

تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية (نموذج مقترح)

– مع الإشارة لشركة Nestlé

The Impact of Ethical Leadership Behaviors on the Implementation of the CSR Strategy (Proposed Model) - with reference to Nestlé

كنزة بن غالية¹، حاج قويدر قورين²

Kenza BENGHALAI¹, hadjkouider GOURINE²

¹جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف(الجزائر) h.gourine@univ-chlef.dz

²جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف(الجزائر) k.benghalia@univ-chlef.dz

تاريخ الاستلام: 2019/09/28 تاريخ القبول: 2019/10/15 تاريخ النشر: 2019/10/25

.....

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أخلاقيات العمل في الشركات ومدى مساهمة القيادة الأخلاقية في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية و بالأخص في شركة Nestlé، وأيضاً التوصل إلى نموذج يبين تأثير أسلوب القيادة الأخلاقية على تطبيق إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات، بعد تقديم قراءة نظرية لمحتوى كل من هذين العنصرين الهامين و كيف يؤثر كل منهما على الأخر ومعرفة درجة الارتباط و التكامل بينهما.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، القيادة الأخلاقية، شركة Nestlé.

تصنيفات JEL: M14 ,M21

Abstract : This study aims to identify the reality of corporate ethics and the extent of the contribution of ethical leadership in the activation of social responsibility strategy, and especially at Nestlé, as well as to find a model showing the effect of ethical leadership on the application of the CSR strategy. After presentation of a theoretical reading of the content of each of these two important elements and how they affect each other and know the degree of correlation and integration between them.

Key-words: Responsabilité sociale, leadership éthique, Nestlé.

JEL Classification Codes: M14 ,M21

المؤلف المرسل: حاج قويدر قورين، الإيميل: h.gourine@univ-chlef.dz

1. مقدمة:

القيادة والمسؤولية الاجتماعية للشركات هي واحدة من المواضيع الأكثر انتشاراً في الوقت الحاضر فبعد ان كان الهدف الأساسي للشركات هو تعظيم الأرباح، أصبح التوجه اليوم إلى القضايا الأخلاقية، وأصبح الالتزام الأخلاقي تجاه جميع أطراف المصلحة هي أولى اهتمامات الشركات.

ويواجه القادة اليوم تحديات اقتصادية واجتماعية وبيئية في هذا السياق حيث تلعب الشركات دوراً متزايد الأهمية في المجتمع بصفتها جهات فاعلة تؤثر على رفاهية المواطنين والعمال والمستهلكين، وأصبحت الشركات ملزمة بأن تكون أكثر وعياً بتأثير أعمالها على بقية المجتمع، بما في ذلك أصحاب المصلحة والبيئة، فالقيادة إذا لديها دور حيوي ومتكامل لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات.

مشكلة الدراسة:

ما مدى تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات؟ وللإجابة على الاشكالية الرئيسية نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بكل من المسؤولية والقيادة الاخلاقية؟

- ما هو واقع المسؤولية الاجتماعية في شركة Nestlé؟

أهداف الدراسة

- التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية لشركة Nestlé .
- التوصل إلى كيفية تأثير أسلوب القيادة الأخلاقية على المسؤوليات الاجتماعية لشركة Nestlé.
- التوصل إلى نموذج يساعد على تفعيل المسؤولية الاجتماعية للشركات بمساهمة القيادة الأخلاقية.
- الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها اقتراح بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في الشركة على تطوير عملها.

محاوور الدراسة: من اجل الإلمام بجوانب الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاث محاور أساسية كالتالي :

- الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

- الإطار النظري للقيادة الأخلاقية.

- مساهمة القيادة الأخلاقية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية (نموذج مقترح).

- القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية في شركة Nestlé.

2. الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

1.2. مفهوم المسؤولية الاجتماعية : عرفها البنك الدولي على أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة بالعمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد (السكران، 2009، صفحة 162).

كما تم تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها "الالتزام الإداري باتخاذ إجراءات لحماية وتحسين كل من رفاهية المجتمع ككل ومصالح المنظمات (Ali, Ayaz, & Naseer, 2016, p. 27) ، .
وتعتبر أيضا "التزام الشركات بتحسين رفاه المجتمع من خلال الممارسات التجارية" (GORSKI, Hortensia, 2017).

2.2. أهمية المسؤولية الاجتماعية:

الجدول رقم (01): أهمية المسؤولية الاجتماعية

الأطراف	الأهمية
المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> - محاولة تحسين صورتها لدى الزبائن والعاملين و أفراد المجتمع بصفة عامة. - تحسين مناخ العمل السائد فيها و نشر روح التعاون و الترابط بين مختلف الأفراد. - تجاوزها مع التغييرات الحاصلة في حاجات المجتمع . - تحسين المردود المادي و الأداء المتطور و القبول الاجتماعي و العلاقة الإيجابية مع المجتمع
المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائحه مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة و الأقليات . - الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية و سيادة مبدأ تكافؤ الفرص. - تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أم من الناحية الثقافية. - الاستقرار السياسي و الشعور بالعدالة الاجتماعية . - زيادة الترابط الاجتماعي و ازدهار المجتمع بفضل ترسيخ الشفافية و الصدق في التعامل.
الدولة	<ul style="list-style-type: none"> - تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى. - إدراك المؤسسات بأهمية المساهمة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة . - مساعدة الدولة في تحصيل مستحقاتها من الضرائب و لرسوم . - المساهمة في القضاء على البطالة و التطور التكنولوجي و غيرها من المجالات التي تجتهد الدولة نفسها غير قادرة عليها جميعا

