونعتمد ذلك للإشارة إلى دورة حياة الأزمة بعيدا عن الأسس العلمية والخبرة العلمية في التعامل معها ويشار إلى أنه على الرغم من هذا النهج الذي يلتزم به في التفرقة بين مراحل تطور الأزمة ومراحل إدارة الأزمة، إلا أن العديد من أدبيات الأزمة وخاصة العربية تخط بين العمليتين*. ويمكن تحديد دورة حياة الأزمة في خمس مراحل متتالية:

- 1- مرحلة ميلاد الأزمة: في هذه المرحلة تبدأ الأزمة في الظهور لأول مرة في شكل شيء مبهم، إحساس غامض بوجود ما يلوح في الأفق وهذا الإحساس ينذر بخطر غير محدد المعالم أوالمدى الذي سيصل إليه وذلك راجع إلى عدم توافر بيانات ومعلومات عن الأزمة واتساع نطاق المجهول الذي يسير فيه الفرد. فإذا كان متخذ القرار لديه الخبرة والقدرة على استيعاب

هذه المرحلة من مراحل الأزمة استطاع القضاء عليها في مهدها وإلا تقدمت الأزمة إلى المرحلة التالية، يمكن القضاء على الأزمة في مولدها بتجميدها والقضاء عليها دون تحقيق أية خسارة أو صدام بين أطراف مختلفة وكذلك محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له، كما يمكن القضاء عليها بامتصاص قوة الدفع المحركة لها وتشتيت جهودها؛

2- مرحلة نمو واتساع الأزمة: لم يستطع متخذ القرار أن يقضي على الأزمة في مهدها فنمت ودخلت في مرحلة نمو واتساع حيث تمت تغذيتها عن طريق:

- مغذ داخلي للأزمة تستمد منه قوتها منذ نشأتها (ولم يتم القضاء عليه)؛
- مغذ خارجي تفاعل معها وبها ليضيف إلى الأزمة قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والانتساع حيث لا يمكن هنا إنكار الأزمة أو تجاهلها نظرا لدخول أطراف جديدة في صراع الأزمة لأن الخطر طال هذه الأطراف ووصل إليها وبالتالي لزم التنبيه بالأزمة ووجودها وتبدأ المطالبة بالتدخل قبل أن تستفحل وتصل إلى المرحلة التالية.

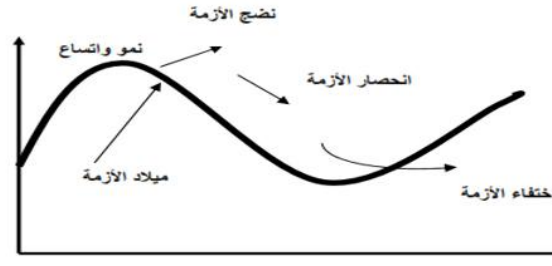
ويمكن القضاء على الأزمة في هذه المرحلة بعدم السماح بتطورها أكثر من ذلك وإيقاف نموها عند المستوى الذي وصلت إليه بتجميد وعزل المغذيات الخارجية التي تدهم الأزمة إما عن طريق استقطابها أو بث التعارض بين المصالح وبين استفحال نمو وتطور الأزمة.

3- مرحلة قمة نضج الأزمة: الوصول إلى هذه المرحلة نادرا جدا في حياة الأزمات ولكن طالما كان هناك استخفاف، استبداد، جهل وكبر تصل الأزمة إلى مرحلة النضج وتصبح ذات قوة تدميرية عالية وتصل إلى أقصى قوتها وعنفها ويستحيل السيطرة عليها بعد ذلك ولا مفر من الصدام معها وتبدأ سلسلة من نزيف الخسارة حتى تنحسر الأزمة.

4- مرحلة تقلص الأزمة: وصلت الأزمة إلى مرحلة ليست نهائية حيث نضجت واتسعت في المرحلة السابقة، فحدث لها نوع من التفنيت والانكسار فبدأت تتقلص ولكنها لم تنته بعد. ولن تنتهي الأزمة إلا إذا دخلت مرحلتها التالية والأخيرة، فإذا ظلت على حالة عدم الاستقرار تلك ظلت توجه المزيد من الضربات للكيان الموجود وحقيقة هي ضربات ليست عنيفة ولكنها تعطي حالة عدم الاستقرار أو التوازن ولن تنتهي إلا إذا اختفى هذا الكيان فهولن يقوى على الصمود أمام هذه التوابع المتلاحقة.

5- مرحلة اختفاء الأزمة: تم الوصول إلى المرحلة الأخيرة من دورة حياة الأزمة حيث تفقد الأزمة هنا كل مظاهر قوى الدفع المولدة لها وتبدأ في التلاشي وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا كتاريخ سبق أن حدث ولكن انتهى.

الشكل رقم(01): دورة حياة الأزمة



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 34.

ثالثاً- أنواع الأزمات التي تحدث في المؤسسات الاقتصادية

تتمثل على العموم في مايلي:

1- أزمات مع أطراف خارجية: الأزمات الخارجية التي تتعرض لها المؤسسات هي تلك التي لا تجد معها مناصباً من الدخول في صراع مع أطراف تهدف إلى الإضرار بمصالح المؤسسة ويمكن اختصارها فيما يلي:

أ. دعوى قضائية: هنا قد يكون الهدف الأساسي لصاحب الدعوى القضائية هو الحصول على المال، بينما يكون هدفه الثانوي هو تشويه صورتها أمام الرأي العام، ويعتمد قرار الإدارة في هذه الحالة على الموازنة بين مركز المؤسسة ومركز الخصم والأثر المتوقع على الرأي العام.

ب. المقاطعة: فعلى المدير أو متخذ القرار أن ينتبه لمن يهددون بمقاطعة منتجات المؤسسة فكل ما يريدونه هو إحداث ضجة كبيرة ليحصلوا على تغطية إعلامية جيدة لمساندتهم ولفت الأنظار إليهم. لا يهدف أصحاب المقاطعة في الغالب لتحقيق ربح مادي. ولذا يجدر بمتخذ القرار الابتعاد عن محولة التسوية المالية وإلا شهروا بالمؤسسة أكثر فأكثر وذلك على العكس من أسلوب التعامل مع أصحاب الدعاوى القضائية. فإذا كان من يريد مقاطعة المنتجات هم مجموعة من الأفراد دون سند قانوني أو اجتماعي كافٍ فقد يجدر بمتخذ القرار ألا يعيرهم أي اهتمام. أما إذا تمتع أصحاب الحركة "المقاطعة" بسند قانوني واجتماعي قوي فقد يكون من الأفضل الاعتراف لهم بما يطلبون.

ت. حملات الإعلام المضادة: يفضل في حالة التعامل مع وسائل الإعلام أن تكسبها إلى جانبك منذ البداية، فالعديد من المسؤولين عن تشغيل هذه الأداة الرهيبة لا يهتمون بالبحث عن الحقيقة الكاملة بقدر ما يندفعون للتعبير عن مشاعرهم موجهين الإشاعات التي تسيء للمؤسسة.

