

مواطنة الشركات..
سبيل لتطوير الشركات والمجتمعات

مواطنة الشركات

العمل الجماعي وتحديد الأولويات

من النظرية إلى التطبيق



كلمة شركة برايس ووتر هاوس كوبرز



كان من دواعي الشرف لشركة برايس ووتر هاوس كوبرز أن تشترك مع إتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية، ومركز المشروعات الدولية الخاصة، في المبادرة لتشجيع شركات القطاع الخاص على الالتزام بممارسة مواطنة الشركات. وبصفتنا شركة دولية، تعلمنا دروسا كثيرة من الأزمة المالية العالمية، من بينها أن القرارات التي يتخذها القطاع الخاص والأفعال التي يقوم بها يمكن أن يكون لها آثارا بالغة الأهمية على رفاهة المواطنين بصورة عامة. ونتيجة لتزايد الارتباط بين الاقتصادات والمجتمعات حول العالم، أصبحنا نؤمن بضرورة أن يقوم القطاع الخاص بإدراك التزاماته في خلق بيئة إيجابية مواتية للتغيير، والعمل بصورة لا تخدم فقط مصالح هذا القطاع، وإنما تخدم بصورة متساوية المجتمع بشكل عام.

وإذا تحدثنا عن ضرورة وجود القدوة، فإن شركة برايس ووتر هاوس كوبرز تعد من قيادات مواطنة الشركات، ليس فقط على مستوى وضع المفاهيم، وإنما أيضا على مستوى الممارسة. فالآلاف من العاملين بالشركة يتطوعون بوقتهم لدعم برامج خدمة المجتمع، ويساهمون بخبراتهم المهنية من خلال المشاركة في نشاط المنظمات غير الهادفة للربح، ويساعدون في إقامة علاقات شراكة مع المجتمع الأهلي من أجل تلبية احتياجات المجتمعات المحلية. فنحن نتعاون بصورة وثيقة مع منظمات دولية مثل مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة، ومبادرة المواطنة العالمية التي تنضوي تحت مظلة المنتدى الاقتصادي العالمي، والمفوضية العليا لشئون اللاجئين التابعة للأمم المتحدة، وذلك في عدة برامج تتراوح أطرها ما بين تبني التكنولوجيا غير الملوثة للبيئة، وكهربية المناطق الريفية. كما حققت الشركة نجاحا في تولي مركزا قياديا في مجال مدونات السلوك الأخلاقي على مستوى ممارسة الأعمال، وعلى مستوى المعايير الداخلية التي تحكم علاقات العاملين بالشركة. وقد أسست شركة برايس ووتر هاوس كوبرز مؤسسة منصور لتولى النشاط المرتبط بممارسة المسئولية الاجتماعية.

وقد كان لنا في شركة برايس ووتر هاوس كوبرز شرف أن يتم اختيارنا من قبل مركز المشروعات الدولية الخاصة لوضع هذا الدليل الشامل لتمكين المجتمع والقطاع الخاص من خلال الالتزام بمعايير مواطنة الشركات. وخلال وضع هذا الدليل، تم دراسة وعرض حالات لعدد من الشركات المصرية التي تطبق بعض عناصر مواطنة الشركات، من أجل توضيح شكل الممارسة الحالية في السوق المصرية وكيفية تطويرها. وبناء عليه، قمنا في الجزء الأخير من الدليل بشرح أسلوب صياغة وتطبيق برامج مواطنة الشركات، وعرضنا لبعض المبادرات والبرامج التي يمكن أن تتخبط فيها الشركات الحريصة على أن يكون لها مردودا أكبر من خلال برامج مواطنة الشركات التي قامت الشركة بالتخطيط لها.

وأخيرا، أؤكد على أننا في غاية الحماس لأن نرى أثر هذا الدليل في البرامج التي تقوم بها الشركات المصرية لممارسة مسئولياتها تجاه المجتمع الذي تعمل في نطاقه، ونأمل أن تجدون فائدة في الدليل، وأن يكون أداة عملية معاونة لكم في سعيكم المستمر لدفع وتطوير الممارسات المؤسسية في شركاتكم.

طارق منصور

الشريك الرئيسي

برايس ووتر هاوس كوبرز

اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية يضم في عضويته الجمعيات التي تعمل في مجال التنمية الاقتصادية من خلال دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة لأهمية دورها في إحداث تنمية اقتصادية حقيقية في مصر، وانطلاقا من رغبة أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في أن يكون لهم دورا أكثر فاعلية في مناقشة واتخاذ القرارات التي تنظم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وفي إطار ما تتيحه القنوات الشرعية لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فقد تنامي عدد الجمعيات الأهلية العاملة في مجال التنمية الاقتصادية والمعنية بتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في معظم محافظات جمهورية مصر العربية. ولما تلاقت أهدافهم جميعا اتفقوا على إنشاء اتحاد يعبر عن أهدافهم ويسعى لتحقيق تطلعاتهم لدور أكبر للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في إحداث التنمية الاقتصادية.

يعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة "CIPE" على تعزيز الديمقراطية حول العالم، من خلال الإصلاح الاقتصادي الموجه للسوق. المركز جزء من غرفة التجارة بالولايات المتحدة الأمريكية، ولا يهدف لتحقيق الربح، وهو أحد أربعة معاهد للصندوق الوطني للديمقراطية. وقد دعم المركز ألف مبادرة محلية في أكثر من مائة دولة نامية، تعامل فيها . على مدى 25 عاما . مع قادة الأعمال، وصناع القرار، والصحفيين، لبناء المؤسسات المدنية الأساسية للمجتمع الديمقراطي. ومن القضايا الأساسية التي يتعرض لها المركز، مكافحة الفساد، والمشاركة في السياسات، وجمعيات الأعمال، وحوكمة الشركات، والحوكمة الديمقراطية، وإتاحة الوصول للمعلومات، والقطاع غير الرسمي، وحقوق الملكية، وحقوق المرأة والشباب، وتدعم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية برامج مركز المشروعات الدولية الخاصة.