المصدر: (محدادي، العدد 03 ديسمبر 2017)

3.2. أبعاد المسؤولية الاجتماعية: لقد حدد carroll مجموعة من الأبعاد يمكن تلخيصها كالتالي :

الجدول رقم (02) : أبعاد المسؤولية الاجتماعية

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
- منع الاحتكار و عدم الأضرار بالمستهلكين . - احترام قواعد المنافسة و عدم إلحاق الأذى بالمنافسين .	المنافسة العادلة	الاقتصادي
- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي . - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.	التكنولوجي	
- حماية المستهلك من المواد الضارة. - حماية الأطفال صحيا و ثقافيا.	قوانين حماية المستهلك	القانوني
- منع التلوث بشتى أنواعه . - صيانة الموارد و تنميتها . - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها .	حماية البيئة	البيئي
- التقليل من إصابات العمل . - تحسين ظروف العمل و منع عمل المسنين و صغار السن . - منع التمييز على أساس الجنس أو الدين . - توظيف المعاقين.	السلامة و العدالة	
- مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف . - مراعاة حقوق الإنسان . - احترام العادات و التقاليد و مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك	المعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية	الاجتماعي
- نوعية المنتجات و الخدمات المقدمة . - المساهمة في تقديم الحاجات الأساسية للمجتمع	نوعية الحياة	

المصدر : (العامري، 2010، صفحة 82)

يتضح لنا من الجدول أن هناك علاقة وطيدة بين متطلبات نجاح منظمات الأعمال و تلبية حاجات المجتمع، خاصة فيما يخص البعد الاقتصادي والقانوني حيث تعكس عناصر هذه الأبعاد المطالب الحقيقية للمجتمع، وبالمقابل نجد البعد الخيري و الأخلاقي تمثل رغبات المجتمع و يفضل أن تتبناها منظمات الأعمال من اجل تحسين صورتها الذهنية لدى أفراد المجتمع وتحقيق أهدافها في النهاية .

4.2. مداخل المسؤولية الاجتماعية: من بين العوامل الخارجية التي تؤثر على نتائج أي منظمة، هو تصور الناس عن المنظمة. إذا كانت صورة الناس عن المنظمة سلبية، فلن تنجح جميع استراتيجيات تلك المنظمة، لأن الناس لن يكونوا على استعداد لاستخدام و شراء خدمات و منتجات تلك المنظمة. وللحفاظ على الصورة العامة إيجابية تبدأ الشركات بالعديد من الممارسات الفعالة. ومن بين تلك الأنشطة نشاط المسؤولية

الاجتماعية للشركات. (Ali, Ayaz, & Naseer, 2016) وتتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ومتداخلة فيما بينها، وتتمثل هذه العناصر في (شريف، 2018، صفحة 95):

- **المشاركة**: تكون المشاركة مشاركة بالرأي والمقترحات والجهد والعمل أو مشاركة مادية عن طريق المشاريع والتبرعات أو المشاركة في عمليات التخطيط والتنفيذ والتنسيق أو التقييم هادفا للوصول إلى مستوى معين من تنمية أفضل.

- **التعاون**: التعاون إما يكون اختياري كتعاون الأفراد في مساعدة المحتاجين أو إجباري حيث تكون صفة الإيجاب نتيجة العمل والظروف المحيطة به .

- **الاهتمام**: الاهتمام هو أساس العلاقة الاجتماعية والدوافع للغير للأفضل والعمل إيجابيا، وهو أساس المسؤولية الاجتماعية الأخرى للمشاركة والتعاون.

3. الإطار النظري للقيادة الأخلاقية

1.3 مفهوم القيادة الأخلاقية: عرفها (الكبير، 2016) بأنها "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في اطار موقف محدد، بمراجعة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة "

وعرفها Heifetz: أنها مساعدة القادة للعاملين لمواجهة الصراع وإحداث تغييرات من خلال الصراع بالتركيز على القيم ومن خلال بيئة فيها الاستقرار والثقة والرعاية والتعاطف (ملياني، صفحة 5)

ويعرفها بيرنز Burns للقيادة الأخلاقية: تؤكد على حاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم وتحمل مسؤولية أعلى ومساعدة العاملين في مواجهة الصراع ولا بد من فهم الدوافع الشخصية (ملياني، صفحة 5)

2.3 خصائص القائد الأخلاقي: هناك عدة خصائص مميزة للقائد الأخلاقي وهي (نجم، 2011، صفحة 337):

- الرؤية الأخلاقية التي تضيفي على خياراته الإستراتيجية سمة أخلاقية واضحة من حيث أن نجاحه في الأعمال لا يتعارض مع نجاحه في الأخلاقيات داخل الشركة أو خارجها.

- الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمشكلات اليومية.

- مقاييس أخلاقية في تقييم الأداء سواء في الحكم على ما تقوم به الشركة أو منافسيها أو في تقييم العاملين.

- العلاقات الأخلاقية مع أصحاب المصلحة كونها تعتبر قوة حقيقية من الناحية الأخلاقية.

3.3. فوائد القيادة الأخلاقية: ممارسات القيادة الأخلاقية لها عدة فوائد نذكر منها:

الجدول رقم 03: ممارسات القيادة الأخلاقية

فوائد على المجتمع والجمهور	فوائد على البيئة	فوائد على الشركة
- الاستثمار في التعليم المجتمعي والصحة والتوظيف	- تحسين إعادة تدوير المواد	- تحسين الأداء المالي
- المساهمات الخيرية	- زيادة استخدام الموارد المتجددة	- انخفاض تكاليف التشغيل
	- تضمين أدوات الإدارة البيئية في الأعمال.	- الزيادة الإجمالية في الإنتاجية والجودة
		- تعزيز صورة العلامة التجارية وسمعتها
		- ولاء المستهلك
		- تقليل المخاطر وزيادة إمكانات الاستثمار
		- إدارة أفضل
		- تعظيم الثروة

المصدر: (Hejnowicz, 2014)

4.3. المهام الأساسية للقيادة الأخلاقية: إن جدول أعمال القيادة الأخلاقية لا بد من أن يكون مرتبطا

بتحويل الشركة من شركة ممثلة امتثالا طوعيا للقانون إلى شركة مسؤولة أخلاقيا ، ولتنفيذ هذا المبتغي يجب (نجم، 2011، صفحة 352):

- اعتماد معايير أخلاقية في تقييم أداء الشركة إلى جانب معايير الربحية و الكفاءة و الحصة السوقية.
- اختيار العاملين على أساس معايير أخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة.
- تشكيل لجنة الأخلاقيات في الشركة تعمل على تقييم المستوى الأخلاقي لقرارات وممارسات الإدارة والعاملين في الشركة.
- إشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل ومساعدة الآخرين وغيرها مما يساهم في خلق مناخ أخلاقي في الشركة.
- إقامة العلاقات المتميزة مع أصحاب المصالح .
- القيام بالمعايرة الأخلاقية بمقارنة المستوى الأخلاقي للشركة بالمستوى الأخلاقي لأفضل المنافسين في مجال الأخلاقيات.

5.3. مدخل القيادة الأخلاقية: (نجم، 2011، الصفحات 319-320):

1.5.3. مدخل السمات الأخلاقية: يقوم هذا المدخل على أساس القادة الذين يضعون مصلحة الآخرين فوق مصلحتهم ويضعون القيم في أولويات قيادتهم، هم القادة ذوي السمات الأخلاقية يكونون قادرين على المساهمة في دعم التوجيهات الأخلاقية في الشركة ويعملون إصدار مدونة أخلاقيات الشركة و الالتزام بها، وتوفير المناخ الأخلاقي الذي يمكن الأفراد من عدم الإقدام على الانتهاكات الأخلاقية ولهم الحق في الاعتراض على القرارات حتى لو صدرت من جهات أعلى لأنها تتعارض مع قيم الشركة. (قائد بالفطرة)

1.5.3. مدخل المعايير الأخلاقية: الغاية الأساسية من هذا المدخل هي التوصل إلى مجموعة محددة من المعايير القياسية الأخلاقية (القيم المشتركة) التي تصلح لكل أنواع الشركات مثل التعليم اليابانية، كما يمكن للشركة من صياغة المعايير والقيم الأخلاقية الخاصة بها وهي: الامتثال للقانون، الأمانة، العدالة، الجرأة الوظيفية، الاهتمام بالأنشطة المؤثرة بالآخرين .

وهكذا أصبحنا نجد أن هناك أخلاقيات العلاقات العامة وأخلاقيات المحاسبة، أخلاقيات السياحة، أخلاقيات التسويق وغيرها ليشمل جميع الأنشطة.

1.5.3. مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي: هذا المدخل يحاول البحث عن المبدأ الرسمي الذي يساعد على تحقيق الاعتدال والتوازن بين طرفي المصلحة في كل قرار أو تصريح للمدير، المصلحة الشخصية للمدير من جهة و مصلحة المنظمة منجهة أخرى، والمبدأ الرسمي الأكثر قبولاً في هذه الحالة هو تحقيق مصلحة الاثنين عند نقطة التوازن بينهما في إطار أخلاقي من خلال الالتزام و الامتثال للواجبات التي يحددها القانون و المدونة الأخلاقية التي تقرها الشركة.

