

## التعلم من أزمة المسؤولية الاجتماعية حالة شركة NIKE

العابد لزهر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.  
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2.

### Abstract

The corporate social responsibility CSR is governed by general principles recognised internationally and reflects human behaviour. The organisation has to apply the laws set forth, with the necessity of commitment to the ethical aspect of the exercise of their activities. In case the organisation overrides the laws and ethics, it will face a severe response from stakeholders which leads to a crisis of social responsibility negatively affecting the financial indicators and its reputation.

In contrast to the crisis, there is a positive side for the organisation to learn through a multiplexed learning which makes it changing its culture and strategy without the need to encounter and with even some support. Furthermore, learning after the crisis will be by having social responsibility within the culture of the organization and by making it one of the pillars of its strategy. According to Nike Company, the learning was through building alliance relationship with contractors, raising the level of cooperation with stakeholders and focusing on transparency principle.

### الملخص

تحكم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة مبادئ عامة معترف بها دوليا وهي تعبر عن سلوك إنساني، وعلى المنظمة تطبيق القوانين التي تنص عليها مع ضرورة التزامها بالجانب الأخلاقي في ممارسة أنشطتها. وفي حال تجاوز المنظمة للقوانين والأخلاق ستواجه برد عنيف من المجموعات الضاغطة، ما يوقعها في أزمة مسؤولية اجتماعية تؤثر سلبا على مؤشرات المالية وعلى سمعتها.

في المقابل للأزمة جانب إيجابي يتمثل في تعلم المنظمة، وهو التعلم ذو الحلقة المضاعفة الذي تغير من خلاله المنظمة ثقافتها وإستراتيجيتها دون مواجهة بل تجد مساندة، والتعلم بعد الأزمة يكون بجعل المسؤولية الاجتماعية ضمن ثقافة المنظمة وأحد ركائز إستراتيجيتها، ووفقا لشركة Nike كان التعلم من خلال بناء علاقة تحالف مع المتعهدين ورفع درجة التعاون مع المجموعات الضاغطة والتركيز على مبدأ الشفافية.

## مقدمة

تمارس منظمات الأعمال نشاطها ضمن محيط شديد التغير يصعب مسابرة ويشتمل على العديد من المتغيرات يستحيل الإلمام بها، كما تجد المنظمات نفسها تحت ضغط المجموعات الضاغطة التي تسعى للحصول على قيمة محددة، وفي حال تعذر على المنظمة توفير هذه القيمة ستبدأ في الضغط عليها وقد يكون ذلك بشكل عنيف إذا ما أضرت بمصلحة أطرافها، ما قد يعرض المنظمة لأزمة.

إن الإضرار بالقيمة التي تحصل عليها المجموعات الضاغطة سيبعد المنظمة عن الأهداف العامة والأبعاد الحالية التي تسعى المنظمات الدولية والحكومية وغير الحكومية لتحقيقها والتمثلة أساساً في تحقيق التنمية المستدامة، وبالنسبة لمنظمات الأعمال يندرج اهتمامها بهذا المفهوم ضمن مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجموعات الضاغطة، حيث يفترض بالمنظمات أن تحسن صورتها أمام أطرافها وتظهر مدى اهتمامها بهم من خلال القرارات التي تتخذها والأنشطة التي تقوم بها.

## إشكالية الدراسة

إن ارتكاب المنظمة لخطأ ما أمام المجموعات الضاغطة قد يعرضها لأزمة مسؤولية اجتماعية، ورغم أن للأزمة تأثير سلبي على المنظمة إلا أن لها جانباً إيجابياً يتمثل في أن الخروج منها سيجعلها أقوى من السابق، حيث تتعلم المنظمة من أخطائها وتدخل التصحيحات والتعديلات لكي لا تتكرر، وحسب درجة التعديلات وعمقها ينتج نوع معين من التعلم:

### فما طبيعة التعلم الناتج عن أزمة المسؤولية الاجتماعية؟

للإجابة على هذا السؤال سنين آلية التعلم التي تتأقلم بها المنظمة مع هذا النوع من الأزمات، وإذا ما كانت تتطلب تغييرات سطحية في إستراتيجية المنظمة أم تغييراً عميقاً يمس ثقافتها.

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في التعرف على طبيعة التعلم الذي يفترض بالمنظمة أن تنتهجه عند مواجهة أزمة ناتجة عن سلوك لا اجتماعي، حيث سنين كيف تقوم

المنظمات بتجاوز الأزمة في المدى القصير بتقديم مختلف الإجراءات التي تقوم بها ثم الإجراءات التي تأتي بعد الأزمة بما يمنع حدوثها مرة ثانية، أي كيفية القضاء على أسباب الأزمة الناتجة عن السلوك اللامسؤول اجتماعيا.

### فرضية الدراسة

سنفترض أن نموذج التعلم من أزمة المسؤولية الاجتماعية هو نموذج التعلم ذو الحلقة المضاعفة، الذي يشير إلى تغير في ثقافة المنظمة.

### معايير الدراسة

سننطلق في دراستنا بعرض مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومبادئها ومحاورها الأساسية ثم سنبين أهميتها وأبعادها لتعرف على مدى اهتمام منظمات الأعمال بها، لنخلص إلى أن إهمالها يعني إمكانية قيام المنظمة بسلوك غير اجتماعي يوقعها في أزمة، هذه الأزمة سنبين مراحلها المختلفة والتي تنتهي بمرحلة التعلم، وسنبين ذلك بتقديم نموذج Argyris et Schöne، ثم سنعرض حالة شركة NIKE بتوضيح مدى اهتمام هذه الشركة بالمسؤولية الاجتماعية بعد تعرضها للأزمة بالتركيز على أحد محاورها وهو محور العمالة، حيث واجهتها أزمة بسبب خرقها للمبادئ الدولية المتعلقة بهذا المحور، لنعرض في الأخير جملة من النتائج والتوصيات.

### منهج الدراسة

لاختبار الفرضية اعتمدنا على المنهج الاستقرائي، إذ أخذنا شركة NIKE كحالة يمكن الاقتداء بها، كونها شركة رائدة في مجال صناعتها ونشاط يتوزع على المستوى الدولي، معتمدين في ذلك مدخل تاريخي وتحليلي لأزمة شركة NIKE، حيث اعتمدنا على جملة من المقالات وبعض الفيديوهات المتعلقة بنشاط الشركة التي تبين كيفية نشأة الأزمة ومظاهرها، كما ركزنا على ما نشرته الشركة على موقعها على شبكة الإنترنت، حيث تبين المعلومات المستقاة مكانة المسؤولية الاجتماعية ضمن نشاط الشركة بعد الأزمة.

### المحور الأول: مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية

سنحاول في هذا المحور شرح مفهوم ومبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

## 1- تعريف المسؤولية الاجتماعية

يعود مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى سنة 1953<sup>(1)</sup> حينما أصدر Bowel كتابا بعنوان "المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال Social Responsibilities of the Businessman"، وقد لقي هذا المفهوم بعدها اهتماما كبيرا من الباحثين والأكاديميين والمنظمات الدولية نظرا للتأثير الذي يمكن أن تحدثه المنظمة في محيطها من خلال التأثير في سلوك مختلف المتعاملين معها، كما أصبح لهذه المسؤولية مبادئ خاصة متعارف عليها على المستوى الدولي لكنها بقيت لدى البعض مفهوما جانبيا، ما جعل الاهتمام بها متباينا.

### 1-1- تعريف المفوضية الأوروبية للمسؤولية الاجتماعية

وفقا للمفوضية الأوروبية<sup>(2)</sup> المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية المنظمة أمام تأثيرات نشاطها على المجتمع، وللقيام بهذه الوظيفة ينبغي على المنظمة احترام القوانين والقواعد التنظيمية والمعاهدات التي أبرمتها مع مختلف الأطراف، وحتى تؤدي المنظمة هذه الوظيفة على نحو جيد يفترض أن تدخل في شراكات محدودة مع مختلف الأطراف وتحديد المسار الموجه نحو إدراج اهتمامات المنظمة بالمسائل الاجتماعية والبيئية والأخلاقيات واحترام حقوق الإنسان والمستهلك سواء في أنشطتها التشغيلية وفي وضعها لإستراتيجياتها وهذا المسار يهدف إلى:

- تحقيق قيمة للمساهمين والملاك ومختلف المتعاملين مع المنظمة والمجتمع ككل؛
  - حصر وتوقع وتقليل كل الآثار السلبية التي يمكن أن تتسبب فيها المنظمة.
- وفقا للنقطتين الأخيرتين المسؤولية الاجتماعية هي تحقيق قيمة للمجموعات الضاغطة والعمل على عدم التسبب في إحداث تأثيرات سلبية عليهم.

