



## الدليل الإرشادي للسياسات والإجراءات لبرامج المسؤولية الاجتماعية

سلسلة تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات  
١٤٣١هـ - ٢٠١٠م

إعداد  
مركز مراس للاستشارات الإدارية

٢٠ مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض ، ١٤٣١هـ  
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض  
الدليل الارشادي للسياسات والاجراءات / مجلس المسؤولية الاجتماعية  
بالرياض - الرياض ، ١٤٣١هـ  
٦٠ ص : ٢٨ سم - (سلسلة تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات ٢٤)  
ردمك : ١-٢-٩٠١٣١-٦٠٣-٩٧٨  
١- المسؤولية الاجتماعية - أدلة ٢- علم الاجتماع الاداري  
٣- القطاع الخاص - السعودية أ. العنوان ب. السلسلة  
ديوي ٦٥٨,٤٠٨ ١٤٣٠ / ٨٢٣١

رقم الإيداع: ١٤٣٠/٨٢٣١  
ردمك : ١-٢-٩٠١٣١-٦٠٣-٩٧٨



## فهرس المحتويات

٧	.....	مقدمة
٩	.....	الدليل وأهدافه
٩	.....	تنظيم الدليل

### الباب الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية

١٥	.....	الفصل الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية
١٦	.....	الفصل الثاني: مفاهيم تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية
١٩	.....	الفصل الثالث: عوائد المسؤولية الاجتماعية

### الباب الثاني: القواعد والسياسات العامة للمسؤولية الاجتماعية

٢٢	.....	(١-٢) المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة
٢٢	.....	(٢-٢) المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين
٢٣	.....	(٣-٢) المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
٢٣	.....	(٤-٢) المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة
٢٣	.....	(٥-٢) المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين
٢٤	.....	(٦-٢) المسؤولية الاجتماعية تجاه المنافسين



## الباب الثالث: منهجية تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات

### الفصل الأول: مرحلة التخطيط

- ٢٨ ..... (١-١-٣) المرحلة الفرعية الأولى: تحديد القدرات الذاتية للشركة تجاه مسؤوليتها الاجتماعية
- ٣١ ..... (٢-١-٣) المرحلة الفرعية الثانية: رسم التوجّهات المستقبلية للمسؤولية الاجتماعية
- ٣٦ ..... (٣-١-٣) المرحلة الفرعية الثالثة: وضع الهيكل التنظيمي لجهاز المسؤولية الاجتماعية
- ٣٨ ..... (٤-١-٣) المرحلة الفرعية الرابعة: وضع الخطط التشغيلية لبرامج المسؤولية الاجتماعية

### الفصل الثاني: مرحلة التنفيذ

- ٤٠ ..... (١-٢-٣) المرحلة الفرعية الأولى: تطوير الالتزام الداخلي تجاه المسؤولية الاجتماعية
- ٤١ ..... (٢-٢-٣) المرحلة الفرعية الثانية: وضع سياسات تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية
- ٤٢ ..... (٣-٢-٣) المرحلة الفرعية الثالثة: تطوير الشراكات وتأسيس فرق العمل
- ٤٣ ..... (٤-٢-٣) المرحلة الفرعية الرابعة: تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية

### الفصل الثالث: مرحلة المتابعة والقياس والتحسين المستمر

- ٤٤ ..... (١-٣-٣) المرحلة الفرعية الأولى: قياس الأداء التشغيلي للبرامج
- ٤٤ ..... (٢-٣-٣) المرحلة الفرعية الثانية: وضع قائمة بالتوصيات والاقتراحات اللازمة
- ٤٤ ..... (٣-٣-٣) المرحلة الفرعية الثالثة: التحسين والتطوير
- ٤٥ ..... (٤-٣-٣) المرحلة الفرعية الرابعة: إصدار تقرير الأداء

## الباب الرابع: منهجية إعداد تقرير المسؤولية الاجتماعية

- ٤٩ ..... الفصل الأول: الرسالة والاستراتيجية
- ٥٠ ..... الفصل الثاني: ملف التعريف بالشركة
- ٥٢ ..... الفصل الثالث: الهيكل والنظم الإدارية
- ٥٣ ..... الفصل الرابع: جدول مطابقة المحتويات
- ٥٥ ..... الفصل الخامس: مؤشرات الأداء





## مقدمة

يشهد العالم تحولاً ملموساً تجاه تزايد الدور الاقتصادي الذي تتولى القيام به اقتصاديات القطاع الخاص، الأمر الذي انعكس تأثيره على تقلص سيادة معايير الربحية بوصفها مقاييس أحادية للنجاح، حيث أثرت فيها التغيرات والظروف الاجتماعية والبيئية، وظهرت وظائف أخرى للشركات تتركز حول مسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وتجنبي منه الأرباح، وتتمثل هذه المسؤوليات في الاهتمام في بعض الجوانب الاجتماعية؛ مثل العاملين، والمستهلكين، والمواطنين، والبيئة المحيطة، والمجتمع بصفة عامة، ويؤدي هذا إلى قيام الشركات بتمويل بعض المناشط التي قد لا يتحقق منها عائد مباشر، غير أنه يمكن القول إنها تشكل ضماناً لاستمرار الشركة في مجال الأعمال على المدى الطويل.

وبهذا، فقد أصبح من المتعارف عليه أن القضاء على الفقر، وتحقيق التنمية المستدامة لا يمكن أن يقتصر على الجهود الحكومية، وأصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility) (CSR) يستخدم مرادفاً لإسهام القطاع الخاص في التنمية المستدامة. كما أن عدداً كبيراً من قضايا التنمية الرئيسية هي بمثابة اهتمامات محورية لأجندة المسؤولية الاجتماعية التعاونية الدولية، كتلك التي تتضمن مستويات العمل وحقوق الإنسان، والتعليم، والصحة، والطفولة، والقضاء على الفقر، والتأثير على البيئة.

وفي إطار جهود المجلس ومهمته الريادية في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية في قطاع الأعمال، فقد تبني إعداد مشروع تطويري لتنمية برامج المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

- الوقوف على الاحتياجات الفعلية التنموية والاجتماعية من خلال دراسة ميدانية لقطاع المستفيدين.
- تحرير مفهوم المسؤولية الاجتماعية ونشأته، وتطبيقاته في التاريخ الإسلامي.
- تقييم الوضع الحالي لبرامج المسؤولية الاجتماعية لدى عينة مختارة من الشركات على مستوى البيئة الخارجية لها.
- إعداد دليل لتطوير برامج المسؤولية الاجتماعية وخطط تنفيذها، وآليات إعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية وفقاً للمعايير العالمية.
- إعداد دليل لبرامج المسؤولية الاجتماعية مصنفاً حسب القطاعات التنموية، وبما يتوافق مع مجالات القطاع الخاص.

## والشكل الآتي يبين مراحل المشروع ومخرجاته:

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
تحرير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات	دراسة واقع برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات بمدينة الرياض	الدليل الإرشادي للسياسات والإجراءات	دليل برامج المسؤولية الاجتماعية
تاريخ نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية	دراسة الوضع الحالي للبرامج	القواعد المنظمة لبرامج المسؤولية الاجتماعية	وصف البرامج
تاريخ نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية	تحليل توقعات الشركات	إرشادات تطوير برامج المسؤولية الاجتماعية	أبرز أهداف البرامج
التوجهات العالمية نحو العمل الاجتماعي والتموي	دراسة المعوقات	آليات إعداد التقرير السنوي للمسؤولية الاجتماعية	المستفيدون
مفاهيم المسؤولية الاجتماعية في العمل الخيري			أبرز مؤشرات الأداء
			شركاء العمل





## الدليل وأهدافه

### ما هو دليل تطوير برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات؟

يمثل هذا الدليل المرحلة الثالثة من المشروع، والذي يهدف إلى وضع منهجية استرشادية متكاملة لتطوير المسؤولية الاجتماعية، بحيث تساعد على تطوير الخطط والبرامج، وإدارة ومتابعة تنفيذها، وطرق إعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية ونشرها.

دليل تطوير برامج المسؤولية الاجتماعية هو دليل عملي، يشرح منهجية تطوير برامج المسؤولية الاجتماعية والمراحل التي تمر بها، وكيفية التعامل معها في المجتمع المحيط للشركة، وأساليب تحديد البرامج المناسبة للمسؤولية الاجتماعية والدخول فيها.

### الهدف من الدليل

يسهم هذا الدليل في وضع القواعد الاسترشادية اللازمة لإعداد وتطوير وإدارة برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، بما يسهل وينظم عمل هذه الشركات والمؤسسات في هذا المجال.

### تنظيم الدليل

يتكون الدليل من أربعة أبواب رئيسية، تهدف بمجملها إلى وضع منهجية تطوير برامج المسؤولية الاجتماعية. ففي حين يشكل الباب الأول من الدليل مدخلاً للمسؤولية الاجتماعية للشركات على المستوى المحلي، فإن الباب الثاني يتضمن القواعد والسياسات الاسترشادية التي تضبط أعمال المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات. أما الباب الثالث، فإنه يستعرض منهجية تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتي من الممكن أن تتبناها الشركات والمؤسسات الراغبة بأن تكون مسؤولة اجتماعياً. أما الباب الرابع، فإنه يتضمن القواعد الإرشادية لإعداد تقارير المسؤولية، والتي تم وضعها وفقاً للمعايير المتعارف عليها باستخدام معايير المبادرة العالمية لإعداد التقارير (Global Reporting Initiative- GRI).

ويمكن تلخيص أبرز مراحل تطوير المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات على النحو الآتي:

#### ■ التخطيط لبرامج المسؤولية الاجتماعية:

وهي المرحلة الابتدائية التي تتحدد فيها الملامح الأساسية لطبيعة برامج المسؤولية الاجتماعية التي ستبناها، أو تشارك فيها الشركة. وتتضمن خطوات التخطيط الآتي:

- التقييم: ويقصد به تقييم البيئة الداخلية والخارجية (القوة والضعف والفرص والمخاطر)، وذلك لتحديد البدائل الاستراتيجية المناسبة.

- وضع البدائل الاستراتيجية، حيث إنها تتضح للشركة بعد تقييم البيئة الداخلية والخارجية.

- تطوير التوجهات الاستراتيجية للشركة بالنسبة إلى المسؤولية الاجتماعية.

- وضع الخطط التشغيلية لمشاريع المسؤولية الاجتماعية التي قررتتها الشركة.

### ■ تنفيذ خطط برامج المسؤولية الاجتماعية:

تتضمن هذه المرحلة خطوات تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، وذلك على النحو الآتي:

- وضع الهيكل التنظيمي، وتسلسل اتخاذ القرارات للجان وفرق العمل التي ستتولى عملية تنفيذ مشاريع المسؤولية الاجتماعية.
- وضع السياسات والإجراءات التي ستحكم طريقة تنفيذ هذه المشاريع وتوجيهها، كما تبين توجه الشركة بالنسبة إلى هذه المشاريع.
- تأسيس فريق العمل، ووضع اللجان اللازمة لتنفيذ المشاريع.
- تطوير الالتزام الداخلي تجاه المسؤولية الاجتماعية، حيث إن الشركة - بتخطي المرحلة الأولى، وهي مرحلة التخطيط - قد التزمت تجاه المجتمع بأن تكون مسؤولة اجتماعياً من خلال المشروع أو البرنامج المعين الذي قررت تنفيذه، وفي هذه المرحلة يتم تطوير الالتزام الداخلي تجاه الموظفين، وتعميم رسالة الشركة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وبرامجها إلى كافة موظفي الشركة.
- تطوير الشراكات مع شركات أو جهات أخرى لتنفيذ مشروع ما قد لا تتمكن الشركة وحدها من تنفيذه. وقد تتنوع أشكال الشراكات هذه بتنوع البرامج؛ حيث إن أنواع الشراكات قد تتضمن ما يأتي:
  - فتح قنوات الاتصال.
  - تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية.

### ■ التقييم ومتابعة التنفيذ:

- وتتضمن هذه المرحلة مراقبة أداء الخطط التنفيذية لمشاريع المسؤولية الاجتماعية. ومراقبة أداء هذه الخطط يتعين على الشركة اتباع الخطوات الآتية:
- وضع مؤشرات الأداء لكل هدف من الأهداف التشغيلية ضمن الخطة الاستراتيجية.
  - تحديد القراءة المستهدفة لكل مؤشر من مؤشرات الأداء لمقارنتها مع النتائج، وتحديد الفجوة اللازم ردمها لتحقيق النتائج المستهدفة.
  - وضع قائمة بالمبادرات والتوصيات اللازمة لردم الفجوة بين النتائج المستهدفة والنتائج الحالية لقراءات مؤشرات الأداء.
  - التطوير والتحسين المستمر؛ من خلال الدروس المستفادة، وأخذ آراء المستفيدين التطويرية.



#### ■ منهجية إعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية:

تتضمن هذه المرحلة من الدليل منهجية إعداد تقرير المسؤولية الاجتماعية ومكوناته حسب «المبادرة العالمية للتقارير GRI». ويتضمن الدليل التعريف بالمكونات الآتية:

- الرسالة والاستراتيجية.
- ملف التعريف بالشركة.
- الهيكل والنظم الإدارية.
- جدول مطابقة المحتويات.
- مؤشرات الأداء.