2- أزمة بسبب العاملين: يكمن جوهر الإدارة في إدارة الأفراد للقيام بالعمل، ولذا يجب على المدير أن يهتم بمشكلات الأفراد أكثر من اهتمامه بمشكلات الصيانة والبرمجة. من أهم أشكال

- الأزمات التي تحدث بسبب العاملين هي الأزمات التي تنشأ بين إدارة الأفراد وإدارة الوظائف حيث يعتبر إهمال الأزمات والتقليل من شأنها، أمر في غاية الخطورة لأنه يدمر الشركة ويحطم سمعتها. فهل مازال المديرون يعتقدون أن مهمتهم هي إدارة الوظائف لا إدارة الأفراد وثقافتهم؟
- 3- أزمات متعلقة بالمنتج "أزمة تسويقية":** هناك منتجات تخفق وتفشل عند طرحها إلى السوق أوبعد تجربتها في السوق فأحيانا يتضح أن لهذه المنتجات تأثيرات سلبية على صحة الإنسان أوأن استخدام هذه المنتجات غير آمن، بذلك فإن فشل هذه المنتجات يشكل أزمة حقيقية للمؤسسة عليها أن تواجهها وتعالجها وتعالج أثارها وانعكاساتها السلبية. وأزمة فشل المنتجات هي الكابوس الذي يؤرق أغلب المؤسسات التي تصنع السلع الاستهلاكية إذ أن هذه المؤسسات تخشى من اليوم الذي تتوقف فيه مبيعات المنتج أوتتراجع بصورة حادة ويكون لابد من اتخاذ قرار سحب هذا المنتج من السوق التوقف عن إنتاجه. كما أن هذه الأزمة تتسبب للمؤسسة في خسائر كثيرة تكون في صورة خسائر نقدية ناجمة عن توقف المبيعات أوتراجعها، خسائر ناجمة عن الإنفاق عمليات التصنيع والتسويق، خسائر ناجمة عن الوقت والجهد الذي أضاعته المؤسسة.
- 4- أزمة بسبب تغير النظم القانونية للأعمال:** تعتمد بعض الدول إلى تغيير بعض النظم القانونية التي تنظم أعمال المؤسسات والتي عملت المؤسسات بموجبها لعشرات السنوات. وهذا التغيير في النظم يكون سببا في وقوع أزمة للمؤسسة حيث تتطلب بعض النظم الجديدة ممارسة ومواكبة الأعمال بصورة مختلفة، إذ أن بعض المؤسسات تصاب بصدمة شديدة نتيجة هذه التغيرات وهذه الصدمة توقعها في صدمة حقيقية.
- 5- أزمة الحوادث الصناعية:** قد تكون أزمة الحوادث الصناعية أزمة مدمرة للمؤسسة، أغلب الحوادث الصناعية تسبب خرابا ودمارا للبيئة وإلى خسائر في الأرواح، حيث أن المشكلة التي تواجهها الكثير من المؤسسات هي عدم قدرتها على إدارة هذه الأزمات بصورة فاعلة وخاصة ما يتعلق بالقضايا المالية والتعويضات وعدم القدرة على تصحيح الصورة الذهنية السلبية التي نجمت عن هذه الأزمة.
- 6- أزمة النقدية:** تؤدي فترات الكساد إلى بروز أزمات متعددة، أهمها هي أزمة نقص السيولة، حيث لا يعود هناك أموال سائلة كافية للوفاء بالتزامات المؤسسة في الأمد القصير وهذا يضعها أمام تحديات كبيرة نتيجة الأزمة النقدية.

المحور الثاني: إدارة الأزمات ومستلزماتها الحديثة في المؤسسة الاقتصادية
أولا- مفهوم إدارة الأزمات

تعرف إدارة الأزمات على أنها "عملية إدارية تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية منها بما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر مع اكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل " وتعرف إدارة الأزمات بأنها " القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المؤسسة وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث".

ثانيا- مراحل إدارة الأزمات: تمر إدارة الأزمات بمراحل أساسية هي:

1-الشعور باحتمال حدوث الأزمة: في هذه المرحلة نجد أن الأزمة ترسل سلسلة من إشارات الإنذار (الأعراض) يستقبلها المديرون ولكن قد يكون من الصعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقية والهامة. مثل اشارات تتعلق بالتغيرات الخارجية تشريعية أو سياسية...إلخ.

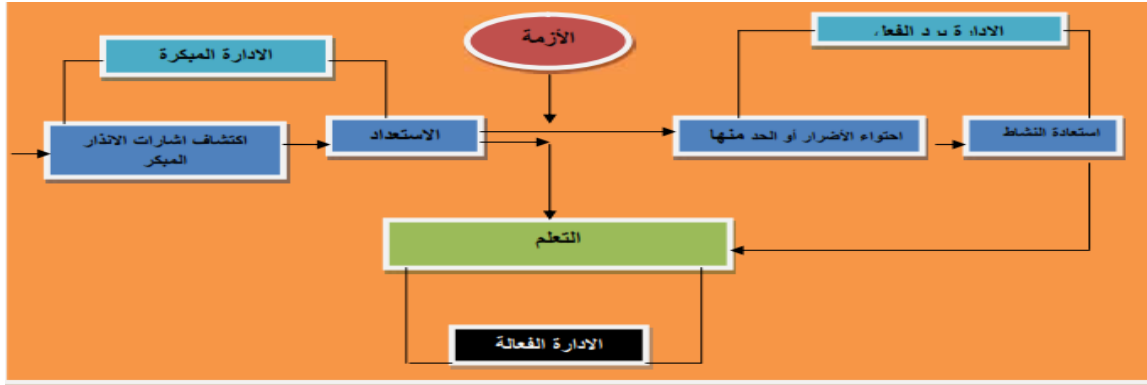
2-الاستعداد والوقاية: تتضمن هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة ووضع خطة المواجهة وتحديد أساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة، كما يتم تدريب الفرد والجماعات على كيفية مواجهة الأزمة.

3-مواجهة الأزمة (احتواء أضرارها والحد منها): في هذه المرحلة يتم إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المؤسسة، حيث يتوقف النجاح في هذه الحالة على درجة استعدادها للمواجهة وأيضا على طبيعة الأزمة نفسها وكفاءة وفاعلية مركز التوجيه والتحكم ومدى التعاون بين الأجهزة المعنية بالأزمة.

4-استعادة التوازن والنشاط: تتضمن هذه المرحلة استعادة النشاط من عدة جوانب منها الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت وذلك من خلال الخطط والبرامج قصيرة الأجل التي تم إعدادها واختيارها مسبقا التي تهدف إلى إعادة التوازن بشكل تدريجي وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاثف الجماعة وتتماسك في مواجهة الخطر.

5-التعلم وتقييم التجربة: يتم تقييم ما تم انجازه أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل وتوفر عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة. لا يعني التعلم تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على الغير وتحمله المسؤولية كما يجب في هذه المرحلة توزيع المكافآت المادية والمعنوية بشكل عادل وموضوعي على كل من سيشترك في حل الأزمة.

الشكل رقم(02): مراحل ادارة الازمات



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص:82.

ثالثاً- المستلزمات الحديثة لإدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

تتطلب إدارة الأزمات مستلزمات لا بد من توفرها في المؤسسات الاقتصادية حتى يتسنى لها التعامل مع مختلف الأزمات وإدارتها ومعالجتها بالأساليب العلمية، يمكن إيجازها في مايلي:

1- رسملة المعارف: المعرفة كأصل فكري ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة ومصدر مهم لإدارة الأزمات في ظل بيئة تنافسية مركزة على المعلومات والمعرفة، لذلك على المؤسسات أن تحسن استعمال هذا العنصر والمحافظة عليه من خلال مشاريع رسملة المعارف الخاصة بالتجارب والأزمات السابقة التي مرت بها هذه المؤسسة أو مؤسسات أخرى، أي إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، آثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أخطر محتمل. المؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيراً في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها وهو ما توفره رسملة المعارف. لذا تعتبر رسملة المعارف عنصر مهم في المؤسسات، خاصة التي تعاني من أزمات.