### 1-2- تعريف منظمة الإيزو للمسؤولية الاجتماعية

وفقا لمنظمة الإيزو<sup>(3)</sup> المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تعبر عن مسؤوليتها تجاه تأثير القرارات والأنشطة التي تقوم بها على البيئة والمجتمع والتي تنعكس في سلوك خلقي وشفاف يؤدي إلى:

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

ومن التعريفين السابقين للمفوضية الأوروبية ومنظمة ISO نقول بأن المسؤولية الاجتماعية هي احترام المنظمة للقوانين وتجنب أن تأثر قراراتها بشكل سلبي على المجموعات الضاغطة وقد يكون ذلك بدافع أخلاقي خارج عن الإطار القانوني.

غير أنه يوجد من لا يعترف بوجود مثل هذه المسؤولية بالنسبة للمنظمة، فيرى فريدمان<sup>(4)</sup> بأن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تمثل شيئاً وحيداً فقط وهو ممارستها لنشاطها ضمن قواعد المنافسة الحرة دون احتيال أو غش، ماعدا ذلك فإن المسؤولية الاجتماعية ستكون ضمن ما يقوم به المدير التنفيذي للمنظمة انطلاقاً من دوافع أخلاقية خاصة به، ويكون ما ينفقه في إطار المسؤولية الاجتماعية إما من عوائد المساهمين أو أجور العاملين أو دخول العملاء.

فالمسؤولية الاجتماعية وفقاً لفريدمان ليست سوى تكلفة يتحملها أحد الأطراف، فهي موضوع يناقش على مستوى الدولة، ولكن الحقيقة نجد بأن المسؤولية الاجتماعية في حال تطبيقها الصحيح حتى لو كانت خارج القواعد التنظيمية فهي ستشكل مصدراً للميزة التنافسية<sup>(5)</sup>.

## 2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للمسؤولية الاجتماعية حسب مفهومها الأخلاقي فوفقاً لنجم عبود نجم<sup>(6)</sup>، فإن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تظهر من خلال اهتمام المنظمة بالجانب الأخلاقي، حيث تتطور من مستوى البعد الأخلاقي المهني، ويكون الهدف هو الارتقاء بمستوى المهنة ثم تنتقل المؤسسة إلى البعد الأخلاقي للأعمال حيث تحقق المؤسسة أهدافها من خلال الأخلاق الطيبة، للوصول إلى البعد الأخلاقي الصرف وعند هذا المستوى يكون ما هو أخلاقي مطلوب لذاته.

إن واقع هذه الأبعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية جعلت بعض المهتمين لا يرون بأنها من صميم وظائف المنظمة، لكن البعض الآخر يجعلها في عمق اهتمام المنظمة والتي تدخل في إطار اهتماماتها الإستراتيجية، خاصة إذا كانت تعطي مزايا مهمة للمنظمة وتساعد الأنشطة الأساسية وتساهم في إتمام مهامها<sup>(7)</sup>.

ووفقا لمعهد السمعة يوجد تباين في الرؤية حول الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية فهي لدى غالبية المنظمات عبارة عن أنشطة جانبية<sup>(8)</sup>، لكن البعض يجعلها في صميم إستراتيجياتها، ومن يرى بأنها ذات بعد إستراتيجي يصفها بخمس خصائص تتمثل في<sup>(9)</sup>:  
المركزية بمعنى أن القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تؤخذ في المستويات العليا من الإدارة، وترتبط ارتباط وثيقا بالأهداف العليا للمنظمة.

الخصوصية: ما تقوم به المنظمة يعطيها ميزة تنافسية.

الاستشراف: سلوك المنظمة وقراراتها لها بعد ورؤية مستقبلية للنتائج وردود الفعل المتوقعة لمختلف المجموعات الضاغطة.

الإرادة الطوعية: المنظمة يكون سلوكها الاجتماعي نابع من قناعتها بهذا الدور، وهنا يمكن أن تظهر في أنشطة الكفالة والرعاية.

الشفافية: بمعنى أن نشاط المنظمة بخصوص مسؤوليتها الاجتماعية يمر عبر مختلف قنوات الاتصال، بحيث تنشر المنظمة تقارير عن أنشطتها ويسهل على المجموعات الضاغطة التعرف على ما تقوم به المنظمة بشأن ما يخصهم، أي ابتعاد المنظمة عن التكتم والتستر.

### 3- مبادئ المسؤولية الاجتماعية

نظرا لأهمية المسؤولية الاجتماعية سواء في شقها الإيجابي أو الطوعي، نجد بأنها قد حظيت باهتمام المنظمات الدولية التي عملت على وضع مجموعة من المبادئ التي يفترض بالمنظمات التقيد بها، ومثال ذلك ما قدمته منظمة الأمم المتحدة<sup>(10)</sup> ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD<sup>(11)</sup>، حيث لم تخرج عن دعوة المنظمات لضرورة احترام حقوق الإنسان وقوانين العمل والمحافظة على البيئة ومحاربة الفساد والمساهمة في تنمية المجتمعات التي تنتمي إليها.

ومن الواضح بأن هذه المبادئ تأخذ بعدا عالميا ما يجعلها تأخذ طابعا إنسانيا يتوجب الالتزام بتطبيقها حتى لو لم تأخذ شكلا قانونيا إجباريا، وفي بعض الأحيان حتى الالتزام القانوني بتطبيقها لا يعفي المنظمة من ضرورة الحذر من بعض القرارات وأحيانا بعض التصريحات التي يمكن أن يديها المسؤولون في المنظمة التي قد تسيء لأحد أطراف المجموعات الضاغطة.

فمثلا لكي تحافظ بعض الدول على مزاياها النسبية بخصوص اليد العاملة نجدها لا تهتم بالقوانين ذات البعد الأخلاقي المرتبط بالعمالة، حتى إنه يظهر تسابق نحو الأدنى (تخفيض سن العمالة) من قبل هذه الدول لتحافظ على الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي تجلبها وتزيد في استقطابها<sup>(12)</sup>، كما أن الشركات متعددة الجنسيات تهدد بسحب استثماراتها المباشرة من الدول التي تستجيب لمتطلبات العمال وغيرها من محاور المسؤولية الاجتماعية.

#### 4- محاور المسؤولية الاجتماعية

لخصت منظمة الإيزو محاور المسؤولية الاجتماعية في حوكمة الشركات، حقوق الإنسان، الممارسات العمالية، البيئة، ممارسات التشغيل العادلة، قضايا المستهلك وإشراك وتنمية المجتمع، وهي تقريبا نفس المحاور التي اعتمدها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتتمثل في إشهار البيانات، احترام حقوق الإنسان، العلاقات المهنية، حماية البيئة والصحة، مكافحة الفساد، المحافظة على مصلحة المستهلكين، تشارك التكنولوجيا والإبداع، المنافسة والانضباط الضريبي.

هذه المحاور والمبادئ السالفة الذكر تأكدت بموجب اتفاقيات دولية، وتحولت لقوانين واجبة التطبيق تخضع لها المنظمات التي تمارس نشاطها ضمن إقليم الدول التي وافقت عليها، لكن الواقع أن لكل دولة سيادتها وقوانينها الخاصة بالإضافة إلى مزايا خاصة تمثل عوامل جذب للمنظمات للقيام بالاستثمارات المباشرة، وبعض من هذه المزايا قد يتنافى مع مبادئ المسؤولية الاجتماعية أو أن تطبيقات المبادئ تعتبر مخففة أو أن المسؤولون في هذه الدول يتغاضون عنها.