## الباب الأول

### مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية

**الفصل الأول** : تعريف المسؤولية الاجتماعية

**الفصل الثاني** : مفاهيم تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية

**الفصل الثالث** : عوائد المسؤولية الاجتماعية

## تمهيد:

على الرغم من أن معظم ما كتب عن المسؤولية الاجتماعية ظهر في الدول الغربية، إلا أن نشأة المسؤولية الاجتماعية بدأت من خلال تنامي اقتصاديات الدول، وما تتضمنه من اقتصاديات الشركات العابرة للقارات والتي تعدّ بمثابة مجتمعات ضمن مجتمعات عالمية، بالإضافة إلى أن الاهتمام بالبيئة وعدم الإضرار بها جاء نتيجةً لتوسع النشاط الاقتصادية والإنتاجية على كوكب الأرض، وما خلفه من أضرارٍ بيئية تستلزم إعادة النظر في مفهوم الرأسمالية القائم على أساس الحرية الفردية.

ومع أنّ مفهوم المسؤولية الاجتماعية - بمنطلقات اقتصاديات العصر الحديث - قد لا ينطبق على ظروف نشأة وتطور التطبيقات الخيرية والاجتماعية في تاريخ الحضارة الإسلامية. إلا أنه، وبالرغم من ذلك، فإن شمولية المفهوم الإسلامي للعمل الخيري تستوعب كافة تلك النشاط الاجتماعية والإحساس بالمسؤولية تجاه محيط المجتمع.

إن مفاهيم المواطنة الصالحة والمسؤولية تجاه المجتمع تتجلى أبداع صورها في قول النبي ﷺ في الحديث الذي أخرجه البخاري ومسلم وأحمد: «مثل المؤمن في توأدهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد، إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى»، كما أن معاني المسؤولية تجاه البيئة وعدم الإضرار بالمستهلك تتجلى أيضاً في الحديث الذي رواه أبو سعيد الخدري رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: «لا ضرر ولا ضرار» أخرجه ابن ماجه، والدارقطني.

ويمكن التعبير عن المرتكزات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية في المجتمع بما يأتي:

- الرعاية: وهي نابعة من الاهتمام بأفراد المجتمع.
- الهداية: وهي نابعة من الفهم لوظيفة الفرد المسلم في المجتمع.
- الإتيان: وهو المشاركة تقبلاً وتنفيذاً وتوجيهاً<sup>(1)</sup>، أو هو الإبداع والتميز في أداء العمل دون خلل.

كما أن مفهوم التنمية المستدامة في الإسلام يقوم على المبادئ الآتية:

١. أن تنطلق من مبادئ الشريعة الإسلامية.
٢. أن تكون ذات أبعاد شاملة: اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وإدارية ونفسية وبيئية.
٣. أن تهدف إلى تلبية حاجات الحاضر دون التضحية بمتطلبات المستقبل.
٤. أن تقوم على أساس المساواة والمشاركة الكاملة لكل الأفراد، وحماية حقوق الغير.
٥. أن تحاول تحقيق التقدم بأقل قدر من استهلاك الموارد الطبيعية، وبالحد الأدنى من التلوث والإضرار بالبيئة.

## الفصل الأول

### تعريف المسؤولية الاجتماعية

أما عن تعريف مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فإن المراجع المتخصصة تشير إلى عدم وجود تعريف متفق عليه عالمياً للمسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات، إلا أن مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (World Business Council for Sustainable Development)<sup>(٧)</sup> يعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: «هي الالتزام المستمر بالعمل والتصرف بشكل أخلاقي بما يساهم في التنمية الاقتصادية، ويحسن نوعية حياة القوة العاملة وأسرتهم، بالإضافة إلى السكان المحليين والمجتمع بشكل عام».

كما يعرف البنك الدولي<sup>(٧)</sup> المسؤولية الاجتماعية لمنشآت القطاع الخاص بأنها: «الالتزام بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيها والمجتمع المحلي والمجتمع ككل، لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة، ويخدم التنمية في آن واحد».

وبناءً على الدراسة الميدانية التي تزامنت مع إعداد هذا الدليل، فقد أظهرت نتائجها عدة اتجاهات أساسية يقوم عليها تعريف ممثلي الشركات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وذلك على النحو الآتي:

١. كونها عائداً والتزاماً أخلاقياً على المجتمع.

٢. كونها استثماراً تنموياً لتحقيق التنمية.

٣. كونها ذات فائدة على الشركة ذاتها.

ونستطيع القول بأن المسؤولية الاجتماعية على المستوى المحلي يمكن تعريفها بما يأتي:

«مساهمة منشآت القطاع الخاص في تحقيق رفاهية حياة موظفيها، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة للمجتمع الذي تعمل به، مع التصرف بمسؤولية بدوافع دينية وأخلاقية، ولتعزيز مكانتها التنافسية في مجال نشاطها»<sup>(٤)</sup>.

ويوضح هذا التعريف المهمات الآتية للمنشآت في مجال المسؤولية الاجتماعية:

■ **المهمة الداخلية:** ترتبط بموظفي هذه المنشآت، والسعي لتحسين ظروف عملهم، والارتقاء بمستوى معيشتهم.

■ **المهمة الخارجية:** وتتمثل في مساهمة المنشآت في تحقيق التنمية المستدامة لكل أفراد المجتمع من خلال الرقي بمستوى معيشتهم اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وبيئياً... إلخ.

■ **المهمة الرقابية:** ترتبط بأداء المنشآت لأعمالها بما لا يضر بالمجتمع الذي تعمل فيه.

## الفصل الثاني

### مفاهيم تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية

بجانب ما تم استعراضه من مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية، فإن هناك العديد من المفاهيم الأخرى ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية، ولعل من أبرزها ما يأتي:

#### ١. مفهوم حوكمة الشركات «Corporate Governance»

يرتكز مفهوم الحوكمة على ضبط كافة العمليات والقرارات الصادرة عن الشركات وفق ما تقتضيه القواعد المهنية وأخلاقيات العمل، وبما لا يتعارض مع الأنظمة والتشريعات المعمول بها في مناطق عمل الشركات. وعليه، فإن مفهوم الحوكمة يتقاطع مع المسؤولية الاجتماعية في تحديد مسؤوليات الشركة تجاه قطاع أصحاب المصلحة من المستثمرين والمساهمين. ولذلك، فإن عنصرى الإفصاح والشفافية يعدّان ركيزتين أساسيتين في لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة سوق المال<sup>(٥)</sup>.

#### ٢. مفهوم المواطنة للشركات «Corporate Citizenship»

تصدر المسؤوليات الاقتصادية والقانونية أبرز أوليات مسؤوليات الشركات، والتي من خلالها تستطيع البقاء في الوسط التي تعمل فيه، وتجنّي منه الأرباح. إلا أن مفهوم المواطنة يقتضي أن تعمل الشركات كـ «مواطن كبير» تعي وظيفتها الحقيقية في المجتمع، بحيث لا تنحصر على ممارسة أعمالها التي تأسست من أجلها.

إن مفهوم المواطنة يقتضي أن تؤدي الشركات مهمتها المتكاملة تجاه مجتمعها بوصفها «فرداً صالحاً» ينطلق من قيم مجتمعها، وبالتالي تتولى تقديم مشاركات فعّالة وإيجابية تسهم في تحسين المجتمع وتطويره بحسب التخصص والإمكانات المتاحة. ولا يقتصر مفهوم المواطنة للشركات على النطاق الجغرافي الذي نشأت فيه، بل يتجاوزه إلى كافة المناطق التي تعمل فيها، ومن هنا نشأ مفهوم «المواطنة العالمية للشركة - Global Corporate Citizenship» الذي ظهر كاتفاقية عالمية التزمت بتوقيعها (٣٤) شركة عالمية في المنتدى الاقتصادي العالمي بنيويورك عام ٢٠٠٢م<sup>(٥)</sup>.

#### ٣. مفهوم الاستدامة للشركات «Corporate Sustainability»

ترتبط المسؤولية الاجتماعية للشركات ارتباطاً وثيقاً بمفهوم «التنمية المستدامة»، ففي عام ١٩٨٧م خلص تقرير «برونتلاند» إلى أن النموذج الحالي للتنمية الاقتصادية لا يمكن أن يدوم على المدى البعيد، حيث إنه يتسبب في نفاذ الموارد الطبيعية، وإيذاء المجتمع. وقد عرّف التقرير «التنمية المستدامة». بأنها «التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها».



ويعتمد مفهوم التنمية المستدامة على ثلاثة عناصر رئيسية، وهي: حماية البيئة، والنمو الاقتصادي، والعدالة الاجتماعية.

وتجدر الإشارة إلى أن القائمة السنوية لتقرير «المستثمر المتطور - Progressive Investor» يتضمن أفضل (٢٠) شركة من الناحية المالية، بالإضافة إلى التنمية المستدامة، والتي يطلق عليها أفضل (٢٠) شركة مستدامة (Top 20 Sustainable Business - SB 20)<sup>(٦)</sup>.

#### ٤. مفهوم الاستثمار المسؤول اجتماعياً «Socially Responsible Investment - SRI»

يُعدّ هذا المفهوم بتوجيه الاستثمار إلى الشركات التي تمارس مهمة المسؤولية الاجتماعية. وبالرغم من أنه ظهرت بدايات التطبيقات العملية لهذا المفهوم في السبعينيات من القرن العشرين من خلال حصر بعض الاستثمارات، والمحافظة المالية على الشركات ذات النشاط النظيفة، واستبعاد شركات الخمور، والتبغ، والأسلحة، وغيرها من تلك التي تطرح منتجات وخدمات ضارة من النواحي الصحية والاجتماعية. إلا أنه وفي عقد التسعينيات من القرن العشرين تم إدراج العديد من القضايا ذات الاعتبارات البيئية، والحقوقية، وقضايا الحوكمة ضمن مفهوم الاستثمارات المسؤولة اجتماعياً، وتم - لهذا الغرض - تطوير العديد من المؤشرات التي يتم قياسها لدى الشركات بغية إدراجها في بعض المؤشرات المالية المسؤولة اجتماعياً، مثل مؤشر داو جونز (Dow Jones Sustainability Group Index).

إن حجم الأصول في الاستثمارات المسؤولة اجتماعياً قفز من (٢٢,٧) بليون دولار عام ١٩٩٧م إلى (٢٢٤,٥) بليون دولار في عام ٢٠٠١م، بزيادة بلغت (٩٠٠٪) خلال الأربع سنوات<sup>(٦)</sup>. أما على مستوى الصناديق الاستثمارية، فهناك العديد من الصناديق المتخصصة في الاستثمار في الشركات المسؤولة اجتماعياً، ولعل من أبرزها صندوق دوميني للاستثمارات الاجتماعية (Domini Social Investment)، حيث وصل حجم الاستثمارات فيه (٢) بليون دولار<sup>(٦)</sup>.

#### ٥. مفهوم التسويق المسؤول اجتماعياً «Socially Responsible Marketing»

يعد هذا المفهوم من أحدث المفاهيم التي تتعلق بالمسؤوليات الاجتماعية للشركات، كما أن مفهوم التسويق المسؤول اجتماعياً يتمثل في الفلسفة التسويقية التي تنصّ على أن الشركة يجب أن تأخذ في حساباتها ما هو في مصلحة المستهلك النهائي، ويندرج تحت ذلك عمليات تسعير المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى تسويق المنتجات وترويجها بما لا يضر بمصالح المستهلكين وذويهم، ولا سيما من النواحي الدعائية، التي يجب أن تراعي القيم والمعتقدات السائدة في المجتمعات المحلية. ويندرج ضمن هذا المبدأ مفهوم التسويق الخي (Philanthropic Marketing)، والذي يتركز حول ربط الجهود التسويقية بدعم الجهات

والمؤسسات الخيرية مقابل تنشيط مبيعات المنتجات والخدمات<sup>(٧)</sup>. وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى أن ممارسات الشركات لمناشط المسؤولية الاجتماعية وبرامجها يجب أن لا تختزل في مفهوم دون الآخر، بل من الضروري والملح أن يتم التعامل وفقاً للمبدأ الشمولي والمتكامل لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية.

## الفصل الثالث

### عوائد المسؤولية الاجتماعية

#### ١. تحسين الأداء المالي:

وجود صلة حقيقية بين الممارسات المسؤولية اجتماعياً للشركات والأداء المالي الإيجابي، وقد بيّنت البحوث التي أُجريت في هذا المجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات حقيقة ذلك.

#### ٢. تخفيض التكاليف التشغيلية:

هنالك العديد من المبادرات التي تستهدف تحسين الأداء البيئي، وتؤدي إلى ترشيد التكاليف، مثل - تقليل انبعاثات الغازات التي تتسبب في تغيير المناخ العالمي؛ من خلال ترشيد الرحلات والتنقلات، أو من خلال ترشيد استخدام المواد الكيميائية؛ مثل مواد التنظيف في الفنادق، أو استخدام الأسمدة الكيميائية في الزراعة. بالإضافة إلى أنه يمكن التقليل من تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها.