2- التخطيط الاستراتيجي: التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية كما يحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وكذا أسلوب المنافسة، يتوقف التخطيط الاستراتيجي الناجح على الافتراضات السليمة إذ أن الإستراتيجية لا تكون مفيدة إلا عندما يظل المنطق الذي تستند إليه الخطة صالحاً وسليماً بمضي الوقت. إلا أن النقطة الأكثر أهمية هي أن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات يكمل أحدهما الآخر لأن كل منهما يتناول إدارة التغيير، تركز إدارة الأزمات على لحظات عدم الاستقرار القصيرة التي توجب التعامل معها أولاً لكي يصبح بالإمكان مباشرة المهمة الأكبر والأقل حساسية إزاء الوقت وهي بلوغ الغايات الإستراتيجية، على عكس الاعتقاد السيئ الأزمة ليست سيئة بالضرورة إنما هي تتميز بدرجة من المخاطرة وعدم التأكد هذا ما يتطلب إيجاد نظم حديثة،

فعالة للمراقبة ونظم الاستخبارات وكذا نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة، الدقة والقدرة على التنبؤ بحدوث تغيير وشيك قد تكون نواتجه غير مرغوبة بدرجة عالية أو العكس.

3- تسيير الكفاءات: يعرف تسيير الكفاءات على أنه "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد". وتكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، هذه القدرة ليست فردية بل جماعية كما أنها ليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثالها قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية، بالتالي لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة المورد أوالموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد والجماعات والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام والتكامل وتبادل الأدوار من خلال وجود موارد بشرية متعددة الكفاءات قادرة على احتواء التغيير، وإدارته وكذا إتقان الأساليب العلمية في مواجهة الأزمات والتخفيف من أثارها.

4- وجود نظام متكامل للمعلومات: ويعرف نظام المعلومات بكونه عبارة عن مجموعة من العناصر ذات صلة فيما بينها تهدف إلى المساهمة في تنظيم أسلوب اتخاذ القرار، رفع مستوى الكفاءة الفعالة لنظام وطبيعة الأداء، يتم ذلك بتقديم المعلومة وتوفيرها في صور متعددة حسب طبيعة الموقف وبما يتناسب مع اختلاف شخصية ونمط المؤسسة والقيادات المسؤولة عن اتخاذ القرار به وقد تطور علم بحوث العمليات كتطبيق لتكنولوجيا الحاسب الآلي بحيث أمكن تنفيذ نماذج المحاكاة للوصول إلى الحل الأمثل لمواجهة مشكلة أو أزمة معينة كما يحددها المتخصص طبقا للمعايير التي يضعها متخذ القرار.

5- إتقان فن القيادة: تقنية إدارة الأزمات لها قواعدها وضوابطها وهي في هذا الجانب علم، لكن تطبيق هذه القواعد بما يتلاءم والظروف الضاغطة المتقلبة والمواقف المفاجئة المتسارعة التي يفرضها الأطراف يتوقف على قدرة خلاقة لصاحب القرار أو مدير الأزمة ولذلك فهي من هذه الناحية فن يتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة وحدها وإن كانت المعرفة تصقلها وتهذبها وتعمقها وتحقق فعالية القيادة من خلال تشجيع روح المبادرة والإبداع، تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار والفعالية في اتخاذ القرارات، تعزيز الخبرات الفردية في المجالات الإدارية، الفعالية في الاتصالات، القدرة على إدارة الوقت، القدرة على إدارة التغيير.

المحور الثالث: المسؤولية الاجتماعية ورهانات استدامة المؤسسات الاقتصادية
أولا- مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

هناك ثلاث مراحل لهذا التطور والذي يعبر عنه اتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية كالآتي:

- 1- **مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة (1800-1920):** في هذه المرحلة كانت المسؤولية الاجتماعية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح، والتوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة، وأن النقود والثروة هي الأكثر أهمية وأن ما هو جيد لي هو جيد للبلد؛
- 2- **مرحلة إدارة الوصاية للفترة (من أوائل العشرينيات حتى بداية الستينيات):** وفيها فإن المسؤولية الأساسية للأعمال هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين، إن النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضاً، وإن ما هو جيد للشركات جيد للبلد؛
- 3- **مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة (من أواخر الستينيات حتى وقتنا الحاضر):** وفي هذه المرحلة فإن المسؤولية الأساسية للأعمال تقوم على أن الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود، وهذا يحقق المصلحة الذاتية المتنورة لمنظمات الأعمال ومصالح المساهمين والمجتمع ككل، وأن ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد.

ثانياً- مفهوم المسؤولية الاجتماعية

لقد عرفت المسؤولية الاجتماعية للشركات بأشكال عدة وهذا راجع لاختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية، فالبعض يراها بمثابة تذكير للشركات بمسؤولياتها وواجباتها تجاه مجتمعها الذي تنتسب إليه. بينما يرى البعض الآخر أن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها الشركات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع، ويرى آخرون أنها صورة من صور الملاءمة الاجتماعية الواجبة على الشركات إلا أن كل هذه الآراء تتفق من حيث المفهوم. ويشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى واجب إدارة المنظمات بالقيام باتخاذ قرارات أو التصرف بطريقة تساهم في زيادة رفاهية المجتمع ومصالحه إضافة إلى مصالح المنظمات.* كما عرفها (Drucker, 1977) بأنها "التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه" وقد شكل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح الباب واسعاً لدراسة الموضوع باتجاهات مختلفة.

كما تعرف بأنها الإدماج الطوعي للانشغالات الاجتماعية والايكولوجية للمؤسسات في أنشطتها التجارية وفي علاقاتها مع كل الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية مثل المساهمين، الزبائن، الموردين، الجمعيات الخيرية،.. الخ". وحسب الإتحاد الأوروبي فإن المسؤولية الاجتماعية هي "مفهوم تقوم المؤسسة بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها، وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي، وبذلك فالمسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تطوعي وليست مسؤولية مرتبطة بقوانين أو قواعد تجبر المؤسسة على الالتزام بها". وتعرف حسب لجنة الإتحاد الأوروبي بأنها "مفهوم يتعلق بدمج المؤسسات للاعتبارات الاجتماعية والبيئية في عملياتها الإدارية وفي علاقاتها مع أصحاب المصالح، ليس فقط تطبيقاً للقانون ولكن الذهاب ما وراء المطاوعة والإذعان". وحسب منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية فإن المسؤولية الاجتماعية هي "التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة والعمل

مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام، بهدف تحسين جودة الحياة لجميع الأطراف".