هذه المحاور نجدتها تركز أساسا على تحقيق قيمة للمجموعات الضاغطة مع المنظمة (عمال، مساهمين، الدولة، المنظمات غير الحكومية...)، وعلى المنظمة أن تحقق قيمة لكل طرف حتى تتجنب حدوث أزمة، لذلك وحسب أبعاد المسؤولية الاجتماعية في الشكل أعلاه فإن الأذى للمنظمة احترام القوانين والأعراف والتقاليد في المجتمع الذي تمارس فيه نشاطها ليس لأنها مجبر على ذلك ولكن لأن ما هو أخلاقي يطلب لذاته.

فإذا كانت المبادئ تحدد الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية بموجب قوانين واجبة التطبيق فإن ممارسة المسؤولية الاجتماعية يتطلب من المنظمة وجود إرادة تطوعية للأعمال الخيرية، وهو ما دأبت بعض التعاريف على التأكيد عليه<sup>(13)</sup>، ليس في مجال تقديم المساعدات والهبات في الأزمات أو المناسبات، بل عن طريق الإبداع في ممارسة المسؤولية الاجتماعية، فبالرغم من أن جهود البحث والتطوير تعتبر مكلفة بالنسبة للمنظمة لكن هذه الجهود يكون الهدف منها زيادة مستويات السلامة والمحافظة على البيئة والصحة العمومية وغيرها.

وعليه يمكن التمييز بين المسؤولية الاجتماعية الإجبارية التي يفترض بالمنظمة تطبيقها وإلا خضعت لمتابعات قضائية، والمسؤولية الاجتماعية التطوعية ذات طابع أخلاقي، وفي حالة تجاوز أي منهما تعتبر المنظمة لا مسؤولة اجتماعيا.

##### 5- مفهوم اللامسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية تعني أن القرارات والسلوكات التي تصدر عن المنظمة يفترض بها أن تخدم مصلحة المنظمة وأن لا تتعارض مع مصلحة الآخرين، بمعنى أن تتميز القرارات بالحذر وتوقع تأثيرها على جميع الأطراف<sup>(14)</sup>، لكن يمكن أن تتخذ المنظمة بعض القرارات تكون من الناحية القانونية سليمة ولا تستدعي أية متابعات قضائية، غير أنها تأتي في سياق تتعارض فيه مع الجانب الأخلاقي والسلوك المهذب، بحيث لا تأخذ بعين الاعتبار مصلحة الأطراف الأخرى بل قد تضر بهم، فإن هذا يدخل في إطار اللامسؤولية الاجتماعية.

ويدخل في إطار اللامسؤولية الاجتماعية الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بحيث تؤدي إلى تقييد وإحداث ضرر بالغير، وهو التعريف الذي يقدمه J. Scott Armstrong<sup>(15)</sup> حيث يرى بأنها القرارات التي يتخذها صانع القرار في المنظمة بدلا من قرارات أخرى أرفع منها تكون آثارها سلبية على المجموعات الضاغطة، فهي عموما قرارات تحقق مصلحة للمنظمة على حساب النظام بشكل عام، كما يدخل في إطار اللامسؤولية الاجتماعية خرق المنظمة للقوانين.

وعليه نستنتج بأن اللامسؤولية الاجتماعية هي قرارات يغلب عليها طابع الأنانية، تولد تباينا كبيرا وتعارضاً في مصالح أطراف النظام، حيث يمكن للقرارات المتخذة من صانع القرار أن تقلل من القيمة التي تحصل عليها المجموعات الضاغطة، وسينتج عن هذا التعارض رد فعل سلبي قد يكون غير متوقع ويؤثر بشكل سلبي على نشاط المنظمة ما يسمح بظهور أزمة.

فلتفادي الأزمة يصبح لزاماً على كل الأطراف المتعاملين مع المنظمة من داخلها أو خارجها البحث عن تعظيم القيمة من المنظمة دون المساس أو التقليل من القيمة التي يحصل عليها طرف آخر، ويعتبر المدراء مسؤولين عن توفيق هذه المصالح بين كل المجموعات الضاغطة.

وحتى تتجنب المنظمة أي بُس أو سوء فهم، فعليها أن تتجنب مشكلة التباين<sup>(16)</sup> المتمثلة في الاختلاف بين ما تعلنه وما هو واقعي، إذ يدفع ذلك بالمجموعات الضاغطة إلى سوء الظن بالمنظمة وبأنها تمارس التدليس في حقهم، وللإعلاميين دور في ذلك، بحيث يلقي نشرهم للأخبار حول أنشطة أو قرارات المنظمة صداً واسعاً لدى المجموعات الضاغطة، بشكل يؤلبهم عليها أو بشكل إيجابي يمكن أن يخفف من حدة التوتر الناتج عن السلوك اللامسؤول اجتماعياً.

ويمكن التمييز بين نوعين من السلوك اللامسؤول اجتماعياً<sup>(17)</sup> وهما السلوك الإرادي والسلوك اللاإرادي، السلوك الإرادي هو الذي تدرك فيه المنظمة تبعات قراراتها وأنشطتها وتأثير ذلك بشكل سلبي على المجموعات الضاغطة، ومثال ذلك

قيام المنظمة بتقديم رشاوى أو عدم اكتراثها بانبعاثات الغاز التي تصدر عن أنشطتها أو تهربها الضريبي أو عدم تقيدها بدفتر الشروط.

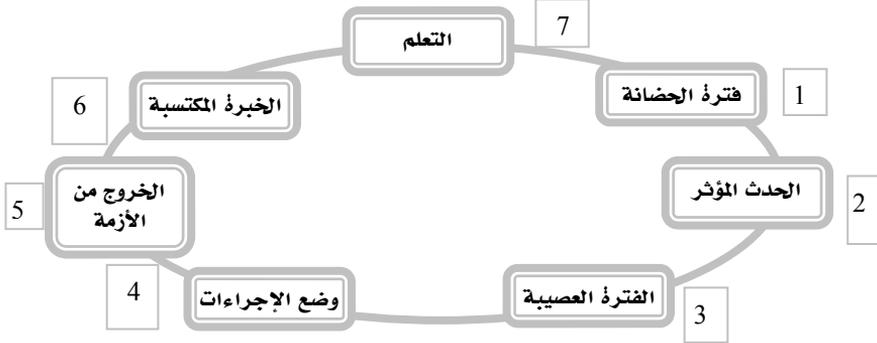
أما السلوك اللإرادي هو أن يكون للمنظمة قرارات أو أنشطة لا تدرك تأثيرها السلبي على المجموعات الضاغطة إلا بعد ظهور رد فعل من طرفهم تجاه هذه القرارات أو الأنشطة، وقد تنسب لأسباب خارجية مثل انزلاق التربة الذي يؤدي إلى إحداث أضرار بأحد أطراف المجموعات الضاغطة، فضمن السلوك اللإرادي تلتزم المنظمة بالقوانين ولا تتعدها بحيث لا تخضع لأي متابعة قضائية، لكن رد الفعل السلبي من طرف المجموعات الضاغطة والذي يمكن أن يؤثر بشكل كبير على نشاط المنظمة ويتسبب في حدوث أزمة، الأمر الذي يدفعها إلى إعادة النظر فيما تقوم أو ستقوم به.

#### المحور الثاني: إدارة الأزمة

باللغة اللاتينية الأزمة هي Krisis وتعني القرار والحكم، وباللغة الصينية يعبر عن الأزمة 危机 (wei ji) على أنها الفرصة التي يجب الاستفادة منها عند وقوع الخطر<sup>(18)</sup>.