كما أن الجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال الموارد البشرية؛ مثل جداول العمل المرنة، والتناوب على الوظائف، وغير ذلك من البرامج المتصلة بمكان العمل، تؤدي إلى خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين شديدي الحماس للعمل، والفعالية والكفاءة الإنتاجية، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب.

#### ٣. تعزيز العلامة التجارية:

تستفيد الشركات المسؤولة اجتماعياً من تعزيز سمعتها لدى الجمهور في إطار مجتمع الأعمال التجارية، فتعزز بالتالي قدرتها على جذب رأس المال والشركاء التجاريين، وتجد مجالاً واسعاً في سوق المنافسة العالمية. وعلى المدى البعيد، فإن الفرص الاستثمارية الناشئة من قوة العلامة التجارية ستكون أفضل بالنسبة إلى الشركات المسؤولة اجتماعياً.

#### ٤. تعزيز المبيعات وولاء العملاء:

إن العودة بصورة ملحوظة إلى تثمين النقاء البيئي والمنتجات الطبيعية قد يدفع المستهلكين إلى الاهتمام الخاص بعمليات الإنتاج وتأثير هذه العمليات والمنتجات على البيئة. ومع أن مؤسسات الأعمال التجارية مطالبة بأن تلتزم - في المقام الأول - بالمعايير الشرائية للمستهلكين، مثل الأسعار وجودة السلع وتوفرها وسلامتها وملاءمتها، فإنها مطالبة كذلك بالالتزام ببعض المعايير الأخرى المستندة إلى قيم المسؤولية الاجتماعية ومفاهيمها مثل قلة التأثير على البيئة، وعدم استخدام مواد أو مكونات معدلة وراثياً...إلخ. وقد أظهرت الدراسات تزايد الرغبة لدى المستهلكين في الشراء من الشركات التي تلتزم بمثل هذه المعايير، وتُحجَم عن التعامل مع غيرها من الشركات.

**٥. زيادة الإنتاجية والجودة:**

إن الجهود التي تبذلها الشركات في سبيل الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية من خلال القوة العاملة، والعمليات التي تقوم بها تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض معدل وقوع الأخطاء. وتعزز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار.

**٦. القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم:**

إن من السهل على الشركات المسؤولة اجتماعياً تعيين موظفين ذوي كفاءة عالية، والمحافظة عليهم مما يؤدي إلى خفض تكاليف التوظيف والتدريب. ويتم في الغالب تعيين الموظفين من المجتمع الذي تعمل فيه الشركة. ولهذا السبب ستصبح القيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات متسقةً مع قيم الموظفين، الشيء الذي يستبعد أي تعارض من حيث القيم، بين الشركات والعاملين فيها ويعزز بيئة العمل.

**٧. تخفيض الرقابة التنظيمية:**

الشركات التي تفي بمتطلبات الامتثال للأنظمة بوضوح، أو تذهب إلى أبعد من ذلك، تكتسب مزيداً من الثقة لدى الجهات الحكومية، وبالتالي فإنها تمنح قدرأً أكبر من حرية التصرف، كما تخضع لعدد أقل من عمليات التفتيش والمراسلات الخطية، وقد تُمنح الأفضلية أو معاملة «سريعة» عندما تقدم طلباً للحصول على تراخيص عمل، أو تغيير مناطق العمل، أو غير ذلك من التصاريح الحكومية<sup>(٨)</sup>.

## الباب الثاني

### القواعد والسياسات العامة للمسؤولية الاجتماعية

- (١-٢) : المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة
- (٢-٢) : المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين
- (٣-٢) : المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
- (٤-٢) : المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة
- (٥-٢) : المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين
- (٦-٢) : المسؤولية الاجتماعية تجاه المنافسين

## تمهيد

تعتبر هذه السياسات بمثابة قواعد استرشادية لدليل سياسات المسؤولية الاجتماعية التي تعنى كل شركة بإعدادها، بحيث يتم تضمين هذه القواعد في دليل الشركة للسياسات والإجراءات. كما أنها أيضاً قد تشكل النواة الأساسية لإطلاق مبادرة لـ «الوثيقة الوطنية للمسؤولية الاجتماعية للشركات»، بحيث تبادر كبرى الشركات المحلية لتبنيها والتوقيع عليها، ومن ثم الالتزام بما ورد فيها، ودعم موادها.

### (٢-١) المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة

- تزويد كافة الأفراد والأطراف المعنية بالمعلومات الواضحة، والدقيقة، ذات المصادقية، مع مراعاة توقيت تقديمها بما لا يتعارض مع القوانين والقواعد المهنية المتعارف عليها.
- الالتزام بتطبيق كافة ممارسات الحوكمة بنزاهة وشفافية، والعمل على توثيقها عبر التقارير ذات العلاقة.
- العمل على إشراك كافة الأطراف ذات المصلحة، والفئات المستفيدة من مستثمرين، وموظفين، وموردين، وعملاء، وأفراد مجتمع، كلٌ فيما يخصه من قرارات، وبرامج عمل، وممارسات.

### (٢-٢) المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين

- العمل على تأمين بيئة آمنة ومحفزة لأداء المهام، بحيث تسهم في تحسين مستوى صحة ورفاهية الموظفين وذويهم وبما لا يخل بالتزاماتهم تجاه أسرهم.
- تشجيع حرية إبداء الأفكار والآراء المنضبطة بالقواعد السلوكية المتعارف عليها، والإصغاء إليها بكل احترام وتقدير، ومن غير تسفيه، أو تحقير.
- العمل على تشجيع كافة الموظفين دون تمييز للانخراط في برامج تدريبية وتطويرية، بحيث تسهم في تحسين قدراتهم ومهاراتهم المهنية والذاتية.
- العمل على تأكيد العلاقة مع الموظفين على أسس من المسؤولية والنجاح المشترك.
- العدل بين كافة الموظفين وعدم التفرقة بينهم لاعتبارات عرقية، أو شخصية.
- تشجيع كافة الموظفين وتسهيل مهماتهم للانخراط في أنشطة تسهم في دعم المجتمع المحلي للشركة.
- التقيد بكافة الأنظمة والتشريعات المعمول بها محلياً وفي مناطق العمل، ومنها على سبيل المثال لا الحصر نظام العمل السعودي.



### (٣-٢) المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

- تلتزم الشركة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه بالاستثمار فيه من خلال مشاريع ومبادرات ذات صبغة تنموية بعيدة المدى تتناسب مع طبيعة العلاقة المبنية أصلاً مع المجتمع وذلك على أسس طويلة المدى.
- العمل قدر المستطاع على تقديم كافة أشكال العون المباشر، وغير المباشر للمؤسسات الخيرية والاجتماعية والتنموية، وذلك من أجل تحسين المستوى المعيشي لأفراد المجتمع الذي تعمل فيه.
- الإسهام في دعم توفير فرص العمل لأفراد المجتمع المحيط بجميع فئاته مع عدم التفريق لأية اعتبارات عرقية، أو شخصية.

### (٤-٢) المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

- العمل على تحديد كافة التأثيرات على البيئة المحلية الإيجابية منها والسلبية، المباشرة وغير المباشرة، والناجمة عن ممارسة الشركة لأعمالها.
- العمل على تحقيق أهداف مستقبلية ونتائج إيجابية مستمرة تتطابق مع المعايير الدولية للمحافظة على البيئة، مع توثيقها بشكل دوري ضمن تقارير المسؤولية الاجتماعية، أو على الأقل تضمينها في التقرير السنوي للشركة.
- الإسهام في دعم الجهود المباشرة وغير المباشرة التي تهدف إلى تطوير الأساليب والبرامج التطبيقية النظيفة أو الصديقة للبيئة، مثل برامج ترشيد التكاليف لأغراض بيئية (Eco-efficiency)، أو تطبيق برامج الطاقة البديلة، أو برامج إعادة التدوير.

### (٥-٢) المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين

- الالتزام قدر الإمكان بالشراء من الموردين المحليين دعماً لاقتصاديات المشاريع الصغيرة والمتوسطة وذلك على أسس مشتركة من المسؤولية والنجاح.
- العمل على فتح قنوات تواصل مع كافة موردي الشركة بغرض تحسين مستوى الخدمات والمنتجات النهائية للمستهلك.
- العمل قدر الإمكان على إلزام كافة موردي الشركة بمعايير المسؤولية الاجتماعية.
- تقديم كافة أشكال الدعم التوعوي والمهني للإسهام في إنجاح برامج المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الموردة.

## (٦-٢) المسؤولية الاجتماعية تجاه المنافسين

- الالتزام بقواعد المنافسة النزيهة، والالتزام بعدم الإضرار بأي منافس.
- الالتزام بتقديم أفضل المنتجات والخدمات بما لا يتعارض مع مصالح المستهلك، وبما لا يخل بمصالح المنافسين.
- الالتزام بالامتناع عن ممارسة كافة أشكال الفساد والرشوة بهدف الحصول على ميزات تفضيلية غير مشروعة عند التقديم للعروض، أو تسليم المنتجات أو المشاريع.
- الالتزام بكافة ممارسات المنافسة المسؤولة التي تقتضي عدم الإضرار من أجل تحقيق ميزات تنافسية على حساب مسؤوليات الشركة تجاه المستهلك، أو البيئة، أو المنافسين، أو المجتمع.
- الالتزام بكافة التشريعات والنظم والقوانين المعمول بها محلياً فيما يخص ممارسات الشركة.
- الالتزام بأخلاقيات وقواعد العمل، والتي قد لا ينص عليها بالضرورة النظام أو القوانين المعمول بها.



## **الباب الثالث**

### **منهجية تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات**

**الفصل الأول :** مرحلة التخطيط

**الفصل الثاني :** مرحلة التنفيذ

**الفصل الثالث :** مرحلة المتابعة والقياس والتحسين المستمر

## تمهيد

يهدف هذا الباب إلى شرح منهجية تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتي تتلخص في ثلاث مراحل أساسية هي: مرحلة التخطيط، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة المتابعة والقياس والتحسين المستمر.



شكل (١-٣): منهجية تطوير المسؤولية الاجتماعية

تتولى الشركة في مرحلة التخطيط تقييم ذاتها داخلياً وخارجياً؛ لمعرفة قدراتها ومقارنتها باحتياجات المسؤولية الاجتماعية في المجتمع المحيط، ووضع التوجهات الاستراتيجية فيما يخص المسؤولية الاجتماعية، ومن ثم الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها ضمن هذا الإطار.

أما مرحلة التنفيذ، فيتم فيها العمل على تطبيق الخطط التي وضعت في مرحلة التخطيط، وتحديد فرق العمل التي ستقوم بالتنفيذ، والشراكات التي ستقوم بها الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية.

وفي مرحلة المتابعة والقياس والتحسين المستمر تتم متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، ووضع معايير لقياس أداء تنفيذ هذه الخطط، وأخذ آراء المستفيدين التطويرية للتحسين المستمر، ومن ثم إصدار تقرير داخلي خاص بمتابعة أداء التنفيذ يعرض على اللجنة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية في الشركة.

وفي الفصول الآتية شرح مفصل لكلٍ من هذه المراحل.



## الفصل الأول

### مرحلة التخطيط

كما هو الحال في أي عمل من الأعمال، فإن مرحلة التخطيط تعد من أهم مراحل منهجية تطوير المسؤولية الاجتماعية؛ حيث يتم من خلالها رسم الملامح الرئيسية للبدء والدخول في برامج المسؤولية الاجتماعية، وتحديد جميع العوامل والمتطلبات اللازمة لخطة العمل. كما تكمن أهمية هذه المرحلة في اقتراح وطرح برامج ومناشط للمسؤولية الاجتماعية ترتبط بطبيعة مناشط الشركة وأعمالها، الأمر الذي يعزز من نشاط الشركة ويدعمه. وتتكون مرحلة التخطيط من أربع مراحل فرعية وذلك على النحو الآتي:

#### ١- تحديد القدرات

تهدف إلى فهم الواقع الحالي للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المهمة المستقبلية للشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية



#### ٢- رسم التوجهات المستقبلية للمسؤولية الاجتماعية

تهدف إلى وضع الملامح الاستراتيجية لمسؤولية الشركة الاجتماعية تجاه موظفيها والقطاعات المستفيدة منها



#### ٣- وضع الهيكل التنظيمي لجهاز المسؤولية الاجتماعية

تهدف إلى وضع الأساس الإداري والتنظيمي لجهاز المسؤولية الاجتماعية



#### ٤- تحديد الأهداف التشغيلية والبرامج التنفيذية للمسؤولية الاجتماعية

تهدف إلى وضع الإطار التشغيلي لبرامج ومشاريع المسؤولية الاجتماعية

### (١-١-٣) المرحلة الفرعية الأولى:

#### تحديد القدرات الذاتية للشركة تجاه مسؤوليتها الاجتماعية

تبدأ عملية التخطيط بتحديد القدرات الذاتية التي تمتلكها الشركة، والتي تتضمن العديد من العوامل البيئية الداخلية والخارجية؛ بحيث يتم الوقوف على المركز المالي للشركة وأرباحها المحققة في السنوات السابقة، ومركزها التنافسي، وتطور عدد العاملين بها، وتاريخها في المجتمع الذي تعمل به، بالإضافة لطبيعة مناشطها وأعمالها، وكيفية استغلالها في خدمة المجتمع وتميمته.