4. علاقة القيادة الأخلاقية بالمسؤولية الاجتماعية للشركات - نموذج مقترح-

1.4. العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية: للقيادة الأخلاقية علاقة وطيدة بالمسؤولية الاجتماعية فلا يمكن ذكر أي منهما دون ذكر الأخرى لا بد من التأكيد على أن الممارسة الأخلاقية في المنظمات كانت أسبق لدى الأفراد من ممارسة المسؤولية الاجتماعية، فالأخلاق مرتبطة بالفرد قبل ان تكون مرتبطة بالمنظمة سواء كان قائدا او تابعا، أي أن الأخلاق أولا حتى لتضاربت مع المصالح الأساسية التقليدية للمنظمة، ويمكن تلخيص العلاقة في النقاط التالية:

- القيادة الأخلاقية مسؤولة عن إحداث التوازن و التكامل بين أبعاد للمسؤولية الاجتماعية، فتكون القيادة قدوة أخلاقية للعاملين ونموذجا لكل ما يدعم سمعة الشركة وصورتها الذهنية لدى أصحاب المصالح والمجتمع (نجم، 2011، صفحة 308).

- الأخلاقيات في السلوك العام للأفراد في المنظمة تعمل على دعم المسؤولية الاجتماعية كما تمثل الأساس لتطور مفاهيم جديدة لأخلاقيات الإدارة التي تطورت بدورها فيما بعد.

- تسهم القيادة الأخلاقية في برامج المسؤولية الاجتماعية من خلال الالتزام بالقوانين والتشريعات الخاصة بهذه الأخيرة،

- سلوكيات القيادة الأخلاقية هي الطريقة للوصول إلى مجتمع مستدام.

- من أجل بناء عالم مستدام ، لا بد من تقاطع القيادة والأخلاق. القيادة لها دور حيوي في تعزيز السلوك الأخلاقي. علاوة على ذلك ، يجب أن يكون القادة نماذج للتابعين وأن يهدفوا إلى تشكيل المنظمات حسب قيمهم وخصائصهم. لان الموظفون يعتمدون على قادتهم للحصول على التوجيه عند مواجهة المعضلات الأخلاقية (GORSKI, 2017, p. 373).

- يعمل القادة والمؤسسات المشاركة في المسؤولية الاجتماعية للشركات لصالح أصحاب المصلحة - الموظفين والعملاء والموردين والمجتمع ككل. تتطلب المسؤولية الاجتماعية للشركات استخدام التأثير غير القسري و"القوة الناعمة" التي تعد خاصة بالقيادة. للقادة دور هام في تبني وممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات في منظماتهم (GORSKI, 2017, p. 374)

لهذا كان القول أنه من المؤكد أن الأخلاقيات في السلوك العام لافراد المنظمة تعمل على دعم المسؤولية الاجتماعية، كما تمثل أساسا قويا للتطور نحو مفاهيم جديدة للممارسات القيادية .

2.4. إدارة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال: إن القانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية يفرض على المنظمات الالتزام بمسئولياتها تجاه جميع أطراف المصلحة وإلا ستعرض للعقوبات القانونية، وعليه لا يجب أن تنظر إلى هذا المفهوم على أنه مجرد عمل تطوعي او خيري بل تعتبره تحديا رئيسيا يتطلب تخطيط جيد وقدرة مرتفعة على اتخاذ القرارات، حيث يمكن تصنيف المداخل الإدارية للمسؤولية الاجتماعية إلى مدخلين: المدخل الرسمي والمدخل غير الرسمي (الزهران، 2012):

✓ **المداخل الرسمية:** يمكن للمنظمة الاستناد إلى مداخل لتحقيق التوافق مع بيئتها الاجتماعية، وتشمل أهم هذه المداخل: التوافق القانوني، التوافق الأخلاقي، بالإضافة إلى التبرعات الخيرية.

* **التوافق القانوني:** وهو إمكانية المنظمة في تحقيق الالتزام بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية.

* **التوافق الأخلاقي:** التوافق الأخلاقي يعكس لنا مدى توافق ممارسات أعضاء المنظمة مع المعايير الأخلاقية الموضوعة أو المتعارف عليها، حيث تستطيع المنظمة تحقيق ذلك من خلال تدريب العاملين بها على الممارسات الأخلاقية ووضع ضوابط وإرشادات لأنماط التصرفات المرغوب وغير المرغوب فيها، وفي نفس الإطار تقوم بعض المنظمات بتأسيس لجان رسمية، من بين مهامها تقييم سلوكيات العاملين التي ينظر إليها على أنها تنتهك الضوابط والمعايير الأخلاقية.

* **التبرعات الخيرية:** تتمثل في منح التبرعات المالية أو الهدايا العينية للجمعيات الخيرية أو البرامج الأخرى.

✓ **المداخل غير الرسمية:** بالإضافة لاستخدام المداخل الرسمية لإدارة المنظمة المعاصرة لمسؤولياتها الاجتماعية، يوجد أيضا بعض المداخل غير الرسمية، تتمثل فيما يلي:

* **الممارسة القيادية وثقافة التنظيم:** إن القيادة العليا هي من تستطيع نشر فلسفة المسؤولية الاجتماعية عبر أرجاء المنظمة، فعلى سبيل المثال نجح فريق منظمة "جوستونوجوستون" المعروفة في بث رسائل العاملين عبر فترة طويلة من الزمن مفادها أن المستهلكين ثم العاملين ثم المجموعات التي تتعامل معها المنظمة وحملة الأسهم جميعا على درجة عالية من الأهمية، حيث ظهرت النتيجة الإيجابية لهذا الترتيب في الحادثة التي ظهرت، حيث عندما اتضح وجود مادة سامة في منتج تسوقه المنظمة، لم ينتظر العاملون أوامر من الإدارة تحدد لهم ما الذي يجب عليهم أن يفعلوه، لقد بادروا في الحال لحماية المستهلكين عن طريق سحب كل المنتجات المعروضة قبل أن يقدم المستهلك على شرائها.