وتعرف الأزمة انطلاقاً من الخصائص التي تحملها، فهي تتصف بالتهديد بالخطر والمباغته والسرعة والضغط النفسي والتوتر والألم وتدخل أطراف من خارج المنظمة كالحكومة أو الإعلام أو الرأي العام<sup>(19)</sup>، ونلاحظ أن هذا التعريف يركز على خصائص الأزمة التي تتطلب من المنظمة القيام بإجراءات معينة، لذلك نورد تعريفاً آخر يرى بأن الأزمة هي الوضعية غير الاعتيادية التي تؤدي إلى حدوث اضطراب في نشاط المنظمة يصل صداه إلى الإدارة العليا، ويهدد بزوال المنظمة بحيث لا يمكن للإجراءات الاعتيادية أن تعود بالنشاط إلى طبيعته الأولى<sup>(20)</sup>، فالأزمة تبدأ من وضعية معينة لتنتهي بوضعية أخرى، إذ تمر المنظمة خلالها بعدة مراحل نلخصها في الشكل الآتي:

الشكل-1- مراحل الأزمة



المصدر: من إعداد الباحث بتصرف عن:

Pardini G, La gestion de crise, Site [www.esen.education.fr](http://www.esen.education.fr), Février 2014.

في كل مرحلة من هذه المراحل يفترض أن تكون للمنظمة خطة معينة وإجراءات تقوم بها، وهي كما يلي:

**المرحلة الأولى:** تكون مؤشرات الأزمة غائبة عن نظر المنظمة، وعلى هذه الأخير أن يكون لها نظام لتحديد واكتشاف الأزمات.

**المرحلة الثانية:** تعبر عن انفجار الأزمة، وتدخل فيها الوسائط الإعلامية التي تنشر الخبر وقد تكون السبب الرئيسي وراء تفاقم الأزمة بدلا من تعميمها.

**المرحلة الثالثة:** تفاقم الأزمة وتصاعدها، ما يتطلب اتخاذ قرارات ارتجالية قد لا يكون لها علاقة بالتعليقات والقوانين الرسمية التي تحكم المنظمة، حيث ترتفع وتيرة التغطية الإعلامية.

**المرحلة الرابعة:** يكون فيها نوع من التهاusk بين أفراد المنظمة للشروع في وضع خطة عمل للخروج من الأزمة، قد تتميز بتشكيل أو توسيع خلية الأزمة، تكون مهمتها معالجة الأزمة بالتحكم في قنوات الإعلام الداخلية والخارجية الرسمية وغير الرسمية والتقليل من الإشاعات.

**المرحلة الخامسة:** إن المراحل الثانية والثالثة والرابعة يمكن أن نسميها بمراحل الإدارة الإستعجالية للخروج من الأزمة، وفي هذه المرحلة تستقر الأوضاع

وتبدأ الوسائط الإعلامية في التخفيف من نظرتها للأزمة وتقل الإشاعات وتبدأ الآثار السلبية للأزمة في التراجع.

**المرحلة السادسة:** هي مرحلة الخبرة تستقر فيها الأوضاع في المنظمة، فتمكن من النظر إلى الوراء وتعرف ما حدث بالضبط ولماذا حدث؟ وتعد التقارير لتستجمع فيها الأحداث وكيف خرجت من الأزمة.

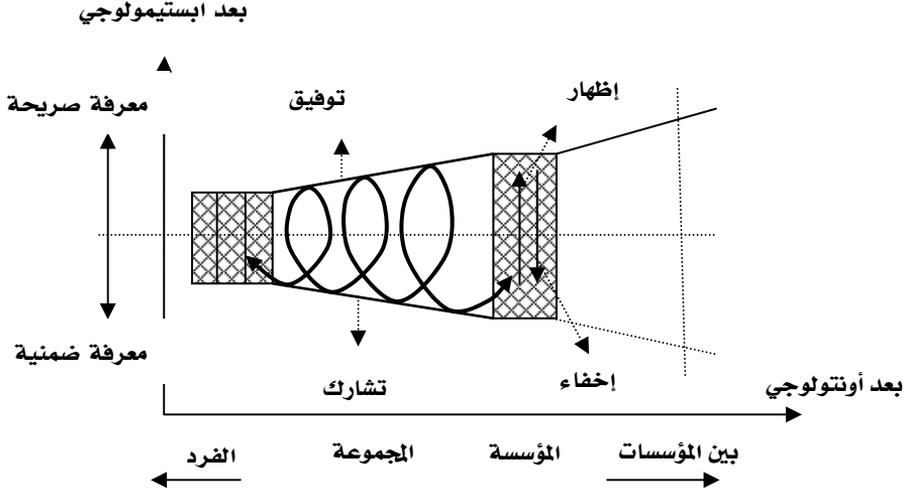
**المرحلة السابعة:** تعرف بمرحلة التعلم أو مرحلة ما بعد الأزمة، وهي المرحلة التي تكون فيها المنظمة في مرحلة اليقظة الإستراتيجية حيث تضع إجراءات جديدة ونظم أكثر تطوراً، ومع مرور الوقت تتداخل هذه المرحلة مع المرحلة الأولى.

إن الإجراءات الجديدة غير الاعتيادية التي تنتهجها المنظمة خلال مرحلة التعلم هي التي سينصب تركيزنا عليها، فالأزمة بالرغم من الآثار السلبية التي تحدثها على نشاط المنظمة إلا أن الخروج منها سيجعل من الأزمة فرصة من أجل التحديث في المجالين الاجتماعي والإداري<sup>(21)</sup>، أي الأزمة هي فرصة للتعلم، وهو ما يتوافق والمفهوم الصيني لها.

#### المحور الثالث: التعلم والمنظمة المتعلمة

ووفقاً لـ Nonaka I., Takeuchi H., Ingham<sup>(22)</sup> التعلم يأتي عن طريق انتقال المعارف من ضمنية إلى صريحة ومن صريحة إلى ضمنية ومن ضمنية إلى ضمنية ومن صريحة إلى صريحة عبر آليات مختلفة ترزى من حجم المعرفة، ويتم الانتقال بين الأفراد ثم بين المجموعات داخل المنظمة ثم إلى المنظمة ككل ثم إلى بقية المنظمات وهو ما يعرف بلولب المعارف. المبين في الشكل الآتي:

الشكل-2- ثولب المعارف



**Source:** Nonaka I., Takeuchi H, Ingham M, La connaissance créatrice: La dynamique del'entreprise apparente, 2ème tirage, Bruxelles: de boeck, 2005.

ووفقا لArgyris<sup>(23)</sup> التعلم في المنظمة يأتي عندما نخطئ ونحاول تصحيح الخطأ، وهناك من الأخطاء ما يتولد عنه أزمة داخل المنظمة والأزمة قد تحدث اضطرابات خفيفة أو كبيرة، وحسب درجة الخطأ الذي يمكن أن تقع فيه المنظمة تأتي التصحيحات والتعديلات وعليه تتولد معرفة جديدة يمكن أن تغير في السلوك والروتين داخل المنظمة، وحسب درجة التغيرات يأخذ التعلم في المنظمة شكلين أساسيين هما التعلم ذو الحلقة البسيطة والتعلم ذو الحلقة المضاعفة، حيث يظهر كل شكل الآلية التي يتم بموجبها تصحيح الأخطاء.

إن كل نوع من أنواع التعلم وفقا لهذه النظرية هو ناتج عن أخطاء، ومن بينها الأخطاء الناتجة عن قرارات لا مسؤولية اجتماعيا، فتنشأ أزمة مسؤولية اجتماعية يكون تأثيرها سلبيا على المؤشرات المالية للمنظمة وعلى سمعتها، ما يتطلب القيام بتعديلات ينتج عنها معرفة جديدة أي تعلمًا، بموجبه تتخذ المنظمة قرارات عملية، كما يمكن أن تولد الأزمة تعلمًا تكون نتيجته تغيرا في ثقافة المنظمة وإستراتيجيتها، ووفقا لهذا التعلم ستصبح المسؤولية الاجتماعية ضمن الاهتمامات الإستراتيجية للمنظمة، أي تصبح لدى المنظمة مسؤولية اجتماعية إستراتيجية.