إن مرحلة تحديد القدرات تعدّ بمثابة الأرضية الصلبة التي يمكن أن تنطلق منها الشركة في بلورة مناشطها وبرامجها لخدمة المجتمع وتميمته. ويمكن تحديد قدرات الشركة وإمكانياتها من خلال الخطوات المبينة في الشكل الآتي:



#### ١. التعرف إلى التوجّهات الاستراتيجية العامة للشركة:

تتضمن التوجّهات الاستراتيجية الخطوط العريضة التي تحدّد مسار الأعمال على المدى البعيد. وبناءً على ذلك، فإنه لا بد أن تتماشى برامج المسؤولية الاجتماعية للشركة مع هذه الأهداف والتوجّهات، أو - على الأقل - أن لا تتعارض معها، كما أن الاستراتيجية تتضمن التوسعات المستقبلية والشراكات المحلية والعالمية والتي يجب أن يكون لها انعكاس مباشر أو غير مباشر على ماهية برامج المسؤولية الاجتماعية وطبيعتها.

إضافةً إلى ذلك، فإنه متى ما وُجدت لدى الشركة الثقافة المؤسسية «Corporate Culture» موثقةً ومتضمنةً القيم والأخلاقيات المهنية التي تحكم وتضبط العمل (قواعد الحوكمة)، فإن ذلك يؤثر على التوجّهات الاستراتيجية فيما يخص المسؤولية الاجتماعية لتعزيز هذه القيم والأخلاقيات.

واقعيًا، تواجه العديد من الشركات حالةً متكررة من انفصام برامجها الاجتماعية، إما عن طبيعة منشطها، أو عن الاحتياجات الفعلية للمجتمع. ويتركز التحدي الرئيس حول القدرة على ربط برامج المسؤولية الاجتماعية بقضايا المجتمع التي يعايشها فعليًا، فعلى سبيل المثال، فإن قضايا المحافظة على الموارد المائية من القضايا الرئيسة التي تصدر قائمة أولويات المسؤولية الاجتماعية للشركات الزراعية، كما أن مكافحة التلوث وحماية البيئة من أبرز القضايا التي يهتم بها القطاع الصناعي والنفطي والبتروكيماويات على المستوى المحلي، وتحديد تلك القضايا المتعلقة بمنشط الشركة، فإن مزيج البرامج الاجتماعية يبدأ في طور البلورة، ومن ثم يمكن تدعيمه ببعض البرامج الأخرى ذات العلاقة باحتياجات المجتمع على المستوى الكلي.

## ٢. تقييم الموقف الحالي للمستفيدين الرئيسيين:

إن معرفة قطاعات المستفيدين الرئيسيين وحصرها يساعد على وضع الأهداف الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، وتحديد أبرز القضايا التي تستقطب اهتمامهم، ومن ثم تحديد أبرز التوقعات لكل قطاع من هذه القطاعات؛ مما سينعكس على التوجهات الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للشركة. ويمكن تصنيف هذه القطاعات على النحو الآتي:

### القطاعات المستفيدة

المالكون	المجتمع
العاملون	البيئة
العملاء	الأجهزة والهيئات الرسمية
المنافسون	الهيئات المهنية
الموردون	

#### الإنفاق على برامج المسؤولية الاجتماعية الواقع والمأمول

بالرغم من حساسية البيانات المالية وحجم الإنفاق على برامج المسؤولية الاجتماعية محلياً، إلا أنه تبين من خلال الدراسة الميدانية التي رافقت إعداد هذا الدليل أن ٢٠٪ من الشركات التي تقدم برامج للمسؤولية الاجتماعية تقل ميزانية هذه البرامج لديها عن مليون ريال سنوياً، و٢٢٪ منها تتراوح ميزانيتها لبرامج المسؤولية الاجتماعية بين مليون وخمسة ملايين ريال سنوياً. وفي تحليلنا وجدنا أن أحجام ميزانيات برامج المسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات لا تتناسب مع إجمالي مبيعاتها السنوية، حيث تبين أن ٥٥٪ من هذه الشركات تزيد مبيعاتها السنوية عن مليار ريال. وبالرغم من عدم وجود نسبة محددة لميزانية برامج المسؤولية الاجتماعية من أرباح الشركة أو مبيعاتها، إلا أن هذه المؤشرات تدل دلالة واضحة على تواضع حجم الإنفاق على البرامج المجتمعية.

## ٣. مراجعة التنظيم الإداري الحالي:

إن مراجعة التنظيم الإداري - ولا سيما الهيكل التنظيمي الحالي للشركة، والتعرف إلى سلسلة عملية اتخاذ القرارات في الشركة - تسهل عملية وضع هيكل تنظيمي خاص بالمسؤولية الاجتماعية، بحيث يتناغم مع الهيكل التنظيمي العام للشركة، وبالتالي يضمن انسيابية العمل وعدم تعارض مهمات ومسؤوليات وصلاحيات المسؤوليات الاجتماعية مستقبلاً.

## ٤. الإمكانيات المتاحة للشركة:

يجب أن تكون هناك حالة من التوازن النسبي بين حجم موارد الشركة المالية وحجم الإنفاق على برامج المسؤولية الاجتماعية، بحيث تبرز المساهمة الاجتماعية بالمستوى الذي يتناسب مع الموقع التنافسي ومكانة الشركة لدى المجتمع المحلي. ولعل للعوامل السابقة أثراً مهماً في تحديد حجم الإنفاق، إلا أن صافي الأرباح يعدّ العامل الأبرز في تحديد حجم الإنفاق. كما يعدّ منتجات الشركة والخدمات التي تقدمها أحد هذه الإمكانيات، والتي يمكن استغلالها في تقديم برامج لخدمة المجتمع.

##### ٥. تقييم البرامج الحالية للمسؤولية الاجتماعية:

تضطلع بعض الشركات والمنشآت ببعض المسؤوليات الاجتماعية؛ وذلك إما بالصيغة المؤسسية، من خلال تنظيم إداري متكامل للمسؤولية الاجتماعية، أو من خلال بعض المبادرات الرسمية التي غالباً ما تكون استجابةً لبعض المؤثرات الخارجية. وأياً كانت صيغة تلك البرامج، فلا بد من مراعاة الجهود الحالية وتقييمها بوصفها جزءاً مهماً من عملية التقييم الحالي للقدرات الذاتية.

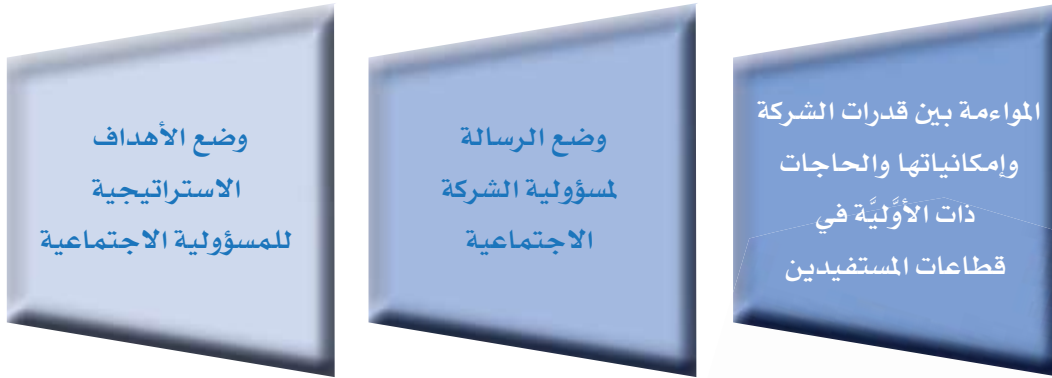
وإجمالاً، فإن مراعاة العناصر السابقة كافة يعدّ تمهيداً مهماً يساعد على فهم الواقعين الحاليين الداخلي والخارجي، وبالتالي يشكل الأرضية المناسبة للانطلاق نحو المرحلة التالية، والتي تُعنى برسم التوجهات المستقبلية والتنفيذية للمسؤولية الاجتماعية.

### (٣-١-٢) المرحلة الفرعية الثانية:

#### رسم التوجّهات المستقبلية للمسؤولية الاجتماعية

جاءت المرحلة الأولى لتعطي تصوراً متكاملاً عن المعطيات المحيطة بالواقع الحالي للتوظيف الاجتماعية للشركة، والمعنية بتقييم قدراتها وإمكانياتها الذاتية، والوقوف على توجهاتها الاستراتيجية، ودراسة وتحليل واقع المستفيدين لبرامج المسؤولية الاجتماعية الخاصة بالشركة، لتأتي هذه المرحلة لتتقرب أكثر من تحديد وجهة الشركة نحو المسؤولية الاجتماعية من خلال الموازنة بين قدرات الشركة وإمكانياتها وحاجات المستفيدين (بعد ترتيب أولياتها).

إن الهدف من هذه المرحلة يكمن في تحديد التوجهات الاستراتيجية لبرامج المسؤولية الاجتماعية الخاصة بالشركة، وترجمتها إلى خطة تشغيلية تشمل الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري والفني الذي سيتولى الإشراف على تنفيذها، بالإضافة إلى تحديد الموازنة التقديرية لهذه الخطة وللجهاز الإداري.



١. الموازنة بين قدرات الشركة وإمكانياتها والحاجات ذات الأولوية في قطاعات المستفيدين: إن تلبية توقعات العملاء تعدّ من مقومات نجاح الأعمال، كما أن التعرف إلى الاحتياجات الأساسية للمجتمع المحلي تعدّ من الركائز الأساسية لاستمرارية الشركات وضمان بقائها؛ وذلك على اعتبار أن الشركة جزء لا يتجزأ من البيئة المحلية، ونسيج متكامل لا يمكن فصله عن مجتمعه، كما أن تحقيق مستوى معيشي عالٍ لموظفي الشركة وتحقيق الرضا الوظيفي لهم هو أيضاً من مسؤولية الشركة تجاه مجتمعه. كما أن تحليل الواقع الحالي لمستوى المسؤولية الاجتماعية لدى الشركة يساعد على تحليل قدراتها الحالية، ومعرفة الموقف الحالي تجاه المسؤولية الاجتماعية. ويمكن ضمن هذا الإطار استخدام نموذج «هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية»، والذي من خلاله يمكن تقسيم المسؤوليات تجاه أصحاب المصلحة على المستويات الآتية:

### المسؤوليات الاقتصادية: تحقيق الربحية التي تنطلق منها بقية المسؤوليات

- تعظيم العوائد الربحية للمساهمين.
- الالتزام قدر الإمكان بدعم التوجهات الربحية للشركة.
- الالتزام بتحقيق الكفاءة التشغيلية للشركة.

### المسؤوليات القانونية: الالتزام الحرفي بالأنظمة والتشريعات

- الالتزام بالأنظمة والتشريعات المعمول بها في مناطق عمل الشركة.
- الالتزام بكافة النظم واللوائح بما تقتضيه المواطنة الصالحة.
- تقديم السلع والخدمات بما يتوافق مع اللوائح والأنظمة المعمول بها.

### المسؤوليات الأخلاقية: الالتزام بعدم الإضرار

- الالتزام بأخلاقيات المجتمع وقيمه.
- الامتناع عن كافة الممارسات غير الأخلاقية التي قد تتعارض مع الممارسات العملية للشركة.

- الممارسة الأخلاقية لما هو أبعد مما هو منصوص عليه قانونياً وتشريعياً.

### المسؤوليات الإنسانية: تحقيق مبدأ المواطنة الصالحة

- العمل وفق التوقعات الخيرية والإنسانية للمجتمع.
- تشجيع الموظفين للانخراط في برامج «تطوعية» لصالح المجتمع.
- دعم المشاريع التنموية الاجتماعية التي تسهم في تحقيق رفاهية المجتمع.



شكل (٢-٣): هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية





إن تحديد المستوى الحالي للشركة ضمن هذا التصنيف يساعد على تحديد التوجّهات الاستراتيجية لبرامج المسؤولية الاجتماعية. فعلى سبيل المثال؛ فإن الشركة ذات المستوى العالي من الأرباح تختلف برامج مسؤوليتها الاجتماعية عن تلك التي تعاني من قصور في مسؤوليتها الاقتصادية تجاه مساهميها.

ويستعرض الجدول الآتي بعض الأمثلة التي توضح طبيعة البرامج الموجهة للمجتمع وفقاً لطبيعة النشاط الاقتصادي للشركة:

القطاعات	طبيعة البرامج
مالي استثماري	<ul style="list-style-type: none"><li>• برامج دعم المشاريع الصغيرة وتمويلها.</li><li>• برامج القروض الحسنة.</li><li>• تأسيس شركات ذات طبيعة مجتمعية.</li></ul>
صناعي وزراعي	<ul style="list-style-type: none"><li>• تأسيس خطوط إنتاج لمنتجات منخفضة التكلفة تستهدف سكان القرى والهجر.</li><li>• تأسيس مشروعات صناعية لإنتاج بعض المواد الأولية أو الوسيطة.</li></ul>
عقاري	<ul style="list-style-type: none"><li>• مشروع تطوير مناطق لحاضنات الأعمال.</li><li>• برامج لدعم الإسكان الخيري.</li><li>• برامج لمناطق ورش صناعية متخصصة.</li><li>• برامج للإنشاء والبناء.</li></ul>
خدمات	<ul style="list-style-type: none"><li>• مشروعات لتسويق المنتجات.</li><li>• مشروعات لتوزيع المنتجات.</li><li>• مشروعات وبرامج للتدريب والتأهيل.</li></ul>

## ٢. وضع رسالة المسؤولية الاجتماعية للشركة:

بعد تحديد إمكانات الشركة التي تتواءم مع توجهاتها المستقبلية تجاه المسؤولية الاجتماعية، فإن ملامح رسالتها للمسؤولية الاجتماعية تبدأ في التشكل من خلال البيانات التي تم إعدادها في المرحلة الفرعية السابقة.