كما يعرفها مكتب العمل الدولي بأنها "طريقة تنظر فيها المؤسسات في تأثير عملياتها في المجتمع، وتؤكد مبادئها وقيمتها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى" * وكما عرفها الاقتصادي الليبرالي ميلتون فريدمان (Milton Friedman) في مقال صدر سنة 1970 بجريدة نيويورك تايمز على أنها "استعمال المؤسسة لمواردها والقيام بأنشطة موجهة لتعظيم أرباحها شريطة أن تحترم قواعد اللعبة أي بالاعتماد على التنافس الحر في السوق دون اللجوء إلى الطرق المغشوشة وإلى التحايل. أما بول سامويلسون (Paul Samuelson) بأنه يرى بأن "مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمثل البعدين الاقتصادي والاجتماعي معاً، كما يشير إلى أن منظمات الأعمال في عالم اليوم يجب أن لا تكتفي بالارتباط بالمسؤولية الاجتماعية، بل يجب أن تغوص في أعماقها، وأن تسعى نحو الإبداع في تبنيها، إذ أن إبداعها في هذا المجال من شأنه أن يحقق للمنظمة أرباحاً على المدى الطويل، ويعزز مركزها لدى أصحاب المصالح، كما يساعدها على تجنب الضغوط الحكومية بشكل كبير". وكما عبر (Carroll ; 1999) عن المسؤولية الاجتماعية بالتزام رجال الأعمال بإتباع سياسات تؤدي إلى اتخاذ قرارات وأنتهاج سلوكيات وأفعال مرغوبة من حيث مواءمتها لأهداف وقيم المجتمع".

ومن ثم فلا تقتصر المسؤولية الاجتماعية للشركات على ما تفعله المؤسسات بأرباحها بل تمتد أيضاً لتشمل تمحيص السبل التي تجني بها هذه الأرباح. الأمر يتجاوز كثيراً حدود الأعمال الخيرية ومجرد الامتثال إلى فهم الطريقة التي تمارسها الشركات لإدارة جوانبها البيئية والاجتماعية والاقتصادية، فضلاً عن علاقاتها مع أصحاب المصلحة فيها، سواء أكان هذا من خلال مكان عملها أو سلسلة إمدادها أو مشاركتها مع المجتمع المحلي.

وبشكل عام يمكن توضيح المسؤولية الاجتماعية وأبعادها من خلال ما يلي:

- بالعلاقة مع دعاة النظرية الاقتصادية التي ترى أن لشركات الأعمال مسؤولية واحدة هي تعظيم الربح، فإن المسؤولية الاجتماعية هي قيام منظمات الأعمال بالبرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها؛
- بالعلاقة مع المصلحة الذاتية لرجال ومنظمات الأعمال فإن المسؤولية الاجتماعية هي التزام رجال ومنظمات الأعمال بالمصلحة الذاتية المتتورة التي تهتم بمصالح الأطراف الأخرى من غير حملة الأسهم كمصالح العاملين، الموردين، الموزعين، المنافسين الزبائن... الخ؛
- بالعلاقة مع سلوك منظمات الأعمال فإن المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة من الالتزامات الطوعية (الاستجابة الاجتماعية) أو غير الطوعية (المفروضة بالقانون) التي تنسجم مع قواعد ومتطلبات البيئة والأطراف المؤثرة فيها؛
- وبالعلاقة مع أخلاقيات الإدارة فإن المسؤولية الاجتماعية هي الحد الأدنى الأخلاقي المطلوب الالتزام به لضمان امتثال منظمات الأعمال للقانون (القيم الرسمية) وللمعايير والقيم الاجتماعية.

ثالثاً- فكرة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بين مؤيد ومعارض:

المسؤولية الاجتماعية كفكرة لها من يؤيدها والبعض الآخر يعارضها ومن أسباب معارضة البعض لها نجد ما يلي:

- أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية قد يذيب الأهداف الاقتصادية للمنظمة مع مرور الزمن وهذا يؤدي إلى ضعف الأداء الاقتصادي وتراجع المبادرات الاجتماعية، وقد يحملها تكاليف عالية نتيجة الأنشطة الاجتماعية.
- قد تفتقر منظمات الأعمال للمهارات الكافية للقيام بدور اجتماعي بشكل صحيح، كما أن هناك صعوبة في المساواة القانونية والمحاسبية عن الأنشطة الاجتماعية مما يضعف من أسباب الالتزام بها.

ومع كل هذه الأسباب المعارضة هناك من يؤيد ضرورة الالتزام بها إنطلاقاً من:

- يمكن لأرباح الشركات أن تزداد على المدى البعيد من خلال تبني دور اجتماعي أكبر، ويقلل من النقد الموجه لها كونها تهتم بزيادة الأرباح وتوسيع الاستثمارات فقط على حساب العاملين والمجتمع.
- يدعم التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية شهرتها وميزتها التنافسية التي تسعى لتحقيقها.
- قد يقلل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات من تدخل إجراءات الحكومة في شؤون الأعمال من جهة وضمان بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع.
- يمكن لتبني المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال المساهمة في انجازات اجتماعية كبيرة من قبل المنظمات التي لديها موارد مالية وتكنولوجية كبيرة مما يعود بالنفع أكثر على المجتمع والبيئة معا.

رابعاً- أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات

تتجلى أهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال الفوائد التي يمكن أن تنتج عنها والتي تنعكس بصورة ايجابية على المنظمة والمجتمع والبيئة والموظفين، وفيما يلي أهمها:

- المسؤولية الاجتماعية تحسن قدرة المؤسسة على جذب والإبقاء على العمال والأعضاء والزبائن؛
- تمثل الحالة الأفضل للمستثمرين، وذلك عن طريق رفع قيمة الأسهم في الأمد الطويل لما تحظى به المؤسسة من ثقة لدى المجتمع وما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلاً؛
- القوانين والتشريعات لا يمكن أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة في المجتمع، ولكن بوجود المسؤولية الاجتماعية في الأعمال فأنها ستمثل قانوناً اجتماعياً؛
- إن لم تقم المؤسسة بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشاكل التي يعاني منها، فإنه يمكن أن تفقد الكثير من قوة التأثير في المجتمع؛
- الوقاية من المشكلة أفضل من علاجها، لذلك من المناسب ترك المؤسسات لتعمل في المجتمع لتجنب المشاكل قبل أن تتفاقم ويصعب علاجها؛

- تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحسين سمعة وصورة المؤسسة لدى العاملين ولدى الجمهور؛
- تعمل المسؤولية الاجتماعية على المحافظة على معنويات العمال والتزاماتهم وإنتاجيتهم.

خامسا- أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية في عالم الاقتصاد والأعمال إلى أبعاد متعددة واعتبارات مختلفة وهذا ما بينه Archie Carroll في تعداده لأبعاد المسؤولية الاجتماعية كما يبينها الهرم في الشكل رقم (03) التالي:

الشكل رقم (03): أبعاد المسؤولية الاجتماعية



Source: Delchet Karen, Développement Durable: l'intégrer pour réussir, Edition Afnor, Paris, 2007, p:35.

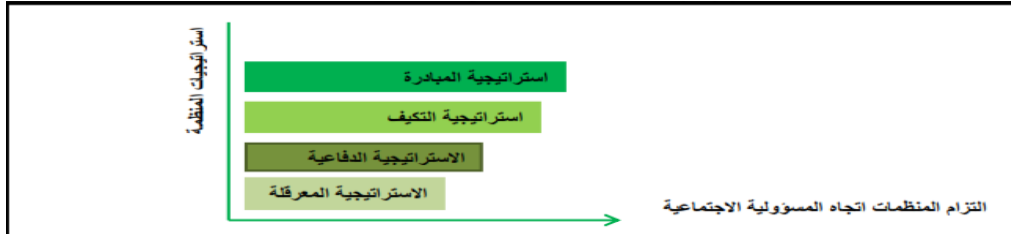
ومن خلال الشكل السابق يتضح أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تنحصر في أربعة أبعاد رئيسية والمتمثلة في المسؤولية الخيرية والتي تتجسد من خلال مساهمة المؤسسة في تدعيم الجمعيات الخيرية والعمل على تحقيق رفاهية المجتمع كتشييد الطرقات وإنشاء المباني والمدارس ومساعدة المواطنين من ذوي الفئات المحرومة والضعيفة الدخل، أما البعد الثاني فيندرج تحت المسؤولية الأخلاقية والذي يفرض هذا البعد على المؤسسة أن تلتزم بأخلاقيات العمل سواء من ناحية المنافسة والتي لا بد أن تكون شريفة ونزيهة أوفي التعامل مع زبائنهم وكل الجهات التي تعمل معها، كما أن البعد الأخلاقي يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية والتي تدعم حصتها السوقية من خلال تعزيز صورتها في ذهن المستهلك، أما البعد الثالث في الجانب القانوني بحيث يجب على المؤسسات أن تحترم قوانين البلد الذي تعمل فيه، واحترام القوانين التي يفرضها المجتمع الذي تنشط فيه مثل العادات والتقاليد وقيم وثقافة ذلك المجتمع، أما البعد الرابع والأخير للمسؤولية الاجتماعية فيتمثل في البعد الاقتصادي الذي يجعل المؤسسة مساهما بارزا في تقوية اقتصاد الدولة.