تعد شركة برايس ووترهاوس كوبرز (مصر) إحدى شركات "برايس ووترهاوس كوبرز" العالمية (PwC). ولقد قدمت شركة برايس ووترهاوس كوبرز (مصر) خدماتها إلى السوق المصري على مدى ثلاثين عاما في مجال الاستشارات المالية والإدارية، وخدمات الضرائب، ومراجعة الحسابات وذلك لعملاء في مختلف القطاعات الاقتصادية، وتقدم شركة برايس ووترهاوس كوبرز (مصر) خدماتها معتمدة على خبرة واسعة على الصعيدين الإقليمي والعالمي في مساعدة الشركات والمؤسسات على الارتقاء بمستوى الأداء ونمو الأعمال. وتضم شركة برايس ووترهاوس كوبرز (مصر) عددا من المتخصصين والمهنيين يزيد عددهم على الأربعمئة، يتميزون بالمعرفة المتعمقة بالاقتصاد المصري، والنظم والقوانين المنظمة لبيئة الأعمال المصرية. ويؤدى هذا الفريق عمله بناءا على خبرة واسعة النطاق في مختلف مجالات الأعمال وإتباع إجراءات مراقبة الجودة التي تتضمنها معايير برايس ووترهاوس كوبرز العالمية. كما تتمتع شركة برايس ووترهاوس كوبرز (مصر) بمزايا استخدام مصادر الثروة المعرفية الهائلة التي تتمثل في الخبرة وقواعد المعلومات التي تساعدنا على تقديم خدمة مميزة في تعاملاتنا مع جميع عملائنا في كافة مشروعاتنا.

المحتويات

6	الجزء الثالث: دعم مواطنة الشركات
6	.I الأذوار التي تضطلع بها جمعيات الأعمال
9	.II قضايا جارية محل النظر في مصر
14	.III الصورة العامة
17	هوامش

الجزء الثالث

دعم مواطنة الشركات

التجمعات في الأسواق الصاعدة، مثل الغرف التجارية وغرف الصناعة والنقابات العمالية على النموذج الألماني، بمعنى أن أعضاء جمعية الأعمال يختارون الانضمام ولا يجبرون على ذلك بموجب أية قواعد تنظيمية. وعادة ما تنتخب الجمعية العمومية للجمعية أعضاء مجلس إدارتها، ولا تعين الحكومة أيًا منهم، وهذه الخصائص تضيء على جمعيات الأعمال سمة الاستقلالية وتجعلها ممثلة لصوت مجتمع الأعمال، مما يمكنها من حشد التأييد لحقوق ومطالب أعضائها في إطار أي اقتصاد تعمل فيه.

وتتبنى جمعيات الأعمال بعض الأهداف الرئيسية، مثل حشد التأييد لحقوق أعضائها، والتواصل بشأن أولويات السياسات مع السلطات التشريعية والسلطات التنفيذية الحكومية والعامّة.

وأحد الأهداف البارزة في هذا الموضوع يتمثل في جهد التعاون بين الشركات لتوحيد المعايير، وحشد التأييد لحقوق الشركة - أو حقوق مجال النشاط - مع الحكومة. ومن الشائع أيضاً أن تقوم جمعية أعمال بتقديم خدمات مثل إنشاء الشبكات وتنظيم المؤتمرات والأحداث الخيرية وتنمية المجتمع.

لقد أصبحت جمعيات الأعمال ممثلة للشركات في أي اقتصاد، فهي تتولى مسؤولية تمثيل صوت القطاع الخاص في الدولة، والتحدث مع المجتمع والحكومة بشأن قضايا عديدة تتعلق بالأعمال وأخرى تتعلق بالسياسات، بالإضافة إلى غيرها من القضايا الاقتصادية التي تؤثر على الجاذبية الاقتصادية للبلاد. وبينما تهض بدور تمكين للقطاع الخاص، فهي أيضاً مسؤولة عن الحصول على الحقوق والمنافع المناسبة.

3-I. أدوار ومسؤوليات جمعيات الأعمال

تهض جمعيات الأعمال بدور مهم في التنمية الاقتصادية المستدامة وحشد التأييد للسياسات، فهي تحتل مكانة فريدة في هذا الشأن؛ إذ إنها تحشد مجتمع الأعمال حول مجموعة مشتركة من القضايا والاحتياجات والتوصيات وبدائل السياسات التي تحقق مصالح أعضائها، كما أنها تضطلع بدور حيوي في تقديم رؤية جماعية حول اهتمامات أعضائها - سواء قل عددهم أم كثر - فيما يتعلق بالقضايا التي تؤثر على مصالحهم، سواء كان تأثيراً مباشراً أو غير مباشر. فإذا كانت هناك قضية ما تمثل اهتمام جمعية أعمال محددة، فمن الممكن أن يجد هذا الاهتمام صدى لدى جمعيات أخرى كثيرة في الوقت نفسه، ومن هنا تأتي أهمية رفع صوت الريادي الفرد - الذي في الغالب لن يسمع صوته إن كان بمفرده - عن طريق تضخيم هذا الصوت بواسطة جمعية أعمال تتمتع بعدد أكبر من الأعضاء. ويعد هذا السبب الرئيس في ضرورة جذب جمعيات الأعمال لعدد كبير من الأعضاء حتى تتمكن من أن تصبح ممثلاً حقيقياً مستقلاً لمجتمع الأعمال.

من المتوقع أن تقدم برامج مواطنة الشركات التي يتم تبنيها على المستوى الفردي حلولاً، وأن تؤدي إلى إحداث فروق فيما يتعلق بخدمة المجتمع والشركة على حد سواء. غير أن الجهود الجماعية من المتوقع أن تؤدي إلى تفعيل وتحقيق أثر أكبر.

ولتوضيح الأمر، لنأخذ مثلاً لشركة تخطط للعمل على موضوع بعينه - على سبيل المثال، الإسهام في مبادرات إصلاح التعليم في دولتها - في هذه الحالة، يُحتمل أن تشارك في إعادة بناء أو إعادة تجهيز مدرسة أو مدارس عديدة كجزء من برامج المسؤولية الخاصة بها. ولكن إذا جنحت هذه الشركة إلى العمل الجماعي، فيمكن لمجموعة من الشركات توجيه مواردها وخططها لإحداث أثر أكبر بالعمل على مشروع أو مبادرة أكبر، مثل دعم منطقة جغرافية بأكملها، أو تقديم دروس تعليمية معينة بعد الدراسة لتلاميذ المرحلة الابتدائية. ويمكن الإشارة إلى أمثلة مشابهة على المستوى الحقوقي؛ فحين تقوم شركة منفردة بجهود حشد التأييد لحقها في المشاركة في مراجعة قانون أو لائحة معينة، ربما لا يُسمع صوتها، أما حين تتناول مجموعة من الشركات القضية نفسها، ففي هذه الحالة يكون سماع صوتهم أكثر احتمالاً. وتبين هذه الحجة أهمية دور جمعيات الأعمال في الاضطلاع بأنشطة مواطنة الشركات.