تتضمن الرسالة الصورة المستقبلية للشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية، والتي تسعى لتحقيقها من خلال إطار الرسالة. كما أنها تعبّر عن الحالة المثالية التي من خلالها تستطيع الشركة تحقيق تطلعاتها فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية. وترتكز الرسالة على العديد من العناصر المهمة التي تتضمنها في رسالتها الشاملة، إلا أن العناصر الآتية تعبّر عن أهمها نظراً إلى أنها تعبّر عن أحد مجالات الشركة، وليس عن أعمال الشركة ككل:

- **النطاق:** وتعبّر عن النطاق التي تستهدفه برامج المسؤولية الاجتماعية.
- **مجالات العمل:** وتعبّر عن أبرز مجالات العمل التي تركز عليها برامج المسؤولية الاجتماعية.
- **فلسفة العمل:** وتمثل أبرز مقومات النجاح التي تقوم عليها برامج المسؤولية الاجتماعية.
- **الشريحة المستهدفة:** وتعبّر عن أبرز الفئات المستهدفة من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية.
- **وصف الخدمات:** وتعبّر عن أبرز الخدمات التي تعدّ بمثابة الهدف من البرامج المسؤولية الاجتماعية.

#### نموذج لرسالة المسؤولية الاجتماعية شركة خدمية

نحن في شركة (...) نؤكد مسؤوليتنا تجاه مجتمعنا، وذلك من خلال التزامنا المباشر بحماية البيئة المحيطة بأعمالنا، وتحسين حياة موظفينا والارتقاء بهم.  
إن دعم الشباب من أجل توفير حياة أفضل لهم، يساعدنا في تطوير خدماتنا.

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية التكامل بين الرسالة الشاملة وبين نظيرتها على المستوى الوظيفي، كما هو الحال ضمن سياق المسؤولية الاجتماعية. فإذا كانت رسالة الشركة ذات النشاط الخدمي تركز على العنصر البشري، فلا بد وأن يكون ظاهراً وجلياً في رؤية الشركة ورسالتها للمسؤولية الاجتماعية. أما إذا كانت الشركة ذات الطبيعة الإنتاجية تركز على تقديم منتجات متميزة جودةً وسعراً، فيجب أن لا يكون ذلك على حساب قضايا المسؤولية الاجتماعية.

وعليه، فإن رسالة الشركة للمسؤولية الاجتماعية تركز على القضايا التي قد لا تتعارض مع أساليب تقديمها، مع التأكيد على أنها تعدّ مسؤولة اجتماعياً لدى بقية فئات المستفيدين، من مستثمرين وموظفين وعملاء وموردين ومنافسين، بالإضافة إلى البيئة والمجتمع الذي تسعى الشركة لأن تكون فيه كالمواطن الصالح.

#### ٢. وضع الأهداف الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية:

تمثل الأهداف الاستراتيجية الرؤية والرسالة التي تسعى الشركة لتحقيقها تجاه كل فئة وقطاع من مجتمع المستفيدين المحيط بالشركة، وما سينبثق عنها من أهداف تشغيلية فرعية ضمن إطار متكامل لخطة تشغيلية تتضمن المشاريع والبرامج وفق جدول زمني محدد. وعلى سبيل التوضيح؛ فإن الجدول الآتي يوضح مثلاً نموذجياً لبعض الأهداف الاستراتيجية، وما ينبثق عنها من أهداف تشغيلية، وكيف تتم ترجمتها إلى برامج ومشاريع:

من المتفق عليه أن الشركات تشتبك في دعم كافة قضايا المسؤولية الاجتماعية، إلا أن رسالة الشركة للمسؤولية الاجتماعية يجب أن تتركز حول تحقيق رؤية تتناغم مع طبيعة نشاطها الاقتصادي، فدور الشركات المالية والاستثمارية في المسؤولية الاجتماعية يختلف عنه لدى الشركات ذات الطبيعة الإنتاجية، كما يختلف عنه لدى الشركات الخدمية وهكذا.



البرامج والمشاريع والمبادرات	الأهداف التشغيلية	الأهداف الاستراتيجية	قطاعات المستفيدين
إصدار اللوائح والأنظمة التي تحقق الحوكمة	تطبيق الحوكمة	تحقيق رضا المالكين عن سياسات الشركة وأدائها	المالكون
تطبيق نظام وسياسات الشفافية في تقارير الشركة	تحقيق الشفافية		
تطبيق معايير الأمن والسلامة	تأمين بيئة آمنة ومحفزة للموظفين على العمل	تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي الشركة وزيادة ولائهم لها	الموظفون
وضع سياسات وإجراءات لتحفيز الموظفين	رفع المهارات العملية للموظفين		
عقد دورات تدريبية للموظفين	الحد من الممارسات المؤثرة سلباً على البيئة	الحفاظ على البيئة في جميع عمليات الشركة ومناشطها	البيئة وأعمال الشركة
إيجاد مصادر آمنة لدفن النفايات الصناعية بمعايير بيئية	تحسين جودة المنتجات باستمرار	تحقيق رضا العملاء	العملاء
عمل استطلاع لمعرفة رأي العملاء في منتجات الشركة وخدماتها	إلتزام بقواعد المنافسة النزيفة الاجتماعية	إيجاد علاقة تتسم بالاحترام المتبادل بين الشركة ومنافسيها	المنافسون
إنشاء قنوات تواصل مع المنافسين	دعم الموردين المحليين	إيجاد علاقة تتسم بالتعاون والإلتزام المتبادل	الموردون
الدخول في شركات لتطبيق المسؤولية الاجتماعية	توقيع عقود مع الموردين المحليين		
توقيع عقود مع الموردين المحليين	تقييم أداء الموردين ومنتجاتهم بناءً على معايير التزامهم بالمسؤولية الاجتماعية		
وضع سياسات توظيفية جديدة تدعم الأولوية لأفراد المجتمع المحيط	توفير فرص عمل لأفراد المجتمع		
رصد نسبة من الموازنة لدعم مشاريع التنمية	الاستثمار التنموي في المجتمع	بناء صورة ذهنية جيدة لدى المجتمع الخارجي	المجتمع الخارجي
فتح قنوات التواصل والمشاركة مع المنافسين والشركات في المجتمع			
مشروع توليد الطاقة الشمسية	دعم برامج الطاقة البديلة		
مشروع توليد الطاقة من المواد العضوية			

### (٣-١-٣) المرحلة الفرعية الثالثة:

#### وضع الهيكل التنظيمي لجهاز المسؤولية الاجتماعية

يعدّ الهيكل التنظيمي العام بمثابة المنظم للمهام وطرق الاتصال واتخاذ القرار في الشركة، ومن خلاله يتم وضع المهام والمسؤوليات والصلاحيات وآلية اتخاذ القرارات، ولهذا فهو يعدّ من أهم الخطوات التي تتخذ عند تأسيس أي منشط إداري أو تقني لدى الشركات. كما أن التوجهات نحو المسؤولية الاجتماعية تتفاوت من شركة إلى أخرى تبعاً لتفاوت الشركات من حيث الأعمال. لذا فإن الاعتبارات الآتية تساعد على وضع الهيكل التنظيمي وفقاً للاحتياجات المحلية والتوجهات المستقبلية للشركة تجاه المسؤولية الاجتماعية:

١. وجود أو تأسيس إدارة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية في الشركة تُعنى بأمور المسؤولية الاجتماعية، وتحمل على عاتقها إدارة جميع برامج المسؤولية الاجتماعية، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات والتوجهات، وهذه الإدارة تتناسب مع الشركات الكبرى. ويصمم

هيكل تنظيمي خاص بهذه الإدارة يخدم أهدافها، ويعمل على تحقيقها.

٢. تأسيس لجنة خاصة بإدارة المسؤولية الاجتماعية في حال عدم وجود إدارة خاصة لذلك، وعدم رغبة الشركة باستحداث إدارة متكاملة للمسؤولية الاجتماعية، وفي تلك الحالة يتم اختيار أعضاء من جميع الإدارات المختلفة ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية أو برامجها.

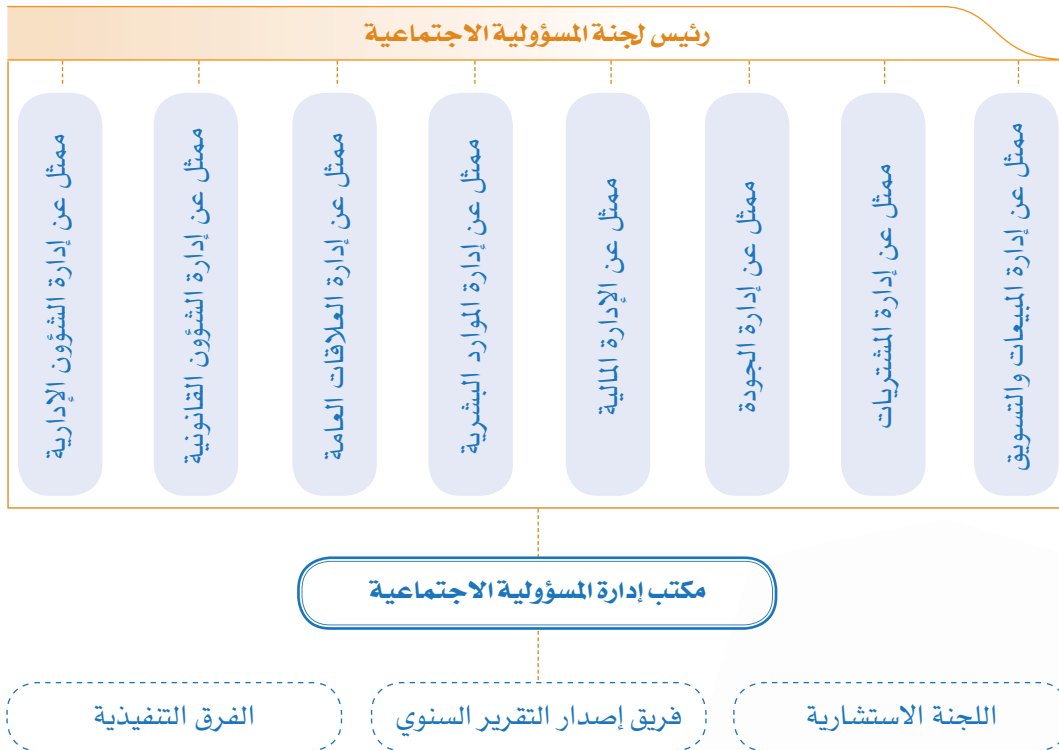
#### مسمى

#### نائب الرئيس للتنمية المستدامة

يتراوح مسمى الجهاز بالمسؤولية الاجتماعية بين قسم أو إدارة إلى إدارة عامة، ويكون ارتباط حجمها وأهميتها الاستراتيجية بالنسبة إلى أعمال الشركة، وتبعاً لذلك، فإن أعلى منصب يمكن أن يشغل في المسؤولية الاجتماعية مسمى «نائب الرئيس للتنمية المستدامة Chief Sustainability Officer CSO» حيث تشير الموسوعة الحرة إلى أنه في عام ٢٠٠٥م بلغ عدد هذه الوظائف (١٥٠) وظيفة على مستوى العالم. وفي المقابل، فإن مهام المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات والمنشآت المتوسطة يمكن إدارتها من خلال إدارة متخصصة، شريطة أن يتم تشكيل لجنة توجيهية للمسؤولية الاجتماعية عالية المستوى، وبعضوية كل الإدارات المعنية مثل الموارد البشرية والإنتاج والمالية والمراجعة الداخلية والجودة وخدمة العملاء والمشتريات.