فلقد وظف Archie Carroll الأبعاد الأربعة في الشكل الهرمي لتوضيح مدى الترابط بينها للوصول إلى المسؤولية الاجتماعية الشاملة التي من المفروض أن تلتزم بها منظمات الأعمال، وعبر عنها بالمعادلة الآتية:

$$\text{المسؤولية الاجتماعية الشاملة} = \text{المسؤولية الاقتصادية} + \text{المسؤولية القانونية} + \text{المسؤولية الأخلاقية} + \text{المسؤولية الخيرية}$$

سادسا- إستراتيجيات المنظمة في التعامل مع المسؤولية الاجتماعية: هناك أربع استراتيجيات يمكن أن تظهر في مواقف منظمات الأعمال من الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ويمكن توضيحها من خلال الشكل رقم (04).

الشكل رقم (04): إستراتيجيات المنظمة في التعامل مع المسؤولية الاجتماعية



المصدر: الطاهر محسن منصور الغالبي، إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص:98. بتصرف.

فمن خلال الشكل رقم (04) نلاحظ ما يلي:

- 1- إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني: وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تهتم بالأولويات الاقتصادية لها دون تبني دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تركز على تعظيم الربح والعوائد الأخرى؛
- 2- الإستراتيجية الدفاعية: وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بدور اجتماعي محدود جدا بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط، وذلك لحماية المنظمة من الانتقادات وبالحد الأدنى، ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة؛
- 3- إستراتيجية التكيف: وهنا تخطو المنظمة خطوة متقدمة أخرى باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع؛
- 4- إستراتيجية المبادرة التطوعية: تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقا لتقديرات المدراء وفق المواقف المختلفة، تتميز هذه الإستراتيجية بأن الأداء الشامل لمنظمات الأعمال يأخذ دائما في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصالحته.

سابعا- مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

تستند المسؤولية الاجتماعية إلى مجموعة مبادئ هي:

- 1- **مبدأ الإذعان القانوني:** تلتزم المنظمة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة.
- 2- **مبدأ احترام المنظمة للأعراف الدولية** من اتفاقيات ولوائح ومواثيق عند ممارستها الاجتماعية.
- 3- **مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية** بنشاطات المنظمة.
- 4- **مبدأ القابلية للمساءلة** بأن تكشف المنظمة للسلطات القانونية والأطراف المعنية كل ما يتعلق بإجراءات مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع والبيئة.
- 5- **مبدأ الشفافية** في الإفصاح عن تأثيرات أنشطة وقرارات المنظمة على البيئة والمجتمع وتكون المعلومات متاحة لكل الأطراف.
- 6- **مبدأ احترام حقوق الإنسان** حسب ما هو موجود بالإعلام العالمي لحقوق الإنسان.
- 7- **مبدأ الالتزام بالسلوك الأخلاقي** من قبل المنظمة والعمل على انجاز كل صحيح ونزيه من نشاطات.

ثامنا- الأطراف المتداخلة لدعم التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية:

إن المسؤولية الاجتماعية لا تستهدف طرف واحد في علاقة المنظمات ببيئتها الداخلية والخارجية بل العديد من الأطراف أثناء ممارستها لنشاطاتها، وعليه يبين الجدول رقم (02) أهم النقاط التي تساعد المنظمة في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم (02): الأطراف التي تتأثر بالالتزام بالمنظمات بالمسؤولية الاجتماعية.

العنصر	العناصر المساعدة للمنظمة للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية
المالكون	- تحقيق أكبر الأرباح، تعظيم قيمة السهم، زيادة قيمة المؤسسة، رسم صورة محترمة للمؤسسة في المجتمع، سلامة الموقف القانوني والأخلاقي.
العاملون	- أجور ومرتبات مجزية، فرص الترقية متاحة وجيدة، تدريب وتطوير مستمر، ظروف عمل صحية مناسبة، عدالة وظيفية، مشاركة بالقرارات، خدمات وامتيازات أخرى.
الزبائن	- منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة، إعلان صادق وأمين، منتجات آمنة عند الاستعمال، توفر الحصول على المنتج أو الخدمة، التزام بمعالجة الأضرار عند حدوثها، إعادة تدوير جزء من الأرباح لصالح فئات من الزبائن، التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق.
البيئة	- ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة، تقليل المخاطر البيئية، توفير مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة، إشراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة، مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين في الأنشطة البيئية، جهود تقليل استهلاك الطاقة وسياسات واضحة بشأن استخدام المواد، ترشيد استخدام المياه، معالجة المخلفات، حماية التنوع البيئي.
المجتمع المحلي	- دعم البنى التحتية، احترام العادات والتقاليد، وعدم خرق القواعد العامة والسلوك، محاربة الفساد الإداري والرشوة، دعم مؤسسات المجتمع المدني، دعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم.
الحكومة	- الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة، تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم بصدق، تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي، احترام مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف، احترام الحقوق المدنية للجميع دون تمييز، تعزيز جهود الدولة الصحية.

الموردون	- استمرار التعامل العادل، أسعار عادلة ومقبولة للمواد الجاهزة، تطوير المواد الجاهزة، تسديد الالتزامات والصدق بالتعامل، تدريب المجهزين على مختلف أساليب تطوير العمل.
المنافسون	- منافسة عادلة ونزيهة وعدم الإضرار بمصالح الآخرين، عدم سحب العاملين من الآخرين بطرق غير نزيهة.
الأقليات وذوي الحاجات الخاصة	- عدم التعصب ونشر روح التسامح بين الأقليات، المساواة في الوظيفة والعدالة في الوصول للمناصب العليا، تجهيزات للمعوقين، دعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع، احترام حقوق وخصوصية المرأة، فرص الترقية العادلة، تشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح، الاهتمام بكبار السن والمتقاعدين، الحفاظ على الطفولة واحترام حقوق الطفل.
جماعات الضغط الأخرى	- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والنقابات، التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام، الصدق والشفافية في نشر المعلومات المتعلقة بالمنظمة.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظم المعلومات، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، عمان، العدد 13، 2002، ص ص: 117-119.