I. الأدوار التي تضطلع بها جمعيات الأعمال

I-1. جمعيات الأعمال ومواطننة الشركات

سوف يستغرق تطبيق مفهوم مواطنة الشركات في مصر وقتاً وجهداً من جانب جميع المنظمات، بما فيها الشركات والمؤسسات والهيئات الحكومية والمنظمات غير الحكومية، لذلك فكل جهد يبذل سوف يكون له أثره على تحسين الصورة الشاملة لمواطننة الشركات في مصر.

ويمكن لجمعيات الأعمال أن تُحسن النظرة العامة لمواطننة الشركات في مصر، من خلال تطوير معايير جديدة تستند إلى أفضل الممارسات على مستوى العالم، وتكييفها لتتواءم مع الواقع المصري. ويمكن من خلال تقديم المشورة للشركات الأعضاء بها حول كيفية الاستفادة من أفضل الممارسات لتطوير شركاتهم الخاصة، كما يمكن أن تقوم بدور الوسيط من خلال إقناع كيانات أخرى من خارج القطاع الخاص بالمشاركة. ومن بين الأمثلة على ذلك، تعزيز الاتصالات بالمجتمع الأكاديمي من خلال التواصل مع التلاميذ الذين سيصبحون فيما بعد عاملين بالشركة/ المنظمة.

I-2. وصف لجمعيات الأعمال

جمعيات الأعمال هي تجمعات من الشركات التي تستند إلى مصالح مشتركة في مجالات عمل هذه الشركات، أو نوعية أعمالها، أو قضايا تتعلق بسياساتها، أو غيرها من الأمور. وما يميز جمعية الأعمال هو أنها تمثل صوت مصالح أعضائها من خلال العضوية التطوعية، عبر مجلس إدارة منتخب بشكل مستقل. والعضوية التطوعية تميز جمعية الأعمال عن الأنواع الأخرى من

ويتوقع من جمعيات الأعمال الناجحة أن تُظهر السمات الأساسية وتتبنى الأهداف التالية:

- فتح حوار دائم مع صانعي السياسات وممثلي الهيئات التنفيذية والتشريعية.
- تحسين الإطار التشريعي وبيئة الأعمال.
- عرض تحليلات الخبراء حول القوانين واللوائح التي تؤثر في بيئة الأعمال.
- عرض حلول تشريعية تتعلق ببرنامج الإصلاح الاقتصادي.
- الإسهام في نمو مجلس إدارة قوي، وتمكين وتخويل المستويات الوسطى.
- تحديد تدابير محددة لحماية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- إشراك القطاع الخاص في وضع السياسات التجارية والصناعية.
- بناء مؤسسات يكون من شأنها تمكين القطاع الخاص وتحديد مستوى ومجال دوره.

I-3-1. دور جمعيات الأعمال فيما يتعلق بحقوق الشركات

ينبغي أن تهض جمعيات الأعمال بدور الوسيط والمنظم للشركات الأعضاء فيها. فيمكن لجمعيات الأعمال أن تحقق أثراً أعظم وأكبر وأبقى داخل مجتمعاتها عن طريق الوساطة في المناقشات وتنظيم الاجتماعات التي تركز على احتياجات وحقوق الشركات، مع الأخذ في الاعتبار القضايا الخاصة بكل قطاع. كما يمكن -بنفس الوسيلة- أن تضطلع جمعيات الأعمال بدور حيوي في تمثيل الشركات الأعضاء بها عند المناقشة والتفاوض مع الحكومة، وأن تلعب نفس الدور مع جمعيات أعمال دولية أو حكومات أخرى.

كما ينبغي على جمعيات الأعمال أن تقوم بدور مهم في رفع الوعي لدى الشركات الأعضاء بها حول القضايا الجارية في الهيكل القانوني وبنية مجتمع الأعمال للدولة، وكيفية القيام بدور جمعي لمساعدة الحكومة في تشكيل مجتمع أعمال أفضل، علاوة على تعزيز جاذبية واستدامة المجالات والقطاعات المختلفة في بلدانها.

ويمكن أن تضطلع جمعيات الأعمال أيضاً بدور فعال في الاتفاقات التجارية الدولية بين الشركات، على كلا جانبي الصفة، كما يمكنها أن تمثل صوت القطاع الخاص في جهود حشد التأييد والتواصل مع ممثلي الحكومة بشأن تلك القضايا والاتفاقات.

I-3-2. جمعيات الأعمال ودورها في تنمية المجتمع

على جمعيات الأعمال أن تقوم برفع الوعي فيما يتعلق بالقضايا العديدة الجارية في المجتمع، كما ينبغي أن توضح علاقة هذه القضايا بأبعاد محددة تتعلق بمجتمع الأعمال، ومدى تأثيرها على مجالات وقطاعات بعينها.

ويمكن للجمعيات أن تقدم المشورة لأعضائها من الشركات حول جوانب تنمية المجتمع التي يمكنها أن تضطلع بها، وأن ترفع وعيها بالفوائد الجوهرية للقيام بهذا الأمر. كما أن أحد الأدوار الذي يمكن أن يعود بالنفع الكبير على المجتمع يتمثل في المشاركة الفعالة في وضع الخطط والتنسيق مع الشركات الأعضاء للاستفادة الفاعلة من خبراتهم الواسعة فيما يتعلق بجمع الموارد والمراجع المعرفية المتاحة لديهم.

كذلك فإن تنظيم جلسات لجان في مجالات عمل محددة، ومناقشة كيفية قيام الشركات الأعضاء بالمعالجة الجماعية لتلك القضايا والتغلب عليها، من شأنه أن يضع جمعيات الأعمال في موقف أقوى للتأثير على جهود تنمية المجتمع.

II. قضايا جارية محل النظر في مصر

II-1. إصلاح التعليم

يمثل التعليم أحد الدعائم الأساسية في المجتمع، بل إنه نقطة الانطلاق لمستقبل الأجيال الجديدة، ومع ذلك فإن العديد من الدول لا تزال تعاني من أنظمتها التعليمية وجودة مستويات التعلم بها. وهو أمر شائع في كثير من الاقتصادات النامية، حيث تتسع الفجوة بدرجة كبيرة نسبياً بين النظم التعليمية والاحتياجات الاقتصادية لمجتمع الأعمال.