إن زيادة اهتمام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية بعد حدوث أزمة يعبر عن المرحلة الأخيرة في إدارة الأزمات وهي التعلم، حيث يتمثل التعلم في توقع الأزمة وتلافيها بعد إدارة الأزمة<sup>(24)</sup>. فالأزمة بالرغم من نتائجها السلبية إلا أنها تعتبر مصدرا مهما للتعلم، وهذا التعلم ليس فقط من الأزمات التي تتعرض لها المنظمة بل إن الاستفادة تكون أيضا من الأزمات التي تتعرض لها المنظمات الأخرى<sup>(25)</sup>، فهي تبين مواطن الضعف ضمن النظام، فتبدأ المنظمة في اعتماد إجراءات جديدة لتتلافى الأخطاء المسببة للأزمة أي تمتع المنظمة باليقظة نحو الأزمات.

ولتأكيد هذه الفكرة سنبين تجربة شركة NIKE في إدارتها للأزمة التي واجهتها في التسعينات والمتعلقة أساسا بعمالة الأطفال.

#### المحور الرابع: دراسة تحليلية لأزمة شركة NIKE

قبل أن نتحدث عن أزمة شركة NIKE، نفضل أولاً أن نتحدث عن إستراتيجية الشركة التي توسعت بسرعة في العديد من دول العالم وخاصة دول جنوب شرق آسيا، وهذا في إطار إتباعها لإستراتيجيات التوسع والتنوع والنمو الخارجي للاستفادة من المزايا النسبية التي تتسم بها هذه الدول، فهي تتميز بانخفاض تكلفة العاملة والقيود المفروضة على استغلالها، ولقد استطاعت NIKE والكثير من الشركات المتعددة الجنسيات أن تنجح في تطبيق هذه الإستراتيجية وتحقق من ورائها نموا كبيرا وتوسعا مستمرا.

لكن وبسبب التطور الذي شهده العالم من تغير في السلوك والوعي الكبير لدى المجموعات الضاغطة، وكذا تطور تقنيات المعلومات والاتصال ووسائل الإعلام، جعل من بعض قرارات وأنشطة الشركات العالمية غير مرغوب فيها بحجة أنها تتصف باللامسؤولية الاجتماعية، حيث تحولت إلى قضايا رأي عام عبر وسائل الإعلام، ظهرت في المظاهرات والدعاوى لمقاطعة المنتجات، فالمستهلك الذي له درجة عالية من الوعي يمكن له مقاطعة منتجات المنظمة<sup>(26)</sup> وهذا يأتي بإيعاز من المجموعات الضاغطة.

وهو ما حدث للعديد من الشركات، منها شركة DANONE<sup>(27)</sup> التي أرادت غلق مصانعها في بعض الدول الأوروبية، فواجهت الشركة أزمة مسؤولية اجتماعية تمثلت في

تحليلها عن مسؤوليتها تجاه العمال، فحتى مع تسوية الوضعية المالية لهم بعد تسريحهم وحصولهم على جميع مستحقاتهم تبقى البطالة هي المشكلة التي سيعانون منها، فمثل هذا القرار يعتبر قانونيا لكنه يتنافى مع الجانب الأخلاقي والإنساني، فقرار شركة DANONE يغلق مصانعها يخدم المنظمة فقط ولا ينظر إلى مصلحة العمال، وهو ما لم يتقبله المجتمع المدني الذي طالب من خلال جمعيات المستهلكين بمقاطعة منتجات الشركة.

أما شركة NIKE التي ستمثل محور تحليلنا، فقد تعرضت لأزمة سنة 1997<sup>(28)</sup> بسبب اللامسؤولية الاجتماعية، تمثلت في خرقها لمعايير العمل، ووفقا للأمم المتحدة هو المبدأ الخامس الذي يشتمل على عمالة الأطفال حيث كشفت بعض التحقيقات الصحفية على أن المتعهدين (المقاولين بالباطن أو الموردين) يوظفون أطفالا ما دون الرابعة عشر والثالثة عشر، ثم بدأت كرة الثلج تتشكل لتضاف لها خرقا للمبدأ الرابع وهو العمل الجبري والسخرة، كما كانت الشركة تنشط في دول بها أنظمة دكتاتورية وقمعية ورغم أن المدير العام في تلك الفترة Phil Knight أقر بأنه لا يوافق على وجود مثل هذه الأنظمة لكنه لا يرى مانعا من القيام بالأعمال في هذه الدول، كما أن الشركة ترفض توسيع نشاطها في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>(29)</sup>.

وقد تعرضت NIKE لهذه الأزمة خلافا لنظيراتها من الشركات التي تعمل ضمن نفس القطاع<sup>(30)</sup>، حيث كانت الواجهة مقارنة بمنافسيها المباشرين مثل شركة ADIDAS وPUMA، هذا يرجع أساسا إلى كون NIKE تعتبر شركة رائدة وكانت أكثر ادعاء في ممارسة المسؤولية الاجتماعية (مرحلة الحضانة) تجاه العمال لكن الحقيقة هي غير ذلك، وهو ما يحدث لمعظم الشركات التي تأخذ هذا المنحى<sup>(31)</sup>.

فرغم أن الأزمة التي تعرضت لها NIKE تسبب فيها المتعهدون معها، فإنها حاولت أن تبعد عنها المسؤولية، لأن المتعهدين هم شركات مستقلة وأن NIKE لا تمارس عليهم الرقابة الصارمة بخصوص المسؤولية الاجتماعية، كما أن هذه الشركات التي تدعمها NIKE تساهم بشكل إيجابي في تحسين معدلات النمو وتحقيق التنمية في الدول المستضيفة.

فمن جهة NIKE من الناحية القانونية ليست مسؤولة على ما يقوم به المتعهدون ومن جهة أخرى العقود التي تجمعها بالمتعهدين تساعد فعلا في تحقيق النمو والتنمية

في الدول المستضيفة، لكنها من الناحية الأخلاقية اعتبرت مسؤولية مباشرة أمام الرأي العام الدولي لمنظمات حقوق الإنسان والعمل، لأن الصور التي أخذت هي لمصانع تحمل علامة NIKE.

وعليه يمكن أن نقول بأن NIKE لم تحترم مبدأ آخر من مبادئ المسؤولية الاجتماعية المتمثل في ضلوعها في ممارسات ضد حقوق الإنسان وتعاملها مع منظمات لا تحترم مبادئ المسؤولية الاجتماعية، فيكون الحدث المؤثر في أزمة NIKE هو اللامسؤولية الاجتماعية.

وأمام شدة الاحتجاجات وارتفاع نسبة مقاطعة المنتجات وكثافة دور الوساطة الإعلامية التي ساهم في تأجيج الأزمة (الفترة العصبية)، فالكثير من الأزمات التي برزت كانت بسبب شرارة أطلقتها أحد وسائل الإعلام عبر كاميرات المصورين رافقتها غزارة المقالات والمقابلات التي يجريها الصحفيون مع المحللين والمحققين والمجموعات الضاغطة من داخل المنظمة أو من خارجها.

هذا الوضع دفع بالشركة لبذل الجهود التي تساعد في معالجة الأزمة، بإتباع سياسة للاتصال تمثلت في قيام المدير Phil Knight بحملة إعلامية استمرت شهوراً في المحطات التلفزيونية، يشرح فيها موقف الشركة ويوضح الرؤية أمام الرأي العام ويعرض الإجراءات الجديدة التي تم اتخاذها لمحاربة السلوكيات التي تتنافى ومبادئ المسؤولية الاجتماعية.

حيث بدأت الشركة في إخضاع المتعهدين للرقابة الداخلية والخارجية، بشكل محكم وتدرجي، بفرض قيود ووضع معايير يجب على المتعهدين الالتزام بها في مجال الاهتمام بالعمالة بشكل خاص والمسؤولية الاجتماعية بشكل عام، وقد سمحت هذه الإجراءات للشركة بالرجوع بقوة إلى سوق الملابس الرياضية وتحسن مؤشراتها المالية (أنظر الملحق) وعودتها إلى ما قبل الأزمة، ما يشير إلى حسن إدارة الأزمة من طرف الشركة ودخولها في مرحلة الخبرة.