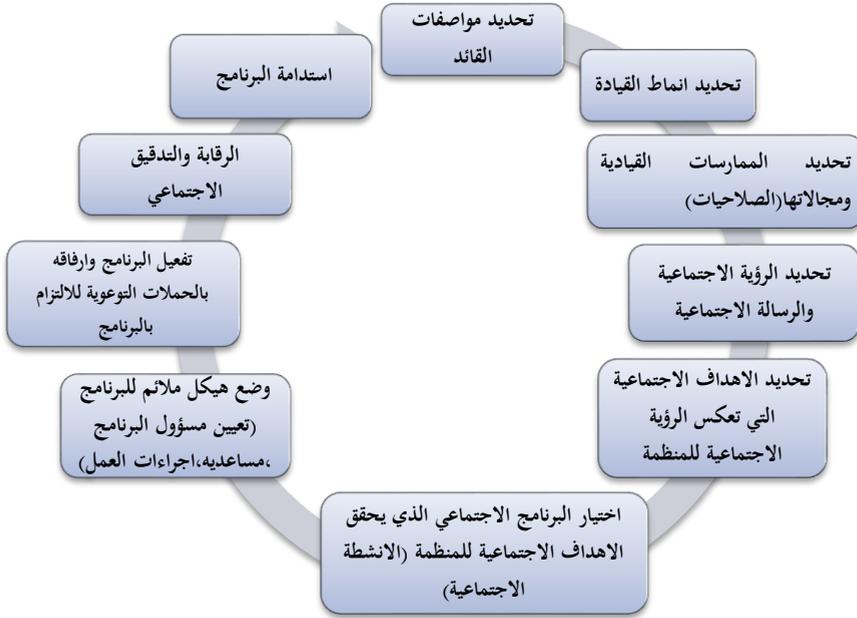
* **أنظمة الإنذار أو إطلاق الصفارات:** يتمثل هذا المدخل في تشجيع العاملين على الكشف عن أي ممارسة غير قانونية أو أخلاقية يقوم بها البعض الآخر في المنظمة، ويجب على الأفراد الذين يقومون بإطلاق الصفارات التحذيرية أن يقوموا بإبلاغ الرئيس المباشر أولاً، فإذا لم تحدث استجابة يتم اللجوء إلى الرئيس الأعلى قبل اللجوء إلى أحد الأجهزة المتخصصة أو الصحافة، وإلا قد يتعرضون للطرد من وظائفهم.

3.4. اقتراح نموذج لعلاقة القيادة الأخلاقية بالمسؤولية الاجتماعية. هذا النموذج يمكن اعتباره ملخصاً لما تم تقديمه من مفاهيم نظرية سابقاً، إذ عند تطبيقه تجد الشركة سهولة في تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية بالاعتماد على سلوكيات القيادة الأخلاقية..

إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمنظمة تركز على دمج إستراتيجية المنظمة والمسؤولية الاجتماعية معاً، أي تضمين عناصر المسؤولية الاجتماعية في عناصر الإستراتيجية بدءاً من الرؤية

والرسالة، السياسات، الأهداف . وعليه فان إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية يتم صياغتها انطلاقا من المجال الاستراتيجي (المنظمة و البيئة المحيطة بها) وعناصر الإستراتيجية (الرؤية ، الرسالة، السياسات، الأهداف) ، ويوضح الشكل (03) موقع المسؤولية الاجتماعية في المنظمة.

الشكل رقم 01: اقتراح نموذج يبين كيفية تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على المفاهيم النظرية

يتضح لنا من النموذج ان تنفيذ أي برنامج للمسؤولية الاجتماعية يمر بثلاث مراحل التخطيط، التنفيذ والمراقبة و تساعد في تفعيله ممارسات القيادة الأخلاقية ،ففي المرحلة الأولى يتم تحديد المواصفات القيادية ومجال الممارسات القيادية أي الصلاحيات التي يتمتع بها القائد و التي تمكنه من تحديد الرؤية الاجتماعية للمنظمة يكون ذلك بعد عملية المسح البيئي ، ثم يليها تحديد الأهداف الاجتماعية و هي ترجمة لما ستلتزم به المنظمة اجتماعيا.

يليه بعد ذلك ما ستنبأه الشركة من أنشطة اجتماعية وتقدير الأموال اللازمة للإنفاق على الأنشطة بالإضافة إلى تعيين القائمين على البرنامج. والذي يشترط في البرامج أن يخدم جميع أطراف المصلحة ، و ان يعود بالنفع على الشركة .