وفي مصر، أظهر مسح استقصائي للمشروعات أُجري عام 2008¹ أن الشركات ترى في مشاكل مهارات العمال والتعليم واحدة من أهم خمسة معوقات لممارسة الأعمال في مصر. ووفقاً للدراسات التي أجرتها منظمة العمل الدولية والبنك الدولي، هناك فجوة كبيرة بين احتياجات أرباب الأعمال - من حيث المهارات والخبرة - والنوعية المتاحة للعرض. ويعزى المحللون هذه الفجوة إلى النظام التعليمي في مصر، الذي "لم يرتبط تقليدياً ارتباطاً وثيقاً بالسياسات التي تشجع على التوظيف والنمو الاقتصادي والتنافسية أو التنمية التكنولوجية، إذ يوجه التعليم الثانوي والتعليم العالي بشكل كبير نحو الدرجات الجامعية الأكاديمية، بينما لا تزال البرامج الموجهة للمهارات التي يتطلبها سوق العمل تلعب دوراً هامشياً". وتشير نفس الدراسات إلى أن التركيز على العلوم والتكنولوجيا محدود في نظام التعليم - سواء على مستوى التعلم النظري أو العملي. وعلاوة على ذلك فإن "ما يزيد على 70% من الطلاب في التعليم العالي يدرسون في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية"²، وهي المجالات التي تعد أكثر ملاءمة للتوظيف في القطاع العام، على حساب تلبية الاحتياجات الحيوية للقطاع الخاص. وغني عن القول بأن هذا يرتبط جزئياً بتراث الوظيفة المضمونة في القطاع العام الذي انتشر كسياسة حكومية في مصر خلال ستينيات القرن الماضي وحتى بداية التسعينيات.

وفي تقرير البنك الدولي: "الطريق الذي لم يسلكه أحد: إصلاح التعليم في الشرق الأوسط وإفريقيا" الصادر عام 2008، الذي تناول قضايا جودة التعليم في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ويرى التقرير أنه على الرغم من تسارع وتيرة النمو الاقتصادي في المنطقة، فإن مستقبل

1 - إنجل-أوردنولا، ديجو في، و سيملاي، أمينا. "أسواق العمل والتحول من الدراسة إلى العمل في مصر: التشخيص والمعوقات وإطار عمل السياسات". البنك الدولي، أغسطس 2010، ص 9
2 - إنجل-أوردنولا، ديجو في، و سيملاي، أمينا. "أسواق العمل والتحول من الدراسة إلى العمل في مصر: التشخيص والمعوقات وإطار عمل السياسات". البنك الدولي، أغسطس 2010.

ولا يمكن إنكار مساهمة القطاع الخاص في النمو الاقتصادي في مصر منذ بداية تسعينيات القرن الماضي، لاسيما مع ما شهده القطاع العام من خصخصة، وتقليص دور الدولة في إدارة الاقتصاد نتيجة الإصلاحات الاقتصادية. إلا أن الأمر المثير للإحباط، أن الغالبية العظمى من فرص العمل التي وفرها القطاع الخاص تمثلت في وظائف غير رسمية تتسم بانخفاض الجودة و / أو بأجور متدنية. وتشير البيانات إلى أنه بحلول عام 2006، بلغت نسبة العاملين دون عقود 62.8% من إجمالي العاملين، وبلغت نسبة العمال المحرومين من الاشتراك في الضمان الاجتماعي 58.3% من إجمالي العمالة⁴. وتشير التقديرات إلى أنه تم خلق ما يزيد على 2 مليون فرصة عمل في مصر خلال الفترة ما بين عامي 1998 و2006، غير أن 62% منها كانت غير رسمية، بينما استطاع القطاع الخاص والعامة توفير 583 ألف فرصة عمل رسمية جديدة فقط.⁵

ولا حاجة إلى القول بأن الوظائف غير الرسمية تمثل إنكاراً للحقوق الأساسية للعاملين، تلك الحقوق التي تضمن على الأقل تمتعهم بالحماية القانونية للوظائف التي يشغلونها، والاشتراك في الضمان الاجتماعي، وبالتالي الحصول على معاش تقاعدي، وتأمين طبي أساسي. وتتركز الوظائف غير الرسمية -غالباً- في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث ينتمي العدد الأكبر من الشركات المصرية إلى هذا القطاع، وهو ما يمثل تحدياً مزدوجاً؛ لأن أرباب العمل، من ناحية أخرى، يشعرون بالإحباط نتيجة نوعية ومهارات العمال والموظفين. وتشير الخبرة العملية إلى أنه عندما تتجه الشركات إلى إضفاء الطابع الرسمي على الوظائف، والاستثمار في تدريب العاملين لديها، فإن هذه الشركات تواجهها -في كثير من الحالات- مشكلة مغادرة هؤلاء العاملين إلى وظائف بأجر أفضل (حتى لو كانت الزيادة في الراتب يسيرة) لدى شركة أخرى منافسة في الجوار. وبينما يعزو الباحثون هذا الاختلال الوظيفي إلى السياسات والعمل والتوظيف السائدة في مصر، فإن للمشكلة بعداً آخر يرتبط بغياب الحوار والتسويق بين العديد من الشركاء.

فحينما يتعلق الأمر بإصدار تشريعات جديدة، يتم حرمان العمال والعاملين في مصر من سلطتهم في التفاوض الجماعي التي تُمكنهم من حماية حقوقهم والتفاوض بشأنها سواء مع أرباب عملهم أو الحكومة. ويشير الباحثون إلى أن المعايير القياسية الأساسية التي حددتها منظمة العمل الدولية للحريات النقابية، وسلطة التفاوض الجماعي، لا تحظى بأي احترام في مصر. وتتضمن الأمثلة: "رؤساء النقابات الذين يقيدون الأنشطة النقابية لمن جاءوا بهم عن طريق صندوق الانتخاب، بدلاً من أن يقوموا بتمثيلهم". بالإضافة إلى ذلك، "لقد سيطر النظام في مصر على النقابات العمالية وجعلها خاضعة له؛ لأن النقابات تُجبر على أن تكون جزءاً من الاتحاد العام لنقابات عمال مصر الذي تسيطر عليه الدولة"⁶.