إن التغير في إدارة NIKE ورؤيتها لأهمية المسؤولية الاجتماعية بعد الأزمة يعتبر جذرياً ومُنحاً فارقاً في تعاملها مع القضايا المتعلقة بها، حيث تكون قد دخلت في

مرحلة التعلم، فبعد أن كان المتعهدون يخضعون لرقابة جزئية باعتبار أنهم منظمات مستقلة، أصبح خضوعهم للرقابة من أولويات نشاط NIKE، بإعدادها لقانون داخلي يمثل مدونة السلوك يقوم المراقبون من خلالها بالتفتيش وإعداد تقارير عن أنشطة المتعهدين ومدى التزامهم بمبادئ المسؤولية الاجتماعية.

كما قامت شركة NIKE بتقسيم المتعهدين إلى عدة مستويات وفق تعاونهم في تقديم المعلومات حول المسؤولية الاجتماعية من A إلى E، حيث A هم فئة من متعهدين الذين يطبقون مدونة السلوك بشكل كامل، وكلما انخفضت كثافة ونوعية المعلومات ينزل المتعهد في المستوى حتى الفئة E التي لا تزال المعلومات بخصوصها غير متاحة، وقد استطاعت NIKE التقليل من عدد المتعهدين الذين تجهل شروط العمالة لديهم من 48% سنة 2009 إلى 8% سنة 2011.

وبالنسبة لجانب العمالة التي تعد من صميم محاور ومبادئ المسؤولية الاجتماعية والتي كانت سببا في أزمة شركة NIKE، فقد انصب اهتمام الشركة على ثلاثة محاور أساسية:

- ظروف العمل المتعلقة بصحة وأمن وبيئة العمل؛

- احترام قوانين العمل وحرية وحماية العمال؛

- وضعية العمال خارج محيط العمل وظروف معيشتهم في مجتمعاتهم.

من بين الإجراءات الأخرى التي قامت بها NIKE حتى يكون العمل بهذه المحاور ذو فعالية، هي وضع سياسة لرفع الأجور تأخذ بجملته من المعايير منها التضخم، والمقارنة مع صناعات أخرى، ربط الأجور بالكفاءات، وتشجيع العمال على تقديم شكاويهم بخصوص كل التجاوزات التي يمكن أن يقبل عليها المتعهدون، سواء تعلق الأمر بالسخرة وعمالة الأطفال ومختلف أشكال المضايقات أو أي شكل من أشكال التمييز، وذلك بفتح خطوط محمية للاتصال لمعالجة المواقف السلبية في حينها.

كما قامت NIKE بالتركيز على تدريب المدراء المسؤولين عن مصانع التوريد (المتعهدين)، وكذا تكوين العمال بالتركيز على المعايير البيئية في استغلال الموارد، حيث

أصبحت NIKE تسعى إلى ما هو أبعد من إدارة الموارد البشرية au-delà de la GRH ، في إشارة إلى أن الشركة تجاوزت العناصر التقليدية في إدارة الموارد البشرية إلى نشر ثقافة التنمية المستدامة لدى المستخدمين.

من هنا أصبحت العلاقة التي تنشأ بين شركة NIKE ومتعهديها ليست علاقة مورد-عميل بل علاقة ذات بعد إستراتيجي بعيد المدى، على أن يلتزم المتعهد بالتعليقات التي تقدمها الشركة والتي تأتي في العقود المبرمة، بحيث لا تخرج عن إطار مدونة السلوك التي تحدد القيم التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية للشركة.

فبعد الأزمة بدأت الشركة تقلل من تبعات الممارسات اللامسؤولة اجتماعيا التي يقوم بها المتعهدون، حيث أصبحت تجمع البيانات حول هذه الممارسات، ويمكن أن نبين نتائج اهتمام NIKE بالمسؤولية الاجتماعية من خلال الجدول الآتي:

الجدول-1- نسبة المسائل المتعلقة بالعمالة من طرف المتعهدين لشركة NIKE

البيان	2011	2010	2007
السن	1	1	1
ممارسة النشاط النقابي	2	2	0
الإزعاج	3	4	7
الاستخدام (السخرة)	4	4	3
ساعات العمل	41	38	52
أخرى	13	19	20
الأجر	36	32	17
المجموع	100	100	100

المصدر: موقع NIKE على الإنترنت، شهر فيفري 2014، بعنوان Labor: Nike، الرابط:

<http://www.nikeresponsibility.com/report/content/chapter/labor#infographic118>

من خلال الجدول نلاحظ أن أكثر المسائل المطروحة للنقاش هي تلك المتعلقة بساعات العمل الإضافية والأجور، وهما المسألتان الأكثر إلحاحا في جميع الشركات،

لذا يفترض بـ NIKE أن تكون على يقظة مستمرة بخصوصها لكي لا تنفلت الأمور وتأخذ منحاً غير مرغوب فيه، وتعتبر قضية الساعات الإضافية المفرطة من أولويات اهتمام الشركة، فإستراتيجية NIKE بهذا الخصوص تهدف لوضع سقف لعدد ساعات العمل بالأسبوع وهو 60 ساعة عمل مع ضرورة إتاحة يوم عمل راحة خلال الأسبوع بحلول سنة 2015.

أما بالنسبة للسفن القانونية والإزعاج وممارسة النشاط النقابي فإنها من القضايا التي أثارته وقد تثير أزمة، ونلاحظ هنا التحكم الكبير من طرف الشركة بخصوصها، حيث أن اكتشافها سيخضع المسؤول عنها للمتابعة، أما القضايا الأخرى فهي تتعلق بالنقل والإطعام.

تظهر لنا النتائج أعلاه التغيير في رؤية NIKE للمسؤولية الاجتماعية بخصوص العمالة، فبعد أن كانت رؤيتها تقتصر على مدخل تقليص المخاطر، الذي اعتبر غير كاف بعد الأزمة التي تعرضت لها، حيث تأثرت سمعتها كثيراً، ما دفعها إلى تطوير برامج للمراقبة، وهذه الجهود حققت المهم في الفترة القصيرة وجعلت من الشركة مرجعاً للشركات المنافسة، حيث استطاعت العودة بمؤثراتها المالية إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.

وهو ما يعني نجاح NIKE في تطبيق برامج المراقبة على المتعهدين عكس ما يمكن أن يحصل في منظمات أخرى، حيث يمكن أن تظهر حالات من الصراع بين المورد والعميل<sup>(32)</sup>، فـ NIKE استطاعت أن توفق بين مسؤولياتها الاجتماعية وفرضها بنسبة عالية جداً على متعهديها، الذين لم تعد تربطهم بالشركة علاقة مورد - عميل في إطار إستراتيجية التوسع الخارجي بل أصبحت العلاقة هي شراكة وتحالف إستراتيجي.

لكن NIKE رأت بأن هذه الجهود غير كافية وعليها البحث عن حلول جذرية لهذا النوع من الأزمات، وهو ما دفعها إلى الانتقال إلى مستوى أعلى وهو التعاون مع آخرين من خارج محيطها الداخلي مثل المنظمات والجمعيات غير الحكومية والحكومات، وبشكل عام المجموعات الضاغطة التي تربطها علاقة بنشاط الشركة، هذا التعاون بين الشركة والمجموعات الضاغطة جعلها تفتح أكثر على الخارج ويصبح نشاطها أكثر شفافية.

وقد استطاعت الشركة أن تنجح في التخفيف من التهديد الذي كان يحيط بها في هذا المجال، ولم تعد تواجه قضايا من هذا النوع خلال السنوات الأخيرة، خاصة وأن الشركة هي من أصبح يكشف عن التجاوزات التي يقوم بها المتعهدون، وهي من يتخذ الإجراءات المناسبة بخصوص ذلك ولم تعد تنفي المسؤولية عنها كما فعلت في التسعينات، بل أصبحت تنشر هذه البيانات وتصرح بها عملاً بمبدأ الشفافية مما يدل على فعالية الإجراءات المطبقة مثلما أشرنا إليه أعلاه.

من هنا يمكن أن نتصور التغير الذي حدث بخصوص المسؤولية الاجتماعية لدى شركة NIKE، من خلال بعدين هما التعاون والشفافية.