وتتكون اللجنة من أعضاء يمثلون إداراتهم. ومن أهم الإدارات التي يجب أن تمثل ضمن اللجنة ( المبيعات، المشتريات، المالية، الموارد البشرية، الشؤون الإدارية، العلاقات العامة، الشؤون القانونية، الجودة). والشكل الآتي يمثل نموذجاً لما يمكن أن يحتوي عليه الهيكل التنظيمي للجنة المسؤولية الاجتماعية في الشركة:



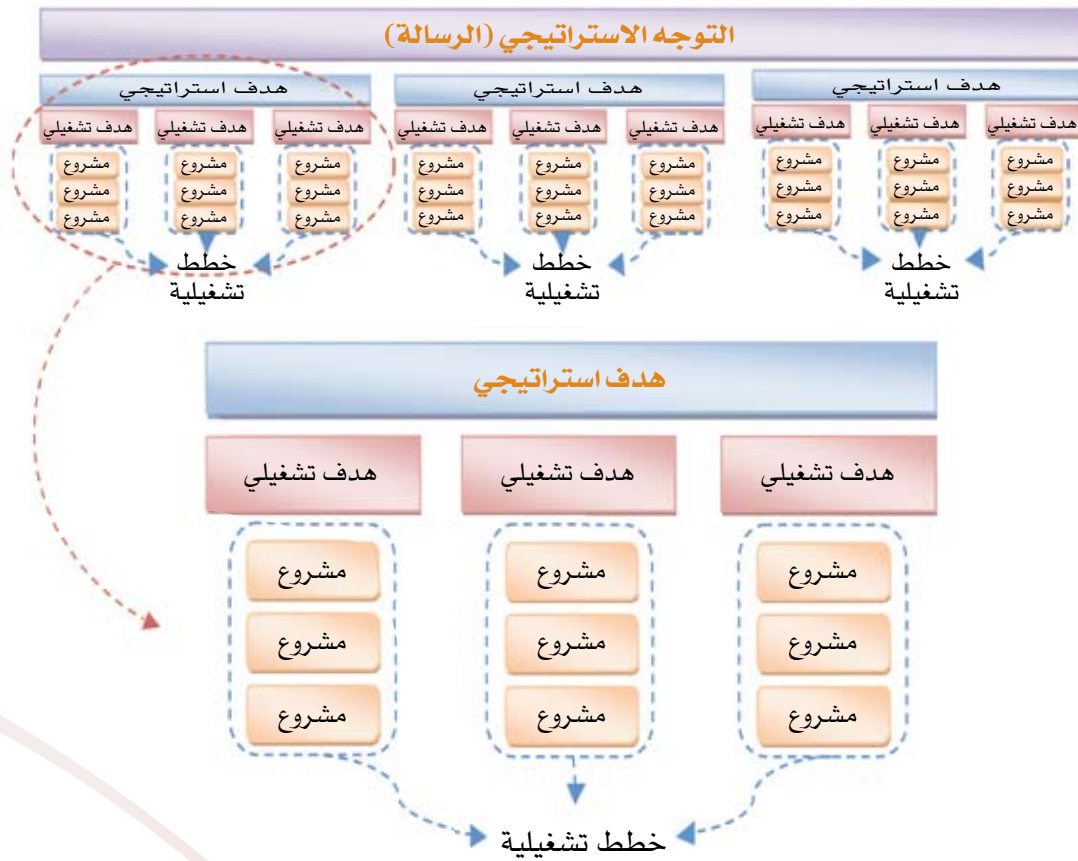
شكل (٣-٣) : نموذج الهيكل التنظيمي للجنة المسؤولية الاجتماعية

٣. يمكن للشركة أن تتعاقد مع جهة استشارية خارجية لتقوم بإدارة مشاريع المسؤولية الاجتماعية وتنفيذها وتحمل جميع الأمور المتعلقة بها. وما على الشركة في هذه الحالة إلا توفير التمويل اللازم لهذه المشاريع، وفي تلك الحالة يتم وضع الهيكل التنظيمي الخاص بإدارة المسؤولية الاجتماعية من قبل الجهة الاستشارية، ويتم إضافة ضابط الاتصال من جهة العميل ليتم الاتصال به والتشاور معه بوصفه ممثلاً للشركة أمام الجهة الاستشارية بخصوص المسؤولية الاجتماعية وإدارة برامجها.

### (٤-١-٣) المرحلة الفرعية الرابعة:

#### وضع الخطط التشغيلية لبرامج المسؤولية الاجتماعية

تعدّ الخطة التشغيلية بمثابة الأداة المعنية بتحويل الرسالة والأهداف الاستراتيجية إلى برامج عملية ومشاريع تنفيذية ضمن إطار زمني محدد. هذه البرامج تُوزَّع على شكل خطط تنفيذية، يتم متابعتها وقياس أدائها بشكل مستمر للتأكد من تنفيذها بالشكل المطلوب لتحقيق الهدف التشغيلي المرجو منها. والشكل الآتي يوضح تسلسل تفرعات الخطة الاستراتيجية:



شكل (٤-٣): نموذج للأهداف الاستراتيجية وتفرعاتها

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا الدليل يُعنى بألية تطوير برامج المسؤولية الاجتماعية من خلال وضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية، ومتابعة أدائها وتحسينها، في حين أن دليل برامج المسؤولية الاجتماعية - وهو أحد إصدارات هذه السلسلة - يتضمن ما يزيد عن (٣٠٠) برنامج أساسي وفرعي مقترح للمسؤولية الاجتماعية. وبالتالي فإن الخطوة التي تلي وضع الأهداف التشغيلية تتمثل في اختيار البرامج التنفيذية من دليل البرامج، والذي ينقسم على (٧) أبواب تغطّي مجالات مناسط المسؤولية الاجتماعية.



## الفصل الثاني

### مرحلة التنفيذ

تهدف هذه المرحلة إلى ضمان تحقيق الأهداف المرجوة من خطة المسؤولية الاجتماعية، وقصد بها تنفيذ أهداف الخطة التشغيلية المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية حسب الإطار الزمني المحدد. وتنقسم مرحلة التنفيذ حسب الشكل التالي إلى أربع مراحل فرعية، وذلك على النحو الآتي:

#### ١- تطوير الالتزام الداخلي تجاه المسؤولية الاجتماعية

تهدف إلى تعميق وتبني مفاهيم المسؤولية الاجتماعية لدى كافة إدارات الشركة

#### ٢- وضع سياسات تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية

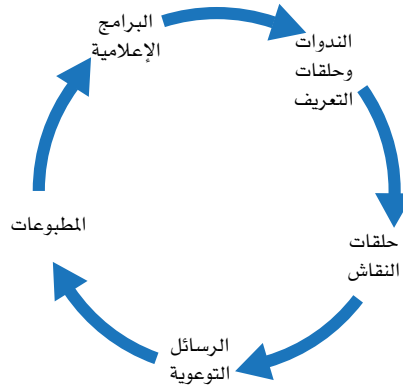
تهدف إلى وضع كافة القواعد لممارسات المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة وخارجها

#### ٣- تطوير الشراكات وتأسيس فرق العمل

تهدف إلى تطوير مفهوم الشراكات بين الشركات المعنية بتطوير برامجها في مجال المسؤولية الاجتماعية وبالتالي تأسيس فرق العمل اللازمة لتنفيذها

#### ٤- تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية

تهدف إلى التنفيذ الفعلي لبرامج المسؤولية الاجتماعية

**(١-٢-٣) المرحلة الفرعية الأولى:****تطوير الالتزام الداخلي تجاه المسؤولية الاجتماعية****شكل (٣-٥): وسائل الاتصال لتعميق الالتزام الداخلي بالمسؤولية الاجتماعية**

تمثل رسالة المسؤولية الاجتماعية التزاماً داخلياً وخارجياً نحو المسؤولية الاجتماعية. وبالتالي، فإن مهمة الجهاز المعني بالمسؤولية الاجتماعية تتمثل في الحث على تبني المسؤولية الاجتماعية وتفعيلها لدى كافة إدارات الشركة. ويمكن - ضمن هذا السياق - تطوير وإعداد خطة اتصال (**Communication Plan**) تتولى اللجنة التوجيهية للمسؤولية الاجتماعية الإشراف على إعدادها.

إن خطة الاتصال تتركز حول تعميق الالتزام الكامل تجاه مفاهيم المسؤولية الاجتماعية لدى كافة الإدارات والأجهزة الإدارية والفنية في محيط بيئة الشركة الداخلية والخارجية.

كما أن مفهوم التواصل المستمر يساعد كثيراً على إنجاح برامج المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها الشركة، والوصول بها إلى مصاف الشركات المسؤولة اجتماعياً.

وعملياً، فإن وسائل الاتصال متعددة ومتنوعة، والشكل السابق يستعرض العديد من تلك الوسائل التي يمكن أن تكون ضمن عناصر خطة الاتصال، شريطة أن يتم إعدادها وفقاً للأساليب المهنية لإعداد الحملات التوعوية الداخلية والخارجية التي يراعى فيها التأكد من تضمينها الرسائل التوعوية الأساسية في مثل هذه الحملات.





### (٢-٢-٣) المرحلة الفرعية الثانية:

#### وضع سياسات تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية

يُقصد بسياسات المسؤولية الاجتماعية الإطار الذي يحكم المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة، من حيث ما يجب فعله وما لا يجب من قبل المستفيدين، وبالأخص فريق العمل المسؤول. وتنبثق هذه السياسات - نوعاً ما - من سياسات وقواعد السلوك العامة في الشركة، وتعدّ جزءاً منها، كما أنها قد ترتبط أيضاً بالسياسات العامة للمسؤولية الاجتماعية للشركات التي ذكرت في الباب الثاني من هذا الدليل «القواعد والسياسات العامة للمسؤولية الاجتماعية»، وتتجمع هذه السياسات في عدة فئات أو أقسام، منها:

السياسات العامة	السياسات الفرعية
السلوك المهني والأخلاقي	<ul style="list-style-type: none"><li>- العدل في معاملة الموظفين والعملاء</li><li>- الشفافية في السياسات والنشاطات</li><li>- اتباع أعلى المعايير في كل ما يتعلق بالصحة والسلامة والبيئة</li><li>- اتباع الأخلاق المهنية في جميع الأعمال والنشاطات</li></ul>
السياسات الخاصة بالموظفين	<ul style="list-style-type: none"><li>- الملاءمة مع السلوكيات والقوانين العامة</li><li>- حق الموظف في التعبير عن رأيه وإعلام المسؤولين في الشركة في حال خالفت الشركة سياساتها</li><li>- عدم تعارض مصالح الموظفين الخارجية مع مصالح الشركة</li><li>- الشفافية والعدل في التعامل مع الأطراف الخارجية والعملاء والمستفيدين</li><li>- السرية وحفظ بيانات الشركة ومعلوماتها</li><li>- حماية البيانات</li><li>- محاربة الرشوة والفساد والتزوير وغسيل الأموال وتضارب المصالح التجارية</li><li>- استخدام معلومات وأصول الشركة</li><li>- كيفية مراقبة قواعد ممارسة العمل</li><li>- الإجراءات التأديبية</li></ul>
السياسات الخاصة بالشركة	<ul style="list-style-type: none"><li>- حوكمة الشركات</li><li>- الاستثمار في المجتمع</li><li>- التبرعات الخيرية</li><li>- التبرعات من الموظفين آلياً من خلال مُسَيِّر الرواتب</li><li>- النشاطات الاجتماعية</li><li>- مشاركة المجتمع</li></ul>
صحة مكان العمل وسلامته	<ul style="list-style-type: none"><li>- سياسة الصحة والسلامة</li></ul>

## السياسة البيئية

- فريق إدارة البيئة
- تعميم السياسة على المستفيدين
- السياسة البيئية، مثل:
  - تقليل الضرر على البيئة
  - التقليل من استهلاك المواد، وذلك بإعادة تصنيعها
- المخاطر البيئية؛ مثل:
  - تأثير استخدام الورق على الغابات
  - استهلاك الطاقة
  - انبعاثات ثاني أكسيد الكربون
- نظام إدارة البيئة؛ مثل:
  - الطاقة
  - الماء
  - الورق
  - النفايات
  - المواد الخطرة
  - مسببات انبعاثات ثاني أكسيد الكربون
  - إدارة سلسلة الإمداد
  - المشاركة في المجتمع

حيث يمكن إدراج جميع هذه السياسات حسب حجم الشركة ومناشطها لتدخل ضمن السياسات العامة للشركة تحت بند «سياسات المسؤولية الاجتماعية».

### (٣-٢-٣) المرحلة الفرعية الثالثة:

#### تطوير الشراكات وتأسيس فرق العمل

تستطيع كل شركة أن تتولى تقديم برامجها للمسؤولية الاجتماعية بشكل مباشر، إلا أن العائد من استثمار مشاريع المسؤولية الاجتماعية يكون - في الغالب الأعم - أقل من عائد الاستثمارات التي يتم تبنيها من خلال العديد من الشراكات المتنوعة مع كافة الأطراف المعنية. وعليه، فإن تحقيق نتائج أفضل للتنمية المستدامة لمشاريع المسؤولية الاجتماعية يقوم على أسس التعاون المشترك بين الشركات، حتى على مستوى الشركات المتنافسة. ولهذا فإن تطوير الشراكات على كافة المستويات يعدّ من أبرز المفاهيم المعتمدة في هذا الدليل.

ويمكن تطوير الشراكات حسب الخطوات الآتية:

#### ١. تطوير نماذج للشراكات:

وتهدف هذه المرحلة إلى التعريف بأهمية وضع الشراكات بين كافة الجهات المعنية ببرامج المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى تطوير نماذج عملية للشراكات بناءً على ما ورد أعلاه، ويمكن أن تتولى القيام بهذه الخطوة العديد من الجهات، ولا سيما الراعية لخدمات المسؤولية الاجتماعية، مثل مزودي الخدمات والغرف التجارية.