وقد أدى هذا الافتقار للتمثيل العمالي النشط والمؤثر إلى إصدار تشريعات لا تحترم حقوق العاملين، فعلى سبيل المثال، ووفقاً للمسح السنوي لعام 2006 للاتحاد الدولي لنقابات العمال حول انتهاكات حقوق النقابات العمالية في مصر فإن "قانون العمل لعام 2003 يعطي لصاحب العمل الحق القانوني في فصل شخص ما دون إبداء أية أسباب"⁷. ومن ناحية أخرى، ثمة حجة مضادة تؤكد أن "التشريعات الخاصة بالفصل لا تزال صارمة، ولا تزال تكاليف الفصل مرتفعة، بالنسبة للمعايير الإقليمية والدولية، وهو ما يؤثر سلباً على خلق فرص العمل". ويذهب أصحاب هذه الحجة،

هذا النمو مهدد بالخطر؛ نتيجة رداءة نوعية التعليم في جميع الدول التي تناولها التقرير بالتقييم، بما فيها مصر. ويرجح التقرير أن مبادرات الإصلاح المنتهجة حتى الآن تعجز عن تلبية مطالب سوق العمل؛ نظراً لحقيقة أن "معظم الإصلاحات في المنطقة حاولت هندسة تغييرات في نظم التعليم، من خلال بناء المدارس وتوظيف المدرسين وكتابة المناهج. بينما يتطلب نجاح الإصلاحات المستقبلية تغييرات في سلوك اللاعبيين الأساسيين في مجال التعليم من معلمين وإداريين وسلطات تعليمية. وهذا هو الطريق الذي لم يسلكه أحد في قطاع التعليم". وعلى الرغم من ذلك، فمن الإنصاف القول بأن الكثير من الجهود قد بذلت على مدى العقود الماضية لتحسين فرص الحصول على التعليم الرسمي، سواء في المنطقة أو في مصر.

في المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2010³، والذي ناقش "مهارات القرن الحادي والعشرين: آفاق الشرق الأوسط" كشف أنه ثمة فرصة كبيرة لتحسين النظام التعليمي في جميع أنحاء المنطقة. وكان أحد الموضوعات الرئيسية الذي دارت حولها المناقشة، هو مدى حاجة أنظمة الامتحانات المحلية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا إلى الإصلاح لربطها باحتياجات اقتصادات المنطقة في القرن الحادي والعشرين، وتحقيق التوازن بين الحوافز التي تقدمها للطلاب وأهداف النظام التعليمي بأكمله، وتزويد الحكومات بالأدوات اللازمة لتقييم جودة التعليم داخل بلادها، ومقارنة بالمنطقة. ومن ناحية أخرى، أكد المشاركون أن تحسين التأهيل من أجل التوظيف والمهارات المهنية ليست الهدف الوحيد للتعليم، بل إن الأخلاق والفضائل والقيم المدنية هي من الأساسيات أيضاً. وتشير إحدى الإحصائيات المهمة إلى أن 38% فقط من المديرين التنفيذيين في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يعتقدون -في الوقت الراهن- أن التعليم يوفر المهارات الصحيحة لمكان العمل.

والآن، ثمة قناعة تلقى قبولاً كبيراً بأن الحكومات وحدها لا يمكنها إصلاح نظام التعليم إصلاحاً سليماً، بل يمكن لمجتمع الأعمال أن يسهم إسهاماً مهماً في مثل تلك الجهود الإصلاحية، وجعلها أكثر فاعلية. فمن ناحية، بوصفها الشركة مواطناً اعتبارياً صالحاً، يمكن أن يركز مجتمع الأعمال جهوده بشكل استراتيجي على المبادرات التي تتناول إصلاح التعليم وصقل مهارات الطلاب في المستويات المختلفة للتعليم، بما فيها التعليم العالي، وفي هذا الصدد، بدأ الكثير من رجال الأعمال في مصر مثل تلك المبادرات على المستوى المحلي أو الوطني. ومن ناحية أخرى، يتوقع من الشركات أن تنشر ثقافة التعليم المستمر في بيئتها عملها، من خلال تشجيع العاملين بها ودعمهم في متابعة التعليم والسعي وراء فرص التدريب، سواء داخل الشركة أو خارجها.

II-2. حقوق أصحاب العمل في مقابل حقوق العاملين

يعتمد الرضا والتحفيز بين أصحاب العمل والعاملين لديهم، اعتماداً كبيراً على إدراك وممارسة معاملة عادلة منصفة ومتكافئة بين الطرفين، والاعتراف بحقوق ومسئوليات كل طرف. وتنظم القوانين واللوائح أساليب حماية حقوق الموظف وصاحب العمل، التي يجب أن تحقق التوازن بين حقوق ومسئوليات كل منهما، إلا أن ثمة مخاوف بشأن كل من السياق القانوني، وتطبيق القانون- الذي يأتي في المرتبة الأهم.

4- أنجل-أوردنولا، دييجو في، وسيملاي، أمينا. "أسواق العمل والتحول من الدراسة إلى العمل في مصر: التشخيص والمعوقات وإطار عمل السياسات". البنك الدولي، أغسطس 2010، ص 4.

5- نفس المصدر، أعلاه، ص 6

6- أليسا، سفيان. "الاقتصاد السياسي للإصلاح في مصر: فهم دور المؤسسات". مؤسسة كارنيغي للسلام الدولي، 2007، ص 22.

7- نفس المصدر، ص 16.

3- "مهارات القرن الحادي والعشرين: مستقبل الشرق الأوسط" http://members.weforum.org/en/knowledge/Events/KN_SESS_SUMM_32756?url=2Fen2Fknowledge2FEvents2FKN_SESS_SUMM_32756

أن الافتقار إلى وجود مؤسسات قوية تعمل داخل مصر - "العجز المؤسسي" - في القطاعات الاجتماعية العامة والخاصة والأهلية، تمثل العائق الأساسي أمام صياغة وتنفيذ برامج إصلاح اقتصادي تتمتع بالتوازن، وحماية العديد من أصحاب المصالح. ويأتي القلق بشكل خاص من تركيز النفوذ والسلطة لدى الصفوة من رجال الأعمال، وعدم قدرة قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الأوسع - الذي يضم غالبية المشروعات بمصر - على التأثير في عملية صنع القرار الاقتصادي. كما ترى أيضاً أن "غياب آليات الحوار حول الإصلاح بين جميع الشركاء أصحاب المصالح، يؤدي إلى هذا الانقسام الحاد بدرجة كبيرة، حيث تقتصر المشاركة في صنع السياسات وتنفيذها على الصفوة الحاكمة وشركائها المقربين في مجتمعات رجال الأعمال الساسة، دون أدنى مشاركة فاعلة للآخرين من الشركاء أصحاب المصلحة. وبالتالي، قامت الحكومة بتنفيذ الإصلاح من أعلى إلى أسفل، كما حددته المؤسسات المالية الدولية، دون إشراك كل أصحاب المصلحة بوصفهم لاعبين مهمين في عملية الإصلاح"¹⁰.