أما المرحلة الموالية فيتم تفعيل البرنامج و تطبيقه مثل تنفيذ آليات الحد من التلوث البيئي ، او مساعدة العاملين ، وغيرها ، كما يجب ان يصاحب تنفيذ البرنامج حملات تحسيسية و توعوية تؤكد على أهمية ما

جاء به البرنامج و ضرورة الالتزام بالخطة الموضوعة مسبقا ، و الاعتماد أيضا على التدقيق الاجتماعي من اجل ضبط الأداء الاجتماعي للشركة (الأداء الاجتماعي جزء من الأداء الكلي للمنظمة) و اكتشاف الانحرافات وذلك بفحص المؤشرات ومقارنتها بالمعايير المحددة إقليميا ودوليا .

ثم تأتي المرحلة الأخيرة التي تعتمد على المراقبة من اجل تصحيح الانحرافات ان وجدت ، كما تدعم هذه المرحلة استدامة المشروع ، كأن ترم الشركة اتفاقيات مع الجمعيات البيئية و الاقتصادية و الاجتماعية محلية كانت ام دولية.

5. القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية بشركة Nestlé:

1.5. تقديم الشركة : نسلي (Nestlé) هي شركة متعددة الجنسيات متخصصة في إنتاج الأطعمة المعلبة أسست في فيفي، سويسرا وهي ناتج عن اندماج شركتين هما شركة أنجلو-سويس ميلك لمنتجات الحليب التي أسسها الأخوان بايخ في سويسرا عام 1866 وشركة فاري لاكتي هنري نسلي التي أسسها هنري نستله في عام 1867 والتي كانت تنتج أطعمة الرضيع في ذلك الوقت وقد اندمجت الشركتان في العام (wikipedia, 2019, p. 01). 1905.

2.5. منتجات الشركة : نستله هي مجموعة تصنيع الأغذية الرائدة في العالم وتتكون عائلة منتجاتها كل حسب نسبته من مجموعة المنتجات كالأتي (marketscreener, 2019):

- المشروبات (31٪): القهوة الفورية (Nescafébrand) ، والقهوة في كبسولات (Nespresso) ، والمياه المعبأة في زجاجات (Vittel ، و Perrier ، و Contrex ، وما إلى ذلك) ، ومشروبات الشوكولاته (Nesquik ، و Milo) ، ومشروبات الشاي (Nestea) ، إلخ .
- المنتجات الصيدلانية والتغذية والعافية (17٪): المنتجات الجلدية (أدوية لعلاج حب الشباب، قدم الرياضي، قشرة الرأس (Galderma) والمكملات الغذائية للجمال (معامل InnéovLaboratoires)، منتجات الطاقة (PowerBar ، Resource ، Nutren، Boost و Peptamen)، المنتجات الغذائية (Jenny Craig)، منتجات تغذية الأطفال (Nidal، وPtit وNatures) والحبوب (Fitness، Chocapic ،CrispCookie ،CiniMinis ،NesquikandEstrelitas).
- منتجات الألبان والآيس كريم (15٪): مسحوق الحليب (علامات Nido و Ninho و Guigoz) والحليب المكثف المحلى (نستله) والزيادي والحلويات (Sveltesse) والآيس كريم (HaagenDazs و Dreyer's و Extreme و NestléIceCream).

- أغذية الحيوانات الأليفة (13.9 %): بورينا ، Friskies ، فيليكس ، وما إلى ذلك.
 - الوجبات المجمدة والمبردة (13.3%): الحساء (ماججي) ، الصلصات (البوتوني) ... إلخ .
 - الشوكولاتة والحلويات والبسكويت (9.8 %): كيت كات ، سمارتس ، كرانش ... إلخ.
- 3.5. الالتزام الاخلاقي للشركة:** بالحدوث عن الممارسات الاخلاقية نجد ان بفضل القادة والقائمين على الشركة ومنذ بداية عام 2006 أصبحت شركة نسلي من أكثر الشركات المنتجة لحليب الرضع التزاما بسياسة منظمة الصحة العالمية . حيث أنها مهتمة بالرضاعة الطبيعية وأن كل أم لا بد أن ترضع ابنها طبيعيا لمدة 6 شهور حصريا دون أي إضافات. أما في حال تعسر الرضاعة الطبيعية فان شركة نسلي توفر منتجاتها من حليب الرضع كأفضل بديل لحليب الأم والأقرب له من حيث التركيب والجودة. وأيضا ترفض شركة نسلي التسويق لحليب الرضع الأقل من عمر السنة الواحدة وتمنع منعاً باتاً التواصل المباشر بين موظفيها والأمهات، وإنما تترك الأمر والخيار لأطباء الأطفال، حيث أن مندوبيها يقومون بزيارة الأطباء فقط لشرح الخلفية العلمية لمنتجات نسلي لحليب الرضع. (wikipedia, 2019, p. 01)
- 4.5. الرؤية الاجتماعية للشركة :**
- اما فيما يخص الرؤية الاستراتيجية للشركة فهي تحت شعار **طعام جيد حياة جيدة**، GoodFood، GoodLife" ، كما تعتمد على نموذج إنشاء القيمة على المدى الطويل من خلال السعي المتوازن لتحقيق نمو أعلى وأسفل في كفاءة الموارد ، وتخلق القيمة من خلال (nestle, 2019) :
 - زيادة النمو من خلال الابتكار والتمايز وكونها ذات صلة بمستهلكيها التزمت بالوصول إلى نمو عضوي متوسط مكون من رقم واحد بحلول عام 2020.
 - تحسين الكفاءة التشغيلية بهدف زيادة هامش الربح التشغيلي الأساسي للتداول ما بين 17.5% و 18.5% (من 16.0% في عام 2016) ،
 - تخصيص مواردها ورؤوس أموالها من خلال الانضباط والأولويات الواضحة ، بما في ذلك عمليات الاستحواذ والتصفية.
- 5.5. التزام الشركة تجاه المجتمع وبرامجها الاجتماعية:** نسلي هي الشركة العالمية الأولى التي تنشر التزامات مستقبلية تجاه المجتمع وتسعى إلى تحقيقها، وذلك من خلال الكشف عن أول تقرير إقليمي