## ٢. تطوير اتفاقيات الشراكة:

وتعدّ الخطوة العملية الأولى في تأسيس الشراكة وفقاً لما يحقق رغبات كافة الأطراف المعنية. وبناءً على هذه الخطوة يتم تحديد كافة الأدوار والمهام المتوقعة حسب الأهداف الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

## ٣. تحديد الموارد المطلوبة:

وتعدّ هذه الخطوة من أهم خطوات تطوير الشراكات، والتي من خلالها يتم مراجعة كافة البرامج المدرجة على الخطة التشغيلية، ومن ثم تحديد الموارد المحتملة لدى كافة الجهات المعنية بتنفيذ المشروع.

## ٤. تصميم آليات العمل وإدارة الشراكة:

وذلك من خلال هيكلة فرق العمل اللازمة مع شركاء العمل من الأطراف ذوي العلاقة، كما يتم وضع الهيكلية الإدارية، وتحديد الأدوار لكل طرفٍ من الأطراف.

## ٥. التعيين:

وفي هذه الخطوة يتم تعيين أعضاء الفرق من ذوي الاختصاص، وتحديد المهام والبرامج الواجب تنفيذها حسب الخطط التشغيلية، كما يتم توزيع الموارد المالية والمادية حسب المهام والبرامج.

## ٦. التوجيه:

من خلال هذه الخطوة يتم تعريف أعضاء فريق العمل بطبيعة مهامهم، والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمسؤولية الاجتماعية التي سيتم تنفيذها، وكيفية عملية التنفيذ.

## (٣-٢-٤) المرحلة الفرعية الرابعة:

### تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية

يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي للخطط التشغيلية المكوّنة من برامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية المدرج وضعها في المراحل السابقة على أرض الواقع.

تتم إدارة الخطة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية وتنفيذها من خلال إدارة المشاريع في الشركة (إن وجدت)، أو عن طريق الجهة المسؤولة عن إدارة المشاريع ضمن لجنة المسؤولية الاجتماعية (راجع القسم الثالث من مرحلة التخطيط)، أو عن طريق جهة استشارية متخصصة في إدارة مشاريع المسؤولية الاجتماعية وتنفيذها.

## الفصل الثالث

### مرحلة المتابعة والقياس والتحسين المستمر

يتم في هذه المرحلة قياس تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية حسب المراحل الفرعية الآتية:

١. قياس الأداء التشغيلي للبرامج.
٢. وضع قائمة بالتوصيات والاقتراحات اللازمة.
٣. التحسين والتطوير.
٤. إصدار تقرير الأداء.

#### (١-٣-٣) المرحلة الفرعية الأولى:

##### قياس الأداء التشغيلي للبرامج

حيث تقوم إدارة المسؤولية الاجتماعية بالشركة بقياس مدى تحقيق البرامج المنفذة لأهدافها التشغيلية، وذلك من خلال وضع مؤشرات لقياس تنفيذ كل هدف بالمقارنة مع القراءة المستهدفة الموضوعة لهذا الهدف في مرحلة التخطيط. كما يتم تحديد أهم المعوقات والصعوبات التي واجهت تحقيق هذه الأهداف.

والجدير بالذكر أن مشاريع المسؤولية الاجتماعية المحددة مسبقاً في مرحلة التخطيط تأتي متزامنة بعد تحديد القراءات المستهدفة للأهداف التشغيلية. وهذا يدل على مدى ترابط هاتين المرحلتين وتداخلهما وعلاقتها ببعضهما البعض؛ فالمتابعة والقياس تأتي متزامنة مع التنفيذ.

#### (٢-٣-٣) المرحلة الفرعية الثانية:

##### وضع قائمة بالتوصيات والاقتراحات اللازمة

بعد قياس الأداء التشغيلي والوقوف على أهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه إدارة المسؤولية الاجتماعية أثناء تنفيذ برامجها، يتم رفع تقارير تتضمن توصيات الإدارة واقتراحاتها لمواجهة هذه الصعوبات والمشكلات للوصول للأهداف التشغيلية المخطط لها.

#### (٣-٣-٣) المرحلة الفرعية الثالثة:

##### التحسين والتطوير

خلال مرحلة تنفيذ المشاريع والبرامج، يقوم فريق المسؤولية الاجتماعية بتقييم أداء برامج المسؤولية الاجتماعية للشركة من خلال الوقوف على آراء المستفيدين، ومدى رضاهم عن أداء المشاريع والبرامج، واقتراحاتهم التطويرية التي يجب العمل عليها للوصول بالمشروع إلى المستوى المطلوب.



### (٤-٣-٣) المرحلة الفرعية الرابعة:

#### إصدار تقرير الأداء

تقرير الأداء هو تقرير ربع سنوي تصدره الشركة داخلياً، وموجه إلى إدارة الشركة، موضحاً فيه ما تم إنجازه في مشاريع المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها إدارة المسؤولية الاجتماعية بالشركة.



## الباب الرابع

### منهجية إعداد تقرير المسؤولية الاجتماعية

الفصل الأول : الرسالة والاستراتيجية

الفصل الثاني : ملف التعريف بالشركة

الفصل الثالث : الهيكل والنظم الإدارية

الفصل الرابع : جدول مطابقة المحتويات

الفصل الخامس : مؤشرات الأداء

## تمهيد

تقرير المسؤولية الاجتماعية: هو التقرير الذي يصدر عن الشركة سنوياً، كسائر التقارير المالية التي تصدر في نهاية السنة المالية، ويهدف إلى توثيق كافة المناشط والجهود المقدمة من قبل الشركة فيما يخص المسؤولية الاجتماعية<sup>(٤)</sup>.

وتتبع كتابة التقرير منهجية عالمية أصدرتها «المبادرة العالمية للتقارير GRI»<sup>(١٠)</sup> تقسم التقرير خمسة أجزاء:



١. الرسالة والاستراتيجية.
٢. ملف التعريف بالشركة.
٣. الهيكل والنظم الإدارية.
٤. جدول مطابقة المحتويات.
٥. مؤشرات الأداء.

شكل (٤-١): مؤشرات قياس نتائج المسؤولية الاجتماعية



شكل (٤-٢): مكونات تقرير المسؤولية الاجتماعية حسب المبادرة العالمية لتقارير GRI





## الفصل الأول

### الرسالة والاستراتيجية

في هذا الفصل من التقرير السنوي للمسؤولية الاجتماعية، يتم شرح رسالة الشركة واستراتيجيتها الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، والتعريف بالخطط المستقبلية لمواجهة التحديات المتعلقة بالأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي. ويجب أن يحتوي هذا الفصل على إجابات للأسئلة الآتية:

- ما هي أهداف الشركة ؟
  - ما هي المواضيع الأساسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية التي تبنتها الشركة ؟
  - ما هو دور المستفيدين في تحديد هذه المواضيع ؟
  - من هم المستفيدون من مشاريع ومواضيع المسؤولية الاجتماعية ؟
  - كيف تتعكس مواضيع المسؤولية الاجتماعية على قيم الشركة، وكيف تتكامل مع استراتيجياتها ؟
  - ما هي الإجراءات التي تم اتخاذها فيما يخص المسؤولية الاجتماعية ؟
- أما في القسم الثاني من هذا الفصل فيتم وضع رسالة الرئيس التنفيذي للشركة (أو أي منصب آخر من المستوى نفسه، والذي يمثل أعلى مرتبة في الإدارة العليا حسب الهيكل التنظيمي)، والتي تشرح العناصر الرئيسية للتقرير.
- وتتضمن رسالة الرئيس التنفيذي المرتكزات والالتزامات الأساسية تجاه مسؤوليتها نحو المجتمع داخلياً وخارجياً، كما تضيف المصداقية العملية على المستفيدين الداخليين والخارجيين. وفيما يأتي أبرز العناصر المقترحة لرسالة الرئيس التنفيذي:
- إبراز محتوى التقرير والالتزامات والأهداف.
  - شرح الالتزامات نحو الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية من قِبَل إدارة الشركة.
  - بيان وتفصيل النجاحات والمعوقات لدى الشركة.
  - أداء الشركة بالمقارنة مع أداء وأهداف السنوات السابقة وبيان النماذج الرئيسية في قطاع عملها.
  - النهج الذي اتخذته الشركة في دمج كافة شرائح المستفيدين وإشراكهم في برامجها.
  - التحديات الرئيسية التي تواجه الشركة وقطاع أعمالها في دمج مسؤولياتها تجاه الأداء المالي، مع مسؤولياتها تجاه الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي بما تتضمنه الاستراتيجية المستقبلية.

## الفصل الثاني

### ملف التعريف بالشركة

يضم هذا الفصل من التقرير تعريفاً موجزاً بالشركة، ومعلومات الاتصال بها، كما يشرح إطار التقرير المقدم.

#### التعريف بالشركة

فيما يأتي أبرز العناصر التي يجب أن يتضمنها الملف التعريفي للشركة، والذي يهدف إلى بناء تصور كامل عن الشركة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها:

- اسم الشركة المقدمة للتقرير.
- المنتجات و / أو الخدمات الرئيسية بما فيها الماركات التجارية.
- هيكل العمليات في الشركة.
- شرح للإدارات الرئيسية، والشركات العاملة، والشركات التابعة، والشركات المتعاونة.
- الدول التي تعمل بها الشركة.
- طبيعة ملكية الشركة؛ الوضع القانوني (مؤسسة، شركة، مساهمة... إلخ).
- طبيعة الأسواق التي تخدمها الشركة.
- نطاق الشركة:

- عدد الموظفين.
- المنتجات / الخدمات المقدمة (الحجم أو الكمية).
- صافي المبيعات.
- مجموع رأس المال موزع حسب حقوق الملكية والالتزامات.
- بالإضافة لما سبق، فإنه يفضل أن توفر الشركة بيانات إضافية؛ مثل:
  - القيمة المضافة.
  - إجمالي الأصول.
  - تفصيل أي، أو كل من الآتي:
    - المبيعات / العائدات حسب الدولة / الإقليم.
    - المنتجات الرئيسية و / أو الخدمات.
    - التكلفة حسب الدولة / الإقليم.
    - الموظفون حسب الدولة / الإقليم.



وأثناء إعداد وتحضير التقرير، فإنه يستحسن تقديم أكبر قدر من المعلومات التي تساعد على فهم أفضل لطبيعة عمل الشركة. وعلى سبيل المثال، فإنه يجدر تقديم المزيد من المعلومات حول العناصر الآتية:

- المجتمعات (المواقع، طبيعة الاهتمام).
- العملاء (بيع التجزئة، الجملة، الأعمال، الحكومات).
- المساهمون (قائمة تداول الأسهم).
- الموردون (المنتجات / الخدمات المقدمة) ، (العمليات المحلية / الوطنية / الدولية).
- الاتحادات والشراكات المهنية.

#### محددات التقرير

- فترة التقرير (السنة المالية) للمعلومات المقدمة.
- الأشخاص الذين يمكن التواصل معهم بخصوص التقرير، بالإضافة لمعلوماتهم، بما فيها عناوين البريد الإلكتروني والمواقع الخاصة على شبكة الإنترنت.
- حدود التقرير (الدول / الأقاليم)، (المنتجات / الخدمات)، (الإدارات / الفروع / الشراكات)، وأي محدّدات معينة في إطار التقرير.
- إذا لم تتطابق حدود التقرير مع المدى الكامل للمؤثرات البيئية والاجتماعية، فيجب ذكر الاستراتيجية والمدى الزمني لتقديم التغطية الكاملة.
- التغييرات في الحجم، الهيكل، الملكية، أو المنتجات / الخدمات، والتي حدثت منذ إصدار آخر تقرير للمسؤولية الاجتماعية.

## الفصل الثالث

### الهيكل والنظم الإدارية

يقدم هذا الفصل نظرة عامة عن الهيكل والسياسات والنظم الإدارية التي تحكم تطبيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركة المقدمة للتقرير وإدارة أدائها. ومن المهم تغطية النقاط الآتية متضمنة أي معلومات أخرى تخصّ المسؤولية الاجتماعية. ويمكن للشركة الاستعانة بأي تقارير أخرى داخلية تتناول الموضوع نفسه، وذلك لعدم تكرار الجهود.

#### الهيكل الإداري

- الهيكل التنظيمي الذي يحكم الشركة وما يتبعه من اللجان الأساسية تحت مظلة مجلس الإدارة المسؤولة عن وضع الاستراتيجيات ومراقبة أداء الشركة. كما يشمل الهيكل وصف إطار المسؤولية لأي لجنة أساسية تابعة للهيكل التنظيمي العام، والإشارة إلى مسؤولية الشركة تجاه المسؤولية الاجتماعية.
- نسبة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، غير الإداريين.
- إجراءات العمل على مستوى مجلس الإدارة التي تعمل على مراقبة إدارة المسؤولية الاجتماعية.
- الربط بين الإدارة التنفيذية، وما تم تحقيقه من أهداف مالية وغير مالية على مستوى الشركة.
- الهيكل التنظيمي والأفراد الرئيسيون المسؤولون عن تطبيق سياسات المسؤولية الاجتماعية ومراجعتها. كما يتضمن التعريف بالإدارة العليا الواقعة مباشرة تحت مجلس الإدارة، والمسؤولة مباشرة عن وضع سياسات المسؤولية الاجتماعية وتطبيقها.
- بيان الرؤية والرسالة والمبادئ وقواعد السلوك المطورة داخلياً، والسياسات ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية، وحالة مدى تطبيقها.
- الآلية التي يتبعها المساهمون لتوفير التوصيات أو التوجيهات لمجلس الإدارة. كما تتضمن الإشارة إلى أي سياسات أو إجراءات خاصة باستخدام قرارات المساهمين، أو أي آليات أخرى تعمل على تفعيل قدرة الأقلية المساهمة لطرح آرائها للإدارة.