المحور الرابع: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية تخدم ايجابيا وظيفة ادارة الازمات
أولا- مجالات تأثير المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية للحد من الأزمات:
 إن التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية ينعكس على الأداء البيئي والاجتماعي في عدة مجالات يمكن أن نلمسها بوضوح وأهمها:

- 1- مجال المساهمات العامة:** وتتمثل في دعم المنظمات العالمية، دعم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية، دعم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية، توفير وسائل النقل للعاملين، المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان، إنشاء مساكن للعاملين، تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض، توفير وسائل وإمكانيات وخدمات العناية والرعاية الصحية، المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات، المساهمة في رعاية الطفولة والمسنين.
- 2- مجال الموارد البشرية:** تتمثل في: توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة بينهم لا في الجنس ولا اللون ولا العقيدة، إعداد برامج تدريب لكل الموارد البشرية لزيادة مهاراتهم، السعي لتحقيق الرضا الوظيفي لكل العاملين، إتباع نظام أجور وحوافز يوفر المستوى المعيشي المناسب لمستويات المنظمات الأخرى في القطاع وفي المجتمع، تحديد سياسات واضحة للتوظيف وشؤون العاملين، السعي الدائم لتحقيق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من الأخطار المهنية، توفير سياسات ترقية الموظفين تكون تعترف بقدراتهم وتحقق فرص متساوية للترقية، المحافظة على استقرار العمالة بالصيانة المستمرة للمعدات.

- 3- مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية:** حيث يضمن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في هذا المجال إلى تحقيق ومنع التدهور البيئي الناتج عن أنشطة المؤسسة وذلك من خلال ما يلي: الاقتصاد في استخدام المواد الخام، الاقتصاد في استخدام مصادر الطاقة، المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام والطاقة، تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء

والمياه وإحداث الضوضاء، تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات، التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث.

4- مجال السلع والخدمات: تبرز المسؤولية الاجتماعية في هذا المجال من خلال ما يلي: القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين التي تتلاءم مع قدرتهم الاستهلاكية، تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى تقليل احتمالات التعرض لأي إصابة عند الاستخدام وإعلام العملاء بخصائص السلعة أو الخدمة، وضع بيانات على عبوة المنتج للتعرف على حدود ومخاطر استخدامها وتاريخ عدم الصلاحية، إعداد برامج إعلامية توضح للمستهلكين خصائص المنتجات وطرق ومجالات استخدامها. توفير مراكز لخدمات الصيانة وإصلاح المنتج.

ثانيا- المسؤولية الاجتماعية من خلال وظائف المؤسسة وإدارة الأزمات

1- المسؤولية الاجتماعية لوظيفة الإنتاج:

إن إدارة الإنتاج لا تعمل في بيئة مغلقة عن بقية الأنشطة وعن البيئة والمجتمع، وعليه يتطلب على المؤسسة أن يلتزم نشاط الإنتاج لديها بالمسؤولية في كل القرارات التي تتخذ في مراحل وخطوات تصميم المنتج وتخطيط العملية الإنتاجية حتى مرحلة استخدام المنتج والانقاع به، وذلك لمراعاة حقوق ومصالح وأهداف الأطراف والجهات داخل المؤسسة وخارجها. ففي ما يتعلق باختيار الموقع بالنسبة للمؤسسات القائمة والتي ترغب في التوسع، فقرار اختيار الموقع من القرارات لا يمكن التراجع فيها، مما يستوجب اختياره وفقا لأسس علمية سليمة تخدم كل الأطراف. وأما في ما يخص تصميم المنتج يفترض أن تلتزم المؤسسة بالضوابط الأخلاقية من قوانين وتشريعات متعلقة بالموصفات الفنية للمنتج، والأسس والضوابط الفنية في تحديد واستخدام المواد والخامات والمستلزمات لإنتاج المنتج، وأيضا شروط تحقيق الصلاحية والأمن والسلامة في تناول المنتج واستخدامه، ومتطلبات الترشيد الاقتصادي لتكلفة تصميم وإنتاج المنتج. وبالتالي يمكن لإدارة الإنتاج أن تكرر مسؤوليتها الاجتماعية وسلوكها الأخلاقي من خلال آليات الرقابة المعتمدة في النظام الإنتاجي للمؤسسة، مما يعزز من قدراتها ورغبتها في التطوير والتحسين المستمر، فتركز على حل اشكالية المواد الأولية ونوعيتها والمواد المعادة للتصنيع وطبيعة الاجهاد الذي يتعرض له العاملون في موقع العمل، ساعات العمل الإنتاجية وفترات الراحة للعمال كلها تتحدد من خلال العمل الرقابي للمؤسسة. وأما أخلاقيات الجودة يجب التركيز عليها عند اتخاذ القرارات الانتاجية بما يتلاءم مع مدى تحقيق المنتج للغرض المقصود منه وبالسعر الذي يرغب المستهلك دفعه، ومن ثم تحقيق الأسس الأخلاقية لجودة المنتج.

ومن هنا فإن إدارة الأزمات بالمؤسسة يمكنها أن تقوم بمراقبة المعاملات والمراحل الانتاجية ورصدها بدقة سواء كانت على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة والمتمثل في العملاء والزبائن وتحقيق رغباتهم وطريقة تعاملهم، فالتعامل مع الأزمات في هذا الإطار يكون إما بالتدخل السريع الحاسم وقت حدوث الأزمة أو العلم بها لحصر إفرازاتها حتى لا تخرج الأمور عن السيطرة، ومن ثم تعود استراتيجية تبني المسؤولية الاجتماعية بالمساهمة في مواجهة الأزمات من خلال تطوير اليقظة الواسعة للمؤسسة.

2- المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق:

هناك عدة أمور تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركة أو المؤسسة في عملية التسويق لمنتجاتها أو خدماتها، ينبغي مراعاتها جيداً لتحقيق هدفها المنشود، منها القيود الأخلاقية التي تواجه الشركات والأفراد على حد سواء، من أجل كسب المال، أو تحقيق أهداف أخرى كالدعاية والإعلان؛ إذ يعد خداع الجمهور خطأ أخلاقياً، علاوة على كونه عائقاً للأداء الاقتصادي الفعال. والاستدامة وتعني تفوق الشركات المسؤولة اجتماعياً مالياً على نظيرتها الأقل مسؤولية على المدى الطويل؛ ما يؤدي إلى ولاء عملائها، وارتفاع معنويات موظفيها، علاوة على تشجيع السلوك الأخلاقي. كذلك القيم المجتمعية يتنوع الأفراد أخلاقياً، فمنهم من لديه استعداد لتضليل العملاء المحتملين، بينما يرفض غيرهم هذا السلوك. لكن توجد قيم مجتمعية أوسع قد تؤثر على صنّاع القرار في الشركات التي يعمل بها الأفراد، والأعمال الخيرية أحياناً ما يكون مربحاً لبعض الشركات أن تقوم بأعمال خيرية. ما يعزز من قيمة علامتها التجارية؛ كأن تدفع سلسلة صيدليات مالا مقابل أعمال خيرية لتطوير معلومات تتعلق بمعالجة مرض السكري. وبالتالي، يمكن لهذه السلسلة وضع هذه المعلومات على موقعها الإلكتروني، فتدفع مقابل عرض النطاق الترددي، ونفقات استضافة أخرى فقط؛ أي أقل مما تدفعه للدعاية المباشرة. أيضاً جمع التبرعات فعالاً ما تنفق المجموعات غير الربحية نسبة كبيرة من أموالها في سبيل جمع التبرعات؛ ما يثير إشكالية خسارة العائدات المحتملة، وبسبب أيضاً المانحين المحتملين الذين لديهم علم عن النفقات المرتفعة لجمع الأموال أويتوقعون أن تكون أقل عرضة للمانح. وإثها مسألة بالغة الأهمية وخصوصاً الآن بأن تتوفر المعلومات عن النفقات الإضافية لجمع تبرعات الأموال لمنظمات مختلفة بسهولة على شبكة الإنترنت. وكذلك الدعاية الإيجابية فالاهتمام الذي ستوليه دعوات جمع الأموال لمجموعة محددة بدلاً من سداد نفقة إعلان مباشر أو توجيه رسائل بريد إلكتروني تبين فيها الراعي بطريقة تقليدية. والبرامج الترفيهية أيضاً حيث يمكن للشركة استخدام برامج ترفيهية -بتكلفة منخفضة- لجمع التبرعات، إذا كانت تعاني من صعوبة الحصول على عملاء حاليين أو محتملين لنشر إعلاناتها في الوسائط الإعلامية التقليدية. ويمكن للشركة في هذه الحالة إقامة حفل -يحظى بتغطية إعلامية كبيرة- يدعى إليه شخصيات محددة يتم خلاله جمع التبرعات.