- "نستله في المجتمع – التأسيس لقيمة مشتركة"، وفي ما يلي سنذكر أهم النتائج والانجازات التي توصلت لها الشركة سنة 2019 و التي نشرتها في موقعها الرسمي في النقاط التالية (nestle، 2019):
- برنامج نستله أجيال سليمة حيث تم إطلاق البرنامج عام 2010 للأطفال بين 9 – 11 سنة، حيث يقدم البرنامج منهاجاً علمياً مخصصاً قامت بتطويره الجامعة الأميركية في بيروت، وتم تنفيذه بالتعاون مع الحكومات المحلية والمنظمات غير الحكومية. هدفه تغيير السلوك وزيادة المعرفة التغذوية بين الأطفال، قد أدى إلى تبنيه من قبل وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان وإلى نشره في بلدان أخرى في المنطقة.
 - تبقى نستله ضمن تصنيف FTSE4Good الذي يقيس أداء الشركات التي تحقق معايير عالمية في معايير مسؤولية الشركات. إن مؤشر FTSE4Good هو المؤشر العالمي الوحيد لاستثمار المسئول الذي يشمل معايير واضحة حول التسويق المسئول لبدائل حليب الرضاعة الطبيعية.
 - في أكتوبر 2014، حصلت نستله على جائزة مؤشر الريادة في الكشف عن المؤثرات على المناخ من وكالة تصنيفات الاستدامة البيئية، مشروع الكشف عن الكربون (Project Disclosure Carbon CDP) حيث سجلت مجموع 96 من أصل 100.
 - تمكنت نستله الشرق الأوسط منذ العام 2010 من تخفيض سحب المياه لكل طن من الإنتاج بنسبة 42٪، كما أحرزت انخفاضاً في استهلاك الطاقة بنسبة 34٪ وقلّصت انبعاث الغازات الدفيئة بنسبة 28٪، في حين زاد إنتاجها بنسبة 68٪. كما أفلحت الشركة في الوصول إلى نسبة صفر من النفايات للصرف في مصانع الأغذية في المنطقة.
 - عاون ما يقارب 1000 متطوع من شركة نستله مع السلطات المحلية والمنظمات غير الحكومية في الإمارات العربية المتحدة والبحرين والأردن والكويت ولبنان و المملكة العربية السعودية و دول شمال إفريقيا لتعزيز الوعي البيئي وحثّ الأفراد على إحداث تغيير ايجابي في سلوكهم المتعلّق بصرف النفايات، من خلال تنظيف الشواطئ وغيرها من البيئات المائية. تم جمع أكثر من 25 طن من النفايات، للفرز وإعادة التدوير من خلال الشركاء المحليين. تدرج هذه الحملة التي نُظّمت بمناسبة اليوم العالمي للمحيطات، الموافق في الثامن من يونيو منذ العام 1992، ضمن إطار مبادرة عالمية لنستله ضمّت أكثر من 45 دولة.
 - أعلنت نستله في شهر ديسمبر من العام الماضي 2018 عن تأسيس معهد نستله لعلوم التغليف في سويسرا (Nestlé Institute of Packaging Sciences) التابع لها لتقييم مواد التعبئة وتطوير مواد تعبأ مستدامة، علاوة على تعزيز التعاون مع شركاء القطاع الصناعي لتطوير حلول ومواد جديدة للتعبئة.

- ضمن سلسلة الجهود الرامية إلى المساهمة في تنشئة الأطفال على نظام غذائي صحي، تشجّع مبادرة 'نستله أجيال سليمة' الأطفال على تناول المزيد من الخضار والفاكهة من خلال حملة "تعرفوا على أصدقائكم من الخضار والفاكهة" التي ستقوم متاجر كارفور الرائدة باستضافتها في الإمارات العربية المتحدة.