#### مشاركة أصحاب المصلحة

يجب أن يتضمن ملف تعريف الشركة الناشط التي يشارك فيها أصحاب المصلحة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

- أساسيات تعريف واختيار أصحاب المصلحة.
- نوعية المعلومات التي توفرها استشارات أصحاب المصلحة.
- استخدام المعلومات الناتجة عن مشاركة أصحاب المصلحة.



## الفصل الرابع جدول مطابقة المحتويات

يتم في هذا الجزء وضع جدول يحتوي على جميع المكونات الأساسية الواجب توافرها في تقرير المسؤولية الاجتماعية، وذلك على النحو الآتي:

العنصر	الجزء	الفصل
أهداف الشركة.	١،١ التعريف بالخطط المستقبلية	الرسالة والاستراتيجية
المواضيع الأساسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية التي تبنتها الشركة.		
دور المستفيدين في تحديد هذه المواضيع.		
المستفيدون من مشاريع ومواضيع المسؤولية الاجتماعية.		
كيفية انعكاس مواضيع المسؤولية الاجتماعية على قيم الشركة، وكيف تتكامل مع استراتيجياتها.		
الإجراءات التي تم اتخاذها للمسؤولية الاجتماعية.	٢،١ الرسالة	
رسالة الرئيس التنفيذي		
اسم الشركة المقدمة للتقرير.	١،٢ ملف الشركة	ملف التعريف بالشركة
المنتجات و/أو الخدمات الرئيسة بما فيها الماركات التجارية.		
هيكل العمليات في الشركة.		
شرح الإدارات الرئيسة، والشركات العاملة، والشركات التابعة، والشركات المتعاونة.		
الدول التي تعمل فيها الشركة.		
طبيعة ملكية الشركة: الوضع القانوني (مؤسسة، شركة، مساهمة... إلخ).		
طبيعة الأسواق التي تخدمها الشركة.		
الأشخاص الذين يمكن التواصل معهم بخصوص التقرير.	٢،٢ إطار التقرير	
فترة التقرير (السنة المالية) للمعلومات المقدمة.		
حدود التقرير.		

الهيكل التنظيمي الذي يحكم الشركة، وما يتبعه من اللجان الأساسية تحت مظلة مجلس الإدارة المسؤولة عن وضع الاستراتيجيات ومراقبة أداء الشركة.	الهيكل الإداري ١،٣	الهيكل والنظم الإدارية
نسبة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، غير الإداريين.		
إجراءات العمل على مستوى مجلس الإدارة التي تعمل على مراقبة إدارة المسؤولية الاجتماعية.		
الربط بين السلطة التنفيذية، وما تم تحقيقه من أهداف مالية وغير مالية على مستوى الشركة.		
الهيكل التنظيمي والأفراد الرئيسيون المسؤولون عن تطبيق سياسات المسؤولية الاجتماعية ومراجعتها.		
بيان الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية.		
الآلية التي يتبناها المساهمون لتوفير التوصيات أو التوجيهات لمجلس الإدارة.		
أساسيات تعريف واختيار أصحاب المصلحة.	مشاركة أصحاب المصلحة ٢،٣	
نوعية المعلومات التي توفرها استشارات أصحاب المصلحة.		
استخدام المعلومات الناتجة عن مشاركة أصحاب المصلحة.		
جدول مطابقة المحتويات لتقرير المسؤولية الاجتماعية.	جدول مطابقة المحتويات ١،٤	جدول مطابقة المحتويات
كافة معايير ومقاييس الأداء المالي التي تعتمد عليها الشركة في تقييم أعمالها ومناشطها.	مؤشرات الأداء الاقتصادي ١،٥	مؤشرات الأداء البيئي
كافة معايير ومقاييس الأداء التي تعتمد عليها الشركة في تقييم أعمالها ومناشطها للحفاظ على البيئة المحلية.	مؤشرات الأداء البيئي ٢،٥	
كافة معايير ومقاييس الأداء التي تعتمد عليها الشركة في تقييم أعمالها ومناشطها الاجتماعية.	مؤشرات الأداء الاجتماعي ٣،٥	



## الفصل الخامس مؤشرات الأداء

يبين هذا الفصل من التقرير مؤشرات الأداء الأساسية والإضافية لتقارير المسؤولية الاجتماعية المبنية على منهجية GRI. ويمكننا تحديد بعض مؤشرات الأداء الكمي لكل مجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية، وذلك على النحو الآتي<sup>(8)</sup>:

مؤشرات الأداء الكمي	عناصر تأثير المسؤولية الاجتماعية على الشركات
<ul style="list-style-type: none"><li>- عدد الموظفين حسب مستوى المسؤولية / المجموع بالنسبة المئوية.</li><li>- عدد برامج تدريب ودعم الموظفين.</li><li>- معدل نسبة الاستقالات.</li><li>- متوسط رواتب الموظفين / النسبة المئوية للمتوسط وللمجموع.</li><li>- معدل سنوات الخبرة لدى الموظفين.</li><li>- معدل الدورات التدريبية لكل موظف.</li></ul>	التوظيف
<ul style="list-style-type: none"><li>- عدد الموردين المحليين الذين تم التعامل معهم / النسبة المئوية للمجموع.</li><li>- عدد العقود / النسبة المئوية للمجموع.</li><li>- المصاريف المدفوعة / النسبة المئوية للمجموع.</li><li>- توزيع الموارد (السلع مقابل الخدمات - سلسلة التوريد - عمليات الصيانة والإصلاح) / النسبة المئوية للمجموع.</li><li>- نسبة مشاركة المتعاقدين من الباطن.</li></ul>	التوريد والمشتريات المحلية
<ul style="list-style-type: none"><li>- طبيعة الموقع (سوق، عمالة، استخلاص موارد).</li><li>- التشييد والتشغيل.</li><li>- مستوى الارتباط بالمجتمع المحلي وإشراكه.</li><li>- استخدام أصول الشركة:<ul style="list-style-type: none"><li>• الاستثمار الأصلي.</li><li>• توزيع المنتجات والخدمات.</li><li>• استخدام المنتجات والخدمات.</li><li>• الاستثمارات المالية.</li></ul></li></ul>	اختيار مواقع المنشآت وإدارتها

<ul style="list-style-type: none"> <li>- حجم الإنفاق على البحث والتطوير / النسبة المئوية للجوع.</li> <li>- عدد المنتجات والخدمات الجديدة.</li> <li>- نسبة إيرادات مبيعات المنتجات الجديدة.</li> <li>- العمل الوظيفي المتبادل مع العمليات التي ترمي إلى خفض تكاليف تصنيع المنتجات أو توفير الخدمات.</li> <li>- مؤشرات الأداء التسويقي.</li> <li>- نسبة احتمالية الوصول إلى المنتجات.</li> <li>- مستوى الانتشار.</li> </ul>	المنتجات والخدمات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حجم أنشطة الاستثمار المباشر.</li> <li>- العائد على استثمارات رأس المال.</li> <li>- حجم الاستثمارات التي تدعم الفائدة الاقتصادية.</li> <li>- حجم الاستثمار مع الشركاء التجاريين والموردين.</li> <li>- العائد من الاستثمارات السابقة.</li> </ul>	الاستثمار المالي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حجم الاستثمار الخيري (النقدي والعيني).</li> <li>- عدد الشراكات مع المجتمع المحلي.</li> <li>- حجم مستوى الالتزامات والأنشطة التطوعية.</li> </ul>	الأعمال الخيرية والاستثمارات في المجتمع المحلي

وانطلاقاً من المؤشرات الكمية التي تم تحديدها، يمكن وضع المعايير بإعطاء أوزان مختلفة لكل مؤشر من المؤشرات بحسب مستوى أهميته. ويمكن بالتالي وضع نموذج التقارير الاجتماعية لمختلف فئات الشركات من حيث حجم الصناعة وملكيته، سواءً كانت أجنبية أو محلية، ولكي يصبح هذا النموذج مقبولاً ومفيداً بالنسبة إلى جهات أصحاب المصلحة، كما ينبغي لوضعي المعايير ومطوّر النموذج التواصل بصورة مستمرة مع الجهات الرئيسية المعنية أثناء كل عملية.





ويصنف آخرون جملةً من المؤشرات الخاصة بعناصر تأثير المسؤولية الاجتماعية وفقاً للجدول الآتي<sup>(1)</sup>:

العنصر	أبرز مؤشرات الأداء الكلية (Key Performance Indicators - KPIs)
المالكون	<ul style="list-style-type: none"><li>- تحقيق أكبر ربح ممكن.</li><li>- تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل.</li><li>- رسم صورة محترمة للمنشأة في بيئتها.</li><li>- حماية أصول المنشأة.</li><li>- زيادة حجم المبيعات.</li></ul>
العاملون	<ul style="list-style-type: none"><li>- رواتب وأجور مجزية.</li><li>- فرص تقدم وترقية.</li><li>- تدريب وتطوير مستمر.</li><li>- عدالة وظيفية.</li><li>- ظروف عمل مناسبة.</li><li>- رعاية صحية.</li><li>- إجازات مدفوعة.</li><li>- تأمين السكن وسائل النقل.</li></ul>
الزبائن	<ul style="list-style-type: none"><li>- منتجات بنوعية جيدة.</li><li>- أسعار مناسبة.</li><li>- الإعلان الصادق.</li><li>- منتجات آمنة عند الاستعمال.</li></ul>
المنافسون	<ul style="list-style-type: none"><li>- منافسة عادلة ونزيهة.</li><li>- معلومات صادقة وأمانة.</li><li>- عدم استقطاب العاملين من المنافسين بوسائل غير نزيهة.</li></ul>
المجهزون	<ul style="list-style-type: none"><li>- الاستمرارية في التجهيز.</li><li>- أسعار عادلة ومقبولة.</li><li>- تطوير استخدامات المواد المجهزة.</li><li>- تسديد الالتزامات المالية، والنزاهة في التعامل.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساهمة في دعم البنى التحتية.</li> <li>- توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة.</li> <li>- خلق فرص عمل جديدة.</li> <li>- دعم المناشط الاجتماعية.</li> <li>- المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث.</li> <li>- الصدق في التعامل، وتزويد المجتمع بالمعلومات الصحيحة.</li> <li>- احترام العادات والتقاليد السائدة.</li> </ul>	<p><b>المجتمع</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مستويات الحد من تلوث الماء والهواء والتربة.</li> <li>- الاستخدام الأمثل والعادل للموارد، وخصوصاً غير المتجددة منها.</li> <li>- تطوير الموارد وصيانتها.</li> <li>- التشجير وزيادة المساحات الخضراء.</li> </ul>	<p><b>البيئة</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجهات الصادرة من الحكومة.</li> <li>- احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف.</li> <li>- تسديد الالتزامات والرسوم الحكومية، وعدم التهرب منها.</li> <li>- المساهمة في الصرف على البحث والتطوير.</li> <li>- المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية، مثل القضاء على البطالة.</li> <li>- المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب.</li> </ul>	<p><b>الحكومة</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.</li> <li>- الشراكات الفعالة مع المؤسسات والهيئات المهنية.</li> <li>- الصورة الإعلامية الصادقة عن البرامج.</li> </ul>	<p><b>المنظمات الاجتماعية</b></p>



## المراجع

- (١) نائلة حسين عطار. كيف تبدأ برنامجاً للمسؤولية الاجتماعية ؟
- 2) World Business Council for Sustainable Development. <http://www.wbcsd.org>. WBCSD, 2009.
- 3) The World Bank. <http://www.worldbank.org>.
- (٤) الغرفة التجارية الصناعية بالرياض. تحرير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات على المستوى المحلي. الرياض : اسم غير معروف، ٢٠٠٩.
- 5) Mag. Christina Keinert. Corporate Social Responsibility as an International Strategy. Vienna: Physica - Verlag Heidelberg, 2008.
- 6) Patricia Aburdene. Megatrends 2010. VA: Hampton Roads Publishing Company, Inc., 2007.
- 7) Gary Armstrong, Philip Kotler. Principles of Marketing. NJ: Pearson Education, Inc., 2008.
- (٨) المسؤولية الاجتماعية للشركات. اندونغو غاتينجي. جنيف : الأمم المتحدة، ٢٠٠٤، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية: كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع.
- 9) David Chandler, William B. Werther. Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment. California: Sage Publications, Inc., 2006.
- 10) Global Reporting Initiative GRI. Sustainability Reporting Guide lines. Boston: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org), 2002.
- (١١) طاهر محسن الغالي وصالح مهدي العامري. المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية. عمان : جامعة الزيتونة وجامعة البتراء، ٢٠٠٣.



مجلس المسؤولية  
الاجتماعية بالرياض  
CSR - Riyadh