وتتمثل إحدى ملامح "العجز المؤسسي" - كما تُعرفه أليسا - في محدودية قدرة المؤسسات القائمة إما على الانخراط في الحوار الدائر حول الإصلاح الاقتصادي، أو اتخاذ إجراءات فاعلة للحد من الأثر السلبي للإصلاحات، وتقديم، في المقابل، توجيهات حول سبيل تحسين دور وقدرة المؤسسات على دعم الإصلاح الاقتصادي في مصر.

وهناك ثلاث فئات من المؤسسات توصف بأنها ذات أهمية خاصة في دعم برامج إصلاح اقتصادي أكثر توازناً وفائدة. تركز الفئة الأولى على مؤسسات الدولة، ويرجع وجود ثلاثة أنواع من مؤسسات الدولة الضرورية لنجاح برامج الإصلاح المستقبلية: "المؤسسات التي تؤثر في عمل البيروقراطية، والمؤسسات التي تشكل سلوك السياسة عن طريق ... التأثير على مساءلة الساسة وشفافيتهم، والمؤسسات التي توسع الساحة السياسية وتتيح المشاركة لجميع المواطنين المصريين". وتطوير هذه الأنواع من المؤسسات يساعد على خلق بيئة أعمال أكثر تنافسية ويسمح بإعادة تشكيل القطاع العام حتى يتمتع بالكفاءة وموجهاً نحو تحقيق نتائج طيبة. بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه المؤسسات آليات المراجعة والتدقيق لضمان تحقيق إدارة أكثر شفافية للاقتصاد مع المزيد من السيطرة الفعالة على الفساد، الذي سجلت مصر فيه مرتبة شديدة السوء من قبل منظمة الشفافية الدولية، حيث حصلت على 2.8 درجة من 10 عام 2009، على مؤشر مدركات الفساد¹¹.

وتركز الفئة الثانية على مؤسسات القطاع الخاص. ويقترح وجود نوعين من المؤسسات الخاصة، التي يمكنها أن تضطلع بدور رئيسي في دعم الإصلاحات الاقتصادية المستدامة. ويتمثل أحد هذين النوعين في "منظمات الأعمال الممثلة للقطاع الخاص، حيث تتفاعل كلاً من المشروعات الصغيرة والكبيرة؛ ولأن المشروعات الصغيرة والمتوسطة أكثر عدداً، فإن ذلك من شأنه تعزيز سلطتها التفاوضية في تشكيل السياسة الاقتصادية"¹². أما النوع الآخر المقترح فهو تكوين منظمات الأعمال الخاصة حسب القطاع الاقتصادي من أجل التأكد من أن السياسة الاقتصادية تتمتع بالتوازن في دعم العديد من القطاعات، مع التركيز على القطاعات ذات القيمة المضافة الأعلى، التي تتميز بطبيعة أكثر استدامة، وأقل اعتماداً على المصادر الخارجية (مثل

إلى أنه بينما يفوض قانون العمل رقم 12 لعام 2003 إنهاء الخدمة نظراً لزيادة العمالة، تشكو الشركات من الإجراءات المعقدة والتكاليف المرتفعة التي ينطوي عليها تفعيل إنهاء الخدمة. وطبقاً لبعض الدراسات، يشير "مؤشر كلفة تسريح العمالة الزائدة، الذي يقيس تكلفة متطلبات الإخطار المسبق، ودفعات إنهاء الخدمة والغرامات المستحقة عند تسريح عامل زائد عن الحاجة - والتي تتمثل في دفع راتب عدد معين من الأسابيع - حيث يشير إلى أن مؤشر كلفة تسريح العمالة الزائدة في مصر يبلغ راتب 132 أسبوع، مقارنة بمتوسط 50 أسبوعاً في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، و53 في أمريكا اللاتينية، و28 في أوروبا وآسيا الوسطى، و27 أسبوعاً بين دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية"⁸.

ولذلك، يتطلب التوازن بين حقوق العامل، وحقوق صاحب العمل في مصر، تطويراً كبيراً في الجوانب القانونية والتطبيقية. ويحتمل أن يتحقق هذا التوازن من خلال الجهود الموجهة والمتساقطة من كلا الطرفين، والتي تستند إلى التمثيل العادل والمعاملة المتكافئة واحترام الحقوق الأساسية لكل من الشركة والموظف على حد سواء. وتبعاً لذلك، يكتسب دور جمعيات الأعمال والنقابات العمالية أهمية كبرى في هذا الصدد.

II-3. بناء مؤسسات أقوى

باشرت مصر إصلاحات اقتصادية، استناداً إلى تدابير الاقتصاد الكلي وبرامج الإصلاح الهيكلي التي اقترحتها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي منذ عام 1991، وتفاوتت سرعة الإصلاح ودرجة تركيزه على مدى السنوات العشرين الماضية. وقد أتى البنك الدولي على مصر لكونها واحدة من أفضل عشر دول على مستوى العالم تبنت برامج إصلاحية على مدى ثلاث سنوات متتالية حتى عام 2010، وذلك استناداً على مؤشرات ممارسة الأعمال. ومع ذلك، فمن المعروف الآن - بشكل واضح - أن المواطن المصري لم يشعر بثمار هذا الإصلاح الاقتصادي، مع انتشار الفقر والبطالة وصعوبة الحصول على الخدمات الاجتماعية الأساسية بوصفها الملامح الرئيسة للحياة اليومية لمجموعات أوسع من السكان المصريين. فقد استفادت دوائر ضيقة من المجتمع بالإصلاحات الاقتصادية، ممن تمكنوا من الحصول على ثمار سياسات السوق المفتوحة، والمعدلات المرتفعة للنمو التي شهدتها الاقتصاد المصري، لاسيما منذ بداية الألفية الجديدة. وبالإضافة إلى ذلك، "تشير الدلائل أن نتائج الإصلاح تعرضت للخلط، فقد استطاعت مصر أن تحقق الاستقرار لاقتصادها، وتحقيق نمو مضطرد، وزيادة الاحتياطات الأجنبية، إلا أن الدولة لا تزال تواجه تقريباً نفس التحديات الضخمة على المستويين الاجتماعي والاقتصادي، ومنها انتشار الفقر والبطالة، وارتفاع معدلات التضخم، وزيادة الدين العام، والاعتماد على التحويلات النقدية والإعانات... وفي النهاية، أصبحت مسألة استدامة النمو مثار قلق بالغ؛ نظراً لأن الانتعاش الاقتصادي الحالي للبلاد يعتمد - إلى حد كبير - على عوامل خارجية"⁹.