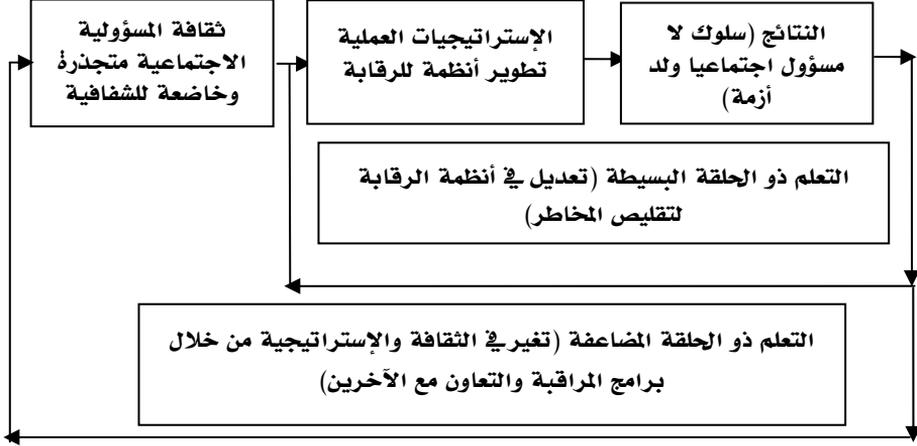
#### الجدول-1- تغير نظرة NIKE للمسؤولية الاجتماعية

المعيار	قبل الأزمة	بعد الأزمة
مستوى الشفافية	التكتم والضبائية	درجة عالية من الشفافية
التعاون	- علاقة مورد-عميل مع المتعهدين - صراع مع المجموعات الضاغطة	- علاقة شراكة وتحالف مع المتعهدين - تعاون كبير مع المجموعات الضاغطة

المصدر: من إعداد الباحث بناء ما جاء في موقع [www.nike.com](http://www.nike.com) في شهر فيفري 2014.

وخلاصة القول هو وجود تغير في ثقافة الشركة بخصوص نظرتها للمسؤولية الاجتماعية واعتبارها جزء من إستراتيجياتها وإدماجها بشكل عميق في نشاطها كونها تشكل محور ثقافتها، حيث أن هدفها هو بناء منظمة مستديمة وتوفر قيمة لأطراف المجموعات الضاغطة<sup>(33)</sup>، نتيجة تعلمها من أخطائها السابقة<sup>(34)</sup>، فشركة NIKE انتقلت من أسلوب تقليص المخاطر إلى أسلوب المراقبة وثقافة الشفافية وهو ما يشير إلى التعلم ذو الحلقة المضاعفة وفقاً لArgyris et Schön ويمكن شرحه بالشكل الآتي:

الشكل - 3 - التعلم من أزمة المسؤولية الاجتماعية في شركة NIKE



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على:

C.Argyris, Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, Paris: InterEditions, 1995.

وفي الأخير نقول بأن شركة NIKE عالجت أزمة المسؤولية الاجتماعية بزيادة الاهتمام بها، وهو ما أشارت إليه المفوضية الأوروبية<sup>(35)</sup> حيث اعتبرت المسؤولية الاجتماعية كأداة لمواجهة الأزمة وإدارة المنظمة، كما لا ننسى أن نشير إلى نقطة مهمة أشار إليها Seng P<sup>(36)</sup> هي أن مشاكل اليوم هي حلول الأمس، فلا يوجد حل يستمر إلى ما لا نهاية، بمعنى أن ما وضعته NIKE من تغييرات جذرية لحل الأزمة يتطلب نقطة إستراتيجية بخصوص النقائص التي يمكن أن تتسم بها.

## الخلاصة

من خلال عرضنا أعلاه، خلصنا لحملة من النتائج، مفادها أن المسؤولية الاجتماعية هي تطبيق المنظمة للقوانين الوطنية وكذلك القوانين والمعاهدات الموثيق الدولية في شكلها الإجمالي، كما تأخذ شكلا طوعيا تلتزم من فيه المنظمة بالجانب الأخلاقي، لأنها في حقيقة الأمر ذات طابع إنساني، ففي إطار المسؤولية الاجتماعية تعمل المنظمة على تحقيق قيمة يرضى بها كل أطراف المجموعات الضاغطة.

فعندما لا يحصل أطراف المجموعات الضاغطة على القيمة التي يرغبون فيها - سواء بسبب تجاوز القوانين أو عدم الأخذ بعين الاعتبار للبعد الإنساني في القرارات التي تتخذ من طرف المنظمة - سيتولد شعورا بعدم الرضا لديهم، ما سيدفعهم للاحتجاج على المنظمة بطرق مختلفة، وستواجه بذلك المنظمة أزمة المسؤولية الاجتماعية، ومن بين أهم آثارها السلبية هي تشويه سمعة المنظمة، والتدهور في مؤشرات المالية، غير أنه وبالعودة للمفهوم الصيني للأزمة يمكن للمنظمة أن تستفيد منها لأنها ستكون فرصة للتعلم، سواء بقيام المنظمة بتغيير الإجراءات و/ أو تغيير في ثقافتها، وهذا يتوقف على شدة الأزمة وتأثيراتها.

وبأخذ شركة NIKE كمثال على الأزمات الناشئة عن المسؤولية الاجتماعية، تبين أن نوع التعلم هو التعلم ذو الحلقة المضاعفة، ما يؤكد صحة الفرضية التي وضعناها، وهذا التعلم يعبر عن تغير في الإستراتيجيات والثقافات حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية، حيث تغيرت وجهة نظرها في مجال الاهتمام بالعمالة من نفي المسؤولية إلى تحمل المسؤولية، ومن التكتّم والتستر إلى الشفافية والتعاون مع المجموعات الضاغطة، حيث تحولت المسؤولية الاجتماعية في الشركة من اهتمام عابر إلى مكون أساسي يتسم بالعمق والتجذر في مختلف القرارات الإستراتيجية التي تضعها الشركة ليس في مجال العمالة فحسب بل بالنسبة لكل مبادئ المسؤولية الاجتماعية من خلال أنشطة الإبداع المستديمة.

وتشير الدلائل إلى أن الكثير من الشركات التي واجهت أزمة لها علاقة بالمسؤولية الاجتماعية، قد رفعت مستوى اهتمامها وغيرت ثقافتها، وأن هذا التغير في الثقافة لم يواجه

بصدامات كما هو معروف في سعي المنظمات لتغيير ثقافتها المتجدرة، وهذا يرجع أساسا إلى أن الضرر الذي يلحق بالمجموعات الضاغطة، والذي كان سببا في نشوء الأزمة يجب الرؤية لدى هذه المجموعات تجاه التغيير في الثقافة، لأن التغيير الجذري في إستراتيجيات وثقافة المنظمة يكون له غطاء قانوني بل أكثر من ذلك هو وجود غطاء أخلاقي، حيث سيحجب هذا الغطاء الرؤية عن الأهداف الخفية للمنظمة لتعظيم الأرباح.

وبناء على هذه النتائج يمكن أن نورد جملة من التوصيات:

- المنظمة التي تتبع إستراتيجية النمو الخارجي، يفترض بها أن تضع برنامجا أو مدونة أخلاقية للتوريد تفرضه على جميع مورديها ومتعهديها.
- أن تبني المنظمة علاقات تعاون جديدة مع جميع ممثلي المجموعات الضاغطة.
- أن تخضع المنظمة نشاطها لمبدأ الشفافية بالإعلان عن نتائج أنشطتها الاجتماعية، وأن تشير معها المنظمة إلى الجهود التي تبذلها والإجراءات التي تتبعها للقضاء على السلوك غير المسؤول اجتماعيا، فلا تترك بذلك مجالاً للدعاية الصحفية المغرضة.
- إتباع سياسة اتصال فعالة بحيث يكون التوقيت في الإعلان عن أي انحراف مهما جادا، لأن المنظمة ستقع فيما يعرف بمشكلة التباين.
- تعمل المنظمة عند حدوث أزمة مسؤولية اجتماعية على تصحيح الأخطاء ووضع إستراتيجيات عملية لتجاوز الأزمة، وبعد استقرار الأوضاع تعمل على تغيير ثقافتها وإستراتيجياتها.
- أن تدرك المنظمة بأن حلول اليوم تخفي مشاكل الغد، وهذا من خلال إدراكها بأنها تعمل في محيط متغير باستمرار.