وبالنسبة للمزيج التسويقي فإن حقوق المستهلك تنحصر في حق الأمان، وحق سماع رأي المستهلك، حق الحصول على المعلومات، حق الاختيار. أما التسعير فيتم تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال السياسات السعرية التي تتبعها المنظمة، بحيث تكون عادلة وتوازن بين التكلفة والربح المحقق. وأما التوزيع فيجب أن يتم نقل المنتجات حيث يوجد المستهلك ويفترض أن تتم وفق إطار أخلاقي مناسب. وأما الاعلان المسؤول اجتماعيا هو الاعلان الذي تتوفر فيه الصدق وتجنب الغش والخداع والاعتدال في الإنفاق على الحملة الاعلانية...بالإضافة لوضوح مسؤولية المنظمة عن خدمة العميل بعد البيع، تحقيقاً لجودة كل المراحل السابقة للبيع.

3- المسؤولية الاجتماعية لوظيفة إدارة الموارد البشرية:

تتبنى المؤسسة ممارسات اجتماعية في هذا الإطار سواء قبل بدء التوظيف أو خلال فترة العمل وحتى بعد انتهاء عمله بها. بالإعلان عن الأماكن الشاغرة للمرشحين بصدق دون تمييز جنسي

أوبسبب العجز، وعدم وضع معايير تؤدي للإقصاء. ومن ثم فالمؤسسة المسؤولة اجتماعيا تتسم التعبئة عندها بالموثوقية والنزاهة والعدالة والالتزام بتعيين الأفضل والأكثر كفاءة وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمرشحين والالتزام بالرد وفق اعتبارات قانونية وأخلاقية. والابتعاد عن التوظيف على أساس المحسوبية وتوفير الجوالملائم للمقابلات ولجنة اختيار موضوعية ومتكاملة.

4- المسؤولية الاجتماعية لوظيفة المحاسبة:

للمسؤولية الاجتماعية الأثر الكبير في رفع وتدعيم أوخفض اضعاف جودة التقارير المحاسبية حيث يجب على المؤسسة تنمية الاحساس بالمسؤولية للمحاسب المعد للتقارير ووضع صيغة قانونية مهنية أخلاقية تتضمن احتواء أخلاقيات الأعمال الذاتية وترغب المحاسبين للامتثال بهذه الاخلاقيات ودعمهم بالحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.*

رابعاً- الآثار الايجابية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات التي تجنبها الوقوع في الأزمات يمكن حصر بعض هذه الآثار التي يمكن أن تنتشر بالوعي المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية ما يلي:

- تعزيز ولاء الموظفين وتحسين سلامة وصحة العاملين، والتأثير الايجابي على قدرة المنظمة على توظيف وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم، وتحسين صورة المنظمة في المجتمع خاصة لدى العملاء والعمال.
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر العدالة ومبدأ تكافؤ الفرص، تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المنظمات ومختلف الفئات ذات المصالح.
- الإرتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة التثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية.
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل المنظمات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

خامساً- أسباب فشل منظمات الأعمال في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية:

هناك بعض المعوقات التي تحول دون ممارسة المؤسسات لأداء دورها الاجتماعي وهي:

- عدم احتواء بعض الشركات على إدارة العلاقات العامة وضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية عند المدراء؛
 - نقص الخبرة لدى الذين يشغلون إدارات وأقسام الشركات فيما يتعلق بالأمور الاجتماعية والأخلاقية؛
 - إهمال الإدارات العليا في عملية إشراك المستويات الإدارية الأخرى في اتخاذ القرارات المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية، وعدم وجود اتصالاً فاعلاً من قبل الإدارات مع الجمهور.
 - الالتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين والأنظمة فقط؛
 - عدم وضع دستور اجتماعي أخلاقي في منظمات الأعمال، كالذي يتم تطبيقه في كبرى الشركات في العالم؛
 - عدم احترام التشريعات والقوانين والأنظمة في سبيل تحقيق المكاسب؛ وقد لا يتم إدانة المخالف؛
 - هدف بعض الشركات هو تعظيم الأرباح فقط؛ والاعتقاد بأن إيلاء الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية قد يؤدي إلى خفض أرباح الشركة وإضعافها في المنافسة الدولية؛
 - نقص الموارد المالية التي تحول دون الإسهام في نشاطات المسؤولية الاجتماعية؛
 - صعوبة الجمع بين العمل المربح وعمل الشركة المتجاوبة اجتماعياً.
- وكذلك تبرز المسؤولية الاجتماعية كخارطة طريق للوقاية من الأزمات في مايلي:**
- ازدياد الجاذبية بالنسبة للمستثمرين وتحسين الاداء المالي بحيث أظهرت العديد من الدراسات وجود ارتباط ايجابي بين سعر أسهم المنظمة وبين المسؤولية الاجتماعية، والدعاية المحيطة بسلوك المؤسسات غير الاخلاقي تخفض أسعار الأسهم مدة لا تقل عن ستة أشهر.
 - منظمات الاعمال التي تمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية حتى ولو كانت الاجراءات الحكومية مكلفة وكثيرة التشريعات التي لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة بالمجتمع ولكن بوجود المسؤولية الاجتماعية فإنها ستمثل قانونا اجتماعيا.
 - الجهود المبذولة من قبل المؤسسات في المسؤولية الاجتماعية من خلال ادارة الانتاج تؤدي في الغالب إلى تخفيض معدلات الوقوع في الأخطاء وتعزيز الكفاءة والفعالية.

خاتمة

مع التطور العلمي والتكنولوجي وانتقال المجتمعات إلى عصر المعرفة ازدادت أهمية الأعمال في المجتمعات بشكل كبير وأصبح دورها فاعلا على مختلف المستويات. وهذا الأمر يتطلب وضع فلسفة وآليات عمل للمنظمات ضمن إطار أخلاقي واجتماعي ينعكس إيجابا على مختلف فئات المجتمع وأطرافه بحيث تصبح هذه المنظمات ممثلة لنسيج اجتماعي رابط لمكونات الأمة ويمثلها في المنافسة العالمية.