تذهب هذه الحجة إلى أن الإصلاحات الاقتصادية فشلت في أن تؤتي ثمارها للغالبية العظمى من الشعب المصري؛ نظراً لغياب الإصلاحات المؤسسية التي تدعم تطوير وتنفيذ الإصلاحات الاقتصادية، فالمؤسسات تلعب دوراً كبيراً في ترسيخ سيادة القانون، والتطبيق المتكافئ والمنصف والعادل للإصلاحات التشريعية على أوسع فئات المجتمع والقطاع الخاص. وترى أليسا

10 - نفس المصدر السابق، ص 18.

11 - "تشجيع الشفافية وتعزيز النزاهة في المنطقة العربية: التركيز على مصر"، http://www.transparency.org/regional_pages/africa_middle_east/current_projects/mabda/focus_countries/egypt

12 - أليسا، سفيان، "الاقتصاد السياسي للإصلاح في مصر: فهم دور المؤسسات"، مؤسسة كارنيغي للسلام الدولي، 2007، ص 22.

8 - أنجل-أوردنيلو، دييجو ف. و سيملاي، أمينا، "أسواق العمل والتحول من الدراسة إلى العمل في مصر: التشخيص والمعوقات وإطار عمل السياسات"، البنك الدولي، أغسطس 2010، ص 14.

9 - أليسا، سفيان، "الاقتصاد السياسي للإصلاح في مصر: فهم دور المؤسسات"، مؤسسة كارنيغي للسلام الدولي، 2007، ص 10 - 11.

السياحة أو قناة السويس، وكلاهما مثلاً مصدرًا رئيساً للنمو الاقتصادي على مدى العقدين الماضيين).

أما الفئة الثالثة التي افترحتها أليسا فتتمثل في مؤسسات المجتمع المدني التي تلعب دوراً رئيسياً في دعم العديد من الفئات الاجتماعية. ويشير البحث -على وجه الخصوص- إلى أن النقابات والمنظمات العمالية الحرة، التي لا تخضع لنفوذ الدولة، تلعب دوراً مهماً في تمثيل حقوق واحتياجات ناخبهم، والتأكد من حماية حقوقهم وانعكاسها في برامج الإصلاح. أما المجموعة الأخرى من المنظمات التي يجب تعزيزها، فهي تلك المعنية بالأنشطة السياسية من أجل توسيع الساحة السياسية والمشاركة الجماهيرية للمصريين، ويستند هذا إلى حقيقة أن الإصلاحات السياسية والاقتصادية تسير جنباً إلى جنب، ولا يمكن تنفيذ أي منهما بنجاح إذا انفصل أو انعزل أي منهما عن الآخر.

وقد خلصت الآراء المذكورة أعلاه إلى أهمية التنسيق بين الفئات الثلاثة من المؤسسات، التي من المتوقع أن تلعب دوراً رئيسياً في تطوير وتنفيذ الإصلاحات الاقتصادية في مصر. كما أن دور جمعيات الأعمال في دعم من يمثلونهم فيما يتعلق بالتعبير عن آرائها وطرح حالة أكثر تأثيراً للإصلاح، يؤيد أيضاً مناقشتنا السابقة حول أهمية جمعيات الأعمال بوصفها ساحة لتعاون وتعاضد الشركات باعتبارها مواطنين اعتباريين صالحين.

III. الصورة العامة

كما أوضحنا في هذا الدليل، فإن مواطنة الشركات تعد من المسائل المهمة التي تحتاجها أي شركة عندما ترغب في تطوير أدائها، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، حتى تحقق نمواً ناجحاً. غير أن مواطنة الشركات لا تمثل سوى جزء من صورة أكبر بكثير تحتوي عدداً من الأنشطة الرئيسية التي يتعين أن تتبناها الشركة التي تحرص على تحقيق التطور الناجح بمرور الوقت. ويقدم هذا الجزء صورة شاملة لبعض البرامج والمبادرات التي يمكن للشركات تبنيها من أجل تحقيق التحسن والنمو، وهي تمثل بعضاً من البرامج التي تعد من الدعائم الرئيسة لما يمكن أن تطوره أية شركة داخلياً حتى تحقق لنفسها البقاء، دون الالتزام بترتيب معين من حيث الأولوية؛ إذ أن لكل منها فوائده ومدخلاته في نجاح الشركة -كل بطريقته الخاصة- وتتميز بارتباطها جميعاً ببعضها البعض.

استراتيجيات الشركات / الأعمال	الاستراتيجيات الوظيفية	الاستراتيجيات التشغيلية
الحصول على التمويل	إدارة المخاطر	سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية
برامج المواطنة والمسؤولية الاجتماعية للشركات	حوكمة الشركات	شفافية الشركات

إستراتيجيات الشركات / الأعمال: تضع استراتيجية الشركات تصوراً لإدراك الشركة للتقدم والنمو. وتضم استراتيجية الشركات التوجه الاستراتيجي من خلال رؤية الشركة ورسالتها، وهي تكتسب أهمية خاصة لرصد أفضل صورة للشركة بالنسبة لعملائها، والمحافظة على نموها ونجاحها.

الاستراتيجيات الوظيفية: وهي تمثل اختيار قواعد اتخاذ القرارات في كل مجال وظيفي، فتتضمن الاستراتيجيات الوظيفية بأي جانب من الجوانب، مثل استراتيجية التسويق، والاستراتيجية المالية، إلخ. وتستند الاستراتيجية الوظيفية إلى استراتيجية الشركة، التي تساعد في تأكيد الأهداف والغايات الوظيفية.