- إطلاق التحالف العالمي للشباب خلال المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس للتأثير في حياة ستة ملايين شاب وشابة بحلول عام 2022، من خلال مساعدتهم على صقل مهاراتهم المهنية وتأهيلهم للعمل. وحتى اليوم، انضمت 20 شركة متعددة الجنسيات إلى التحالف كأعضاء مؤسسين وهم: إيه بي بي؛ اديكو؛ بانكو بيلباو فيزكايأرحتناريا؛ كارجيل؛ سيميكس؛ إنجي؛ إرنست ويونغ؛ فيسبوك؛ فايرمينش؛ ميرسر؛ ماستر كارد؛ مايكروسوفت؛ نستله، نيلسن ميديا ريسيرش؛ بابلسيسز، روكويلاوتوميشن؛ ساب إس إي؛ ستاركس؛ فودافون؛ وايت اندكيس. ويفخر التحالف بالتعاون مع شركاء من غير القطاع الخاص على غرار البنك الدولي؛ و "حلول لوظائف الشباب.(Solutions 4 YouthEmployment)" خاتمة :

استعرضنا في هذه الورقة البحثية دور الممارسات القيادية الأخلاقية في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، وأوضحنا أن القيم والأخلاق باتت من الأولويات في مجال الأعمال في ظل الأزمات التي شهدها العالم و التي أطاحت ببعض الشركات العملاقة نتيجة عدم الالتزام بأخلاقيات الأعمال في ممارساتها، وأصبح الهدف الأخلاقي جنباً إلى جنب مع هدف تعظيم الربح، كما أوضحنا انه لا يمكن ذكر المسؤولية الاجتماعية دون ذكر الأخلاق فهي تعتبر وجهين لعملة واحدة وأن للقادة الدور الكبير في التزام الشركات بمسئولياتها تجاه جميع اطراف المصلحة.

كما ان شركة Nestlé تعتبر نموذج يقتدى به من حيث التزامها تجاه المجتمع وهذا ان دل على شيء فانه يدل على الممارسات القيادية التي جعلها تبني الخطط والبرامج الاجتماعية وتضمينها ضمن استراتيجياتها العامة. نتائج الدراسة: ومن خلال المفاهيم النظرية التي تطرقنا لها سابقا يمكن استخلاص النتائج التالية :

- يفضل أن تبني منظمات الأعمال برنامجا محددًا وواضحًا تمارس من خلاله مسؤولياتها الاجتماعية وأن يكون هذا البرنامج مشتقا من واقع احتياجات فعلية لأكبر عدد ممكن من فئات المجتمع .
- إدراج نشاطات المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها الشركات ضمن إطار الاستراتيجية العامة للشركة التي تتبعها وجعلها احد الخيارات الاستراتيجية، وليس نشاط مؤقت يخص ظروف طارئة.

- إدراج المسؤولية الاجتماعية ضمن الهيكل التنظيمي للشركة و تصميم قسم خاص بالمسؤولية الاجتماعية يدرس كل القضايا المتعلقة بها .
- يجب أن يتم إصدار مدونة أخلاقية تخص القادة إلى جانب المدونة الأخلاقية الموجهة للعاملين تحتوى على الخصائص و المواصفات الاخلاقية المطلوبة لمنع القرارات و السلوكيات والممارسات اللاأخلاقية في الشركة مثل :لا تقم بدور القيادة لأسباب ذاتية أنانية بل أنت هنا من اجل المرؤوسين.
- زيادة المواءمة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والسلوك الأخلاقي للأفراد والمنظمات

المراجع

1. Ali, A., Ayaz, M., & Naseer, A. (2016). Impact of Ethical Leadership on Organizational Performance and Mediating Role of Corporate Social Responsibility: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(6), 25-37.
2. GORSKI, H. (2017). KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION. *LEADERSHIP AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY*, 13, pp. 372-372.
3. GORSKI, Hortensia. (2017). LEADERSHIP AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, Vol. XXIII (No 1), 273-274.
4. Hejnowicz, A. (2014). *Ethical Theory and Corporate Social Responsibility*. Consulté le 05 23, 2019, sur <https://www.academia.e>.
5. marketscreener. (2019). *NESTLÉ (NESN)*. Consulté le juillet 03, 2019, sur www.marketscreener.com
6. nestle. (2019). *nestle strategy*. Consulté le juillet 09, 2019, sur <https://www.nestle.com>
7. wikipedia. (2019, mars 16). *wikipedia*. Consulté le juillet 8, 2019, sur <https://ar.wikipedia.org/wiki/نستله>
8. الزهراء، ق. ع.- ف. (2012). المسؤولية الاجتماعية ومنظمات الاعمال. *ادارة السلوك الاخلاقي و المسؤولية الاجتماعية للشركات. الملتقى الدولي الثالث. بشار : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.*
9. السكارنه، ب. خ. (2009). *اخلاقيات العمال. الاردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع.*
10. العامري، ط. م. (2010). *المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الاعمال. الاردن : دار وائل للنشر.*
11. الكبيّر، أ. ب. (2016). *القيادة الاخلاقية من منظور اسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، ، بيروت، : الالوكة للنشر والتوزيع.*
12. شريف، م. (2018). *دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. -مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 95، (18)*
13. محمادي، ز. م.- ل. (ل). العدد 03 ديسمبر (2017) *واقع المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية في المؤسسات الاقتصادية. جامعة الشهيد حمة لخضر. الوادي. الجزائر :مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة.*
14. ملياني، م. (s.d.). *مبادئ القيادة الاخلاقية*. Consulté le 08 16, 2019, sur <https://bit.ly/2ZauNke> العزیز
15. نجم، ن. ع. (2011). *القيادة الادارية. الاردن : دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.*