## الهوامش والإحالات:

- 1)- A.B. Carroll, Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct, Business & Society, 38 (3) (1999), p. 268–295.
- 2)- Commission Européenne [COM (2011) 681 final], Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014, Bruxelles, le 25.10.2011. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:fr:PDF>
- 3)- ISO 26000:2010(fr) [Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale] site <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr:sec:6.2> consulté le 21/01/2014
- 4)- Friedman M., The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, September 13, 1970. Consulté le 21/01/2014. <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- 5)- Véronique Smée, Les théories économiques classiques sont-elles inaptes à mesurer la performance RSE ? Repères RSE, N°101, Avril 2013, Voir Site [http://www.novethic.fr/novethic/upload/lettre\\_RSE/reperes\\_extrait\\_20130620.pdf](http://www.novethic.fr/novethic/upload/lettre_RSE/reperes_extrait_20130620.pdf), Le 20/02/2014.
- 6)- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008، ص 554.
- 7)- Lee Burke, Jeanne M. Logsdon, How corporate social responsibility pays off, Long Range Planning, Volume 29, Issue 4, August 1996, Pages 495-502.
- 8)- The reputation institute, The Reputation Management Journey, consulté le 11/02/2014. <http://www.reputationinstitute.com/reputation-challenges/reputation-journey>.
- 9)- Lee Burke, Jeanne M. Logsdon, How corporate social responsibility pays off, Long Range Planning, Volume 29, Issue 4, August 1996, Pages 495-502.
- 10)- مكتب الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، تحلي الشركات بروح المواطنة في الاقتصاد العالمي، نيويورك، 2000.
- 11)- OCDE (2011), Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, Éditions OCDE. [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/occd/governance/les-principes-directeurs-de-l-ocde-a-l-intention-des-entreprises-multinationales\\_9789264115439-fr#page1](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/occd/governance/les-principes-directeurs-de-l-ocde-a-l-intention-des-entreprises-multinationales_9789264115439-fr#page1)
- 12)- Gasmî Nacer et Grolleau Gilles, « Nike face à la controverse éthique relative à ses sous-traitants », Revue française de gestion, 2005/4 No 157, p. 115-136.
- 13)- Nick Lin-Hi, Karsten Müller, The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility, Journal of Business Research, Volume 66, Issue 10, October 2013, p. 1928-1936.

- 14)- Laetitia Mattei, La responsabilité sociétale des entreprises et la médiation, Thèse de doctorat sciences en Droit, Université Paris Dauphine, 26/10/2012.
- 15)- Scott Armstrong J, Social irresponsibility in management, Journal of Business Research, Volume 5, Issue 3, September 1977.
- 16)- Christine Hambursin, La RSE comme facteur de cohésion interne en situation de crise, Magazine de la Communication de Crise et Sensible MCCC Vol. 18- octobre 2009 – p 7-26, Editeur: Observatoire International des Crises, [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com), le 03/01/2014.
- 17)- Nick Lin-Hi, Karsten Müller, The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility, Journal of Business Research, Volume 66, Issue 10, October 2013, p. 1928-1936, ISSN 0148-2963.
- 18)- Brigitte Duzan, Réflexion sur le mot 'crise' en chinois, Samedi, 12 Décembre 2009 <http://www.icilachine.com/culture/langues-chinoises/1695-reflexion-sur-le-mot-crise-en-chinois.html>, 05/01/2014.
- 19)- الدهان أميمة، إدارة الأزمات في المنظمات، مجلة أبحاث اليرموك، العدد 4، 1989، ص 67-91.
- 20)- Patrick LAGADEC, La gestion de crise outil de réflexion à l'usage des décideurs, MCGRAW-HILL, MARS 1991, p 23.
- 21)- Cailluet Ludovic et al, «Les potentiels d'opportunités des crises», Entreprises et histoire, 2012/4 n° 69, p. 5-7.
- 22)- Nonaka I, Takeuchi H., Ingham M., La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise apparente, 2ème tirage, Bruxelles: de boeck, 2005.
- 23)- C. Argyris, Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, Paris : InterEditions, 1995.
- 24)- Stephen BUNARD, Nouveaux medias nouvelles menaces, Magazine de la Communication de Crise et Sensible, e Vol. 13, Avril 2007, p 4-47, Consulté le 18/12/2012 <http://www.communication-sensible.com/download/cccnl0013.pdf>
- 25)- Jacoud Gilles, «Crises et apprentissage : la Banque de France en 1848», Entreprises et histoire, 2012/4 n° 69, p. 27-37.
- 26)- Lois A. MOHER, Deborah J. WEBB, Kathrine E. HARRIS, Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior, Journal of Consumer Affairs, Volume 35, Issue 1, p. 45–72, Summer 2001.
- 27)- Catherine MALAVAL, Robert ZARADER, L'affaire LU : autopsie d'une crise d'un nouveau type, Magazine de la Communication de Crise et Sensible, Juin 2007, Consulté le 18/12/2012 <http://www.communication-sensible.com/download/analyse-crise-lu-danone-2007.pdf>.

- (28)- شريط فيديو فيل نايت الرياضة والمال، متاح على موقع اليوتيوب اضطلع عليه بتاريخ 2014/02/12  
<http://www.youtube.com/watch?v=H1Za6iuTKAY>
- (29)- وفقا للمقابلة التي أجراها الصحفي M. Moore والذي جاء في الوثائقي الشهير نشر في القنوات التلفزيونية وهو موجود على شبكة الإنترنت اضطلع عليه بتاريخ 2014/02/15، أنظر: Michael Moore, The Big One (1997), Part 9 of 10 : <http://www.youtube.com/watch?v=FY1UK7rDdng>.
- (30)- Gasmî Nacer et Grolleau Gilles, «Nike face à la controverse éthique relative à ses sous-traitants», Revue française de gestion, 2005/4 no 157, p. 115-136.
- (31)- Christine Hambursin, La RSE comme facteur de cohésion interne en situation de crise, Magazine de la Communication de Crise et Sensible MCCS Vol. 18- octobre 2009 – p 7-26, Editeur: Observatoire International des Crises, [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com), le 03/01/2014.
- (32)- D. Eric Boyd, Robert E. Spekman, John W. Kamauff, Patricia Werhane, Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains: A Procedural Justice Perspective, Long Range Planning, Volume 40, Issue 3, June 2007, Pages 341-356.
- (33)- أنظر موقع شركة NIKE على شبكة الإنترنت في الصفحة التي تتناول إستراتيجية الشركة اضطلع عليها بتاريخ 2014/02/25.  
<http://www.nikeresponsibility.com/report/content/chapter/our-sustainability-strategy>
- (34)- يمكن الرجوع إلى موقع شركة NIKE للاطلاع على تفاصيل أكثر، اضطلع عليها بتاريخ 2014/02/18.  
<http://www.nikeresponsibility.com/report/content/chapter/labor> ،
- (35)- Véronique Smée, La Commission européenne publie sa nouvelle stratégie sur la RSE, Publié le 03-11-2011 sur site :  
[http://www.novethic.fr/novethic/rse\\_responsabilite\\_sociale\\_des\\_entreprises.politique\\_dev\\_elopement\\_durable.rse,,135805.jsp](http://www.novethic.fr/novethic/rse_responsabilite_sociale_des_entreprises.politique_dev_elopement_durable.rse,,135805.jsp), consulté le 20/01/2014.
- (36)- Seng P, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, New York : CURRENCY and DOUBLEDAY, 1990, P 42.

#### الملحق

##### رقم أعمال شركة NIKE خلال الفترة 1992-2013

السنة	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
رقم الأعمال	3405,2	3931	3789,7	4760,8	6470,8	9186,5	9553,1	8776,9	8995,1	9703,9	9893
السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
رقم الأعمال	10697	12253	13740	14955	16326	18627	18528	18324	20117	23331	25313

المصدر: من إعداد الباحث بناء على تقارير النشاط لشركة NIKE المستخلصة من موقع الشركة على شبكة الإنترنت خلال شهر فيفري من سنة 2014.