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وطبيعة البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات من المواضيع التي تثير جدلا كبيرا في الأوساط العلمية وفي إدارة هذه المنظمات، وطرحت وجهات نظر متعددة مثلت تيارات فكرية لتعامل المنظمات مع مجتمعاتها من جهة ومن جهة أخرى عكست هذه العلاقة طبيعة التطور الاقتصادي والاجتماعي. فأساس ظهور المسؤولية الاجتماعية هو ضرورة التزام المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه حيث أصبحت الإدارة مسؤولة ليست فقط عن تحقيق الكفاءة الاقتصادية لأنشطة المنظمة، ولكن أيضا عن ما يجب أن تؤديه اتجاه المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء تلك الأنشطة، بمعنى أن الإدارة أصبحت مضطرة إلى التسليم بالمسؤولية الاجتماعية وتبنيها إلى جانب مسؤولياتها الاقتصادية.

وإن المسؤولية الاجتماعية، أصبحت اليوم تتبوأ حيزا ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المختلفة، وتحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل منظمات الأعمال لكونها تعمل على التحسين من مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع، فيمكن لأي منظمة أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في المجتمع من خلال زيادة الاهتمام بالدور الاجتماعي وتبني مفردات مطلوبة بالحاح كبير من قبل فئات المجتمع ذات التأثير وبشكل مستمر. إذ لا بد من المشاركة والتوعية والمبادرة في جعل هذا الدور مقبولا وممثلا بجهود تتسم بطابع الاستمرارية، ومن أجل النهوض ببرامج المسؤولية الاجتماعية، وتحقيق الأهداف المنشودة منها، لا بد من تحديد جهة تنظيمية تعنى بوضع التنظيمات والتشريعات والقوانين المنظمة لأعمال وتوجهات المسؤولية الاجتماعية، الأمر الذي سيعمل على التغلب على الازدواجية والتضارب فيما بين برامج المسؤولية الاجتماعية، والبرامج الأخرى المرتبطة بالعمل الخيري، أو بالعمل التطوعي، مما سيحقق الأهداف المنشودة من ذلك النوع من البرامج، والعمل على ابتكار سياسة حوافز للمنظمات المتميزة في مجالات عمل المسؤولية الاجتماعية، وغرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى جميع أفراد المجتمع بمختلف فئاته ومستوياته وليس فقط لدى منظمات الأعمال، بحيث يمكن من خلال ذلك تعظيم حجم أعمال المسؤولية الاجتماعية وتفعيل دورها في الاتجاه المناسب بما يخدم التنمية المستدامة.

وبالتالي فالحديث عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية هو مدعاة للحديث عن إدارة الأزمات، حيث أصبحت هذه المسؤولية تمثل مصدرا لتحقيق التميز والريادة والوقاية من الأزمات المحتملة، مما يضمن استدامة المؤسسات ووظائفها معا، خاصة وأن مهمة المؤسسة لا تنتهي عند مواجهة الأزمات بل تتعدى إلى التنفيذ الجيد والرقابة الفعالة وتبني منهج استراتيجي فعال يجعلها أكثر تنافسية وحتى تتمكن من مواجهة التحديات والأزمات التي قد تتعرض لها في هذا العصر سريع التغير والمنافسة.

المصادر

1. نداء محمد باقر الياسري، إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن، 2014، ص:17.
2. ميلود تومي وسماح صولح، مستلزمات إدارة الأزمات في ظل إقتصاد المعرفة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل إقتصاد المعرفة، جامعة سكيكدة، المنعقد يومي 27/26 ماي 2008 ص:44.
3. يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، إثراء للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص:50.
4. ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات: المداخل المفاهيم العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص:23.
5. يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، 2009، ص:53.
6. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009، ص: 14.
7. شلابي عمار وطيبار أحسن، نحو منهج متكامل لإدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل إقتصاد المعرفة، جامعة سكيكدة، 27/26 ماي 2008، ص:225.
8. نداء محمد باقر الياسري، مرجع سابق، 2014، ص:17.
9. نفس المرجع السابق، ص: 27.
10. Mejrri Mohammed, Crisis Management, Bisness Management and Strategy, Vol04, N02,2013,p :69.
11. Coombs Timothy , Protecting Organization Reputations During a Crisis, article Corporate reputation Review, Vol10, N01, 2007,p :166.
12. بو عشة لمبارك، إستراتيجية التعامل مع مراحل الأزمات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة سكيكدة، 27/26 ماي 2008، ص:408.
13. جاد الله محمود، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص: 18.
14. شلابي عمار وطيبار أحسن، مرجع سابق، ص:362-363.
15. محمد سرور، إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 100.
16. حمدي محمد شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2008، ص:110-113.
17. نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، 2009، ص: 24-26.
18. جميل عبد الكريم أحمد، إدارة الأزمات والكوارث، الجندرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص:24-25.
19. يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، 2008، ص:120.
20. Vagro John & Seville Erica ,crisis strategic Planning for SMEs, International journal of Production Research, Vol49, Issue 18/09/2011,p :02.
21. يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، 2009، ص:60.
22. جاد الله محمود، مرجع سابق، 2007، ص:52-54.
23. ميسون طلاع الزعبي، درجة توفر ادارة الازمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مقال منشور بمجلة العلوم التربوية، المجلد 41، العدد01، الأردن، 2014، ص:382.
24. عبد الله بن سليمان العمار، دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير، غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص: 68.
25. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 201-202.

26. علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة: الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص: 377.
27. صالح مهدي محسن العامري وصالح محسن منصور الغالبي، 2008، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص: 93.
28. متناوي أمحمد، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأثره على التنمية المستدامة – دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، المجلد 14، العدد 18، 2018، ص: 295.
29. بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المسؤولية الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013، ص: 58.
30. David Gruther & Guler Aras, Corporate Social Responsibility, ventus publishing A.P.S, Usa, 2008, p :11.
31. صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية – حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول "القطاع الخاص في التنمية: تقييم وإشراف"، بيروت، أيام 23 – 25 مارس 2009، ص: 4.
32. Bernard Barthélemy et philipp courrèges, gestion des risques méthode d'optimisation globale, 2ém Edition, Edition d'organization, paris, 2004, p :384.
33. قنري إبراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص: 32.
34. نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 201.
35. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 527-528.
36. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 196.
37. العايب عبد الرحمن، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة برج بوعرييج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 11، 2012، ص: 12.
38. الطاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (أعمال المجتمع)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص: 65.
39. فلاق محمد ويوسف أحمد، المسؤولية الاجتماعية كآلية في تحقيق التنمية المستدامة عرض تجربة شركة المراعي السعودية، مداخل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والتحديات البيئية، جامعة جيجل، يومي 24-25 أفريل 2017، ص: 05.
40. صالح مهدي محسن العامري وصالح محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص: 96-97.
41. عبد الرزاق مولاي لخضر، بوزيد السايح، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2011، ص: 07.
42. أنس عوض، أسباب عجز الشركات عن القيام بالمسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.
43. محمد فلاق، سميرة أحلام حدو، مساهمة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في إدارة الالتزامات والوقاية منها، مجلة دفاتر اقتصادية، دورية علمية دولية محكمة نصف سنوية، العدد 13، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر، سبتمبر 2016، ص: 176-176.

44. المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الأزمات، على الرابط الإلكتروني:

<http://www.bmmigroup.com/2016/09>

45. محمد فلاق، سميرة أحلام حدو، مرجع سابق، ص: 180.

46. نفس المرجع السابق، ص: 180.

47. الطاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، 2008، ص: 52.

48. أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال،

ورقة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث بجامعة بشار حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 14-15 فيفري 2012، ص: 9-10.

49. محمد فلاق، سميرة أحلام حدو، مرجع سابق، ص: 181.