الاستراتيجيات التشغيلية: ثمة أربع استراتيجيات تشغيلية يتعين على الشركات أن تتناولها تناولاً جاداً حتى تكون على اطلاع بما يجري في السوق، وحتى تحول (أو تميز) الطريقة التي يجري بها العمل، وهي الاستراتيجيات القائمة على النتائج التي تستخدم مزيجاً من التطبيقات والتقنيات، التي تعتمد على الكفاءات الأساسية للشركة، والأهداف الاستراتيجية، والسوق.

الحصول على التمويل: يشير هذا البند إلى إمكانية حصول الأفراد أو المشروعات على الخدمات المالية، بما فيها الائتمان والإيداع والسداد والتأمين، وغيرها من مصادر التمويل.

إدارة المخاطر: هي تحديد وتقييم وترتيب المخاطر -حسب الأولوية- التي تواجه الشركة، يتبعها تطبيق منسق واقتصادي للموارد من أجل الحد من الأحداث غير المواتية ومراقبتها والتحكم في احتمالياتها / أو تأثيرها، أو من أجل تعزيز تحقيق الفرص في ظل تلك المخاطرة.

المواطنة والمسؤولية الاجتماعية للشركات: تتمثل فكرة مواطنة الشركات في أن الشركات -بوصفها كيانات قانونية- تعامل باعتبارها مواطنًا، وتتصرف الشركات، بوصفها مواطنًا، كمواطنين يمثلون للقانون ويدفعون الضرائب وبالتالي ينبغي أن يتمتعوا بالحقوق التي تخول لأولئك المواطنين داخل الدولة التي يعملون فيها. وبالإضافة إلى ذلك، تبنى مواطنة الشركات على الإدراك المشترك والشائع في عالم اليوم سريع التطور، بأن المساهمة الأعظم للشركات، على طريق تحقيق النمو والتنمية، تتمثل في التعامل من خلال سلوك يمثل للقانون، وينتج منتجات وخدمات آمنة واقتصادية الكلفة، ويخلق فرص العمل والثروة، ويدعم التدريب والتعاون التكنولوجي، ويعكس المعايير القياسية الدولية والقيم، فيما يتعلق بموضوعات مثل البيئة والأخلاق والعمل وحقوق الإنسان.

حوكمة الشركات: هي مجموعة من العمليات والعادات والسياسات والقوانين والمؤسسات التي تؤثر في طريقة توجيه شركة ما وطريقة إدارتها والتحكم بها، كما أنها توجه العلاقة بين الشركة والعديد من أصحاب المصالح، والأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها. وأصحاب المصالح الرئيسيين هم المساهمين، ومجلس الإدارة، والعاملين، والعملاء، والدائنين، والموردين، والمجتمع بأكمله.

شفافية الشركات: هي شكل من الشفافية التي تركز على إزالة جميع العوائق التي تحول دون -وتيسر- النفاذ العام الحر والسهل للمعلومات المتعلقة بالشركات والمعلومات الشخصية، والقوانين والقواعد وغيرها من العناصر التي يعد التشارك فيها ضرورياً، وإتاحتها للاستخدام العام بشكل منظم. وتلزم الهيئة التنظيمية الشركات المدرجة بالوفاء بمعايير شفافية محددة. أما بالنسبة للآخرين ففإنها تمثل واحدة من الممارسات السليمة التي يمكن أن تلتزم بها الشركة الناجحة.

16. MacLeod, M. R. Emerging Investor Networks and the Construction of Corporate Social Responsibility. Bentley University, USA, April 2009.
17. O’Riordan, Linda and Jenny Fairbrass. Corporate Social Responsibility (CSR) Models and Theories in Stakeholder Dialogue. University of Bradford, 2008.
18. Piderit, S. K. “Naval Effects of Corporate Citizenship on Employees,” Ante Glavas Case Western Reserve University, USA, December 2009.
19. Pies, I., S. Hielscher, and M. Beckmann. Moral Commitments and the Societal Role of Business: An Ordonomic Approach to Corporate Citizenship. 2009. Shkolnikov, A. An Institutional Reform Approach to Corporate Social Responsibility, Center for International Private Enterprise, June 2006.
20. Stakeholder Research Associates Canada Inc. “The Guide to Practitioners’ Perspectives on Stakeholder Engagement”, The Stakeholder Engagement Manual, vol. 1, July 2005.
21. Weber, M. “The Business Case for Corporate Social Responsibility, 2008.

1. Alissa, Sufyan. “The Political Economy of Reform in Egypt: Understanding the Role of Institutions.” Carnegie Papers, Carnegie Endowment for International Peace, 2007
2. Angel-Urdinola, Diego F. and Semlali, Amina. “Labor Markets and School-to-Work Transition in Egypt: Diagnostics, Constraints, and Policy Framework”. World Bank, August 2010. posted at <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/27674/> (MPRA Paper No. 27674, posted 24. December 2010)
3. Bach, D. and D. B. Allen. “What Every CEO Needs to Know About Nonmarket Strategy,” MIT Sloan Management Review, 2010.
4. Bashford, S. “Brownie points for green workers,” Human Resources. May, 2008. pp30-32.
5. Bent, D. “Competitiveness and Sustainability: Building the Best Future for your Buisness.”, Forum for the Future, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales. 2008.
6. Bhattacharya, C.B., S. Sen, and D. Korschun. “Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent,” Sloan Management Review. Vol49, No2, Winter 2008. pp37-44.
7. Business Civic Leadership Center, Global Corporate Citizenship, Second report, 2007.
8. Crane, A. and D. Matten, Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, third edition, 2010.
9. Egan, J. “Doing the Decent Thing: CSR and Ethics in Employment,” IRS Employment Review. No. 858, 3 November 2006. pp.9-16.
10. Emmott, M. and D. Worman. “The Steady Rise of CSR and Diversity in the Work Place,” Strategic HR Review. Vol.7, No.5, 2008, pp.28-33.
11. European Management Journal. A Company Level Measurement Approach for CSR. European Management Journal. Vol.26, No.4, August 2008. pp. 247-261.
12. Hawkins, D.E. Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow’s Sustainability and Today’s Profitability. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2006..
13. Jenkins, R. “Globalization, Corporate Social Responsibility and Poverty”, International Affairs, vol. 81, 2005.
14. Journal of Accountancy. “Community Service in Down Economic Times”, Journal of Accountancy, American Institute for Certified Public Accountants, January 2010.
15. Kelly, M. and L. Allen. From Corporate Responsibility to Corporate Design. WhiteTellus Institute, USA.